



Okul Yöneticilerinin Öykücü Liderliğe İlişkin Görüşleri ¹

The Views of School Administrators on Storytelling Leadership

Sayfa | 1390

Duygu ERGEN ^{ID}, Uzman Öğretmen, MEB, duyguergen06@gmail.com

Tufan AYTAÇ ^{ID}, Prof. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, t.aytac@ahievran.edu.tr

Geliş tarihi - Received: 28 Ağustos 2023
Kabul tarihi - Accepted: 02 Aralık 2023
Yayın tarihi - Published: 28 Aralık 2023

¹ Bu çalışma, birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.
Ergen, D. ve Aytaç, T. (2023). Okul yöneticilerinin öykücü liderliğe ilişkin görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 1390-1411.
DOI. 10.51460/baebd.1346897



Öz. Bu araştırmada okul yöneticilerinin öykücü liderlik biçimine ilişkin görüşleri ortaya konularak, bu liderlik biçiminin yöneticiler tarafından hangi düzeyde uygulanabilirliğini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini Kırşehir ilinde MEB'e bağlı ortaokul ve liselerde görev yapan 6 okul müdürü ve 9 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 15 okul yöneticisi oluşturmuştur. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin öğrencilerle, öğretmenlerle ve velilerle iletişime geçerken öykücü liderlik davranışları sergiledikleri ortaya koyulmuştur. Okul yöneticilerinin; okul personelini, öğrencileri, velileri motive etmek, onlara ilham vermek ve güvenilir bir rol model olmak için bazen kurgu bazen de kendi yaşam öykülerinden faydalandıkları görülmüştür. Okul yöneticilerinin öyküler yoluyla değerlerini, inançlarını ve vermek istedikleri mesajları okul personeline ilettikleri görülmüştür. Araştırmanın bulgularına göre, öykü anlatma becerisine sahip olmak, iyi bir gözlemci olmak ve güçlü bir hafızaya sahip olmak önemli öykücü liderlik yeterlikleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın bulguları bağlamında öykü anlatımı, eğitim yöneticilerince etkili bir iletişim aracı olarak değerlendirilmektedir. Eğitim yöneticilerinin öykü anlatımını önemli bir liderlik becerisi olarak algıladıkları ve kullandıkları görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Öykücü liderlik, Okul yöneticileri.

Abstract. In this research, it was aimed to reveal the opinions of school administrators about the narrative leadership style and to determine to what extent this leadership style can be applied by administrators. In the research, a semi-structured interview form was used as a qualitative research method. Face-to-face interviews were conducted with a total of 15 school administrators, including 6 school principals and 9 deputy principals, working in secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Kırşehir. As a result of the research, it has been revealed that school administrators use storytelling leadership behaviour while communicating with students, teachers and parents at school. It has been observed that school administrators sometimes use fiction stories and sometimes their own life stories to motivate and inspire school staff, students and parents and to be a reliable role model for them. In this research the school administrators stated that they use stories to convey their values, beliefs and tacit knowledge they want to give to school personnel. According to the findings of the study, having storytelling skills, being a good observer and having a strong memory appear as important storyteller leadership competencies. In the context of the findings of this study, storytelling is evaluated as an effective communication tool by education administrators. It is seen that educational administrators perceive and use storytelling as an important leadership skill.

Keywords: Leadership, Storytelling leadership, School administrators.

Extended Abstract

Ergen, D. ve Aytaç, T. (2023). Okul yöneticilerinin öykücü liderliğe ilişkin görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 1390-1411.

DOI. 10.51460/baebd.1346897



Introduction. It is important that education/school administrators play the role of a good storyteller, especially in the communication process with teachers, students or parents. In this process, the power of stories can be used to persuade and mobilize them. Stories enable leaders to share knowledge, explain and implement new ideas, as well as help them resolve conflicts, create new visions, and improve corporate culture. If leaders see stories as an important tool for organizational learning, they will transform the institutions they work into learning organizations. In this study it was aimed to determine the level of using storytelling leadership by the school administrators by revealing their opinions on the storytelling leadership style.

Method. In the research, a semi-structured interview form was used as a qualitative research method. Face-to-face interviews were conducted with a total of 15 school administrators, including 6 school principals and 9 deputy principals, working in secondary and high schools affiliated to the Ministry of National Education in Kırşehir. The data obtained from the interviews were examined after obtaining the approval of the administrators and coded in the context of the purpose of the research and questions. The generated codes were transformed into themes to reveal the research findings and descriptive and content analyzes were made.

Results. As a result of the research, it has been revealed that school administrators use storytelling leadership behavior while communicating with students, teachers and parents at school. It has been observed that school administrators sometimes use fiction stories and sometimes their own life stories to motivate and inspire school staff, students and parents and to be a reliable role model for them. In this research the school administrators stated that they use stories to convey their values, beliefs and tacit knowledge they want to give to school personnel. It has been observed that school administrators benefit from stories to provide desired behavior change in students and school personnel, to improve their perspectives and to enable them to gain empathy skills. School administrators think that storytelling leadership should be used to create a vision within the organization and to motivate employees. It has been seen that school administrators benefit from stories in solving communication problems at school and motivating school staff, students and parents. It is seen that the majority of school administrators do not use a strategy in predetermining and selecting the stories to be told. In this study, having the ability to tell stories is seen as an important element for storyteller leadership competencies. Having a strong memory, good use of body language and dramatization skills are among the prominent storyteller leadership characteristics.

Discussion and Conclusion. In the context of the findings of this study, storytelling is evaluated as an effective communication tool by education administrators. It is seen that educational administrators perceive and use storytelling as an important leadership skill. In the studies conducted by Danso and Larsson (2008), Denning (2011), Headrick and Guramatunhucooper (2022), Mladkova (2013), Müceldili and Duran (2022), Pelenk, Koçer and Aydın (2022), and Thompson (2018), the leadership of managers It has been revealed that there is a positive relationship between storytelling skills and storytelling skills. In these studies, it has been observed that managers use the storytelling technique to demonstrate effective leadership. Having a good storytelling ability is an important leadership characteristic in order to be a successful educational leader (Danso & Larsson, 2008; Denning, 2006). In this study, it is revealed that the stories told at school have a positive effect on the employees and



that storytelling is a critical leadership skill. As a result of the study conducted by Stark and Reif (2022), it is seen that individuals' perception of the story and the level of meeting their needs are more important than the effective storytelling skills of the leaders. In the studies conducted by Danso and Larsson (2008), Denning (2011), Headrick and Guramatunhucooper (2022), Mladkova (2013), Müceldili and Duran (2022), Pelenk et al. (2022), and Thompson (2018), the leadership of managers It has been revealed that there is a positive relationship between storytelling skills and storytelling skills. In these studies, it has been observed that managers use the storytelling technique to demonstrate effective leadership. Having a good storytelling ability is an important leadership characteristic in order to be a successful educational leader (Danso & Larsson, 2008; Denning, 2006). In this study, it is revealed that the stories told at school have a positive effect on the employees and that storytelling is a critical leadership skill. As a result of the study conducted by Stark and Reif (2022), it is seen that individuals' perception of the story and the level of meeting their needs are more important than the effective storytelling skills of the leaders. According to the findings of the study, having storytelling skills, being a good observer and having a strong memory appear as important storyteller leadership competencies. Recommendations for practitioners and researchers in the context of this study are presented below:

- School administrators can use stories to help school community members (teachers, parents, students, experts) achieve the set vision and goals, encourage them, resolve conflicts, motivate them or make them behave in a certain way.
- School administrators can present themselves as a positive role model in the stories they tell. This creates a strong sense of trust between employers and employees.
- Action research and practices can be conducted to raise awareness of education administrators about the storyteller leadership style and to improve their competencies.
- Studies can be conducted in which quantitative and mixed method research models are applied related to the storytelling leadership style.



Giriş

Öyküler, liderlerin cephaneliğindeki en güçlü silahlardan biridir. Liderler için öyküler değerli bir iletişim aracını ifade etmektedir. Bir kültürü oluşturma, koruma yanında değişimi sağlamada liderler için öyküler önemlidir. Aytaç'ın (2020) ifade ettiği gibi "Her insanın ve liderin ya bir hikâyesi olmalı ya da iyi bir hikaye anlatıcısı olması" yaklaşımıyla her eğitim liderinin öyküsünü/öykülerini diğer yöneticilere, öğretmenlere, öğrencilere ve velilere anlatması ve paylaşması önemlidir. Eğitim/okul yöneticilerinin özellikle öğretmenler, öğrenciler ya da velilerle iletişim sürecinde iyi bir hikâye anlatıcısı rolünü oynaması önemlidir. Bu süreçte onları ikna edebilmek ve harekete geçirebilmek için hikâyelerin gücü kullanılabilir.

Öyküler; liderlerin bilgiyi paylaşmalarını, yeni fikirleri açıklamalarını ve hayata geçirmelerini sağlama yanında çatışmaları çözmeye, yeni vizyonlar oluşturmaya ve kurum kültürünü geliştirmeye yardımcı eder. Liderler, öyküleri örgütsel öğrenmenin önemli bir aracı olarak görürler ise çalıştıkları kurumları öğrenen örgütlere dönüştürürler (Choy, 2020). Örgüt içinde etkili öğrenmeyi sağlamak, kurum kültürü oluşturmak, iletişimi güçlendirmek ve verilmek istenen mesajları doğru bir şekilde iletmek için öykü anlatımı önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Örgüt içinde anlatılan öyküler; çalışanlara bilgi sağlamakta, kurumsal hafızayı geliştirmekte ve çalışanları öğrenmeye teşvik etmektedir. Ayrıca, örgüt içinde liderlerin eylemlerinin olası sonuçlarını ve geleceği öngörmesini sağlayarak, insan ilişkilerini geliştirme potansiyelini artırır. Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmek için yöneticilerin etkili liderlik davranışları sergilemeleri beklenmektedir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin teknik, insancıl ve kavramsal yeterlikleri bağlamında iletişim becerileri de önemli hale gelmektedir.

Örgütlerde liderlerin öykü anlatımı, örgüt çalışanları ile etkili iletişim kurmak ve çalışan bağlılığını artırmak için önemli bir araçtır. Örgütler ve çalışma hayatı hakkındaki öyküler, iş hayatını niteliksel olarak anlamak için eşsiz bir fırsat sunmaktadır. Öyküler, özellikle yönetim tarafından çalışanların örgüt kültürünü benimsemelerini ve geliştirmeleri için bir araç olarak kullanılmaktadır (Gabriel, 2000). Öyküler, örgüt içinde normları ve değerleri nesilden nesile aktarmak için kullanılmaktadır (Denning, 2001). Bu norm ve değerler, örgütün geçmişi hakkında bilgi vererek geleceğine de yön vermektedir. Öyküler, örgütün geçmişinin güçlü yanlarını vurgulamak ve örgütün gelecekteki fırsatlarını tanımlamasını kolaylaştırmak için kullanılmaktadır. Örgütlerde çalışanların bağlılığını sağlamada, öyküler bir araç olarak kullanılmaktadır (Wilkins, 1984). Örgüt içinde kendi öyküsünü anlatan kişi, dinleyicilere yeterliliklerini, güvenini ve başkalarına karşı savunmasız olduğunu gösterir. Bu da, dinleyicilerle aralarındaki bağlılığı güçlendirerek dinleyicilerin ona güven duymasını sağlar. Öyküler, örgüt içinde yerleşik bilgilerin daha etkili bir şekilde değiş-tokuş edilmesine yardımcı olarak karşılaşılan sorunların kolayca çözümlenmesine olanak sağlar (Sole ve Wilson, 2002). Dinleyiciler, anlatılan öykülere kendi deneyimlerini ve yorumlarını kattığı için örgüt içi ilişkiler daha olumlu yönde ilerler (Boje, 2008). Etkili öyküler, dinleyenlerin duygularına ve değerlerine hitap eder ve bu da örgüt içi bağlılığı artırır. Kahan (2006), örgüt içinde anlatılan öykülerin işbirliğini arttırdığını, örgütün hedeflerine hızlı bir şekilde ulaşmasına yardımcı olduğunu ve örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı daha anlayışlı olmalarını sağladığını ifade etmektedir. Araştırmacılar; öykülerin dinleyicilere sosyal medya, e-posta, ses kaydı gibi diğer iletişim araçlarının sağlayamayacağı öngörüyle sağladığını ve örgüt içinde bağlılığı artırma, değişim yoluyla örgütü iyileştirme ve problem çözme gibi birçok faydaları olduğunu Ergen, D. ve Aytaç, T. (2023). Okul yöneticilerinin öykücü liderliğe ilişkin görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, 14 (2), 1390-1411.*



ifade etmektedir (Ioffreda ve Gargiulo, 2008). Öykü anlatımı örgüt içinde aktif dinlemeyi etkinleştirir ve çalışanların farklılıkları müzakere etmesine, olaylara farklı bir bakış açısıyla bakmalarına yardım ederek kalıpların dışında düşünmelerini sağlar. Örgüt içinde öykülerin kullanım yolları Tablo 1’de gösterilmektedir (Gargiulo, 2006).

Sayfa | 1395 Tablo 1.

Örgütlerin öyküleri kullanma yolları

Ne zaman	Nasıl	Kim
Sunum	<ul style="list-style-type: none"> •Hareketli konuşmalar ve sunumlar •Bir mesajı iletmek •Bir mesajı güçlendirmek 	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
Kanı Oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> •Bir kitleye hitap etmek •Öğretmenler, öğrenciler ve velilerle görüşmek •Yeniliği iletme 	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
İletişim Kurma	<ul style="list-style-type: none"> •Başkalarıyla senkronize olmak •Çalışanların yeteneklerini keşfetmek •Problem çözmek •Sistem içinde kritik noktayı bulmak 	Liderler Yöneticiler Öğretmenler
Öğrenme	<ul style="list-style-type: none"> •Eğitim •Personeli geliştirme •Bilgi Yönetimi •Değişim Yönetimi 	Liderler Yöneticiler
Yönetme ve Personel Geliştirme	<ul style="list-style-type: none"> •Kurum kültürü oluşturmak •Mentorluk ve koçluk yapmak •Sadakat ve güven oluşturmak •Çeşitliliği geliştirmek 	Liderler Yöneticiler
Takım Oluşturma	<ul style="list-style-type: none"> •Çalışanlara enerji vermek •Sinerji oluşturmak •İşbirliği •Ortaklık 	Liderler Yöneticiler

Örgüt içinde liderlerin farklı amaçlar için çeşitli öykü anlatım kalıpları kullanmaları gerekmektedir. Hangi örüntünün hangi görev için uygun olduğunu bilmek ve doğru öyküyü seçmek öykü anlatımını etkili kullanmanın anahtarıdır. Doğru öyküyü seçmek kadar öyküyü doğru anlatmak da önemlidir. Etkili öykü anlatıcıları; onları akıcı, anlaşılır ve yaratıcı kılan birçok niteliğe ve deneyime sahip olmalıdırlar. Her türden acil durumla başa çıkacak kadar donanımlı olmalı ve canlı bir hayal gücüne sahip olmalıdırlar. Öykü anlatıcılarının farklı öyküleri akılda tutabilmek için iyi bir hafızası olmalı, dinleyicilerini iyi tanımalı ve anlatılacak uygun öyküyü seçebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda konuşurken dikkatli olmalı ve dinleyicilerin dikkatini dağıtmamaya da özen göstermelidir.



Öykücü liderlik

Liderlik, kendi içinde toplumsal olarak inşa edilmiş bir anlatı süreci olarak görüldüğü için okul yöneticileri (OY) açısından öyküler oldukça önem taşımaktadır. Liderler ve takipçileri arasındaki iletişim, herhangi bir insan temasında gerekli olan konuşma ve sohbeti içeren, ikili, doğal ve hatta masum bir iletişimdir (O'Leary, 2012). ÖL; liderlerin öyküleri etkili şekilde kullanarak örgütün vizyonu doğrultusunda çalışanları etkilemeyi vurgulayan bir liderlik biçimidir (Gabriel, 2000; Mladkova, 2013). ÖL, öncelikle rekabetçi ortamlarda liderlerin gerçekleri ve duyguları stratejik olarak sıralayan öyküler anlatmasına olanak sağlayarak onların ön plana çıkmasına yardım eder. İkincisi, ÖL, liderle izleyiciler arasında köprüler kurmayı kolaylaştırır, bu da daha fazla güvene yol açar. Üçüncüsü, ÖL, liderin ekibi motive etmesine olanak tanır. Öykü anlatımı; bilgiyi aktarmaya, örgütün değerlerini aşlamaya ve çalışanların katkılarının kabul edilmesine olanak tanıyan esnek bir araçtır. ÖL, çok yönlü bir araçtır ve insanlara şu soruları sormaya teşvik eder: "Bir öykü burada bir fark yaratır mı?, Dinleyicileri ikna eder mi ya da motive eder mi?, Karmaşık bilgileri netleştirir mi?, Dinleyicilerle aramızda güçlü bir bağ kurar mı?" (Choy, 2020).

Parry ve Hansen (2007) lider ve öyküyü birbirinden ayırmış ve asıl insanları yöneten lider değil onun öyküsü olduğunu ifade etmişlerdir. Burada amaç lider ve öyküyü birbirinden tamamen ayırmak değil, öykü anlatımının liderlikteki önemini vurgulamaktır. Çünkü lider ve takipçileri arasındaki güven oluşturma süreci doğası gereği anlatıyla oluşur ve öyküler de bu amaçla kullanılır (Denning, 2006). Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'da, "En iyi teknolojiye sahip olabilirsiniz, en iyi iş modeline sahip olabilirsiniz, ancak öykü anlatımı harika değilse, önemli değil. Kimse izlemeyecektir." diyerek öykü anlatıcılığının insanları etkilemedeki önemini vurgulamıştır. Öykü anlatımı, insanların rasyonel düşüncelerini değil duygularını açıklayan bir araçtır (Mladkova, 2013).

Öyküler, insanların hayal gücünü artırma ve yenilikçi potansiyellerini yükseltme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla bir öykü, değişimin katalizörü olarak çalışabilir (Mladkova, 2005). Örgüt içinde yöneticiler; kendilerinin kim olduklarını açıklayan, çalışanlara örgütün kültürünü tanıtan ve onları motive eden 'Ben Kimim?', 'Neden Buradayım?', 'Nereye, Nasıl Gitmeliyiz?' şeklinde öğretici, değer ve vizyon öyküleri anlatabilirler. Bu öykülerle bireyler, aldıkları ilhamla işbirliği içerisinde çalışmaya başlarlar. Bu öyküler sayesinde çalışanlar, örgüt içinde verdikleri mücadelelerin kayda değer olduğuna ikna olurlar ve örgüt içinde istenmeyen davranışların önüne geçilmiş olur (Simmons, 2007). Eğitim örgütlerinde liderlerin öykü anlatımı; kültürel mesajları, vizyonu ve eğitim politikası kararlarını okul toplumu üyelerine aktarmada önemli bir araçtır. Öykülerin zihinlerde oluşturduğu görsel imgeler, dinleyicilerin duygularını harekete geçirir ve öğrenmelerini kolaylaştırır (Bruner, 1986). Bu süreç içerisinde öykü anlatıcılığının en önemli rolü örtük bilgiyi paylaşmaktır çünkü örtük bilgiyi kodlamak zordur. Öyküler duyguları harekete geçirdiği için liderler örtük bilgi paylaşımı için öykü anlatıcılığını kullanırlar (Mladkova, 2010).

Eğitim yöneticilerinin öykücü liderlik özellikleri

Öykülerin örgüt içinde paylaşılması yeni nesil eğitim liderleri arasında profesyonel bir vizyon duygusu aşılamanın önemli bir aracı olarak değerlendirilebilir (Erickson, 1996). Öykü anlatımı örgüt araştırmalarında yeni bir yöntem olmasa da, bu liderlik biçiminin özellikle eğitim örgütlerinde



uygulanabilirliği ve etkileri konusunda yeterli çalışmaların olmadığı görülmektedir (Czarniawska, 1997; Gabriel, 2000; Mladkova, 2010).

Öykü anlatımı, örgütsel iletişim ve bilgiyi anlamlandırma ile ilgilidir. Eğitim örgütlerinde OY öyküler anlatarak, değerlerini ve duygularını da dahil olmak üzere okul toplumu üyelerine mesajlarını aktarırlar (Gergen ve Gergen, 2006). OY'nin söylemleri ve özgüveni, okul personeli arasında güven duygusunu pekiştirir. OY genellikle iyi konuşmacıdırlar ve belirsiz, karmaşık zamanlarda ya da bir değişim gerektiğinde ihtiyaç duyulan güveni inşa etme yeteneğine sahiptirler (Cogner ve Kanungo, 1987). OY ÖL davranışını sergilediklerinde, okul çalışanları ile aralarındaki hiyerarşik ilişki azalır ve iletişim yüz yüze gerçekleşir (Weick ve Browning, 1986). Öyküler sayesinde okul yöneticisi ve personeli hiyerarşik konumdan kaynaklanan bariyerlerin arkasına hapsolmek yerine aynı örgütsel gerçekliği paylaştıklarını hissederler. Bu yüzden ÖL aynı zamanda iletişimsel ve insan odaklı bir liderliktir (Vries, Bakker- Pieper ve Oostenveld, 2010).

Öykülerin OY tarafından kullanımı özel durumlar ve bağlamlarda ortaya çıkar. Öyküler, yöneticinin kendi geçmişiyle ya da okuldaki itibarıyla ilgilidir. Öykü anlatma tekniğini kullanan yöneticiler, öykülerin gücünün farkındadırlar ve bu yöneticilerin güven veren bir anlatıcı kimlikleri vardır. OY için öykü anlatımı, hayalleri hedeflere ve ardından da sonuçlara dönüştürme odaklı bir eylemdir (Haigh ve Hardy, 2011).

OY'nin öykü dağarcığı olmalı ve bu öyküleri anlatma konusunda yetenekli olmalıdır. Her okul yöneticisinin, öykülerini diğer yöneticilere ve öğretmenlere anlatması ve paylaşması önemlidir. Öyküler bir okulun, liderin ya da eğitim sisteminin tarihini, değerlerini ve kültürünü çalışanlarına ve çevresine aktarır. Eğitim sürecinde karşılaşılan sorunları liderler öyküleri kullanarak çözmeye çalışırlar. Okul yöneticisi bir kahraman olarak eğitim paydaşlarıyla bir hedefe odaklanır ve bu süreçte ortaya çıkan sorunları çözer. Yöneticiler, bu sorunların üstesinden nasıl geldiklerini de eğitim paydaşlarına aktarırlar (Brill, 2008). Okul yöneticisinin kendi başarısızlığıyla ya da zayıflığıyla ilgili bir öykü anlatması, sorunları ve ikilemleri anlayabilmek için başarılı bir strateji olabilir (Barnes ve Harris, 2006).

Öykü anlatımı, yönetim ve liderlik için çok önemli bir araçtır çünkü çoğu zaman karşı tarafa mesaj iletelemeyebilir. Öykü anlatımı, liderlerin ve yöneticilerin kişilerle iletişim kurmaları için genellikle en iyi yoldur. Çalışanları ikna etme göreviyle yüz yüze geldiğinde, öykü anlatımı işe yarayan tek şeydir. Her ne kadar işler sayılar kullanılarak geliştirilse de, bunlar genellikle bir öykü temelinde onaylanırlar. Yani, öyküler bir takım olayları bir çeşit nedensel diziye bağlayan bir anlatıdır. Öykü anlatımı, çoğu liderler için "sadece anlat" yaklaşımından daha iyi bir yöntemdir (Denning, 2011). OY'nin öykü anlatıcılığı rolü görünenden çok daha önemli bir yeterlilik ve yetenektir. OY'nin kullandığı öyküler; okul toplumu üyelerinin motivasyonunu yükseltmek, vizyon oluşturmak, eğitim vermek, kültür ve değerleri aktarmak, kim olunduğunu ve neye inanılması gerektiğini açıklamakta kullanılan güçlü bir araçtır.

Eğitim yöneticileri öykü anlatırken özgün olmalı ve insanların kalbine hitap edecek şekilde içten bir anlatımla öykülerini anlatmalıdır. Anlatılan öyküler, dinleyicileri harekete geçirmeli ve dinleyicilerde kalıcı davranış değişikliği sağlamalıdır. Yönetici özgün ve güvenilir olarak algılanmazsa, anlattığı öyküler de dinleyiciler tarafından güvenilir olarak algılanmayacaktır. Özgün olmanın yolu ise, yöneticinin dinleyicilerle empati yapıp, rol yapmadan tamamen olduğu gibi kendini anlatmasıdır. Yöneticiler,



anlattıkları öykülerle günlük eylemlerini pekiştirmeli ve dinleyicilerine iyi bir rol modeli olmalıdır. Yapılan araştırmalar, öykü anlatımının tek başına yeterli olmadığı, yöneticinin davranışlarının da anlatılan öykülerle uyum içerisinde olması gerektiğini göstermiştir. OY öykü anlatırken, dinleyicilerini iyi tanımalı ve onların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalıdır (Reissner ve Pagan, 2011). OY, iyi bir lider olmak için iyi bir okuyucu olmalıdır. Çünkü liderlik devamlı zihinsel pratik gerektiren bir olgudur. Lider, ÖL davranışını geliştirmek için gerçek yaşam öykülerinden ve kurgusal karakterlerin anlatıldığı film ve dizilerden de beslenebilir.

Alanyazın sentezi

Öykü anlatımı etkili bir liderlik becerisi olmasına rağmen, liderlik eğitim programlarında ve literatürde bu konu yeterince işlenmemiştir. Headrick ve Guramatunhucooper (2022), Mladkova (2013), Müceldili ve Duran (2022), Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da eğitim örgütleri dışında çeşitli sektörlerdeki yöneticilerin liderlik davranışları ile öykü anlatma becerileri arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya koyulmuştur. Mladkova (2013) tarafından bireyin liderlik ve öykü anlatma becerileri arasında bir ilişki olup olmadığını anlamak için Çek Cumhuriyeti'ndeki çeşitli şirketlerde çalışan işçilerin görüşlerine dayalı bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, bireyin liderlik becerileriyle öykü anlatımı arasında bir bağlantı olduğu görülmüştür. Bireyin liderlik becerileri ne kadar iyiye, öykü anlatma becerileri de o kadar iyi olduğu sonucuna varılmıştır. Ispir ve Yıldız (2023) tarafından yapılan çalışmada, öğretim sürecinde öğretmenlerin dijital öyküler oluşturduğu ve bunları sınıf yönetim sürecinde kullandıkları ortaya koyulmuştur. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından öykü anlatıcılığı ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla çeşitli şirketlerde çalışan 13 yöneticiyle görüşme yöntemiyle nitel bir araştırma yapılmıştır. Yöneticilere, neden öykü anlatma yöntemini seçtiklerini ve öyküleri neye göre belirledikleri sorulmuştur. Yöneticiler; çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek, çatışmaları önlemek, farkındalık yaratmak, güven ortamı oluşturmak ve iletişimi zenginleştirmek için öykü anlatıcılığını kullandıklarını belirtmişlerdir. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan bir çalışmada, liderlikte öykü anlatımının insanlar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri ile bireylerin öykü algılarını ölçmek amaçlanmıştır. Araştırmada, öykü etkilerinin gerçekten de bireylerin öyküyü algılamasına bağlı olduğu ortaya koyulmuştur. Özellikle, bir liderin öyküsü, bireylerin ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşılırsa, öykünün etkisi o denli yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin, liderin öyküsüne ilişkin değerlendirmeleri ne kadar olumluysa, öyküye verilen duygusal tepkilerin ve lidere karşı duyulan güvenin olumlu yönde arttığı görülmüştür. Aytaç (2023) tarafından öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde ÖL yaklaşımını uygulama düzeyleri ve yeterliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmada; öğretmenlerin sınıf yönetimi sürecinde öğrencilerle iletişime geçerken ÖL davranışları sergiledikleri ortaya koyulmuştur. Öğretmenlerin öğrencileri motive etmek, istenmeyen öğrenci davranışlarını önlemek ve onların derse etkin katılımı sağlamak amacıyla bazen kurgu bazen de kendi yaşam öykülerinden faydalandıkları görülmüştür. Bu çalışmada, öğretmenlerin sınıf yönetiminin özellikle eğitim-öğretim, davranış ve iletişim boyutlarında konu ve sorun alanlarına ilişkin yeterli öykü dağarcığına sahip olmadıkları ortaya koyulmuştur. Alan yazın incelendiğinde yukarıda yapılan çalışmalar bağlamında gerek ulusal gerekse uluslararası alanda OY'nin ÖL ile ilgili görüşleri ve bu liderlik biçimini hangi düzeyde uygulayabildikleri ile ilgili çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Bu yönüyle araştırmanın alana önemli bir katkı sağlaması beklenmektedir. Bu çalışma, eğitim örgütlerinde Türkiye'de OY'nin öykücü liderliğe ilişkin görüşlerini ele alması nedeniyle özgün bir çalışmadır. Bu



bağlamda OY'nin öykücü liderliğe ilişkin görüşlerinin ne olduğu ve bu liderlik biçiminin uygulanabilirliğini belirlemek, bu çalışmanın problemini oluşturmaktadır.

Bu araştırmanın amacı Kırşehir ili merkezinde ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin ÖL biçimine ilişkin görüşlerini ve bu liderlik biçiminin uygulanabilirliğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- 1) OY'nin ÖL biçimine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) OY'nin ÖL biçimini kullanma amaçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 3) OY'nin öyküleri belirleme ve havuz oluşturma sürecine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) OY'nin öykücü liderliğin okul paydaşları üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 5) OY'nin görüşlerine göre ÖL'in sahip olması gereken yeterlikler nelerdir?

Yöntem

Araştırma modeli

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu desende araştırma soruları bağlamında bireylerin oluşturdukları anlamlar keşfedilmekte, incelenmekte ve görüşleri alınmaktadır. Bireylerin olgulara ilişkin yaşantıları ve yükledikleri anlamlar görüşmeler yolu ile ortaya çıkarılmaktadır. Olgubilim araştırmalarında başlıca veri toplama aracı görüşmedir (Creswell, 2013, 2017; Meriam, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu bağlamda çalışmada, olgubilim deseni tercih edilmiştir ve OY'nin ÖL biçimine ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Çalışma grubu

Kırşehir ili merkezinde bulunan Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında, 2022-2023 eğitim-öğretim yılı döneminde görev yapan OY çalışma grubu olarak alınmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği ile çalışma grubu belirlenmiştir (Creswell, 2013, 2017; Tashakkori ve Teddlie, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu araştırmada katılımcıların belirlenmesinde; okul yöneticisi olma temel ölçüt olarak dikkate alınmıştır. Çalışma grubu seçilirken; OY'nin farklı öğretim kademelerinde görev yapıyor olması, cinsiyetlerinin farklı olması, müdür ve müdür yardımcıları olarak grubun heterojen olması ve çalışmaya katılmaya gönüllü olması ölçütleri dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan OY'ne ait bilgiler Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2.
OY'ne ait bilgiler

Sıra No	Branş / Görev	Cinsiyet	Yaş	Kıdem	Kurum
1	Türkçe / Müdür Yrd.	E	37	5	İlköğretim
2	Müzik / Müdür	E	50	27	İlköğretim
3	Konaklama ve Seyahat Hizmetleri / Müdür	E	52	15	Ortaöğretim



4	Türk Dili ve Edebiyatı / Müdür Yrd.	K	45	5	Ortaöğretim
5	Beden Eğitimi / Müdür	E	51	25	İlköğretim
6	Coğrafya / Müdür Yrd.	K	48	8	Ortaöğretim
7	Sosyal Bilgiler / Müdür	E	40	5	İlköğretim
8	Biyoloji / Müdür Yrd.	K	45	7	Ortaöğretim
9	Türkçe / Müdür	E	51	15	İlköğretim
10	Tarih / Müdür Yrd.	K	42	3	Ortaöğretim
11	Beden Eğitimi / Müdür	E	50	26	İlköğretim
12	Teknoloji Tasarım / Müdür Yrd.	E	48	8	İlköğretim
13	Resim / Müdür Yrd.	E	46	10	İlköğretim
14	Fen Bilgisi / Müdür Yrd.	E	38	3	İlköğretim
15	Türkçe / Müdür Yrd.	E	41	9	İlköğretim

Veri toplama araçları ve süreçleri

Çalışma olgu bilim desenine dayalı olarak gerçekleştirildiğinden görüşme tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır (Çepni, 2010; Yıldırım ve Şimşek, 2018). Araştırmada veriler alan uzmanı iki araştırmacı tarafından hazırlanan yarı-yapılandırılmış Okul Yöneticisi Görüşme Formu aracılığı ile toplanmıştır. Araştırma konusuyla ilgili literatür taraması yapılarak soru havuzu oluşturulmuştur. Bu soru havuzundan alan uzmanı dört öğretim üyesi ve iki okul müdürünün görüşü de alınarak görüşme formuna sorular seçilmiş ve taslak görüşme formu oluşturulmuştur. Taslak form yeniden aynı öğretim üyeleri ve OY'ne incelenmiş, bu incelemeler sonucunda yapılan düzeltmelere göre görüşme formuna son şekli verilmiştir.

Verilerin toplanması aşamasında Kırşehir ilinde MEB'e bağlı ilköğretim ve ortaöğretim okullarında yöneticilik yapan 9 okul müdürü ve 6 müdür yardımcısı ile bireysel görüşmeler yapılmış ve hazırlanan sorular yöneltilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin gönüllülük esasıyla katılmalarına dikkat edilmiştir ve katılımcıların bilgileri doğrultusunda notlar alınmıştır. Görüşmede yöneticilere beş tane açık uçlu soru yöneltilmiştir. OY ile görüşmeler 15 ile 30 dakika arasında sürmüştür. OY'ne ÖL boyutları bağlamında sorular yöneltilerek görüşleri alınmış, kodlanmış ve yorumlanmıştır.

Verilerin analizi

OY ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler incelenmiş, araştırmanın amaçları ve belirlenen sorular bağlamında kodlanmıştır. Oluşturulan kodlar araştırma bulgularını ortaya çıkaracak şekilde temalara/kategorilere dönüştürülmüş ve içerik analizleri yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Verilerin belirli kavram ve temalara göre toplanması, kategorize edilmesi ve yorumlanması bağlamında içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Analiz süreci verilerin kodlanmasını, kategorize edilmesini,



temaların geliştirilmesini ve bulguların yorumlanmasını içermektedir. Kodlardan temaların elde edilebilmesi için katılımcıların temel görüşlerini ifade eden sözcükler, ayrılarak kodlanmıştır. İlişkili kodlanmış veriler, ana temalar altında birleştirilmiş ve araştırma soruları çerçevesinde gruplandırılmıştır. Çalışmada okul müdürleri (OM), müdür yardımcıları (MY) olarak ve sayı verilerle kodlanmıştır. OY ile yapılan görüşmeler tamamlanarak 36 sayfalık belge iki kez detaylı olarak incelenmiştir. Daha sonra gerekli kodlama, kategorize etme ve temalandırma işlemleri tamamlanmıştır.

Sayfa | 1401

Geçerlik ve güvenilirlik

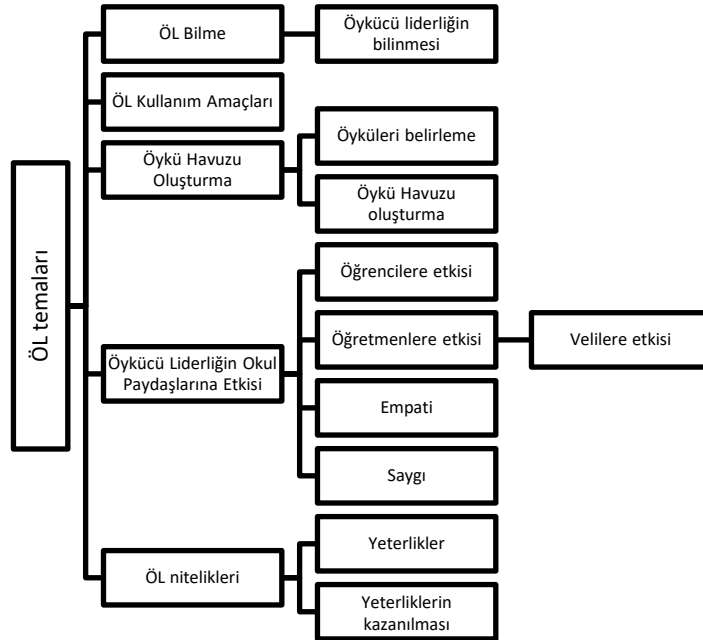
Araştırmanın dış geçerliğini artırmak için Yönetici Görüşme Formunda görüşme tarihi, saat ve yer bilgileri ile soru maddeleri açıklanmıştır. Araştırma soruları amaçlar doğrultusunda hazırlanmış yedi sorudan oluşmuştur. Yönetici Görüşme Formu hazırlanırken, araştırmanın iç geçerliliğini artırmak için detaylı bir literatür taraması yapılmış, konuyla ilgili yapılmış araştırmalar ve kuramsal temeller incelenmiştir. Veri toplama aracının geçerliğini test etmek için uzman görüşlerine (3 eğitim yönetimi ve politika alanında uzman, 1 nitel araştırma konusunda uzman ve iki okul müdürü) başvurulmuş, uygulama sonucunda elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. OY'nce yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulguların ÖL alan yazınıyla uyumlu olduğu görülmüştür. İçerik analizi sürecinde, güvenilirliğin sağlanması amacıyla araştırmacılar ve diğer iki bağımsız uzmanın belirlediği kod ve temalar arasındaki uyumu belirlemeye yönelik Miles ve Huberman'ın (1994) uzlaşma yüzdesi formülü kullanılmıştır. Bu çalışmada, kodlayıcılar arasındaki uyuma oranı .95 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının .80'in üzerinde çıkması bağlamında bu çalışma güvenilir kabul edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994).

Etik kurul izni

Kırşehir İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 30.01.2023 tarih ve E-24512418-605.02-695540242 sayılı yazısı ile araştırma izin onayı alınmıştır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 02.03.2023 tarih ve 2023/02/13 kararı ile etik kurul izin onayı alınmıştır.

Bulgular

Bu bölümde, OY'nin ÖL yaklaşımına ilişkin görüşleri başlıklar şeklinde aşağıda verilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucunda elde edilen temalar Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. OY'nin ÖL biçimine ilişkin görüşlerine ilişkin temalar ve kategoriler

Şekil 1 incelendiğinde OY'nin öykücü liderliğe ilişkin görüşlerinin; ÖL bilme, kullanım amaçları, öykü havuzu oluşturma, ÖL okul paydaşlarına etkisi ve ÖL nitelikleri olmak üzere beş tema altında toplandığı görülmektedir.

OY'nin ÖL biçimine ilişkin görüşleri

Katılımcılara ilk olarak “Bir liderlik stratejisi olarak öykücü liderliği daha önce duyduunuz mu? Bu liderlik biçimi sizde ne çağırıştırıyor?” sorusu paylaşılmış ve Tablo 3’te gösterilen yanıtlar alınmıştır.

Tablo 3.
OY'nin öykücü liderliğe ilişkin görüşlerine yönelik bulgular

Kodlar	Frekans (f)
Öykücü liderliğin yöneticiler tarafından daha önceden duyulması (OM2,OM3,OM5, OM7, OM9, OM11, MY6,MY8,MY15,MY1,MY10,MY12,MY14,MY4,MY13)	15
Toplam	15

Araştırmaya katılan OY'nin hepsi öykücü liderliği daha önceden duyduklarını söylemişlerdir. Bir okul yöneticisinin konuya ilişkin cevabı şu şekildedir:

“Bir seminer çalışmasında kavram olarak bahsedilmişti, iletişim sürecinde öykülerin gücü bağlamında..” (OM3).

Bu bulgulara göre OY'nin ÖL biçimini kavram olarak duydukları görülmektedir.

**OY'nin öyküleri kullanım amaçları**

Katılımcılara yöneltilen, “Okulda ÖL biçimini hangi amaçlar için kullanıyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar Tablo 4’te aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Sayfa | 1403

Tablo 4.

Yöneticilerin, ÖL biçimini kullanım amaçlarına yönelik bulgular

Kodlar	f
Öykücü liderliğin iletişimi geliştirmek ve bilgiyi paylaşmak için kullanılması (OM5, OM7, MY10, MY12, MY4, MY8, OM9, MY13)	8
Okulda öğretmenleri, öğrencileri ve velileri motive etmek için öykülerden yararlanma (OM2, OM5, OM7, OM11, MY1, MY15)	6
Öykücü liderliğin problem çözmede kullanılması (OM2, OM3, OM5, MY6, MY14)	5
Öykücü liderliğin vizyon oluşturmak için kullanılması (OM2, OM3, OM5, OM11)	4
Okulda öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin duygularına hitap etmek ve onların empati yapabilmesi için öykülerden yararlanma (OM2, OM3, OM7, MY13)	4
Okuldaki gergin havayı dağıtıp ortamı yumuşatmak için öykülerden yararlanma (OM2, OM3, MY13, MY15)	4
Okulda verilmek istenen mesajı uygun bir dille dile getirmek için öykülerden yararlanma (OM4,OM9,MY8,MY6)	4
Öğretmenlere ve öğrencilere eğitim koçluğu yapmak için öykülerden yararlanma (OM7, OM11, MY4, MY10)	4
Okulda öğretmenlerin ve öğrencilerin değişime uyum sağlaması ve yeniliği benimsemeleri için öykülerden faydalanma (OM7, OM11, MY1, MY10)	4
Okulda güven ortamı oluşturmak için öykülerden yararlanma (MY10, MY12)	2
Toplam	15

Bu bulgulara göre OY, ÖL biçimini daha çok bilgiyi paylaşmak, öğretmenleri ve öğrencileri motive etmek ile örgüt içinde problemleri çözmek amacıyla kullandıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. OY öykücü liderliği, örgüt içinde vizyon oluşturmak ve güven ortamı oluşturmak amacıyla kullandıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticilerden biri, öykücü liderliğe ilişkin şu ifadeyi kullanmıştır: “Bu stratejinin sözel iletişimin bir türü olduğunu ve problem çözme yolu olarak kullanıldığını düşünüyorum.” (OM 5).

Okul yöneticilerinin bir sorunla karşılaştıkları zaman öyküleri örnek vererek çözüm yolları bulmaya çalıştıkları görülmektedir. Bir okul yöneticisinin konuya ilişkin cevabı şu şekildedir: “Okul kurul toplantısında, okulda rahatsız olduğum durumlardan bahsederken öykülerden yararlanırım ki doğrudan söyledimde kimse kırılmasın. Böyle olunca herkes anlatılan öyküden kendine ders çıkarabiliyor” (MY8).



Öyküleri, okulda karşılaşılan sorunları çözmek ve personeli motive etmek için kullanan bir okul yöneticisinin cevabı şu şekildedir:

“Bir dönem boyunca okulda farklı zorluklarla karşılaşıyoruz. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve asıl hedefimize odaklanmak için personeli motive edecek öykülerden sıkça yararlanırım.” (OM5).

Sayfa | 1404

Bu bulgulara göre OY'nin okulda iletişim sorunlarını gidermede, bilgilendirmede ve okul personelinin, öğrencileri, velileri motive etme de öykülerden faydalanmaları söz konusudur. Ayrıca OY'nin zaman zaman okulda yükselen tansiyonu düşürmek, ortamı yumuşatmak, öğrencilerin ve velilerin empati yapabilmesini sağlamak ve eğitim koçluğu yapmak içinde öykülerden faydalandıkları görülmektedir.

OY'nin öykü havuzu oluşturma sürecine ilişkin görüşleri

Katılımcılara yöneltilen “Kendinize ait bir öykü, anı ya da fıkra havuzunuz var mı? Bunları öğrenmek için çaba sarf ediyor musunuz?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5.
Yöneticilerin Kendilerine Ait Öykü Havuzu Olmasına Yönelik Bulgular

Kodlar	f
Öykü, anı ya da fıkra havuzunun olması (OM3, OM5, MY6, MY8, MY15, MY1, OM2, OM7, MY10, MY12, MY14, MY4, OM9, MY13, OM11)	12
Öykü, anı ya da fıkra havuzunun olmaması (OM2, MY12, MY5)	3
Öykü dağıtımını geliştirmek için sosyal medyadan yararlanma (OM7, OM9, MY14, MY1,OM11, MY4, MY6)	7
Öykü öğrenmek için iyi bir dinleyici olma ve gözlem yapma (OM2, OM5, MY6, MY8, OM9, MY10)	6
Öykü havuzu oluşturmak için kitap okuma (MY4, MY15, OM7)	3
Toplam	15

Bu bulgulara göre OY'nin büyük bir kısmının öykü havuzlarının olduğu ve bunu geliştirmek için çaba sarf ettikleri görülmektedir. Bir okul yöneticisi bu soruya şöyle yanıt vermiştir:

“Özellikle öğretmenler ve öğrencilerle olan iletişimimi güçlendirmek için güzel hikâyeleri ve fıkraları biriktiriyorum.”(MY15).

OY'nin çoğunluğunun iyi bir dinleyici olma, gözlem yapma, kitap okuma ve sosyal medyadan yararlanma gibi yöntemleri kullanarak öykü, anı, hikâye ve fıkra havuzu oluşturdukları görülmektedir. Bir okul yöneticisi bu soruya şöyle yanıt vermiştir:

“Bol bol fıkra okurum, etkili liderlerin hayat hikâyelerini araştırırım ve öykü anlatma yeteneğimi geliştirmek için iyi bir dinleyici olmaya çalışırım.”(MY4).



Bu bulgulara göre OY'nin çoğunluğunun bir öykü havuzu olduğu ve bu havuzu oluşturabilmek çeşitli araçlar kullandıkları görülmektedir.

Öykücü liderliğin okul paydaşları üzerindeki etkisi

Sayfa | 1405

Katılımcılara yöneltilen “Okulda öyküler anlattığınız zaman öğretmenlerin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarının değiştiğine, daha fazla empati yapabildiklerine, birbirlerine karşı daha saygılı ve daha anlayışlı olduklarına şahit oluyor musunuz? Örnek verir misiniz?” sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 6’da belirtilmiştir.

Tablo 6.

Yöneticilerin anlattığı öykülerin okul çalışanlarına, öğrencilere ve velilere etkisine yönelik bulgular

Kodlar	f
Öykü anlatmanın, bakış açısına ve davranış değiştirmeye etkisi (MY8, MY12, OM2, MY14, MY1, MY9, OM11)	6
Öykü anlatmanın insan ilişkilerinde daha saygılı ve anlayışlı olmaya etkisi (OM5, MY10, MY4, MY6, OM9)	5
Öykü anlatmanın okul kültürüne ve iklimine etkisi (OM3,OM7, MY13, MY6, MY4)	5
Öykü anlatmanın dinleyicilerin empatik bakış açısı geliştirmelerine etkisi (MY15, OM11, OM9)	3
Toplam	15

Bu bulgulara göre OY'nin çoğunluğu anlatılan öykülerin okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarını değiştirdiğini, insan ilişkilerini olumlu etkilediğini ve onların daha fazla empati yapabildiklerine katkı sağladıklarını ifade etmektedir. OY’nden bazıları, bu konuya ilişkin şu ifadelerde bulunmuşlardır:

“Okulda öğrencilere kutsal kitaplarda geçen dini öyküleri anlattığım zaman birbirlerine karşı daha saygılı ve anlayışlı olduklarına çok kez şahit oldum.” (MY4).

“Okulda sürekli disiplin sorunu yaşayan bir öğrencimin arkadaşları tarafından dışlandığını fark edince onlara benim de öğrencilik yıllarımda disiplin sorunu yaşadığımdan bahsettim. Sonraki yıllarda kendime çeki düzen verip tamamen derslerime odaklandığımı ve sonunda öğretmen olduğumu anlatınca öğrencilerin o arkadaşlarına olan bakış açılarının ve tavırlarının değiştiğini gözlemledim.” (MY8).

Bu bulgulara göre OY; öykülerin eğitim paydaşlarının bakış açılarını değiştirdiğini, iletişimi olumlu etkilediğini ve okul kültürüne katkı sağladığı görülmektedir.

Öykücü liderin sahip olması gereken yeterlikler

Katılımcılara yöneltilen “ÖL yeterlikleri neler olabilir? Bu yeterlikler nasıl kazanılabilir?” sorusuna karşılık verilen yanıtlar Tablo 7’de belirtilmiştir.



Tablo 7.
Yöneticilerin ÖL yeterliklerine yönelik bulgular

Kodlar	f
Öykü anlatma yeteneğine sahip olma (OM7,OM5,OM9, MY1, OM3)	5
Güçlü bir hafızaya sahip olma (MY6, OM11,MY14)	3
Dilsel becerilere sahip olma (MY10, MY12,MY13)	3
İyi bir gözlemci olma (OM5, MY15)	2
Beden dilini iyi kullanma (MY4,)	1
Dramatizasyon becerisine sahip olma (MY8)	1
Toplam	15

Bu bulgulara göre ÖL yeterlikleri için öykü anlatma yeteneğine sahip olma önemli bir unsur olarak görülmektedir. Güçlü bir hafızaya sahip olma, beden dilini iyi kullanma ve dramatizasyon becerisine sahip olma diğer öne çıkan yeterlikler arasındadır. Bu soruya OY'nin verdiği bazı cevaplar şu şekildedir:

“Öyküler, verilmek istenen mesaja uygun seçilmeli ve etkili bir anlatımla sunulmalı. Öyküyü anlatan kişi sade, anlaşılır bir dil kullanmalı ve diksiyonu düzgün olmalı” (MY1)

“Öyküyü anlatma becerisine sahip olmalı ve hangi durumda hangi öykünün uygun olabileceğini iyi belirleyebilmeli. Seçtiği öyküler uzun ve sıkıcı olmamalı”(OM7).

“Bu yeterlilik biraz da doğuştan olmalı çünkü herkes öykü anlatamayabilir. Fakat iyi bir dinleyici olmak ve okumak da yeterlik kazanılmasına katkı sağlar”(OM5).

ÖL yeterlikleri olarak; OY'nin öykü anlatma yeteneği, güçlü bir hafızaya sahip olma, sözel iletişim becerilerinin yüksek olması ve dramatizasyon yeterlikleri ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları bağlamında öykü anlatımı, OY'nce etkili bir iletişim aracı olarak değerlendirilmektedir. OY'nin öykü anlatımını önemli bir liderlik becerisi olarak algıladıkları ve kullandıkları görülmektedir. OY'nin ÖL stratejisini daha çok okulda problem çözmek, iletişimi geliştirmek, bilgiyi paylaşmak, okulda vizyon oluşturmak ve çalışanları motive etmek için kullandıkları görülmektedir. OY; öykü anlatma yoluyla samimi ve güvenli bir okul iklimi oluşturulduğunu, bir öykü ile iletişim süreci desteklendiğinde öğretmenlerin motivasyonlarının arttığı görüşündedirler. OY, ÖL yeterlikleri olarak güçlü bir hafızaya, dilsel becerilere ve dramatizasyon becerisine sahip olunması yanında iyi bir dinleyici ve gözlemci olunması gerektiğini ifade etmektedir. OY'nin öyküleri önceden belirlemede ve seçmede bir strateji ya da kriter kullanmadıkları görülmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Okul yöneticilerince öykü anlatımı etkili bir iletişim aracı olarak değerlendirilmektedir. Öykü anlatımı, OY'nce önemli bir liderlik becerisi olarak algılanmakta ve görülmektedir. Danso ve Larsson (2008), Denning (2011), Headrick ve Guramatunhucooper (2022), Mladkova (2013), Müceldili ve Duran (2022), Pelenk, Koçer ve Aydın (2022) ve Thompson (2018) tarafından yapılan çalışmalarda da yöneticilerin liderlik becerileri ile öykü anlatma becerileri arasında olumlu bir ilişki olduğu ortaya



koyulmuştur. Bu çalışmalarda yöneticilerin etkin bir liderlik sergileyebilmek için öykü anlatma tekniğinden yararlandıkları gözlemlenmiştir. Başarılı bir eğitim lideri olabilmek için iyi bir öykü anlatma yeteneğinin olması önemli bir liderlik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır (Danso ve Larsson, 2008; Denning, 2006). Bu çalışmada, okulda anlatılan öykülerin çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığı ve öykü anlatıcılığının kritik bir liderlik becerisi olduğu ortaya koyulmaktadır. Yöneticilerin, öykü anlatımını etkili bir iletişim ve öğretim stratejisi olarak algıladıkları ve kullandıkları görülmektedir. Bu çalışmada, OY'nin ÖL stratejisini daha çok okulda problem çözmek, iletişimi geliştirmek ve bilgiyi paylaşmak için kullandıkları görülmektedir. Öykücü liderliğin, yöneticiler tarafından okulda vizyon oluşturmak ve çalışanları motive etmek için kullanıldığı da göze çarpmaktadır. Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin öykü anlatımını, istenen davranışı göstermek, çalışanları yönlendirmek ve organizasyon hakkında konuşmak için kullandıkları bulgusu, bu çalışma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Pelenk ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada da, bu çalışmanın sonuçları ile paralel olarak kurum içi öykü anlatımının örgüt içi karar vermede ve olumlu/olumsuz tutumları belirlemede son derece etkili olduğu ifade edilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucu da OY; okul çalışanlarına, öğrencilere ve velilere ilham vermek ve onları motive etmek için öykülerden yararlanmaktadır. Okulda samimi bir okul iklimi oluşturmak içinde öykülere başvurulduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonuçlarını destekleyen Müceldili ve Duran (2022) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin anlattığı öykülerin karşılaşılan problemleri çözmeye ve vizyoner bakış açısı oluşturmada kullanıldığı ortaya koyulmaktadır. Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin ilk başlarda öyküleri eğlenme amaçlı anlattıklarını daha sonradan çalışanları övme, motive etme, kurum kültürü oluşturma ve etkili iletişim kurma amacıyla kullandıkları ortaya koyulmaktadır. Bu sonuç, çalışmanın sonuçlarını destekler niteliktedir. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) ve Aidman ve Long (2017) tarafından yapılan çalışmalarda da liderlikte öykü anlatıcılığının hedef kitleyle etkili bir bağlantı kurmayı sağladığı ve iletişimi güçlendirdiği bulgusu ortaya koyulmuştur. Thompson (2018) tarafından yapılan çalışmada da öykü anlatımının izleyicilerin, örgütsel ve kişisel hedeflere ulaşabilmesinde etkili bir liderlik ve iletişim becerisi olduğu ortaya koyulmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları da, bu bulguları destekler niteliktedir.

Bu çalışmada OY, öykü anlatma yoluyla güvenli bir ortam oluşturulduğunu, astın duyguları hakkında bilgi alınabildiği ve onu uygun bir öykü ile desteklediklerinde çalışma konforlarının ve motivasyonlarının arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanları etkilemek ve özgüvenlerini artırmak için de olumlu öyküler anlattıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler; değerlerini, inançlarını ve dünya görüşlerini anlatmak için de öykülerden yararlandıklarını ifade etmektedirler. Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) ve Mladkova (2013) tarafından yapılan çalışmalarda da yöneticiler; değerlerini, inançlarını ve örgütün felsefesini anlatmada öyküleri kullandıkları bulgusu ile bu çalışmanın sonuçları paralellik göstermektedir. Pelenk ve diğerleri (2022) tarafından yapılan çalışmada da örgüt içinde anlatılan öykülerin değer yaratılmasında, kurum kültürünün çalışanlara aktarılmasında ve kurum içi iş yapma süreçlerini öğrenilmesinde ve geliştirilmesinde etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda OY'nin değerlerini çalışanlara aktarmada öyküleri kullanmaları, bu alanda yapılan çalışmaların sonucu ile paralellik taşımaktadır. OY, öykü anlatarak anlaşılır bir kurum kültürü oluşturabilirler ve örgüt içinde çalışanların bağlılığını sağlayarak işten doyum düzeyini artırabilirler.



Bu çalışmanın sonuçlarına göre, OY'nin çoğunluğu anlatılan öykülerin okul personelinin, öğrencilerin ya da velilerin bakış açılarını değiştirdiğini ve onların daha fazla empati yapabilmelerine katkı sağladığı görüşündedirler. OY; iyi bir öykü anlatıcısı olmak için güçlü bir hafızaya, dilsel becerilere ve dramatizasyon becerisine sahip olunması gerektiğini düşünmektedir. Onlara göre iyi bir öykü anlatıcısı, iyi bir dinleyici ve gözlemci olmalıdır. OY öykü anlatmanın; insanların duygularına hitap ettiği için bireylerin bakış açılarını değiştirmek, empati yeteneğini geliştirmek ve onlara derin bir içgörü kazandırmak için çok etkili bir yol olduğu görüşündedirler. Ayrıca anlatılan öykülerin, okuldaki bireylerde davranış değişikliğine neden olduğunu gözlemlenmiştir. OY, okulda zaman zaman gerginleşen havayı yumuşatmak, okula bağlılığı artırmak ve güven ortamı oluşturmak için yöneticilerin öykülerden yararlandıkları görülmektedir. Bu çalışma bulgularını destekleyen Müceldili ve Duran (2022) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiler tarafından anlatılan öykülerin yöneticiye karşı bağlılık oluşturduğu, güven duygusunu geliştirdiği ve çalışanların yöneticiyi rol modeli olarak alma davranışlarını geliştirdiği gözlemlenmiştir. Gustomo, Febriansyah, Ginting ve Santoso (2019) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin kendi hayatlarıyla özdeşleştirdiği öyküleri anlattıklarında çalışanlara iletilen mesajın daha etkili şekilde iletiildiği görülmüştür. Katılımcıların, üst düzey yöneticilerin anlattığı öyküleri daha dikkatle dinlediği gözlemlenmiştir. Bu çalışma bulguları da bunu desteklemektedir. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan çalışmada liderlerin öyküleri anlatırken, dinleyicilerin yüz ve beden ifadesi gibi davranışsal tepkilerini iyi gözlemlenmeleri ve kendilerine dönük olumsuz algı olma ihtimalini de göz önüne almaları gerektiği ifade edilmiştir.

OY'nin çoğunun anlatacağı öyküleri önceden belirlemede ve seçmede bir strateji kullanmadıkları görülmektedir. OY, anlatacakları öyküleri genellikle spontane olarak duruma göre seçtiklerini belirtmişlerdir. Bu anlamda bilinçli bir ÖL sergilemedikleri görülmektedir. Bu çalışmanın bulguları ile örtüşmeyen Danso ve Larsson (2008) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiler anlatacağı öyküleri seçerken dinleyenlerin duygularını harekete geçirmesine, gerçekçi olmasına, doğruluğuna ve izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılmasına dikkat ettikleri ifade edilmektedir. Yöneticiler, kurgu öykülerin anlatılmasının gereksiz ve zaman kaybı olduğuna inanmaktadırlar çünkü insanları gerçek olmayan öykülerle kandırmanın başarısız sonuçlara yol açabileceğini düşünmektedirler. Stark ve Reif (2022) tarafından yapılan çalışmada ise liderlerin anlatacakları öyküleri seçerken takipçilerin algılarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması gerektiği ifade edilmiştir.

Bu çalışmada, OY'nin çoğunluğu iyi bir dinleyici olma, gözlem yapma, kitap okuma ve sosyal medyadan yararlanma gibi yöntemler kullanarak öykü havuzu oluşturdukları görülmektedir. Danso ve Larson (2008) tarafından yapılan çalışmada ise yöneticiler kaliteli öyküleri toplamak için çaba harcadıklarını ve organizasyonun tarihini anlayabilmek için anlatılan öyküleri muhafaza ettiklerini belirtmişlerdir. Okul içinde anlatılan öyküler, mozaik karolar gibi birbirleriyle uyumsuz ve gerçekçi değil ise o zaman, bu durum okulda güvensizliğe neden olabilir. Liderlikte öykü anlatımı bazı durumlarda net olarak önceden belirlenmiş olabilir, ancak bazı durumlarda oldukça spontane ve günlük etkileşimin doğal bir parçası olarak ortaya çıkabilir. Ready (2002) ÖL için öykünün bağlamla ilişkisi yanında dinleyicilerin seviyesine uygun olması, liderin rol modeli olması, öyküyü anlatırken drama yapması ve dinleyenleri öğrenmeye teşvik etmesi gibi kriterleri de karşılması gerektiğini ifade etmektedir.

Auvinen, Aaltio ve Blomqvist (2013) tarafından yapılan çalışmada da yöneticiler ihtiyacı karşılamayan ve duruma uygun olmayan öykülerin anlatıldığında izleyicilerde olumsuz etki yarattığı



ifade edilmiştir. Bu çalışmada da OY'nin bunun farkında olduğu görülmektedir. OY'nin ÖL biçimini kullanarak, eğitimin paydaşları arasında güven inşa etmeleri söz konusudur. Yöneticilerin öyküleri; çalışanları motive etmek, onlara ilham vermek veya geçmiş hatalardan ders çıkarmak için kullandıkları görülmektedir. Bu bağlamda okulda anlatılan öyküler belirli bir amaca hizmet etmelidir (Auvinen, Aaltio & Blomqvist, 2013).

Öneriler

Bu çalışma bağlamında ortaya konulan öneriler iki başlık altında sunulabilir:

Uygulayıcılar için öneriler

- 1) OY, okul toplumu üyelerini (öğretmen, veli, öğrenci, uzman) belirlenen vizyon ve hedeflere ulaştırmak, onları teşvik etmek, çatışmaları çözmek, motive etmek ya da belirli şekilde davranmalarını sağlamak için öyküleri kullanabilirler.
- 2) OY, anlattıkları öykülerde kendilerini olumlu bir rol model olarak sunabilirler. Bu da çalışanlarla arasında güçlü bir güven duygusunun oluşmasını sağlar.
- 3) OY, iyi bir dinleyici olmalı, gözlem yapmalı, kitap okumalı ve sosyal medyayı izleyerek öykü, anı, hikâye ve fıkra havuzu oluşturabilir.
- 4) OY, ÖL temalı eğitim programları ve faaliyetlere katılarak kendilerini geliştirebilirler.

Araştırmacılar için öneriler

- 1) Eğitim yöneticilerinin ÖL konusunda farkındalıklarını sağlayıcı ve yeterliklerini geliştirmeye dönük nitel, nicel ve karma yöntem araştırmaları ile eylem araştırmaları yapılabilir.
- 2) ÖL ile okul kültürü, iletişim vb. örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkileri konu alan araştırmalar yapılabilir.



Kaynakça

- Auvinen, T., Aaltio, I., & Blomqvist, K. (2013). Constructing leadership by storytelling-the meaning of trust and narratives. *Leadership&Organization Development Journal*, 34(6), 496-514. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0102>
- Aytaç, T. (2020). Okul yönetiminde yeni yaklaşımlar ve okul temelli uygulamalar. *Eğitim Ortamlarında Nitelik*, Editör: Prof. Dr. Fuat Tanhan, Dr. Öğr. Ü. Halil İbrahim Özok, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aytaç, T. (2023). *The views of teachers on the implementation of storytelling leadership approach in the classroom management process*, II. International Korkut Ata Scientific Researches Conference Full Text Book, October 7-8, 2023, Editörs: Dr. Ahmet Kardaşlar and Dr. Faruk Mike, p.940-949. Iksad Publications, 2023.
- Barnes, K. & Harris, J. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 38, No. 7, p. 350-353. <https://doi.org/10.1108/00197850610704534>
- Boje, D. M. (1991). The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1), 106-126. <https://doi.org/10.2307/2393432>
- Brill, F. S. (2008). Leading and learning: effective school leadership through reflective storytelling and inquiry. *Education Review*. <https://doi.org/10.14507/er.v0.1249>
- Choy, E. (2020). What is leadership storytelling, anyway. Forbes. (<https://www.forbes.com/sites/estherchoy/2020/01/26/what-is-leadershipstorytelling/?sh=73644f9e7b17>). Erişim Tarihi: 02.10.2022.
- Cogner, J. A. & Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, Vol. 12, p. 637-747. <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4306715>
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. New York: Sage.
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel araştırmacılar için 30 temel beceri*. Çev: Hasan Özcan. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Danso, F. A. & Larsson, S. (2008). *Storytelling as a marketing, leadership and communication tool*. Thesis. Mid Sweeden University, Östersund.
- Denning, S. (2001). *The springboard: How storytelling ignites action in knowledge-era organizations*. Burlington, MA: Elsevier.
- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1), 42-48. <https://doi.org/10.1108/10878570610637885>
- Denning, S. (2011). *The leader's guide to storytelling: Mastering the art and discipline of business narrative*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gabriel, Y. (2000). *Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies*. Oxford: Oxford University Press.
- Gargiulo, T. L. (2006). Power of stories. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 4-8.8. <https://doi.org/10.1209/10343948943984384>
- Gergen, M. & Gergen, K. (2006). Narratives in action. *Narrative Inquiry*. Vol. 16 No. 1, pp. 112-121.
- Gustomo, A., Febriansyah, H., Ginting, H. & Santoso, I. (2019). Understanding narrative effects: the impact of direct storytelling intervention on increasing employee engagement among the employees of state-owned enterprise in West Java, Indonesia. *Journal of Workplace Learning*. Vol. 31 No. 2, ss. 166-191. DOI 10.1108/JWL-07-2018-0088.
- Haigh, C., & Hardy, P. (2011). Tell me a story-a conceptual exploration of storytelling in healthcare education. *Nurse Education Today*, 31(4), 408-411. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2010.08.001>
- Headrick, J. & Guramatunhucooper, N. (2022). A reflective review of instructor and learner storytelling in leadership education. *The Journal of Leadership Education*. DOI: 10.12806/V21/I4/A2.
- Ioffreda, A. & Gargiulo, T. (2008). Who's telling stories?. *Communication World*, 25(1), 37-39.



Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2023), 14 (2), 1390-1411.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2023), 14 (2), 1390-1411.
Araştırma Makalesi / Research Paper

- Ispir B. & Yildiz, A. (2023). An overview of digital Istorytelling studies in classroom education in Turkey. *Journal of Qualitative Research in Education*, 35,187-216. doi: 10.14689/enad.35.1714
- Kahan, S. (2006). The power of storytelling to jumpstart collaboration. *Journal for Quality & Participation*, 29(1), 23-25. <https://doi.org/10.1177/0021943610369782>
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2nd Edition, CA: Sage Publication.
- Mladkova, L. (2005). *Management of knowledge workers*. IURA Edition. Bratislava: SR.
- Mladkova, L. (2010). Tacit knowledge sharing through storytelling. *Bussiness and Management*, 12029 (1), 884-890.
- Mladkova, L. (2013). Leadership and storytelling. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 83-90. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.010>
- Müceldili, B. & Duran, I. (2022). Hikaye anlatıcılığı ve etkili liderlik ilişkisi üzerine nitel bir çalışma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 278-297. <https://doi.org/10.38057/bifd.1183107>
- O'Leary, J. J (2012). Telling the story: teaching leaders the art of storytelling and its impact on individuals and the organization. (A Research Project). Pepperdine University.
- Parry, K., & Hansen, H. (2007). Organizational story as leadership. *Leadership*, 3 (3): 281-300. <https://doi.org/10.1177/1742715007079309>.
- Pelenk, A., Koçer, S., & Aydın, K. (2022). Kurumsal hikâye anlatımı: akademisyenler üzerine bir inceleme. *Global Media Journal*, 12 (24), s.23-31. https://globalmediajournaltr.yeditepe.edu.tr/sites/default/files/6_aybike_pelenk_sevim_kocer_kenan_aydin.pdf
- Ready, D. A. (2002). How storytelling builds next-generation leaders. *MIT Sloan Management Review*, 43(4), 63-69. <https://pdfs.semanticscholar.org/62f4/060eba0052ce024795ee2023e6a5d7972b3e.pdf>
- Reissner, S., & Pagan, V. (2011). The storyteller in management practice. *Newcastle University Business School*. Erişim adresi: <http://cmilibrary.managers.org.uk/Library/Download.aspx?id=2199>. Erişim tarihi: 12.02.2023.
- Simmons, A. (2007). *Whoever tells the best story wins: how to use your own stories to communicate with power and impact*. New York, NY: Amacom.
- Sole, D. & Wilson, D.G. (2002). *Storytelling in organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations*. Harvard University. Research Gate.
- Stark, J. & Reif, J. (2022). Time to tell a different story? Positive and negative follower perceptions of their leader's storytelling. *Journal of Work-Applied Management*. DOI 10.1108/JWAM-07-2022-0043.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *Sage handbook of mixed methods in social & behavioral research*. 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thompson, S. (2018). Teaching storytelling as a leadership practice. *Journal of Leadership Education*. DOI:10.12806/V17/I1/A1.
- Vries, R., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership=communication? The relations of leaders' communication styles with leadership styles, knowledge sharing and leadership outcomes, *Journal of Business and Psychology*. Vol. 25 No. 3, pp. 367-380. doi: 10.1007/s10869-009-9140-2.
- Weick, K. E. & Browning, L.D. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 243-259.
- Wilkins, A. (1984). The creation of company cultures: The role of stories and human resource. *Human Resource Management*. 23(1): 41-60. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930230105>
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. 11. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.