

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.885212>**Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları\*****Mesut Demirbilek<sup>1</sup>, Münevver Çetin<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Dr., Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye / demirbilekmesut@gmail.com.<sup>2</sup>Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / mcecin@marmara.edu.tr.

**Özet:** Araştırmanın amacı, devlete ait okullarda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının belirlenmesidir. Olgubilim deseniyle yürütülen çalışmada, İstanbul ili Anadolu yakasında devlete ait okullarda görev yapan yirmi beş okul müdürü ile yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim ile ilgili anlamlı durumları çerçevesinde elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak kodlanmış ve bu kodlar, araştırma soruları çerçevesinde çeşitli kategori ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının; (1) kurumsal işleyişe yönelik davranışlar alt temasında aidiyet duygusu kazandırma, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma davranışlarında yoğunlaştığı, (2) ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar alt temasında kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesini sağlama, var olan kaynakları koruma davranışlarında yoğunlaştığı, (3) çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar alt temasında çevre ve doğayı koruma, bilinç oluşturma ve geri dönüşüm uygulamalarını destekleme davranışlarına yoğunlaştığı, (4) koruma hassasiyeti davranışları alt temasında ise örgütte olumlu iklimi ve mirası koruma davranışlarında yoğunlaştığı görülmüştür. Elde edilen bulguların ortaya koyduğu çerçevede okul işleyişinin ve okul yönetim süreçlerinin sürdürülebilir bir yapıda ilerlemesi açısından süreci yöneten okul liderlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarını benimsemeleri önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim, Okul Müdürleri, Sürdürülebilir Yönetim Davranışları, Okul Liderleri

**JEL Sınıflandırması:** I20**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-7570-7807 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-1203-9098**Başvuru Tarihi:** 23.02.2021**Kabul Tarihi:** 23.03.2021

**Bu Makaleye Atıf İçin:** Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.

**Sustainable Management Behavior of School Principals****Mesut Demirbilek<sup>1</sup>, Münevver Çetin<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Ph.D., Republic of Turkey Ministry of National Education, Istanbul, Turkey / demirbilekmesut@gmail.com.<sup>2</sup>Prof., Marmara University, Istanbul, Turkey / mcecin@marmara.edu.tr.

**Abstract:** The aim of the study is to determine the sustainable management behaviors of school principals according to the opinions of school principals working in public schools. In the study conducted with a phenomenology design, interviews consisting of semi-structured questions were conducted with twenty-five school principals working in the Anatolian side of Istanbul. The data obtained within the framework of school principals' interpretation of sustainable management were coded using content analysis technique and these codes were brought together under various categories and themes. According to the findings of the study, the sustainable management behavior of school principals; (1) in the sub-theme of behaviors towards corporate functioning, it focuses on creating a sense of belonging, conducting social responsibility activities, creating corporate culture and identity; (2) in the sub-theme of behaviors towards economic efficiency, it focuses on prioritization in resource consumption, ensuring budget balance, and protecting existing resources; (3) in the sub-theme of behaviors towards environmental awareness, it focuses on environmental and nature protection, raising awareness and supporting recycling practices; (4) in the sub-theme of protection sensitivity behaviors, it was observed that the positive climate and heritage conservation behaviors were concentrated in the organization. Within the framework of the findings revealed, it is important that school leaders who manage the process adopt sustainable management behaviors in order to progress the school functioning and school management processes in a sustainable structure.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Management, School Principals, Sustainable Management Behaviors, School Leaders

**JEL Classification:** I20**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-7570-7807 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-1203-9098**Received Date:** 23.02.2021**Accepted Date:** 23.03.2021

**How to Cite this Article:** Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.

\* Bu makale, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Münevver Çetin danışmanlığında Mesut Demirbilek tarafından yazılan/hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Brundland raporundan günümüze insanlık tarihinin en önemli sorunsallarından biri, günümüzde de olduğu gibi kaynakların geleceğe taşınması ve örgütler açısından sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesidir (Paul, 2008). Geleceğe yönelik bu endişeler Kuhlman ve Farrington'un (2010) belirttiği gibi birçok bilim adamının ve raporun görüş ve içeriklerine yansımıştır. Aynı zamanda birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından (Tjarve ve Zemite, 2016; Thomas, 2015; Mensah ve Kwesi, 2018; Milne ve Gray, 2013) sürdürülebilirlik kavramı, insani kalkınma için sağlıklı ekonomi, çevre ve sosyal sistemlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi olarak da kavramsallaştırılmıştır. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, ekonomik açıdan alınan kararların mümkün olan en eşit ve mali açıdan en sağlam kararlar olmasını ve sınırlı bir ekosistemin sınırları içerisinde kaynakların etkili ve eşit bir şekilde dağıtımını (Zhai ve Chang, 2019; Cruickshank, Schneeberger ve Smith, 2011); sosyal açıdan eşitlik, güçlendirme, ulaşılabilirlik, katılım, kültürel kimlik ve örgütsel istikrar uygulama ve davranışlarını kapsaması (Daly, 1992) ve birey ihtiyaçlarının karşılanmasını (Kolk, 2016); çevresel açıdan ise doğal kaynakların ve doğanın taşıma ve yenilenme kapasitesinden daha fazla tüketilmemesi ve atıkların doğanın dönüştürme kapasitesinden daha fazla oranda salınmaması (Evers, 2018; Diesendorf, 2000) gerekliliğini barındırmaktadır.

Örgütlerin ortaya koydukları ürün, hizmet ve inovasyonların sürdürülebilirliğe katkı sunması ve inovasyon süreçlerinde sürdürülebilirliğin bir kültür haline gelmesi de günümüz küresel rekabet ortamında önemli bir örgütsel gerekliliği oluşturmaktadır (Açıkalın ve Kayabaşı, 2019). Toplumlar bu anlamda örgütlerden inovasyon süreçlerinin sürdürülebilirliğe katkı sunduğu ürün ve hizmetler ile toplum ve çevre için yararlar getiren sürdürülebilir çözümler beklemektedir (Kneipp vd., 2019). Bu bekleyiş, girişimci süreçlerin üretkenliğe dönüştüğü değişim ve inovasyon ortamlarında liderlerin, sürdürülebilirliği ve sürdürülebilirlik unsurlarını kendi yönetim işleyişlerinde dikkate almasını gerektirmektedir.

Sürdürülebilir yönetimin temelinde eşitlik, barış, hoşgörü, yoksulluğun azaltılması, çevrenin ve doğal kaynakların korunması, sosyal adalet gibi çeşitli ilkeler bulunmaktadır (UNESCO, 2012). Bu ilkelerin kurum yapılarına adapte edilmesi için yöneticilerin, adalet ve güveni, kurum içi barışı sağlaması, fırsat eşitliği gibi konularda duyarlı davranmaları, kısacası geniş perspektiften bakmaları gerekmektedir. Bununla birlikte sosyal sorumluluk faaliyetleri de sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlamaktadır, nitekim sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten örgütler, rekabet avantajı sağlamakta, itibarlarını arttırmakta, çalışanların moral ve bağlılıklarını güçlendirmekte, piyasa farkındalığını beslemekte ve ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (ISO, 2010). Bunun dışında SASB'nin (2017) da belirttiği gibi örgütler, sürdürülebilir yönetim sürecinde, örgütün çevresel performansının değerlendirilmesi ve çevreye verilen zararın en aza indirilmesi, insan haklarının ve dezavantajlı grupların korunmasını içeren toplumsal algılara ve iletişime dayalı sosyal sermayenin geliştirilmesi, çalışanların bağlılıklarının artırılması, katılım, çeşitlilik, sağlık, güvenlik gibi insan sermayesinin korunmasını, paydaş çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran liderlik ve yönetimi de dikkate almak zorundadırlar.

Sürdürülebilir yönetimi sağlamada liderin iyi yönetim sağlaması da önem teşkil etmektedir, nitekim örgüt kaynaklarını hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde kullanması, güven kazanmak için şeffaf olmayı, kaynakların paylaşılmasında adil olmayı, üst perdeden inisiyatif ve sorumluluk almayı, savunduğu politikalarda tutarlı olmayı, hesap verebilirlik ve örgütün her seviyesinde yenilikçiliğin temele alınması gibi lider davranışlarına yansıyan yönetim unsurları, sürdürülebilir yönetimin ve kültürün gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Argüden, 2016).

Sürdürülebilir yönetimi sağlamada ayrıca liderin, haksız yere insani veya mali kaynakları tüketmeyen ve etrafını çevreleyen eğitimsel ve toplum çevresine olumsuz zarar vermekten kaçınan sorumluluğa sahip olması ve aynı zamanda ortak öğrenme ve gelişim topluluklarında iyi düşüncelerin ve başarılı uygulamaların beslenmesini sağlayan örgütsel çeşitliliği destekleyen eğitim ortamını oluşturması gerekmektedir (Hargreaves ve Fink, 2003).

Eğitimsel alanda sürdürülebilirliğin sağlanmasında okul liderlerinin rolü önem teşkil etmektedir. Nitekim okul liderlerinin sürdürülebilirlik açısından en önemli görevi, okulda dezavantajlı gurupların korunması ve fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Nitekim UNDP'ye (2015) göre en fakir ailelerin çocuklarının okula gitmeme oranı en zengin ailelerin çocuklarına göre dört kat daha fazladır, temel eğitime ulaşma anlamında son yıllarda artış gözlenirse de yine de eğitime ulaşılabilirlik konusunda adımların atılmasını zorunlu kılmaktadır. Bir başka açıdan ise eğitim, sürdürülebilirliğe yönelik toplumsal bilincin arttırılmasında da önemli rol oynamaktadır, nitekim eğitim kurumları ve onların liderlerinin planladığı süreçler yoluyla sürdürülebilirlik problemlerine yönelik farkındalığın arttırılması, bu sorunlarla başa çıkmayı sağlayacak bilgi ve yeterliliklerin öğrencilere kazandırılması da eğitimsel alanda kritik bir sorumluluğu oluşturmaktadır (Michelsen ve Fischer, 2017). Bu bağlamda sürdürülebilirliğe yönelik eğitim unsurları planlanırken daha iyi bir gelecek hayal etme, eleştirel düşünme ve yansıtma, katılım, değişim için ortaklıklar, sistemsel düşünme gibi eğitimsel bileşenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (ARIES, 2009).

Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırma ve yayın etiğine uygun olarak yürütülen bu araştırma, sürdürülebilirliğin okul yönetimlerinde ve örgütlerde yer edinmesini kolaylaştıran sürdürülebilir yönetim konu alanına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının belirlenmesidir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları olgusu ile ilgili deneyim ve anlamlandırmalarının ortaya konulması için olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim, dışsal, nesnel ve fiziksel olarak tanımlanmış gerçeklikten ziyade olguların deneyimlenmesi ve algılanmasıyla ilgilenen çerçevede metodolojik bir yaklaşım sunmaktadır. Olgubilimciler tarafından olgubilime yönelik belirli boyutlarda farklı düşünüş şekilleri olmasına rağmen genel olarak ortaklaştıkları temel unsurlar; (1) öznel bilincin önemine ve önceliğine olan inanç, (2) bilincin aktif olma ve anlam verme olarak anlaşılması, (3) bilincin, belirli bir tür yansıma ile doğrudan bilgi edindiğimiz bazı temel yapılarının olduğu iddiasından oluşmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

Creswell (2013), olgubilim araştırmalarını ikiye ayırmıştır. Bunlar; (1) bireylerin yaşadıkları deneyimlerin anlamına ilişkin araştırmacının yaptığı yorumları kapsayan “yorumlayıcı fenomenoloji” ve (2) araştırmacının olabildiğince yorumlardan kaçınarak tamamen katılımcı deneyimlerinin betimlenmesine ağırlık verilen “deneysel, önyargısız fenomen”dir. Araştırmada okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışlarına yönelik öznel yargılarının, deneyimlerinin ve anlamlandırmalarının ortaklaştığı noktaların araştırmacı bilincinde değerlendirilerek ve yorumlanarak okuyucuya ilgili fenomenlerin “özü” nün ulaştırılması hedefi çerçevesinde “yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım” benimsenmiştir.

### 2.2. Çalışma Gurubu

Araştırmada çalışma gurubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden biri olan maksimum

çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme türünde, araştırma konusu ile ilgili katılımcıların olabildiğince çeşitliliğinin sağlanması ve bu çeşitlilik içerisinde paylaşılan ortak anlamların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda araştırmada, farklı okul türlerinde görev yapan ve farklı yöneticilik kıdem sürelerine sahip katılımcılar (okul müdürleri) belirlenerek bu çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Olgubilim araştırmalarında çalışma grubunda bulunan katılımcı sayısının belirlenmesiyle ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Nitekim Dukes (1984) 3-10 arası katılımcı sayısını yeterli bulurken; Kuzel (1999) maksimum çeşitliliğin sağlanması için 12-20 katılımcı; Lincoln ve Guba (1985) görüşme yöntemine dayalı araştırmalarda 12-20 katılımcı; Morse (1994) olgubilim araştırmaları için en az 6 katılımcı ve yine Ray (1994) da olgubilim araştırmaları için 8-12 arası katılımcı sayısını önermektedir. Onwuegbuzie ve Leech (2007) ise benzer tasarıma sahip ve veri olgunluğuna ulaşmış benzer araştırmalara bakılarak katılımcı sayısının belirlenmesini önermektedir. Bu doğrultuda ilgili literatür önerileri, benzer araştırmalar ve veri doygunluğunun sağlanması amacıyla 25 katılımcı sayısı yeterli bulunmuştur. Araştırmada, İstanbul ili Anadolu Yakasında farklı okul türlerinde görev yapan toplam 25 okul müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan 25 okul müdürüne ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir;

**Tablo 1. Katılımcı (Çalışma Grubu) Demografik Bilgileri**

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Okul Türü	Yöneticilik Kıdem Yılı
M1	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	21
M2	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	12
M3	Erkek	Lisans	Meslek Lisesi	13
M4	Erkek	Lisans	Ortaokul	7
M5	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	8
M6	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	15
M7	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	14
M8	Erkek	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi	10
M9	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	4
M10	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	19
M11	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	16
M12	Erkek	Yüksek Lisans	Özel Eğitim Meslek Okulu	9
M13	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M14	Erkek	Lisans	İlkokul	5
M15	Erkek	Yüksek Lisans	Fen Lisesi	4
M16	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M17	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	17
M18	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	15
M19	Erkek	Lisans	Spor Lisesi	18
M20	Kadın	Yüksek Lisans	Okul Öncesi	11
M21	Kadın	Yüksek Lisans	Ortaokul	22
M22	Erkek	Doktora	İmam Hatip Lisesi	13
M23	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	8
M24	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	5
M25	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	9

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunu oluşturan katılımcı okul müdürlerinin demografik bilgilerine bakıldığında cinsiyet değişkeni bağlamında katılımcıların ikisi kadın, yirmi üçü ise erkektir; eğitim durumu bağlamında dördü lisans, yirmisi yüksek lisans ve biri ise doktora mezunudur; okul türü bağlamında altısı ilkökulla,

sekizi ortaokulda, ikisi ilkokul-ortaokulun bir arada bulunduğu okulda, ikisi Anadolu lisesinde, ikisi meslek lisesinde, biri imam hatip lisesinde, biri özel eğitim meslek okulunda, biri okul öncesinde, biri spor lisesinde, biri de fen lisesinde görev yapmaktadır; yöneticilik kıdem yılı bağlamında ise dördü 0-5 yıl, altısı 6-10 yıl, yedisi 11-15 yıl, altısı 16-20 yıl ve ikisi ise 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili algı ve anlamlandırmalarının ortaya çıkarılması için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kvale (1996)'e göre nitel araştırmalarda görüşmeler; (1) katılımcıların yaşam dünyalarının anahtar özelliklerini anlama ve yorumlama, (2) nitel bilgiyi anlamak ve toplamak için doğal dili kullanma, (3) katılımcıların yaşam dünyalarının tanımlamalarını ortaya çıkarma ve keşfetme, (4) genellemelerden daha ziyade belirli durum ve eylemlerin tanımlamalarını ortaya çıkarma, (5) yeni veri, olay ve olgulara kasıtlı bir şekilde açıklık getirme, (6) belirli fikir ve temalara odaklanma, (7) katılımcılarda yeni iç görüleri ve değişiklikleri tetikleyebilme, (8) tüm katılımcılar için olumlu ve zengin deneyim sağlama gibi avantajları beraberinde getirmektedir.

Araştırmada sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili okul müdürlerinin, deneyim, algı ve anlamlandırmalarını ve kavramsallaştırmalarını ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Merriam (2018)'a göre yarı yapılandırılmış görüşmelerin özellikleri şu şekildedir: (1) görüşme formatı yarı yapılandırılmış sorulardan oluşur, (2) görüşmede sorulan sorular esnek nitelikler taşır, (3) çoğunlukla çalışma gurubundaki her katılımcıdan spesifik veriler toplanır, (4) görüşmenin kapsamı daha çok açıklığa kavuşturulması gereken açık uçlu sorulardan oluşur, (5) yapılandırılan sorular çok ayrıntılı değildir. Bu doğrultuda görüşme formunun ilk bölümünde katılımcı, görüşme süreci ile ilgili olarak bilgilendirilmekte ve yazılı onayı alınmakta, ikinci bölümde ise araştırma konusuna yönelik yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmektedir.

### 2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama, araştırma sorularına yanıt bulmak için araştırma konusu ile ilgili niteliksel bilgileri toplamayı hedefleyen birbiriyle bağlantılı faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler; nitel araştırma ile ilgili mekânın ve katılımcıların belirlenmesi, bu katılımcılara erişimin sağlanarak uyumun oluşturulması, veri toplanması, verilerin kaydedilmesi, alan sorunlarının çözülmesi ve verilerin korunması ve saklanması gibi bir dizi uygulamalardan oluşmaktadır. Bu faaliyetler ve döngü içerisinde araştırmacı, genellikle nitel araştırmaya katılımcıların ve mekânın belirlenmesi ile başlasa da araştırma sürecine bağlı olarak başka bir noktadan da bu döngüye başlayabilmektedir (Creswell, 2013).

Bu bağlamda araştırmada verilerin toplanması amacıyla görüşme süreci yapılandırılmış ve görüşme sürecini yönlendiren görüşme formu kılavuzluğunda hareket edilmiştir. Araştırma sürecinde görüşmelere başlanmadan önce ilgili katılımcılar görüşme ile ilgili olarak bilgilendirilerek katılımcı onayları alınmış ve görüşmeler elektronik olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler, okul ortamında (genellikle okul müdürünün kendi odasında) katılımcının kendisini rahat ve güvende hissettiği bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Veri kaybının önlenmesi amacıyla görüşme sürecinde iki kayıt cihazı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soruları kapsayan ilgili görüşmeler Haziran 2020-Ağustos 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Bununla birlikte Field ve Morse (1989)'un görüşme süreci ile ilgili dikkat edilmesi gereken uyarıları doğrultusunda araştırmada okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilirken; ortamda dikkat dağıtıcı ve dış müdahalelere neden olabilecek unsurlar (gürültü gibi) tespit edilerek ortam görüşmeye uygun bir hale getirilmiştir.

Yine görüşme sırasında, katılımcıları duygusal ve psikolojik olarak olumsuz etkileyecek yasal veya kişisel konulara hassasiyet gösterilmiştir. Bununla birlikte katılımcılarda “sahne korkusu” kaygısını ortadan kaldırmak için katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri zaman diliminde ve ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda görüşme sırasında katılımcılar aktif bir şekilde dinlenmiş ve zorunlu olmadığı sürece araştırmacı görüş ifade etmemiştir. Bununla birlikte görüşme süreci, katılımcının kendisini yeterince ifade ettiği ve görüşmenin doygunluğa ulaştığı noktaya kadar devam ettirilmiştir.

### **2.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda içerik analizinin yürütülmesi için üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; (1) geleneksel, (2) yönlendirilmiş ve (3) özetleyici içerik analizidir (Hsieh ve Shannon, 2005). Geleneksel içerik analizi, ham verilerin kendisinden türetilen kodlama kategorilerini içermektedir. Temel amaç, analiz altındaki dökümana ait içeriğin teorilerinin veya teori ile bağlantılı açıklamalarının üretilmesidir. Ortaya konulan kod kategorileri, çalışma konuları tarafından veya çalışma alanı bağlamında kullanılan anlamların kategorilerini yansıtmaktadır. Yönlendirilmiş içerik analizi, araştırma odağı ile ilgili var olan teoriler ve açıklamalardan türetilen daha analitik olan kod ve kategorilerin kullanımını içermektedir. Kod kategorileri, araştırmacının çalışmayı yürütmek için benimsediği teorik çerçevenin doğasında olan anlamlar ve beklentileri yansıtmaktadır. Özetleyici içerik analizi ise metinde bulunan kelime ve kelime gruplarından başlamakta ve onları sayısal olarak ifade etmekte ve araştırmacı, verilerde görünen temaları ve gizli anlamları içerecek şekilde araştırmasını genişletmektedir (Lune ve Berg, 2017). Bu doğrultuda araştırmada elde edilen verilerin içerik analizi gerçekleştirilirken; (1) ham verilerin doğasında var olan anlam ve olguların tümevarımsal bir şekilde kodlanması sebebiyle geleneksel içerik analizi yaklaşımından, (2) elde edilen kodların, araştırma soruları ve teorisi çerçevesinde kategorilendirilmesi ve temalandırılması nedeniyle de yönlendirilmiş içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır.

Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen ses kayıtları (veriler), öncelikli olarak araştırmacı tarafından dinlenerek kelime işlemci programına aktarılmıştır. Daha sonra bu veriler, MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, görüşmelerin ortaya koyduğu ortak anlamlandırmalar tümevarımsal bir şekilde kodlanmış ve daha sonra elde edilen kodlar, araştırma soruları ve teorisi bağlamında kategoriler ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Bununla birlikte verilerin analizi, raporlanması ve alıntılarının ifade edilmesi sürecinde her katılımcıya birer kod numarası (M1, M2....) verilerek katılımcı kişisel bilgi güvenliği sağlanmıştır.

### **2.6. Geçerlik ve Güvenirlik**

Merriam (2018), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin sağlanmasının yapılan uygulamaların etik bir biçimde ele alınmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Ona göre nitel bir araştırmanın güvenirliliği, araştırmanın tasarımından uygulanmasına kadar her aşamaya dikkat ve özen gösterilmesiyle yakından ilişkilidir. Merriam (2018), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin geliştirilmesi için; bulguların doğruluğunun kanıtlanması amacıyla birden fazla araştırmacı, çoklu veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri kullanma, veri ve bulguların onları sağlayan katılımcıların bir bölümüne gönderilerek doğruluğu ve onaylanabilirliği ile ilgili geri dönüt ve görüş alma, veri toplama ve analizine belirli bir doygunluğa ulaşılan kadar devam edilmesi ve bunun için yeterli zaman ayrılması. araştırmacının, araştırma sürecini ve sonuçlarını etkileyebilecek öznel yargılamaları, varsayımları, dünya görüşü ve değerlendirmeleri ile yorumları hakkında genel bir öz eleştiri yapabilmesi, araştırma süreci ve bulgularıyla ilgili olarak uzmanlarla görüşme ve tartışmaların gerçekleştirilmesi, çalışma süreci boyunca kullanılan yöntem, teknik,



işlem, uygulamalar ve karar verme süreci ile ilgili olarak detaylı kayıtların tutulması, araştırma bulgularının farklı durumlara aktarılabilirliğini ve genellenebilirliğini okuyucuların görebilmesi amacıyla detaylı ortam betimlemelerinin ve tanımlamalarının yapılması, bulguların farklı alanlarda kullanılabilmesini sağlamak amacıyla çalışma gurubu seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik oluşturulmasını önermektedir.

Mevcut araştırmada oluşabilecek olan geçerlik ve güvenilirlik tehditlerinin ortadan kaldırılması, inandırıcılığın ve aktarılabilirliğin artırılmasını sağlamak amacıyla görüşme süreci, veri çeşitliliğini arttırmak için olabildiğince derin ve detaylı bir şekilde yürütülmüş ve aynı zamanda katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Araştırmacı yanlılığını ve öznel yargılamalarını önlemek, kod ve temalandırmada tutarlılığı, görüş birliğini yani güvenilirliği sağlamak amacıyla nitel veri analizi süresince Eğitim Yönetimi alanında doktora bulunan bir araştırmacı ile birlikte kodlama ve temalandırma işlemi gerçekleştirilerek, yapılan kodlama ve temalandırma işlemlerinin kontrolü ve teyidi sağlanmıştır. Aynı zamanda elde edilen ham verilerin katılımcı görüşlerini yeterince temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla elde edilen veriler katılımcı teyidine sunulmuş ve geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Aynı zamanda veri analizi sürecinde ortaya çıkan kod ve temaların, birey deneyimlemeleri ve anlamlandırmalarındaki yaygınlığını ve sıklığını ortaya koymak amacıyla frekans ağırlıkları verilmiştir. Yine araştırma süresince elde edilen bulguların kendini tekrarladığı ve doygunluğa ulaştığı zamana kadar veri toplanmasına ve analizine devam edilmiştir. Aynı zamanda çeşitliliği sağlamak amacıyla da farklı okul çevrelerini temsil eden okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR

Okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışları teması veya olgusu ile ilgili anlamlandırmaları ve algıları doğrultusunda elde edilen bulgular, kurumsal işleyiş, ekonomik verimlilik, çevresel duyarlılık ve koruma hassasiyeti alt temaları doğrultusunda boyutlandırılmıştır.

#### 3.1. Kurumsal İşleyiş

Okul müdürleri, Tablo 2’de görüldüğü kurumsal işleyiş alt temasında insani değerler, yönetim-liderlik, bütünlük, uyum, çevresel koşullar, aidiyet, planlama-değerlendirme, ekip olma ve eşitlik-adalet kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 2. Kurumsal İşleyişe Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
KURUMSAL İŞLEYİŞE YÖNELİK DAVRANIŞLAR	İnsani Değerler	Birey tercihlerine saygı	1
		Empati kurma	3
		İnsani değerleri ön planda tutmak	3
		Birey İhtiyaçlarını tanıma ve giderme	7
		Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme	20
		Paydaşlara moral motivasyon desteği	14
		Farklılıklara saygı ve duyarlılık	1
	Yönetim-Liderlik	Paydaş güvenini kazanma	3
		Açık kapı politikası	1
		Eleştirileri Gelişime Yönelik Değerlendirmek	1
		Kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı	1
		Liderlik becerisi	3
		Kurumsallık oluşturma	3
		Geniş perspektiften bakmak	1
		İstikrarlı-kararlı olmak	6
		Tanıtım ve bilgilendirme	1
		Kuruma hâkimiyet ve tanıma	4

	Tecrübeler biriktirme	3
	Kurumsal kültür ve kimlik oluşturma	16
	Vizyon belirleme aşılama	13
	Sürekli girişim ve üretim halinde olmak	11
	Açık ve şeffaf olma	9
	Olumlu örgüt iklimi yaratma	12
	Doğru yetkilendirme ve iş tanımı	2
	Açık İletişim	1
	Güvenli bir kurum yaratma	2
	Gelişime yönelik beklenti oluşturma	1
Bütünlük Sağlama	Ortak paydaları harekete geçirme	2
	Toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme	8
	Kurum içi barışı sağlama ve koruma	11
Uyum	Değişikliklere ve gelişmelere uyum	3
	Yenilikleri takip etme ve güncel kalma	8
	Çevresel ve yerel şartları dikkate almak	4
Aidiyet	İşe bağlılık	1
	Aidiyet duygusu kazandırma	23
Planlama-Değerlendirme	Süreçte izleme-değerlendirme	2
	Planlama yapma	13
Ekip Olma	Ekip ruhu oluşturma	5
	Paydaşlarla istişare	3
Eşitlik-Adalet	Fırsat eşitliği	21
	Adalet ve Güven Sağlama	18

### 3.1.1. İnsani Değerler

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen insani değerlere dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, birey tercihlerine saygı, empati kurma, insani değerleri ön planda tutma, birey ihtiyaçlarını tanıma ve giderme, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme ve paydaşlara moral motivasyon desteği sağlamadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1 insani değerlerle ilgili olarak birey tercihlerine saygı göstermenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, bireylerin çeşitli tercihleri (sendika, düşünce, yaşam biçimi gibi) olduğunu ve bunlara saygı gösterdiklerini belirtmiştir.

*En önemli şeylerden bir tanesi herkesin fikri, düşüncesi, sendikası, yaşam biçimi vs. bunlara çok büyük saygı gösteriyoruz ve bu en önemli etkenlerden bir tanesidir. (M1)*

Okul müdürlerinden M19, M24, M25 insani değerlerle ilgili olarak empati kurmanın önemine değinmiştir. Okul müdürleri, yapılan işlerde vicdani sorumluluk hissettiklerini, empati kurduklarını, karşı tarafın ne hissettiğini ve ne hissedeceğini dikkate alarak, kendilerini onların yerine koyduklarını ve onları anlamaya çalışarak bu şekilde verimli ve memnuniyet verici işler yapmaya çalıştıklarını, öğretmenlere de bu vicdani sorumluluğu hissederek empati kurmalarını önerdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte zaman zaman okullarını paydaş gözüyle değerlendirdiklerini ve bu şekilde empati kurarak okulun gelişimi ile ilgili işler yaptıklarını söylemişlerdir.

*...bunun için de okuluma bir veli gözüyle bakıyorum, empati kuruyorum, ben dışarıdan bir yabancı olarak geldiğimde nelere dikkat ederim diye düşünüp buna göre adım atıyorum. ...başa dönecek olursak temel nokta empati. ...yani bir şube müdürünün veya velinin ya da yan tarafta bir market deposu var mesela orda çalışan bir güvenlik görevlisinin bakışını bile önemsiyorum, neden çünkü o da bu canlı sistemin bir parçası yani komşumuz, bazen güvenlik görevlisinin bakışıyla da empatik bakıyoruz, bazen bir üst amirimiz bazen bir kaymakam bazen bir sıradan vatandaş gözüyle bakıyoruz, bazen de okulumuza yemek getiren lahmacuncu gözüyle bakıyoruz ki işlerini kolaylaşturmaya, bu okulla ilgili doğal bir gönüllümüz doğal bir elçimiz olsun istiyoruz, (M24)*

Okul müdürlerinden M1, M15, M24 insani değerlerle ilgili olarak insani değerleri dikkate almanın ve ön planda tutmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, insani olarak sahip olunan değerlere önem verilmesi ve



geleceğe taşınması gerektiğini, bu anlamda paydaşlara ve onların görüşlerine değer vererek, her zaman yanlarında olmanın, sahip çıkmanın ve destek olmanın önemli olduğunu ve bunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini olumsuz hissetmelerini önleyecek ilgi ve desteği öğretmenlere sağladıklarını ve duygularını iyileştirici ve gönüllerini destekleyici davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir.

*...biz bu dünyaya insan olarak geldik insan olarak yaşamımızı sürdüreceğiz ve göçüp gideceğiz, insan kalabilmekle ilgili bizi insan yapan değerleri geleceğe taşıyabilecek bir alt yapı bir mantalite oluşturursak okulları geleceğe taşıyabiliriz. (M15)*

Okul müdürlerinden M2, M11, M17, M20, M21, M22, M24 insani değerlerle ilgili olarak birey ihtiyaçlarını tanımanın ve gidermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zamanla öğrencilerin çeşitli ihtiyaçları olduğunu fark ettiklerini ve onları gidermenin öğrencileri çok mutlu ettiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli paydaş anketleri ve çeşitli toplantılar organize ederek beklentileri ve ihtiyaçları belirlediklerini ve bu doğrultuda eksikliklerin görülerek giderilmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte gelen talep ve önerileri önemsediklerini belirtmekle birlikte paydaşların tanınması ve davranışlarının altında yatan ihtiyaç ve beklentilerin bilinmesi gerektiğini, bu ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda gerekli müdahalelerin yapılmasının önemli olduğunu, bu durumun verimliliği ve canlılığı arttırdığını söylemişlerdir. Yine okul idaresinin okuldaki ihtiyaçları bilmesi ve gidermesi yönünde adım atmasının gerekli olduğunu, bu anlamda bu ihtiyaçları bildiklerini ve aciliyet durumuna göre karşıladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli plan ve programlamalarda ayırım gözetmeksizin birey istek ve mazeretlerinin dikkate alındığını, çeşitli faaliyetlerde veya projelerde değerlendirilmek üzere ihtiyaç duyulan maddi ve kaynak ihtiyacının çoğunlukla giderildiğini belirtmişlerdir.

*Ben hep şunu diyorum öğretmenlerime, işte bir doktora gidiyorsunuz hastayım diyorsunuz doktor kan tahlili alıyor filme bakıyor ve diyor ki şu ilacı kullan ve şunu yap, biz de böyle yapmalıyız evden nasıl geldi çocuk neye ihtiyacı var, ben bu çocukların neye ihtiyacı olduğunu bilip iyi olan çocuğu biraz daha iyileştirebilmek kötü olan çocuğu o iyi olan çocuğun seviyesine getirebilmek önemli. İdarenin, nerde neye ihtiyaç var bilmesi gerekir, okulumda bunu idare edebiliyorum. Aciliyet durumuna göre herkesin ihtiyacını karşılıyorum. Fotokopi makineme şifre koymam, isteyen istediği kadar kullansın, öğretmenimi karmam, fotokopiciyle anlaşmaya bakarım. Ya zaten kağıtları velilerim getiriyor. Dönemlik ya da yıllık anlaşıyorum. Benden bir daha para almayacaksın diyorum. Tamam hocam diyor. O zaman da öğretmen istediği kadar çekiyor. İhtiyacı neyse öğretmen ihtiyacını giderebilmeli. (M20)*

Okul müdürlerinden M1, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M23, M24, M25 insani değerlerle ilgili olarak sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli zamanlarda dezavantajlı guruplar (engelliler, yaşlılar vb.) ve toplumun önem verdiği değer noktaları (şehit ve gazi aileleri vb.) ile ilgili çeşitli faaliyetler yürüttüklerini, okul sosyal etkinlik kulüpleri üzerinden çeşitli sosyal yardımlar gerçekleştirdiklerini, veli akademileri ile velilerin eğitime çalışıldığını, teknoloji bağımlılığı ile ilgili bilinçlendirici çalışmalar yaptıklarını, okuma yazma bilmeyenlerle ilgili okullarında kurslar açtıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda Kızılay'a kan bağıışı yapma, burs verme, mültecilere eğitim desteği sağlama, yaşlılara yönelik bakım hizmetlerini karşılama, hastanede tedavi gören çocuklara moral motivasyon sağlama, yetim öğrencilere destek, huzurevi ve çocuk bakım evi ziyaretleri, sokak hayvanlarının ihtiyaçlarını giderme, çeşitli doğal afetlerde insani yardım gönderme, topluma okuma alışkanlığı kazandırma, çalıştırılan veya eğitim görmeyen çocukların okula kazandırılması konusunda faaliyetler yürüttüklerini, çeşitli varlıklı kişilerin maddi desteklerini ihtiyacı olan paydaşlarına yönelttiklerini ifade etmişlerdir.

*Okul sosyal etkinlikleri üzerinden, kulüp çalışmaları üzerinden öğrencilerimizle öğretmenlerimizle birlikte*

*yaptığımız etkinlikler var, mesela sosyal sorumluluk yardımlaşma dayanışma gibi faaliyetlerimiz var. Çevremizdeki yaşlılarla yapılan bir kahvaltı buluşması, onları okula çekmek onları ziyaret etmek, zaman zaman birlikte onlarla etkinlikler yapmak o tür şeyler yapıyoruz. Örnek olarak yaşlılar buluşması yapmıştık, şehit ve gazilerle ilgili etkinlikler yapılmıştı, onların ailelerinin duygularını paylaşmak adına, onların önemsendiğini hissettirmek adına onlara ev ziyaretleri, okula davet gibi, kahvaltı piknik gibi şeylerle onları okula çekerek benzer çalışmalar yapıldı. Ramazanda mesela ihtiyaç sahiplerini belirleyerek birlikte arkadaşlarla sınıf bazlı öğretmen ve öğrencilerin katılımıyla koli dağıtımı yapmıştık ve çok da başarılı oldu, bize karşı güvenleri gelişti, bize karşı bakışları daha olumluya döndü, bu tür çalışmalar yapılıyor. (M5)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M5, M7, M9, M12, M14, M16, M18, M19, M20, M21, M25 insani değerlerle ilgili olarak paydaşlara moral motivasyon desteği vermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin ve personellerinin iyi veya kötü günlerinde moral ve motivasyon sağlamak amacıyla yanlarında olduklarını, ziyaret ettiklerini ve destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlere motivasyonunu arttıracak kaynak desteğini sağladıklarını ve onların ihtiyaçlarını karşıladıklarını söylemişlerdir. Yine bazen kurum içerisinde öğretmenlerin motivasyonunu düşürücü bireylerin veya davranış ve iletişimin olabileceğini bunların ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kuruma olumlu katkı sağlayan kişilere değer verdiklerini, motive ettiklerini, ödüllendirdiklerini, öğretmenlerle olan olumlu iletişimlerini koruduklarını, sorunlarına ortak olduklarını, acılarını birlikte paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

*Her öğretmenimizin iyi gününde kötü gününde mutlaka arayıp sorarız ve ziyaret ederiz. Gideriz yapabileceğimiz bir şey var mı diye sorarız. Bunu yaparken de fark gözetmeyiz, hangi görüşte olursa olsun. Bunlar belki ufak şeyler ama önemli şeyler diye düşünüyorum. Mesela bir öğretmenimizin eşi kaza geçirmişti ona gitmiştik okul idaresi olarak son zamanda, öğretmen çok mutlu ve memnun oldu, bu tür şeylere dikkat ediyoruz. (M18)*

Okul müdürlerinden M24 insani değerlerle ilgili olarak farklılıklara saygı duymanın ve duyarlılık göstermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürü çok çeşitli insan guruplarıyla temasta bulunmalarının kendilerinde farklılıklara saygı duygusunun gelişimini sağladığını ve bu anlamda bu farklılıkları zenginlik olarak görme duygusu çerçevesinde duyarlılık kazandıklarını ve bu duyarlılığı kuruma yansıttıklarını belirtmişlerdir.

*...bu görüşme aynı zamanda benim için bir ayna gibi oldu, şimdi ben yatılı okulda okudum liseyi, yatılı okuldayken çok çeşitli insanlarla görüşmemiz tanışmamız onlarla aynı ortamda barınmamız, bana çok şey kattı, yani her camiadan meşrepten insanları tanıdım, onlarla bir arada bulunmak onların dünya görüşlerine saygıda bulunmak, farklılıkları zenginlik olarak içselleştirdiğimi söyleyebilirim, bu noktada beni atağa geçiren şey bu, tabi birazda geniş açıdan bakabiliyorsan sebebi de bu farklı kişilerle farklı dünya görüşleriyle yani genel anlamda farklılıklarla temasım diyebilirim. (M24)*

### 3.1.2. Yönetim-Liderlik

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen yönetim ve liderliğe dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, paydaş güvenini kazanma, açık kapı politikası, eleştirileri gelişime yönelik değerlendirmek, kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı, liderlik becerisi, kurumsallık oluşturma, geniş perspektiften bakma, istikrarlı kararlı olma, tanıtım ve bilgilendirme, kuruma hakimiyet ve tanıma, tecrübeler biriktirme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma, vizyon belirleme ve aşılama, sürekli girişim ve üretim halinde olma, açık ve şeffaf olma, olumlu örgüt iklimi yaratmadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M6, M16, M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak paydaş güvenini kazanmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin güvenini sağlamanın sonuç elde etmede kolaylık sağladığını, bu anlamda yöneticinin, öğretmeni sahiplendiğini ve yanında olduğunu hissettirecek bir davranış profili çizmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürünün, samimiyetini ve güvenini öğretmene aktardığı ve

benimsettiği zaman öğretmenlerle bir bağ kurulduğunu ve bu tür durumlarda öğretmenin desteğini esirgemediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün, kendinden emin ve güven veren bir profil çizmesi ve öğretmenleri ikna edecek yeterliğe ve kendisini ifade edebilecek güvene dayalı iletişim gücüne sahip olması gerektiğini, okul müdürünün güvene dayalı bir ortam oluşturabilmesi için eşitsizlik yaratacak durum ve davranışlara dikkat etmesi gerektiğini söylemişlerdir.

*...kurumda güvenilir bir insan olma, insanların kendinden emin olduğu bir insan olma mesajını vermesi gerekiyor okul müdürünün. ...eğer ikilik, farklılık ve eşitsizlik oluştuysa bu güven ortamı yıkılıyor, sarsılıyor ve bir kişi ile yaşadığınız yanlış bir muamele ve eşitsiz tavrınız veya adam kayırmacılığınız o kişiyi kaybetmenize ve bunun da tüm öğretmenler arasında yayılmasına ve sizin de yöneticilik vasfınızın sorgulanmasına neden oluyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M16 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık kapı politikasının önemine değinmiştir. Okul müdürü, kendisiyle görüşmek isteyen tüm paydaşlara kapısının açık olduğunu, zaman ayırdığını ve fikirlerini aldığını belirtmiştir.

*Bazen veliler diyor ki sizin çok farklı bir müdürlük anlayışınız var, ben de diyorum ki bu yapı benim yapım, herkes işini yapıyor yani kapım açıktır kimseye kapımı kapatmam, her gelenle elimden geldiği kadar ve vaktim olduğu sürece görüşürüm, düşüncelerini alırım fikirlerini alırım. (M16)*

Okul müdürlerinden M15 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak eleştirileri gelişime yönelik değerlendirmenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, özellikle mezun olan öğrencilerden okulun eksik ve düzeltilmesi gereken yönleri ile ilgili olarak geri dönütler aldığını ve bu eleştirileri hatalardan arınmak ve okulun gelişimine katkıda bulunmak için yararlandığını belirtmiştir.

*Mezun olmuş diplomasını almaya gelen herkese sorduğum şey şu, geçmiş olsun bizimle bağın kesildi, şimdi söyle bana bu okuldan giderken keşke şurası da şöyle olsa dediğin ne var, şu şekilde yaklaşıyorum olaya eleştiri bir ayna ne kadar eleştiri alırsanız o kadar çok hatadan kurtulursunuz, o yüzden çekinmeyin söyleyin derim öğrencilere, güzel üslupla istediğinizi söyleyin. (M15)*

Okul müdürlerinden M15 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kişilere bağlı olmayan yönetim tarzının önemine değinmiştir. Okul müdürü, kişilere dayalı yönetim tarzında kişinin kurumdan ayrılması sonucu yapılan girişimlerin de rafa kalktığını, bu nedenle yapılan projelere yönelik okulda bir ekibin oluşturulması gerektiğini ve böylece yöneticiye olan bağımlılığın azalacağını ve yönetici değişimi sonrası projelerin sürdürülebilmesine neden olacağını belirtmiştir.

*Türkiyede kişi odaklı bir yönetim var, kişi gittiğinde bütün projeler yatar, yani öyle olmaktansa işte ekibi oluşturduk onlar bir yandan çalışıyor, biz kontrol ediyoruz, bu daha sağlıklı, en azından biz olmasak bile böyle bir şey yapılmış ekip nerde dendiğinde hoca ile birlikte gitti olmasın, sürdürülebilir olsun istiyoruz ama nasip tabi, tedbirli olmak güzel. (M15)*

Okul müdürlerinden M13, M19 ve M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak yöneticilerde liderlik becerisinin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin liderlik potansiyeline sahip olması gerektiğini, liderlik becerilerinin yöneticinin koyduğu vizyonu gerçekleştirmesini sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda liderlik becerilerinin, paydaşları inandırmak ve değişimi sağlamanın temel unsuru olduğunu, kurumdaki bireyleri harekete geçirmede önem teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün liderliğe yönelik kişisel ve mesleki gelişim sağlaması ve kendisini bu anlamda değerlendirmesinin ve alt yapı oluşturmasının, yönetsel sürekliliğin sağlanmasında temel zemini oluşturduğunu söylemişlerdir.

*Bir kere okuldaki müdürün lider olması lazım, tamam resmi olarak müdür diye veya yönetici diye geçiyor ama bana sorarsanız okuldaki müdür yönetici mi yoksa lider mi olmalı bence lider olmalı, yönetici olduğunuz*

*zaman sadece resmi boyutunu götürürsünüz ama eğitim anlamında o koymuş olduğunuz vizyonu gerçekleştirebilmeniz için lider olmanız lazım, işin başı olmanız lazım, paydaşlarınızı inandırmanız lazım, o zaman işte okulda değişim başlıyor, o okuldaki değişimi de liderler gerçekleştirir. (M13)*

Okul müdürlerinden M13, M24, M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak okulda kurumsallık oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda çeşitli standart ve kuralların belirlenmesi yani kurumsal bir yapı oluşturulması gerektiğini ve bunun sürdürülebilir yönetimi sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, kurumsallığı sağlamak adına okula özgü ve tanıtıcı standart unsurlar (renk gibi) belirlediklerini ifade etmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri okul işleyişinde kurumsallığı sağlamak adına bazı sistemsel işleyişler belirlediklerini ve bu şekilde hem adaletin sağlandığını hem de standartlar oluşturularak kurumsallığın yerleştirildiğini söylemişlerdir.

*Eğer siz sadece normal bakkal açar gibi bakkal açıp kapatırsanız burada sürdürülebilir bir yönetimden söz edilemez, yani bu okulda birinci sınıf kayıtları nasıl yapılır, anasınıfı kayıtları nasıl yapılır, rehberlik hizmetlerinden nasıl istifade edilir, anasınıfı hizmetleri nasıldır, velinin okula gelişi gidişi nasıldır, nerden girer kiminle nasıl görüşürülür bunların hepsi bir sürdürülebilir yönetimin karşılığı ama sizin böyle kurallarınız yoksa burada bir yönetimden bahsedilemez. (M13)*

Okul müdürlerinden M8 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak geniş perspektiften bakmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, yöneticilerin kendi kişisel gelişimlerini sağlayan, dış dünyanın farkında olan, toleranslı ve dar bakış açısına sahip olmayan geniş perspektifli bir yönetim tarzı sergilemesi gerektiğini belirtmiştir.

*...okul müdürü, kitap okuyan, düşünebilen, kendini geliştirme çabasında olan ve dış dünyayı tanıyabilen, çevresinde olan bitenlerin farkında olabilen ve toleranslı, böyle katı dar bakış açısıyla bir sonuca gitmeyecek, daha geniş perspektiften toleranslı bakabilecek bir yönetim davranışı sergilemeli. (M8)*

Okul müdürlerinden M1, M6, M8, M10, M13, M19 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak istikrarlı ve kararlı olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, eğitim öğretim süreçlerini taşıyan okulda yöneticilerin verdikleri kararların arkasında durmaları ve istikrarlı davranmaları gerektiğini, okul müdürünün, eğitim öğretim süreçleri ve donatım anlamında kendisinden önce yapılan girişim ve olumlu süreçleri devam ettirecek istikrar düşüncesine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kendileri tarafından yapılan işlerin de bitirildikten sonra bir kenara itilmemesi ve zaman zaman bu işleri güncelleyecek, ileriye taşıyacak adımların atılması ve istikrarlı olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kararlı ve istikrarlı davranarak paydaşların da motive edildiğini ve sürece paydaşların katkısının ve işe güdülenmelerinin devam ettiğini söylemişlerdir. Yine eğitimin anlık veya hemen gerçekleştirilen değişim süreçleri olmadığını, farklı açılardan elde edilen başarıların uzun soluklu bir zaman süreci içerisinde sonuçlarının ortaya çıkabileceğini, bu nedenle yapılan işlerin temellerinin iyi atılması ve geleceğe yönelik sürdürülebilmesinin önemini belirtmişlerdir.

*...yani bir şeyi yapmak güzel ama onu devam ettirebilmek çok önemli, bir şeyi yaptınız ama ondan sonra yıllarca üstüne uğramıyorsunuz, belki o an yaptığınızda birilerine göstermek için yaptınız ama Ali gider Ahmet gelir oradaki o güzel ortam güzel sistem devam etmeli ya da ben bir okula gider yönetici olarak başarılar eski okul müdür orda bir takım adımlar atmış ben bunu sürdürmek isterim, yani gelir gelmez yok ben bu kötü olmuş demem, genelde kötülerler, ben okula geldiğimde hiçbir personele dokunmadım, okulda her şey işlemeye devam etti, gördüğüm olumlu özellikleri sürdürdüm, eksiklikler varsa da bunları zaman içerisinde yayıp daha önceki insanları incitmeden onları düzeltmeye çalıştım. Okulun canlılığını korumak için yöneticiler bir kere okulun hem maddi hem de manevi anlamda güzel bir alt yapısını kurmalı, burada istikrarı sağlamalı, istikrar olmazsa geçici olur bir kere yaptık bitti olur. (M19)*

Okul müdürlerinden M3 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak tanıtım ve bilgilendirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürü, okulun tercih edilebilirliğinin artırılması için tanıtım videoları çektiklerini ve sosyal

medya araçlarıyla reklamlarını yaptıklarını belirtmiştir. Bu durumun okullarının ön plana çıkması için gerekli olduğunu ve tercih edilebilirliğin artık bir rekabete dönüştüğünü belirtmiştir.

*Okulun tanıtım videosunu çekmiştik, okulumuzun web sayfasında var, okulların rehber öğretmenlerine, müdür yardımcılara da gönderdik, tercih yaparken bunlar dikkate alınsın diye. Okulumuzun iyi bir reklamını yapmamız gerekiyor, bu artık bir pazar gibi oldu, her okul kendi reklamını yapıyor sosyal medyada veli yoluyla, çünkü bu işi veliler birbirlerine tavsiye ederek gerçekleştiriyorlar, her okul ister ki iyi öğrenciler gelsin bunun için reklam şart. (M3)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M21, M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kuruma hâkimiyet ve tanınmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumu, insan kaynakları yapısını, imkânlarını, kurumsal özelliklerini, fırsatlarını ve özelliklerini bilmenin, tanınmanın önemli olduğunu, bu özellikleri ve okul profilini analiz ederek kurumun ihtiyaçlarını bilip ona göre hareket edilmesi gerektiğini, yani kuruma hâkim olmanın önemini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumu tanımamanın, alınan kararları olumsuz etkileyeceğini ve hedefine ulaşmayacağını ifade etmişlerdir.

*Bence okul müdürünün ilk yapması gereken kurumu tanımaktır. Yani tanımadığı bir kurumla ilgili karar almak doğru neticelendirme vermez. Kurumun analizini yaparak artıları eksilerini çıkartarak iyi yorumlaması gerekiyor. (M25)*

Okul müdürlerinden M12, M17, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak tecrübeler biriktirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, tecrübelerin okul yönetiminde bireye deneyimler kazandırarak öğrenmeyi sağladığını, böylece tecrübelerin biriktirildiğini, bu yaşanmışlıkların geleceğe aktarıldığını ve kurumun yönetilmesini kolaylaştırdığını ve sürdürülebilir yönetimi sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda tecrübelerin yöneticilere olgunluk sağladığını, hata yapma olasılığını düşürdüğünü, olaylara farklı açılardan bakma ve öngörü becerisi kazandırdığını, riskleri görmeyi ve plan yapmayı kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

*...şimdi gerçekte yönetim anlayışı tecrübeler üzerine kurulmuştur, tecrübeler çok önemlidir, çünkü öyle bir şeyki yöneticilik ancak bir olayı deneyimlediğiniz zaman ondan bir ibret alıp hayata geçirebiliyorsunuz. Yani şöyle bir örnek anlatayım, mesela hayatında hiçbir şekilde soruşturmaya maruz kalmamış soruşturma geçirmemiş bir müdür asla o soruşturma sürecini bilemez anlayamaz, mutlaka o süreci yaşaması lazım, Tabi bu bazen hatalar olur, bazen başarılar olur, bazen başka bir şey olur, ben burada tecrübeyi çok önemli görüyorum ve o tecrübelerin yığılgan bir şekilde yığılarak ilerlemesi aktarılmasını da çok önemsiyorum, süreklilik bu açıdan çok önemlidir. Tecrübeler yoluyla sürdürülebilir yönetimi sağlamaya çalışıyoruz. (M12)*

Okul müdürlerinden M3, M5, M7, M9, M10, M11, M12, M13, M15, M17, M19, M20, M21, M22, M23, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kurumsal kültür ve kimlik oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumun kültürünü ve iklimini personele benimsetmeye çalıştıklarını, böylece personelin kurum kimliği ile özdeşleşeceğini, kurum kültürü ve kimliği oluşturmak adına çalışmalar yaptıklarını ve önemsediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin okulu aile ortamı olarak görmelerini benimsetmeye çalıştıklarını, kurallara ve teamüllere dayalı ve herkesin bildiği bir kültür oluşturmanın kişiler değişse bile yapılan işlerin devamlılığını sağlayacağını ve gelen kişilerin uyum sağlamak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kurumsal bir kültürün hemen oluşmayacağını, öncelikle kurumsal olarak yerleştirilmeye çalışan kültüre ait alt yapının oluşturulması gerektiğini söylemişlerdir. Yine kurum kültürünün olumlu olduğu okullarda personel sirkülasyonunun az olduğunu, kurum kültürü oluşturmak adına birlikte gerçekleştirilen etkinlik ve paylaşımlar yaptıklarını ve aidiyeti oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri, önceki yönetimlerden kalan olumsuz kurum davranışlarının ve iklimin değiştirilmesinin kolay olmadığını ve kültürün değişmesinin zaman istediğini ifade



etmişlerdir. Bununla birlikte kurum kültürü oluşturmanın sürdürülebilirliği kolaylaştırdığını ve yine mezunlar derneği gibi faaliyetlerle kurumsal kimlik oluşturmaya ve okula bağlılığı sağlamaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

*Kurumun bir kültürü bir iklimi var, onun önemini öğretmenlere ve personele hissettirmeye çalışıyorum, bunun önemini hisseden çalışan bir süre sonra çalıştığı okulun kimliği ile özdeşleştiğinde bununla gurur duyuyor. Ben filan okulda çalışıyorum, adını rahatlıkla söyleyebiliyor. O güveni verdikten sonra okulumuzun önemli başarılar elde ettiğini gördükten sonra öğretmen bununla kendini özdeşleştirebiliyor, onu üst kimlik gibi birçok alanda da kullanabiliyor. Onun için artık bir şey oluyor. ...öğrenci başarısı dışında kurum kültürü oluşturmak adına kurumsal geleneğini geliştirmek adına çalışmalar yaparım. (M5)*

Okul müdürlerinden M4, M5, M8, M9, M10, M13, M14, M15, M16, M20, M21, M22, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak vizyon belirlemenin ve bunu öğretmenlere aşılamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulu geleceğe taşımak için bir vizyon belirlenmesi ve bu yönde birlikte hareket edilmesi gerektiğini, okul müdürünün, okul personelinin aynı yönde ve hedefe hareket etmesini sağlayacak yönetim vizyonuna sahip olmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulun stratejik planları doğrultusunda hedefler koyduklarını ve bu hedeflerin kendilerine ve kuruma yol gösterdiğini, genel olarak buldukları eğitim kademesine uygun temel becerileri vizyon olarak hedeflediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonlarını stratejik plan ve diğer planlarına yansıtması gerektiğini, böylece personelin ulaşılmak istenen hedeften haberdar olmasını sağlayarak yapılması gereken işlerle ilgili olarak kolaylık sağlayacağını ve huzurlu bir ortamın ortaya çıkacağını söylemişlerdir. Yine bazı okul müdürleri, öğrencilerin kendilerini mutlu hissedeceği ve okul ortamını verimli kullanacağı, kendi yetenekleri ve nitelikleri doğrultusunda gelişebileceği ve kendisini gerçekleştirebileceği bir vizyon belirlediklerini belirtmişlerdir.

*...personelin, tüm paydaşların servisçisinden öğretmeninden velisine kadar tüm personeli okul için çalışmaya sevk eden ve o oku çeken kişi olması gerekiyor, ama yay olmamalı, yani hedefe gidecek şey yay doğru ama oku çeken kişinin müdür olması gerekiyor. (M9)*

Okul müdürlerinden M1, M4, M6, M9, M12, M13, M15, M16, M19, M20, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak sürekli girişim ve üretim halinde olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, özellikle okulun maddi gelişimini sağlamak amacıyla üretim halinde olduklarını, çeşitli atölyelerde ürünler ürettiklerini ve bunları satarak hem okula gelir, hem de öğrencilerin gelişimini sağladıklarını, böylece okullarını geleceğe taşıdıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanması için sürekli girişim halinde olmanın gerekli olduğunu, iyileştirmenin ve yenilik yapmanın kurumu ayakta tuttuğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okulların girişimci ve yaratıcı fikirlerin üretildiği yerler olmasının gerekliliğini, yönetici olarak okuldan ayrıldıkları son güne kadar çalışmaya devam ettiklerini ve sürekli üretime yönelik hareketlilik içinde olduklarını söylemişlerdir.

*Mesela çocuğumun çalıştığı bir araba fabrikasında örneğin bir teknoloji ile ilgili bir sorun var ise hemen aktif yeni mezun olmuş dinamik çalışanına diyor ki sence burayı nasıl iyileştiririz bana bir proje yaz deniliyor, yani iyileştirmek lazım geliştirmek lazım, orası bir fabrika ama burası daha çok önemli, onun tafafisi var bunun tafafisi yok, yani o markayı koruyabilmek için ömür boyu varlığını devam ettirebilmesi için sürekli yenilik ve iyileştirme yapmak gerekiyor, okulların da aynı şekilde yapması gerekiyor, öğretmenler yirmi yıl önce mezun oldukları şekliyle kalırsa bence o öğretmen kendi sürdürülebilirliğini de öldürüyor demektir. (M20)*

Okul müdürlerinden M2, M5, M6, M8, M11, M13, M18, M20, M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık ve şeffaf olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yaptıkları çalışmalarda açık ve şeffaf olmaya çalıştıklarını, yapılan işlerin olduğu gibi paydaşlarla paylaşıldığını, arka planda adaleti bozacak işler yapmadıklarını, sürecin şeffaf ilerlediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda veli desteğinin ve maddi desteğin devam etmesi ve velilerin kafalarındaki



soru işaretlerinin ve güvensizliğin ortadan kaldırılması için okulun gelir ve gider anlamındaki maddi süreçlerinin şeffaf bir şekilde paylaşılması gerektiğini, okulların resmi kurumlar olduğunu ve mevzuat çerçevesinde yönetildiğini, bu nedenle yapılan harcamalarda hesap verebilir ve şeffaf olunmasının elzem olduğunu, bu yapılmadığında söylentilere kapı aralanacağını ifade etmişlerdir.

*Bir kere maddi kaynakların neler olduğunu bizde bütün öğretmenler bilir, yani hani şu vardır, bağış alınırsa öğretmen bilir, ya da bir sponsor varsa öğretmenler bunu bilir, aile birliği bilir, o konuda şeffaf olmaya çalışıyoruz, dolayısıyla ben şeffaf olduktan sonra benden sonra gelecek yöneticinin de aynı şeffaflığı sürdürmek zorunda kalacağını düşünüyorum, neyi nerden sponsor bulduysam hangi şekilde sponsor bulduysam anlatırım, örneğin şöyle söyleyeyim bizim okulda bir kitapçı vardır ve o kitapçıdan aldığımız bir bağış vardır, bu bağışın okulda nereye harcandığını okula kaç lira bağış geldiğini anlatırım bütün öğretmenler bilir, yani şeffaf olacaksınız ileriye taşımak adına, kendimce bir kurumsallık oluşturmaya çalışıyorum, bu işler böyle, ek dersler olsun sınav konusunda olsun öğretmenin kendine fayda sağlayacak parasal konularda da şeffaf olmaya çalışıyorum. (M6)*

Okul müdürlerinden M4, M6, M8, M9, M11, M14, M15, M16, M18, M19, M20, M21 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak olumlu örgüt iklimi yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda olumlu bir iklim yaratmanın, tüm paydaşlara yansıdığını ve olumlu iklimin öğretmenlerin performansını arttıracaklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumda birlik ve beraberlik yaratmaya dayalı ve kişiler, gruplar arasındaki iletişimi, ilişkileri ve okula bağlılığı artıracak çeşitli girişimlerde bulduklarını, öğretmenlerin kendilerini rahat ve mutlu hissettikleri bir ortamı oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okula yeni gelen kişilerin, örgüt iklimine uyum sağlamak zorunda olduklarını ve bu olumlu iklim oluştuğunda yeni gelenlerin bu kültürü bozmayacağını söylemişlerdir. Yine okulda genel bir anlayış ortamı oluşturmaya çalıştıklarını, birlikte hareket edip birlikte yürümenin olumlu iklime ve başarıya katkı sağlayacağını, okuldaki olumlu atmosferin kuruma bağlılığı da arttıracaklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda olumlu iklimi oluşturmak adına öğretmenlerle çeşitli etkinlikler veya paylaşımlar gerçekleştirdiklerini, samimiyet kurduklarını belirtmişlerdir.

*Olumlu okul iklimi gelişmişse dışardan gelen kişi ona uymak zorundadır. Olumsuz gelen nasıl o özellikleri alıyorsa, olumluya gelen onun özelliklerini alıyor. Okulda birinci olarak genel bir anlayış ortamı oluşturuyoruz. Bir çalışma yapacağımız zaman arkadaşlar yapalım mı yapacaksak birlikte yapalım yapmayacaksak birlikte yapmayalım. Her şey de birlikte hareket edebilme. Birlikte hareket edildiğinde mutlaka ama mutlaka başarı geliyor. Birlikte geliyor. ...okulumuz yeni bir okul, yeni bir okul olduğu için birinci öncelikli olarak sağlıklı bir okul iklimi oluşturmayı planlıyoruz, o yönde ilerliyoruz. ...birinci öncelikli olarak tüm öğretmenlerin birlikte beraber mutlu bir şekilde çalıştığı, öğrencilerin okula gelmek için can attığı, severek isteyerek derse girdiği bir okul iklimi oluşturmayı planlıyoruz. (M11)*

Okul müdürlerinden M23 ve M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak doğru yetkilendirme ve iş tanımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin işleyişte yetkilendirme, görevlendirme yaparken ve bireylerin iş tanımını belirlerken birey yeteneklerini doğru tespit ederek ve gözlemleyerek görevlendirme yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

*...yine belki çok iyi bir ekip ve yönetim becerisi olması gerekiyor, kime hangi görevin verilebileceğini kimin hangi görevi yapabileceğini bilmesi ve doğru yetkilendirme doğru iş tanımı yapması lazım, bu çok önemli ve takibini yapması gerekiyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık iletişimin önemine değinmiştir. Okul müdürü, yöneticilerin doğru ve açık bir iletişim kurmasının önemli olduğunu, bu durumun paydaşlardan dönüt almayı kolaylaştırdığını ve okul müdürünün hata ve yanlış yapma şansını azaltacağını, gelişim fırsatı sağlayacağını belirtmiştir.

*...yine doğru bir iletişim kurduğunuzda bu doğrudan size yansıyor, açık iletişim kurduğunuzda bu size yansıyor, otokrat baskıcı bir anlayışta baskıcı bir yönetim mantığında insanlardan dönütler alamazsınız ve doğru yaptığınızı düşünürsünüz, ama daha açık daha samimi iletişim kurduğunuzda öğretmenler çok da düzgün bir şekilde yanlırları size ifade edebiliyor, bu da sizi geliştiren bir şey, sizin eşitsizliklere, yanlılıklara yanlış gidişata yönelmenizi ve hata yapma ihtimalinizi azaltıyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M23 ve M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak güvenli bir kurum yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, güvenli bir okul yaratma konusunda uzmanlardan destek aldıklarını, analizler ve tespitler yaptıklarını, güvenlik ve sağlık açısından risk oluşturan unsurları bertaraf ettiklerini ve böyle bir kültür oluşturmaya yönelik hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda güvenli bir okul olmanın tercih edilmede avantaj yarattığını ve güvenli bir kurum yaratmanın ve bireylerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının, kurumdaki bireylerin üretkenliğe yönelmesini sağladığını da ifade etmişlerdir.

*İnsan rahat etmediği yerde uyuyamaz, düşünemez, ihtiyaçlar hiyerarşisinde de öncelik güvenlik geliyor, güvenlik olduğu zaman estetik ihtiyaca göre zirveye doğru gidiyor, dolayısıyla bir fikir üretmek de estetik boyuttadır, mesela bazen velilerimiz geliyorlar işte neden geliyorsunuz eski okulunuzu bıraktınız dediğimizde, hocam burası güvenli bir okul diyorlar. Dolayısıyla insan kendini güvende hissettiği zaman adım adım artık üretmeye ve üretmenin de zirvesine çıkmaya başlıyor. (M24)*

Okul müdürlerinden M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak gelişime yönelik beklenti oluşturmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, sürekli değer katılan ve yeniliklerin, gelişmelerin olduğu bir okul atmosferinde yönetici değişikliği sonrası önceden yapılan işlerin üzerine çıkacak boyutta işler yapma konusunda yeni yöneticinin üzerinde bir baskı ve beklenti oluşacağını ve bu durumun yeniliklere kapı açarak çıtayı yükselteceğini ve aynı zamanda kurumsal açıdan sürdürülebilirliği sağlayacağını belirtmiştir.

*...eğitim ortamının iyileştirilmesi, sürekli üzerine katılan değer katılan bir okulda bizden sonra gelen kişi, bunun üzerine bir şey katma konusunda bir baskı hissedecektir olumlu anlamda, bu çalışmaların üzerine tersine çevirme ya da okulu geriye götürmekten ziyade daha iyiye götürme beklentisi oluşacaktır herkeste ve o da bunu sağlamaya çalışacaktır diye düşünüyorum, insanlar bir kıyaslamaya gidecektir, bundan önceki eğitim yöneticimiz böyleydi ama bu konuda şunları bekliyoruz, ama siz karşılayamadınız diyeceklerdir ve kişi kendi yeterliliğini sorgulayacaktır, ya yerine getirecektir ya da yeterliliğini sorgulayacaktır, bu konuda bu işte sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkileyecektir. (M23)*

### 3.1.3. Bütünlük

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen bütünlük oluşturmaya dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, ortak paydaları harekete geçirme, toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme, kurum içi barışı sağlama ve korumadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M12 ve M15 bütünlük sağlama ile ilgili olarak ortak paydaları harekete geçirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin ortak hedeflerde bir araya gelmesi ve ideolojilerinden arınarak eğitim odaklı bir çerçevede bütünleşmeleri gerektiğini belirterek okulda ayrılıkları ortadan kaldıracak ortak paydaları daha çok gündeme getirdiklerini belirtmişlerdir.

*Paydaşlar arasındaki birlik beraberliği sağlamak çok önemli, şöyle bizim burada görüşlerimiz, hayatımız, yaşam tarzımız farklı olabilir ama ortak işimiz özel eğitim öğrencileri, burada çocuklar için çalışıyoruz, onlar için uğraşıyoruz, mümkün merteye ayrılıkları ve farklılıkları böyle daha azaltıp beraber yaptığımız, üzerinde ortaklaştığımız, paydaşı geniş olan şeyleri daha çok gündeme getirmeye çalışıyoruz. Ortak noktaları daha çok ön plana çıkarıyoruz. (M12)*

Okul müdürlerinden M4, M8, M12, M16, M17, M18, M20, M21 bütünlük sağlama ile ilgili olarak toplum ve kurum çevresiyle bütünleşmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, komşu esnaf, işyeri ziyaretleri yaparak,

yapılan etkinliklere çevre paydaşlarını davet ederek okul toplum kaynaşmasını sağladıklarını, özellikle velilerin okulla bütünleşmesini sağlayıcı çeşitli faaliyetler yürüttüklerini, kurum paydaşları ve toplum çevresiyle ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmişlerdir.

*Bir kere biz özel eğitimle toplumu buluşturmaya bütünleştirmeye çalışıyoruz, mesela biz her sene komşu ziyaretleri yaparız, bizim çevremizde okulumuzun çevresinde bulunan bütün resmi özel kurumları belirleriz, iki tane öğrencimiz bir öğretmenimiz bir idarecimizle onları ziyarete gideriz. Yani bu banka şubesi, postane, huzur evi olabilir, bu şekilde özel eğitim öğrencisi ile toplumu kaynaştırmaya tanımaya götürürüz, ikincisi yaptığımız bütün faaliyetlere, sergilerimiz olur açılışlarımız olur, mutlaka toplumun her kesiminden insanları davet ederiz. Özellikle engelliler haftasında dünya otizm farkındalık gününde toplumun her kesiminden insanları çağırıp mümkün mertebe kalabalık bir ortam oluşturup bunların özel eğitim öğrencileri ile tanışmasını kaynaşmasını ve toplumda bu çocukların da var olduğunu bilerek hareket etmelerini sağlayıcı tedbirlere başvururuz. (M12)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M6, M7, M8, M12, M13, M14, M20, M24 bütünlük sağlama ile ilgili olarak kurum içi barışı sağlama ve korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yöneticinin okulda yaşanan çatışmaların tarafı olmaması gerektiğini, okul müdürlerinin görevinin çatışmaları çözmek, paydaşlar arasında birlik beraberlik sağlamak olduğunu, öğretmenlerin kendilerini mutsuz hissedecekleri incitici veya kırıcı davranışlar sergilemediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulda herkesin birbirine saygı duyduğu ve ortak noktalarda buluştuğu bir atmosferi istediklerini ve hedeflediklerini, okul müdürlerinin, ayrımcılık yaptığı hissini uyandıracak davranışlarda bulunmaması gerektiğini, okulda birlik ve beraberliği sağlayıcı kurum içi barışı besleyen çeşitli etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ortak geleceği vurguladıklarını, daha huzurlu ve kardeşçe bir ortamın yaratılması hususunda çaba sarf ettiklerini, okulu geleceğe taşımak için iç barışın önemini vurgulamışlardır. Yine okulda farklı paydaşlarla yaşanan çatışmalar ve sorunları diyalog yoluyla çözdüklerini ve ceza yolunu hiçbir zaman düşünmediklerini, okulda personelin huzurunu bozacak gruplaşmalara, küslüklere izin vermediklerini, öğretmenlerle yaşadıkları sorunları kişiselleştirmediklerini ve diyalog yoluyla çözdüklerini söylemişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, eğitim öğretim ortak hedefi doğrultusunda öğretmenlerin farklı düşünsel yaklaşımlarını zenginlik olarak gördüklerini ancak öğretmenlerin bu farklılıkları ve düşünsel inanışları, okulda ötekileştirmeye veya huzuru bozacak tarzda ayrıştırmaya yönelik bir araç olarak kullanmalarına izin vermediklerini, böyle durumlarda gerekli uyarıları yaptıklarını belirtmişlerdir.

*Okulu geleceğe taşımak için öncelikle iç paydaşlarla barışı sağlamak zorundasınız, eğer bu paydaşlardan birinde bir eksiklik olursa olumsuz bir davranış olursa ya da farklı bir ses çıkarsa amaca ulaşmak çok çok zorlaşıyor. ...gerçi bende ayrılacağım buradan o yüzden üzgünüm biraz, bizde çok güzel bir ortam var, bizde farklı düşünceden farklı sendikalardan arkadaşlar da var ama hiç kimse birbirine gönül koymadı, öğretmenler odasında bir birlik beraberlik var, bir etkinlik yapacaksak hepimiz katılıyoruz. ...mesela altı yılda burada kimseye soruşturma açmadık, her şeyi konuşarak çözüyoruz işte veliyle sıkıntısı oldu çözdük kendileri arasında veya idareyle sıkıntıları oldu çözdük, yani kimseye bırakın cezayı soruşturma bile açmadık. (M7)*

*Benim istediğim burada öğretmenleri sıkmak değil, öğretmen okula geldiğinde huzurlu bir iklim geldiğini hissetsin, çünkü düşünsene öğretmen okula geldiğinde ayakları geri geri gidiyor, yani huzur olmayan bir ortamda öğretmen nasıl sağlıklı bir eğitim öğretim verebilir. (M2)*

### 3.1.4. Uyum

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen uyum ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, değişikliklere ve gelişmelere uyum, yenilikleri takip etme ve güncel kalma, çevresel ve yerel şartları dikkate almadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M2, M10, M24 uyum ile ilgili olarak değişikliklere ve gelişmelere uyumun önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman süreci içerisinde yaşanan değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamak ve o sürece uygun hamleler yapmanın gerekli olduğunu ve bunun sürdürülebilirliği sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda geleceği okuyarak gerekli hazırlıkları yapmanın da kurumları geleceğe taşıyacağını ifade etmişlerdir.

*Sizin üzerinize düşen yapının bir vasfı bir görevi var, bunun sürdürülebilir yani zaman içerisinde değişikliklere uyarlayarak her koşulda bunun sürdürülebilir olmasını sağlamak, mesela yakın bir örnek vereyim, milli eğitimde şuan bir pandemi salgın süreci yaşıyoruz, MEB eğitimin sürdürülebilirliğini nasıl sağladı uzaktan eğitimle gerçekleştirdi, bu aslında bir sürdürülebilirlik örneği, sınıflarda olmasa da sanal ortamda öğretmenle öğrenciyi bir şekilde buluşturdu. (M2)*

Okul müdürlerinden M5, M10, M14, M18, M20, M21, M24, M25 uyum ile ilgili olarak yenilikleri takip etme ve güncel kalmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yöneticilerin okulu geleceğe taşıyabilmeleri açısından yenilikleri ve teknolojiyi takip etmeleri, kurumsal olarak sürdürülebilirliğin sağlanması için dünyada yaşanan gelişmelerin, yeniliklerin, teknolojik ilerlemelerin bilinmesi ve öğrencilerin bu yeniliklere uygun şekilde yetiştirilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürünün yeniliklere duyarlı bir yapıda olmasının önemli olduğunu, çeşitli platformlardan yenilikleri, gelişmeleri, başka ülkelerin eğitimsel dinamiklerini takip etmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün, geleceği iyi okuyan, yenilikçi, vizyoner bir profil çizmesinin ve bu anlamda ön ayak olmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

*Eğitim dinamik süreç, çağın yeniliklerini, teknolojiyi, dış dünyayı takip etmen gerekiyor. Yoksa bir okul müdürü odasına kapanıp tamamen yazışmalarla boğulursa bu okula çok fazla hayır geleceğini ben düşünmüyorum, inanmıyorum. Bakanımızın da dediği gibi “en iyi müdür odasında oturmaz demişti” bu doğrultuda bakacaksın dolaşacaksın dış dünyada neler oluyor. Yani teknolojiyi, eğitimdeki gidişatı takip edeceksin. (M18)*

*Bir kere okul müdürü sosyal medyayı takip etmeli günümüzde, interneti, eğitim haberlerini takip etmeli, güncel gelişmeleri takip etmeli, mümkünse tabi diğer ülkelerde neler yapılıyor bunlarla ilgili malumat sahibi olması gerekiyor. (M14)*

Okul müdürlerinden M8, M13, M14, M17 uyum ile ilgili olarak çevresel ve yerel şartları dikkate almanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, eğitimin her koşulda standart nitelikler taşımadığını, bölgeden bölgeye hatta okuldan okula değişiklikler olduğunu ve bu çevresel ve yerel şartların dikkate alınmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda her şartta her uygulamanın başarılı olamayacağını, her okulun kendine özel kurumsal ve çevresel şartlarının olduğunu ve bunun keşfedilmesinin önemli katkılar sağlayacağını ifade etmişlerdir.

*2010 yılında Erzurum'a bir hizmet içi eğitim için gittiğimde bir tane bayan çıktı, koymuş dijital bir masa, çocuklar o masanın etrafında toplanıyorlar dörtlü bir şekilde ve her masada dört tablet var olduğunu düşünün, öğrenci kendi masasına oturuyor, öğretmen soruyu gönderiyor masasına, her biri butona basıyor ve yirmi dakika sonra öğretmenin masasına öğrencilerle ilgili analizler geliyor. Ben söz aldım ve dedim ki harikulade bir şey bunu nerde uyguluyorsunuz dedim, iyi bir kolej ismi verdi ve dedim ki sizin okulda sınıf kaç kişi 16 kişi dedi, o zamanlar tabi öğrenci mevcudu fazla olduğu için bunu kendi okullarımızda uygulamamız zordu, yani Suadiye'de aldığın sonuç Çekmeköy'de uygulanamıyor, Çekmeköy'de aldığın sonuç Sancaktepe'de uygulanamıyor. Yani okulun koşullarını dikkate almak gerekiyor. (M17)*

### 3.1.5. Aidiyet

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen aidiyet ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, işe bağlılık ve aidiyet duygusu kazandırmadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M12 aidiyet ile ilgili olarak işe bağlılığın önemine değinmiştir. Okul müdürü, hayata geçirilen çeşitli iş ve girişimlerde öğretmenin aktif rol alması, memnuniyet hissetmesi ve işi sahiplenmesinin

öğretmenin bağlılığını arttırdığını belirtmiştir.

*Mesela bizim şimdi dört yıldır bir şekilde devam ettirdiğimiz bir sepette sağlık projemiz var, belki Türkiye’de ilktir, her gün çocuklara mevsim meyvesi veriyoruz, sponsorumuz var, bu belli bir süre sonra öğretmenlere de yansıdı, bazı günlerde öğretmenlerimiz karşılamaya başladı ve o iş belli bir süre sonra onlara mal olmaya başladı, yani o olumlu olan işi kişinin kendisine mal ettiğiniz zaman, yani kurumda çalışan paydaşlar kendilerinin bir projesi kendilerinin işi olarak gördükleri zaman ve yaptıklarından zevk aldıkları zaman, yani bir mecburiyet olarak değil bu iş gerçekten sevdiğim bir iş faydalı bir iş olarak gördüklerinde her yerde anlatıyorlar. Sahiplenme oluyor. (M12)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 aidiyet ile ilgili olarak kurum personelinin aidiyet duygusu kazanmasının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda personele karşı adaletli ve eşit davranmanın, personelin kuruma aidiyetini arttıracak, bu durumun personel sirkülasyonunu azaltacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda aidiyet duygusunun kısa zamanda oluşmadığını ve bunu kazanmanın kurum kültürü ile ilgisi olduğunu, bu duyguyu kazandırmada yöneticilerin, personelin duygusal yönüne dokunmaları gerektiğini, bunu oluşturmaya yönelik çeşitli sosyal etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün personeline güven aşılıyarak mevzuat çerçevesinde değil bağlılık ve aidiyet çerçevesinde süreci yönetmesinin önemli olduğunu, öğrenciler açısından da öğrencilerin okula bağlılığını ve okula istekli gelmesini sağlayacak aidiyet hissini güçlendirecek bir okul ortamı oluşturmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Yine okul ve çevre şartlarının da öğretmenin aidiyetini etkilediğini, aidiyet duygusunu oluşturmak için çabaladıklarını ve bunun için birlikte paylaşım noktalarını güçlendirmenin önemli olduğunu ve etkinlikler düzenlediklerini, insani ilişkilerin ve ortamın iyi olduğu, toleranslı bir okul yönetiminin olduğu okullarda aidiyetin daha fazla geliştiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kurumda personelin farklılıklarına saygı duymanın ve öğretmenlerin yanında olmanın aidiyet sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, mesleki bağlılığın kurumsal bağlılığı etkilediğini ve bu nedenle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerin ve gelişimlerinin geliştirilmesi yönünde yöneticilerin adımlar atması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri ise yöneticilerin, öğretmenlere çalışabilecekleri rahat ve mutlu bir ortamı sunmasının, maddi ve manevi destek sağlamanın, işbirliği süreçlerinin harekete geçirilmesinin de aidiyeti sağlamada etkili olduğunu söylemişlerdir.

*Öğretmenlerin de işini yaparken hedefledikleri belli standartlar var, okuldaki yönetimle olan paylaşımları, iş yapma noktasındaki rahatlığı, işini icra ederken muhatap olduğu insanların yoğunluğu, öğrenci potansiyeli, okulun olduğu bölgedeki potansiyel, bunlar öğretmenin okuldaki devamlılığını etkiliyor. Öncelikle tüm personelde kuruma ve arkadaşlarına dair bir aidiyet duygusu oluşturmaya gayret ediyoruz, bunun içinde paydaşlar çok önemli, yani bir arada bulunan birlikte paylaşan birlikte üreten birlikte tüketen insanlar doğal olarak birbirine yakınlaşıyorlar, ortaokullarda genellikle bu tür imkânlarımız daha sık oluyor, ilişkilerimiz daha sıcak ve yakın oluyor, gerek sosyal yaşam ile ilgili gerekse de iş ortamında bir araya getiren birçok sebep oluyor, biz bunlara ilave ne yapıyoruz, beraber bir sinema etkinliğimiz oldu arkadaşlarla, dışarıda bir kahvaltı programımız oldu, bunların hepsine arkadaşlar katıldılar. (M10)*

*...bu arkadaşlar taa Kadıköy’den geliyorlardı, bu insanları günde iki üç saat yol alıp buraya getiren şey neydi diye sorsam insan ilişkileri ve ortam diyebilirim, demek ki bu insanları burada tutan bir ortam da oluşmuş ki yıllarca çalışmışlar, önemli olan insani ilişkiler toleranslı yaşam. (M8)*

### 3.1.6. Planlama-Değerlendirme

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen planlama ve değerlendirme ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, süreçte izleme-değerlendirme yapma ve planlama yapmadan oluşmaktadır.



Okul müdürlerinden M5, M21 planlama ve değerlendirme ile ilgili olarak süreçte izleme ve değerlendirme yapmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun vizyon ve misyonu doğrultusunda koyulan hedeflere ulaşılma durumu ile ilgili zaman zaman değerlendirme yaptıklarını, geri dönütler aldıklarını ve bu doğrultuda eksik ve güçlü yönlerin belirlenerek yol haritasının ortaya konulduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda stratejik planlama doğrultusunda izleme değerlendirme çalışmalarının çok iyi yapılması ve hedef ve sonuçların süreçte analiz edilmesi gerektiğini, böylece geleceğe yönelik sağlam adımlar atılabileceğini belirtmişlerdir.

*Ben stratejik planlıyım aynı zamanda, uzun yıllar onunla ilgilendim, gerek kendi kurumum gerekse de daha üst düzeyde, izleme değerlendirme çalışmalarının çok iyi yapılması lazım bence, yani siz planı programı yaparsınız kâğıt üstünde vardır ama siz adımlarınızı atarken belli bir noktaya geldiğiniz zaman süreç değerlendirmesi mutlaka yapıyorsunuz ama bir de böyle ne yaptım sonuçları ne oldu hangi verilere ulaştık hedefe ne kadar ulaştık ne kadar ulaşamadık ulaşamadıysak neden ne engel oldu ya da biz yanlış bir hedef mi belirledik, imkânsız bir hedef mi belirledik, bunların iyi analiz edilmesi lazım, o zaman ancak ileriye dönük adımları daha net atabilirsiniz çünkü o zaman sürekli kendinizi kontrol etme ve aksamalar varsa onları toparlama şansınız olur. (M21)*

Okul müdürlerinden M2, M5, M6, M8, M11, M12, M13, M14, M15, M17, M21, M22, M25 planlama ve değerlendirme ile ilgili olarak planlama yapmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun başarısının artırılması açısından planlamaların yapılması, ani kararlarla değil sürecin alt yapısı hazırlanarak, analiz edilerek ve planlanarak adımların atılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurum ihtiyaçlarının paydaşların görüşleri alınarak sene başında belirlendiğini ve süreç dâhilinde bu ihtiyaçların giderilmesi açısından planlama yapıldığını, kurumsal olmanın ve okulu geleceğe taşıyabilmenin kısa orta ve uzun vadede planlama yapmayı gerektirdiğini, ihtiyaç ve imkânların bu planlamalar yapılırken göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte mali anlamda da bütçe planlamalarının yapılmasının önemli olduğunu ve gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri de değerlendirerek yedek planlamaların yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*Yapacağımız çalışmaları planlıyoruz demiştik ya öğretmen arkadaşlarla konuşuyoruz. Sene başında öğretmenler kurulunda o sene yapacağımız çalışmaları birlikte değerlendiriyoruz. Bu sene için ihtiyaçlarınız nelerdir arkadaşlar neler yapalım diye soruyoruz. Ortaya çıkıyor. Çıkan ihtiyaçları planlıyoruz öncelik hangisindedir ona da birlikte karar veriyoruz. Kurulda karar veriyoruz. Diyoruz ki bu sene bunu bunu bunu yapalım, diğerini önümüzdeki sene toplantıda görüşelim. Bir sonraki sene gelince geçen seneki toplantılarımızda neler yapmayı planladık bunları yaptık, bu seneki önceliklerimiz nelerdir gibi önceliklere yer veriyoruz. Bu konuda beş yıllık stratejik plan belirledik. Bu planı belirlerken de yine tüm paydaşlarımızın görüşleri ve düşünceleri doğrultusunda güzel bir çalışma yaptığımızı inanyorum. (M11)*

*Bir defa bir şeyi kurumsal yapabilmem için kısa vade orta vade uzun vade mutlaka planımı yaparım, kurumsallıkta buna inanyorum, kısa vadede orta ve uzun vadede neler yapabilirim bunları planlıyorum, devlette bir Ferrari hızı yapamıyorsunuz, muhakkak gemi gibi yavaş hareket edebiliyorsunuz. (M22)*

### 3.1.7. Ekip Olma

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen ekip olma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, ekip ruhu oluşturma ve paydaşlarla istişareden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M9, M12, M15, M23 ekip olma ile ilgili olarak ekip ruhu oluşturma önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul ile ilgili planlamalar yaparken veya girişimlerde bulunurken tek başına karar vermemeleri, ekip olarak birlikte kararlar almaya dayalı bir süreç izlemelerinin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda alınan kararlar ve etkinlikler için komisyonlar oluşturduklarını, çeşitli paydaşlarla kolektif hareket ettiklerini, paydaşları sürece ortak ve dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okula çeşitli yeniliklerin kazandırılmasında öğretmenlerin sorumluluk üstlendiği bir ekip çalışmasının gerekli olduğunu söylemişlerdir.



*...okulun başarısı için neleri ne yönde yaparsak başarıyı yukarıya çıkarabiliriz, çıtayı yükseltebiliriz çalışmalarını yapmalı, bunu yaparken de ekip olarak yapmalı tek başına müdür "ben düşündüm bunu düşündüm bunu yapıyorum" dememeli, birlikte hareket etmeli. (M5)*

Okul müdürlerinden M5, M8, M17 ekip olma ile ilgili olarak paydaşlarla istişare etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okuldaki iş paylaşımlarında ve diğer görevlendirmelerde ilgili paydaşlarla istişare ettiklerini ve böylece çok fazla sorunun ortaya çıkmayacağını, yapılacak işlerle ilgili olarak personelle istişare etmenin daha iyi sonuçlar elde edilmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.

*...ders dağıtımından sınıf rehberliğine kadar öğretmenden çalışan personele kadar her şeyi hep birlikte onlarla konuşarak iş paylaşımını onların dâhil olduğu bir süreçte gerçekleştiririm. Kendim direk sen yardımcı personelsin ona direk sen şunu şunu yap demem, onların birlikte olduğu ortamda konuşarak istişare yaparak hallederim. O şekilde yaptığımda sorun çok fazla yaşanmadığını görüyorum. (M5)*

### 3.1.8. Eşitlik-Adalet

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen eşitlik-adalet ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, fırsat eşitliği, adalet ve güven sağlamadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M15, M16, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 adalet ve eşitlik ile ilgili olarak fırsat eşitliğini sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun çeşitli kullanım alanları, araç gereç ihtiyaçları veya çeşitli komisyon faaliyetleri ile ilgili olarak tüm öğretmenlere eşit fırsatlar tanıdıklarını, insanlara yapamadıkları işler için imkân ve fırsat tanınması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli ödül fırsatlarını dağıtırken objektif tutumlar sergilediklerini ve fırsatları ve kaynakları adaletli bir şekilde paylaştıklarını, kaynakları dağıtırken dezavantajlı guruplara öncelik verdiklerini, onları koruduklarını ve onların yokluk hissetmelerine neden olacak durumlara izin vermediklerini, maddi yetersizlikleri olan öğrencileri okula kazandırmak istediklerini ifade etmişlerdir. Yine yaptıkları uygulamaların herkesi kapsayacak ve objektif nitelikler taşıdığını ve öğrenci ve okulun faydasına olan bütçe karşılığı olan tüm girişimlere ve fikirlere yönelik öğretmenlere fırsatlar tanıdıklarını, dezavantajlı öğrencilerin eğitimden yararlanabilmeleri için okul süreçleriyle ilgili çeşitli düzenlemeler ve dezavantajlı guruplar için pozitif ayrımcılık yaptıklarını, onların ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcadıklarını söylemişlerdir. Yine görev yaptıkları dezavantajlı okul ve öğrenci yapısını standart koşullara ulaştırmak için çaba harcadıklarını, tüm öğrenciler için standart koşullar oluşturduklarını belirtmişlerdir.

*...yine mesela bizde yemekhane var, yemekhanede ekonomik durumu iyi olmayan dezavantajlı çocuklara ücretsiz yemek yeme imkânı sunuyoruz, ya da iki üç kardeş olduğu zaman veliye indirim yapıyoruz, bu tür imkânlar da sunuyoruz. (M6)*

*İşte müdür muhasebe alanının bütün ihtiyaçlarını karşılıyor da bilişim bölümünün ihtiyaçlarını karşılamıyor anlamında veya laboratuvarında bilgisayarların hepsi çalışıyor da bizimkiler çalışmıyor mantığında, bununla ilgili şeflerimizden talepte bulunuyoruz kimse kırılmasın gücenmesin diye bize bildirin diyoruz, hepsini alıyoruz, ödenek istiyoruz, ödenek kalemi ile geliyor onlar, sınıflardaki akıllı tahtalarla ilgili bozulan akıllı tahtaları anında yaptırıyoruz, işte o sınıf bozdu lanet olsun bir daha yapmam tarzında değil veya işte coğrafya öğretmenlerimiz hocam harita küre istiyorum diyor tamam diyorum bak beğen siparişini ver parasını verelim, sen al yani onda bile ona bırakıyorum ben, hangisi işine yarıyorsa onun siparişini ver onu alalım tarzında. (M3)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M5, M6, M8, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M18, M19, M21, M23, M24, M25 eşitlik ve adalet ile ilgili olarak adalet ve güven sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda adalet ve güven sağlamanın okul yönetiminde önemli bir unsur olduğunu, kayırma, nepotizm gibi ayrımcı davranışların bu iklimi bozacağını ve bu yüzden herkese eşit davranılmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir. Aynı

zamanda adaletin sağlanmasıyla insanların yöneticiye güven duyduğunu ve birçok zorluğun bu şekilde aşılabileceğini, bu durumda öğretmenlerin, yöneticinin girişimlerine olumlu yaklaşacaklarını, tersi durumlarda ise yöneticinin birçok direnç noktalarıyla karşılaşacağını, kurum içi barışın bozulacağını ve yöneticilere olan saygının azalacağını belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri, adaleti sağlama noktasında şeffaf uygulamalar yürüttüklerini, adil davranmanın kuruma aidiyeti de arttıracaklarını, olumlu veya olumsuz durumlar fark etmeksizin adaletin kendileri tarafından her durumda gözetildiğini söylemişlerdir. Bununla birlikte kişilere ideolojik farklılıklar ve yakınlıklar çerçevesinde bakmadıklarını, adaletin sağlandığı bir iklimde okul yönetiminin kolaylaştığını ve huzurlu bir ortamın ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

*Bana bir hocamız şey sormuştu “okula atandığın zaman ilk ne yaparsın” ben de şöyle cevap vermişim “ilk önce adaleti sağlarım, güven tesis ederim” dedim. Bu temel, olmazsa olmaz, adaleti nasıl sağlayacaksınız, herkese eşit ve herkese aynı çerçevede bakacaksınız, kimseyi kayırmayacaksınız, nepotizm ile yaklaşmayacaksınız, bu mutlaka olmalı, bu olduktan sonra diğer adımlara, diğer çalışmalara başlanılabilir. (M18)*

*Biz kişilere ideoloji üzerinden bakmamaya çalışıyoruz, bakmıyoruz da, sendikal ve ideolojik düşünceleri bizim için önemli değil, kuruma katıkları kurumda yaptıkları önemli, yani kendileri de bu tür bir eyleme girmedikten sonra yani biz adil davranıyoruz, bir görev paylaşımı yaptığımızda sırayla görev veriyoruz veya kura çekiyoruz, olabildiğince adil davranmaya çalışıyoruz. (M14)*

### 3.2. Ekonomik Verimlilik

Okul müdürleri Tablo 3'te görüldüğü gibi ekonomik verimlilik alt temasında tasarruf-önlem ve gelişim kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 3. Ekonomik Verimliliğe Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
EKONOMİK VERİMLİLİĞE YÖNELİK DAVRANIŞLAR	Tasarruf-Önlem	Paydaşları bilgilendirme ve farkındalık	3
		Kaynak tüketiminde önceliklendirme	15
		Bütçe dengesi	14
		Var olan kaynakları korumak	12
		Gelecekteki ihtiyaçları dikkate alma	3
		Tasarruf çözümleri üretme	1
	Gelişim	Kaynak gelişimini sağlama	7
		Çevresel veya dış kaynak desteği arama	8

#### 3.2.1. Tasarruf-Önlem

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen tasarruf-önlem ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, paydaşları bilgilendirme ve farkındalık, kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesi, var olan kaynakları korumak, gelecekteki ihtiyaçları dikkate almak ve tasarruf çözümleri üretmekten oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M19, M23 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak kaynak verimliliğine yönelik paydaşları bilgilendirmenin ve farkındalık oluşturma önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman zaman okulun maddi durumuyla ilgili olarak paydaşlarını bilgilendirdiklerini, bu anlamda tasarruf yapma ve kaynak tüketimini önlemeye yönelik öğrenci ve öğretmenler başta olmak üzere paydaşlarına yönelik konuşmalar gerçekleştirdiklerini, farkındalık oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu farkındalığın geliştirilmesi adına okul müdürleri, rol model olmaya çalıştıklarını ve öğretmenleri de bu anlamda teşvik ettiklerini söylemişlerdir.

*Şunu yapıyorum mesela, okulun her kuruluşunda bu ülkedeki herkesin hakkının olduğunu düşünüyorum, o yüzden de en basit çocuklara diyorum ki evinizde suyu nasıl kullanıyorsanız, doğalgaz kullanırken nasıl ki camı kapatıyorsanız fatura yüksek gelmesin diye, burayı da öyle kullanmanız lazım, yani öğretmen arkadaşlarıma diyorum ki A4 kâğıdı mesela bir sürü kâğıdımız var bunu kullanırken kılı kırk yararsanız daha*

*verimli olur, işte bakın pandemi yaşadık pandemi sürecinde birçok okul ekonomik olarak sıkıntı yaşadı, kantin geliri bitti, salon gelirleri gitti, servis geliri gitti. (M19)*

Okul müdürlerinden M1, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M15, M16, M18, M19, M21, M22, M23 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak kaynak tüketiminde önceliklendirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul işleyişi ile ilgili çeşitli etkinlik veya girişimlere kaynak aktarırken önceliklendirme yaptıklarını, önceliği acil olan işlere verdiklerini, personel maaşları ve güvenlik gibi öncelik arz eden durumları kaynak tüketiminde daha fazla ön planda tuttıklarını, diğer etkinlikler için ise genellikle sponsor bulma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmen ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını ve bu ihtiyaçları öncelik arz eden ihtiyaçlar başta olmak üzere zamanla karşıladıklarını, kaynaklarının sınırlı olmasının bu önceliklendirmeye neden olduğunu, iş sağlığı ve güvenliğinin okul yönetimde önceliğe alınması gerektiğini, bütçe maliyeti az olan ve öğrenci faydasına olan projeleri hayata geçirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

*Ben genel olarak okul aile birliğine gelen geliri sosyal etkinlik için kullanmadım, çünkü gelen para zaten ancak okulumuz personeli maaşları ve ufak tefek tamir işleri için kullanıyoruz, etkinlikler için daha çok sponsor buluyoruz. Mesela biz önceki yıllarda kariyer günleri yaptık sponsorlar bularak gerçekleştirdik, o şekilde hallediyoruz faaliyetleri, yoksa okul aile birliğinden kolay kolay etkinliklere para aktarmıyorum. (M22)*

*Okulun öncelikli ihtiyaçlarına bakıyorum, güvenlik ihtiyacı bizim için önemli, örneğin bir kalorifer dairesinin bakımı onarımı ya da çocukların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili onlar için tehlike oluşturacak etmenlerin önlenmesi, güvenlik önemli bizim için, planlama yapıyoruz yani kaynakları harcarken önceliğimiz nedir ona göre kaynak planlaması yapıyoruz, ondan sonra diğer faaliyetlere de israf olmayacaksa parayı yerinde kullanmak gerekir diye düşünüyorum. (M14)*

Okul müdürlerinden M5, M7, M8, M9, M11, M12, M13, M14, M17, M19, M20, M21, M23, M24 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak bütçe dengesini korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, harcamalar gerçekleştirirken var olan bütçeleri doğrultusunda harcama yaptıklarını, borçlu kalarak işlem yapmadıklarını, gelir gider dengesini gözettiklerini, gelirler ile giderleri karşılaştırarak eşleştirmeye çalıştıklarını ve bundan daha fazlasını harcamaya yönelik girişimlerde bulunmadıklarını, gider üstü gelirleri olduğunda ise verimli bir şekilde bu kaynağı diğer ihtiyaçlara yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Yine bütçe ile ilgili sıkıntı yaşadıklarında bazı gider kalemlerinde düzenleme yaptıklarını, geleceği düşünerek bazı mali önlemler aldıklarını, ihtiyaçların bütçe çerçevesinde bazen ertelenebildiğini, yıl içerisinde tahmini bütçe oluşturduklarını ve buna göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir. Bazı okul müdürleri ise bütçeye göre faaliyet yaptıklarını, bütçenin izin verdiği koşullarda etkinlikler gerçekleştirdiklerini, bu anlamda akılcı bir yönetim sergilemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

*Bütçe yapıyoruz kafaya göre para harcamıyoruz. Yarın öbür gün ortada kalma durumu da var. Şu var tahmini bir bütçe işte iki yüz öğrenci varsa ayda şu kadar yılda şu kadar gelecek okul aile birliğine, işte aşağı yukarı her yıl bakıyoruz ne kadar geliyor üstüne birkaç ekliyoruz, işte şu olabilir bu olabilir, ya da işte sosyal etkinliklerden gezilerden tiyatrolardan ders dışı etkinliklerden ne kadar para gelecekse onu hesaplıyoruz, sonra ayağını yorganına göre uzatıp personelin temizlik malzemesini ve diğer ihtiyaçları karşılıyoruz. (M20)*

*Bütçeye göre faaliyet yapıyoruz, bütçe yoksa faaliyet yok, eğer bir proje yapacaksak önceden zaten bütçesi hazırlanıyor, ama ani bir olay çıkmışsa yapılması gereken bir durum varsa da eğer karşılığı var ise yapıyoruz, karşılığı yoksa yapmıyoruz. (M7)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M7, M11, M15, M16, M19, M21, M22, M23, M24, M25 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak var olan kaynakları korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli gider noktalarından kısıtlamalar yaptıklarını, çeşitli çözümler ürettiklerini, ihtiyaçları en uygun şekilde ve birçok yerden teklifler alarak

giderdiklerini, daha önce kullanılan malzemeleri tekrar kullanarak tasarruf yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda var olan kaynakları korumak için planlı hareket ettiklerini, israfa yönelik girişimler yapmadıklarını, sadece ihtiyaçlara yönelik maddi süreçleri harekete geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kaynakları kullanma konusunda tutumlu olduklarını ve var olan kaynakları kullanmak yerine çevre unsurlarından ve paydaşlardan yararlanarak çeşitli girişimlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda var olan kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik tedbirler aldıklarını ve bu yönde görevlendirmeler yaptıklarını söylemişlerdir.

*Çalıştırabileceğimiz veya çalıştırmamız gereken personel sayısı fazla ise biraz sınırlı tutmaya çalışıyoruz, en önemli maddi kaynak giderimiz bu. Personeli ben bir yıl kısmi zamanlı çalıştırdım, yani part time çalıştırdım, öğrencilerimiz burada iken iki personel buldurdum sabit, iki ile beş arasında çalıştırarak part time çalıştırdım, tam çalıştırsam personele verecek bütçe yok, kaynak yok, bir de tam çalıştırdığım zaman gün içinde bir personel o işi görürken veya iki personel o işi görürken boşuna kaynak israfi olacak, onlara vereceğim maaş bir bakıma boşuna kaynak israfi olacak, zaman zaman duruma göre bu tür önlemler alıyoruz. (M21)*

*Elimizde ne imkânlar var, işte atölyelerimiz var malzemelerimiz var, öğretmen arkadaşlara şunu diyorum siz bunu kendi evinize nasıl sahip çıkıyorsanız, öyle sahip çıkın diyorum, çünkü bunun gerisi yok, bu bozulduğu zaman yenisi alınır imkânlar vardır diye düşünmeyin diyorum. (M16)*

Okul müdürlerinden M19, M20, M21 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak gelecekteki ihtiyaçları dikkate almanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, verilen kararların gelecek koşullara uymayabileceğini, bu nedenle gelecek tasarruflarının da dikkate alınması, gelecekte ortaya çıkabilecek durumlara göre alt yapının hazırlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürleri, gelecekteki ihtiyaçları da gidermek için planlama yapmanın önemli olduğunu, gelecekte istenmeyen sürpriz durumların yaşanabileceğini ve bu nedenle alternatif programlar belirleyerek geleceği düşünmenin gerekli olduğunu, mali anlamda da sürpriz durumlar ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurularak kaynak tasarrufunun sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*...ama biz şunu yapıyoruz okul bütçemizin yüzde ellisini hep kötü günler için bir yerlerde tutuyoruz, şimdi pandemi var, mesela öğrencilerimizin kullandığı saatler dışında salonları kiraya veremiyoruz beş aydır, beş aydır hiçbir gelirimiz yok, ama spor lisesi sınavı yapıyoruz iki aydır, burada memurumuz hizmetlimiz çalışıyor nasıl ödeyeceğiz maaşını, her zaman okul kaynaklarını tutumlu kullanırsak hani büyüklerimiz eskiden bir köşede küçük bir birikim derler ya ben buna dikkat ediyorum. (M19)*

Okul müdürlerinden M25 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak tasarruf çözümleri üretmenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, ihtiyaç duydukları ürünlerle ilgili piyasa araştırması yaparak en uygun ücretlendirmeyi sağladıklarını ve maddi kaynak tüketimini en aza indirecek çözümler ürettiklerini belirtmiştir.

*Bazı faaliyetlerde iyi çalışma yapıldığı zaman işte on liraya yapacağın bir faaliyeti aynı standartlara yakın iki üç liraya da yapabiliyorsun. Dışarıdan bir yirmi üç nisanda baloncunun getirilip oranın süslenmesi için belli bir miktar vereceğine kendim balon alıp, bir makine alıp istediğin kadar balon şişirip bu faaliyeti arttırmış olursun hem de bütçeye de katkı sağlamış olursun. (M25)*

### 3.2.2. Gelişim

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen gelişim ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, kaynak gelişimini sağlama, çevresel ve dış kaynak desteği aramadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M6, M7, M9, M10, M15, M16, M23 gelişim ile ilgili olarak kaynak gelişimi sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun maddi kaynaklarının geliştirilmesi gerektiğini, paydaşlarla iletişimin artırılarak onların maddi desteklerinin okula yönlendirilmesinin okul açısından yararlı olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kaynak gelişimini sağlamak adına çeşitli etkinlikler veya geziler düzenlediklerini ve bunlardan okula

gelirler elde ettiklerini, okulun fiziksel ve çevresel imkânlarının değerlendirilerek okula maddi katkı sağlamayı planladıklarını ifade etmişlerdir.

*İlk yaptığım şeylerden bir tanesi bahçede yüz civarında çam fıstığı ağacı var, onların hemen budama işlerini yaptık ve daha yeni büyüyorlar, tek tük vermeye başladılar ama tahmin ediyorum iki üç yıl sonra düzenli bakımları devam ederse benim ümidim otuz kırk bin liralık bir gelir getirmeye başlar diye ümit ediyorum. ...artı kendimize gelir elde edecek kalemler üzerinde çalışıyoruz, fıstık çamu bunlardan bir tanesi idi, diğer taraftan özellikle ada çayı, kekik gibi kurutulduğunda çok iyi para eden ürünler üzerinde de bir alan açtık, seneye büyük ihtimal hayata geçiririz. (M15)*

Okul müdürlerinden M2, M4, M5, M11, M15, M17, M23, M24 gelişim ile ilgili olarak çevresel ve dış kaynak desteği sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulların bütçelerinin sınırlı olduğunu ve bu bütçeyi beslemek, projeleri hayata geçirmek adına dış veya çevresel destekler bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte özellikle bağışçılar veya sponsorlar bularak veya yardımsever kişilerin bu yönelimlerini okula yönlendirerek bu gelişimi sağlamaya çalıştıklarını, çevre paydaşlarıyla irtibat kurarak çeşitli gelişimler elde ettiklerini belirtmişlerdir.

*Yani bölge olarak maddi durumu çok kuvvetli bir okul değiliz, dolayısıyla yapacağımız çalışmalarını projelendirirken okul aile birliği kaynağından çok çevresel kaynaklardan yararlanmayı seçiyoruz. (M11)*

*Sürekli bir arayış içindedesiniz, mesela müziğe bir yatırım yapıyorsunuz resim atölyesinde sıkıntılar var, işte resimcilerin sorununu bankadan çözdüm onlardan aldık, onu nasıl çözdük bankayı ben kendim araştırmamla bulmadım, velinin irtibatıyla aldık, iki kamyon üç kamyon malzeme getirdik, hatta diğer okullara bile gönderdik. Araştırdığımız zaman bir şekilde çözüm buluyorsunuz. (M17)*

### 3.3. Çevresel Duyarlılık

Katılımcı okul müdürleri Tablo 4'te görüldüğü gibi çevresel duyarlılık alt temasında sürdürülebilir yönetimi destekleyen çevre ve doğayı koruma, geri dönüşüm uygulamalarını destekleme ile bilinç oluşturma davranışlarına ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 4. Çevresel Duyarlılığa Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
ÇEVRESEL DUYARLILIĞA YÖNELİK DAVRANIŞLAR	Çevreyi ve doğayı koruma	10
	Geri dönüşüm uygulamalarını destekleme	16
	Bilinç oluşturma	22

Okul müdürlerinden M1, M8, M10, M11, M12, M13, M19, M20, M24, M25 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak çevreyi ve doğayı korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yeşil alanları arttırmaya yönelik ağaçlandırma, çiçeklendirme ve yeşillendirme çalışmalarını yaptıklarını, çeşitli çevre koruma vakıfları yoluyla doğanın korunmasına katkıda bulduklarını, zaman zaman çevreyi temizleme faaliyetinde bulduklarını ve çevrenin, doğanın korunmasına hassasiyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çevrenin ve doğanın korunmasına yönelik çeşitli projeler hazırladıklarını ve ortaklıklar kurduklarını, doğanın korunmasına yönelik çeşitli tasarruf tedbirleri aldıklarını ve çeşitli yarışmalarda dereceye girdiklerini ifade etmişlerdir.

*...okulumuzun devam eden üç tane projesi var. Erasmus projesi. Bunun üçü de çevre üzerine yapılan projeler. İki senedir beş altı ülkeyle biz bu çevre üzerine karşılıklı ortaklıklara devam ediyoruz. Bu şekilde çevreye de katkı verdiğimizizi düşünüyoruz. Okulda bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz. Bundan önce çalıştığım okulda da aynı şekilde özel bir firmanın yürüttüğü projede derecelerimiz vardı, hem İstanbul*



*ikinciliği hem İstanbul üçüncülüğü gibi. Yine çevreyi ve doğayı korumak için tuvaletlerde elektrik tasarrufu için işte sensörlüye geçtik bu okulda. Şu anda öğrenci olmadığında tuvaletlerimizin ışıkları yanmıyor. (M25)*

Okul müdürlerinden M1, M3, M5, M7, M9, M10, M13, M14, M16, M18, M19, M20, M21, M22, M24, M25 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak geri dönüşüm uygulamalarını desteklemenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çevre kirliliğine karşı hassas olduklarını ve bu bağlamda geri dönüşüm ve atıkların ayrıştırılması konusunda çalışmalar yaptıklarını, eğitimler verdiklerini, bu geri dönüşüm uygulamalarının okula maddi getiri de sağladığını, “sıfır atık”, “yağmur hasadı” gibi projelerle yenilenebilir, geri dönüştürülebilir unsurları tekrar kullanıma sokarak doğanın korunmasına katkıda bulduklarını, zaman zaman dereceler veya ödüller aldıklarını belirtmişlerdir.

*...ve dedik ki pil toplayalım, plastik ve kağıt toplayalım, ki bu sene baya topladık, çocuklar evlerinden getirdiler, hatta onların özel kutularını alacak bütçemiz yoktu, bu atıkları biriktirmek için kendilerine kutular yaptılar, bunlar toplandı ve bunların okula da dönüşü oldu yani bir kaynak ta yaratılmış oldu. (M9)*

*...bu kadar insanın olduğu yerde atıklarda oluyor, bunları ayrıştırıyoruz, öğrencilere eğitim de verdik, öğretmenlerimiz takibini yaptı, atıkları yerinde ayrıştırıp firmalara teslim ediyoruz, bununla ilgili kaymakamımızdan ödüller de aldık. (M24)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak çevre ve doğa bilinci oluşturmaya önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilerde ve diğer paydaşlarda çevre ve doğa bilincini geliştirmek, öğrencilerin doğa ile aidiyet duygusu hissetmelerini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetler ve yarışmalar yaptıklarını ve ödüllendirmeler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda doğanın ve çevrenin korunmasına yönelik öğrencilerin alışkanlıklarını değiştirmeye çalıştıklarını, okulda uygulamaya dönük doğaya ve toprağa dokunma, koruma, büyütme, sahip çıkma ve üretmeye dair bilinç aşılması hususunda tarım bahçeleri tarzı uygulamalar yaptıklarını, çevre bilinci oluşturmaya yönelik farkındalık çalışmaları ve çeşitli projeler yürüttüklerini, çeşitli STK’lar ve kurumlarla ortaklıklar yaptıklarını, hayvan sevgisini geliştirmek ve öğrencilerin canlılara saygı duymasını sağlamak için okulda çeşitli türde hayvanlar beslediklerini ifade etmişlerdir.

*Kendi okulumuzda yürüttüğümüz projeler var, “tohumdan fidana” ismiyle fen bilgisi öğretmenlerimizle bir proje yaptık, orda öğrenciler önce saksılara tohumları ektiler, sonrasında da onların yetiştirme sürecini takip ettiler, sizde görmüşsünüzdür okulun bahçesinde çiçekler var, onların hepsini öğrencilerimiz yaptı. (M10)*

*...okulumuzun küçük de olsa bir uygulama bahçesi var, fen bilgisi ve diğer öğretmenlerimiz çocukların elleri toprağa değsin o çiçeğin ağacın ne anlama geldiğini öğrenmeleri için özellikle bu konuya çok değer veriyoruz. (M1)*

### 3.4. Koruma Hassasiyeti

Katılımcı okul müdürleri Tablo 5’te görüldüğü gibi koruma hassasiyeti alt temasında kurumsal nitelik ve kültür kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 5. Koruma Hassasiyeti Davranışları Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
KORUMA HASSASİYETİ DAVRANIŞLARI	Kurumsal Nitelik	Yetenekleri koruma	1
		Kurumu ileriye taşıma	5
		Tercih edilebilirliğin korunması ve artırılması	2
	Kültür	Kültürel kimliği koruma	5
		Kurum hafızası oluşturma	4
		Olumlu iklimi korumak	13



Gelenek oluşturma	5
Mirası koruma	11

### 3.4.1. Kurumsal Nitelik

Katılımcı okul müdürleri sürdürülebilir yönetimi destekleyen kurumsal niteliği koruma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, yetenekleri koruma, kurumu ileriye taşıma, tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasından oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M17 kurumsal nitelik ile ilgili olarak kurumun ve kurumdaki bireylerin yeteneklerini korumanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, çeşitli olumsuzluklar yaşansa bile yeteneklerine güvenilen ve kuruma fayda sağlayan öğretmenlerin kurumda devamlılığını sağlamak için çaba göstereceğini, iyi işler yapan öğretmenlere sahip çıkacağını, bunun devlete karşı bir sorumluluk olduğunu, aynı şekilde öğrenciler açısından da sadece akademik başarı kıstaslı bir değerlendirmeye girmeden yetenekli öğrencilerin okulda tutulması ve onlara sahip çıkılması açısından çaba gösterdiklerini belirtmiştir.

*Bakın ben proje okulu olsam da yeteneğine güvendiğim birisi beni hurpalıyorsa da tutarım, öğrenciye faydalı ise ona sahip çıkarım mutlaka. ... nihayetinde bize bu yetkileri veren de devletimiz, yine bin tane öğrenci emanet eden devletimiz, yani bunun bir amacı var, işte hedefler koymuş şunları şunları yapacaksınız diye, dolayısıyla bu amaca yönelik iyi işler yapan insanları siz buradan gönderdiğinizde devlete ihanet etmiş olursunuz. ... bu çocuk evet başarısız ama bu çocuk Avrupa tekvandoda altıncı olmuş milli takıma seçilmiş, ya arkadaşım kırk dokuzda bırakma bu çocuğu, bak işte motivasyonunu bozuyorsun. (M17)*

Okul müdürlerinden M4, M14, M16, M20, M25 kurumsal nitelik ile ilgili olarak kurumu ileriye taşımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri okulların, sınıf ortamında fiziki olarak hapsedilmiş öğrencilerin bulunduğu yerler olarak görüldüğünü ve bu anlayışı değiştirmek amacıyla daha özgür hissedilen farklı alanlarda eğitim görmesinin önünün açılması gerektiğini, yeni neslin ihtiyaçlarının farklı olduğunu ve ancak bu şekilde kurumun geleceğe taşınabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumu ileriye taşımak için rutin haline gelen kurum davranışlarının ve alışkanlıklarının değiştirilmesi gerektiğini ve kurumsal niteliğe yeni girişimler yeni projelerle canlılık kazandırılmasının önemine değinmişlerdir. Bununla birlikte var olan geçmiş ve iyi uygulamaların da çağın gereklerine uygun revize edilerek ve geliştirilerek geleceğe taşınmasının gerekli olduğunu ve bunun okulları geleceğe taşıyacağını ifade etmişlerdir.

*...mevcut kurumda iyi uygulamaları, daha da geliştirilip çağın yapısına uygun bir süreçte revize ederek bu şeyi gelecek nesillere aktarmayı sürdürülebilirlik olarak değerlendirebilirim. Geçmişten tamamen kopmak yerine geçmişin iyilerini alıp bunları geliştirmek üzerine bir çalışma yapması lazım. En önemlisi de herkesi motive etmesi lazım. Bunu yaptığı zaman geleceğe okulu taşıyacaktır (M25).*

Okul müdürlerinden M3, M11 kurumsal nitelik ile ilgili olarak tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli planlamalar yaparak tercih edilme noktasında kurumsal niteliklerini arttırdıklarını, tercih edilme oranlarının arttırılması ve korunması için paydaşlar aracılığıyla reklamlarını yaptıklarını, bu bağlamda tercih edilme durumlarının arttığını, bu sonucun elde edilmesinde okulun konum, fiziki yapı ve ulaşım imkânlarının da etkili olduğunu ve bu fırsatları kullandıklarını belirtmişlerdir.

*Okulumuzun iyi bir reklamını yapmamız gerekiyor bu artık bir pazar gibi oldu, her okul kendi reklamını yapıyor sosyal medyada, her okul ister ki iyi öğrenciler gelsin, bunun için reklam şart. ...işte bölgede meslek liseleri içerisinde de kendi alanımızdaki yerimiz gayet iyidir, her sene bizim kontenjanımız başka meslek liseleri boş kalırken ful doluyoruz, aşırı derecede talep var, okulumuzun konumu ulaşımı gibi nedenler de etkili bunda. Okulun bazı olanaklarını fırsatlarını kullanmaya çalışıyoruz. Okulumuzun bahçesi geniş, fiziki imkânları var, laboratuvarlarımız var bu anlamda koşullarımız iyi bu tür imkânlarımızı kullanıyoruz. (M11)*

### 3.4.2. Kültür

Katılımcı okul müdürleri sürdürülebilir yönetimi destekleyen kültürü koruma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, kültürel kimliği koruma, kurum hafızası oluşturma, olumlu iklimi koruma, gelenek oluşturma ve mirası korumaktan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M8, M14, M15, M16, M17 kültür ile ilgili olarak kültürel kimliği korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, topluma ait geleneksel kültür unsurlarının öğrencilere aktarılması için uygulamaya dönük çeşitli etkinlik ve çalışmalar yaptıklarını, kültürün korunmasına değer verdiklerini, yapılan yeniliklerin, etkinliklerin veya girişimlerin kültürel kimliğe uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kültürün ortak akılla ve tecrübelerle oluşturulan bir yapısının olduğunu ve bunun öğrencilere aktarılmasının sürdürülebilirlik açısından gerekli olduğunu, kültüre ait değerlerin veya insani değerlerin benimsendiği bir okul dokusu oluşturmanın önem arz ettiğini, öğrencilerin modern kültürün esiri olmamaları konusunda çaba sarf ettiklerini ifade etmişlerdir.

*Bir faaliyet ya da yeniliği okula taşıırken birebir aynısından ziyade onu mümkünse kendi kültürüne milli değerlerine uygun hale getirmesi önemli. ...geçmişten kalan bir birikim var, nesilden nesile aktarılan bir birikim var ve bunların çoğu ortak akılla yapılan yüzlerce yıllık tecrübeye dayanan geçmişten gelen ve günümüzde de sürdürülebilir, günümüze de yansımaları olan bu açıdan zengin bir toplumuz, bunları öğrencilere aktarmak lazım, sürdürmek lazım, gerek derslerde, boş bulduğumuz fırsatlarda, alanlarda, zamanlarda bunları anlatmak lazım, bunları göstermek lazım, bununla ilgili etkinlikler yapmak gerekiyor. (M14)*

Okul müdürlerinden M6, M8, M11, M13 kültür ile ilgili olarak kurum hafızası oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda kurum hafızası oluşturmanın sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir avantaj sağlayacağını, bireylerin değişmesi halinde geçmişin, kuralların, hedeflerin ve uygulamaların gelen bireylere rahatlıkla aktarılacağını, bu anlamda kurumun gelişim sürecini gösteren bir arşiv oluşturduklarını belirtmişlerdir.

*Bir arşiv oluşturuyorum bu okulda, benim yerime gelecek bir müdürün gireceği bir mail hesabı üzerinden bir arşiv oluşturdum, bu okulda ne yapılmış fotoğraflarla etkinlik etkinlik hepsi elinin altında olacak, diğer öğretmenlerin çalışmaları hepsi saklı bir şekilde, okulun hafızasını korumaya çalışıyorum, bunu miras bırakmak istiyorum, yani bu okulda ne olmuş ilk geldiğimde neymiş oradan bu zamana kadar ne olmuş ne bitmiş hepsini ben giderken gelen müdüre bunları bırakacağım. (M6)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M7, M12, M13, M14, M15, M19, M20, M21, M24, M25 kültür ile ilgili olarak olumlu iklimi korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okuldaki kurumsal iklimi korumanın yanında geliştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiğini, süreç içerisinde doygunluğa ulaşan girişimlerin sonlandırılmasının ve canlılık katacak süreçlerle ve girişimlerle desteklenmesinin, kurum nabzının iyi tutulmasının ve bu nabız doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulun paydaşlarına yönelik duyarlı bir politika izlediklerini, ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu hissetmelerini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yine yöneticinin iletişim süreçlerini iyi kullanmasının olumlu iklimi korumada elzem olduğunu, iletişim koptuğunda iklimin zarar göreceğini, öğretmenleri dinlemenin, düşüncelerine değer vermenin, girişimlerine destek vermenin bu olumlu iklimin devamlılığını sağladığını söylemişlerdir. Aynı zamanda olumlu iklimi korumak adına çeşitli paylaşım ortamlarında öğretmenlerle dayanışma gösterdiklerini, bir araya gelme noktalarını arttıracak çeşitli etkinlikler yaptıklarını, okul yöneticisinin ötekileştirmeye veya dışlanmaya meydan vermeyecek bir yaklaşım içerisinde olması gerektiğini, otokratik bir sürecin bu iklimi bozacağını, kültür oluşturmanın olumlu iklimi korumada büyük yarar sağladığını ifade etmişlerdir. Yine olumlu iklimi korumak adına öğretmenlere serbest alanlar yarattıklarını yani kendi kararlarını almaya dair bazı süreçlere izin verdiklerini söylemişlerdir.

*Var olan iklimi, yani kurumsal iklimi bir kere onun üzerine bir şey koymak gerekiyor, yerinde saydığınız zaman belli bir süre sonra o geriye gidebiliyor, yapmaya çalıştığınız bir iş veya faaliyet doygunluğa ulaşmışsa onu da bırakmak gerekiyor, yani orda kurumun nabzını iyi tutmak gerekiyor. Bir şey yaptım bu artık doygunluğa ulaştı, devam ettirdiğiniz zamanda sıkıntı olur veya insanlar istekli hevesli biraz daha devam edebilirler ama onu burada keselim dediğiniz zaman da sıkıntı olur, orda kurum faaliyetlerinizi, o olumlu iklimi devam ettiren uygulamalarınızı, bir yandan da öğretmenlerinizin o olaylara karşı bakışını ölçüp tartıp eğer sonlandırılması gerekenler varsa yine istişare ederek sonlandırmak, devam ettirilmesi gerekenler var ise devam ettirmek yani küçük müdahaleler yapmak gerekir. Bu olumlu iklimi korumak için paydaşların isteklerini dikkate alıyoruz. (M12)*

*İletişim en önemlisi, iletişime açıksanız olumlu iklim devam ediyor ama iletişime açık değilseniz puzzle'in bir parçası kopuyor, eğer iletişimde sorun var ise arkadaşlarda yavaş yavaş çatırdamalar başlıyor, okulumuzda olumlu bir iklim var, sürekli etkinlikler yaparak sürekli konuşarak iletişim kurarak arkadaşları dinleyerek düşüncelerine önem vererek çalışmalarına destek vererek bu şekilde bu olumlu iklimi koruyoruz (M7)*

Okul müdürlerinden M6, M18, M19, M20, M21 kültür ile ilgili olarak gelenek oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli geleneksel, okula ait ve bağlılığı arttırıcı yemek organizasyonları, turnuvalar vb. bazı gelenekler oluşturmaya yönelik etkinlikler yaptıklarını, dergi, kitap gibi sürekliliği olan geleneksel yayınlara oluşturduklarını, yaptıkları bazı girişimleri gelenekselleştirmek için adlandırmalar yaparak sıralı bir şekilde devamlılığını sağladıklarını belirtmişlerdir.

*Bir işi yaptığım zaman bir defalık yapmıyorum devamlılığı olsun istiyorum, işte görüyoruz kitap basmışlar yayınlamışlar o sene bitti hayır ben hep birincisi ikincisi üçüncüsü dördüncüsü şeklinde devam ettiriyorum, mesela bizim yaptığımız güreşler üçüncüsü yapıldı, mesela geçen sene başlattığımız bir proje vardı, projenin adı girişimcilikti, çocuklarda girişimcilik ruhu kazandırmak niyetindeydik, birincisini başlattık ama pandemiden dolayı olmadı maalesef, orda da birinci ikincisi üçüncüsü diye gitmeyi planlıyorduk. ...amacım bu bazı etkinliklerimizi gelenekselleştirmek, işte birincisi ikincisi üçüncüsü şeklinde gitmek, ben gittikten sonra bu etkinlikler devam etsin isterim. (M6)*

Okul müdürlerinden M1, M4, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M15, M22, M25 kültür ile ilgili olarak mirasın korunmasının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda yapılan bütün düzenlemelerin okulun tarihsel yapısına ve dokusuna uygun olarak gerçekleştirildiğini, tarihi yapının ve mirasın korunduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okullarına ait köklü bir mezun geçmişinin ve tarihsel olarak çeşitli nitelikleriyle ön plana çıkan bir yapısının olduğunu, bunu geleceğe taşımaya yönelik hedefler koyduklarını, mezun derneği yoluyla bu mirası kurumsal hale getirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yine bazı okullarda zaman süreci içerisinde belirli alışkanlıkların ve kültürün yerleştiğini ve bunun süreç içerisinde bir mirasa dönüştüğünü söylemişlerdir. Bununla birlikte tarihsel olarak bugüne taşınmış olan hem fiziki hem kültürel hem de kurucularıyla özdeşleşmiş bir mirasın öğrencilere aktarılması ve bu mirasın korunması bakımından öğrencilerde bilinç oluşturmaya yönelik çalışmalar hedeflediklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri akademik ve sosyal-sportif alanlarda bir miras oluşturmaya çalıştıklarını, bazıları ise önceki kurum yöneticisi tarafından miras bırakılan iyi uygulamaları koruyarak ve üstüne ekleyerek geleceğe taşımak istediklerini ifade etmişlerdir.

*Kurumumuz tarihi bir yapı olduğu için yapacağımız bütün yenilikleri o tarihi yapıya uygun olarak yapmaya çalışıyoruz, mesela bizim dışarda güvenlik kulübemiz vardır, diğer okullarınkinden farklıdır, ahşaptır, özel olarak yaptırdık ki bizim kurumla uyumlu olsun. Kurumun tarihi dokusuna uygun işler yapmaya çalışıyoruz, onu koruyup geliştirmek için çalışıyoruz, mesela bizim arka bahçemizde bir tarihi çınarımız var, biz geldiğimizde çınar tarihi idi ama tescillenmemişti, sonra vakıflar bölge müdürlüğü ile yazışarak, gidip gelerek o çınarımızı tescilledik, kayda geçmesini sağladık, aynı şekilde okulun tarihi geçmişi ile ilgili bir araştırma yaptık, resmi ve bilimsel bir araştırma yaptık, işte kaç yılında kurulmuş, hangi amaçla yapıldı, sonrasında ne olmuş bunları tarih tarih belirledik ve belgelendirdik, bununla ilgili bir köşe oluşturmayı düşünüyoruz. Mesela okulumuzun çatısıyla ilgili sorunları vardı, çatıyı tamamen değiştirdik ama bunu*

*yaparken tarihi dokusuna uygun olarak yaptık. Diğer tadilatlarımızın hepsini tarihi dokuya uygun olarak zarar vermeden yaptık. (M12)*

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili nitel bulgular incelendiğinde bu davranışların; kurumsal işleyişe yönelik davranışlar, ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar, çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar ile koruma hassasiyeti davranışları boyutlarından oluştuğu görülmektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde kurumsal işleyişe yönelik davranışlar boyutunun insani değerler, yönetim-liderlik, bütünlük sağlama, uyum, aidiyet, planlama-değerlendirme, ekip olma, eşitlik-adalet kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden insani değerler; birey tercihlerine saygı, empati kurma, insani değerleri ön planda tutma, birey ihtiyaçlarını tanıma ve giderme, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme, paydaşlara moral motivasyon desteği, farklılıklara saygı ve duyarlılığı içermektedir. Yönetim-liderlik kategorisi; paydaş güvenini kazanma, açık kapı politikası, eleştirileri gelişime yönelik değerlendirme, kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı, liderlik becerisi, kurumsallık oluşturma, geniş perspektiften bakma, istikrarlı-kararlı olma, tanıtım ve bilgilendirme, kuruma hakimiyet ve tanıma, tecrübeler biriktirme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma, vizyon belirleme ve aşılama, sürekli girişim ve üretim halinde olma, açık ve şeffaf olma, olumlu örgüt iklimi yaratma, doğru yetkilendirme ve iş tanımı, açık iletişim, güvenli bir kurum yaratma, gelişime yönelik beklenti oluşturmaya içermektedir. Bütünlük sağlama kategorisi; ortak paydaları harekete geçirme, toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme, kurum içi barışı sağlama ve korumayı içermektedir. Uyum kategorisi; değişikliklere ve gelişmelere uyum, yenilikleri takip etme ve güncel kalma, çevresel ve yerel şartları dikkate almayı içermektedir. Aidiyet kategorisi; işe bağlılık ve aidiyet duygusu kazandırmayı içermektedir. Planlama-değerlendirme kategorisi; süreçte izleme ve değerlendirme yapma ve planlama yapmayı içermektedir. Ekip olma kategorisi; ekip ruhu oluşturma, paydaşlarla istişare etmeyi içermektedir. Eşitlik-adalet kategorisi ise fırsat eşitliğini ve adalet-güven sağlamayı içermektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar boyutunun tasarruf-önlem, gelişim kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden tasarruf-önlem; paydaşları bilgilendirme ve farkındalık oluşturma, kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesini sağlama, var olan kaynakları koruma, gelecekteki ihtiyaçları dikkate alma ve tasarruf çözümleri üretmeyi içermektedir. Gelişim kategorisi ise; kaynak gelişimini sağlama, çevresel ve dış kaynak desteği aramayı içermektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar boyutunun; çevreyi ve doğayı koruma, geri dönüşüm uygulamalarını destekleme, bilinç oluşturmaya içerdigi görülmektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde koruma hassasiyeti davranışları boyutunun kurumsal nitelik ve kültür kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden kurumsal nitelik; yetenekleri koruma, kurumu ileriye taşıma, tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasını içermektedir. Kültür kategorisi ise; kültürel kimliği koruma, kurum hafızası oluşturma, olumlu iklimi koruma, gelenek oluşturma ve mirası korumayı içermektedir.

Hadders (2012), zaman içerisinde temel olarak değer niteliği taşıyan iyi şeylerin korunması ve geliştirilmesinin sürdürülebilirlikle ilgili olduğunu belirtmiştir. Beyhan ve Ünügür (2005) ise sürdürülebilirliğin, geleceğin ve kaynakların korunmasına dayandığını ifade etmiştir. Bu anlamda örgüt işleyişinde “koruma” davranışı sürdürülebilirlik açısından önem teşkil etmektedir. Elde edilen bulgularda da ifade edildiği gibi örgütte var olan

kültürün, olumlu koşulların, yeteneklerin ve kurumsal mirasın korunması, gelecek oluşturmaya katkı sunmaktır. Nitekim sürdürülebilirlik, bazı tanımlamalarda faaliyetlerin ve eylemlerin, varlık, sonuç ve süreçlerin zaman içerisinde devamı veya sürdürme kapasitesi anlamında kullanılmıştır (Johnston, Everard, Santillo ve Robert, 2007; Meadowcroft, 1997; Basiago, 1998) ve bu tanımlamalar, içeriksel olarak koruma hassasiyetini barındırmaktadır (Ratiu, 2013; Karabıçak ve Özdemir, 2015).

Bununla birlikte sürdürülebilirlik, kaynaklar sınırlar içerisinde yaşamak, çevre, ekonomi ve toplum bağlantıları, kaynak ve fırsatların eşit dağılımı (Mebratu, 1998; Mitchell, 2000; Ferreira, Alexandre ve Miranda, 2003) unsurlarına vurgu yapan niteliği ile ekonomik verimliliğe ve kurumsal işleyişte çevresel ve sosyal unsurların dikkate alınmasını kapsamaktadır. Aynı zamanda Williams, Philipp, Kennedy ve Whiteman (2017)'nin belirttiği gibi sürdürülebilirlik, sürekli değişen şartlara uyum sağlamayı da içermekte olup bu anlamda bulgulara da yansıdığı şekilde örgütlerin sürekli olarak yenilikleri takip etmeleri ve güncel kalmaları ve sürekli girişim ve üretim halinde olmalarını gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilirliğin ekonomik açıdan örgütlerin verimli kaynak kullanımıyla ilişkili olduğu gerçekliği doğrultusunda örgütlerin, uzun dönemli finansal performansı ve ekonomik sorumlulukları ciddiye alması gerekmekte olup bu yönüyle sürdürülebilirlik açısından yaşanan örgütsel sapmalar, önemli zararlar ortaya çıkarabilmektedir (Madu ve Kuei, 2012). Bu doğrultuda kaynak tüketimine yönelik tasarruf yapma ve önlem alma ve kaynak gelişimini sağlama bulguları çerçevesinde hayata geçecek olan yönetimsel davranış biçimi sürdürülebilirliğe katkı sunacaktır. Madu ve Kuei'nin (2012) sürdürülebilirlik açısından dikkat çektiği ve bu araştırmanın bulgularına da yansıyan bir diğer önemli husus ise örgütlerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesidir. Nitekim bu doğrultuda örgütlerin, atıkların azaltılması ve geri dönüştürülmesine, doğanın korunmasına yönelik doğru adımlar atması gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerin, ortaya koydukları davranış ve eylemlerden topluma karşı sorumlu olmaları ve piyasa ve toplum baskısı bu örgütlerin sürdürülebilir davranış sergilemelerini zorunlu kılmaktadır (Buvaneswari, Shanthi., Kannaiah ve Ragavan, 2015).

Bir diğer husus ise sürdürülebilirlik açısından örgütlerde sosyal sorumlulukların dikkate alınmasıdır (Madu ve Kuei, 2012). Örgüt yöneticilerinin sosyal sermaye, insan kaynakları ve yeteneklerin korunması, kurumsal vatandaşlık, sosyal ihtiyaçların ve kaygıların giderilmesi ile ilgili davranışları, kurumsal açıdan sürdürülebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda örgüt işleyişinde yapılan işler ile sürdürülebilirliğin bir araya getirilerek bütünleştirilmesi gerekmektedir (University of Wisconsin, 2020). Sürdürülebilir bir örgüt tasavvuru içerisinde olan örgütler, aynı zamanda iş gücü yeteneklerini ve çalışan memnuniyetini sürdürmek için insan kaynaklarını yönetmek ve en üst düzeyde kurumsal yönetim ve paydaş katılımını sağlamaya dayalı yeterliliklere sahip olmalıdırlar (Fitzpatrick, Verghese ve Lewis, 2012). Bu nedenle sosyal bir bakış açısıyla insan kaynaklarının sürdürülebilirliği son yıllarda önem kazanmıştır. Nitekim liderler, örgüt işleyişinde uzun dönemli insan kaynağı alt yapısını oluşturmalı, olumsuz durumlarda dahi enerjisini koruyan ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanan beşeri sermayeyi üretmeli ve desteklemelidir (Kesen, 2016). Kurumsal işleyişe yönelik insan kaynağı başarısını sağlamada liderlerin; birey yeteneklerini koruma, geliştirme ve yetenek kazandırmayı kapsayan yetenek yönetimi (Anderson, Garavan ve Sadler-Smith, 2014), çalışanların karar süreçlerine katılması ve işbirliğini kapsayan çalışan ortaklığı ve dayanışması (Johnson, Hays, Center ve Daley, 2004), çalışan ihtiyaç, beklenti ve anlayışlarına değer veren, kariyer gelişimlerini dikkate alan liderlik becerisi (Visser ve Courtice, 2011; Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001),



örgütsel gelişmeyi sağlayacak olan formal ve informal etkili etkileşimleri kapsayan iletişim, çalışan bilincine yerleştirilen güven duygusu ve dış paydaşlarla etkili ilişkiler (Kesen, 2016) gibi yönetsel süreçleri dikkate almaları gerekmektedir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde kurumsal işleyiş süreçlerinde, insani değerlerin ön plana alınmasını gerektirecek birey ihtiyaç ve beklentilerine ve farklılıklarına saygılı yönetsel davranış biçimi örgüte benimsetilmelidir.

Bununla birlikte örgütsel işleyişte, yukarıda bahsedilen ve araştırma bulgularına yansıyan ölçüde sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir yönetimin örgüt organlarına adapte edilmesi, temelde ekonomik, sosyal ve çevresel unsurların entegrasyonunu gerektirmektedir (Martins, Mata ve Costa, 2006; Todorov ve Marinova, 2009). Sürdürülebilirliğin bu anlamda sağlanması, Madu ve Kuei'n (2012) de belirttiği gibi liderlik yeterliliklerine ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilir yönetim davranışlarını örgütlerinde hissettiren liderlik, Visser ve Courtice'e (2011) göre insanların refahına özen gösterme, sistemsel bütünlüğü ve bağlılığı anlama, yeni bilgi ve görüşler arama, empati ve duygusal zeka, vizyoner olma ve vizyonu aktarma yeterliliklerini bünyelerinde barındırmaktadır. Bu bağlamda araştırma bulguları çerçevesinde ortaya konan sürdürülebilir yönetim davranışlarını oluşturan yönetim ve liderlik ile ilgili boyut ve düşüncelerle yakından ilişkilidir. Nitekim bu yönetim tarzı, kapsayıcı, vizyoner, paydaşları düşünen, işbirliğini ve katılımcı süreçleri destekleyen, bağlılık sağlayan, demokratik yaklaşımlar sergileyen, yenilik ve üretim sağlayan, bütünün iyiliğine odaklanan davranışları ihtiva etmekte ve sürdürülebilirliği bu anlamda kolaylaştırmaktadır (Visser ve Courtice, 2011). George ve Sims (2007) de bu bağlamda sürdürülebilir yönetim davranışları sergileyen yöneticilerin empatik olduğunu, paydaşlarını önemsediklerini ve desteklediklerini, iyi ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Simanskiene ve Zuperkiene (2014) sürdürülebilir yönetime dair bir bilinç sergileyen yöneticilerin, uzun dönemli düşündüklerini, birey, örgüt ve toplum için sorumluluk hissettiklerini belirterek, bu yönetim davranışlarının sergilendiği kurumlarda kurumsal kültürün güçlü, dayanışmanın ve yüksek derecede güvenin olduğunu, işbirliği, takım çalışması ve ortak sinerjiyle harekete dayalı bir sürecin yaşandığını, eskimiş kaynakların farklı bir formatta yeniden kullanıma sunulduğunu, ihtiyaçların karşılanması ve güvenlik duygusuyla birlikte bağlılığın oluştuğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda Hargreaves ve Fink (2005) ise sürdürülebilir yönetimi benimseyen liderlerin örgütte çeşitliliği, zenginlik ve hayati bir unsur olarak gördüklerini, örgütün insan kaynaklarının potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve ihtiyaçlarının karşılanması açısından becerikli bir tutum sergilediklerini, geçmişe ve mirasa sahip çıktıklarını ifade etmişlerdir.

Sürdürülebilir yönetim açısından bir diğer husus da sürdürülebilirliğe yönelik anlayış ve bilince sahip olunmasıdır. Bu anlamda örgütsel açıdan sürdürülebilir bir bakış açısı edinilmesinde yöneticilerin çeşitli yeterli alanları, anlayış ve davranışları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda geleceği düşünme, işbirliği, eleştirel düşünme ve problem çözme, farkındalık gibi yeterlikler dışında gelecek için vizyon yaratma, belirsizliklerle başa çıkma, ilişkileri anlama ve tanıma, başkalarının ihtiyaçlarına saygı gösterme ve anlama gibi duyarlı bir anlayış, sürdürülebilir yönetimi desteklemektedir (Hakio ve Mattelmaki, 2019). Bunun dışında Horlings (2015)'e göre sürdürülebilir dönüşümün gerçekleştirilmesinde değerler de önemlidir, sürdürülebilirliğe yönelik kapsayıcı dünya görüşleri ve değer sistemlerinin örgütün kültürel yapısı içerisine yerleştirilmesi, bu dönüşümü kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda kültür ve kimlik oluşturma ve bunun korunması, elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere sürdürülebilir yönetimde önemli davranış alanını oluşturmaktadır.

Eğitimsel anlamda sürdürülebilir yönetim, okul işleyişine önemli katkılar sağlamaktadır. Sürdürülebilirliği



teşvik eden bir okul liderliği sayesinde kaynak tüketiminin azalması ve maliyet tasarrufu sağlanması, katılım ve kapsayıcılık konusunda gelişim sergilenmesi ve toplumla ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından çeşitli faydalar ortaya çıkmaktadır (Swayze vd., 2011). Bununla birlikte okullarda sürdürülebilir yönetimin etkisinin hissettirilmesi için okul liderlerinin vizyon oluşturmak, insanları geliştirmek, örgütü tasarlamak ve öğretim programlarını yönetmek gibi davranış ve sorumlulukları bulunmaktadır (Gough, 2005). Aynı zamanda sosyal eşitliğe dayalı kişisel değerler, demokratik yönetişim, toplumla bütünleşme ve işbirliği gibi uygulamalar da sürdürülebilir yönetim davranışlarını benimseyen okul liderlerini diğerlerinden ayırmaktadır (Jackson, 2007).

Bununla birlikte Miller vd. (2019) sürdürülebilir yönetimle ilgili okul liderliğinin bazı niteliklerini ortaya koymuştur. Bu nitelikler; öğrenmeye bağlılık, bütünlük, strateji ve sosyal adaletten oluşan bireysel tutumlardan ve vizyon, dayanıklılık, hedef belirleme, esneklik, güven, başkalarına değer verme, değişim odaklılık, risk alma, katılım, karar alma süreçlerine başkalarını dahil etme, paylaşılan liderlik, başkalarını geliştirme ve rol model olma gibi profesyonel özelliklerden oluşmaktadır. Bu özelliklerin eğitim örgütleri bağlamında lider bünyesinde vücut bulması, bu araştırma sonuçlarına yansıdığı gibi okulların sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır.

Tüm bu düşünce ve değerlendirmeler çerçevesinde literatürde yer alan çeşitli araştırmalar, bu araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir. Örneğin, Cook (2014) tarafından yapılan araştırmada sürdürülebilirliği amaç edinen bir liderin katılımcılığı desteklemesi gerektiğini; Ertugut ve Soyşekerçi (2009), okul yöneticilerinin başarıları kurumsal hale getirmesinin sürdürülebilir gelecek oluşturmayı desteklediğini ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında okul yöneticilerinin önemli bir etkisinin olduğunu; Yangil (2016) sürdürülebilirliği benimseyen liderlerin problemleri çözme ve etkilerini görme konusunda öngörüye ve aynı zamanda yenilikçi bir bakış açısına ve farklılıklar arasındaki işbirliğini ve takım ruhunu sağlama gücüne sahip olduklarını; Metcalf ve Benn (2013) sürdürülebilirliği sağlayan liderlerin geleceği okuyabilen, paydaşları örgütsel değişime katabilen ve duygusal zekâya sahip bireyler olduklarını; Akins, Bright, Brunson ve Wortham (2013) sürdürülebilir gelişimi sağlamak için liderlerin, öğrenme, güçlendirme, uyum, geliştirme, bağlanma, yansıtma, sürdürme, alçakgönüllülük, dürüstlük özelliklerine sahip olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Yine Williams vd. (2017) araştırmasında sistem perspektifi doğrultusunda sürdürülebilir yönetimle ilgili, sosyal normlar ve değerler, katılımcı karar verme, bilinç geliştirme, ürün ve süreç inovasyonu, işbirliği, örgütsel iklim, uyum gibi çeşitli unsurlara vurgu yapmıştır. Tüm bu yönleriyle değerlendirildiğinde araştırma bulgularında da tespit edildiği gibi sürdürülebilir yönetimin, bünyesinde birçok farklı davranış ihtiva ettiği görülmektedir. Bu bağlamda temel hammaddesi insan kaynakları olması sebebiyle eğitim sistemlerinin yapılandırılmasında ve okul yöneticilerinin hizmete giriş ve hizmet içi eğitim süreçlerinde yapılacak düzenlemelerde sürdürülebilir yönetim davranışlarının dikkate alınması önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, N., & Kayabaşı, A. (2019). İşletmelerin Sürdürülebilir İnovasyon Faaliyetleri: Pazarlama Bakış Açısıyla Nitel Bir İnceleme. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 191-220.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 11(1), 29-36.
- Anderson, V., Garavan, T., & Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498. Doi: 10.1080/13678868.2014.954187
- Argüden, Y. (2016). *Sürdürülebilir bir gelecek için yönetim kurullarının sorumlulukları* (Online).

<https://argudenacademy.org/documents/surdurulebilir-bir-gelecek-icin-yonetim-kurullarinin-sorumluluklari.pdf>  
adresinden edinilmiştir.

- ARIES (2009). *Education for Sustainability: The Role of Education In Engaging and Equipping People for Change*. Australia: The Australian Research Institute in Education for Sustainability.
- Basiago, A. D. (1998). Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *The Environmentalist*, (19), 145–161.
- Beyhan, Ş. G., & Ünügür, S. M. (2005). Çağdaş Gereksinmeler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm ve Kimlik Modeli, *İTÜ Dergisi*, 4(2), 79-87.
- Buvanewari, P. S., Shanthi, R., Kannaiah, D., & Ragavan, N. (2015). *Sustainable Management Practices: Trends, Issues and Challenges*. India: Glow Plus Publishers.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-17.
- Creswell, L. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Cruikshank, E. W., Schneeberger, K., & Smith, N. (2011). *A Pocket Guide to Sustainable Development Governance* (Second Edition). London: Commonwealth Secretariat.
- Daly, H. E. (1992). U.N. conferences on environment and development: retrospect on Stockholm and prospects for Rio. *Ecological Economics*, 5(1), 9–14. Doi: 10.1016/0921-8009(92)90018-N
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development, In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Edt.) *Sustainability: The Corporate Challenge of The 21st Century* (pp.19-37), Sydney: Allen & Unwin.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197–203. Doi: 10.1007/BF00990785
- Erturgut, R., & Soyşekerci, S. (2009). The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2092–2102. Doi: 10.1016/j.sbspro.2009.01.368
- Evers, B. A. P. (2018). *Why adopt the Sustainable Development Goals? The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector*. (Master Thesis), Erasmus University Rotterdam, International Public Management and Policy, Rotterdam, Netherlands.
- Ferreira, M, Alexandre, F, & Miranda, B. (2003). Students' conceptions and practices about citizenship: a European study. In UNESCO conference on intercultural education, Finland, 15–18 June 2003.
- Field, P. A., & Morse, J. M. (1989). *Nursing Research: The Application of Qualitative Methods*. London: Chapman and Hall.
- Fitzpatrick, L., Verghese, K., & Lewis, H. (2012). Developing the Strategy. In L. Fitzpatrick, K. Verghese & H. Lewis (Eds.). *Packaging for Sustainability* (pp. 1-40). Springer-Verlag London Limited.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gough, A. (2005). Sustainable schools: Renovating educational processes. *Applied Environmental Education and Communication* (4), 339–351. Doi: 10.1080/15330150500302205
- Hadders, H. (2012). Corporate Sustainability Performance from a Resource and Knowledge Perspective. Paper presented at 3rd. International Sustainability Conference. 29-31 August 2012 Basel, Switzerland. file:///C:/Users/pc/Downloads/Strategies\_for\_Sustainability\_Institutio.pdf adresinden edinilmiştir.
- Hakio, K., & Mattelmaki, T. (2019). Future Skills of Design for Sustainability: An Awareness-Based Co-Creation Approach. *Sustainability*, 11(19), 1-24. <https://doi.org/10.3390/sul1195247>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. Canada: OISE, International Centre for Educational Change.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Horlings, L. G. (2015). The inner dimension of sustainability: Personal and cultural values. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, (14), 163–169. Doi: 10.1016/j.cosust.2015.06.006

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. Doi: 10.1177/1049732305276687
- International Organization for Standardization [ISO] (2010). *ISO 26000 Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:6.3> adresinden edinilmiştir.
- Jackson, L. (2007). *Leading sustainable schools: What the research tells us*. UK: NCSL (National College for School Leadership). [http://www.arcworld.org/downloads/14669\\_lead\\_sus\\_school%20\(2\).pdf](http://www.arcworld.org/downloads/14669_lead_sus_school%20(2).pdf) adresinden edinilmiştir.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H., & Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27(2), 135-149. Doi: 10.1016/j.evalprogplan.2004.01.002
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D. ve Robert, K. H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60-66. Doi: 10.1065/espr2007.01.375
- Karabıçak, M. ve Özdemir, M. B. (2015). Sürdürülebilir Kalkınmanın Kavramsal Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 44-49.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554 -573.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., Perlin, A. P., & Gestao, R. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111. Doi: 10.1108/REGE-01-2018-000
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. Doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448 . Doi: 10.3390/su2113436
- Kuzel, A. J. (1999). Sampling in qualitative research. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*, (pp. 33–45). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. (1996) *Interviews*. London: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. London: Pearson Education Limited.
- Madu, C. N., & Kuei, C. H. (2012). Introduction To Sustainability Management. In Christian N. Madu & Chu-Hua Kuei (Edt.), *Handbook of Sustainability Management* (pp. 1-22). World Scientific.
- Martins, A. A., Mata, T. M., & Costa, C. A.V. (2006). Education for sustainability: challenges and trends. *Clean Techn Environ Policy*, (8), 31–37 . Doi: 10.1007/s10098-005-0026-3
- Meadowcroft, J. (1997). Planning, Democracy and the Challenge of Sustainable Development. *International Political Science Review*, 18(2),167-189. Doi: 10.1177/019251297018002004
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environ Impact Asses*, 18(6), 493– 520. Doi: 10.1016/S0195-9255(98)00019-5
- Mensah, J., & Enu-Kwesi, F. (2018). Implication of environmental sanitation management in the catchment area of Benya Lagoon, Ghana. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 16 (1), 23-43. Doi: 10.1080/1943815X.2018.1554591
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384. Doi: 10.1007/s10551-012-1278-6
- Michelsen, G., & Fischer, D. (2017). Sustainability and Education. In M. Hauff & C. Kuhnke (Eds.), *Sustainable Development Policy. A European Perspective* (pp. 135-158). London: Routledge.
- Miller, P., Gaynor, V., Powell, C., Powell, S., & Simpson, E. (2019). Leadership as Sustainability: Context and Primary School Principals in Jamaica. *Journal of School Leadership*. 29 (2), 130-149. Doi: 10.1177/1052684619832153
- Milne, M., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1),13-29. Doi: 10.1007/s10551-012-1543-8

- Mitchell, C. (2000). Integrating Sustainability in Chemical Engineering Practice and Education: Concentricity and its Consequences. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 237–242. Doi: 10.1205/095758200530754
- Morse, J. M. (1994). Designing qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative inquiry* (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality and Quantity*, (41), 105–121. Doi: 10.1007/s11135-005-1098-1
- Paul, B. D. (2008). A History Of The Concept Of Sustainable Development: Literature Review. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 576-580.
- Ratiu, D. E. (2013), Creative Cities and/or Sustainable Cities: Discourses and Practices. *City, Culture and Society*, 4 (3), 125–135. Doi: 10.1016/j.ccs.2013.04.002
- Ray, M. A. (1994). The richness of phenomenology: Philosophic, theoretic and methodologic concerns. In J. M. Morse (Eds.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 117–133). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SASB (2017). *SASB Conceptual Framework*. Sustainability Accounting Standards Board. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Swayze, N., Buckler, C., & MacDiarmid, A. (2011). *Guide For Sustainable Schools in Manitoba*. International Institute for Sustainable Development (IISD) and Manitoba Education. [https://www.edu.gov.mb.ca/k12/esd/pdfs/sustainable\\_guide.pdf](https://www.edu.gov.mb.ca/k12/esd/pdfs/sustainable_guide.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Thomas, C. F. (2015). *Naturalizing Sustainability Discourse: Paradigm, Practices and Pedagogy of Thoreau, Leopold, Carson and Wilson* (PhD Thesis). Arizona State University, Arizona, USA.
- Tjarve, B., & Zemite, I. (2016). The Role of Cultural Activities in Community Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(6), 2151–2160. Doi: 10.11118/actaun201664062151
- Todorov, V. I. & Marinova, D. (2009). Models of Sustainability. Presented 18th World IMACS/MODSIM Congress, Cairns-Australia, 13-17 July 2009. [file:///C:/Users/pc/Downloads/Models\\_of\\_sustainability.pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/Models_of_sustainability.pdf) adresinden edinilmiştir.
- UNDP (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme Report. [www.undp.org](http://www.undp.org) adresinden edinilmiştir.
- UNESCO (2012). *Education for Sustainable Development: Sourcebook*. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/926unesco9.pdf> adresinden edinilmiştir.
- University of Wisconsin (2020). *Sustainable Management*. <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/sustainable-management/> adresinden elde edilmiştir.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal* (October 21, 2011). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1947221](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221) adresinden edinilmiştir.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502. Doi: 10.1108/01443570110410865
- Williams, A., Philipp, F., Kennedy, F., & Whiteman, G. (2017). Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research, *Journal of Cleaner Production*, (17), 1-58. Doi: 10.1016/j.jclepro.2017.02.002
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhai, T., & Chang, Y. C. (2019). The Contribution of China's Civil Law to Sustainable Development: Progress and Prospects, *Sustainability*, 11(1), 2-19. Doi: 10.3390/sul1010294