

## Çevresel Sürdürülebilirlik Bağlamında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Eğitim Örgütlerinde Yansımaları: Literatür Taraması

Ejder GÜVEN<sup>1</sup>

### Reflections of Green Transformational Leadership in Educational Organizations in the Context of Environmental Sustainability: Literature Review

#### Özet

İnsanlığın üzerinde durarak çözmesi gereken en önemli sorun çevre temellidir. Küresel ısınma, iklim değişiklikleri, kaynakların azalması ve bu gibi felaketler gezegenimizin ömrünü kısaltmaktadır. Çevrenin tahrip olmasıyla birlikte dünyamız büyük bir yok oluşa doğru ilerlemektedir. Bu felakette en büyük pay ekonomik çıkar gruplarına aittir. Daha çok üretimin ardında yatan daha konforlu bir yaşam isteği doğal kaynakları hızla tüketerek çevreyi zehirlenmektedir. Adına ekonomik sürdürülebilirlik denen bu süreç her ne kadar insanlığın yararına gibi görünse de çevresel sürdürülebilirlikle taban tabana zıttır. Dolayısıyla her iki sürdürülebilirlik kavramını aynı çatı altında birleştirmek oldukça güçtür. Ekonomik sürdürülebilirlik arttıkça çevresel sürdürülebilirlik şansı daha da azalmaktadır. Doğal kaynakları tüketerek büyüyen ve gelişen dünya ekonomisi, çevresel yok oluşu hep kulak ardı etmiştir. Ancak bulunduğumuz süreçte yaşananlar bize miras kalan çevrenin yok olduğu gerçekliğini bir kez daha yüzümüze vurmaktadır. Süreç bu şekilde devam ederse bize miras kalan bu yaşanır çevreyi, miras kaldığı şekliyle gelecek nesillere emanet edemeyebiliriz. Bu noktada dünya üzerinde hatırı sayılır örgüt ve kuruluşlar çevresel sürdürülebilirliğe odaklanarak, konunun önemine ve konuya ilişkin çözümün aciliyetine dikkat çekmektedir. Öyle ki çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bireysel ve toplumsal farkındalığın yaratılması ve devam ettirilmesi sadece eğitim yoluyla gerçekleştirilebilir. Unutulmamalıdır ki çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasının temelinde toplumun eğitilerek bilinçlendirilmesi yatmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerine büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Eğitim örgütleri çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bilinçlendirme ve farkındalık yaratma sürecinde yazılı, görsel materyaller ve diğer eğitim kaynaklarından faydalanmaktadır. Süreç ise eğitim örgütlerinin bünyesinde yer alan öğretmenler tarafından yönetilmektedir. Diğer yandan süreci yöneterek toplumu değişime ikna etmek ve eğitim aracılığı ile toplum üzerinde istedik davranışlar oluşturmak belli bir liderlik stili gerektirir. Söz konusu çevre ve özellikle yeşilin korunarak doğal kaynakların devamlılığının sağlanması olduğundan bir dönüşüm ve bir değişimin gerekliliği de kaçınılmazdır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin sürdürülebilir bir çevre için yeşil dönüştürücü liderler olarak davranmaları beklenir. Öğretmenler yeşil dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek toplumu bilinçlendirmekle kalmayıp; bu liderlerin yaratılması sürecine ön ayak olmaktadır. Nihai olarak, bu literatür taramasında yeşil dönüştürücü liderlik kavramına ilişkin en çok atıf alan araştırmalar dikkate alınmıştır. Ancak ilgili araştırmalarda eğitim alanına odaklanılmadığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı yeşil dönüştürücü liderliğin eğitim örgütlerinde yansımalarını ortaya koyarak, gelecek araştırmalar için ışık tutmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik, eğitim örgütleri, yeşil dönüştürücü liderlik.

#### Abstract

The most important problem that humanity must address and solve is environmentally based. Global warming, climate changes, resource depletion and similar disasters shorten the life of our planet. With the destruction of the environment, our world is moving towards a great extinction. The biggest share in this disaster belongs to economic interest groups. The desire for a more comfortable life, which lies behind more production, rapidly consumes natural resources and poisons the environment. Although this process, called economic sustainability, seems to be for the benefit of humanity, it is diametrically opposed to environmental sustainability. Therefore, it is very difficult to combine both sustainability concepts under the same roof. As economic sustainability increases, the chance of environmental sustainability decreases further. The world economy, which grows and develops by consuming natural resources, has always ignored environmental destruction. However, what is happening in our

<sup>1</sup> Dr., MEB, Responsible Author: ejderguven33@gmail.com, 0000-0002-3662-7142

current period once again reveals to us the fact that the environment we inherited is being destroyed. If the process continues like this, we may not be able to entrust this livable environment that we inherited to future generations as it was inherited. At this point, considerable organizations and institutions around the world focus on environmental sustainability for drawing attention to how important the issue is and how urgent the solution is. So much so that ensuring environmental sustainability and creating individual and social awareness regarding environmental sustainability can only be achieved through education. Therefore, the basis of ensuring environmental sustainability lies in educating and raising the awareness of the society. In this context, educational organizations have a great duty and responsibility. Educational organizations benefit from written, visual and other educational resources in the process of raising awareness about environmental sustainability. The process is managed by teachers within the educational organizations. On the other hand, convincing the society to change by managing the process and creating desired behaviors in the society through education requires a certain leadership style. Since the issue is to ensure the continuity of natural resources by protecting the environment and especially the green, the necessity of a transformation and change is inevitable. In other words, teachers are expected to act as green transformational leaders for a sustainable environment. Teachers in educational organizations not only raise public awareness by displaying green transformational leadership behaviors; they initiate the process of creating these leaders. Finally, in this literature review, the most cited studies on the concept of green transformational leadership were taken into account. However, it appears that relevant research does not focus on the field of education. The aim of this study is to shed light on future research by revealing the reflections of green transformational leadership in educational organizations through literature review.

**Keywords:** Sustainability, environmental sustainability, educational organizations, green transformational leadership.

### Extended Abstract

Our world is becoming more polluted day by day and our natural resources are threatened with extinction. In this case, the share of the neoliberalism perspective is very large. The increase in machine-based production causes the use of natural resources as fuel, causing these resources to decrease rapidly. Although the increase in mass production, especially with the industrial revolution, ensured the balance of supply and demand in the world, it gradually increased the series of environmental negativities. When we look at the century we are in, we see the consequences of these negativities clearly and clearly. For example, a warming atmosphere, polluted soil, sea and air, and many species disappearing are all indicators of this. The gist of the matter is that all people on earth are increasing all kinds of pollution on the planet by consuming available resources in order to maintain their current comfortable lifestyles. Therefore, our old planet is becoming uninhabitable. From this perspective, it can be seen that our planet is in a state of supplication and its loss is quite great. In the shortest way, in popular parlance, the answer to this plea comes to the fore with the motto 'we must save the planet' (Ekins, 2021). In this direction, world states came together and started working to solve the problem. In particular, the United Nations Conference on Environment and Development (Rio Conference) held in Rio de Janeiro was an important step in terms of the adoption of a set of principles for nations to adopt environmentally friendly management styles. At the conference, attention was drawn to sustainability and the emphasis on the destruction of natural resources came to the fore. So much so that no one wants to live in a world where the resources they depend on are destroyed or wasted.

Drawing attention to environmental disasters such as global warming, resource depletion, species extinction, population growth, deforestation and climate change, Brown (2008) states that such environmental challenges can be overcome by unity as a society. Therefore, as a society, there is a need for people, in other words leaders, who can put a stop to this bad trend and create a sustainable environment by preventing environmental destruction. When we look at the understanding of leadership in the 21st century, it is noteworthy that the creative, innovative, self-sacrificing and collaborative sides of leaders come to the fore rather than the chain of authority. So much so that it shapes the goals of its followers on society in line with environmental problems; leaders who increase their motivation by uniting them around the values of freedom, justice and equality and transform them by involving them in the decision-making process come to the fore. Leaders who can ensure some form of environmental sustainability are needed. The required leadership style is expected to transform the environment, make it more

livable and protect it. These types of leaders are leaders who have environmental consciousness and awareness. They also have a certain amount of knowledge. With this knowledge, they can easily convince their followers.

The complex environmental challenges faced by leaders today require new forms of leadership for the best competencies and survival of organizations (Heizmann and Liu, 2017). The green transformational leadership style under sustainability comes to the fore in creating a sustainable environment by overcoming environmental challenges. This leadership style raises environmental awareness in people by displaying a management style that will protect the sustainable environment against a sustainable economy (Ferdig, 2007). It is not easy to raise such leaders. Because in our current life, where sensitivity to environmental concerns increases, this leadership style emerges as an important corporate ideal for learning (Galpin ve Whittington, 2012). In this context, leadership attitudes and behaviors regarding a sustainable environment are realized in the learning environment, that is, through educational organizations. It is also a fact that teachers who exhibit green transformational leadership behaviors in educational organizations are pioneers in solving environmental problems and create green transformational leaders.

When the literature is examined, it is noteworthy that studies on green transformational leadership have accelerated in the last decade. The main reason for this is that this leadership style is related to many different fields of work in one way or another. It is seen that the green transformational leadership style is used in many different fields and sectors. Basic research on this leadership style, which has such a wide range of usage, reveals a clearer and more understandable framework for the phenomenon under consideration. When the research on green transformational leadership is examined, it is noted that this leadership concept is discussed in different fields of study. On the other hand, it becomes clear that no studies have been conducted in educational organizations regarding the concept of green transformational leadership. When the research findings are examined, it is observed that the green transformational leadership style has positive effects especially on increasing motivation, increasing self-efficacy, raising awareness and creative thinking. Similarly, different studies show that green transformational leadership style has positive effects on different variables. However, it is remarkable that there is no study on green transformational leadership in educational organizations, which forms the basis of learning, and it is a matter that needs to be examined.

Considering that environmental destruction is so high, the way to stop this trend is to gain green transformation awareness as green transformation leaders. The foundation of this awareness is laid in educational organizations. Considering green transformational leadership in the context of environmental sustainability, the aim of this theoretical article is to examine the reflections of green transformational leadership in educational organizations. More precisely, this article reveals the relationship between environmental sustainability and leadership, the concept of green transformational leadership and the concept of green transformational leadership in educational organizations, based on the phenomenon of environmental sustainability.

In summary, this study will primarily contribute to the literature. Secondly, it will shed light on a subject that has been studied so little in the literature. Finally, unlike other studies, the reflections of the relevant concept will be discussed from a broad perspective in these organizations where environmental awareness is gained and leadership behaviors are instilled by focusing on the field of education rather than the business world.

## Giriş

Gün geçtikçe dünyamız daha çok kirlenmekte ve doğal kaynaklarımız yok olma tehdidiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durumda serbest piyasa ekonomisi olarak da nitelendirilen neoliberalizm bakış açısının payı çok büyüktür. Makineye dayalı üretimin artması doğal kaynakların yakıt olarak kullanılmasına neden olarak bu kaynakların hızla azalmasına neden olmaktadır. Özellikle sanayi inkılabıyla birlikte seri üretimin artması her ne kadar dünya üzerinde arz talep dengesini sağlasa da çevresel olumsuzluklar silsilesini arttırmıştır. İçinde bulunduğumuz yüzyıla baktığımızda ise bu olumsuzlukların sonuçlarını net ve açık bir şekilde görmekteyiz. Örneğin ısınan atmosfer, kirlenen toprak, deniz ve hava, yok olan birçok tür bunun birer göstergesidir. Meselenin özü şudur ki, insanoğlu mevcut rahat yaşam tarzını koruyabilmek için mevcut kaynakları tüketerek gezegen üzerindeki her türlü kirliliği arttırmaktadır. Dolayısıyla yaşlı gezegenimiz yaşanmaz hale gelmektedir. Bu açıdan

bakıldığında gezegenimizin bir yakarış içinde olduğu ve kaybının da oldukça büyük olduğu görülmektedir. En kısa yoldan popüler tabirle bu yakarışa yanıt olarak 'gezegeni kurtarmalıyız' sloganını ön plana çıkarmaktadır (Ekins, 2021). Bu doğrultuda dünya devletleri bir araya gelmiş ve sorunun çözümü için çalışmalara başlamışlardır. Özellikle Rio de Janerio'da düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (Rio Konferansı), ulusların çevreye duyarlı yönetim şekilleri benimsemelerine yönelik bir dizi ilkenin kabulü açısından önemli bir adım olmuştur. Konferansta sürdürülebilirliğe dikkat çekilerek doğal kaynakların yok olduğu vurgusu ön plana çıkmıştır.

Küresel ısınma, kaynakların tükenmesi, türlerin yok olması, nüfus artışı, ormansızlaşma ve iklim değişikliği gibi çevresel felaketlere dikkat çeken Brown (2008) bu tür çevresel zorlukların toplumca, birlik ruhuyla aşılabileceğini dile getirmektedir. Toplum olarak kötü giden bu gidişata dur diyebilecek ve sürdürülebilir bir çevre yaratabilecek bireyler ise toplumdaki liderlerdir. 21. yüzyılın liderlik anlayışına baktığımızda ise otorite silsilesinden çok liderlerin yaratıcı, yenilikçi, fedakâr ve işbirlikçi yanlarının ön plana çıktığı dikkat çekmektedir. Çevresel sorunlar doğrultusunda bakıldığında toplum üzerinde takipçilerinin hedeflerini şekillendiren; onları özgürlük, adalet ve eşitlik değerleri etrafında birleştirerek motivasyonlarını arttıran ve onları karar alma sürecine dâhil ederek dönüştüren liderler ön plana çıkmaktadır. Bir nevi çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. İhtiyaç duyulan liderlik stiline çevreyi dönüştürerek daha yaşanır hale getirmesi ve koruması beklenmektedir.

Günümüzde liderlerin karşı karşıya kaldığı karmaşık çevresel zorluklardan dolayı örgütler ihtiyaç, yeterlilik ve devamlılıklarını en iyi şekilde sağlayabilecek yeni liderlik biçimlerine ihtiyaç duymaktadır (Heizmann ve Liu, 2017). Çevresel zorlukların üstesinden gelerek sürdürülebilir bir çevre yaratma konusunda ise yeşil dönüştürücü liderlik tarzı ön plan çıkmaktadır. Bu liderler sürdürülebilir ekonomiye karşı sürdürülebilir çevreyi koruyan bir yönetim biçimi sergileyerek, takipçilerine çevre bilinci kazandırmaktadır (Ferdig, 2007). Aynı zamanda bu liderler belli bir bilgi birikimine sahiptirler. Çevresel dönüştürücü liderler bilgi birikimleriyle üzerlerindeki şüphe ve güvensizliği kaldırarak, çevresel sürdürülebilirliğe ön ayak olmaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderler kolay yetişmemektedir. Çünkü çevresel kaygılara duyarlılığın arttığı mevcut yaşamımızda, bu liderlik tarzı öğrenme için önemli bir kurumsal ideal olarak ortaya çıkmaktadır (Galpin ve Whittington, 2012). Bu bağlamda sürdürülebilir çevreye ilişkin liderlik tutum ve davranışları öğrenme ortamları yani eğitim örgütleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Eğitim örgütlerinde yeşil dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen öğretmenlerin çevresel sorunların çözümünde öncül oldukları ve yeşil dönüştürücü liderler yarattıkları da bir gerçektir.

Alanyazın incelendiğinde yeşil dönüştürücü liderliğe ilişkin yapılan çalışmaların son on yılda hız kazandığı dikkat çekmektedir. Bunun temel nedeni bu liderlik tarzının farklı birçok çalışma alanıyla şu ya da bu şekilde ilişkili olmasından kaynaklanmaktadır. Yeşil dönüştürücü liderlik stiline farklı birçok alan ve sektörde kullanıldığı görülmektedir. Kullanım yelpazesi bu kadar geniş olan bu liderlik stiline ilişkin yapılmış temel araştırmalar, üzerinde durulan olguya ilişkin daha net ve anlaşılır bir çerçeveyi açığa çıkarmaktadır. Bu nedenle, yeşil dönüştürücü liderliğe odaklanan bilimsel çalışmalara ilişkin temel bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur. Yeşil dönüştürücü liderliğe ilişkin farklı alanlarda yapılan araştırmaların büyüklüğü göz önüne alındığında, alanyazın taramasına yalnızca ampirik ve fazla atıf alan araştırmalar dahil edilmiştir.

**Tablo 1.** Yeşil dönüştürücü liderlikle ilgili önceki çalışmalar

Makale Adı	Yazarlar	İlgi Alanı	Önemli Bulgular
Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü	Tuna & Yıldız (2023)	Üniversite hastanesinde görev yapan sağlık görevlileri	Yeşil dönüştürücü liderlik stiline çalışanların çevreci davranışlar kazanması ve iş performanslarının artması konusunda etkili olduğu görülmektedir.
Yeşil dönüştürücü liderlik yoluyla örgütsel çevresel vatandaşlık davranışına ulaşmak: Moderatörlü bir arabuluculuk çalışması	Priyadarshini vd. (2023)	Bilgi teknolojisi şirketleri	Çevre tutkusu, yeşil uygulamalar için güçlendirildiğinde çalışanlar arasında ekogirişim ve eko-yardım davranışlarının teşvik edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır.

Küçük ve orta ölçekli işletmelerde yeşil dönüştürücü liderlik ve çevresel performans	Sun vd. (2022)	Küçük ve orta ölçekli işletmeler	Bu çalışma işletmelerde yeşil iyileştirmenin başlatılmasının ilk hamle yapma şansını sağlayacağını ve bunun da pazar payı kazanmaya yardımcı olacağını açığa çıkarmaktadır.
Algılanan örgütsel desteğin ve yeşil dönüştürücü liderliğin sürdürülebilir örgütsel performans üzerindeki etkisi: Bir SEM yaklaşımı	Kusi vd. (2021)	İnşaat şirketlerinin kadrolu çalışanları	Yeşil dönüştürücü liderlik yaklaşımının çalışanların örgütsel sosyal sorumluluklarının geliştirilmesinde faydalı olduğu görülmektedir.
GHRM'nin yeşil yaratıcılıkla nasıl bir ilişkisi var? Yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil algılanan örgütsel desteğin moderatörlü bir aracılık modeli.	Hameed vd. (2021)	Market, gıda ve kişisel bakım ürünleri alanında çalışan kuruluşlar	Yapısal eşitlik modellemesinin bulguları, yeşil POS'un GHRM ile çalışanların yeşil yaratıcılığı arasında aracı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.
Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti	Kerse vd. (2021)	Otomotiv sektörü	Yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon üzerinden dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
Yeşil dönüştürücü liderliğin çevresel proaktif stratejilerin benimsenmesinde etkileri: Yeşil katılımın aracılık rolü	Huang vd. (2021)	Teknoloji üretim işletmelerinin CEO'su ve üst düzey yönetim ekibi	Araştırma sonuçları, yöneticilerin çevresel performans ve rekabet avantajı elde etmek için EPS'lerin bu öncüllerini nasıl güçlendireceklerini öğrenmeleri gerektiğini göstermektedir.
Yeşil dönüştürücü liderlik ve yönetim girişimleri yoluyla çalışanların yeşil yaratıcılığının teşvik edilmesi	Mansoor vd. (2021)	Firma yöneticileri	Yeşil yönetim girişimleri ve yeşil TFL yeşil yaratıcılığı teşvik etmektedir.
Yeşil yenilik ve çevresel performans: Yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil insan kaynakları yönetiminin rolü	Singh vd. (2020)	İmalat sektörü küçük ve orta ölçekli işletmeler	Çalışmanın sonuçları, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil yenilik üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir.
Çalışanların yeşil yaratıcılığının kilidini açmak: Yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil içsel ve dışsal motivasyonun etkileri	Li vd. (2020)	BT endüstrisi çalışanları	Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanların temiz yeşil ürün ve hizmetler üretmesi için gerekli olan yeşil içsel motivasyon ve yeşil yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Değer uyumu: Yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışan yeşil davranışı üzerine bir araştırma	Wang vd. (2018)	Yağlı gıda firmaları	Takipçilerin liderleriyle değer uyumu, yeşil dönüştürücü liderliğin, çalışanların yeşil davranışları üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir.
Yeşil psikolojik iklimi ve yeşil ürün geliştirme performansını etkiler mi? Yeşil dönüştürücü liderlik ile bireysel yeşil değerler arasındaki eşleşmenin rolü	Zhou vd. (2018)	Şirket yöneticisi ve çalışanları	Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanları yeşil değerlerle eşleştirdiğinde, örgütlerde yeşil psikolojik iklimin yaratılmasına yardımcı olur ve böylece bu durum yeşil ürün geliştirme performansını da arttırmaktadır.
Yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil performans: Yeşil farkındalık ve yeşil öz yeterliliğin aracı rolü	Zafar vd. (2017)	Üretim kuruluşları	Yeşil dönüştürücü liderlik, kuruluşların yeşil performansını artırmak için çok önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir.
Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil yaratıcılığa etkisi: Turistik oteller üzerine bir çalışma	Mittal & Dhar (2016)	Turistik otellerde çalışan yönetici ve çalışanlar	Çalışma, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil örgütsel kimlik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve bunun da örgütte yeşil yaratıcılığın teşvik edilmesine yol açtığını ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil performans: Yeşil farkındalığın ve yeşil öz yeterliliğin aracı etkileri	Chen vd. (2014)	Endüstri kuruluşları	Firmaların yeşil performanslarını arttırmak için yeşil dönüştürücü liderlik davranışları yeşil farkındalığı ve yeşil öz-yeterlikleri yükseltmektedir.
Yeşil ürün geliştirme performansının belirleyicileri: Yeşil dinamik yetenekler, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil yaratıcılık	Chen & Chang (2013)	Elektronik endüstrisi	Yeşil dinamik yetenekler ve yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil yaratıcılığı ve yeşil ürün geliştirme performansını çoklu şekilde etkilemektedir.

Tablo 1’de yer alan araştırmalar incelendiğinde, yeşil dönüştürücü liderlik kavramının farklı çalışma alanlarında irdelendiği anlaşılmaktadır. Diğer taraftan bu liderlik stiliyle ilgili eğitim örgütlerinde bir çalışma yapılmadığı açığa çıkmaktadır. Araştırma bulguları incelendiğinde ise yeşil dönüştürücü liderlik stiline özellikle motivasyon artırma, öz yeterliliği yükseltme, farkındalık yaratma ve yaratıcı düşünme üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, yeşil dönüştürücü liderlik stiline farklı değişkenler üzerinde olumlu etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Ancak öğrenmenin temelini oluşturan eğitim örgütlerinde yeşil dönüştürücü liderliğe ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanılmaması dikkat çekici ve irdelenmesi gereken bir husustur.

Çevresel tahribatın bu denli yüksek olduğu göz önüne alındığında bu gidişata dur diyebilmenin yolu ise yeşil dönüştürücü liderler olarak yeşil dönüşüm farkındalığının kazanılmasından geçmektedir. Bu farkındalığın temeli ise eğitim örgütlerinde atılmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında yeşil dönüştürücü liderlik göz önüne alındığında bu teorik makalenin amacı, yeşil dönüştürücü liderliğin eğitim örgütlerinde yansımalarını incelemektir. Daha net bir tabirle bu makale eğitim örgütlerinde yeşil dönüştürücü liderlik stiline, çevresel sürdürülebilirlik ve liderlik ilişkisini temel alarak ortaya koymaktadır.

Özetle, ilk olarak bu çalışma literatüre katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda alanyazında üzerinde bu denli az çalışılmış bir konuya ışık tutacaktır. Son olarak diğer çalışmalardan farklı olarak iş dünyasına değil de eğitim alanına dikkat çekilerek; çevre farkındalığının kazanıldığı ve liderlik davranışlarının aşılandığı bu örgütlerde ilgili kavramın yansımaları geniş bir perspektiften ele alınacaktır.

### Çevresel Sürdürülebilirlik

İnsanoğlunun tarih sahnesinde yerini almasıyla birlikte çevre tahribatı başlamıştır. Çünkü ihtiyaçlarını gidermek isteyen insanoğlu çevreyi yok ederek, kullanmış olduğu kaynakları hunharca tüketmekte ve kaynakları yenilememektedir. Bu durumda çevre karşısındaki en büyük tehdit insanoğlu olarak kabul edilebilir. Tarihi sürece bakıldığında insanlığın refahı arttıkça çevre daha çok tahribata uğramış ve tedavi edilemez noktalara gelmiştir. Öyle ki artan nüfusla birlikte, sanayi gelişmiş ve hammadde ihtiyacı da artmıştır. Ancak doğal kaynaklar tükenmeye devam etmiş ve çevre tahribatının boyutu da büyümüştür. Bu tahribatın çaresi ise sürdürülebilirlikte yatmaktadır.

Sürdürülebilirlik, enerji ayak izinin azaltılması, yeniden kullanılması, geri dönüştürülmesi gibi pek çok konuyu kapsayan çok yönlü bir kavramdır (Mankoff vd., 2007). İşin özünde sürdürülebilirlik olgusu çevre sorunlarını çözüme ulaştırmak için ortaya çıkmıştır. Yaşanan çevresel tahribata bakıldığında sürdürülebilirlik yaşanabilir bir gelecek için olmazsa olmaz kavramlardan biridir. Öyle ki sürdürülebilirlik, bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden karşılamanın en etkin ve verimli yoludur (Dong ve Hauschild, 2017).

Sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutların ayrı değil iç içe geçtiği ve daha iyi bir yaşam kalitesi arayışı içinde dengelendiği gelecek hakkında düşünmeye yönelik bir paradigmadır (Ralph ve Stubbs, 2013). Dolayısıyla bu kavram insanlığın gelecek nesillere miras bırakmak istediği türden bir dünyayı inşa etmek için üzerine düşeni yapması olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle dünyanın sosyal, ekolojik ve ekonomik sistemlerinin karmaşık dengesini etkileyen seçimlerin ve davranışların farkına varmak ve ardından bu farkındalığı

ortak eyleme yol açabilecek konuşmalar yoluyla genişletmek anlamına gelmektedir (Ferdig, 2007; Goodland, 1995).

Sürdürülebilirliği anlamak kalkınma ve çevrenin korunması arasındaki ayrımın net bir şekilde yapılmasıyla mümkündür (Goodland, 1995). Sürdürülebilirlik kavramı önünde çevresel, tarımsal veya ekonomik gibi tanımlayıcı bir pekiştiren bulunduğu bir amaca hizmet ediyor gibi görünmektedir (Morelli, 2011). Ancak sürdürülebilirlik denilince akla gelen ve üzerinde çokça düşünülmesi gereken kavram çevresel sürdürülebilirliktir. Çevresel sürdürülebilirlik, gelecek nesillere daha temiz ve sağlıklı bir çevre hazırlamanın yanı sıra doğal kaynakları koruyarak; bu kaynakların sürekliliği sağlamak ve bu süreci yönetebilmektir (Ekins, 2021). Diğer bir deyişle çevreyi en yaşanır şekilde gelecek nesillere hazırlamaktır.

Çevresel sürdürülebilirlik belli başlı göstergelerle net ve belirgin hale gelebilir. Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bu göstergeler kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Dong ve Hauschild (2017) çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin bu göstergeleri iklim değişikliği, asitlenme, ozon tabakasının incilmesi, kimyasal kirlilik, tatlı su kullanımı, biyosfer bütünlüğü ve biyolojik çeşitlilikteki değişim dâhil olmak üzere yedi ana başlıkta toplamıştır. Göstergeler dikkate alındığında ilgili göstergelerin ekonomik temelli sürdürülebilirliğin olumsuz sonuçlarından kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirlik sağlanmadan ekonomik sürdürülebilirlikten söz etmek pek mümkün görünmemektedir. Çünkü sürdürülebilirliğin temel kaynakları çevreden sağlanmaktadır. Ekonomik açıdan bakıldığında çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasıyla mevcut ekonomik faaliyetlerin gelecek nesillere çevresel olumsuzlukları miras bırakmaması beklenmektedir (Foy, 1990). Bu durumda çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi ise bazı ilkelere uyma gerekliliği söz konusudur. Morelli (2011) bu ilkeleri belli başlıklar altında şu şekilde toplamıştır:

- Temel hizmetlere erişimde eşitlik,
- Nesiller arası eşitlik,
- Farklı kültürler değer veren bir ilişkiler sistemi,
- Vatandaşların özellikle yerel düzeyde siyasi katılımı,
- Topluluk sahipliği duygusu,
- Sürdürülebilirlik bilincinin tek bir kaynaktan aktarılmasına yönelik bir sistem,
- Mümkün her yerde toplumun kendi ihtiyacını karşılaması için mekanizmaların oluşturulması,
- Topluluk eylemiyle karşılanamayan ihtiyaçların karşılanması için siyasi savunuculuk.

Morelli'nin (2012) ifadesinden de anlaşılacağı üzere çevresel sürdürülebilirliğin temelleri sosyal yapıya dayanmaktadır. Toplum içinde yaratılacak, eşitlik ve ifade özgürlüğünün önünü açarak; toplumun çevresel sürdürülebilirliği sağlayacak mekanizma ve politika yapıcılar üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında toplumun yanı sıra özellikle politika yapıcılara dikkat çekilmesi liderlik kavramına da atıfta bulunmaktadır. İster politika yapıcılar olsun isterse toplumun bir bireyi olsun; her kim çevresel tahribatı önleyebiliyorsa, liderlik özellikleri sayesinde çevresel sürdürülebilirliğe katkıda buluyor demektir (Ekins ve Zenghelis, 2021). Öyle ki liderlik, örgütleri güdüleyerek takipçilerine yardımcı olan ve onların sürdürülebilirlik gibi anlaşılması zor olan önemli hedeflere ulaşmasını sağlayan bir niteliktir (Redekop, 2010). Ayrıca Friedman (2008) ve MacNeill (2007) takipçilerde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık yaratmanın liderler yoluyla başarılacağına altını çizmektedir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik ve liderlik gibi iki temel kavram arasında sıkı bir ilişki ve döngü olduğu anlaşılmaktadır.

### Çevresel Sürdürülebilirlik ve Liderlik İlişkisi

Liderlik kavramının sayısız tanımının bulunması bu kavramın durumdan duruma farklılık göstermesinden kaynaklanmaktadır. Net bir tanıma ulaşmak pek de mümkün görünmemektedir. En genel tanımıyla liderlik belli

bir amaç doğrultusunda izleyenlerini etkileyerek, onları hedeflenen amaca yönlendirme ve ulaştırma olarak tanımlanabilir (Hughes, 2009; Robbins, 2001).

Sürdürülebilirlik kavramı doğrultusunda liderlik olgusu kimin lider olarak sayıldığına ilişkin ortak varsayımları test eder ve sürdürülebilirliğin zorluklarını anlama ve bunlara göre hareket etme sorumluluğunu alan herkesin, resmi liderlik pozisyonlarına sahip olsun veya olmasın, bir lider olarak nitelendirilmesini önerir (Ferdig, 2007). Dolayısıyla sürdürülebilir alanda her kim lider olursa olsun sürdürülebilirliği sağlaması ve devam ettirebilmesi, sahip olduğu belli başlı özelliklere bağlıdır. Hargreaves ve Finj (2003) sürdürülebilirlik kapsamında bir liderde bulunması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmektedir:

- Lider sürdürülebilir öğrenmeyi yaratır ve korur.
- Lider zaman içinde başarıyı garantiler.
- Lider başkalarının liderliğini sürdürür.
- Lider sosyal adalet konularını ele alır.
- Lider insan ve maddi kaynakları tüketmek yerine geliştirir.
- Lider çevresel çeşitliliği ve kapasiteyi geliştirir.
- Lider toplumun çevre faaliyetlerine katılımını üstlenir.

Hargreaves ve Finj'in (2003) ifadelerinden bir liderin sürdürülebilirliği sağlaması için yaratıcı, inandırıcı, ikna edici, adaletli, problem çözücü, entelektüel ve aktif olması gerektiği anlaşılmaktadır. Aksi takdirde sürdürülebilirlik sağlansa da süreç içinde çıkacak sorunlar karşısında lider verimli olamayabilir. Bu durumda sürecin ilerlemesine ve dolayısıyla sürdürülebilirlik doğrultusundaki hedeflere ulaşmada sorunlar açığa çıkabilir. Süreç ilerledikçe sorunların boyutu büyüyerek çözümlenmeyecek bir duruma gelebilir. Liderin özelliklerini kullanması sorunların önlenmesinde büyük önem arz etmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik açısından bakıldığında liderlerin doğayla yakından ilgili ve temas halinde olması beklenir. Bu duruma ilişkin Pitt ve Zube (1987) liderlik pozisyonundaki bireylerin çıplak bir şehir yapısı yerine doğal ve yeşil bir şehri tercih ettiklerini ve takipçilerinde yeşil şehirler algısını yarattıklarına dikkat çekmektedir. Bu tarz liderlerin çevreye önem vermelerinin yanı sıra; etik ve kurallara bağlı oldukları ve statüden çok hedefe odaklandıkları söylenebilir (Heizmann ve Liu, 2007; Berry ve Gordon, 1993). Dolayısıyla çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada bu tarz liderleri ne olumsuz politikalar ne de karşılarına çıkacak güçlü ekonomik sorunlar engelleyemez. Liderin tek bir amacı vardır o da çevresel sürdürülebilirliği sağlayarak çevre tahribatını önlemek ve çevreyi korumaktır.

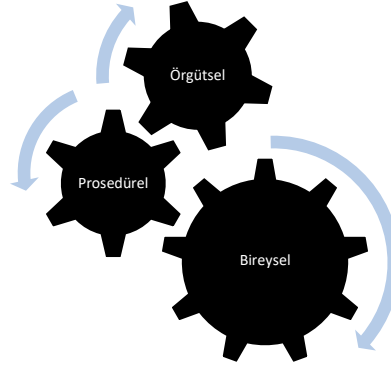
Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için toplum, güvenli ve yapıcı bir işbirliğine ihtiyaç duymaktadır. Bu da liderin ortaya koyacağı ortak bir vizyonla mümkündür. Bu tarz liderler genellikle ortak bir vizyona ilham veren, fikir birliği oluşturan, kuruluşun veya topluluğun hedeflerine ulaşması için takipçilerin ihtiyaç duyduğu inanç ve eylemlerde değişiklikleri teşvik eden ve destekleyen kişiler olarak tanımlanır (Ferdig, 2007). Diğer taraftan liderin inandırıcılığı için ortaya koyduğu ortak vizyonun belli başlı özelliklerinin olması beklenir. Bu özellikleri Maser ve Campbell (2023) şu şekilde dile getirmektedir:

- Her tür takipçinin kaygısına hitap ederek, kaygıları ortadan kaldırmalıdır.
- Toplumun merkezini temel almalıdır.
- Takipçilerin hedeflerine yönelik çeşitli alternatif yolları ortaya koyabilmelidir.
- Çevresel sürdürülebilirlik, bireyler arası ilişkilerin güvenine, saygısına ve kapsayıcılığına dayanmalıdır.
- Yaratıcılık ve dönüşüm ön planda olmalıdır.

Maser ve Campbell'ın (2023) ifadelerinden işbirliği çerçevesinde ortaya koyulan vizyonun temel amacının takipçileri ikna ederek çevresel sürdürülebilirliğin sağlanacağı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla liderin net ve anlaşılır bir vizyon ortaya koymasının yanı sıra çevresel sorunlar karşısında etkili bir iletişim yolu kullanması da beklenir. Sorunları takipçileriyle paylaşan liderin bu sorunlara ilişkin aktif ve yapıcı bir tavır sergilemesi



gerekir. Lider aynı zamanda takipçileri arasında işbirliği ortamının yaratılmasına zemin hazırlanarak çevresel farkındalığın yaratılmasını da sağlamalıdır. Williams (2010) bu işbirliğini bir şekilde şu şekilde açıklamaktadır:



**Şekil1:** İşbirliği üzerindeki etkileşimli etkiler

Williams (2010) ortaya koymuş olduğu şekilde bir işbirliğinin birliktelik gerektirdiğini ve bu birliktelikte belli prosedürler içerisinde bireylere önemli roller düştüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda çevresel sürdürülebilirlik için toplum içinde her bir birey küçük bir lider, liderler ise takipçileri için kendini adanmış rol modellerdir. Bu tarz liderler ve takipçileri “Birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için” sloganıyla hareket etmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında hedeflerine ulaşmak için bu şekilde hareket eden lider ve takipçilerini engellemek oldukça güçtür. Dolayısıyla günümüz karmaşık yaşamı göz önüne alındığında çevresel sürdürülebilirlik için toplumun birlikte liderlik ettiği görülmektedir. Herkes bir saatin irili ufaklı parçaları gibidir. Her bir birey ve lider değerlidir.

Çevresel açıdan sürdürülebilir çözümlere yönelik çelişkili talepler arasında dengeyi bulmak, kişisel çıkarların ötesine geçebilen ve becerilerini sergileyebilen liderlerle mümkündür (Ferdig, 2007). Yani liderlerden güçlü iletişim becerilerinin yanı sıra takipçilerini çevresel felaketselere karşı uyararak, çevresel sürdürülebilirlik alanında liderlik becerilerini sergilemeleri de beklenir (Moser, 2007). Çünkü çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması etkili liderlik özellikleri gerektirir (Holling, 1996). Wielkiewicz ve Stelzner (2005) bu liderlik özelliklerini dört ana başlık altında şu şekilde dile getirmektedir:

1. Etkili liderlik, geleneksel “endüstriyel yaklaşım” ile liderliğe yönelik ihmal edilen “çevresel yaklaşım” arasındaki açığa çıkan gerilimleri çözebilmelidir.
2. Liderlik stilinden çok liderin çevresel anlamda ortaya koyduğu kararlar daha önemlidir.
3. Liderin karar alma sürecinde örgütün ihtiyaçlarına yönelik girdilerin zenginliği oldukça önemlidir.
4. Liderlik, örgütü meydana getiren takipçi etkileşimlerinden doğarak ortaya çıkan bir süreçtir.

Wielkiewicz ve Stelzner’ın (2005) dikkat çektiği liderlik özellikleri, çevresel sürdürülebilirliği sağlamanın yanı sıra; toplumsal birlikteliği de sağlayarak sürdürülebilirliğe ilişkin her türlü sorunun çözümü için ortak bir sinerji yaratmanın yolunu açmaktadır. Bu aşamada liderler çevresel sorunların çözümünde takipçilerine tüm yanıtları sağlamak yerine, onları bir araya getirerek kendi yanıtlarını oluşturmalarını, kendilerini keşfetmelerini, öğrenmelerini ve çevresel sorunların üstesinden gelebilmeleri için gerçekçi bir eylem planı tasarlamalarını sağlamak için fırsat ve olanak yaratırlar (Ferdig, 2007).

Diğer taraftan içinde bulunduğumuz çağda çevresel sürdürülebilirlik olgusunun daha çok yeşil kavramıyla ilişkilendirildiği söylenebilir. Öyle ki sürdürülebilir bir kalkınmanın ardında yeşil sürdürülebilirliğin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Sürdürülebilir bir kalkınma modeli daha çok kaynak ihtiyacına ve dolayısıyla çevrenin daha çok tahrip edilmesi anlamına gelmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın açığa çıkardığı çevresel olumsuzlukları en aza indirgeyerek ortadan kaldırmanın yolu da yeşil sürdürülebilirliği sağlamaktan geçmektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ve yeşil sürdürülebilirlik bir arada düşünüldüğünde birbirine zıt bir tabloyla karşı karşıya kalınmaktadır. Bu açıdan yeşil sürdürülebilirliğe liderlik etmek, büyük ölçüde çevresel ve birbiriyle ilişkili sosyal sorunların olumsuz doğasından dolayı oldukça zordur. Buradaki zorluğun sebebi gerçeklerin belirsiz olması, değerlerin çatışması, risklerin yüksek olması, acil kararlar gerektirmesi ve ilgili sorunların çözümü için geniş bir akran topluluğunun gerekliliğidir (Shriberg ve Macdanold, 2013). Bu durumda liderlerin otorite kurmak yerine takipçileriyle işbirliği içinde eylemler geliştirip uyguladığı ve gerektiğinde çevre için bir dönüşüm ve gelişim içerisinde olduğu görülmektedir (Ekins, 2021). Unutulmamalıdır ki liderler zaman içinde değişime uğrayarak farklı kalıplara girer ve duruma ilişkin en etkili liderlik stili ortaya çıkar (Osborn vd., 2002). Yeşil sürdürülebilirlik bağlamında açığa çıkan en etkili liderlik stili ise yeşil dönüştürücü liderlik olarak görülmektedir (Heizmann ve Liu, 2017).

### Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlerin ortak özelliği takipçilerinin yetenek ve becerilerini açığa çıkararak onları belirli bir amaç doğrultusunda motive etmesi ve örgütte reform başlatmasıdır (Gündüz, 1998). Dönüştürücü liderlerin takipçileri için bir nevi ilham kaynağı olduğu söylenebilir. Farklılığıyla ilham kaynağı olarak dikkat çeken dönüştürücü liderlerin ortaya koyduğu ortak vizyon ise takipçileri tarafından kolaylıkla kabul edilmekte ve uygulamaya konmaktadır.

Çevresel dönüştürücü liderlik olarak da anılan yeşil dönüştürücü liderlik stili ise takipçilerini çevresel amaçlara ulaşmaları için motive eden ve onlara ortak bir vizyon sağlayarak baskı kurmadan eylem geliştirmeleri için onlara ilham veren liderliktir (Chen ve Chang, 2012; Greenleaf, 2002). Yeşil sürdürülebilirliğe ilişkin açığa çıkan sorunların çözümünde bu tarz liderlerin tutarlı davranışlar sergileyerek bütün sorumluluğu üzerine aldığı ve takipçilerini ortak bir vizyon etrafında toplayarak çevreyi yeniden şekillendirdiği aşıkardır (Ferdig, 2007). Çevrenin şekillendirilmesinde yeşil dönüştürücü liderlik stiline farklı boyutlarına dikkat çekilmektedir. Bass (1985) bu boyutları entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, karizma ve ilham verici motivasyon olarak ifade etmektedir. Mittal ve Dhar (2016) boyutları şu şekilde açıklamaktadır:

- Liderin karizmatik gücü, takipçileri arasında ilham verici düşünceyi ortaya çıkarır.
- Bireyselleştirilmiş ilgi, liderle takipçileri arasındaki ilginin gelişmesine yol açan bir aidiyet duygusu yaratır.
- İlham verici motivasyon örgüt için bir vizyon yaratır.
- Liderin entelektüel uyarım yeteneği, takipçilerindeki yaratıcılığın geliştirilmesine yardımcı olur.

Yeşil dönüştürücü liderler, motivasyon oluşturma yoluyla takipçilerine yaratıcı düşünme konusunda ilham verir ve onların coşkusunu artırır (Liv vd., 2020). Yeşil dönüştürücü lider için motivasyon, bireyin içinden gelmeli ve faaliyetlerine yansmalıdır. Örneğin, yaratılan bu motivasyon çevre ve yeşil sevgisini artırarak, örgütte bireyleri çevreyi korumaya ve çevreye hizmet etmeye teşvik etmelidir (Deci, 2015). Aynı zamanda yeşil dönüştürücü liderler açığa çıkan çevresel sürdürülebilirlikle ilgili sorunları yenilikçi bir bakış açısıyla çözebilir ve takipçilerini karşılaştıkları engelleri aşmaları için motive edebilirler. Liderler bunu yaparken takipçilerine karşı çevreci davranışlar sergileyerek birer rol model olurlar (Wang vd., 2018). Rol model olan yeşil dönüştürücü liderlerin, takipçilerinin isteklerine hizmet etmekle ilgili güçlü bir motivasyonla hizmetkâr bir lider gibi davrandığı da göz ardı edilmemmelidir (Greenleaf, 2002). Çevresel sorunların dönüştürülerek çözümündeki en önemli nokta da budur. Diğer bir deyişle birliktelik ve aidiyet duygusunun yaratılmasıdır.

Yeşil dönüştürücü liderler için entelektüel uyarım, takipçilerin olayları farklı açılardan algılamasına, bilgi toplamasına ve sorunları çözmesine yardımcı olur (Khalili, 2016). Yeşil dönüştürücü lider, astlarıyla iyi ilişkiler kurarak astlarının çevresel konulardaki endişelerini giderebilir ve sahip olduğu entelektüel uyarım aracılığıyla kendi yeşil değerlerini onlara aktarabilir (Wang vd., 2018). Entelektüel uyarım, takipçilerin problem oluşturma, bilgi arama, çözüm üretme ve problem çözme gibi yaratıcılıkla ilgili bilişsel süreçleri oluşturmalarına da yardımcı olur (Chen ve Chang, 2013). Dolayısıyla liderin ortaya koyduğu entelektüel uyarım takipçileri cesaretlendirerek özgüvenlerini artırır ve çevresel sorunların çözümünde örgütün yenilikçi bir bakış açısına sahip olmasına yardımcı olur (Zafar vd., 2017). Çevresel sorunların çözümü bu kadar zor ve karmaşıkken yeşil dönüştürücü liderin belki

de sahip olması gereken en önemli savunma mekanizmasının entelektüel boyut olduğu söylenebilir. Çünkü çevresel anlamda sorunların çoğu sistemsel boyuttadır ve çözümü ise entelektüel bir kapasite gerekir.

Karizma ve bireysel düşünceye sahip liderler, takipçilerin benzersiz ihtiyaçlarını gidererek örgütsel hedeflere bağlılıklarını artırmak için net bir vizyon oluştururlar (Li vd., 2018). Diğer bir deyişle karizma gücüne sahip olan bu liderler, takipçilerine enerji vererek onlar üzerinde yaratıcılık sağlayan net bir vizyon yaratırlar (Avolio vd., 1999). Dolayısıyla karizmanın gücünden yararlanan yeşil dönüştürücü liderler çevresel sorunların çözümünde takipçilerini duruş ve söylemleriyle rahatlıkla ikna ederek amaçlanan hedefe odaklanmalarını sağlayabilirler. Diğer taraftan yeşil dönüştürücü liderler bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla, takipçilerinin benzersiz ihtiyaçlarının farkına vararak onlara koçluk ve danışmanlık sunarlar (Chen ve Chang, 2013). Bu yolla takipçilerinin örgüt hedeflerini benimsemesini sağlayarak, yeşil değer topluma ve çevreye kazandırılmasına yardımcı olmalarının yanı sıra takipçilerinin yaratıcılıklarını da geliştirmiş olurlar (Wang vd., 2018).

Genel anlamda yeşil dönüştürücü liderlerin ana hedefinin takipçilere net bir vizyon oluşturarak, onlara ilham ve motivasyon kaynağı yaratmak olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu liderler örgütün çevresel hedefleri doğrultusunda ihtiyaçlarını destekleyerek takipçiler nezdinde yeşil davranışlar geliştirmektedir (Mittal ve Dhar, 2016). Bu davranışları oluşturmadaki temel amaç örgütlerin yaratmış olduğu tahribatı en aza indirgeyerek kaynakların korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin devamlılığının sağlanmasıdır. Diğer bir deyişle yeşil davranış, örgüt içinde takipçilerin çevresel sürdürülebilirliğe engel olabilecek davranışlardan uzak durması ve çevresel kaynakları koruyarak tasarruf sağlamak için sergiledikleri davranışları ifade etmektedir (Zhang vd., 2021).

Yeşil davranış yeşil yeniliği beraberinde getirmektedir. Yeşil yenilik, eko-tasarım ilkelerini kullanarak ürünlerin tasarımı sırasında daha az malzeme kullanarak emisyonun düşürmesi; su, elektrik ve diğer enerji tüketimini azaltmayı amaçlayan çevre dostu yeşil hammaddelerin, ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi anlamına gelir (Singh vd., 2020). Yeşil dönüştürücü liderlerin çevresel sorunları en aza indirmesi için takipçilerine ilham vererek yeşil yeniliği desteklemesi beklenir. Bu yolla hem çevre korunacak hem de doğal kaynakların dikkatsiz şekilde tüketimi azalacaktır.

Yeşil dönüştürücü liderliğin dört boyutunun temelinde yeşil yaratıcılık yatmaktadır. Yeşil yaratıcılık yeşil ürünler, yeşil hizmetler, yeşil süreçler veya yeşil uygulamalar hakkında orijinal, yeni ve faydalı olduğuna karar verilen yeni fikirlerin geliştirilmesi anlamına gelmektedir (Chen ve Chang, 2013). Takipçileri üzerinde yüksek düzeyde motivasyon sağlayan liderlerin yarattığı entelektüel uyarım, sahip olduğu karizmatik etki ve bireyselleştirilmiş ilgiyle takipçilerinin fikirlerini ifade etmelerine ilham vererek onları yaratıcı düşünmeye teşvik ettiği söylenebilir. Dolayısıyla takipçiler çevresel sorunları farklı şekillerde dönüştürerek yeni çözüm yolları üretebilirler. Ancak yaratıcı düşünceyi teşvik edebilmek için liderden bir takım davranışları sergilemesi beklenir. Chen ve Chang (2013) yeşil dönüştürücü liderlerin yaratıcı düşünceyi teşvik edebilmek için sergiledikleri davranışları şu şekilde özetlemiştir:

- Lider çevresel hedeflere ulaşmak için takipçilerine yeni yollar önerir.
- Çevresel performansı iyileştirmek için takipçilerine yeni yeşil fikirler önerir.
- Yeni yeşil fikirleriyle başkalarını teşvik eder ve onları savunur.
- Yeni yeşil fikirlerin uygulanması için yeterli planlar geliştirir.
- Yeni yeşil fikirleri yeniden farklı yönleriyle düşündürür.
- Çevre sorunlarına yaratıcı çözümler bulur.

Chen ve Chang'ın (2013) liderlerin sergilemiş oldukları davranışlara ilişkin ifadelerinden yeşil sorunların çözümünde liderin takipçilerine destek olduğu ve onları her aşamada yönlendirdiği anlaşılmaktadır. Bu yönlendirmenin bir otorite kurma şeklinde olmayıp takipçilerin bilgilendirilmesi ve aydınlatılması şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durumda liderin takipçilerini etkilemede kullandığı yolun entelektüel kapasite ve karizmatik güçten kaynaklanan ikna kabiliyeti olduğu söylenebilir.

Yeşil dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarının açığa çıkarılması zaman ve süreç gerektirir. Süreç içerisinde yeşil dönüştürücü liderlik davranışları eğitim yoluyla kazanılmaktadır. Çünkü bu liderlik stiline ilişkin

bilgi ve beceriler oldukça karmaşık ve anlaşılması güçtür. Bu karmaşanın giderilerek, bireylerin yeşil dönüştürücü liderlere dönüştürülmesi ise genel anlamda eğitim örgütlerinin alanına girmektedir.

### Eğitim Örgütlerinde Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Dünya üzerinde farklı örgütlerin sürdürülebilir bir çevre için büyük çaba gösterdiği görülmektedir. Bu örgütler çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin farkındalık yaratabilmek için birtakım eğitim programları ve faaliyetler düzenlemektedirler. Sürdürülebilir bir gelecek için eğitim programları hazırlanarak dünyanın birçok yerinde çevresel sürdürülebilirliğe dikkat çekilmeye çalışılmaktadır. Örneğin UNESCO tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin temel amacı doğal kaynakların korunarak çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Dolayısıyla eğitim olgusu sürdürülebilir bir çevrenin inşası ve devamlılığı için araç olarak kullanılmaktadır.

Diğer taraftan Avrupa Birliği ortaya koymuş olduğu kalkınma projelerinde sürdürülebilir bir çevreye dikkat çekmektedir. İklim değişikliği ve temiz çevre, sürdürülebilir ulaşım, üretim ve tüketim, doğal kaynakların korunması ve devamlılığı ve küresel ısınma gibi kavramlar Avrupa Birliği Projelerinde temel başlıkları oluşturmaktadır. Avrupa Birliği Ajansının özellikle 2023-2027 proje konu başlıklarında ilk ve öncül sırayı sürdürülebilir bir çevre kapsamında yeşil gündemin aldığı görülmektedir. Aslında AB'nin temel öncülü sürdürülebilir kalkınmayı sürdürülebilir bir çevre yaratarak devam ettirebilmektir.

Ancak sürdürülebilir bir kalkınmanın çevresel sürdürülebilirlikle birlikte sağlanması sadece yönetim politikası ya da çıkarılan yasa ve yönetmeliklerle gerçekleşmeyeceği de bir gerçektir. Buradaki temel sorun toplum ve bireylerin sürdürülebilirlik olgusunu nasıl tanımladığı ve bu tanımdan yola çıkarak ne tür davranışlar sergiledikleridir (Cheng, 2019). Belirli hedeflere ulaşmada birey üzerinde istendik değişiklikler yaratmak ise yine eğitimden geçmektedir. Dolayısıyla yeşil gündemin oluşturularak sürdürülebilir çevreye ilişkin farkındalığın açığa çıkarılmasında bireylere gerekli olan tutum ve davranışlar eğitim yoluyla kazandırılmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Sadece öğrencilerin ya da eğitim hedef kitlesinin eğitilmesi değil eğitim veren eğitimcilerinde de belli bir farkındalığa ulaşmaları için eğitime tabi tutulması gerekir.

Çevresel sorunlara dikkat çekilerek çevre bilincinin aşılandığı eğitim kurumları çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin eğitim ve öğretim faaliyetlerine hayat boyu devam etmektedir. Yeşil yaratıcı fikirleri açığa çıkarmak, yenilikçi ve yaratıcı bir yaklaşımla çevresel yeşil dönüşüme ilişkin bilgi, beceri ve tutumları bireylere kazandırmak için yeşil dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Chen ve Chang'ın (2013) yeşil dönüştürücü liderlik tanımı ışığında eğitimciler, takipçilerini çevresel hedeflere ulaşma konusunda motive eden ve onlara beklenen çevresel performans seviyelerinin ötesinde performans göstermeleri konusunda ilham veren yeşil dönüştürücü liderler olarak tanımlanabilirler. Aynı zamanda bu liderlerin yeni yeşil dönüştürücü liderler yaratarak sürdürülebilir bir çevrenin var olmasına katkıda bulunması beklenir.

Diğer taraftan bugünün ve geleceğin yeşil dönüşümünü harekete geçirerek yeşil dönüştürücü lider vasıfları sergileyen öğrenciler, öğretmenler ve okul dışı bireyler eğitim kurumlarında verilen eğitimlerle yetiştirilmekte ve şekillendirilmektedir (Lozano 2006). Dolayısıyla özellikle üniversitelerden mezun olan bireylerden çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilecek bilgi, beceri ve tutumlara sahip olmaları beklenmektedir (Christie vd., 2015). Çünkü bu bireyler meslek hayatına atılarak toplumu direkt etkileyen eğitimli ve bilinçli bireyler olarak görülmektedir. Aslında eğitimin temelinde çevre bilincinin oluşturulmasının yanı sıra çevre tahribatının önlenmesi ve yaşanabilir bir çevrenin yaratılması yatmaktadır. Her ne kadar üniversite öğrencilerinden çevre bilinciyle mezun olmaları beklense de eğitimin tohumları ilkokulda hatta anaokulunda atılmaktadır.

Küçük yaşlarda kazanılan çevre bilinci bireye hayatı boyunca etki ederek çevre farkındalığının devamlılığını da sağlamaktadır. Küçük yaşlarda neyi nasıl tüketeceğini ve doğal kaynakları nasıl kullanacağını anlayıp kavrayan öğrencilerde sürdürülebilir çevre bilinci kalıcı bir şekilde açığa çıkmaktadır. Bu da yeşil dönüştürücü liderlerin yaratıldığının bir göstergesidir. Eğitim sistemi, öğrencileri bilgi üreten değil de bilgi alıcılar olarak görmektedir (Sandri, 2013). Bu yaklaşım oldukça yanlış ve tartışmaya açıktır. Çünkü çevresel sürdürülebilirlik için gerekli bilgi, beceri ve tutum süreç içinde öğrenilebilir dolayısıyla öğrenciler sergilemiş oldukları davranışlarla dönüşerek zamanla değişimin temsilcisi olurlar (Cheng, 2019). Bu durum öğrencilerin yaşam tarzlarını ve çevresel ve sürdürülebilirlik konusuna ilişkin duyarlılıklarını da arttırır (Kagan, 2013). Öğrenciler her ne kadar bilgi alıcılar olarak görünseler de gelişim yolculuğuna devam eden yeşil dönüştürücü liderler olarak görülebilirler. Bir fidanın dikilmesi, atıkların geri dönüşüm kutularında toplanması, enerji tasarrufunun sağlanması ve bunun gibi birçok yaratıcı ve çözüme yönelik faaliyet, öğrencilerin yeşil dönüştürücü

liderlik yolculuğuna başladığının göstergesidir. Bugün tek bir damla suyunu koruyarak tasarruf sağlayan bir öğrenci, gelecekte barajlar dolusu suya yön verebilecek bir kapasiteye ulaşarak; sürdürülebilir bir çevrenin devamlılığını sağlayabilir.

Sürdürülebilirliğin sağlanabilmesinin ilk temel şartı sürdürülebilir bir üretim ve tüketimin sağlanmasıdır. Bu da doğal kaynakların dikkatli ve idareli kullanılmasından geçmektedir. Sürdürülebilir üretim ve tüketim alışkanlığı ise eğitim kurumlarında küçük yaşlardan itibaren aşılacaktır. Duruma ilişkin bilgi ve yönlendirmeler ders kitapları aracılığıyla ya da belirli gün ve haftalar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu yolla öğrencilerin sadece çevresel farkındalıkları artmaz aynı zamanda doğaya ilişkin aidiyet duyguları da artar. Öyle ki öğrencilerin doğal çevrenin bir koruyucusu olduklarına ilişkin hissiyatları eğitim yoluyla açığa çıkarılmış olur (Saleh ve Brem, 2023). Eğitimle kazandırılan çevresel farkındalık zamanla bir yaşam tarzı haline gelmekte ve öğrenciler yeşil dönüştürücü lidere dönüşmektedir. Bu dönüşüm domino taşları gibi birbirini etkileyerek devam etmektedir.

Eğitim sistemi her ne kadar çevresel sürdürülebilirliği irdeleyerek bu yönde istedik değişiklikler sağlamak istese de öğretim programlarının bu anlamda yeterli olduğu söylenemez. Tanrıverdi (2007) özellikle ilköğretim okulları öğretim programına dikkat çekerek; ilköğretim ders programlarında çevre kavramının yakın çevredeki canlılar, öğrencinin kendi ve yakın çevresini koruma olarak algılandığı, ancak sosyal ve kültürel çevrenin ihmal edildiğini dile getirmektedir. Diğer bir tabirle çevre kavramı etrafı ve detaylı bir şekilde ele alınmadığı için okullarda uygulanan öğretim programlarının sürdürülebilir bir çevre için yeşil dönüştürücü lider yaratmada tam anlamıyla verimli olamadığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda eğitim örgütlerinde yer alan öğretmenlere büyük sorumluluklar düşmektedir. Öğretim programında yer almasa bile destekleyici faaliyetlerle öğrencilere çevre bilinci aşılanabilir ve çevresel sürdürülebilirlik için yeşil dönüştürücü liderler yaratılabilir. En basitinden okul bahçesine ekilen bir fidan, kutularda toplanan atıklar, sınıfta saksılarda yetiştirilen çiçekler ve bunun gibi birçok basit ve çevre bilincini destekleyen faaliyet öğrencileri dönüştürerek onlara çevre bilincini aşılayacaktır.

Yeşil dönüştürücü liderlerin yaratılmasında ve toplumsal sürdürülebilir çevre bilincinin oluşturulmasının temelinde genel anlamda öğretmenler yer almaktadır. Öğretmenlerin yeşil dönüştürücü liderler olarak görülmesi eğitim aracılığıyla toplumu çevresel sürdürülebilirliğe karşı bilinçlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Hensley, 2020). Bu süreçte öğretmenler karizma ve yaratıcılık yeteneklerini kullanmaktadır. Öyle ki örgütsel yaratıcılık büyük ölçüde liderlere ve onların özelliklerine bağlıdır çünkü bu durum çevresel dönüşümü sağlamaktadır (Mittal ve Dhar, 2016).

Okullarda öğretim faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların çevreci davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Andersson vd., 2013). Bu davranışlar kurum içinde çalışanların çevreyi korumak için ortaya koyduğu davranış biçimleri olarak nitelendirilebilir (Wang vd., 2018). Bu tarz davranış biçimini açığa çıkaran öğretmenler yaratıcılıklarını ortaya koymaktadır. Bu yolla öğretmen takipçileri üzerinde israfı önleyip; yeşil tüketimi teşvik eder ve sürdürülebilir çevreci davranışlarını açığa çıkarır (Saleh ve Brem, 2023). Sürdürülebilirlikte yaratıcılık, insan merkezli bir yaklaşımı gerektirir (Ekins, 2021). Bu bağlamda yeşil dönüştürücü lider olarak öğretmenlerin astlarına göstermiş oldukları ilgi, astlarında değer duygusunu açığa çıkararak örgütsel bağlılıklarını da artırır (Wang vd., 2018). Dolayısıyla öğretmenlerin yaratmış olduğu bu ilgi hem meslektaşlarında hem de öğrencilerde çevresel sürdürülebilirlik farkındalığını açığa çıkararak, okula bağlılığı arttıracaktır.

Yeşil performans kavramı kirliliğin önlenmesi, enerji tasarrufu ve atıkların geri dönüştürülmesini içeren örgütün yeşil dönüşüm süreci olarak tanımlanabilir (Zafar vd., 2017). Bu süreçte öğretmenler meslektaş ve takipçilerini sürdürülebilir çevre hedefine ulaşmaya ve yeşil performans sergilemeye yönlendirir. Bu yönlendirme yapılırken lider olarak öğretmenlerin okullarda belli başlı davranışlar sergilemesi beklenir. Hargreaves ve Finj (2003) bu davranışları şu şekilde ifade etmektedir:

- Liderler okullarda sürdürülebilirliği geliştirmek için detaylı ve anlaşılır öğretme faaliyetleri gerçekleştirirler.
- Takipçilerin sürdürülebilirliği öğrenmesi için onları öğrenmeye teşvik ederler.
- Öğrenme ortamını takipçilerinin ihtiyaçları doğrultusunda hazırlarlar.
- Çevresel konuları disiplinler arası konularla ilişkilendirirler.

Hargreaves ve Finj'in (2003) ifadelerinden de anlaşılacağı üzere yeşil dönüştürücü lider olarak öğretmenler çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için çabalayan birincil öğeler olarak görülmektedir. Öğretmenler sadece konuya ilişkin bilgi ve becerileri kazandırmakla kalmaz aynı zamanda öğrenme ortamını hazırlayarak disiplinler arası bir iş birliğine de gider. Bunun temel nedeni çevresel sorunların çok yönlü ve kapsamlı olmasıdır. Her branşta karşılığı olan çevresel sorunların bir bütünlük içinde çözülmesi gerekmektedir. Diğer yandan öğretmenlerin net ve anlaşılır bir vizyona sahip olmaları beklenir. Vizyonun açık ve net bir şekilde ortaya konması takipçilerin öğretmene olan inancını artırır (Bass ve Avolio, 1995). Dolayısıyla öğretmenler kurumda öğrencilerin çevresel sürdürülebilirliği ilişkin performans ve yeteneklerini sergilemelerine olanak tanıyabilir (Singh vd., 2020).

İster bireysel açıdan ister toplumsal açıdan olsun her herkes çevreyi korumakla yükümlüdür. Bu yükümlülük dünyaya geldiğimiz andan itibaren başlamaktadır. Miras olarak aldığımız bu çevre bizden sonraki nesillere de miras olarak kalacaktır. Nasıl bir çevrede yaşamak istiyorsak gelecek nesillerimize de öyle bir çevre miras bırakmalıyız. Konunun özü eğitimle ilgili olup bireysel anlamda çevresel farkındalık öğretilmeden toplumsal anlamda bir farkındalık beklemek beyhude bir bekleme olacaktır. Eğitim örgütleri üzerine düşen görevi yaptıkça toplum bilinci artarak bize miras kalan çevre korunacak ve hatta daha sürdürülebilir çevreler yaratılacaktır.

## Sonuç

Doğal kaynakların hunharca kullanılması, doğanın tahrip edilmesi, yaşanan iklim krizleri, küresel ısınma ve bunun gibi açığa çıkan birçok olumsuzluk çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasının ne denli önemli olduğunu bir kez daha hatırlatıyor. Ancak dünya üzerinde uygulanan ekonomik politikalar çıkar gruplarına hizmet etmekle birlikte sürdürülebilir çevre için tehdit oluşturmaktadır. Son zamanlarda Birleşmiş Milletler Cemiyeti, UNESCO ve AB gibi kuruluşlar olayın ciddiyetine dikkat çekmek için faaliyetlerinin önemli bir kısmını çevresel sorunların giderilmesi için gerçekleştirmektedir.

Çevresel sorunların bireysel temelli olduğu görülmektedir. Bireyde istendik çevresel davranış geliştirmek ise eğitimden geçmektedir. Bu bağlamda yeşil dönüştürücü lider olarak görülen öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir. Çünkü eğitim kurumlarının her ne kadar çevresel sorunlara yöneldiği düşünülse de uygulanan eğitim programları bu aşamada yeterince etkin olamamaktadır. Bu durumun üstesinden gelmek için hayat boyu öğrenme devam etmeli ve yeşil dönüştürücü liderler birbirini etkileyerek yeni liderlerin doğuşu sağlanmalıdır.

Literatür taraması sonucunda yeşil dönüştürücü liderlik stiline ilişkin çalışmaların son on yılda hız kazandığı ve ilgili kavrama dikkat çekildiği anlaşılmaktadır. Bu liderlik stiline ilişkin çalışmaların özellikle endüstri, sağlık, iletişim, turizm ve imalat sektöründe yapılması, bu alanların ekonomiyle ilişkili olmasından kaynaklanabilir. Çünkü ekonomik sürdürülebilirliğin sağlandığı alanlar çevreye en çok zarar veren alanlar olarak görülmektedir. Çevresel sorunlara dikkat çekmek için geç kalırsa da ilgili olguya ilişkin çalışma alanlarının genişletilmesi olumlu yönde bir gelişme olarak değerlendirilebilir. Ancak bütün öğrenim ve kazanımların edinildiği eğitim kurumlarının araştırmalarda geri planda bırakılması belki de çevresel farkındalığın kazandırılmasında geç kalmışlığın temel nedenleri arasında gösterilebilir. Dolayısıyla konuya ilişkin gelecek çalışmalar nitel ve nicel yöntemler kullanılarak daha geniş bir kapsamda gerçekleştirilebilir.

## Öneriler

Bu çalışma çevresel sürdürülebilirlik ve yeşil dönüştürücü liderlik kavramlarına teorik bir çerçeve sunmaktadır. Araştırmacılar ilgili kavramları nitel ve nicel araştırma yöntemleriyle ele alabilirler.

Eğitim örgütleri farklı kademelerde ele alınarak, ilgili kavram her bir kademedeki ayrı bir şekilde incelenebilir.

Araştırmacılar çevresel sürdürülebilirlik kavramını farklı değişkenlerle farklı açılardan inceleyebilir.

Araştırmacılar yeşil dönüştürücü liderlik stiline ilişkin yansımalarını farklı örgütleri baz alarak inceleyebilir.

## Yazar Katkı Beyanı

Bu çalışmaya tek yazar katkı sağlamıştır.

## Çatışma Beyanı

Bu çalışmanın herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile mali çıkar çatışması yoktur.

## Kaynakça

- Andersson, L., Jackson, S. E., & Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 151-155.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7, 441-462.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Berry, J., & Gordon, J. (1993). *Environmental leadership: developing effective skills and styles*. Washington, DC: Island Press.
- Brown, L. (2008). *Plan B 3.0: Mobilizing to save civilization*. New York: W. Norton and Company.
- Chen, Y., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *J Bus Ethics*, 6, 107-119.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: the mediation effects of green mindfulness and greenself-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Dongab, Y., & Hauschilda, M. Z. (2017). Indicators for environmental sustainability. *ScienceDirect*, 61, 697-702.
- Ekins, P. (2021). Environmental sustainability: From environmental valuation to the sustainability gap. *Progress in Physical Geography*, 35(5), 629-651
- Ekins, P., & Zenghelis, D. (2021). The costs and benefits of environmental sustainability. *Sustainability Science*, 16, 949-965.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.
- Foy, G. E. (1990). Economic sustainability and the preservation of environmental assets. *Journal of Environmental Management*, 14(8), 771-778.
- Friedman, T. (2008). *Hot, flat, and crowded: Why we need a green revolution-And how it can renew America*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Galpin, T., & Whittington, J. L. (2012). Sustainability leadership: From strategy to results. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 40-48.
- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Allllu. Rev. Ecol. Syst.*, 26, 1-24.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Hameed, Z., Naeem, R.M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M., & Maqbool, A. (2021). How GHRM is related to green creativity? A moderated mediation model of green transformational leadership and green perceived organizational support. *International Journal of Manpower*, 43(3), 595-613.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 1-12.
- Heizmann, H., & Liu, H. (2017). Becoming green, becoming leaders: Identity narratives in sustainability leadership development. *Management Learning*, 13, 1-19.

- Holling, C. S. (1996). Surprise for science, resilience for ecosystems, and incentives for people. *Ecological Applications*, 6, 733-735.
- Huang, S., Ting, C. W., & Li, M. W. (2013). The effects of green transformational leadership on adoption of environmentally proactive strategies: The mediating role of green engagement. *Sustainability*, 13, 1-11.
- Hughes, R. (2009). Time for leadership development interventions in the public health nutrition workforce. *Public Health Nutrition*, 12(8), 1029-130.
- Kerse, G., Maden, S., & Selçuk, E. T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Kusi, M., Zhao, F., & Sukamani, D. (2021). Impact of perceived organizational support and green transformational leadership on sustainable organizational performance: a SEM approach. *Business Process Management Journal*, 27(5), 1373-1390.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>.
- Lozano, R. (2006). Incorporation and institutionalization of SD into universities: Breaking through barriers to change. *Journal of Cleaner Production*, 14 (9), 787-796.
- MacNeill, J. (2007). Leadership for sustainable development. *Institutionalizing Sustainable Development*, 9, 19-23.
- Mankoff, J., Blevis, E., Borning, A., Friedman, B., Fussel, S. R., Hasbrouck, J., et al. (2007). Environmental sustainability and interaction. . *CHI'07 extended abstracts on human factors in computing system* (2121-2124). New York: ACM.
- Mansoor, A., Farrukh, M., Lee, J. K., & Jahan, S. (2021). Stimulation of employees' green creativity through green transformational leadership and management initiatives. *Sustainability*, 13.
- Maser, C. & Campbell, H. V. (2023). *Community vision and leadership in practice*. New York: CRC Press.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(2), 1-10.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 444-466.
- Osborn, R., Hunt, J., & Jauch, L. (2002). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.
- Pitt, D., & Zube, E. (1987). Management of natural environments. In D. Stokols, & I. Altman (Eds.), *Handbook of environmental psychology*, (1009-1039). New York: John Wiley and Sons.
- Ralph, M., & Stubbs, W. (2014). Integrating environmental sustainability into universities. *High. Educ.*, 7(1), 71-90.
- Redekop, B. W. (2010). *Leadership for environmental sustainability*. New York: Rodledge
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior, concepts, controversies, applications*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Shriberg, M., & MacDonald, L. (2013). Sustainability leadership programs: Emerging goals, methods & best practices. *Journal of Sustainability Education*, 5, 1-21.



Singha, S. K., Giudiceb, M., Chiericie, R., & Grazianof, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of greentransformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting & Social Change*, *15*, 1-12.

Tanrıverdi, B. (2009). Sürdürülebilir çevre eğitimi açısından ilköğretim programlarının değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, *34*(151), 89-103.

Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Özel Sayı*, 61-80.

Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, *9*, 1-8.

Wielkiewicz, R., & Stelzner, S. (2005). An ecological perspective on leadership theory, research, and practice. *Review of General Psychology*, *9*(4), 326–341.

Williams, R. L. (2010). *Leadership and the dynamics of collaboration*. London: Routledge.

Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: The mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence*, *9*(2), 1059–1066.

Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., & Chen, F. (2021). How does employee green behavior impact employee well-being? An empirical analysis. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, *18*, 1-19.

Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018). Does seeing “mind acts upon mind” affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*, *10*, 1-21.