

Ortaokul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlikleri ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkiler*

The Relationships Between Secondary School Principals' Sustainable Leadership and Learning Organizations

Fatma Ercan¹, Ali Aksu²

¹Sorumlu yazar, Doktora Öğrencisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, fe37382@gmail.com, (<https://orcid.org/0000-0002-4094-1724>)

²Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi, ali.aksu@deu.edu.tr, (<https://orcid.org/0000-0003-1682-8366>)

Geliş Tarihi: 05.04.2024

Kabul Tarihi: 25.05.2024

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, ortaokul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir. Araştırmanın evreni 2022-2023 eğitim öğretim yılında İzmir ilinde yer alan 492 resmi ortaokulda görevli olan 14.767 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup, ilişkisel tarama modelinde yapılmıştır. Araştırma için tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, İzmir ili sınırlarında yer alan 12 ilçeden, 38 ortaokul ve bu okullarda görevli olan 528 öğretmenin katılımından oluşmaktadır. Araştırma verileri için Çayak & Çetin'nin (2018) "Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği", Çetin & Baydar'ın (2021) "Öğrenen Örgüt Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler sonucu çalışma gruplarında normal dağılımın olup olmadığına ilişkin olarak parametrik ve non-parametrik testlerle analiz yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerine ilişkin sürdürülebilir liderlik ölçeği, öğrenen örgüt ölçeği ve alt boyutlarına yönelik ölçek derecesi, düzey, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Buna göre öğretmenler, müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerinin aritmetik ortalaması ($\bar{x}=3.94$), ölçek derecesi katılıyorum, düzeyi yüksek düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin, öğrenen örgütün aritmetik ortalaması ($\bar{x}=2,81$), ölçek derecesi orta düzeyde katılıyorum, düzeyi orta düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmanın bulguları sonucu okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri ile öğrenen örgüt arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunmuştur. Basit regresyon analizi sonucu "Sürdürülebilir Liderliğin", "Öğrenen Örgüt"ü anlamlı şekilde yordadığı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir liderlik, örgüt, öğrenen örgüt, öğrenen okul.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the relationship between middle school principals' sustainable leadership and learning organizations. The population of the study consists of 14.767 teachers working in 492 public middle schools in Izmir during the 2022-2023 academic year. Quantitative research method

* Bu çalışma Prof. Dr. Ali Aksu danışmanlığında, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde yürütülen ve birinci yazar olarak Fatma Ercan'ın üzerinde çalıştığı "Ortaokul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlikleri ile Öğrenen Örgüt ve Etkili Okul Arasındaki İlişkiler" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

was used in the study, and it was conducted in a relational survey model. Stratified sampling method was used for the research. The sample of the study consists of 528 teachers from 38 middle schools located in 12 districts within the boundaries of Izmir province. Çayak & Çetin's (2018) "Sustainable Leadership Scale" and Çetin & Baydar's (2021) "Learning Organization Scale" were used for the research data. Parametric and non-parametric tests were conducted to analyze whether the data in the study groups had a normal distribution. The study presents scale degree, level, arithmetic mean, and standard deviation values for sustainable leadership scale related to school principals, learning organization scale, and its sub-dimensions. Accordingly, teachers expressed that the arithmetic mean of their principals' sustainable leadership ($\bar{x}=3.94$) is at a high level of agreement, indicating a high level of agreement. Teachers also indicated a moderate level of agreement ($\bar{x}=2.81$) for the arithmetic mean of the learning organization, indicating a moderate level of agreement. As a result of the study, it was found that there is a high level of positive relationship between school principals' sustainable leadership and learning organization. The simple regression analysis found that "Sustainable Leadership" significantly predicts "Learning Organization."

Keywords: Leadership, sustainability, sustainable leadership, organization, learning organization, learning school.

GİRİŞ

Günümüz okullarında çok hızlı bir şekilde gerçekleşen değişimin ve öğrenmenin önemli rolü bulunmaktadır. Okullarda öncelikle değişimin içselleştirilmesi ile değişim stratejisinin gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Değişim stratejisi uygulamaları için öğrenme önemli olup, çağımızın okulları için de değişimin, güncellenmenin ve gelişimin önemi göz ardı edilemez. Kendisini geliştiren, değiştiren ve yenileyen okullar "öğrenen okul" olarak varlıklarını sürdürmektedir (Silins & Mulford., 2002). Rekabetçi bir ortamda bulunan eğitim örgütlerinin bilgi toplumu olabilmesi için eğitimde başarıyı ve nitelikli öğrenci çıktılarını yakalaması önemli olmaktadır. Eğitim örgütlerinin bilgiyi bulması, paylaşması ile "öğrenen okul" olma özelliklerine sahip olmaktadır. Okullarda bilgi paylaşımının sağlanması ile okulda sürdürülebilir yeteneklerin ortaya çıkması gerçekleşmektedir. Böylece okullar amaçlarının gerçekleşmesini sağlamaktadır (Cheng, 2015). Eğitim örgütlerinde bulunan bireylerin, öğrenmeyi sürekli hale getirerek öğrenmeye ve gelişime açıktırlar. Öğrenen okullarda bilgiyi elde etmek, çoğaltmak ve paylaşmak, örgütteki herkesin gelişimini ve öğrenmesini sağlamaktadır. Bu okullarda değişim, yenilik, öğrenmek ve gelişim süreklilik şeklinde kendisini göstermektedir. Bu okulların yönetilmesi için yeniliklere, değişimlere ve öğrenmeye açık lider tarafından gerçekleştirileceği söylenebilir. Knapp vd.'ne (2003) göre örgütte bireylerin ve liderin öğrenmeye ve öğretmeye yönelik hevesli olması gerekmektedir. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ve öğrencilerin öğrenmelerine rehberlik etmeli, liderlik görevlerini okul içindeki paydaşlarla paylaşabilmelidir. Okulda sürdürülebilir bir başarının olması için eğitim amaçlarının sağlanması, öğrencilerin öğrenmeyi öğrenmesi ve bunları içselleştirmeleri sonucu sağlanabilmektedir. Hargreaves & Fink'e (2003a) göre sürdürülebilir liderlik için öğrenmenin ve öğretmenin sürekli olması gerektiğinden dolayı liderliğin diğer lidere aktarılacak şekilde sürdürülmesi gerekmektedir. Mc Cann & Sweet'e (2014) göre belirtilen bu düzenin sürdürülmesi için sürdürülebilirliği bilen bir liderin varlığı önemli olmaktadır. Bahsedilen liderde vizyoner bakış açısının bulunması, adaletli olması, etik davranması ve sosyal sorumluluk duygusunu taşıması önemli olmaktadır. Liderler böylece örgütleri adına rekabet edebilecekleri güce sahip olacaktır.

Öğrenen örgütler sürekli olarak öğrenmeye açık olup, yeniliklere ve değişimlere açıktırlar. Bu örgütlerin yönetilmesi de ancak öğrenmeye açık, yenilikleri destekleyen, değişimleri kabul eden ve riskleri göze alan bir lider tarafından sağlanabilir. Schlechty'e (2014) göre 20. yy'ın sonlarına doğru meydana gelen değişimlerle birlikte teknolojik açıdan değişimlerin yaşandığı bilinmektedir. Zamanla okulların da bu değişimlere ayak uydurmaya çalışması gerekmiştir. Çünkü okulların da varlıklarını sürdürebilmesi için bu durum önemli

olmaktadır. Bunun sonucu olarak okulların da yaşam sürelerini uzatmaları için yapılarını, görevleri gereği yeniliklere uyum sağlayarak, yapılanmaları gerekmektedir. Örgütlerin iç çevrelerindeki değişimleri ile dış çevrelerindeki değişimleri uyumlu olursa varlıklarını koruyabilmektedir. Turgut (2021) ve Braham'a (1995) göre 21. yy'la birlikte dünyada bir çok şartlarında değişime uğradığı bilinmektedir. Böylece kişilerde becerilerinde ve yeteneklerinde gelişmelerini sağlaması gerekmiştir. Toplumlar da yaşanan bu değişimler sonucu ulusal ve uluslararası yapılarda bilgiyi elde etmek ve çoğaltmak önemli görülmüştür. Bunların sonucunda rekabet ortamı meydana gelip, toplumların ve örgütlerin istenilen düzeye gelebilmeleri, öğrenen okulların aracılığı ile sağlanacaktır. Atak (2009) ve Ulrich vd.'ne (1993) göre Örgütlerin tüm bu sonuçlar karşısında rekabetçi ortamda kendilerini ön plana çıkarabilmeleri için "öğrenen örgüt" olarak ortaya çıkmaları gerekmektedir. Aydın'a (2014) göre Böylece bu değişim ve yeniliklere uyum sağlayan örgütler varlıklarına devam edebilecektir. Bahsedilen bu öğrenen örgüt modeli için sürdürülebilir liderin varlığı önemli olabilir. Değişimlerin hızlı bir şekilde olduğu bu dönemde örgütlerde yenilik ve başarının sürdürülmesi için sürdürülebilir liderliğin önemi gözardı edilemez. Tüyen'e (2019) göre sürdürülebilir örgütler için öğrenen örgüt olmak önemlidir. Bu liderlerin sosyal ve çevresel bilinci taşıması, değişim ve yenilikleri takip etmesi, etik davranışlara sahip olması gerekmektedir.

Öğrenen örgüt olan okulların çağın getirilerine karşılık yeterli olabilmeleri için yöneticilerinin de bu yenilik ve değişimlere uyum sağlayacak liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Böylece yöneticilerin de "sürdürülebilir liderlik" özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Bu liderlerin, gelişim ve değişimlere sürekli olarak açık olmaları gerekmektedir. Sürdürülebilir liderden değişim ve yeniliklere karşı sürdürülebilirliği sağlaması beklenmektedir. Günümüz şartları gereği sürdürülebilirlik, çevre, birey, sosyolojik, politik ve ekonomik gereklilikleri ile 21. yy'da evrensel açıdan toplumsal, politik ve ekonomik özellikleri ile denge sağlayamayacağı çalışan bir kavramdır (Scully-Russ, 2012). Örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için bu özellikleri taşıyan liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu süreç içinde de "sürdürülebilir liderlik" kavramı ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir lider, maddi ve manevi kaynakların gerekli şekilde kullanılması, toplum açısından olumsuzlukların önüne geçilmesi için sorumlulukları çevresindekilerle paylaşan kişilerdir denilebilir (Hargreaves & Fink, 2004).

1.1.Amaç ve Önem

Bu araştırma ile ulusal ve uluslararası alanlarda meydana gelen değişimler ve yenilikler ile okulların yüzleştikleri durumlar tespit edilmiştir. Bu açıdan politik, ekonomik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmek için okulların sürdürülebilir liderlikleri ile öğrenen örgüt düzeyinin belirlenmesi sağlanmıştır.

Sürdürülebilir liderlik ile okulda bulunan çalışanların öğrenmeye yönelik olmaları beklenmektedir. Okulların süre gelen varlıkları için sürdürülebilir başarıya sahip olmaları gerekmektedir. Başarılı okulların geleceği için değişim, gelişim ve başarının desteklenmesi gerekmektedir (Davies, 2007). Bundan dolayı sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasında önemli bir ilişkinin bulunduğu düşünülmüştür. Okul yöneticilerinin etkili şekilde sürdürülebilir liderliklerini gösterebilmeleri için okullarının da öğrenen örgüt özelliklerini gösterebilmesi gerekmektedir. Bu düzene uyumlu olacak bireylerin de yetişmesi önemli görülmektedir. Okullar çağın gerektiği değişim ve yeniliklere uyum göstererek, rekabette öne çıkabilmektedir. Böylece okulların değişim ve yeniliklere uyum sağlamaları sonucu elde ettikleri bilgileri uygulamaya geçirebileceklerdir. Bunun sonucu olarak okullar geleneksel anlayıştan çıkıp, öğrenmeyi öğrenmeleri, kendilerini geliştirmeleri ile çağdaş anlayışı benimseyeceklerdir (Bozkurt, 2003). Belirtilen bu bilgiler doğrultusunda öğrenen örgüt olan okulların nitelikli duruma gelmeleri ile yöneticilerinin de sahip olması gereken sürdürülebilir liderlik özelliklerinin de neler olabileceği araştırılmak istenmiştir.

Araştırmanın amacı; İzmir ili ortaokullarında görevli olan öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkileri incelemektir.

1.2.Problem Cümlesi / Alt Problem Cümleleri

Ortaokullarında görev yapan öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiler nelerdir?

Bu problemi incelemek amacıyla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

1. Öğretmenler müdürlerinin sürdürülebilir liderliğini ne düzeyde algılamaktadır?
2. Öğretmenler okullarının öğrenen örgüt olma özelliklerini ne düzeyde algılamaktadır?
3. Öğretmenlerin okullarındaki sürdürülebilir liderliğe ilişkin algıları ile öğrenen örgüte ilişkin algıları arasındaki ilişkiler nelerdir?
4. Öğretmenlerin okul müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine ilişkin algıları onların öğrenen örgüte ilişkin algılarını ne ölçüde yordamaktadır?

YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli

Araştırma İzmir ili resmi ortaokullarında görevli olan öğretmenlerin, sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik nicel bir çalışmadır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak, kesitsel yöntemde ve ilişkisel tarama modelinde desenlenmiştir. Evrende çok fazla şekilde bulunan elemanlardan, evren hakkında genel bir tanımlamaya ulaşmak için evrenin tamamı veya evrene ait örneklem üzerinde taramanın yapılması amaçlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasında birlikte değişimin olduğunu belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2011). Korelasyonel araştırma ise, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi, bu değişkenlere hiç müdahale edilmeden, araştırılan çalışmalar şeklinde tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2018).

2.2.Evren / Örneklem / Çalışma Grubu / Katılımcılar

Araştırmanın evreni, 2022-2023 eğitim ve öğretim yılında, İzmir İlinde bulunan 492 resmi ortaokullarda görev olan 14.767 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın evrenine ait verilere, Mart 2023 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri veri tabanından ulaşılmıştır.

Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi ile evreni temsil eden bir örneklem seçilerek, evrene ait genellemelere gidilmiştir (Creswell, 2016). Bu yüzden araştırmanın örnekleme tabakalı örnekleme olarak belirlenmiştir. Bu örneklemede evren kendi içinde homojen tabakalara ayrılır, tabakalardan örneklem seçildikten sonra seçimler birleştirilir (Kılıç, 2013). Toplamda 30 olan İzmir ilçelerinin kendi içinde daha homojen şekilde olan tabakalarını belirlemede İzmir Ticaret Odasının 2022 yılında yaptığı “İzmir İlçelerinin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Düzeylerinin Tahlili” adlı çalışma dikkate alınmıştır (İZTO, 2022). Buna göre İzmir’in ilçeleri gelişmişlik düzeyi yönünden beş kademeye ayrılmaktadır. Her bir tabakadan en az % 30 oranında örneklem seçilmiştir. Bu doğrultuda 1. Kademedeki Bornova, Konak, Karşıyaka, 2. Kademedeki Bayraklı, Buca, Aliağa, Menemen ve Karabağlar, 3. Kademedeki Bergama, 4. Kademedeki Kınık ve Beydağ, 5. Kademedeki Kiraz örnekleme kabul edilmiştir. Örnekleme alınan ilçelerde 2772 sayılı Tebliğler Dergisinin “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ekinde yer alan Ek-2: Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesi dikkate alınmıştır (Tebliğler Dergisi, 2022). Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesinde bulunan her hizmet bölgesinden en az %10 oranında okul

seçilerek örnekleme kabul edilmiştir. Örnekleme alınan ilçeler sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine yönelik değerlendirilirken, okul türü değişkeni de hesaplanmıştır. Ayrıca ilçeler düzeyinde yer alan okulların belirlenmesinde de okul türü değişkeni dikkate alınarak örnekleme seçilmiştir. Araştırma çerçevesinde oluşturulan tabakalardan örnekleme seçilirken, okul türleri değişkeni dikkate alınmış olup, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal örnekleme türü olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrende gözlemlenen problemle bağlantılı olarak ve araştırmacının hedefleri doğrultusunda, kendi içlerinde benzer özellikler gösteren çeşitli durumların belirlenmesi ve bu durumlar hakkında araştırmanın gerçekleştirilmesi, maksimum çeşitlilik örnekleme metodunun kendisini oluşturmaktadır (Büyükoztürk vd., 2018).

İkinci aşamada örnekleme alınan her ilçeden 2772 sayılı Tebliğler Dergisinin “Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği” ekinde yer alan Ek-2: Hizmet Alanları ve Hizmet Puanları Çizelgesi (Tebliğler Dergisi, 2022) ve araştırmacının amaçlarına uygun olacak şekilde okul türü değişkeni de göz önüne alınarak en az %10 olacak şekilde okul örnekleme alınmıştır.

Araştırma evrenini oluşturan okulların ilçelere, hizmet bölgelerine göre dağılımı ve örnekleme alınan ilçeler şöyledir:

1. Kademe İlçeler: Konak, Bornova ve Karşıyaka olmak üzere 3 ilçeden oluşmaktadır.
2. Kademe İlçeler: Buca, Karabağlar, Aliağa, Menemen ve Bayraklı olmak üzere 5 ilçeden oluşmaktadır.
3. Kademe İlçeler: Bergama olmak üzere 1 ilçeden oluşmaktadır.
4. Kademe İlçeler: Kınık ve Beydağ olmak üzere 2 ilçeden oluşmaktadır.
5. Kademe İlçeler: Kiraz olmak üzere 1 ilçeden oluşmaktadır.

Toplamda 12 ilçe örnekleme alınmış olup 528 ölçek toplanmıştır. Üçüncü aşamada, örnekleme kabul edilen bütün okullara gidilmiştir. Burada bütün öğretmenlere erişmek amaçlanmıştır. Fakat bazı öğretmenler doğum, ücretsiz izin veya idari izin gibi nedenlerle okulda bulunamamıştır. Böylece, verileri almak için araştırmaya gönüllü şekilde katılan öğretmenlere araştırma ölçekleri uygulanmıştır. Ölçekler, I. Hizmet alanında yer alan 15 ortaokul kurumunda görev yapan 259 öğretmen, II. Hizmet alanında yer alan 10 ortaokul kurumunda görev yapan 133 öğretmen, III. Hizmet alanında yer alan 5 ortaokul kurumunda görev yapan 50 öğretmen, IV. Hizmet bölgesinde yer alan 4 ortaokul kurumunda görev yapan 51 öğretmen ve V. Hizmet bölgesinde yer alan 4 ortaokul kurumunda görev yapan 35 öğretmen olmak üzere toplamda 528 gönüllü öğretmen tarafından doldurulmuştur.

Uygulama yapılan okullar, öğretmen sayıları ve alınan ölçek sayılarının hizmet bölgelerine göre dağılımları verilmiştir. Böylece üçüncü aşamada örnekleme kabul edilen tüm okullara ulaşılmıştır. Ölçek formları I. Hizmet alanında yer alan 15 ortaokul kurumunda görev yapan 745 öğretmenden 259, II. Hizmet alanında yer alan 10 ortakul kurumunda görev yapan 375 öğretmenden 133, III. Hizmet alanında yer alan 5 ortaokul kurumunda görev yapan 115 öğretmenden 50, IV. Hizmet bölgesinde yer alan 4 ortaokul kurumunda görev yapan 135 öğretmenden 51 ve V. Hizmet bölgesinde yer alan 4 ortaokul kurumunda görev yapan 47 öğretmenden 35 öğretmen olmak üzere toplamda 528 gönüllü öğretmen tarafından doldurulmuştur. Toplamda uygulama yapılan okul sayısı 38, toplam öğretmen sayısı 1417 ve toplam alınan ölçek sayısı 528'dir.

Tablo 1

Uygulanan Anket Formlarının Okul Türü Değişkenine Göre Dağılımları

Okul türü	Alınan Ölçek Formu Sayısı
Genel Ortaokul	466
İmam Hatip Ortaokulu	62
Toplam	528

2.3. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Ortaokullarda görevli olan öğretmenlerin sürdürülebilir liderlik algılarını belirlemek için birinci ölçek olan Çayak & Çetin (2018) tarafından geliştirilen, 36 maddeden oluşan “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin algılarına göre öğrenen örgütü belirlemek için ikinci ölçek olan, Çetin & Baydar (2021) tarafından geliştirilen, 16 maddeden oluşan “Öğrenen Örgüt Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler dijital ortama aktarılmış ve SPSS 24 yazılımı ile analiz edilmiştir. Araştırma verileri için okullardan ölçekler aracılığıyla veri alınmıştır.

2.3.1. Sürdürülebilir Liderlik Ölçeğine Ait Bilgiler

Ölçek formu 5’li Likert tipinde (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir. Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği 36 maddeden oluşmaktadır

Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin 36 maddesi için iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin genel ve alt boyutlarına yönelik güvenilirlik katsayıları verilmiştir. Yönetsel sürdürülebilirlik madde sayısı: 17, cronbach alpha: .97, rulon: .97; ekonomik sürdürülebilirlik madde sayısı: 10, cronbach alpha: .92, rulon: .93; kültürel sürdürülebilirlik madde sayısı: 5, cronbach alpha: .85, rulon: .86; sosyal sürdürülebilirlik madde sayısı: 4, cronbach alpha: .87, rulon: .89; SLÖ toplam madde sayısı 36, cronbach alpha .98, rulon: .98 olarak verilmiştir. Buradan ölçeğin iç tutarlılığının yüksek olduğu belirtilmiştir. Büyüköztürk (2011) alfa değerinin, 70’den büyük çıkması ölçeğin güvenilir olduğundan söz etmiştir.

Tablo 2

Sürdürülebilir Liderlik Araştırmasının Güvenirliğine Yönelik Ölçek ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Cronbach Alpha
Yönetsel Sürdürülebilir Liderlik	250	17	.97
Ekonomik Sürdürülebilir Liderlik	250	10	.93
Kültürel Sürdürülebilir Liderlik	250	5	.86
Sosyal Sürdürülebilir Liderlik	250	4	.87
SLÖ Toplam	250	36	.98

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin (n=250) sonucu yukarıdaki Tablo 2’de sunulmuş olup, Tablo 2 hakkındaki açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu bilgilere göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının, yöneticilere ilişkin sürdürülebilir liderlik ölçeği için .98, yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutu için .97, ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu için .93, kültürel sürdürülebilirlik alt boyutu için .86, sosyal sürdürülebilirlik alt boyutu için .87 olarak değerlendirilmiştir. Tüm maddeler için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı, belirtilen anketin genel güvenilirlik düzeyini belirtmekte ve bu değer 0.7 veya daha üzeri

olması kesin olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016). Bu çalışmaya yönelik hesaplanan değerlere göre kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir olduğu belirtilebilir.

2.3.2.Öğrenen Örgüt Ölçeğine Ait Bilgiler

Ölçek formu 5'li likert tipindedir. Derecelendirme Kesinlikle Katılmıyorum (0), Katılmıyorum (1), Kısmen Katılıyorum (2), Katılıyorum (3), Kesinlikle Katılıyorum (4) şeklinde düzenlenmiştir. Ölçekte ters maddeye yer verilmemiştir. Öğrenen Örgüt Ölçeği 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçekten alınan en yüksek puan, kurumların öğrenen örgüt özelliği taşıdığını göstermektedir.

Öğrenen örgüt ölçeğinin toplamı üzerinden iç tutarlılık analizi yapılmıştır. Cronbach Alpha değeri .96 olarak tespit edilmiştir. Yarı-yarıya güvenilirlik katsayısı .85, Spearman-Brown değeri .92, Guttman değeri .92 olarak saptanmıştır.

Tablo 3

Öğrenen Örgüt Araştırmasının Güvenirliğine Yönelik Ölçek ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Değerleri

Ölçek ve Alt Boyutları	n	Madde Sayısı	Cronbach Apha
Örgütsel Öğrenme	250	7	.95
Yenilikçi Öğrenme	250	4	.93
Vizyoner Öğrenme	250	5	.93
ÖÖÖ Toplam	250	16	.97

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen güvenilirlik analizinin (n=250) sonucu yukarıdaki Tablo 3'de verilmiştir. Tablo 3 hakkındaki açıklamalar verilmiştir. Bu bilgilere göre Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısının, öğrenen örgüt ölçeği için .97, örgütsel öğrenme alt boyutu için .95, yenilikçi öğrenme alt boyutu için .93, vizyoner öğrenme alt boyutu için .93 olarak değerlendirilmiştir. Tüm maddeler için hesaplanan Cronbach Alpha katsayısı, belirtilen anketin genel güvenilirlik düzeyini belirtmekte ve bu değer 0.7 veya daha üzeri olması kesin olarak kabul edilmektedir (Kılıç, 2016). Bu çalışma çerçevesinde hesaplanan değerlere göre kullanılan ölçüm araçlarının güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

2.4.Verilerin Analizi

Bu araştırma ile öğretmenlerin, müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine ilişkin algıları, öğrenen örgüte yönelik görüşleri araştırılmıştır. Araştırma için sürdürülebilir liderlik ölçeği ve öğrenen örgüt ölçeğinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Ölçeklerden elde edilen puanlar ortalama, en düşük, en yüksek değerler ve standart sapma hesapları aracılığıyla analiz edilmiştir. Ölçekler 5'li Likert tipindedir.

Yapılan bu araştırma ile öğretmenlerin algılarına ilişkin veriler elde edilmiştir. Bu veriler SPSS 24 version veri analizi programı kullanılarak işlenmiştir. İlk olarak, veri setinde yer alan kayıp veriler ve uç değerlerin bulunması için analizler yapılmıştır. Bir veri setinde, toplam verilerin %5'inden daha azını oluşturan rastgele dağılmış birkaç eksik veri noktası varsa, bu eksiklikleri gidermenin yolları arasında verilerin silinmesi, en çok verilen cevabın atanması ve eksik verilerin tahmine yönelik edilmesi gibi yöntemler kullanılabilir. Ayrıca veri setlerinde bulunan uç değerler, hem normallik hem de doğrusallık varsayımlarının elde edilmesinde engel oluşturarak istatistiksel analizlerin doğruluğunu bozabilir. Bu sorunların olmaması için fazla değerlerin veri setinden atılması veya değerlerin yeniden düzenlenmesi önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Buna göre de sürdürülebilir liderlik ölçeğinden çıkarılan uç değerler: 537, 490, 373, 346, 284, 285, 265, 128, 98, 24/ 528, 482, 366, 340, 335, 281, 280, 262, 152, 126, 97/ 22, 403, 106, 152, 355/ 399, 106, 96 numaralar anketten çıkarılmıştır. Öğrenen

örgüt ölçeğinden çıkarılan uç değerler: 394, 313, 384 numaralar anketten çıkarılmıştır. Ayrıca okullarda ön lisans mezunu olarak görev yapan öğretmenlerden toplanan anketler de çıkarılmıştır. Bu çıkarılan anketler: 27, 45, 52, 82, 379 olarak belirlenmiştir. Tüm verilerden 37 anket çıkarılmış olup, elde kalan 528 veri ile analiz yapılmıştır.

Sonuç olarak, yöneticilere yönelik sürdürülebilir liderlik ölçeği ile öğrenen örgüt ölçeği'ne ait puanların normal dağılımlarının olup olmadığını görmek için çarpıklık ve basıklık testleri yapılmıştır. Bu analize ait bulgular Tablo 4'de belirtilmiştir.

Tablo 4

Yöneticilere İlişkin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği, Öğrenen Örgüt Ölçeğinden Alınan Puanların Normal Dağılımı Sağlayıp Sağlamadığını Belirlemek İçin Gerçekleştirilen Çarpıklık ve Basıklık Değerlendirme Sonuçları

Ölçekler ve Alt Boyutlar	n	Min.	Max.	\bar{x}	SS	Çarpıklık		Basıklık	
						İst.	SH	İst.	SH
Yönetimsel Sürdürülebilirlik	528	1.47	5	4.04	.79	-.75	.11	.18	.21
Ekonomik Sürdürülebilirlik	528	1.60	5	4.19	.67	-.73	.11	.27	.21
Kültürel Sürdürülebilirlik	528	1.40	5	3.97	.82	-.59	.11	-.35	.21
Sosyal Sürdürülebilirlik	528	1.00	5	3.58	.95	-.27	.11	-.55	.21
SLÖ Toplamı	528	1.81	5	3.94	.72	-.36	.11	-.55	.21
Örgütsel Öğrenme	528	.43	4	2.95	.84	-.47	.11	-.52	.21
Yenilikçi Öğrenme	528	.00	4	2.64	.97	-.32	.11	-.59	.21
Vizyoner Öğrenme	528	.00	4	2.85	.87	-.50	.11	-.30	.21
ÖÖÖ Toplamı	528	.30	4	2.81	.85	-.36	.11	-.56	.21

Tabachnick & Fidell'in (2007) araştırmasını göre, veri setinde çarpıklık ve basıklık değerleri -1.5 ile 1.5 arasındaysa, bu verilerin normal bir dağılım sergilediği söylenebilir. Ayrıca örnekleme bulunan her değişken grubunda 30'dan fazla denek olması ile verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilmektedir (Kul, 2014). Tablo 4'e göre yöneticilere ilişkin sürdürülebilir liderlik ölçeği, öğrenen örgüt ölçeği ve alt boyutlarında bu şartı sağladığı gösterilmektedir.

Analizlerde, Pearson Korelasyon Analizi ve Basit Doğrusal Regresyon analiz yöntemleri kullanılmıştır.

2.5. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenirliği

Araştırmanın geçerliliği ve güvenirliliği karşılaması için belli aşamalardan geçilmiştir. Veri toplamada kullanılan "Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği" ve "Öğrenen Örgüt Ölçeği" için gerekli izinler en başta alınıp, izin onayları ekte sunulmuştur. Araştırmada uygulamanın yapılacağı okullara gitmek için Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsünden Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır. Ayrıca "ayse.meb.gov.tr" adresinden de araştırma için başvuruda bulunulmuştur. Gerekli belgeler İzmir İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne verilmiş ve araştırma için izin alınmıştır. Ölçekler için araştırmacı aracılığıyla önceden belirlenen okullara şahsen gidilerek, gerekli izin müdürden alındıktan sonra rehber öğretmenler ile de görüşülerek öğretmenlere araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Araştırmacı verileri toplarken, kendisi öğretmenlerle bire bir görüşerek verilerin toplanmasını sağlamıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları, ölçekleri geliştiren ölçek sahipleri tarafından gerçekleştirilmiş ve bu ölçeklerin geçerlik ve güvenirlilikleri incelenmiştir. Ayrıca araştırmacı tarafından araştırmada kullanılan her iki ölçeğe ait olan geçerlik analizleri yapılmış, ölçeklerin kullanımı için uygun oldukları kararına varılmıştır. Ölçeklerle ilgili geçerlik ve güvenirlilik bilgileri çalışmanın yöntem bölümünde bulunmaktadır.

BULGULAR

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “*öğretmenler müdürlerinin sürdürülebilir liderliğini ne düzeyde algılamaktadırlar*” olarak tanımlanmıştır. Bu problem için, Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği’nden (SLÖ) alınan verilerden yapılan analizde, betimsel istatistik yöntemleri kullanılmış, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 5’de öğretmenlerin okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri için algı düzeylerini belirleyen betimsel istatistik analizleri yer almaktadır. Bu tabloda, öğretmen görüşlerine yönelik bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5

Yöneticilere İlişkin Sürdürülebilir Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına Yönelik Betimsel Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	Ss	Düzye	Ölçek Derecesi
Yönetsel Sürdürülebilirlik	528	4.04	.79	Yüksek	Katılıyorum
Ekonomik Sürdürülebilirlik	528	4.19	.67	Yüksek	Katılıyorum
Kültürel Sürdürülebilirlik	528	3.97	.82	Yüksek	Katılıyorum
Sosyal Sürdürülebilirlik	528	3.58	.95	Yüksek	Katılıyorum
Toplam	528	3.94	.72	Yüksek	Katılıyorum

Tablo 5’de öğretmenlerin müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine yönelik algıları, düzeyi, ölçek derecesi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir. Burada öğretmenler, müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerini ($\bar{x} = 3.94$) katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ağırlıklı ortalama değerlerine bakıldığında, öğretmenlerin yönetsel sürdürülebilirlik için ($\bar{x} = 4.04$) katılıyorum, ekonomik sürdürülebilirlik için ($\bar{x} = 4.19$) katılıyorum, kültürel sürdürülebilirlik için ($\bar{x} = 3.97$) katılıyorum, sosyal sürdürülebilirlik için ($\bar{x} = 3.94$) katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılımı ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutunda ($\bar{x} = 4.19$), en düşük düzeyde katılım gösterdikleri alt boyut ise sosyal sürdürülebilirlik ($\bar{x} = 3.58$) alt boyutu olduğu belirtilmiştir.

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “*Öğretmenler okullarının öğrenen örgüt olma özelliklerini ne düzeyde algılamaktadır?*” olarak belirtilmiştir. Bu problemin çözümü için, Öğrenen Örgüt Ölçeği’nden (ÖÖÖ) alınan verilerle yapılan analizde, betimsel istatistik yöntemleri kullanılarak, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 6’da öğretmenlerin, okullarının öğrenen örgüt olmasına ilişkin algı düzeylerini belirten betimsel istatistik analizleri yer almaktadır. Bu tabloda, öğretmen görüşlerini belirten bulgular sunulmuştur.

Tablo 6

Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	n	\bar{x}	Ss	Düzye	Ölçek Derecesi
Örgütsel Öğrenme	528	2.95	.84	Orta	Orta Düzeyde Katılıyorum
Yenilikçi Öğrenme	528	2.64	.97	Orta	Orta Düzeyde Katılıyorum
Vizyoner Öğrenme	528	2.85	.87	Orta	Orta Düzeyde Katılıyorum
ÖÖÖ Toplam	528	2.81	.85	Orta	Orta Düzeyde Katılıyorum

Tablo 6’da öğretmenlerin öğrenen örgüte yönelik algılar düzeyi, ölçek derecesi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Burada, öğretmenler, öğrenen örgüt ortalamasına ($\bar{x} = 2.81$) orta düzeyde katılıyorum derecesi ve orta düzeyde görüş belirtmişlerdir. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ağırlıklı ortalama değerlerinde ise, öğretmenlerin örgütsel öğrenme için ($\bar{x} = 2.95$) orta düzeyde katılıyorum, yenilikçi öğrenme için ($\bar{x} = 2.64$) orta düzeyde katılıyorum, vizyoner öğrenme için ($\bar{x} = 2.85$) orta düzeyde katılıyorum şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin en yüksek düzeyde katılımı örgütsel öğrenme alt boyutunda ($\bar{x} = 2.95$), en düşük düzeyde katılım gösterdikleri alt boyut ise yenilikçi öğrenme ($\bar{x} = 2.64$) olarak belirtilmiştir.

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “*öğretmenlerin okullarındaki sürdürülebilir liderliğe ilişkin algıları ile öğrenen örgüte ilişkin algıları arasındaki ilişkiler nelerdir?*” olarak belirtilmiştir. Bundan dolayı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon yöntemi kullanılmış ve gerekli olan korelasyon katsayıları aşağıdaki Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7

Pearson Korelasyon Analiziyle Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlikleri ile Öğrenen Örgüt Arasındaki İlişkiyi Belirten İlişki Matrisi

Kategoriler	n	\bar{x}	ss	Alpha					(ÖÖÖ)
(SLÖ)	528	3.94	.72	.98	r	.82**	.77**	.74**	.82**
					p	.00	.00	.00	.00

*p<.05, **p<.01

Tablo 7’de okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri ile öğretmenlerin öğrenen örgüt algıları arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır (**p<.01).

Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlikleri toplamı ile öğrenen örgüt ölçeği toplamına yönelik görüşleri arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde ($r=.82$) bağlantı bulunmaktadır. Araştırma sonucuna göre öğretmenler, okul müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine ilişkin görüşleri arttıkça, öğrenen örgüte yönelik olumlu görüşlerinin de arttığı görülmektedir.

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “*öğretmenlerin okul müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine ilişkin algıları onların öğrenen örgüte ilişkin algılarını ne ölçüde yordamaktadır?*” olarak belirlenmiştir. Sürdürülebilir liderliğin, öğrenen örgütü yordamasını tespit etmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Analizle ilgili veriler Tablo 8’de sunulmuştur.

Tablo 8

Sürdürülebilir Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken: Sürdürülebilir Liderlik	Bağımlı Değişken: Öğrenen Örgüt							
	B	SH	β	t	p	F	R	R ²
Sabit	-.96	.12		-8.26	.00*	1083.82	.82	.67
(SLÖ) Toplam	.96	.03	.82	32.92	.00*			

*p<.05

Tablo 8’de öğretmenlerin algısına göre sürdürülebilir liderlik ve öğrenen örgütün arasındaki ilişkiler ($F=1083.82$, $p<.05$) verilmektedir. Sürdürülebilir liderlik davranışları öğretmenlerin öğrenen örgüte ilişkin algılarını %67 oranında yordamaktadır ($R^2=.67$).

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya göre öğretmenlerin okullarında müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine yönelik algıları yüksek düzeyde ve olumlu olduğu tespit edilmiştir. Edinilen bulguyu destekleyen araştırmalara göre Denkci-Akkaş (2023), Polat (2022), Çayak & Eskici (2021), Yollu (2021), Demirbilek & Çetin (2021), Dağdeviren-Ertaş (2020), Stephens (2019), Çayak (2018) ve Cook’un (2014) araştırmalarında öğretmenlerin okul müdürlerinin sürdürülebilir liderliklerine ilişkin algıları yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Okullarda sürdürülebilir liderliğin öğretmenler tarafından olumlu şekilde algılanması ile çalışan veriminin artması, çalışanlar arası bağlılığın sağlanması, iletişim ve iş bölümünün yeterli şekilde sağlanması (Eccles vd., 2012; Šimanskienė & Župerkienė, 2014), sistem düşüncesinin sağlanıp, dürüstlük, adalet, etik davranışların sağlanması (Ferdig, 2007; Schwalb, 2011), elde olan maddi ve manevi kaynakların düzgün şekilde kullanılması (Hargreaves & Fink, 2003b), öğretmenin ve öğrencinin gelişiminin desteklenmesi gibi belirli özelliklerin sağlanması için okul müdürlerinden sürdürülebilir liderlik özelliklerini göstermesi ve bu özellikler aracılığıyla okul başarısının artırılması istenmektedir (Lambert, 2012).

Sürdürülebilir liderliğin öğretmen algılarına göre olumlu görülmesi öğretmenlerin verimliliğinde, başarılarında ve gelişimlerinde iyi yönde etki ettiği söylenebilir. Öğretmenin gelişmesi ile ortaya çıkan başarının okula ve öğrenciye yansması, yöneticileri ile olumlu ilişkilerin bulunması, okul içi ve dışı paydaşlarla etkili etkileşimde bulunulması gibi durumların öğretmenlerin algısı üzerinde pozitif sonuçlar oluşturduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin sürdürülebilir liderliğin alt boyutlar olan; yönetsel sürdürülebilirlik, ekonomik sürdürülebilirlik, kültürel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirliğe ilişkin algıları katılıyorum düzeyi olarak saptanmıştır. Bu alt boyutlardan ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha yüksek düzey olarak algılanmıştır. Bu durumda yöneticinin okulun kaynak gereksinimini sağladığı, teknolojinin etkili ve verimli şekilde kullanıldığı, belli miktardaki bütçenin bir kenarda bulunduğu, okul ihtiyaçlarına dikkat edildiği görülmektedir. Ekonomik sürdürülebilirliğe ilişkin bulgulardan Çayak (2018), ekonomik sürdürülebilirlik alt boyutuyla, Polat’ın (2022) çalışmasına ilişkin bulgular arası benzerlikler bulunmaktadır. Polat’ın (2022) araştırmasının ekonomik alt boyutunda; okul kaynaklarının gerektiği şekilde kullanılması, okul ve çevresinin temizliğine önem verilmesi, sosyal sorumluluğu barındıran projeler için kaynak takviyesinin sağlanması gibi sonuçlara varılmıştır. Ayrıca örgütlerin kaynaklarını gerektiği şekilde kullanmaları, ekonomik sürdürülebilirlik için mevcut kaynakların korunması gerektiği belirtilmiştir (Elmacı & Sarıkoyuncu, 2019; Lago vd., 2015).

Öğretmenlerin yönetsel sürdürülebilirlik alt boyutuna yönelik algıları yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin okullarındaki yönetsel sürdürülebilirliğe yönelik olumlu algılarının olduğu, yöneticilerin bireyler arası ilişkilerden, işbirlikli çalışmalarından, çağdaş uygulamaları kullanmalarından, çatışmaların iyi yönetilmesinden, belli ölçüde bilgi ve yeteneklere sahip olunmasından, öğrenci gelişiminden ve alınan kararlara bağlı kalınmasından hoşnut oldukları söylenebilir. Alanyazında bu konuda öğretmen görüşlerini destekleyen çalışmalar ise; çalışanların güçlendirilmesi, değişim ve yeniliklere uyum sağlanması, ileriye görebilmesi, çatışmalardan yararlanmayı bilmesi, çatışmaların yönetilmesi, işbirliğinin koordine edilmesi ile yöneticinin başarılı bir yönetsel sürdürülebilirliği yürütebileceği belirtilmiştir (Madu & Kuei, 2012; Tüyen, 2019; Ferdig, 2007; Goolamally & Ahmad, 2014; Šimanskienė & Župerkienė, 2014; Çiçeklioğlu, 2022).

Öğretmenlerin kültürel sürdürülebilirlik alt boyutuna ilişkin algıları yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin okullarındaki kültürel sürdürülebilirlikle ilgili olumlu algılarının olduğu, yöneticilerinin okulun kurumsal kimliğinin, kurumsal geleneğinin, kurumsal kültürünün oluşturulmasına önem verdiği belirtilmiştir. Alanyazında bu bulgulara göre öğretmenlerin görüşlerini destekleyen çalışmalardan bazıları; kültür ve sürdürülebilirlik arasında köprü kuran bakış açıları, değer yargıları, mitler, törenler ve semboller örgüt kültürünün oluşmasını sağlamaktadır (Kagan & Kirchberg, 2016), sürdürülebilir bir örgüt kültürü kendi başına varlığını sürdürmez (Vodonick, 2018), kültürel sürdürülebilirlik, toplumların tarihini, geleneklerini, mimari yapılarını içerip, gelecek kuşaklara aktarmaktadır (Dikmen & Toruk, 2017), örgütlerin kültürel değerleri birbirinden farklıdır (Çiçeklioğlu, 2022) şeklinde açıklanmıştır.

Öğretmenlerin sosyal sürdürülebilirlik alt boyutuna yönelik algıları yüksek düzeyde olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda öğretmenlerin okullarındaki sosyal sürdürülebilirlikle ilgili olumlu algılarının bulunduğu, okul müdürlerinin okula yeni gelen öğretmen, öğrenci ve velilere yönelik oryantasyon çalışmalarının yapıldığından bahsedilmiştir Alanyazında bu konuda öğretmenlerin görüşlerini destekleyen çalışmalara örnek ise; sosyal sürdürülebilirlik olarak şimdiki ve gelecekteki kuşaklara sunulacak sağlıklı yaşam için sosyal yaşamın hazırlanması gerekmektedir. Örgütte çalışan işgörenlerin beklentilerine cevap vermek, ileride olabilecek problemlere karşı eğitmek, yetiştirmek ve bireysel mutluluk için kişilerin kendi içinde uyumlu olmalarını sağlamak gerekmektedir (Singh & Keitsch, 2016; Pak vd., 2018; Bilgili, 2017; Tunç, 2020).

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin okullarında müdürlerinin öğrenen örgüte ilişkin algıları orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bulgular sonucuna göre öğretmenlerin okullarına yönelik yönetici, öğrenci, veli, iç ve dış çevre, kendilerine yönelik beklentileri orta düzeyde algıladıkları söylenebilir. Okulların öğrenen örgüt ve öğretmen görüşlerinin yüksek düzeyde olması için yöneticilerin örgüt adına gerekli yenilikleri izlemesi, öğretmen ve öğrenci gelişimini takip etmesi, okudaki paydaş katılımının sağlanması, örgüt bireylerine öğrenmenin öğretilmesi, yöneticinin yeniliklere açık olması, değişen dünya gereksinimlerinin bilinmesi gerektiği söylenebilir. Senge'ye (2018) göre örgütlerin, öğrenen örgüt olmalarında örgütün takım halinde hareket etmesi, örgüt çalışanlarının kararlara katılması gerekmektedir. Wilhelm (2006) ve Watkins & O'Neil'e (2013) göre örgütte etkili iletişim olması, örgütün öğrenmesi, yeniliklere ve değişimlere karşı denge sağlanması beklenmektedir. Thomas (2016) ve Aksakal-Yavuz'a (2022) göre örgüt çalışanlarının kendi yetenek ve bilgilerini çalışma arkadaşları ile paylaşmalı, takım halinde sorunlara çare aranmalı, yenilikleri denemekten korkmamalı, bilginin paylaşılmasında eski öğrenmelerden faydanılması gerekmektedir. Kools & Stoll'e (2016) göre örgütlerin tek başına öğrenen örgüt olması imkansızdır. Örgütün paydaşları ile işbirliği içinde bulunarak, maddi ve manevi kaynak problemlerini çözerek gerekli zemini sağlayarak öğrenen örgüt olabilmektedir. Araştırmanın bulgusunu destekleyen görüşler ise; Baydar'ın (2021) araştırmasında yalnızca "öğrenen örgüt" alt boyutu orta düzeyde olarak tespit edilmiştir. Bil'in (2018) çalışmasının bulgularına göre öğrenen örgüt geneli kısmen katılıyorum düzeyinde olduğu belirtilmiştir. Altunay'ın (2022) araştırmasında öğrenen örgüt ölçeği toplamına yönelik algıları orta düzeyde ve Yalçın (2020) araştırmasında öğrenen örgüt orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Memduhoğlu & Kuşci (2012), Ömür (2014), Yetim'in (2015), Aksu (2013), Karadurmuş (2012) ve Tiltay'ın (2009) araştırmalarının bulguları sonucu öğretmen algılarının öğrenen örgüte yönelik orta düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel öğrenme alt boyutuna yönelik algıları, "orta düzeyde" olarak tespit edilmiştir. Bu durumda örgütsel öğrenme alt boyutunun orta düzeyde olmasının nedenleri; okul paydaşlarının bilgiye ulaşamaması, takım halinde öğrenmenin gerçekleştirilememesi, işbirlikçi olmanın sağlanamaması, okul çalışanlarının öğrenmeyi öğrenme becerilerinin beklenen seviyede olmaması, verimli iletişimin gerçekleştirilememesi, kararlara katılmada örgüt çalışanlarının görüşlerinin alınmaması, örgütle ilgili bilgilerin amaca uygun olmaması,

örgütte takım ruhunun oluşturulamaması, örgüt başarısında takım ruhunun olmaması, örgüt içinde yenileşmenin gerçekleştirilememesi gibi nedenler öne sürülebilir. Bundan dolayı örgüt paydaşlarınca bilginin elde edilmesinin sağlanması, birlikte öğrenmeyi sağlamak için takım ruhunun sağlanması, işbirlikçi olmanın örgüt içinde sağlanması, örgüt içi etkili iletişimin sağlanması, çalışanlar için kararlarının alınması önemli olduğu söylenebilir. Araştırma bulgusunu destekleyen çalışmalar ise; Baydar (2021) ve Bil (2018) araştırmalarında “öğrenen örgüt” alt boyutu orta düzey olduğu belirtilmiştir.

Öğretmenlerin yenilikçi öğrenme alt boyutuna yönelik algıları “orta düzeyde” olarak bulunmuştur. Bu durumda yenilikçi alt boyutunun orta düzeyde bulunmasının nedenleri; örgütün yenilikleri takip edememesi, örgütte gerekli öğrenme ortamlarının sağlanamaması, bireylerde örgüte yönelik aitlik duygusunun sağlanamaması gibi nedenler söylenebilir. Bu nedenle örgütlerin yenilikçi öğrenen örgüt olmaları için örgütlerin yenilik ve değişimleri yakalamalarına yönelik dikkatli olması, her daim araştırma bilincinde olması, problemlere karşı çözümler bulması, örgütün yenilikleri kendilerinde uygulaması, yöneticinin örgüt çalışanlarına aitlik duygusunu aşılması ve örgüt içinde öğrenme ortamlarının sağlanması gerekmektedir (Hussein vd., 2013; Uğur, 2019; Jokic vd., 2012). Araştırmada yenilikçi öğrenme alt boyutunun orta düzeyde olmasını destekleyen araştırmalar; Bodur’un (2019) araştırmasında öğretmen algılarına göre yenilikçi örgüt seviyesi orta düzeyde ve Fidan’ın (2018) araştırmasında öğretmen algılarına göre örgütlerin yönetsel inovasyon seviyesi orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin vizyoner öğrenme alt boyutuna ilişkin algıları “orta düzey” olarak bulunmuştur. Bu durumda vizyoner öğrenme alt boyutunun orta düzeyde tespit edilmesinin nedenleri; örgütte çok güçlü amaç duygusunun bulunmaması, sorunlara dair kesin şekilde çözümlerin bulunmaması, örgütteki kalıplaşmış görüşlerin tartışılmaması, çalışanların vizyonlarını istedikleri şekilde gerçekleştirememesi gibi nedenler söylenebilir. Kişilere ait vizyonların süreç içerisinde örgüte yansması sonucu ortaya ortak vizyonun çıkması ile örgütlerin vizyoner öğrenme yönlerini geliştirebilmektedir. Vizyon, örgütte varılmak istenilen hedefdir (Senge, 2020). Örgütte bulunan vizyon yalnızca örgüt için değil ayrıca çalışanların da istemesi sonucu oluşmaktadır (Kutaniş, 2002). Örgütte olan vizyon net, somut, anlaşılır ve kesin olmalıdır. Oluşturulan vizyon işgörenler tarafından uygulamaya uygun şekilde olmalıdır (Erçetin, 2000). Bireysel vizyon örgütte paylaşılan vizyon şeklinde olmalıdır. Örgütte bunu ancak lider sağlayabilmektedir (Öneren, 2008). Araştırmada vizyoner öğrenme alt boyutunun orta düzeyde olmasını destekleyen çalışmalar ise; Şahin’in (2023), Altunay’ın (2023) araştırmasında vizyoner öğrenme alt boyutu orta düzey olarak bulunmuştur.

Öğretmen görüşlerine göre okullarda sürdürülebilir liderliğin olumlu bulunması öğrenen örgüt olma durumunu arttırdığı yönündedir. Araştırmanın bulgularını destekleyen çalışmalar ise Dağdeviren-Ertaş (2020), Iqbal & Ahmad(2020), Escrig & Broch (2020), Çiçeklioğlu (2023) olarak belirtilebilir. Bu araştırmalara göre sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasında pozitif yönde anlamlı ilişkisi bulunmuştur. Araştırma bulgularına göre sürdürülebilir liderlik örgütte ne kadar fazla ise öğrenen örgüt davranışlarının da o derecede iyi olduğu belirtilmiştir.

Yapılan alanyazın araştırması sonucu sürdürülebilir liderlik ve öğrenen örgütün birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir (Dağdeviren-Ertaş, 2020). Madu & Kuei’ne (2012) göre örgüt yöneticilerinin teknolojik yenilikleri yakından izlemesi, örgüt uygulamalarının geliştirilmesi, yenilenmesi ve işgörenlerin de geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütü harekete geçirerek ve gelişen yeniliklerin örgütte uygulanabilmesi için bunları gerçekleştirecek lidere gereksinim duyulmaktadır. Uğurlu’ya (2020) göre eğitimde sürdürülebilir liderliğin tanımı; okul paydaşlarının öğrenmesi, takım halinde çalışılması, işbirliği içinde bulunulması, ortak noktada toplanılması gerektiğinden söz etmiştir. Unesco’ya (2014) göre bireylere sürdürülebilir eğitimle birlikte sürdürülebilir kalkınma bilincinin de verilmesi gerekmektedir. Bireylerin akılcı, analitik ve eleştirel düşüncelerini sağlamak öğrenmeler yoluyla gerçekleştirilmektedir. Dağdeviren-Ertaş’a (2020) göre liderin sürdürülebilirlik yeteneği ne kadar fazla ise örgütün,

öğrenen örgüt olması da o kadar fazla olacaktır. Örgüt yöneticisi sürdürülebilir liderlik konusunda zayıfsa, örgütünün de öğrenen örgüt olması zayıf olacaktır. Sonuç olarak bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için liderinin sürdürülebilir yetenek ve becerilerinin de gelişmesi önemli olmaktadır. Öztürk'e (2017) göre sürdürülebilirlik ve eğitim kavramları açısından, eğitim-öğretim faaliyetlerinin sürdürülebilirlik etrafında gerçekleştirilmesi önemli olup bu doğrultuda liderin rehberlik etmesi gerekmektedir. Pedler vd., 'ne (1991) göre öğrenen örgüt kavramı ile örgüt üyelerinin hep birlikte ve süreklilik gösterecek şekilde öğrenmesinden söz edilmiştir. Garvin'e (1993) göre öğrenen örgütler takım halinde hareket eder, hedeflerine ulaşmak için her zaman kendilerini yenilemektedirler. Öğrenmenin gerçekleştiği okullarda sunulan standartlar içinde tek bir eğitim programı ve öğretim modeli uygulanmaktadır. Eğitimde başarısızlık veya az başarı istenilen bir sonuç değildir. Bundan dolayı öğretmenlerin ve programların kontrol edilmesi gerekmektedir. Gerekirse örgütün liderleri değişebilir ya da okulun kapatılması sağlanabilir. Bundaki amaç değişimi hızlı bir şekilde sağlamak ve başarısızlığa neden olan durumları ortadan kaldırmaktır (Hargreaves, 2008; Rubin vd., 2011: Akt: Denkci-Akkaş, 2023). Liderin okuldaki başarısı kendisinin yetenek ve becerisine bağlıdır. Beklenen donanımına sahip liderin okul başarısı üzerinde etkili olduğu bilinmektedir (Goolamally & Ahmad, 2014).

Araştırmada öğretmenlerin sürdürülebilir liderlik algıları, öğrenen örgüt algılarının %67'sini açıklamaktadır. Öğretmenler okullarının öğrenen örgüt olması için yöneticilerinin sürdürülebilir liderlik özelliklerini taşıması gerektiği söylenebilir. Araştırmanın bulgusunu destekleyen görüşler ise; Dağdeviren-Ertaş'a (2020) göre sürdürülebilir liderliğin "insan kaynağının geliştirilmesi" ve "stratejik dağıtım" alt boyutları, öğrenen örgütün anlamlı yordayıcısı olarak bulunmuştur. Fakat araştırma bulgusuna göre farklı olan bulgu ise "derin öğrenme", "çevresel sosyal sorumluluk" alt boyutları, öğrenen örgütün anlamlı yordayıcısı olmadığı tespit edilmiştir. Sürdürülebilir liderlik ile örgütsel öğrenme kapasitesi değişkenlerine göre regresyon analizi sonucunda sürdürülebilir liderliğin, örgütsel öğrenme kapasitesini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Çiçeklioğlu, 2023). Sürdürülebilir liderliğin, örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı şekilde desteklediği belirtilmiştir (Iqbal & Ahmad 2020). Sonuç olarak yapılan bu araştırmalar sonucu sürdürülebilir liderliğin, öğrenen örgütün yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırma bulgularına ilişkin olarak edinilen sonuçlar çerçevesinde araştırmacı ve uygulayıcılara şu öneriler sunulabilir:

- Bu araştırma İzmir ilinde bulunan ortaokullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma başka illerde ve bağlı bulunulan ilçelerinde de yapılabilir. Ayrıca araştırma ilkokullarda, liselerde, özel eğitim ve yükseköğretim kurumları gibi farklı uygulama alanlarında da gerçekleştirilebilir.
- Araştırma nicel araştırma yöntemi ile yapılmıştır. Öğretmenlerin sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüte yönelik algıları kademe ve bölgelere (ilçe/okul) göre değişiklikler göstermiştir. Bu değişikliklerin neler olduğunu belirlemek için ayrıca nitel araştırma yöntemi ile de araştırma desteklenebilir.
- Öğrenen örgüt ölçeğinin toplamı orta düzey olarak tespit edilmiştir. Sonucun orta düzeyde bulunmasının nedenleri üzerinde araştırmalar yapılabilir. Bunun için karma araştırma yöntemi yapılabilir. Öğrenen örgüt düzeyinin, yüksek düzeyde olması için araştırma sonuçları güçlendirilebilir.

Araştırmada uygulayıcılara ve politika yapıcılara şu öneriler sunulabilir:

- Milli Eğitim Bakanlığı ve politika yapıcıların birlikte hareket edip, sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir liderliğin ne olduğuna yönelik okul çalışanlarına ve okul çevresine eğitimler verilebilir. Verilecek bu eğitimlerin yaşama uygun ve uygulanabilir olması ve bu eğitimlerin okullarda uygulamasıyla anlaşılması sağlanabilir.

- Okullara öğrenen örgüt hakkında bilgi verilmesi gerekebilir. Öncelikle bireysel anlamda öğrenmenin ne olduğu öğretilmelidir. Sonrasında da takım halinde öğrenmenin öğretilmesi gerekebilir. Gerekirli görülürse yükseköğretim kurumları, politika yapıcılar ve Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliğinde bulunarak hareket etmeleri önerilebilir.
- Öğrenen okul olmayı sağlayabilmek için bölgesel farklılık gözetmeden her bölge ve her düzey okula eğitimde fırsat eşitliği verilebilir. Okulların aynı fiziki imkanları, teknolojiye, ulaşımları, maddi-manevi kaynağa erişimlerinin olması sağlanabilir.
- Okul yöneticilerinin sürdürülebilir liderlikleri konusunda başarılarını kaybetmemeleri için güncellenen yeniliklerin takip edilmesi sağlanabilir. Bu sürdürülebilir başarının devam etmesi için hizmetiçi eğitimlerin düzenli şekilde verilmesi gerekebilir. Böylece sürdürülebilir liderliğin ve sürdürülebilir eğitimin daha kalıcı şekilde yer edinmesi ve gerçekleştirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Aksakal-Yavuz, N. (2022). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının proaktif çalışma davranışı üzerindeki etkisi ve öğrenen örgüt algılarının aracı rolü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Aksu, M. (2013). *Meslek lisesi yönetici ve öğretmenlerinin öğrenen örgüt algıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.
- Altunay, N. (2022). *Halkeğitim merkezi müdürülerinin liderlik davranışları ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Atak, M. (2009). *Öğrenen örgüt ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Baydar, F. (2021). *Eğitim örgütlerinde entelektüel sermaye, öğrenen örgüt ve inovasyon odaklı yapı arasındaki ilişkiler örüntüsü*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Bil, E. (2018). *Ortaöğretim Okullarının Öğrenen Örgüt, Örgütsel Güven ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma. *Journal of International Social Research* 10(49), 559-569.
- Bodur, E. (2019). *Yenilikçi okul ve örgüt iklimine ilişkin öğretmen görüşleri: Bolu ili örneği*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Bozkurt, A. (2003). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar. C. Elmalı ve K. Demir (Ed.) *Öğrenen Örgütler* içinde (s.43-61). Anı Yayıncılık.
- Braham, B. J. (1995). *Creating a learning organization: Promoting excellence through education*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14.Baskı). Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak-Kılıç, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2018). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (25. Baskı). Pegem Akademi.
- Cheng, E. C. K. (2015). *Knowledge management for school education*. Springer Singapore Heidelberg New York Dordrecht London. <https://doi.org/10.1007/978-981-287-233-3>.

- Cook, J. W. (2014). Sustainable school leadership. The teacher's perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 2-17. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024112.pdf>.
- Creswell, J. W. (2016). *Araştırma Deseni: Nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. (Çev. S. B. Demir). Eğiten Kitap.
- Çayak, S. (2018). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarının incelenmesi: Bir karma yöntem araştırması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Çayak, S., & Çetin, M. (2018). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies Education Sciences*, 13(11), 1561-1582.
- Çayak, S., & ESKİCİ, M. (2021). The mediating role of emotional intelligence in the relationship between school principals' sustainable behaviors and diversity management skills. *Frontiers in psychology*, 12, 6272.
- Çetin, M. & Baydar, F. (2021). Öğrenen örgüt ölçeği geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54(54), 75-96. <https://doi.org/10.15285/maruaeabd.813670>.
- Çiçeklioğlu, H. (2022). *Sürdürülebilir liderlik* (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Çiçeklioğlu, H. (2023). Sürdürülebilir liderliğin örgütsel öğrenme kapasitesi ve iş-aile çatışması üzerine etkileri: Bir alan araştırması. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırma Dergisi*, 5(1), 119-133.
- Dağdeviren-Ertaş, B. (2020). *Sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Davies, B. (2007). *Developing sustainable leadership*. Sage: Paul Chapman Publishing.
- Demirbilek, M. & Çetin, M. (2021). Okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.
- Denkçi-Akkaş, F. (2023). *Öğretmenlerin ilkokullarda sürdürülebilir eğitim liderliğine ilişkin algıları ile eğitim felsefesi inançları arasındaki ilişkiler*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Dikmen, Ç. B. & Toruk, F. (2015). Korunması gereken bir yerleşim Sadak Köyü: Salata antik kenti. *Geleneksel Türk Sanatları Dergisi*, 11, 12-35. <https://doi.org/10.34242/akmbaris/2019.65>.
- Dikmen, Ç. B. & Toruk, F. (2017). Sosyo-kültürel sürdürülebilirlik kapsamında Gerede (Krateia) Hanlar Bölgesi'nin değerlendirilmesi. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(2), 11-26.
- Eccles, R. G., Ioannou, I. & Serafeim, G. (2012). *The impact of a corporate culture of sustainability on corporate behavior and performance*. NBER Working Paper No. 17950. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w17950.reVO.pdf.
- Elmacı, O. & Sarıkoyuncu, E. S. (2019). Daha iyi bir geleceğin yol haritası olarak sürdürülebilirlik ve entegre raporlamada birleşik metodolojisinin geliştirilmesine yönelik model önerisi. *11. Uluslararası Çin'den Atriatik'e Sosyal Bilimler Kongresi*, 651-659.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon* (2. Baskı). Nobel Yayıncılık.
- Escrig, E. D. & Broch, F. F. M. (2020). Leadership for sustainability: fostering organizational learning to achieve radical innovations. *European Journal of Innovation Management* Emerald Publishing Ltd: 1460-1060. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2021-0151>.

- Ferdig, M.A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25- 35.
- Fidan, M. (2018). *Okullarda örgütsel yaratıcılık ve yönetsel inovasyona ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Garvin, D. A. (1993). Building learning organizations. *Harvard Business Review*, 71, 78-91.
- Goolamally, N. & Ahmad, J. (2014). Attributes of school leaders towards achieving sustainable leadership: A factor analysis. *Journal of Education and Learning*, 3(1), 122-133.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003a). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2003b). *The seven principles of sustainable leadership*. https://www.researchgate.net/publication/292228904_The_Seven_Principles_of_Sustainable_Leadership.
- Hargreaves, A. & Fink, D. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership: Journal of The Department of Supervision and Curriculum Development N.E.A.* 61(7), 8-13.
- Hussein, N., Mohamad, A., Noording, F. & Ishak, N.A. (2013). Learning organization and it's effect on organizational performance and organizational innovativeness: A proposed framework for Malaysian Public institutions higher education. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 130, 299-304.
- Iqbal, Q. & Ahmad, N. H. (2020). Sustainable development: the colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable development, John Wiley and Sons, Ltd*, 29(1), 108-119. <https://doi.org/10.1002/sd.2135>.
- İzmir İTO. (2022). <https://api.izto.org.tr/storage/EditorUpload/original/91kxdnxWonNrfvcr.pdf>.
- Jokic, S., Cosic, L., Sajfert, Z., Pecujlija, M. & Pardanjac, M. (2012). Schools as learning organizations: Empirical Study In Serbia. *Metalurgia International*, 17(2), 83-89.
- Kagan, S. & Kirchberg, V. (2016). Music and sustainability: Organizational cultures towards creative resilience-a review. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1487-1502.
- Karadurmuş, M. (2012). *İlköğretim okullarının öğrenen örgüt olma özellikleri açısından incelenmesi (Uşak il örneği)*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Uşak Üniversitesi.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (22. Baskı). Nobel Yayınları.
- Kılıç, S. (2013). Örneklemeye yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44-6. <https://doi.org/10.5455/mood.20130325011730>.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. *Journal of Mood Disorders (JMOOD)*, 6(1), 47-8.
- Knapp, M.S., Copland, M.A. & Talbert, J.E. (2003). *Leading for Learning: Reflective tools for school and district leaders*. CTP Research Report.
- Kools, M. & Stoll, L. (2016). *What makes a school a learning organization? OECD Education working papers*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
- Kul, S. (2014). Uygun istatistiksel test seçim kılavuzu. *Plevra Bülteni*, 8(2), 26-29.

- Kutaniş, Ö. R. (2002). *Öğrenen organizasyonlar*. İ. Dalay, R. Coşkun ve R. Altınışik (Ed.), *stratejik boyutuyla modern yönetim yaklaşımları içinde* (s. 258-282). Beta Yayınevi.
- Lago, P., Koçak, S.A., Crnkovic, I. & Penzenstadler, B. (2015). Framing sustainability as a property of software quality. *Communications of the ACM*, 58(10), 70-78.
- Lambert, S. (2012). The perception and implementation of sustainable leadership strategies in further education college. *Journal of leadership education*, 11(2), 102-119.
- Mc Cann, J. & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-384.
- Madu, C. N. & Kuei, C. H. (2012). Introduction to sustainability management. C. N. Madu ve C. Kuei (Edt.), *Handbook of sustainability management* (s.1-22). Word Scientific.
- Memduhoğlu, H. B. & Karataş, E. (2017). Öğretmenlere göre çalıştıkları okullar ne kadar etkili. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 227-244.
- Memduhoğlu, H. B. & Kuşci, E. (2012). Yönetici ve öğretmen algılarına göre ilköğretim okullarında örgütsel öğrenme. *İlköğretim online*, 11(3), 748-761.
- Ömür, Y. E. (2014). *Lise öğretmenlerinin yenilik yönetimi becerileri ile okullardaki örgütsel öğrenme mekanizmalarına yönelik öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(7), 161-176.
- Öztürk, M. (2017). Sürdürülebilir gelişme odaklı eğitim: kuramsal çerçeve, tarihsel gelişim ve uygulamaya dönük öneriler. *İlköğretim online*, 16(4), 1-11. <https://ilkogretim-online.org.tr>. Doi: 10.17051/İLKONLINE.2017.342997.
- Öztürk, M. (2017). *İlkokul müdürlerinin yenilik yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları: İstanbul ili Avcılar örneği*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Pak, M. D., Aktan, M.C. & Özcan, E. (2018). Sosyal sürdürülebilirlik bağlamında Türkiye’de sığınmacı ve mülteci sorunsalı. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (56), 427-440.
- Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The learning company: A strategy for sustainable development*. New York: Mc Graw-Hill.
- Polat, S.(2022). *Eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Senge, P. M. (2018). *Beşinci disiplin öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması* . (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala). Yapı Kredi Yayınları.
- Senge, P. M. (2020). *Beşinci disiplin öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması* (Çev. A. İldeniz, A. Doğukan, B. Pala). Yapı Kredi Yayınları.
- Schlechty, P. C. (2014). *Okulu yerinden yönetmek* (Çev. Y. Özden). Nobel Yayıncılık.
- Scully-Russ, E. (2012). Human resource development and sustainability: Beyond sustainable organization. Human resource development organization. *Human Resource Development International*, 15(4), 399-415.

- Schwalb, P. G. (2011). *Sustainability leader competencies: A grounded theory study*. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Nebraska, Nebraska, ABD.
- Silins, H. S. & Mulford, W. (2002). What characteristics and processes define a school as a learning organisation? Is this a useful concept to apply to schools? *International Education Journal*, 3, 24-32.
- Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014). Sustainable leadership: The new challenge for organizations: *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Sing, B. & Keitsch, M. M. (2016). Cultural sustainability and space-a comparison of two cases in Kathmandu, Nepal. *Sustainable Development*, 24(5), 307-318.
- Slankis, E. (2006). *Sustainable thinking, sustainable leadership-the new E.Q. leadership*. <https://www.rayberndtson.com>.
- Stephens, A. J. (2019). *Principals' sustainable leadership behaviors and their impact on the international baccalaureate primary years programme in urban school*. [Unpublished doctoral dissertation]. Texas A and M University.
- Şahin, H. (2023). *Liselerde öğrenen örgüt yapısı ile öğretmenlerin 21. Yüzyıl becerileri: Eskişehir ili örneği*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlik ve güvenirlik* (1. Baskı). Seçkin Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th Ed). New York: Allyn and Bacon.
- Tebliğler Dergisi. (2022). *Millî Eğitim Bakanlığı Öğretmen Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği*. <https://tebligler.meb.gov.tr/index.php/tuem-sayilar/viewcategory/90-2022>.
- Thomas, M. V. D. (2016). Learning organization orientation in gender-based categories of schools. *Journal of research and reflection in education*, 10(1), 51-68.
- Tiltay, M. A. (2009). *Anadolu Üniversitesinin öğrenen örgüt olma özelliklerine ilişkin öğretim elemanlarının görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Anadolu Üniversitesi.
- Tunç, T. (2020). *Sürdürülebilir yeşil değer* (1. Baskı). Nobel Bilimsel Eserler Yayınevi.
- Turgut, M. (2021). *Etkili okul özelliklerine ilişkin bir meta- analiz çalışması*. [Yayımlanmamış doktora tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Tüyen, Z. (2019). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37(1), 91-117.
- Uğurlu, C. T. (2020). Sürdürülebilir liderlik. K. Yılmaz (Ed), *liderlik: kuram-araştırma-uygulama* içinde (s. 707-720). Pegem Akademi.
- Ulrich, D., Von Glinow, M.A. & Jick, T. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Unesco.TMK. (2014). Sürdürülebilir kalkınma için eğitim (online). <https://www.unesco.org.tr/pages/14/52/Sürdürülebilir-Kalkınma-İçin-Eğitim>.
- Vodonic, J. (2018). The key to organizational sustainability: Nurturing a culture of change. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(4), 458-468.
- Watkins, K. E. & O'Neil, J. (2013). The dimension of the learning organization questionnaire (the DLOQ). *Advances developing human resources*, 15(2), 133-147.

- Wilhelm, W. (2006). Learning organizations. *Leadership excellence*, 23(3), 17.
- Yalçın, Z. M. (2020). *Meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve öğrenen örgüt algıları*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yetim, E. (2015). *İlköğretim okullarında örgütsel öğrenme mekanizmalarının kullanılmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Yollu, S. (2017). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik stratejilerini uygulama düzeyleri*. [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

The aim of the study is to determine the relationships between middle school principals' sustainable leadership and learning organizations. The population of the research consists of 14.767 teachers working in 492 public middle schools located in Izmir province during the 2022-2023 academic year. The study utilized a quantitative research method and was conducted in a relational survey model. Stratified sampling method was used for the research. The sample of the study comprises 528 teachers from 38 middle schools in 12 districts within Izmir province. Çayak & Çetin's (2018) "Sustainable Leadership Scale", Çetin & Baydar's (2021) "Learning Organization Scale" were used for research data. Analysis was conducted using parametric and non-parametric tests to determine the normal distribution in the study groups. The study provides scale degree, level, arithmetic mean, and standard deviation values for the sustainable leadership scale of school principals, learning organization scale, and its sub-dimensions. The findings of the study reveal a high level of positive relationship between school principals' sustainable leadership and learning organizations. Simple regression analysis indicated that the independent variable "Sustainable Leadership" significantly predicted the dependent variable "Learning Organization."

Method

The research is a quantitative study aimed at determining the relationship between sustainable leadership and learning organizations among teachers in public middle schools in Izmir province. The research is designed in a cross-sectional and relational survey model. The relational survey model is defined as an approach that aims to determine the co-variation between two or more variables (Karasar, 2011). In cross-sectional research, the variables under investigation are measured at a single time point. Correlational research, on the other hand, is defined as studying the relationship between two or more variables without intervening in these variables (Büyüköztürk et al., 2018).

Stratified sampling method was used in the research. With the stratified sampling method, a sample representing the population is selected, and generalizations are made to the population (Creswell, 2016). In this sampling, the population is divided into homogeneous strata, samples are selected from these strata, and then the selections are combined (Kılıç, 2013). The selection of schools at the district level was determined considering the variable of school type. Therefore, the purposive sampling type called maximum diversity sampling method, which is a non-random sampling method, was used. Determining various situations that show similar characteristics within the population and conducting research on these situations in line

with the researcher's objectives constitute the maximum diversity sampling method (Büyüköztürk et al., 2018).

Result and Discussion

According to the research, teachers' perceptions of their school principals' sustainable leadership were found to be at a high level and positive. Studies supporting this finding include Denkci-Akkaş (2023), Polat (2022), Çayak & Eskici (2021), Yollu (2021), Demirbilek et al. (2021), Dağdeviren-Ertaş (2020), Stephens (2019), Çayak (2018), and Cook (2014).

It can be said that the positive perception of sustainable leadership by teachers contributes to the positive direction of teacher productivity, success, and development. The reflection of teacher development and success onto the school and students, having good relationships with administrators, and successful interaction with school stakeholders can create positive outcomes on teachers' perceptions.

According to the research findings, teachers' perceptions of their school principals' relationship with the learning organization were found to be at a moderate level, with the degree of agreement determined as moderate agreement. Supporting views for this finding include Baydar's (2021) study, where only the "learning organization" sub-dimension was found to be at a moderate level. Bil's (2018) study indicated that the overall perception of the learning organization was at a partially agreeable level. Research findings from Altunay (2022), Yalçın (2020), Memduhoğlu & Kuşci (2021), Ömür (2014), Yetim (2015), Aksu (2013), Karadurmuş (2012), and Tiltay (2009) also indicated that teacher perceptions towards the learning organization were at a moderate level.

Therefore, in order for teacher perceptions to be at a high level, it can be said that administrators need to follow the necessary innovations for the organization, monitor teacher and student development, ensure stakeholder participation, promote organizational learning among individuals, be open to innovations as leaders, and be aware of changing needs. According to Senge (2018), organizations need to act as learning organizations by functioning as a team and involving employees in decision-making processes.

The research findings indicate a significant and positive relationship at a high level between sustainable leadership and the learning organization. According to teacher views, the positive perception of sustainable leadership in schools contributes to increasing the status of the learning organization. Studies supporting the research findings include Dağdeviren-Ertaş (2020), Iqbal & Ahmad (2020), Escrig & Broch (2020), and Çiçeklioğlu (2023). These studies indicate a significant positive relationship between sustainable leadership and the learning organization. The research findings also suggest that the more sustainable leadership exists in an organization, the better the behaviors of the learning organization.

It can be said that sustainable leadership and the learning organization are closely related. According to Madu & Kuei (2012), organizational leaders need to closely monitor technological innovations, develop and renew organizational practices, and when necessary, develop employees. A leader who can implement these changes and innovations in the organization is needed for these innovations to be applied in the organization.

The research found that teachers' perceptions of their school principals' sustainable leadership significantly and positively influenced their perceptions of the school as a learning organization, predicting it by 67%. Supporting this finding, Dağdeviren-Ertaş (2020) indicated that the "development of human resources" and "strategic distribution" sub-dimensions of sustainable leadership were significant predictors of the learning organization. Through regression analysis based on the variables of sustainable leadership and organizational learning capacity, it was found that sustainable leadership significantly and positively influenced

organizational learning capacity (Çiçeklioğlu, 2023). Sustainable leadership was noted to significantly and positively support organizational learning (Iqbal & Ahmad, 2020).