

Şişman, S. (2024). Eğitimde değişim sürecinde sürdürülebilir liderlik. *Journal of Sustainable Educational Studies (JSES)*, 5(4), 178-189.



JSES

Journal of Sustainable Educational Studies

e-ISSN: 2757-5284



Geliş/Received: 07.08.2024 Kabul/Accepted: 19.10.2024

Makale Türü (Article Type): Derleme/Review Article

**Eğitimde Değişim Sürecinde Sürdürülebilir Liderlik**

**Selman ŞİŞMAN<sup>1</sup>**

## Özet

Dünyada küreselleşme, küresel ısınma, bilgi toplumu gibi olay veya olgular vasıtasıyla gerçekleşen hızlı değişim ve dönüşüm, örgütler açısından liderlerin sosyal, finansal ve çevresel birtakım zorluklarla baş etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu zorluklar karşısında geliştirilen uygulamalar açısından önemli hususlardan biri de söz konusu uygulamaların sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Sürdürülebilirliğin merkezinde ise değişim konusunun yer aldığını söyleyebiliriz. Bu bakımdan Türkiye’de konunun bu yönüyle ele alınması noktasında bir boşluk hissedilmiştir. Ortaya atılan yeni yaklaşım ve uygulamaların sürdürülebilir hale getirilmesi, eğitim sisteminin ve okulların uzun dönem hedeflerine ulaşabilmesi açısından kilit noktada yer almaktadır. Eğitimde değişimin sürdürülebilirliğine öncülük edecek kişi ise liderlerdir. Bu bakımdan literatürde sürdürülebilirlik, eğitim liderleri açısından da değerlendirilmektedir. Niteliği itibarıyla sürdürülebilir liderlik, diğer liderlik boyutlarını tamamlayan bir liderlik türü olarak düşünülebilir.

**Anahtar kelimeler:** Eğitim, sürdürülebilirlik; değişim; sürdürülebilir liderlik

## Sustainable Leadership in the Process of Educational Change

### Abstract

Rapid change and transformation in the world through events or phenomena such as globalization, global warming, and the information society cause leaders to have to cope with a number of social, financial and environmental challenges for organizations. One of the important issues in terms of the practices developed in the face of these challenges is to ensure the sustainability of these practices. We can say that change is at the center of sustainability. In this respect, a gap has been felt in the literature in terms of addressing this aspect of the issue. Making new approaches and practices sustainable is a key point for the education system and schools to achieve their long-term goals. Leaders are the ones who will pioneer the sustainability of change in education. In this respect, sustainability is also evaluated in terms of educational leaders in the literature. In terms of its nature, sustainable leadership can be considered as a type of leadership that complements other leadership dimensions.

**Keywords:** Education; sustainability; change; sustainable leadership

<sup>1</sup> Araştırma Görevlisi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara-Türkiye, selmansisman39@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8554-1572

## 1. GİRİŞ

Dünyada küreselleşme, küresel ısınma, bilgi toplumu gibi olay veya olgular vasıtasıyla gerçekleşen hızlı değişim ve dönüşüm, örgütler açısından liderlerin sosyal, finansal ve çevresel birtakım zorluklarla baş etmek zorunda kalmalarına neden olmaktadır. Bu zorluklar karşısında geliştirilen uygulamalar açısından önemli hususlardan biri de söz konusu uygulamaların sürdürülebilirliğini sağlamaktır. Bu durumu Hargreaves ve Fink (2012), “liderliğin ilk ve son zorluğu sürdürülebilirliktir” ifadesiyle veciz bir şekilde ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda liderlik ve sürdürülebilirlik kavramları, son 30 yıl içerisinde birçok çalışmanın konusu olmuştur (Boeske, 2023; Hargreaves ve Fink, 2012).

Günümüzde giderek daha fazla ulus, bilgi toplumu olmaya çalışmaktadır. Bilgi toplumları, bilginin üretilmesi sürecinde, yeni bilgi teknolojilerinin kullanılarak bilgi üretimini sürdürülebilir kılmayı hedeflemektedirler. Zira bilgi toplumlarında refah ve kalkınma; rekabet ortamında üstünlük, tüketici pazarının istek ve taleplerine uyum sağlama ve yeni beceriler geliştirme gibi çeşitli unsurlulara bağlı görülmektedir (Hargreaves, 2007).

Sürdürülebilirlik kavramının ortaya çıkışının ve geçmişinin, 1650'lere kadar dayandığı belirtilmektedir. Bu yıllarda ortaya atılan ve Almanca bir kelime olan “*nachhaltigkeit*”, İngilizcede “*sustainability*”, Türkçede ise sürdürülebilirlik anlamına gelmektedir. 19. yüzyılda sanayileşme, üretim ve tüketim faaliyetlerinin yoğunlaşması ile insanların çevreye verdiği zarar üzerine deniz biyoloğu Rachel Carson'ın “Sessiz Bahar” kitabı gibi birtakım kitaplar yayımlandıktan sonra sürdürülebilirlik konusunda tartışmalar da artmaya başlamıştır. Buradan anlaşılacağı üzere sürdürülebilirlik kavramı, ilkin ekolojik gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkmıştır (Kotob, 2011). Diğer yandan sürdürülebilirlik kavramının yanında, “Rhineland (Renanya)” ve “honeybee (bal arısı)” kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir (Avery ve Bergsteiner, 2010).

Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development) tarafından 1987'de yayımlanan Brundtland Raporu, “değişim için küresel gündem” sloganı ile sürdürülebilir kalkınma kavramına uluslararası bir boyut kazandırmıştır. Bu belgede, çevresel sorunlara ilişkin uzun dönem stratejileri, ortak gelecek için iş birliği gibi başlıklar altında gündem maddeleri oluşturulmuştur (BM Dünya ve Çevre Komisyonu Raporu, 1987). Hargreaves ve Fink (2012), sürdürülebilirliğin, liderliğin en çok ihmal edilen yönlerinden biri olduğunu ifade etmektedirler. Sürdürülebilirlik, daima güncel tutulması gereken konulardan biri olarak görülüp yapılan çalışmaların, getirilen yeniliklerin, sistemlerde ve örgütlerde kalıcılığı, bunların sürdürülebilir hale getirilmesine bağlı olmaktadır.

Türkiye’de alanyazına bakıldığında eğitimde sürdürülebilir liderlik konusundaki bazı çalışmaların, “*Kurum kültürünün devam ettirilmesinde sürdürülebilir liderlik*”; “*Kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik ilişkisine yönelik bir araştırma*”; “*Okullarda Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği'nin Geliştirilmesi (OSLÖ)*”; “*Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Stratejilerini Uygulama Düzeyleri*”; “*Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*”; “*Eğitim Kurumlarında Sürdürülebilir Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”; “*Sürdürülebilir Eğitim Liderliği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması*”; “*Sürdürülebilir Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması*”; “*Sürdürülebilirlik ve Liderlik İlişkisi: Üniversitelerde ve Uygulamalarda Neler Yapılabilir? Teorik Bir Değerlendirme*” başlık ve konularına ilişkin olduğu görülmüştür (Bellibaş ve Kılınç, 2022; Çayak ve Çetin, 2018; Çetin ve Baş, 2021; Ertaş ve Özdemir, 2021; Etbiga, 2024; İrge, ve Özkan, 2019; Polat ve Oğuz, 2022; Ercan ve Aksu, 2024; Yılmaz, 2023; Yollu, 2017).

### 1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, sürdürülebilirlik kavramının teorik çerçevesi olarak sürdürülebilir kalkınmanın boyut ve ilkeleri, eğitimde sürdürülebilirlik konularına yer vererek sürdürülebilir liderliğin boyutlarını, yeterliklerini ve temel zorluklarını belirlemektir.

Yazar bu doğrultuda, sürdürülebilir liderliğin eğitimsel değişim sürecindeki rolünü değerlendirerek genel bir perspektifle uygulamaya yönelik öneriler geliştirmeyi ve birtakım çıkarımlarda bulunmayı hedeflemiştir.

## 2. YÖNTEM

Bu çalışmada, literatür değerlendirmesi metoduyla eğitimde değişim sürecinde sürdürülebilir liderliğe ilişkin belli başlı bulgular ortaya konmaya çalışılmıştır. Literatür değerlendirmesi, farklı yaklaşımları ve disiplinlerarası konuları sistematik olarak sentezlemede kullanılabilir (Snyder, 2019). Bu bakımdan öncelikle sürdürülebilirlik,

sürdürülebilir kalkınma, eğitimde sürdürülebilirlik gibi kavramlara değinilmiştir. Çalışma, sürdürülebilir liderliğin boyutları ile eğitimde değişim sürecinde sürdürülebilir liderlik konuları incelenerek sonuçlandırılmıştır.

## 2.1. Araştırma ve Yayın Etiği

Yapılan çalışmada “*Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*”nde uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*” başlıklı 2. bölümünde belirtilen eylemlerden de hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

### 2.1.1. Etik kurul izni

Bu araştırma etik kurul izni gerektirmemektedir.

## 3. BULGULAR

### 3.1. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilirlik, kısaca uzun ya da belirsiz bir süre boyunca refahı sürdürmek olarak tanımlanabilir (Kuhlman ve Farrington, 2010). Sürdürülebilir kalkınma ise, Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından “gelecek neslin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme potansiyelinden ödün vermeksizin günümüzün ihtiyaçlarını karşılamayı hedefleyen kalkınma” şeklinde tanımlanmıştır (Akt. Iqbal ve Piwowar-Sulej, 2021). Tanımdan anlaşılacağı üzere sürdürülebilirlik, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda insani ve doğal kaynakları kullanırken gelecek nesle bırakılacak mirası feda etmemektir. Bu miras, ekonomik, çevresel, kültürel gibi çok boyutlu olarak ele alınabilmektedir. İnsan kaynakları açısından sürdürülebilirlik, insana yatırım yapmayı; doğal kaynaklarda sürdürülebilirlik, yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelimi ve yenilenemez enerji kaynaklarını ise korumayı ifade etmektedir (Kuhlman ve Farrington, 2010).

Sürdürülebilir kalkınma ise, bütün dünyada çok boyutlu bir şekilde çalışma veya planlama konusu olarak görülmekte; sadece ekonomik ve çevresel düzeylerde değil aynı zamanda sosyal, kültürel ve eğitimsel boyutlarda da ele alınmaktadır (Abdeldayem, Aldulaimi ve Alazzawi, 2021). Bununla birlikte, refah kavramının da yalnızca metaryalist değerler bakımından ele alınamayacağı; inançlar, değerler, dünya görüşleri ve algılar gibi toplumun iç dünyasını yansıtan unsurların da toplumsal refah bakımından değerlendirilmesi gerektiği belirtilmektedir (MacKie, 2023). Bu bakımdan sermaye kavramının kapsamı da bu söylemi desteleyebilecek niteliktedir. Nitekim refah, kalkınma, sürdürülebilirlik gibi olguların uğraş alanının özü, sermayeyi korumak ve geliştirmektir. Sermaye kavramı; ekonomik, suni, insani, sosyal ve doğal sermaye olmak üzere beş açıdan ele alınabilmektedir (Scoffham, Rands ve Haddock-Fraser 2018).

Literatürde sürdürülebilir kalkınma, genel olarak aşağıdaki boyutlar ve konular açısından ele alınmaktadır (Baker, 2015):

- Sosyal boyutta, toplumun gelenekleri, değerleri gibi kültürel yapı ve kurumları,
- Ekonomik boyutta, ekonomik bakımdan kıt olan kaynakların dağıtımını, tahsis edilmesi ve sarf edilmesi,
- Ekolojik boyutta, hem sosyal hem de ekonomik yönü olan ekolojik denge ve iklim değişikliği gibi konular.

Bu bakımdan sürdürülebilir kalkınma, dinamik bir kavram olası itibarıyla çevre, ormanlar, tarım, üretim, tüketim, iyi yönetim, eğitim, araştırma ve geliştirme, bilginin farklı yapıları, kültürel değerlerin tanınması gibi farklı disiplin ve alanlarda uygulama alanı bulabilmektedir (Baker, 2015; Ferdig, 2007; Hargreaves ve Fink, 2012).

Birleşmiş Milletler tarafından geliştirilen 2030 yılına kadar gerçekleştirilmesi hedeflenen 17 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefi (Sustainable Development Goals), sürdürülebilir kalkınma için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Söz konusu kalkınma planında sürdürülebilir kalkınma hedefleri; sosyal, çevresel ve ekonomik kaygılara ilişkin küresel amaçları ana hatlarıyla belirtmektedir. Bu kapsamda nitelikli eğitim, eşitsizliklerin azaltılması, amaçlar için ortaklıklar gibi çeşitli konular üzerinde durulmuştur (BM Türkiye, 2024).

### 3.2. Eğitimde Sürdürülebilirlik

Eğitim açısından yaklaşıldığında dünyamız, eğitim ve öğretim süreci, küresel düzeyde ekonomik krizler, iklim değişikliği, ormansızlaşma, çevresel bozulma, eşitsizlik, savaşlar ve yoksulluk gibi büyük zorluklarla karşı karşıyadır. Bu bakımdan eğitimde sürdürülebilirliğin temelinde; yaşam kalitesini ve çevreyi iyileştirme ve sosyal eşitsizlikleri azaltma fikirlerinin yattığı ileri sürülmektedir (Artamonova, A., Tarasova, A. ve Blagin, 2019).

UNESCO Dünya Sürdürülebilir Kalkınma Eğitim Konferansında (World Conference on Education for Sustainable Development, 2009), “eğitimin, sürdürülebilir kalkınmaya sunacağı katkılarının vurgulanması, mevcut durumun değerlendirilerek tutarlı politikalar yoluyla eğitim ve öğretim sisteminde sürdürülebilirliğin sağlanması; gelecek hedef ve planlamaların yapılması, gerekli değişikliklerle öğretim programlarının, müfredatların ve öğretmen yetiştirme programlarının yeniden düzenlenmesi, ” konularına dikkat çekilmiştir. Konferansın değindiği konular arasında insan hakları, yoksulluk, sürdürülebilir yaşam, cinsiyet eşitliği, sosyal sorumluluk, yerel kültürlerin korunması, ülkeler arasında iş birliği gibi maddeler yer almaktadır.

Ülkemizde Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Tarafından yayımlanan 11. Kalkınma Planının (2019-2023) eğitim başlığının amaç kısmında, “tüm bireylerin kapsayıcı ve nitelikli bir eğitime ve hayat boyu öğrenme imkânlarına erişimi sağlanarak düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, özgüven ve sorumluluk duygusu ile girişimcilik ve yenilikçilik özelliklerine sahip, demokratik değerleri ve milli kültürü özümsemiş, paylaşım ve iletişime açık, sanat ve estetik duyguları güçlü, teknoloji kullanımına yatkın, üretken ve mutlu birey yetiştirmek temel amaçtır.” ifadelerine yer verilmiştir.

Eğitimde sürdürülebilirlik sürecine ilişkin, kalkınma planları ve projeler gibi bir dizi gelecek stratejileri oluşturulmakla birlikte birtakım sınırlıklardan veya engellerden doyalı eğitim kurumlarında uygulamaya yönelik istenen sonuçlar alınamabilmektedir. Bu engeller şu şekilde sıralanmıştır (Scoffham vd., 2018):

- Üst yönetimde bulunanların, değer ve önceliklerinin sürdürülebilirlik hedeflerine uymaması,
- Okul personelinin ve öğrencilerin değer ve önceliklerinin çatışması gibi sebepler ile sürece dahil edilememesi,
- Karar vermede kısa vadeli düşünme ve okulların amaçları ile sürdürülebilir eğitimin amaçları arasındaki uyumsuzluk
- Eğitim kurumlarında sürdürülebilirliğe dair ortak anlayışının oluşturulamamasına bağlı olarak gelişen çelişkili karar verme süreçleri.

### 3.3. Sürdürülebilir Liderliğin Tanımı

Sürdürülebilir liderlik, Visser ve Courtice’e (2011) göre daha iyi bir dünya için harekete geçmeye ilham veren ve bunu destekleyen bir liderliktir. Sürdürülebilir Liderlik Enstitüsü’nün (*Sustainability Leadership Institute*) tanımına göre sürdürülebilir lider, içinde bulunduğu çevrenin farkında olan veya derinlemesine bir şekilde içinde bulunduğu dünyayı anlamaya çabalayarak yeni bakış açıları edinen; farklı, yenilikçi ve sürdürülebilir çözüm yolları üretebilen kimsedir, (Sürdürülebilir Liderlik Enstitüsü, e.t. 21.03.2024). Başka bir tanıma göre sürdürülebilir liderler, adalet ve yaşam kalitesi için savaşıyor, güçlü idealleri olan ve bunları koordine bir şekilde uygulamaya koyabilen aktif profesyonellerdir (Kanters, 2014).

Avery’nin (2005) tanımına göre ise sürdürülebilir lider, uzun vadeli karar verme yeteneğine sahip, sistematik bir şekilde yeniliği teşvik eden, takipçilerinde örgütsel bağlılık oluşturan ve yüksek kalitede hizmet, çözüm ve çıktılar sunabilen kimsedir (Akt. Liao, 2022). Yazarların tanımlamalarından da yola çıkarak sürdürülebilir liderliği, örgütsel işleyiş ve verimin devamlılığını sağlamak için teknik ve insani bakış açılarını/yönelimlerini yenileyerek devamlı geliştiren ve bunu içinde bulunduğu düzleme yansıtabilen biri olarak tanımlayabiliriz.

Eğitimde sürdürülebilir liderlik ise farklı liderlik türlerini, okulların bağlamsal, esnek ve çok kültürlü yapısına uygun bir şekilde kullanabilme yetisini ifade etmektedir (Leal Filho, Eustachio, Caldana, Will, Lange Salvia, Rampasso ve Kovaleva, 2020). Teknolojideki köklü değişikliklerle, öğrenci nüfusundaki büyük demografik ve küresel değişimlerle birlikte, eğitimde rekabet, dijitalleşme, uluslararasılaşma, eğitim kurumlarının ve yükseköğretimin yirmi birinci yüzyıl becerilerini ve değerlerini verme (Gallos ve Bolman, 2021) konuları öne çıkmaktadır. Bu bakımdan eğitim örgütlerinin esnek ve hızlı değişen yapısı dolayısıyla eğitim lideri olarak sürdürülebilir uygulama ve perspektifleri yakalamanın, diğer örgütlerden daha zor olduğu düşünülebilir.

### 3.4. Sürdürülebilir Liderliğin Boyutları

Literatürde sürdürülebilir liderlerin, birtakım becerilere, yeteneklere ve ilkelere sahip olması ön görülmüştür. Bir çalışmada sürdürülebilir liderlerde aranan yeteneklere ilişkin şu boyutlar yer almaktadır:

- **Kaosun yönetimi:** Sürdürülebilir lider, örgütlerdeki karmaşık sorunları analiz etmede, sentezlemede ve tercüme etmede, risk, belirsizlik ve ikilemlere yanıt vermede, fırsatları tanımlamada ve yakalamada, sorunları ve çatışmaları çözmede başarılıdır.

- **İletişim:** Sürdürülebilir lider, örgüt üyeleri ile harekete geçmede ilham veren, ortak anlam taşıyan bir vizyonu paylaşan, karşılıklı diyalog geliştiren ve deneyimlerden öğrenmeyi teşvik eden bir liderdir.
- **Karar verme:** Sürdürülebilir lider, öncelikleri tayin etme, zor seçimler yapma ve ikilemlerle başa çıkma dahil olmak üzere zamanında isabetli kararlar almasıyla tanınır.
- **Yenilikçi ve üretken olma:** Dönüşümsel değişim ihtiyacı karşısında liderden; tasarımcı, mimar, yenilikçi, oyun değiştirici ve sistemin dönüştürücüsü rolünü oynaması beklenir. Bu tür liderler, sistemdeki kilit kaldıraç noktalarını bulabilirler ve genellikle 'dönüşümcü' liderler olarak adlandırılırlar.
- **Uzun dönem düşünme:** Sürdürülebilir lider, stratejik, uzun dönem düşünme ve planlama yapma konusunda yeteneklidir. Geleceğe dair ön görüşleri ile bütünü görebilirler (Visser ve Courtice, 2011).

Başka bir çalışmada (Boeske ve Murray, 2022) sürdürülebilir liderlere ilişkin aşağıdaki liderlik becerilerine ulaşılmıştır:

- Dönüşümcü liderliği, sürdürülebilirliği teşvik etme aracı olarak kullanmak,
- Karar vermede uzun vadeli bir bakış açısı ile yeniliği teşvik etmek ve örgütü sürekli iyileştirmeye çalışmak, insanların kendi fikirlerini ortaya koyabilmeleri adına bir araya gelebilmeleri için fırsatlar oluşturmak,
- Çeşitli paydaşlar arasında iletişim, iş birliği, ortak ilişkiler ve ortak amaç doğrultusunda entegre bir çaba göstermek,
- Bağlılık, motivasyon ve olağanüstü durumlarda karar verme ve problem çözme becerilerine odaklanmak,
- Örgütün bulunduğu çevreyi dikkate alan bir lider olarak, toplumun çıkarlarını en iyi şekilde temsil edecek paydaşları desteklemek.

Hargreaves ve Fink (2012), çalışmalarında eğitimde sürdürülebilir liderliğin yedi ilkesini belirlemişlerdir. Bu yazarlara göre sürdürülebilir liderliğin yedi ilkesi; derinlik, uzunluk, genişlik, adalet, çeşitlilik, beceriklilik ve korumadır.

- **Derinlik:** Herkes için derinlemesine ve geniş bir şekilde öğrenmenin temel ahlaki amacı, yüzeysel olarak test edilmiş ve dar bir şekilde tanımlanmış başarıdan ziyade, bağlılık oluşturmak ve insani ilişkiler açısından sürdürülebilirliktir.
- **Uzunluk:** Sürdürülebilir liderlik kalıcıdır, zaman ve mekân ile sınırlı değildir. Bu sebeple sürdürülebilir liderler kendilerinden sonraki döneme de yön gösterici olmalıdırlar. Bu durum, sürdürülebilir liderliğin ve eğitimsel değişimin merkezinde yer almaktadır.
- **Genişlik:** Sürdürülebilir liderlik paylaşılarak elde edilir. Karmaşık bir dünyada hiçbir lider her şeyi kontrol edemez ve etmemelidir. Bu bakımından sürdürülebilir lider, bir sınıfta, okulda veya eğitim sistemi genelinde bütün paydaşlar ile iş birliği sağlayarak değişimde kalıcılığı yakalamaya çabalar.
- **Adalet:** Sürdürülebilir lider, aktif olarak çevreyi iyileştirir. Diğer okullara rağmen başarılı olmaz. Komşu okullara ve yerel topluluğa zarar vermez, bilgileri ve kaynakları sürekli olarak paylaşmanın yollarını arar. Sürdürülebilir liderlik, ben merkezci değildir; sosyal açıdan adildir.
- **Çeşitlilik:** Sürdürülebilir lider, çeşitliliği teşvik eder ve tek tiplendirmeden kaçınır, öğrenme ve öğretme süreçlerinin zenginleştirilmesi adına söz konusu çeşitliliği fırsat olarak görür.
- **Beceriklilik:** Sürdürülebilir lider, mali kaynakları ve insan kaynaklarını israf etmez, takipçilerin yeteneğini, kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinden ziyade daha erken zamanlarda keşfeder ve ödüllendirir. Onları, öz verili bireyler olmaları için destekler. Değişim için gerçekçi olmayan uygulamalardan sakınır.
- **Koruma:** Sürdürülebilir lider, daha iyi bir gelecek oluşturmak için bireylerin geçmişteki başarılarını onurlandırır. Takipçilerinin bilgi ve tecrübelerinden yararlanabileceğini bilir. Örgütün önceden konulmuş amaçlarını korur ve değişim ile bu amaçlar arasında dengeyi gözetir. Değişim sürecinde, örgütün geçmiş uygulamalarının birikimi olan örgütsel hafızayı da göz önünde bulundurarak hareket eder (Hargreaves ve Fink, 2011).

Yukarıdaki çalışmaların belirlediği boyutlardan hareketle denebilir ki sürdürülebilir liderlik özellikle, iç ve dış paydaşlar ile iyi bir iletişim ve iş birliği içinde olma, gelecek stratejiler üzerinde düşünme ve planlar geliştirme, takipçilerini, örgütlerdeki değişim süreçlerine motive olmuş bir şekilde dahil edebilme, olaylara bakış açılarında yenilikçilik yönleri ile öne çıkmaktadır.

### 3.5. Değişim Sürecinde Sürdürülebilir Liderlik

Değişim, Türk Dil Kurumu'na göre "bir zaman dilimi içindeki değişikliklerin bütünü; değişme" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Değişim doğası gereği bir farklılaşma içerir. Örneğin bir örgütün çıktılarında zaman içerisinde artan verim değişime bir örnektir. Değişimle ilişkili olarak yenilik (inovasyon), gelişme, reform ve devrim gibi kavramlar da incelenebilir (Erdoğan, 2012).

Değişim iyi ya da kötü yönde kullanılacak bir kavramdır. İçinde yenilik ve gelişme barındıran değişim ise olumlu görülür. Sürdürülebilirlik açısından ele alınabilecek değişim de olumlu bir yönelimi ifade etmektedir (Turan, 2022). Eğitimde değişim (educational change) ise eğitim sistemlerinde reform, okulların örgütlenme ve finansman modelleri, müfredat, ders ve uygulama planları, performans ve değerlendirme gibi okulların kültürel, ekonomik, sosyal ve çevresel yapısına ilişkin makro ve mikro düzeyde gerçekleşebilir (Datnow, Hubbard ve Mehan, 2002; Cohen, Spillane ve Peurach, 2018; Peterson, Baker ve McGaw, 2009). Ellsworth, (2000), değişimin teorik altyapısının sağlam olabildiğini fakat uygulamacıların stratejilerinin, sosyal ağlarının olmaması sebebiyle eğitimsel değişim süreçlerinin başarılı olamadığını belirtmektedir. Yazar bu bakımdan izlenecek stratejilerde çevre ile güçlü bir iletişim kurma, sistematik bir şekilde hareket etme noktalarına vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan, Eğitimde Değişime Doğru Uluslararası Hareket Kuruluşu (IMTEC), eğitimde yenilik ve değişim gibi konularda kuruluşlar, projeler ve bireyler arasında ağlar kurarak ve bu ağlara katılım sağlayarak ulusal kalkınmaya ve uluslararası okul gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (IMTEC, 2024). Bu bağlamda, sürdürülebilir ortaklıklar, dış paydaşlar ile bağlantılar okulların hangi bağlamda değişim konusu yapılacağı noktasında fikir vermektedir.

Morrish (2013), eğitim sistemlerinin değişime/yeniliğe karşı sanayi ya da ticari işletmelerden daha dirençli olduğunu ifade etmektedir. Bu bakımdan eğitimde değişime karşı direnci törpülemede liderliğin rolü tartışılabilmektedir. Bununla birlikte, olumlu veya yerinde değişim istikrarsızlığa yol açmadığı ve değişimin kademeli olması ve yeniliklerin istikrarlı bir şekilde test edilmesi ve özümsemesi koşuluyla, toplumun ve kurumlarının istikrarı ciddi şekilde bir şekilde etkilenmeyeceği ileri sürülmektedir (Morrish, 2013).

Fullan'a (2015) göre değişim iki türlü gündeme gelebilir. Gönüllü ve zorunlu değişim. Zorlu değişim, doğal olaylar veya önceden planlı reform hareketlerinden kaynaklanabilir. Gönüllü değişim ise mevcudun; doyumsuzluk, tutarsızlık oluşturduğu ve söz konusu durumun artık tolere edilemez hale geldiği durumlardan kaynaklanır. Bu bakımdan bireyler, mevcudun değişimine ikna olarak değişime katılma isteği gösterebilmektedir.

Sürdürülebilir liderliğin, durumsal liderlik, dönüşümcü liderlik, dağıtımcı liderlik, etkileşimci liderlik ve otantik liderlik gibi yaygın liderlik kavramlaştırmaları ile benzer yanları olmakla birlikte bir takım ayırışan yönleri de bulunmaktadır (Kouzes ve Posner, 2003; Hallinger ve Suriyankietkaew, 2018). Örnek olarak, yaygın olarak kabul görmüş liderlik türlerinde, liderlerin takipçilerine kolektif eylemde bulunmaları için ilham verme vizyonu ve arzusunun olması ön görülürken sürdürülebilir liderler, daha iyi bir dünyanın oluşturulmasına yol açacak yenilikçi, sürdürülebilir çözümler, iş modelleri ve uygulamaları belirlemek ve geliştirmek için harekete geçmede ilham kaynağı olan ve izleyenleri bu yönde destekleyen kişiler olarak betimlenmektedir (Guterman, 2023).

Değişim; teklif edilmesi kolay, uygulanması zor fakat sürdürülebilir hale getirilebilmesi çok daha zor olarak tasvir edilmektedir. Pilot çalışmalar, her ne kadar umut vadetse bile arzulanın değişimlerin sistemleşebilmesi için değişim konusunda yönetici pozisyonunda olanların istekli olması gerektiği belirtilmiştir (Hargreaves ve Fink 2012). Günümüzde yaygın olan zihinsel engeller, tutumlar, varsayımlar, iletişim ve problem çözme sorunları gibi durumlar, liderlerin sürdürülebilirliği yakalamalarına engel olabilmektedir (Ferdig ve Wright, 2012).

Sürdürülebilir liderlik, radikal değişimlere öncülük etmeyi, karar verme sürecinde uzun vadeli değişimleri kavrayabilme yetisine sahip olmayı gerektirmektedir. Ayrıca belirlenen vizyonların sürdürülebilir olması için liderlerin değişime isteklilik göstermekle beraber, çok disiplinli bir bakış açısı ile sistematik değişimi teşvik etme ve bu doğrultuda harekete geçme rolünün de öne çıktığı belirtilmektedir (Guterman, 2023). Zira günümüzde örgütlerde bulunan iletişimsel problemler, belirsizlik, sosyal, ekonomik, çevresel, yerel ve küresel sorunların disiplinler arası bakış açısı ile ele alınması, karmaşık sorunların çözümü için duruma uygun yeni davranışların geliştirilebilmesini sağlayabilecektir (Ferdig ve Wright, 2012).

Örgüt üyelerinin değişim sürecine dahil edilmesi, örgütte değişime olan istekliliği artırabilecektir. Diğer taraftan zora dayalı olarak tek taraflı yönetilen değişimler konusunda ise örgüt üyelerinin söz konusu değişimlere karşı direnç göstermeleri ve örgütte isteksizliklerin baş göstermesi muhtemeldir. (Bush ve Glover, 2014). Bu bakımdan

örgütlerde paylaşılan değer, paylaşılan vizyon gibi ortak anlamlar, söz konusu direnç ve isteksizlikleri yok edebilecek ve sürdürülebilirlik performansını arttıracak unsurlar olarak görülmektedir (Manz, C., Manz, K., Adams ve Shipper, 2011). Bu bakımdan sürdürülebilir liderlikte değişim, okulların demokratikleşmesinin temeli olan ortak çabaya ve paylaşılan amaçlara atfedilmektedir (Lambert, 2007). Diğer taraftan değişimde sürdürülebilirlik hedefleri tek bir kesimin çabaları ile gerçekleşmeyebilir. Diğer bir deyişle araştırmacılar, politikacılar ve uygulamacılar arasında bu konuda sıkı bir iş birliği olmalıdır. Aksi takdirde günümüz sorunlarına getirilmeye çalışılan her çözüm, havada kalacak olup henüz sonuçları alınmadan yerini bir yenisine bırakabilecektir. Bu sebeple yukarıdan aşağıya doğru bütün liderlerin, sürdürülebilirliği öncelikli hale getirmesi gerekmektedir (Heck ve Hallinger, 2005; Clarke ve Stevens, 2009).

Hargreaves (2007) bu durumu, “Şu anda, moda uygun eğitim değişikliği ve reform stratejileri, tıpkı işletmelerin ve politikacıların doğal kaynaklarımızın sürdürülebilirliğini baltaladığı gibi, öğretmenlerimize ve insan kaynaklarımıza harcanabilir atık muamelesi yapmakla tehdit ediyor. Bu durum eğitimde sürdürülebilirliğin düşmanıdır” şeklinde ifade etmektedir. Avery ve Bergsteiner (2010), sürdürülebilir liderliğin unsurlarından biri olarak inovasyonu görmüştür. Bu yazarlar, paylaşımcı ve sosyal örgütlerde inovasyonu, sistematik, gelişmiş ve her aşamada şeffaf olarak nitelendirmektedirler. Bu yönden getirilen yeniliklerin, planlı ve çözüm kabiliyetini haiz olmasının yanı sıra iyi yönetim ilkelerine uygun bir şekilde açık ve hesap verebilir nitelikte olması da ön görülmüştür.

Getirilen yeniliklerin sürdürülebilirliğini sağlamanın yollarından biri de eğitimin kalitesidir. Eğitime yatırım ve gerekli yeterliliklerin geliştirilmesi, ülkenin rekabet gücünü artırma noktasında çok önemli görülmektedir (González Cortés, 2019). Diğer yandan sürdürülebilir değişimde sosyal, politik ve kültürel bağlam her düzeyde göz önünde bulundurulmalıdır. Irk, etnik köken, sosyal sınıf, dil, cinsiyet ve diğer farklılıklar gibi insanların kimlikleriyle ilgili olan toplumsal ideolojiler; eğitimde fırsat eşitliğine ve eğitime erişim hakkında yasalar, uygulamalar ve yapısal problemler önemli parametreler arasında değerlendirilmektedir (Nieto, 2007).

Alanda yapılan anketler, sürdürülebilirlik konusunda yöneticilerde yüksek düzeyde farkındalığın oluştuğunu göstermekle beraber birçok yöneticinin bu farkındalığı eyleme dönüştürmediğini de belirtmektedir. Bu bakımdan okulları da etkisine alan sosyal, kültürel ve çevresel krizlere yönelik sürdürülebilirlik açısından gerekli tedbirlerin alınması ve planlamaların hayata geçirilmesi gerekmektedir (Burnes ve Hughes, 2023). Değişime ilişkin plan ve uygulamaların sürdürülebilirliğinin sağlanabilmesi için belli başlı rollerin benimsenmesi sürece katkı sunabilir. Bu açıdan, okul liderlerinin sürdürülebilirlik sürecinde sahip olması ön görülen rolleri şu şekilde sıralayabiliriz (Cook, 2014):

1. Yeniliklerin etkililiğini ve kalıcılığını sağlamak üzere güçlü bir okul kültürü oluşturmak ve bu konuda kararlı olmak,
2. Öğretmenler, öğrenciler gibi insani; para, materyaller gibi finansal ve fiziksel kaynaklar başta olmak üzere okulun kaynaklarını korumak, geliştirmek ve israfından kaçınmak, bu bakımdan ortak bir sorumluluk geliştirmek,
3. Okul paydaşlarının kültürel çeşitliliğini fırsat bilmek, farklı fikir ve görüşlerden yararlanmak,
4. Okulun çevresi ile iş birliği kurmak, çevreye faydalı olmak ve çevreden yararlanmak suretiyle devamlı bir bilgi akışı oluşturmak,
5. Paylaşılan bir vizyona, öğretmenler, öğrenciler ve veliler gibi bütün paydaşların katılımını sağlamak
6. Liderliği yaymak, liderlik rollerinin ve sorumluklarının üstlenilmesi için okul üyelerine teşviklerde bulunmak.
7. Okullara yeni gelecek liderlere, etik ve ahlaki bir anlayış oluşturmak suretiyle okulun sürdürülebilirliğe ilişkin mevcut hedeflerine güven duyabilecekleri bir izlenim bırakmak.
8. Takipçilerin tam potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yönelik çaba göstererek okulun amaçları ve olumlu çıktıları bakımında sürdürülebilir bir başarı elde etmek.

İncelenen bölümden özetle belirtmek gerekirse eğitim/okul liderlerinin, arzu ettikleri örgütsel değişimlerde kalıcılığı ve sonuçları açısından verimliliği sağlamalarının değişim yönetimi, değerlerin/anlamların yönetimi, sosyal ağların yönetimi, finansal yönetim ve insan kaynağının yönetimi gibi konularda başarılı bir uygulamacı olması beklenmektedir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, eğitimde sürdürülebilir liderlik kavramının önemi, değişim süreçlerindeki rolü ve uzun vadeli hedeflere ulaşmadaki katkıları incelenmiştir. Küreselleşme, bilgi toplumu ve iklim değişikliği gibi küresel olgular, liderlerin sosyal, ekonomik ve çevresel zorluklarla başa çıkmalarını zorunlu kılmaktadır. Eğitim alanında liderlik, sadece değişimi sağlamakla kalmamalı, aynı zamanda bu değişimin sürdürülebilirliğini de güvence altına almalıdır. Sürdürülebilir liderlik, eğitim kurumlarının toplum içindeki rollerini yerine getirirken uzun vadeli kalkınma hedeflerine ulaşmalarını destekleyen önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Türkiye bağlamında ele alındığında, sürdürülebilir liderlik konusundaki literatür, bu liderlerin eğitim politikaları, okul kültürü ve öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini ön plana çıkarmaktadır. Ancak, bu alandaki uygulamalar, liderlerin sürdürülebilirliği aktif bir şekilde teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda, eğitim liderlerinin değişim süreçlerini yönetme ve bu kapsamda inovasyonu teşvik etme ve farklı disiplinlerle ve çevrelerle çalışma/iş birliği yapma, karakteristik ve teknik becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dayanarak, eğitimde sürdürülebilir liderliğin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki öneriler kanımızca önem taşımaktadır:

- Eğitim politikalarının, günümüz toplumunun ihtiyaçları ve beklentileri ile kültürel ve sosyoekonomik yapısı gibi parametrelerin değerlendirilerek düzenlenmesi eğitim sistemine dair değişikliklerde toplumsal yapıya uymayan ve gerçekçi olmayan uygulamalardan ve düzenlemelerden sakınılması,
- Kalkınma planları, eğitim vizyon ve projeleri ile milli eğitim şura kararları gibi eğitime ilişkin kılavuz maddelerin gündemde tutulması, okullarda yöneticilik yapanlara, hizmet içi eğitim gibi programlar ile eğitimde sürdürülebilirlik değişikliklerinin ve hedeflerinin benimsenmesi, bu konuda uygulamacılar, politikacılar ve araştırmacılar arasında iş ve hedef birliğinin temin edilmesi,
- Gelecek sürdürülebilir plan ve ön görülerine göre eğitim ve okul liderlerinin uzun vadeli düşünebilme, karar verebilme yeteneklerinin ve çok disiplinli eğitim yeterliklerinin geliştirilmesi,
- Eğitim yöneticisi ve öğretmen yetiştirme programlarının, eğitimde sürdürülebilirlik bilincine uygun düzenlenmesi ve çeşitli özendiriciler ile etkinliğinin sağlanması, bu konuda var olan önyargıların, isteksizliklerin farkındalık kazandırılarak çözümlenmesi eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik standartlarının oluşturulması ve kalıcı hale getirilmesi,
- Okul liderlerine okulların insani, fiziksel ve mali kaynakların kullanımı noktasında bilinç kazandırılması,
- Okullar arası bilgi ve tecrübelerin paylaşılması gibi konularda akran değerlendirme gibi sistemlerinin oluşturulması.
- Uluslararası rekabet ortamına uyum sağlamaya çalışırken eğitimin derin öğrenmeyi sağlama işlevinin göz ardı edilmemesi, eğitimin bireylere sağlayacağı kültürel ve ahlaki kazanımların eğitim sisteminde tekrar ele alınması,
- Yukarıdan aşağıya doğru eğitim liderleri ve diğer paydaşlar arasındaki güç mesafelerinin kırılması; eğitim örgütlerinde ortak amaç ve anlamlar ile hareket etme, okulun iç ve dış paydaşları ile karşılıklı iletişim ve bilgi ve deneyimlerden faydalanma gibi konuların geliştirilmesi,
- Eğitimin sürdürülebilir kalkınmaya sunacağı katkıları göz önünde bulundurularak eğitim program ve içeriklerinin oluşturulması,
- Yukarıdan aşağıya doğru eğitimde geline seviyenin, başarıların ve eksiklerin analiz edilmesi gelecek plan ve hedeflerin bunlara göre düzenlenmesi,
- Hizmet öncesi ve hizmet içi programlarda eğitimde sürdürülebilirlik, sürdürülebilir liderlik konularına eğitim programlarında yer verilmesi.

#### 5. BEYAN

**Araştırma ve Yayın Etiği:** Yapılan çalışmada “*Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*”nde uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin “*Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler*” başlıklı 2. bölümünde belirtilen eylemlerden de hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

**Etik Kurul İzni Beyanı:** Bu araştırma etik kurul izni gerektirmemektedir.

**Araştırmacıların Makaleye Katkı Oranı Beyanı:** Bu araştırma tek yazarlıdır.

**Çıkar Çatışması Beyanı:** Araştırmacının hiçbir kişi ve kurumla çıkar çatışması yoktur.



## 6. KAYNAKÇA

- Abdeldayem, M. M., Aldulaimi, S. H., & Alazzawi, A. (2021). Sustainable leadership and academic excellence: Arab culture perspective. In *Sustainable Leadership and Academic Excellence International Conference (SLAE)* (pp. 33-37).
- Akkaş, F. D., & Aksu, A. (2022). Sürdürülebilir eğitim liderliği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 54, 1480-1497. doi: 10.53444/deubefd.1195693.
- Alan S. Gutterman (2023), *Sustainable Leadership*. SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3833957>.
- Artamonova, A., Tarasova, A., & Blaginin, V. (2019). Development of leadership skills of university students in the educational process. In W. Strielkowski (Ed.), *Sustainable Leadership for Entrepreneurs and Academics*. (pp. 299-307). Germany: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-15495-0\_31.
- Baker, S. (2015). *Sustainable development*. United Kingdom: Routledge.
- Bartlett, A. A. (2012). The meaning of sustainability. *Teachers Clearinghouse for Science and Society Education Newsletter*, 31(1), 1-17.
- BM Türkiye: <https://turkiye.un.org/tr/sdgs>. adresinden 05.04.2024 tarihinde erişildi.
- Boeske, J., & Murray, P. A. (2022). The intellectual domains of sustainability leadership in SMEs. *Sustainability*, 14(4), 1978.
- Boeske, J., (2023). Leadership towards Sustainability: A Review of Sustainable, Sustainability, and Environmental Leadership. *Sustainability*, 15(16). doi: 10.3390/su151612626.
- Burnes, B., & Hughes, M. (2023). *Organizational change, leadership and ethics*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571. doi: 10.1080/13632434.2014.928680.
- Clarke, S., & Stevens, E. (2009). Sustainable leadership in small rural schools: Selected Australian vignettes. *Journal of Educational Change*, 10, 277-293. doi: 10.1007/s10833-008-9076-8.
- Cohen, D. K., Spillane, J. P., & Peurach, D. J. (2018). The dilemmas of educational reform. *Educational Researcher*, 47(3), 204-212.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable school leadership: the teachers' perspective. *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1). ISSN: ISSN-2155-9635.
- Çayak, S., & Çetin, M. (2018). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Turkish Studies*, 13(11).
- Çetin, M., & Baş, Ş. (2021). Kurum kültürünün devam ettirilmesinde sürdürülebilir liderlik. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(44), 8232-8260.
- Datnow, A., Hubbard, L., & Mehan, H. (2002). *Extending educational reform*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Ellsworth, J. B. (2000). *Surviving Change: A Survey of Educational Change Models*. ISBN-0-937597-50-3.
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Ertaş, B. D., & Özdemir, M. (2021). Okullarda sürdürülebilir liderlik ölçeği'nin (OSLÖ) geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 851-862. doi:10.33206/mjss.855208.
- Etbiga, R. (2024) Sürdürülebilirlik ve liderlik ilişkisi: Üniversitelerde ve uygulamalarda neler yapılabilir? Teorik bir değerlendirme. *Quantrade Journal of Complex Systems in Social Sciences*, 6(1), 37-44.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35. doi: 10.1080/14697010701233809.

- Ferdig, M. A., & Wright, P. (2012), Transdisciplinary-based education for sustainability leaders: Learning while doing. *Proceeding of Sustainability Transdisciplinary Conference*, Germany: Leuphana University.
- Fullan, M. (2015). *The new meaning of educational change*. New York: Teachers College Press.
- Gallos, J. V., & Bolman, L. G. (2021). *Reframing academic leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Hallinger, P., & Suriyankietkaew, S. (2018). Science mapping of the knowledge base on sustainable leadership, 1990–2018. *Sustainability*, *10*(12), 4846. doi: 10.3390/su10124846.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: Creating the future, conserving the past. *European Journal Of Education*, *42*(2), 223-233. doi: 10.1111/j.1465-3435.2007.00294.x.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2012). *Sustainable leadership*. United States: John Wiley & Sons.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2005). The study of educational leadership and management: Where does the field stand today?. *Educational Management Administration & Leadership*, *33*(2), 229-244. doi: 10.1177/1741143205051.
- Imperatives, S. (1987). *Report of the world commission on environment and development: Our common future.*, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> adresinden 10.04.2024 tarihinde erişildi.
- IMTEC (2024). <https://www.developmentaid.org/organizations/view/466669/international-movement-towards-educational-change-imtec> adresinden 14.10.2024 tarihinde erişildi.
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2021). Sustainable leadership in higher education institutions: social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *23*(8), 1-20. ISSN: 1467-6370.
- İrge, N. T., & Özkan, A. (2019). Kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik ilişkisine yönelik bir araştırma. 5. *Sürdürülebilir Kalkınma ve Yönetim Sempozyumu*.
- Kanters, N. (2013) *Sustainable leadership. Research on the development of a guideline for sustainable leadership*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. University of Humanistic Studies.
- Kotob, F. (2011). What is sustainability. *University of Wollongong*, 14.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2003). *The Jossey-Bass academic administrator's guide to exemplary leadership*. United States: John Wiley & Sons.
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is sustainability? *Sustainability*, *2*(11), 3436-3448. doi: 10.3390/su2113436.
- González Cortés, L. D. (2019). Leadership for achieving sustainable development: Social and environmental concerns. In Strielkowski, W. (Ed.) *Sustainable leadership for entrepreneurs and academics*. (pp. 399–407) Germany: Springer. doi: 10.1007/978-3-030-15495-0\_41.
- Lambert, L. G. (2007). Lasting leadership: Toward sustainable school improvement. *Journal of Educational Change*, *8*, 311-322. doi: 10.1007/s10833-007-9046-6.
- Leal Filho, W., Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., Will, M., Lange Salvia, A., Rampasso, I. S., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability leadership in higher education institutions: An overview of challenges. *Sustainability*, *12*(9), 3761. doi: 10.3390/su12093761.
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1045570. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1045570.
- MacKie, D. (2023). *The handbook of climate change leadership in organisations: Developing leadership for the age of sustainability*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Manz, C. C., Manz, K. P., Adams, S. B., & Shipper, F. (2011). Sustainable performance with values-based shared leadership: a case study of a virtuous organization. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, *28*(3), 284-296. doi: 10.1002/cjas.184.
- Morrish, I. (2013). *Aspects of educational change*. Routledge.

- Nieto, S. (2007). The color of innovative and sustainable leadership: Learning from teacher leaders. *Journal of Educational Change*, 8, 299-309. doi: 10.1007/s10833-007-9044-8.
- Peterson, P., Baker, E., & McGaw, B. (2009). *International encyclopedia of education*. Amsterdam: Elsevier.
- Polat, S., & Oğuz, E. (2022). *Eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Scoffham, S., Rands, P., & Haddock-Fraser, J. (2018). Leadership for sustainability in higher education. *Leadership for Sustainability in Higher Education*, 1-240. ISBN: 9781350006119.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
- Sürdürülebilir Liderlik Enstitüsü. <https://www.sustainabilityleadershipinstitute.org/>. adresinden 21.03.2024 tarihinde erişildi.
- Turan, H. (2022). *Okul geliştirme ve liderlik*. Modül 10. Ankara: MEB
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 15.10.2024 tarihinde erişildi.
- UNESCO (2009). *World Conference Education for Sustainable Development*. [www.esd-world-conference-2009.org](http://www.esd-world-conference-2009.org) adresinden 05.04.2024 tarihinde erişildi.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *Working Paper Series*. Available at SSRN 1947221.
- Yılmaz, N. (2023). *Sürdürülebilir liderlik: Bir ölçek uyarlama çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yollu, S. (2017). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik stratejilerini uygulama düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

## 7. EXTENDED ABSTRACT

Today, the rapid changes brought about by phenomena such as globalization, global warming and the information society require leaders of organizations to deal with social, financial and environmental challenges. In this context, it is important to develop and sustain sustainable practices. Change is at the center of sustainability and there has been a gap in Turkey in addressing this issue from this perspective. In order for the education system and schools to achieve their long-term goals, it is critical to make new approaches and practices sustainable. The leadership of this process is undertaken by educational leaders. Sustainable leadership can be considered as a type of leadership that complements other leadership dimensions.

Sustainability can be defined as the ability to sustain prosperity over a long period of time. The origins of this concept date back to the 1650s. The German word "nachhaltigkeit" means "sustainability" in English and "sustainability" in Turkish. In the 19th century, the concept of sustainability gained importance in the ecological context due to the damage caused to the environment by industrialization and production activities. Publications such as marine biologist Rachel Carson's book "Silent Spring" increased the debate on sustainability. The Brundtland Report, published by the United Nations World Commission on Environment and Development in 1987, brought the concept of sustainable development to an international dimension. In this report, topics such as long-term strategies for environmental problems and cooperation for a common future were discussed.

The education and training process faces major challenges at the global level, such as economic crises, climate change, deforestation, environmental degradation, inequalities and poverty. Sustainability in education is based on the ideas of improving quality of life and the environment and reducing social inequalities. The UNESCO World Conference on Sustainable Education (2009) emphasized the contribution of education to sustainable development and stated that the current situation should be assessed and sustainability should be achieved through coherent policies. The conference drew attention to issues such as human rights, poverty, sustainable living, gender equality, social responsibility, preservation of local cultures and cooperation between countries.

In Turkey, the 11th Development Plan (2019-2023) published by the Presidential Strategy and Budget Directorate aims to ensure inclusive and quality education and lifelong learning opportunities. While the impact of economic,

social and environmental factors on sustainability in education is discussed, education also contributes to these factors. For example, climate change education in schools aims to raise individuals' awareness and responsibility on issues such as the functioning and protection of ecosystems.

Sustainable leadership is a type of leadership that inspires and supports action for a better world. According to the Institute for Sustainable Leadership, a sustainable leader is someone who is aware of the environment in which they live and strives to understand the world, and is able to generate innovative and sustainable solutions. According to Avery's (2005) definition, a sustainable leader is someone who is capable of long-term decision-making, encourages innovation, creates organizational commitment in followers and provides high quality services.

Sustainable leadership in education refers to the ability to use different types of leadership in a way that is appropriate to the contextual, flexible and multicultural nature of schools. Sustainable leaders should have skills such as chaos management, communication, decision-making, innovation and long-term thinking. These leaders are successful in analyzing complex problems in organizations and finding solutions.

Change is a positive orientation for sustainable leadership. Sustainable leaders can lead radical change and promote systematic change. School leaders need to create a strong school culture, use resources efficiently, and develop a shared vision to ensure the permanence of innovations in the process of sustainable change. In change processes, the ability of leaders to inspire followers and engage in collective action is important.

Sustainable leadership has similarities with common leadership concepts such as transformational, distributive, transactional and authentic leadership, but it also has some differences. Sustainable leaders are those who inspire their followers to take action and create innovative and sustainable solutions for a better world. In the process of change, leaders need to be willing and act from a multidisciplinary perspective.

In this article, the issue of sustainable leadership in the process of change in education is examined and various suggestions are made. Educational policies should be organized in accordance with the social structure, sustainability goals in education should be adopted, long-term thinking and decision-making skills should be developed, and educational administrator and teacher training programs should be organized in accordance with sustainability awareness. In addition, it is recommended to share knowledge and experience between schools, provide equal opportunities in education and act in line with common goals.

In order for sustainable change and leadership processes in education to be successful, it is important to ensure collaboration between policy makers, researchers and practitioners. Educational leaders need to motivate their followers in change processes, generate innovative solutions and make these solutions sustainable. Sustainable leadership plays a critical role to increase persistence and success in education. In this context, all leaders from top to bottom need to prioritize sustainability.

Sustainability in education not only enhances the knowledge and skills of individuals, but also supports societal well-being and environmental sustainability. Therefore, promoting sustainable leadership in the education system is a fundamental requirement for long-term success and development. This summary puts the outline and main arguments of the paper in a broad perspective, highlighting the importance and applicability of sustainable leadership in education. Developing sustainable leadership in education and integrating it into the education system will be a critical step for the success of future educational policies and practices. In this respect, the following recommendations can be emphasized:

- The organization of education policies by evaluating parameters such as the needs and expectations of today's society and its cultural and socio-economic structure, and avoiding unrealistic practices and regulations that are incompatible with the social structure in changes to the education system,
- Keeping education guidelines such as development plans, education visions and projects, and national education council decisions on the agenda, ensuring that school administrators adopt sustainability changes and goals in education through programs such as in-service training, and ensuring unity of work and goals among practitioners, politicians and researchers on this issue,
- Developing long-term thinking, decision-making skills and multidisciplinary education competencies of education and school leaders according to future sustainable plans and foresights.