



## Organizational Pathologies in Educational Organizations and Administrator Responses to Pathologies

ARTICLE TYPE	Received Date	Accepted Date	Published Date
Araştırma Makalesi	09.04.2022	13.08.2023	17.10.2023

**Tuncay Yavuz Özdemir** <sup>1</sup>  
Firat University

**Aslı Yıldız Yalçın** <sup>2</sup>  
Ministry of National Education

### Abstract

The aim of this study was to examine the organizational pathologies that cause organizational dysfunction in educational organizations and the managerial perceptions of these pathologies, as well as to describe the managerial responses to these pathologies. The study group consisted of 61 school administrators working in a province in Eastern Turkey during the 2020-2021 academic year. The phenomenology approach, one of the qualitative research designs, was employed in the study. The reliability of the research was found to be approximately 92% using the formula developed by Miles and Huberman (1994). The data were categorized and interpreted using content analysis. The data were examined considering the types of behaviors that can cause organizational pathology. Behaviors such as introversion and reluctance to share ideas were categorized as organizational silence, behaviors such as non-acceptance of values and non-compliance with decisions were categorized as organizational deviation, behaviors such as sensitivity and paranoia were categorized as organizational depression, and behaviors related to alienation were categorized as organizational alienation. The findings indicated that school administrators responded to organizational pathologies through communication, warning, sanctions, sharing, distancing, unresponsiveness, and support.

**Keywords:** organizational pathology, organizational silence, organizational alienation, organizational depression, organizational deviation.

**Citation:** Özdemir, T. Y., & Yıldız-Yalçın, A. (2023). Organizational Pathologies in Educational Organizations and Administrator Responses to Pathologies. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 56(3), 1067-1103. <https://doi.org/10.30964/auebfd.1100945>

<sup>1</sup>Corresponding Author: Assoc. Prof. Dr., Faculty of Education, Department of Educational Sciences, E-mail: tyozdemir@firat.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5361-7261>

<sup>2</sup>Teacher, Ministry of Education, E-mail: yildizasli13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0100-3129>

Educational organizations play a vital role in adapting to dynamic phenomena, including evolving policies, generations, cultures, expectations, and needs. Their primary objective is to support individuals in navigating and thriving in an ever-changing world. However, these institutions that have a number of stakeholders often face challenges in adapting to change, or result in the erosion of their managerial or employee-based functions. This situation, which is metaphorically referred to as organizational pathology (Kets de Vries 1979, Kets de Vries 1985; Miller 1988, Miller & Miller 1991), involves the use of behavioral science concepts and methods to identify practical solutions for addressing organizational dysfunctions and defining organizational order (Rahimi, 2020). The organizational pathology has been examined in several fields such as medicine, business, sports management, military training, and urban management. However, limited studies have been conducted on this subject in the context of educational organizations. Therefore, the lack of studies on this subject in educational organizations, the recognition of the importance of identifying pathologies in these institutions and improving the existing ones has served as the inspiration for this study.

### **Organizational Pathology**

Humans have innately felt the need to participate in social organizations with competition and power dynamics. These organizations, which unite around specific goals (Etzioni, 1964), have been examined from a biological standpoint, diverging from the mechanical approach as times change (Şener & Erdem, 2011). This biological perspective, known as the living systems theory, suggests that the survival of organizations relies on maintaining a balance between irregular and regular elements in their environment (Faghih et al., 2016). This transformative process, similar to the life cycle of organisms, includes stages such as birth (beginning), maturity (transformation), and death (collapse or decline) for organizations (Balcı, 2003). Similar to living systems, organizations may encounter declines or adverse conditions at times. Miller and Miller (1995) metaphorically describes this situation as organizational pathology.

Organizational pathology refers to persistent inefficiencies that continuously expose an organization to constant and widespread crises, impeding its ability to achieve sustainable growth and development (Faghih et al., 2016). It results in the wastage of resources needed to carry out essential functions such as planning, organizing, motivating, and supervising (Kiežun, 1997). The presence of organizational pathology leads to multifaceted inefficiencies in the business environment, causing harmful effects that divert the organization from its objectives, such as organizational failure, entropy (Miller & Miller, 1991), and challenges in fulfilling its responsibilities (Şerb & Cicioc, 2013). Anastasiadis and Spence (2019) defined pathology as an effect that obstructs an organization's ability to deliver high-quality work by activating deficiencies, malfunctions, and internal contradictions within the organization, thereby preventing the organization from recognizing its own flaws. Organizations can experience abrupt shocks in the work environment that

trigger pathologies, and they may also face erosion due to the depletion of specific environmental resources that are integral to the organization (Vidal, 2011). The responses of organizations to pathologies, as well as the identification and intervention of intra-organizational issues, are elucidated through the metaphor of inflammation, which entails identifying and attempting to heal damaged tissue in medical science (Şener & Erdem, 2011).

Organizational pathology can stem from various sources, including leaders, employees, input, information, and system failures. Voluntary behaviors that involve violating organizational norms can result in organizational deviation (Robinson & Bennett, 1995). In addition, when depression spreads from the individual level to the organizational climate, it may lead to organizational depression. Such organizations often exhibit characteristics such as excessive focus on rules and structures, a need for control and regulation, and a reliance on work and dominance (Kersten, 2005). Similarly, employees' perception that speaking up may lead to harm or withholding their knowledge due to a belief that it won't contribute to innovation can give rise to organizational silence (Alpaslan & Kayalar, 2012). Questioning one's sense of belonging in the organization may lead to organizational alienation. In this regard, organizational pathology plays a crucial role in diagnosing the factors that contribute to organizational failure and implementing appropriate treatment methods (Şener & Erdem, 2011).

The modernist approach values the importance of knowledge sharing and creating awareness regarding the misallocation of resources by considering organizational pathology in terms of the mutual interactions between the organization and its environment (Dobrowolski, 2017). Studies have indicated that organizational pathology plays an effective role in positively changing employee behavior and that leaders play a crucial part in facilitating these behavioral changes (Allen & Gunderson, 2011; Dobrowolski, 2017; Kesken & İliç, 2008; Şerb & Cicioc, 2013). Effective collaboration between organizational members and organizational pathology counselors (Shahri et al., 2013) serves as a valuable resource for leaders seeking to comprehend and address organizational pathology (Nadler & Tuhsman, 1989).

A brief literature review on organizational pathology reveals that many studies have focused on business and health sciences and there are numerous studies on organizational health in educational institutions (Altıntaş, 2019; Buluç, 2008; Korkmaz, 2007; Reçepoğlu & Özdemir, 2013). However, only one study was found specifically addressing organizational dysfunctions (Kurban, 2022). Therefore, there is a need to uncover the organizational pathologies that may arise in educational institutions, particularly those originating from teacher behaviors, and examine the reactions of educational leaders. By doing so, this research aims to contribute to the literature and provide insights into understanding organizational pathologies through the experiences and reactions of managers, thus paving the way for future studies.

Based on these objectives, the answers to the following questions were sought in this study.

1. What specific behaviors exhibited by teachers working in educational institutions contribute to organizational pathology?
2. How do administrators react to teacher behaviors that lead to pathology within educational institutions?

## Method

### Research Model

This study adopted a constructivist perspective as the methodological philosophical understanding. This perspective focuses on making sense of and interpreting others' perspectives on phenomena (Creswell, 2014). This study was conducted using the phenomenology approach, a qualitative research design, since the aim of the study was to provide a comprehensive perspective and understanding of a complex subject by exploring reactions to organizational pathologies in educational institutions. Phenomenology is a research method that seeks to understand how individuals or groups make sense of facts and events (Johnson & Christensen, 2014).

### Study Group (Participants)

The study group was selected based on accessibility and comprised of school administrators working in a province in eastern Turkey during the 2020-2021 academic year. In determining the study group, the aim was to identify the teacher behaviors perceived by administrators as potential causes of pathology and the responses given by administrators in relation to these behaviors. The participants consisted of 61 administrators who volunteered and were selected from primary, secondary, and high school institutions.

**Table 1**  
*Demographic Features*

			%
Gender	Female	10	16
	Male	51	84
School Type	Primary School	13	21
	Secondary School	17	27
	Elementary School	4	6
	High Scholl	24	39
	Guidance and Research Center	1	1
	Special Education	2	3
Length of Employment in the Organization	0-1	6	10
	1-5	34	56
	5-10	13	21
	10 and more	6	10

Table 1 showed that 16% of the participants in the study were female, while 84% were male. In terms of the assigned school level, 21% worked at primary schools, 27% at secondary schools, 6% at both elementary schools, 39% at high schools, 1% at guidance and research centers, and 3% at special education centers. Regarding the participants' length of employment in their institutions, 10% had been working for less than one year, 56% had a tenure of 1-5 years, 21% had a tenure of 5-10 years, and 10% had a tenure of more than 10 years.

### **Data Collection Tools**

In the initial stage, a question pool was developed by reviewing the literature, and it was subjected to expert evaluation by experts in the fields of educational administration, psychology, and Turkish education. Based on their review, an interview guide was formed. Subsequently, participants were provided with necessary explanations and asked to respond to the prepared semi-structured interview questions. This method aimed to uncover the thoughts and emotions of the participants (Türnüklü, 2000). Data saturation was achieved with the 61st participant, and thus the analysis was carried out based on the data collected from these 61 participants. The interviews took place either in the researchers' offices or the participants' offices, and took approximately 25-40 minutes. The interviews were conducted by the researchers themselves. For data analysis, content analysis was employed, utilizing a textural description approach (Tekindal & Uğuz Arsu, 2020) to address the "what" of participants' perceptions regarding the observed pathologies, and a structural description approach to explore the "how" of their responses.

### **Data Analysis**

In data analysis, content analysis, a qualitative research design, was used. Qualitative content analysis involves systematically categorizing and analyzing messages to infer deep and implicit meanings (Gökçe, 2019). In this study, similar data were coded and organized into appropriate themes for evaluation. The participants in the study were identified as K1, K2, K3, ... K61. The data were initially converted into numerical expressions and then presented in the form of relevant frequencies. To ensure reliability, a semi-structured interview form was developed by reviewing the literature and consulting with three faculty members specializing in educational science. Two different coders thematically categorized all the responses. The reliability was strengthened through the creation of a common theme list agreed upon by the coders. The percentage of agreement (Miles & Huberman, 1994) formula was employed to determine the reliability of the analyses: "Percent of Agreement (P) = Consensus (Na) / (Agreement (Na) + Disagreement (Nd)) X 100". Based on this formula, the reliability of this study was determined as:  $P = 61 / (61 + 6) \times 100 = \sim 92\%$ .

### **Findings**

Based on the research questions, school administrators were provided with necessary explanations and asked the following question: "Are there any teachers in

your school whose behavioral characteristics you observe that may contribute to organizational pathology? If yes, what kind of behaviors do these teachers exhibit?" The responses were categorized based on behavioral frameworks and grouped into relevant themes. The representation of these themes is presented in Figure 1.

**Figure 1**

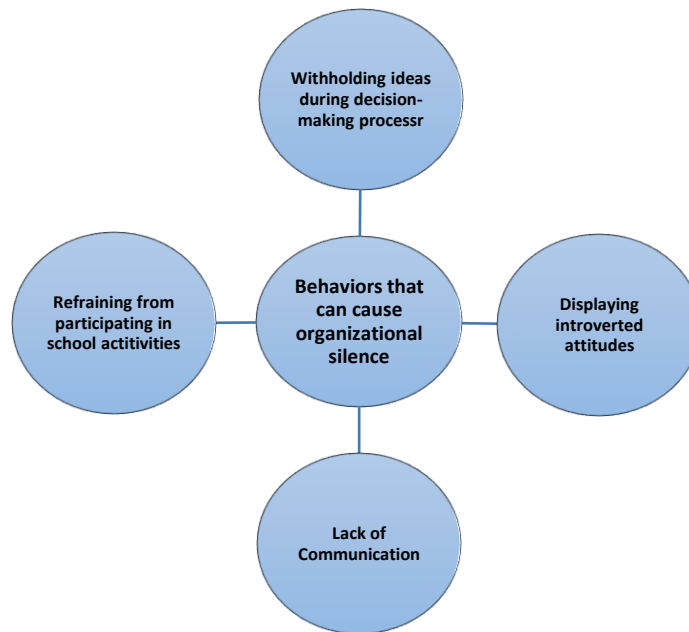
*The representation of themes*



The opinions of school administrators revealed that the behaviors that might contribute to organizational pathology included organizational silence, characterized by a lack of participation in the decision-making process and reluctance to share ideas; organizational deviation, referring to behaviors that contradict the organizational values; organizational depression, which negatively impacts the organizational climate; and organizational alienation, involving a disconnection from the goals and values of the organization. In this context, thematic representations of codes related to behaviors that can lead to organizational silence are presented in Figure 2.

**Figure 2**

*Findings on organizational silence*



The participants' opinions on the theme of organizational silence indicated several remarkable behaviors contributing to organizational pathology. These behaviors involved aspects such as refraining from participating in school activities (f=2), displaying introverted attitudes (f=8), withholding ideas during decision-making processes (f=6), and exhibiting a lack of communication (f=6). The participants' viewpoints shed further light on the topic of organizational silence. Below are some opinions regarding the topic of organizational silence.

“They exhibit traits of obsession, being touchy, emotional instability, introversion, and burnout. Teachers with such behavioral characteristics tend to disrupt the overall harmony and functioning of the institution. (P55)”

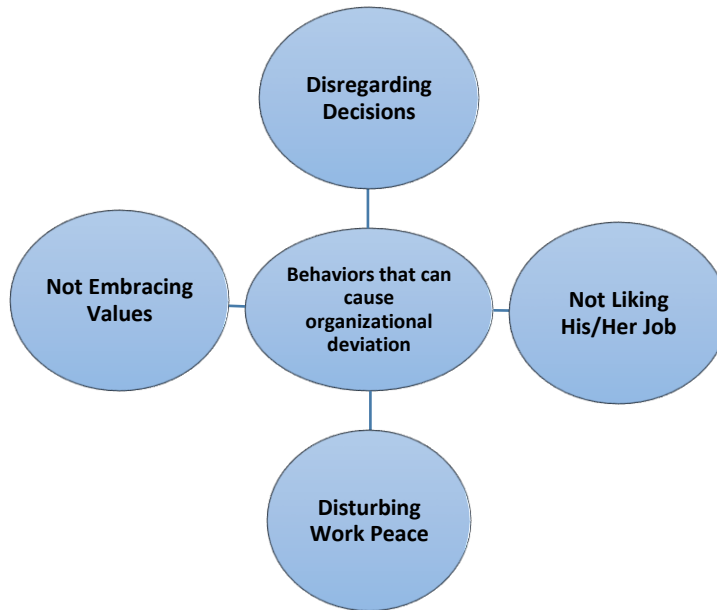
“He/she distances himself/herself from other teachers, sits alone without engaging in conversations, and tends to overanalyze every word and comes back after a few days to share his/her interpretations with us. (P38)”

Based on the opinions of the participants, teacher behaviors that contribute to organizational pathology were categorized under the theme of organizational

deviation. Figure 3 presents the codes representing behaviors that may lead to organizational deviation pathology.

**Figure 3**

*Findings on organizational deviation*



School administrators stated that teachers who contributed to organizational pathology exhibited various behaviors. These included consistently arriving late for work, attending classes, and fulfilling their duties (f=3). Administrators also noted that these teachers frequently disregarded decisions made in meetings (f=9) and consistently expressed opposition and criticism towards those decisions. Furthermore, administrators observed that some teachers lacked passion and dedication in their job performance (f=2) and failed to align themselves with the values of the organization (f=4), consequently disrupting the overall harmony and peace within the workplace. Below are some participant statements that reflect these opinions.

“Being oppositional to decisions made in the functioning of the school, especially in meetings, criticizing regulations even without knowledge, and desiring to have their own decision as the determining factor in every decision made (K53)”



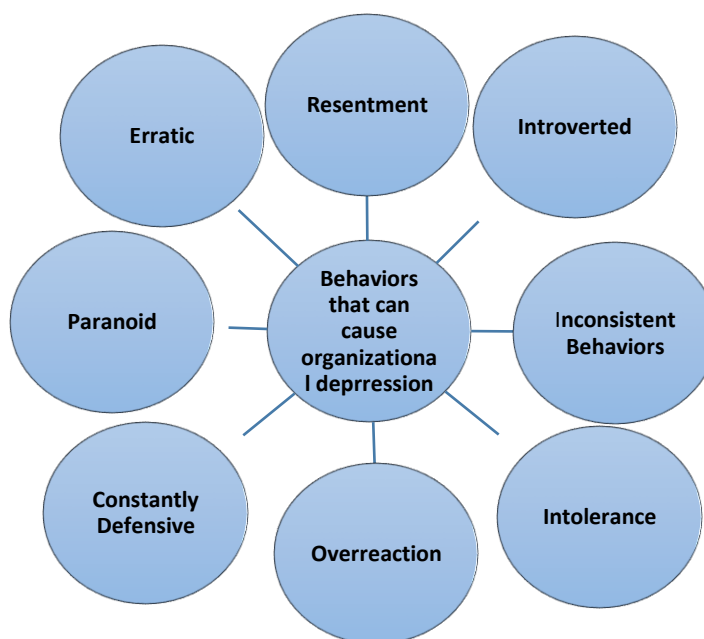
“These teachers tend to display introverted and sensitive behaviors, refrain from sharing ideas, fail to comply with decisions, experience burnout, and do not embrace the values of the school (K13)”

“This individual consistently arrives late and reluctantly. There is a noticeable state of exhaustion, and he/she struggles to adhere to the decisions. (K49)”

Upon reviewing the participant views, teacher behaviors that contributed to organizational pathology were categorized under the theme of organizational depression. Figure 4 presents the codes representing the organizational depression theme.

**Figure 4**

*Findings on organization depression*



School administrators noted that teachers who contributed to organizational pathologies tended to passively accept everything that is said to them and display resentment (f=18). These teachers drew attention to administrators with their introverted (f=8), paranoid (f=6), and inconsistent behaviors (f=1). Administrators observed that these teachers would become defensive when confronted with statements about their performance (f=1), exhibit intolerance towards students and

colleagues (f=1), and occasionally overreact (f=1). Participant views regarding organizational depression are presented below.

“...Teachers of this kind exhibit negative behaviors such as having different worlds, being obsessed with their own world, sensitivity, excessive reactions, prejudiced thinking, emotional instability, loneliness, and inability to socialize. They are individuals who bring no benefit to the country or the people... (P41)”

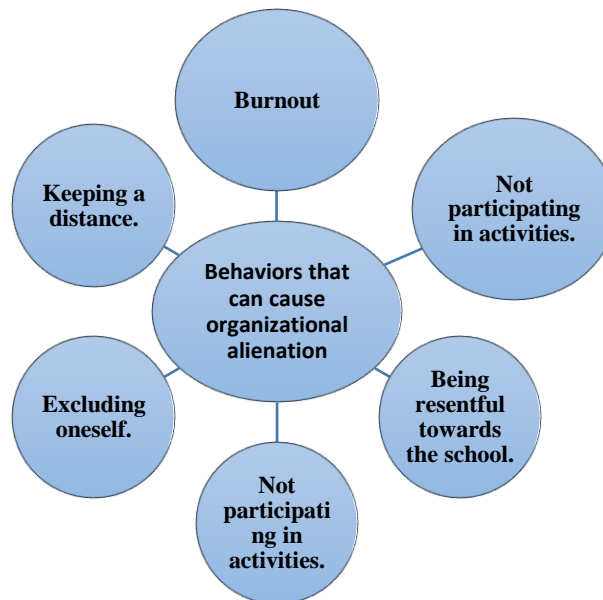
“There is a presence of obsession, sensitivity, emotional instability, introversion, and burnout. Teachers with such behaviors disrupt the workplace harmony of the institution.. (P55)”

“We have a sensitive teacher. He/she can easily take offense to even the simplest matters, and He/she becomes so distressed about it that it affects their health, leading to sleep deprivation and periods of sadness. (P47)”

Based on the participant views, teacher behaviors that contribute to organizational pathology were categorized under the theme of organizational alienation. The codes representing the organizational alienation theme is shown in Figure 5.

**Figure 5**

*Findings on organizational alienation*



School administrators reported that teacher behaviors that contributed to organizational pathology included displaying a lack of enthusiasm and dedication towards their profession and work (f=2), refraining from participating in social activities within the school (f=2), and isolating themselves from institutional interactions (f=1). Administrators also noticed signs of burnout among these teachers (f=15), particularly among those who reached retirement age. Especially, participants emphasized that teachers experiencing organizational alienation also maintained a social and professional distance from their administrators and colleagues (f=3) and harbored negative emotions towards the organization (f=1). The followings are participant views regarding the theme of organizational alienation.

“Especially burnout syndrome stands out. The inability of older teachers to renew themselves and keep up with technology is the primary challenge. Specifically, teachers showing sensitivity towards the administration due to principal rotation, bullying by those who are leaving, and teachers being alienated from the school are prominent issues (P57)”

“We have a teacher in our school who exhibits obsessive, compulsive, and unstable behavior. He/she has no relationship with anyone, lacks control over their interactions with students, has minimal presence in the teachers’ room due to their specialization, and rarely engages with other teachers. He/she displays behaviors such as sharing the conversations that take place among teachers with students. (P3)”

“We have a colleague who is sensitive and does not engage in sharing with their own group. They believe that they are always right and perceive work solely as a forty-minute lesson, without participating in any activities or social events. (P23).”

In line with the the research questions, school administrators were asked the question, "What are your reactions to the problems created by teachers that cause organizational pathology in your school?" The responses provided by the school administrators were collected and categorized under the theme of "inflammation." The reactions of school administrators to the identified problems were analyzed within this theme, and the codes representing the themes are presented in Table 2.

**Table 2***The Theme of Inflammation*

Codes	f	n	Participant Codes
Attempts to communicate	31	35	P6, P11, P12, P13, P14, P16, P17, P19, P20, P22, P23, P25 P26, P29, P31, P34, P36, P40, P41, P42, P45, P46, P47, P48 P51, P52, P54, P55, P56, P57, P59, P60
Warning	11	8	P2, P4, P11, P14, P16, P18, P33, P37, P43, P53, P61
Sanction	10	12	P4, P17, P20, P25, P27, P35, P41, P49, P50, P61
Sharing	5	4	P12, P34, P50, P54, P55
Keeping a distance	4	4	P7, P10, P15, P57
Unresponsiveness	3	4	P28, P38, P58
Support	3	2	P3, P56, P59

The participant views revealed that school administrators initially attempted to establish communication with the teachers in order to understand the underlying issues behind the pathological problems ( $f=30$ ). It was found in the analysis that administrators provided warnings to the problematic teachers ( $f=11$ ), and if the problems persisted, they resorted to sanctions such as maintaining reports, disregarding the teachers' preferences in the curriculum, and implementing disciplinary actions ( $f=10$ ). Some participants, when their interventions did not yield results, stated that they sought advice from other school principals to gain new insights ( $f=5$ ). Some participants expressed a preference to stay away from teachers who constantly created such problems, stating that they saw no benefit no matter what they did ( $f=4$ ). In addition, some participants mentioned that they did not react at all ( $f=3$ ). It was found that there were participants who believed that teachers who caused pathological situations should seek psychological support and those who wanted to win over the teachers ( $f=3$ ). Below are some examples of participant views.

"It is expected that this group of teachers will create problems at any moment. I ensure that daily routine tasks continue without disrupting the institutional culture, so that students and the school are not negatively affected. However, I also understand the importance of not ignoring these problems and act accordingly. (P15 – Keeping a Distance)"

"I investigate the behavior that leads teachers to create problems. Depending on the cause of the behavior, I respond accordingly. I initiate communication with the teacher to address the issue. If I am unable to find a solution, I share the problem with other assistant principals and principals. (P12-Attempt to Communicate-Sharing)"

"In order to address the problems caused by these teachers, I believe that as a staff member, it is crucial for me to establish a bilateral communication with them in

order to solve the problems. I emphasize the importance of avoiding mistakes and, if necessary, I seek assistance from a psychologist for psychological support. (P54- Attempt to Communicate-Sharing)”

“I believe that there should be counseling support. If there is no improvement despite these efforts, I think they should be removed from the education system. (P3-Support)”

“I am trying to provide solutions, but I feel ineffective in addressing the serious problems I perceive in my colleagues. (P13- Attempt to Communicate)”

“Firstly, my initial reaction would be well-intentioned. I would give it some time and closely monitor the situation despite taking the necessary steps. If the same pathological behavior persists, I would distance myself a bit and make my reaction evident to the colleague.. (K5-Keeping a Distance)”

“I inform them that I will take disciplinary action and issue a warning. I focus on promoting positive behaviors and use the lesson plan as a way to create a sense of fear (P61- Sanction)”

### **Discussion, Conclusion and Recommendations**

Within the scope of the research questions, teacher behaviors that led to pathological problems in educational institutions and the responses of administrators to these behaviors were analyzed based on participant opinions. The data was coded and subsequently grouped into themes. The following themes were identified based on teacher behavior: organizational silence, organizational deviance, organizational depression, and organizational alienation. The responses of school administrators to the problems were labelled as inflammation.

Organizational perceptions and structures experience changes over time, and human resources have become the most influential force in organizations. It was revealed in this study that teacher behaviors that contributed to organizational silence include not sharing ideas (f=6), being introverted (f=8), lack of communication (f=6), and non-participation in activities (f=2). A brief literature review reveals that organizational silence is not merely about not speaking but also includes exhibiting negative attitudes, feeling ignored, damaging social relationships, and leading to information hiding (Pinder & Harlos, 2001; Takhsha et al., 2020). Therefore, this study supports these findings in the literature. Organizational silence has been found to contribute to wrong decision-making on behalf of the organization and negatively affect employees’ trust, morale, commitment to the organization, job satisfaction, organizational innovation, and organizational values (Alpaslan & Kayalar, 2012; Demirtaş, 2018; Milliken & Morrison, 2000;). Thus, the existence of organizational silence in institutions can have negative implications for the decision-making process, as well as contribute to various undesirable situations within the organization.

It was also found in the study that behaviors leading to organizational deviance included non-compliance with decisions (f=9), absenteeism (f=3), non-acceptance of values (f=4), lack of job satisfaction (f=2), and disrupting workplace harmony (f=2). It is stated in the literature that organizational deviance has a negative impact on performance, productivity, job satisfaction, and organizational commitment (Argon & Ekinçi, 2016; Demir & Tütüncü, 2010; Robinson & Bennett, 1995;). Organizational deviant behaviors result in adverse consequences such as disruption in the functioning of the organization, corruption, distancing from a sociable work environment, voluntary turnover, and psychological harassment (İyigün & Çetin, 2012). Behaviors such as not embracing the values that give meaning to the organization, deliberate non-compliance with decisions, and attempts to hinder motivation and positive emotions in the work environment pose a threat to organizational integrity.

It was also revealed in the study that teacher behaviors that can contribute to organizational depression included sensitivity (f=18), inconsistency (f=1), instability (f=6), intolerance (f=1), paranoia (f=6), excessive reactions (f=1), and constant defensive attitude (f=1). It is indicated in the literature that organizational depression is related to job satisfaction (Bakan et al., 2014) and managerial behaviors (Uçar, 2016). Findings also suggest that organizational depression is influenced by work-related stress, employees' personality traits, and environmental conditions (Shields, 2006). Sağır (2015) found a significant difference between teachers' professional burnout and organizational depression. Educational institutions are dynamic environments where teachers interact with each other and their students, engaging in social and cognitive exchanges. Depending on the educational stakeholders, a positive educational environment can be created, but a depressive and negative atmosphere can also emerge. Allowing individual negativity to permeate the organizational climate can harm the purpose and functioning of the organization.

The teacher behaviors that can contribute to organizational alienation included resentment towards the school (f=1), burnout (f=15), self-exclusion (f=1), keeping a distance (f=3), reluctance (f=2), and non-participation in activities (f=2). The studies in the literature indicate that beliefs about the loss of organizational justice lead to organizational alienation (Günsal, 2010). Alienation causes job dissatisfaction, decreased motivation, and performance (Tutar, 2010). A study conducted on teachers in state schools has shown that they experience more organizational alienation (Eryılmaz & Burgaz, 2011). Organizational alienation negatively affects organizational success, productivity, employee commitment to the organization, and motivation (Sağır, 2015; Sutherland & Cooper, 1990), reducing the capacity to mobilize organizational employees and resources (Cohen, 1993). It should be noted that the findings included the expression of negative perceptions of the previous manager being reflected onto the new manager. Organizational alienation is likely to detach teachers, who are the heart of education and instruction, from existential, cognitive, belongingness, motivation, and productivity aspects, leading to entropy in instructional activities.

The responses of school principals to pathological problems were found to be communication (f=31), warning (f=11), sanctions (f=10), sharing (f=5), keeping a distance (f=4), unresponsiveness (f=3), and support (f=3). The findings of the study indicated the existence of teacher behaviors that can lead to organizational deviation, organizational alienation, organizational silence, and organizational depression in educational organizations. On the basis of the findings of this study, teachers who exhibit organizational silence should receive communication therapies under the guidance of school administrators, be made to feel that their ideas are valued, and be given administrative roles in activities. To prevent organizational deviation, the underlying causes of the behaviors should be investigated, and if necessary, guidance support should be provided. The studies in the literature suggests that a supportive and collaborative work environment has a negative impact on organizational deviation (Ertürk & Zıblım, 2020). Creating a constructive organizational environment can contribute to the recovery of employees displaying deviation behavior. Additionally, increasing managerial control and supervision over teachers causing organizational deviation can be effective in correcting their behaviors.


To address teachers triggering organizational depression, a specialized communication model with the support of psychologists should be implemented. Approaching these teachers with a more understanding and empathetic language and taking steps to resolve the problems will be crucial. The positive impact of social support in the workplace on organizational depression has been emphasized in research (Park et al., 2004). Teachers exhibiting organizational alienation should be made to feel like a valuable part of the school. Decisions should be highlighted, particularly in activities, and teachers should be re-engaged in the process by the leader. The research is limited to the identification of potential pathologies in schools and the response of administrators, considering the complexity of the subject. Researchers can bring a multi-dimensional perspective to the topic by examining dimensions such as the structure, values, cultural aspects, environment, and managerial behaviors of educational institutions. In conclusion, the research is significant in revealing certain behaviors that contribute to organizational pathologies within its scope and providing insights for their identification, improvement, and management.



## Eğitim Örgütlerinde Oluşan Örgütsel Patolojiler ve Patolojilere Karşı Verilen Yönetici Tepkileri

MAKALE TÜRÜ	Başvuru Tarihi	Kabul Tarihi	Yayın Tarihi
Araştırma Makalesi	09.04.2022	13.08.2023	17.10.2023

**Tuncay Yavuz Özdemir**  <sup>1</sup>  
Firat Üniversitesi

**Ashlı Yıldız Yalçın**  <sup>2</sup>  
Milli Eğitim Bakanlığı

### Öz

Bu araştırmanın amacı eğitim örgütlerinde meydana gelen örgütsel işlev bozukluklarına neden olan örgütsel patolojileri, yönetici algısı ile irdelemek ve oluşan patolojilere karşı gösterilen yönetsel tepkileri betimlemektir. Araştırmanın çalışma grubu, 2020-2021 öğretim yılında Türkiye'nin doğusunda bulunan bir ilde görev yapan 61 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği, Miles ve Heberman'ın (1994) geliştirdiği formül kullanılarak ~%92 bulunmuştur. Elde edilen veriler içerik analizi ile kategorize edilmiş ve yorumlanmıştır. Veriler, örgütsel patolojiye neden olabilecek davranış türleri göz önünde bulundurularak incelenmiştir. İçerik analizinde kapalı ve fikir paylaşmama davranışları örgütsel sessizlik; değer benimsememe ve karara uymama davranışları örgütsel sapma; alınganlık ve paranoyaklık davranışları örgütsel depresyon ve tükenmişlik davranışı ile örgütsel yabancılaşma şeklinde dört temada gruplandırılmış ve incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin örgütsel patolojiler karşısında verdikleri tepkilerin, iletişim kurma, uyarma, yaptırım, paylaşma, uzak durma, tepkisizlik ve destek şeklinde olduğu görülmüştür.

**Anahtar sözcükler:** örgütsel patoloji, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, örgütsel depresyon, örgütsel sapma

<sup>1</sup>*Sorumlu Yazar:* Doç. Dr., Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, E-posta: tyozdemir@firat.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5361-7261>

<sup>2</sup>Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, E-posta: yildizasli13@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0100-3129>



Eğitim örgütleri, değişime uğrayan politikalar, nesiller, kültürler, beklentiler ve ihtiyaçlar gibi dinamik olgular içerisinde var olmaya ve bireyleri değişen zaman içerisinde özde tutmaya çalışan önemli kurumlardır. Ancak zengin paydaşlara sahip bu kurumlar değişime ayak uydurmada zorluk çekeabilmekte yönetsel ya da çalışan kaynaklı işlevlerini yitirebilmektedir. Patoloji metaforu olarak ifade edilen bu durum (Kets de Vries 1979; Kets de Vries 1985; Miller 1988; Miller ve Miller 1991) örgüt düzenini tanımlayarak, örgütsel işlev bozukluklarına pratik çözümler bulmak için davranış bilimi kavram ve yöntemlerini kullanma sürecidir (Rahimi, 2020). Örgütsel patoloji, tıp, işletme, spor yönetimi, askeri eğitim ve kentsel yönetim gibi birçok çeşitli alanda çalışılmıştır. Ancak konunun eğitim örgütlerinde yeterince araştırılmamış olması; eğitim örgütlerinde var olan patolojilerin tespiti ve iyileştirilme aktivitelerinin öneminin farkındalığı bu araştırmaya ilham vermiştir.

### **Örgütsel Patoloji**

İnsan, doğası gereği rekabet ve güç ile toplumsal örgütler içerisinde bulunma ihtiyacı duymuştur. Belirli amaçlar etrafında birleşen bu örgütlere (Etzioni, 1964), değişen zamanla mekanik yaklaşımın dışına çıkılarak biyolojik bakış açısı ile bakılmıştır (Şener ve Erdem, 2011). Canlı sistemler teorisi olarak adlandırılan bu bakış açısı, örgütlerin hayatta kalmalarını, çevresinde var olan düzensiz materyallerin düzenli olanlarla değişmesi dengesi ile açıklar (Faghih ve diğ., 2016). Sistemin içinde olduğu bu değişim, organizma ile özdeşleştirilerek örgütlerin de canlılar gibi doğum (başlangıç), olgunluk (dönüşüm) ve ölüm (çöküş ya da düşüş) aşamalarından geçtiklerini ifade eder (Balcı, 2003). Canlı yaşam sistemlerinde olduğu gibi örgütlerde de zaman zaman bozulmalar veya olumsuz koşullar meydana gelebilir. Miller ve Miller (1995), bu durumu patoloji metaforu ile açıklamaktadır.

Örgütsel patoloji, örgütü sürekli ve yaygın olarak krize maruz bırakan, örgütün uygun büyüme ve gelişme göstermesini önleyen (Faghih ve diğ., 2016), planlama, organize etme, motive etme veya denetleme gibi işlevleri yerine getirmek için gerekli kaynak israfıyla sonuçlanan, nispeten kalıcı verimsizliklerdir (Kiezun, 1997). Örgütsel patoloji, iş ortamında çok yönlü verimsizliğe yol açarak örgütsel başarısızlık, entropi (Miller ve Miller, 1991) ya da çalışanların görevlerini yerine getirmede zorluk çekmesi gibi örgütü hedefinden uzaklaştıracak çeşitli etkilere neden olur (Şerb ve Cicioc, 2013). Anastasiadis ve Spence (2019) patolojiyi, örgüt içerisindeki eksiklikleri, arızaları ve içsel çelişkileri etkin hale getirerek örgütün nitelikli çalışmasını engelleyen ve örgütü kusurlarını fark edemez hale getiren bir etki olarak tanımlamışlardır. Örgütler, patolojilere neden olan tetikleyici etkiler ile iş ortamında ani şoklar yaşayabilmekte ve örgütü meydana getiren belirli çevresel kaynakların tükenmesinin sebep olduğu erezyona maruz kalabilmektedirler (Vidal, 2011). Örgütlerin patolojiler karşısında verdikleri tepkiler, örgüt içi sorunların tespiti ve müdahalesi durumu, tıp biliminde hasarlı dokunun tespit edilerek iyileştirilmeye çalışılması anlamına gelen inflamasyon metaforu ile açıklanmaktadır. (Şener ve Erdem, 2011).

Örgütsel patolojinin lider, çalışanlar, girdi, bilgi ve sistemdeki aksaklıklar gibi birçok farklı kaynağı olabilmektedir. Örgütsel normların ihlal edilmesini içeren gönüllü davranışlar örgütsel sapmaya (Robinson ve Bennett, 1995); depresyonun birey boyutundan çıkıp örgütün iklimine yayılması ise örgütsel depresyona sebep olabilir. Bu tür örgütler, kurallara ve yapıya takıntılı, kontrol etmeye ve düzenlemeye zorlanan, işe ve tahakküm etmeye bağımlı olan örgütsel şekli işle karşımıza çıkmaktadır (Kersten, 2005). Farklı şekilde ; çalışanların zarar göreceklere algısı ya da yeniliğe sebep olamayacağına yönelik inançları ile sahip olduğu bilgiyi paylaşmaması durumu örgütsel sessizliğe (Alpaslan ve Kayalar, 2012); örgüt içinde varlıklarını sorgulamaları ise örgütsel yabancılaşmaya sebep olabilir. Bu noktada örgütsel patoloji, örgütün başarısız olmasına neden olan etmenlerin teşhisinin konulması ve tedavi yöntemlerinin uygulanması açısı ile önem arz etmektedir (Şener ve Erdem, 2011).

Modernist yaklaşım, örgütsel patolojiyi, örgüt ve çevresi arasındaki karşılıklı etkileşimler açısından ele alınarak, bilgi paylaşımının önemi ve kaynakların yanlış tahsis edilmesindeki farkındalık oluşturması açısı ile önemser (Dobrowolski, 2017). Örgütsel patolojinin, çalışanların davranışlarını olumlu yönde değiştirmede etken olduğu, yapılan araştırmalar tarafından belirtilmiş ve bu davranış yapılandırma faaliyetlerinde liderlerin önemli olduğu vurgulanmıştır (Allen ve Gunderson, 2011; Dobrowolski, 2017; Kesken ve İliç, 2008; Şerb ve Cicioc, 2013). Örgüt üyeleri ve örgütsel patoloji danışmanları arasındaki işbirliği (Shahri ve diğ., 2013), örgütsel patolojiyi anlamak ve onunla yüzleşmek zorunda olan liderler (Nadler ve Tuhsman, 1989) için etkin bir kılavuzdur.

Örgütsel patoloji ile ilgili alanyazın incelendiğinde çalışmaların, işletme ve sağlık bilimleri alanında yoğunlaşırken; eğitim kurumlarında örgütsel sağlık ile ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmüş olup (Altıntaş, 2019; Buluç, 2008; Korkmaz, 2007; Recepoğlu ve Özdemir, 2013); örgütsel patolojiyi işaret eden örgütsel işlev bozuklukları ile ilgili sadece bir çalışmaya rastlanmıştır (Kurban, 2022). Bu noktada eğitim kurumlarında oluşabilecek örgütsel patolojilerin ortaya konması, araştırmanın öğretmen davranışları kaynaklı patolojilere odaklanıp eğitim liderleri tepkileri incelenmesi boyutu ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu bakış açısı ile araştırma eğitim yöneticilerinin, öğretmen kaynaklı oluşabilecek örgütsel patolojiler karşısında verdikleri tepkileri keşfetmeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın, yöneticilerin deneyimleri ve tepkilerini betimleyerek, örgütsel patolojileri anlamlandırılmasına ışık tutacağı ve gelecek çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu düşünce ile aşağıdaki sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin hangi davranışları örgütsel patolojiye sebep olmaktadır?

Yöneticilerin, eğitim kurumlarında patolojiye sebep olan öğretmen davranışlarına verdikleri tepkiler nelerdir?

## Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu çalışma metodolojik felsefi anlayışı kapsamında yapılandırmacı bakış açısı ile analiz edilmiştir. Bu dünya görüşü, başkalarının olgulara bakış açısını anlamlandırmak ve yorumlamayı içerir (Creswell, 2014). Araştırma, eğitim örgütlerinde oluşan örgütsel patolojilere karşı gösterilen tepkilerin keşfedilmesi amacı ile karmaşık bir konuya ayrıntılı bir bakış açısı ve anlayış getirmeyi hedeflediği için nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji yaklaşımı çerçevesinde yürütülmüştür. Fenomoloji bir ya da daha fazla kişinin olgu ve olayları nasıl anlamlandırdıklarını çözmeye çalışan araştırma yöntemidir (Johnson ve Christensen, 2014).

### Çalışma Grubu

Ulaşılabilirlik esas alınarak seçilen çalışma grubu, 2020-2021 eğitim - öğretim yılında Türkiye'nin doğusunda bulunan bir ilde görev yapmakta olan okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde; yönetici algılarına göre patolojiye sebep olabilecek öğretmen davranışlarının ne olduğu ve buna yönelik yöneticiler tarafından verilen tepkilerin tespit amacı etkili olmuştur. Katılımcılar, ilköğretim, ortaöğretim ve lise kurumlarında görevli, gönüllülük esasına göre seçilmiş 61 yöneticiden oluşmaktadır.

**Tablo 1**

#### *Demografik özellikler*

			%
Cinsiyet	Kadın	10	16
	Erkek	51	84
Okul Türü	İlkokul	13	21
	Ortaokul	17	27
	İlkokul-Ortaokul	4	6
	Lise	24	39
	RAM	1	1
Kurumda Çalışma Süresi	Özel Eğitim	2	3
	0-1	6	10
	1-5	34	56
	5-10	13	21
	10 ve daha fazlası	6	10

Tablo 1 incelendiğinde araştırmaya dahil edilen katılımcıların %16'sı kadın; %84'ü erkek, görevlendirilen okul düzeyinde %21'i ilkokulda; %27'si ise ortaokulda; %6 'sı ilkokul ve ortaokulda; %39'u lisede; %1'si RAM merkezinde; %3'ü özel eğitim merkezinde görev yapmaktadır. Katılımcıların görevlendirildikleri kurumlarda çalışma süreleri incelendiğinde; %10'u bir yıldan az süre çalışmakta olup; %56'sı 1-5 yıl arası; %21'i 5-10 yıl arası; %10'u ise 10 yıldan fazla çalışma süresine sahiptir.

### Veri Toplama Araçları

İlk aşamada alanyazın incelenerek oluşturulan soru havuzu, bir eğitim yönetimi, bir psikoloji ve bir Türkçe eğitimi alanında görev yapmakta olan uzmanların görüşüne sunulmuş ve görüşme kılavuzu oluşturulmuştur. Daha sonra yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile hazırlanmış olan soru kılavuzları, gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra katılımcıların cevaplamaları istenmiştir. Bu yöntem ile hazırlanan sorular ışığında katılımcıların düşünce ve duygularının ortaya çıkarılması (Türnüklü, 2000) hedeflenmiştir. Araştırmada verilerin doygunluğa ulaşması 61. katılımcıda gerçekleştiği için analizlere 61 katılımcı görüşü ile devam edilmiştir. Görüşmeler araştırma yapılan araştırmacıların veya katılımcıların ofislerinde gerçekleştirilmiş ve 25-40 dk arasında sürmüştür. Görüşmeler araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, sergilenen patolojiler hakkında algılarının “ne” olduğu sorusu ile dokusal betimleme (Tekindal ve Uğuz Arsu, 2020) verilen tepkilerin “nasıl” olduğu sorusu ile yapısal betimleme yapılarak içerik analizi uygulanmıştır.

### Verilerin Analizi

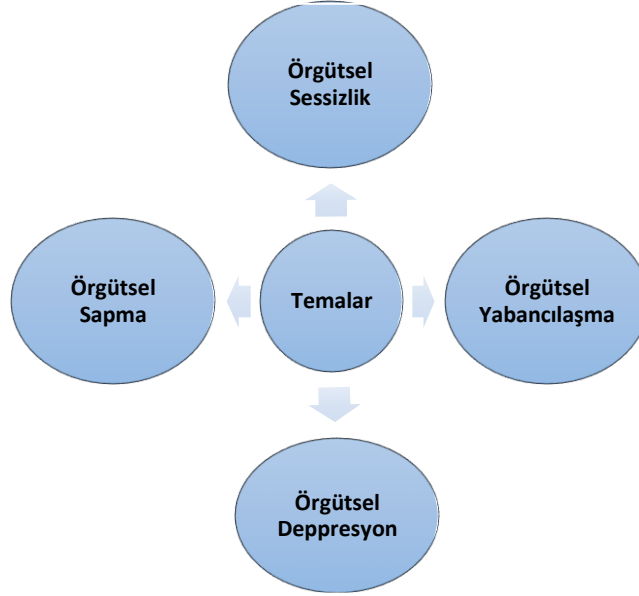
Araştırmada nitel araştırma desenlerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Nitel içerik analizi mesajların taşıdığı derin ve örtülü anlamları sistematik kategori şeklinde çözümlenerek çıkarımlar yapan bir araştırma yöntemidir (Gökçe, 2019). Bu bakış açısı ile benzer veriler kodlanarak uygun temalara yerleştirilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Araştırmaya dahil edilen katılımcılar K1, K2, K3, ... K61 şeklinde isimlendirilmiştir. Araştırma verileri önce sayısal ifadelerle dönüştürülmüş, sonrasında ilgili yerlerde frekans şeklinde ifade edilmiştir. Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla alanyazın incelenerek ve alanında uzman üç eğitim bilimleri öğretim üyesinin görüşlerine başvurularak oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu uygulanmıştır. Araştırmaya katkıda bulunan katılımcıların bütün cevapları iki ayrı kodlayıcı tarafından temalandırılmış; kodlayıcılar arası görüş birliği dahilinde oluşturulan ortak tema listesi ile güvenilirliği güçlendirilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizlerin güvenilirliğini belirlemek üzere uzlaşma yüzdesi (Miles & Huberman, 1994) formülü kullanılmıştır: "Uzlaşma Yüzdesi(P) = Görüş Birliği (Na) / (Görüş Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)) X 100". Uzlaşma yüzdesi formülasyonu ile bu araştırmanın güvenilirliğinin:  $P = 61 / (61 + 6) \times 100 = \sim\%92$  olduğu tespit edilmiştir.

### Bulgular

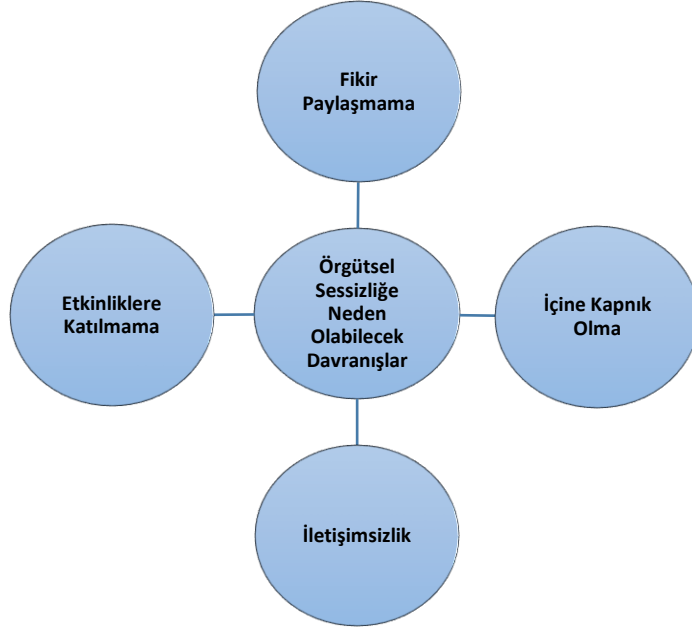
Araştırma amaçları kapsamında gerekli açıklamalar yapılarak okul yöneticilerine “Okulunuzda örgütsel patolojiye sebep olacak davranış özelliklerini gözlemlediğiniz öğretmenler var mıdır? Var ise bu öğretmenler ne tür davranışlar sergilemektedir?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar davranış çerçevesi ile gruplandırılmış ve ilgili temaya yerleştirilmiştir. Temalara ilişkin gösterim şekil 1’de verilmiştir.

**Şekil 1**

*Temaların gösterimi*



Okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde, örgütsel patolojiye neden olabilecek davranışlar karar alma sürecine katılmama ve fikir paylaşmama boyutuyla örgütsel sessizlik; örgüt değerlerine ters düşecek davranışlar kapsamı ile örgütsel sapma; örgüt iklimini olumsuz etkileme açısı ile örgütsel depresyon ve örgüt amaç ve değerlerinden uzaklaşma yönü ile örgütsel yabancılaşma temaları altında düzenlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel sessizliğe neden olabilecek davranışlar temasına ilişkin tematik gösterim ait kodlar şekil 2’de yer almaktadır.

**Şekil 2***Örgütsel sessizlik temasına ait bulgular*

Örgütsel sessizlik temasına ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde, örgüt içi patolojik davranışların okul içi yapılan etkinliklere katılmama  $f=2$ , içe kapanık tavırlar sergilenmesi  $f=8$ , alınan kararlarda fikir paylaşmama  $f=6$  ve iletişimsizlik  $f=6$  davranışları gibi örgütsel sessizliğe yol açacak davranışlar gözlemlendiği tespit edilmiştir. Örgütsel sessizlik temasına ilişkin bazı görüşler aşağıda verilmiştir.

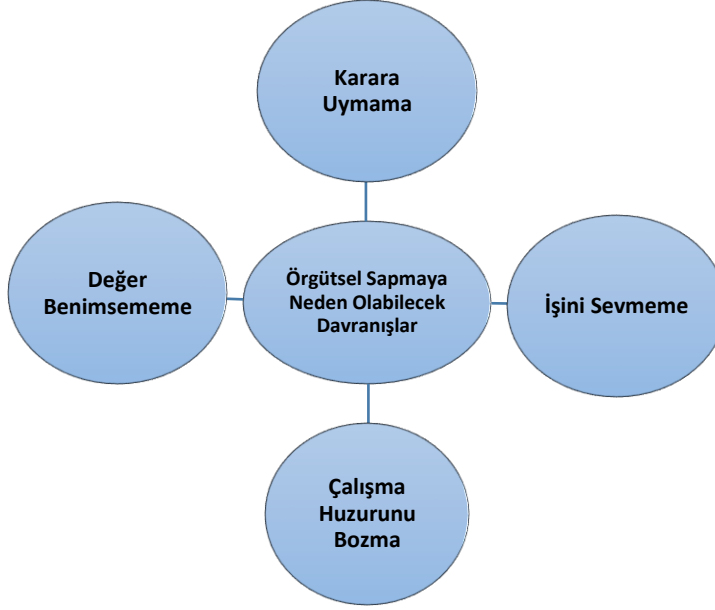
“Saplantılı, alıngan, duygusal dengesiz, içe kapanık, tükenmişlik hali mevcuttur. Bu tip davranışları olan öğretmenler kurumun çalışma barışını bozmaktadırlar. (K55)”

“Diğer öğretmenlerden uzaklaşıp tek başına oturup, kimseyle konuşmaz, söylediğimiz her lafı kafasında şekillendirip birkaç gün sonra gelip bize söyler. (K38)”

Katılımcı görüşleri incelenerek örgütsel patolojiye neden olan öğretmen davranışları, örgütsel sapma teması altında sınıflandırılmıştır. Örgütsel sapma patolojisine neden olabilecek davranışlara ait kodlar şekil 3’de verilmiştir.

### Şekil 3

Örgütsel sapma temasına ait bulgular



Okul yöneticileri örgütsel patolojiye neden olan öğretmenlerin, okulda bulunma, derse girme ve nöbet görevi noktasında mesai saatlerini aksattıklarını ifade etmişlerdir f=3. Yöneticiler yapılan toplantılarda alınan kararlara uymadıklarını ifade etmiş f=9; alınan kararlarda sürekli muhalefet ve eleştiri tavırları içerisinde olduklarını da eklemişlerdir. Öğretmenlerin mesleklerini severek yapmadıklarını f=2 belirten yöneticiler, bu öğretmenlerin örgüt değerlerini benimsemediklerini f=4 ve çalışma huzurunu bozduklarını f=2 ifade etmişlerdir. Bazı katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

“Toplantılar başta olmak üzere okulun işleyişinde alınacak kararlara muhalif olma; bilmediği halde yönetmeliği eleştirebilme ve her alınan kararda kendi kararının belirleyici olmasını isteyen. (K53)”

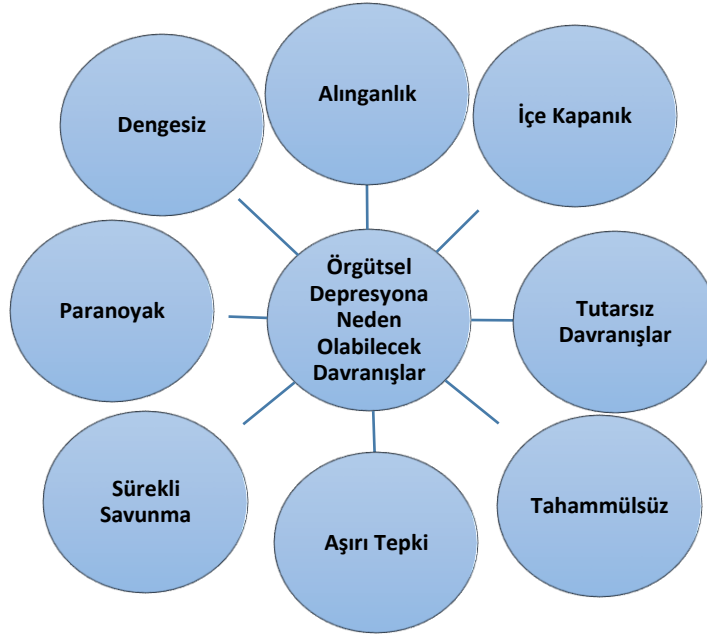
“Bu öğretmenler genellikle içe kapanık, alıngan, alınan kararlarda fikir paylaşmama ve kararlara uymama, tükenmişlik hali mevcut, okulun değerlerini benimsememe gibi davranışlar sergilemektedirler (K13)”

“Kuruma isteksiz ve sürekli geç geliyor. Tükenmişlik hali var. Alınan kararlara uyma konusunda sıkıntı yaşıyor. (K49)”

Katılımcı görüşleri incelenerek örgütsel patolojiye neden olan öğretmen davranışları, örgütsel depresyon teması altında sınıflandırılmıştır. Örgütsel depresyon temasına ait kodlara şekil 4'teyer verilmiştir.

#### Şekil 4

Örgütsel depresyon temasına ait bulgular



Okul yöneticileri örgütsel patolojilere neden olan öğretmenlerin her söylenileni kendilerine söylenmiş gibi kabul edip alınganlık özelliği gösterdiklerini ifade etmişleridir (18). Bu öğretmenler genel olarak içe kapanık (8), paranoyak (6) ve tutarsız davranışlar sergileme (1) halleri ile yöneticilerin dikkatini çekmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerin kendilerine karşı söylenen bütün ifadelerle karşı kendilerini savunma haline büründüklerini (1); öğrencilerine ve iş arkadaşlarına karşı tahammülsüz davranışlar sergiledikleri (1) ve kimi zaman aşırı tepki gösterdiklerini (1) gözlemledikleri görülmüştür. Örgütsel depresyona yönelik katılımcı görüşleri şu şekildedir.

“...Bu tür öğretmenler, farklı dünyalara sahip, o dünyasında takıntılı, saplantılı düşünceler ile alınganlık, aşırı tepki, ön yargılı düşünce, duygusal dengesizlik, yalnızlık, sosyalleşememe gibi olumsuz davranışlar sergilemekte olup; vatana millete hiçbir faydası olmayan insanlardır... (K41)”



“Saplantılı, alıngan, duygusal dengesiz, içe kapanık, tükenmişlik hali mevcuttur. Bu tip davranışları olan öğretmenler kurumun çalışma barışını bozmaktadırlar. (K55)”

“Alıngan bir öğretmenimiz var. Öncelikle en basit bir konuyu üzerine alınabiliyor ve bunu o kadar dert ediyor ki sağlık sorunları yaşayacak düzeyde uykusuz kalması ve üzülmeye durumları olabiliyor (K47)”

Katılımcı görüşleri incelenerek örgütsel patolojiye neden olan öğretmen davranışları, örgütsel yabancılaşma teması altında sınıflandırılmıştır. Örgütsel yabancılaşma temasına ait kodlara şekil 5'teyen verilmiştir.

### Şekil 5

Örgütsel yabancılaşma temasına ait bulgular



Okul yöneticileri örgütsel patolojiye neden olan öğretmen davranışlarını mesleğe ve yapılan işlere karşı isteksiz bir beden ve ruh yapısı içerisinde olma (2) ve okul içi yapılan sosyal etkinliklere katılmama (2) aktivitelerde yer ve görev almama kurum ortamında kendilerini dışlamaları (1) gibi durumlar gözledikleri ifade etmişlerdir. Yöneticiler bu öğretmenlerin tükenmişlik hali içerisinde olduklarını (15) bu durumun özellikle meslekte emeklilik yaşı geçmiş öğretmenlerde görüldüğüne dikkat çekilmiştir. Örgütsel yabancılaşma yaşayan öğretmenlerin idare ve iş arkadaşlarına da sosyal ve mesleki iletişimsel mesafe bıraktıkları (3) ve okula küsme

(1) gibi örgüt ile psikolojik bağları yıpratıcı durumlar yaşandığı katılımcı görüşlerinde dikkat çeken noktalardan biri olmuştur. Örgütsel yabancılaşma temasına ilişkin katılımcı görüşleri şu şekildedir.

“Özellikle tükenmişlik hali ön plana çıkıyor. Meslekte fazla yaşlı olanların kendi kendini yenileyememe ve teknolojiye ayak uyduramama birinci sıkıntı, Özellikle öğretmenlerin idareye alınganlık sergilemesi müdür rotasyonundan dolayı gidenin yapmış olduğu mobbing ve öğretmenlerin okula küstürülmesi ön planda. (K57)”

“Oklumuzda takıntılı, saplantılı ve dengesiz davranışta bulunan öğretmen var. Kimseyle ilişkisi olmayan, öğrenciler ile tamamen mesafesiz, kontrolü yok denecek kadar az, branşı gereği dışarıdan gelen, öğretmenler odasına hiç girmeyen birisi. Okulda öğretmenler arasında konuşulan konuları öğrencilerle paylaşan davranışlar sergilemekte. (K3)”

“Alınganlık gösterip kendi zümresi ile paylaşım yapmayan; her şeyi sadece kendisinin doğru yaptığını zannetme, çalışmayı sadece kırk dakikalık ders olarak algılayıp hiç bir etkinlik ve sosyal faaliyete katılmayan bir iş arkadaşımız var. (K23).”

Araştırma amaçları kapsamında okul yöneticilerine “Okulunuzda örgütsel patolojiye sebep olan öğretmenlerin oluşturduğu sorunlara karşı tepkileriniz nelerdir?” sorusu yöneltilmiştir. Okul yöneticilerinin görüşleri incelenerek verilen cevaplar, inflamasyon teması altında toplanmıştır. Araştırma kapsamında okul müdürleri tespit ettikleri sorun karşısında verdikleri tepkiler bu kapsamda düşünülmüş ve temaya ilişkin tematik gösterime ait kodlar Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2**

*İnflamasyon teması*

Kodlar	f	n	Katılımcı Kodları
İletişim Kurmaya Çalışma	31	35	K6, K11, K12, K13, K14, K16, K17, K19, K20, K22, K23, K25 K26, K29, K31, K34, K36, K40, K41, K42, K45, K46, K47, K48 K51, K52, K54, K55, K56, K57, K59, K60
Uyarma	11	8	K2, K4, K11, K14, K16, K18, K33, K37, K43, K53, K61
Yaptırım	10	12	K4, K17, K20, K25, K27, K35, K41, K49, K50, K61
Paylaşma	5	4	K12, K34, K50, K54, K55
Uzak Durma	4	4	K7, K10, K15, K57
Tepkisizlik	3	4	K28, K38, K58
Destek	3	2	K3, K56, K59

Katılımcı görüşleri incelendiğinde okul yöneticilerinin, oluşan patolojik sorunlar karşısında ilk olarak sorunların kaynağını anlamaya yönelik öğretmenle iletişim kurmaya çalıştıkları görülmüştür f=30. İncelemeler, yöneticilerin sorun oluşturan öğretmenleri uyardıkları f=11; sorunların devam etmesi durumunda tutanak tutma, ders programında öğretmenin isteklerini göz önünde bulundurmama ve cezai işlemler gibi yaptırım yolunu tercih ettikleri gözlemlenmiştir f=10. Oluşan sorunlar karşısında uygulamaları sonuç vermeyen bazı katılımcılar, farklı okul müdürleri ile durumu paylaşarak fikir almayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir f=5. Bazı katılımcılar sürekli bu tür sorunlar oluşturan öğretmenlerden uzak durmayı tercih ettiklerini, ne yaparlarsa yapsınlar fayda görmediklerini belirtirken f=4 bir kısmı ise hiç tepki vermediklerini ifade etmişlerdir f=3. Patolojik durumlara sebebiyet veren öğretmenlerin psikolojik destek alması gerektiğini düşünen ve öğretmenleri kazanmak isteyen katılımcı görüşlerinin olduğu görülmüştür f=3. Bazı katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmiştir.

”Bu öğretmen grubunun her an sorun oluşturmaya, beklenen bir durumdur. Kurum kültürünü bozmadan günlük rutin işlerin devam etmesini öğrencilerin ve okulun olumsuz etkilenmemesini sağlıyorum. Ancak bunun yanında o sorunların ciddiye alınmaması gerektiğini bilir ve buna göre hareket ederim. (K15 - Uzak Durma)”

“Öğretmenleri sorun oluşturmaya iten davranışı araştırırım. Davranışın nedenine göre tepki veririm. Öğretmenle iletişime geçerim. Ben çözüm yolu bulmadığımda diğer müdür yardımcıları ve müdürlerle sorunu paylaşıyorum. (K12-İletişim Kurmaya Çalışma-Paylaşma)”

“Bu öğretmenlerin oluşturduğu sorunlara önce personel olarak kazanmak zorunda olduğumdan problemleri çözmek için ikili iletişim kurmam gerektiğini düşünüyorum. Yanlışları yapmaması gerektiğini belirtirim ve gerekirse psikolojik destek için psikologdan yardım isterim. (K54-İletişim Kurmaya Çalışma-Paylaşma)”

“Rehber desteği alması gerektiğini düşünüyorum bu şekilde olan öğretmenlerin devamında sonuç alınamıyorsa eğitim- öğretimin dışına çıkarılmalı. (K3-Destek)”

“Çözüm sunmaya çalışıyorum ama ciddi sorun olduğunu düşündüğüm meslektaşlarım etkili olmadığını hissediyorum. (K13-İletişim Kurmaya Çalışma)”

“Öncelikle tepkim iyi niyetli olur. Biraz süre verir ve takip ederim attığım adımlara rağmen yine aynı patoloji deva ederse biraz uzaklaşarak ve mesafe koyarak kendisine tepkimi belli ederim. (K5-Uzak Durma)”

“Cezai işlem başlatacağımı söylüyorum Uyarma yoluna gidiyorum. Olumlu davranışları ön plana çıkarmaya çalışıyorum. Ders planıyla korkutmaya çalışıyorum. (K61- Yaptırım)”

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın amacı kapsamında eğitim kurumlarında patolojik sorunlar oluşmasına neden olan öğretmen davranışları ve bu davranışlara karşı verilen yönetici tepkileri, görüşler analiz edilerek kodlanmış daha sonra kodlar temalandırılmıştır. Oluşturulan temalar öğretmen davranışı bazında; örgütsel sessizlik, örgütsel sapma, örgütsel depresyon ve örgütsel yabancılaşma şeklinde isimlendirilirken; okul yöneticilerinin sorunlar karşısında verdikleri tepkiler ise inflamasyon şeklinde isimlendirilmiştir.

Örgütsel yapı algıları, zaman içerisinde değişim göstermekte ve insan kaynakları örgütlerin en etkili gücü haline gelmiştir. Yapılan analizlere göre örgütsel sessizlik oluşturacak öğretmen davranışları; fikir paylaşmama  $f=6$ , içine kapanık olma  $f=8$ , İletişimsizlik  $f=6$  ve etkinliklere katılmama  $f=2$  şeklindedir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel sessizliğin sadece konuşmama durumu olmadığı; olumsuz tavır sergileme, önemsenmeme, sosyal ilişkileri zedelediği ve bilgi gizliliği oluşmasına neden olduğu (Pinder ve Harlos, 2001; Takhsha et al., 2020) görülmektedir. Bu noktada çalışma bu bulguları destekler niteliktedir. Örgütsel sessizliğin örgüt adına yanlış kararların verilmesine neden olma, çalışanların güvenini, moralini, örgüte olan bağlılığını, iş tatminini ve örgütsel yenilikleri ve örgüt değerlerini olumsuz etkilediği görülmüştür (Milliken ve Morrison, 2000; Alpaslan ve Kayalar, 2012; Demirtaş, 2018). Görüldüğü üzere kurumlarda örgütsel sessizliğin var olması, başta örgütün temel etkenlerinden olan karar alma sürecini olumsuz etkileyerek, örgütte oluşan birçok istenmedik duruma da kaynaklık edebilmektedir.

Örgütsel sapmaya neden olacak davranışların; karar uymama  $f=9$ , mesai aksatma  $f=3$  değer benimsememe  $f=4$ , işini sevmeme  $f=2$  ve çalışma barışını bozma  $f=2$  olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel sapmanın, performans ve verimlilik, iş doyumu ve örgütsel bağlılığın azalmasında etkili olduğu görülmüştür (Argon ve Ekinci, 2016; Demir ve Tütüncü, 2010; Robinson ve Bennett, 1995). Örgütsel sapma davranışları; örgüt varlığını olumsuz etkileme, çalışma sürecinde meydana gelen aksaklık, yolsuzluk, çalışma ortamı sosyalliğinden uzaklaşma, işi bırakma, manevi istismar gibi sonuçlar doğurmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012). Örgüte anlam katan değerlerin benimsenmemesi, alınan kararlara bilinçli bir şekilde uyulmaması, çalışma ortamında motivasyon ve olumlu duyguların engellenmeye çalışılması gibi davranışlar, örgüt bütünlüğünü tehdit etmektedir.

Örgütsel depresyona neden olabilecek öğretmen davranışların; alınganlık  $f=18$ , tutarsız davranışlar  $f=1$ , dengesiz  $f=6$ , tahammülsüz  $f=1$ , paranoyak  $f=6$ , aşırı tepki  $f=1$  ve sürekli savunma hali  $f=1$  gibi davranışlar olduğu görülmüştür. Alanyazın incelendiğinde örgütsel depresyonun iş tatmini (Bakan ve diğ., 2014) ve yönetici davranışları (Uçar, 2016) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel depresyonun iş stresi, çalışanların kişilik özellikleri ve yaşadıkları çevre koşulları ile de bağı olduğu bulgular arasındadır (Shields, 2006). Sağır (2015), yaptığı çalışmada öğretmenlerin mesleki tükenmişlikleri ve örgütsel depresyon arasında anlamlı bir farklılığın olduğunu ifade etmiştir. Eğitim kurumları, öğretmenlerin birbirleriyle ve

öğrencileriyle iletişim içerisinde oldukları; sosyal ve bilişsel paylaşımların yaşandığı dinamik ortamlardır. Eğitim paydaşlarına bağlı olarak olumlu bir eğitim ortamı oluşabileceği gibi depresif ve olumsuz bir ortam da oluşabilir. Bireysel olumsuzlukların örgüt iklimini ele geçirmesi, örgütün var oluş ve işleyiş amaçlarına zarar verebilir.

Örgütsel yabancılaşmaya neden olan öğretmen davranışlarının; okula küsme  $f=1$ , tükenmişlik  $f=15$ , kendini dışlama  $f=1$ , mesafeli olma  $f=3$ , isteksizlik  $f=2$  ve etkinliklere katılmama  $f=2$  olduğu tespit edilmiştir. Araştırmalar, örgüt adaletinin kaybolduğuna dair inançların, örgütsel yabancılaşmaya neden olduğunu göstermektedir (Günsal, 2010). Yabancılaşma, iş tatmini, motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Tutar, 2010). Konu ile ilgili yapılan bir çalışmada devlet okullarında çalışan öğretmenlerin daha fazla örgütsel yabancılaşma yaşadıklarını göstermiştir (Eryılmaz ve Burgaz, 2011). Örgütsel yabancılaşma, örgüt başarısı, verimliliği, çalışanların örgüte karşı olan bağlılığı ve motivasyon üzerinde olumsuz etkilere neden olarak (Sağır, 2015; Sutherland ve Cooper, 1990); örgüt çalışanlarını ve kaynaklarını harekete geçirme kapasitesi düşürmektedir (Cohen, 1993). Bulgular arasında geçmiş yöneticiye olan olumsuz algının yeni gelen yöneticiye yansıtıldığı ifade edilmesi de dikkat çekmiştir. Örgütsel yabancılaşmanın, eğitim ve öğretimin kalbi olan öğretmenleri varoluş, biliş, aidiyetlik, motivasyon ve verimlilik olgularından koparıp; öğretimsel yaşam faaliyetlerinde entropiye neden olması muhtemeldir.

Okul müdürlerinin patolojik sorunlar karşısında verdikleri tepkiler, iletişim kurma  $f=31$ , uyarma  $f=11$ , yaptırım  $f=10$ , paylaşma  $f=5$ , uzak durma  $f=4$ , tepkisizlik  $f=3$  ve destek  $f=3$  şeklinde olduğu görülmüştür. Araştırma bulguları eğitim örgütlerinde örgütsel sapma, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sessizlik ve örgütsel depresyon patolojilerine sebep olabilecek öğretmen davranışlarının var olduğunu göstermiştir. Araştırma bulguları temel alınarak; örgütsel sessizliğe bürünmüş öğretmenler, okul yöneticisinin yönlendirmesi ile iletişim terapileri almalı; fikirlerinin önemsendiği hissettirilmeli ve yapılan etkinliklerde onlara idari görevler verilmelidir. Örgütsel sapmanın önlenmesi için öncelikle davranışların arkasında yatan nedenler araştırılmalı eğer gerekli ise rehberlik desteği sunulmalıdır. Yapılan araştırmalar destekleyici ve işbirlikçi iş ortamının örgütsel sapma üzerinde olumsuz etkisinin olduğu belirtmektedir (Ertürk ve Zıblım, 2020). Yapıcı bir örgüt ortamının oluşturulması sapma davranışı gösteren çalışanların geri kazanılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca örgütsel sapmaya sebebiyet veren öğretmenler üzerinde yönetsel denetim ve gözetimi artırma davranışların ıslahında etken olabilir.

Örgütsel depresyonu tetikleyen öğretmenler ile psikolog destekli özel bir iletişim modeli uygulanmalı; bu öğretmenlere karşı daha anlayışlı ve empatik bir dil ile yaklaşmak, yaşanan sorunları çözmek için bir adım olacaktır. İşyerinde sosyal desteğin örgütsel depresyon üzerindeki olumlu etkisi (Park ve diğ., 2004). Örgütsel yabancılaşma davranışı sergileyen öğretmenlere okulun değerli bir parçası olduğu hissettirilmelidir. Alınan kararlar yapılan etkinliklerde bilhassa ön plana çıkarılarak

lider tarafından oyuna tekrar dahil edilmelilerdir. Araştırma, karmaşık bir konu olması sebebiye, okullarda oluşabilecek patolojilerin tespiti ve yöneticilerin tepkisi ile sınırlı kalmıştır. Konu ile ilgili araştırmacılar, eğitim kurumlarının yapısı, değerleri, kültürel olguları, çevresi veya yönetici davranışları boyutlarını inceleyerek konuya çok yönlülük kazandırabilir. Sonuç olarak araştırma, amaçları kapsamında örgütsel patolojilere neden olan bazı davranışları ortaya koymakta ve bu davranışların tespiti, iyileştirilmesi ve yönetilmesine yönelik bakış açısı kazandırması çerçevesiyle önem taşımaktadır.

### References

- Allen, C. R. & Gunderson, R. H. (2011). Pathology and failure in the design and implementation of adaptive management. *Journal of Environmental Management*, 92, 1379-1384. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jenvman.2010.10.063>
- Alpaslan, A. & Kayalar, M. (2012). Örgütsel Sessizlik: Sessizlik Davranışları, Örgütsel ve Bireysel Etkileri [Organizational Silence: Silence Behaviors and their Organizational and Individual Effects]. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 0(6), 136-147. <https://dergipark.org.tr/en/pub/makusobed/issue/19438/206733>
- Altıntaş, M. (2019). *Örgütsel Sağlık ve Erdemli Raporlama (Whistleblowing) Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim ve Sağlık Kuruluşları Örneği* [Investigation Of The Relationship Between Organizational Health Whistleblowing: The Example Of Education And Health Institutions] (Tez No: 547111). [Yüksek Lisans Tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>. [Yüksek Lisans Tezi]. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi.
- Anastasiadis, S. & Spence, L. J. (2019). An Olympic-sized Challenge: Effect of Organizational Pathology on Maintaining and Repairing Organizational Legitimacy in Sports Governing Bodies. *British Journal of Management*, Vol. 00, 1–18, <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12345>.
- Argon, T. & Ekinci, S. (2016). Teachers' Views on Organizational Deviance, Psychological Ownership and Social Innovation. *Universal Journal of Educational Research* 4(12A): 133-139. <https://doi.org/10.13189/ujer.2016.041317>.
- Bakan, İ., Taşlıyan, M., Taş, F., & Aka, N. (2014). Örgüt depresyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki; bir üniversitedeki akademisyenler üzerinde alan araştırması [Betwen Organizational Depression and Job Safisfaction Relationship; Academics at a University Field Research on]. *KSÜ İİBF Dergisi*, 1, 296-325. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/107709>
- Balcı, P. D. A. (2003). Eğitim Örgütlerine Yeni Bakış Açıları: Kuram Araştırma İlişkisi [New Perspectives to Educational Organizations: Theory Research Relationship]. II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33 (33), 26-61. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10364/126865>.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki [The Relationship between Organizational Health and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools]. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tebd/issue/26110/275089>

- Cohen A. (1993). Age and tenure in relation to organizational commitment: a metaanalysis, *Basic and Applied Social Psychology*, 14, 143-150. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp1402\\_2](https://doi.org/10.1207/s15324834basp1402_2)
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4. Baskı). Sage.
- Çetin, G. N., & Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi [Leading Personality: Gandhi]. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/23203/247848>
- Demir, M. & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlamada İşletmelerinde Örgütsel Sapma İle İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki [Relationship Between Organizational Deviance and Turnover Intentions in Hospitality Businesses]. *Anadolu: Turizm Araştırmaları Dergisi, Prof. Dr. Hasan Işın Dener Özel Sayısı*, 64(74). <https://dergipark.org.tr/en/pub/atad/issue/16799/174499>
- Demirtaş, Z. (2018). The relationships between organizational values, job satisfaction, organizational silence and affective commitment. *European Journal of Education Studies*, 4(11), 108-125. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1321680>
- Dobrowolski, Z. (2017). Combating Corruption and other Organizational Pathologies. *Frankfurt Am Main: Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften*. <https://doi.org/10.3726/978-3-653-06600-5>
- Ertürk, A. & Ziblim, L. (2020). Is the perception of organizational deviation affected by the organizational climate? Research in schools. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 1-22, <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.1>
- Eryılmaz, A. & Burgaz, B. (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyi [Organizational Alienation Levels of Private and Public High School Teachers]. *Eğitim ve Bilim*, 36 (161), 271-286. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/1007/301>
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. <https://www.worldcat.org/title/modern-organizations/oclc/1036747536>
- Faghih, N., Bavandpour, M. & Forouharfar, A. (2016). Biological metaphor and analogy upon organizational management research within the development of clinical organizational pathology. *QScience Connect*, 2016 (2) doi: <https://doi.org/10.5339/connect.2016.4>
- Gökçe, O. (2019). *Klasik ve nitel içerik analizi; Felsefe, yöntem, uygulama* [Classical And Qualitative Content Analysis; Philosophy, Method, Practice]. Çizgi Kitabevi.



- Günsal, E. (2010). *Algılanan Örgütsel Adalet ile Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma* [The Relationship Between Perceived Organizational Justice and Organizational Alienation and a Study] (Tez No: 273842). [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- İyigün, N. Ö. & Çetin, C. (2012). Psikolojik Kontratin Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma [The Impact of Psychological Contract on Organizational Deviance and a Research in Pharmaceutical Sector]. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 15-29. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17895/>
- Creswell, J. W. (2017). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*, [Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Method Approaches] (S. B. Demir, Çev.) Eğiten Kitap. (Orijinal eserin basım tarihi 2009)
- Johnson, B. & Christensen, L. (2014). *Eğitim araştırmaları, Nicel, Nitel ve Karma Yaklaşımlar* [Education Research. Qualitative, Quantitative and Mixed Approaches] (S. B. Demir, Çev.). Eğiten Kitap. (Orijinal eserin basım tarihi 2012)
- Kersten, A. (2005). Crisis as usual: Organizational dysfunction and public relations. *Public Relations Review*, 31(4), 544-549. doi:10.1016/j.pubrev.2005.08.014
- Kets de Vries, M. (1979). Managers can drive their subordinates mad. *Harvard Business Review*, July-August, 125-134. Available at: <https://hbr.org/1979/07/managers-can-drive-their-subordinates-mad>
- Kets de Vries, M. (1985). The dark side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, Nov.- Dec., 160-167.
- Kesken, J., & İliç, D. (2008). Yönetimin irrasyonel yüzü: Örgütsel işlev bozuklukları ve analizi. *Ege Akademik Bakış*, 8(2), 451-468. <https://ideas.repec.org/a/ege/journal/v8y2008i2p451-468.html>
- Kieżun, W. (1998). *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki* [Classification of Organizers: Theory and Practical Theories]. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa Warszawa: SGH.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi [Effects of Leadership Styles on Organizational Health]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49 (49), 57-91. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10348/126742>

- Kurban, C. (2022). *Okullardaki Örgütsel İşlev Bozukluklarının Örgütsel Eylemsizlik İle İlişkisinde Sinerji Yönetiminin Aracılık Rolü*. [The Mediating Role of Synergy Management in The Relationship between Organizational Dysfunctions in Schools and Organizational Inertia] (Tez No: 722557). [Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Miller, D. (1988). Organizational Pathology and Industrial Crisis. *Organization Environment*, 2(65), <https://doi.org/10.1177/108602668800200106>.
- Miller, J. G. & Miller, J. L. (1991). A Living Systems Analysis of Organizational Pathology. *Behavioral Science*, 36, 239-252. <https://doi.org/10.1002/bs.3830360402>
- Miller, J. G., & Miller, J. L. (1995). Applications of living systems theory. *Systems Practice*, 8(1), 19–45. doi:10.1007/bf02249174
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. doi:10.5465/amr.2000.3707697.
- Nadler, D. A. & Tushman, M. L.(1989). Organizational Frame Bending: Principles for Managing Reorientation. *Academy of Management Executive*, 3(3) :194-204. <https://doi.org/10.5465/ame.1989.4274738>
- Park, K.O, Wilson, M. G., & Lee, M.S. Effects of social support at work on depression and organizational productivity. *American Journal of Health Behavior* 2004; 28(5): 444-55. <https://doi.org/10.5993/AJHB.28.5.7>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 331–369. [https://doi.org/10.1016/s0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/s0742-7301(01)20007-3)
- Rahimi, H. (2020). A Comparative Study of Organizational Pathological Patterns: A Strategy for Iranian Organizations. *Iranian Journal of Comparative Education*, 3(4), 907-921. <https://dx.doi.org/10.22034/ijce.2020.233310.1162>
- Recepoglu, E. & Özdemir, S. (2013), Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları İle Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki [The Relationship Between Principals' Instructional Leadership Behaviors and Organizational Health of The School]. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(4), 629-664. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10318/126553>

- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study, *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 555–572. <https://doi.org/10.5465/25669>
- Sağır, M. (2015). Öğretmenlerin Örgütsel Depresyon ve Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. [The Relationship Between Teachers' Perceptions For Organizational Depression And Burnout Levels]. *Turkish Journal of Education*, 4(3): 29-42. <https://doi.org/10.19128/turje.181133>
- Şener, E, Erdem R., (2011). Bir metafor: örgütsel patoloji. [A Metapor: Organizational Pathology]. 5.sağlık ve hastane idaresi kongresi, 13-16 Ekim, Fethiye.
- Şerb, E. D. & Cicioc, N. C. (2013). Study On Organizational Pathology and Implications pn Human Resources Job Satisfaction, Also on the Employment of the Labor Market. *Management Strategies Journal*, 26 (4): 600-605. <http://www.strategiimanageriale.ro/papers/1404103.pdf>
- Shields, M. (2006). *Stress and depression in the employed population*. Health Reports (Statistics Canada, Catalogue 82-003); 17(4): 11-29. [https://www.researchgate.net/profile/Margot-Shields/publication/6685427\\_Stress\\_and\\_depression\\_in\\_the\\_employed\\_population/links/540b14ae0cf2d8daaabfbacc/Stress-and-depression-in-the-employed-population.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Margot-Shields/publication/6685427_Stress_and_depression_in_the_employed_population/links/540b14ae0cf2d8daaabfbacc/Stress-and-depression-in-the-employed-population.pdf).
- Shahri T, Tafazolimoghadam A & Hashemiannejad F. (2013). Pathology of Administrative System to Codify Organizational Values Appropriate in Gas Company of North Khorasan, Persian Solar Year 91–92. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*,3(4),383–395. <https://doi.org/10.5339/connect.2016.4>
- Sutherland, Q. J. & Cooper, C. L. (1990). Exercise and Stress Management: Fitness Employees Healthy Organisation, *International Journal of Sport Psychology*. 21(3): 202-217.
- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: The mediating role of organization- based self-esteem and organizational silence. *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417–435. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2019-0088>.
- Tekindal, M. & Uğuz Arsu, Ş. (2020). Nitel araştırma yöntemi olarak fenomenolojik yaklaşımın kapsamı ve sürecine yönelik bir derleme [Content and Process of Phenomenological Approach within the Scope of Qualitative Research Method]. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi*, 20(1), 153-182. <https://dergipark.org.tr/en/pub/uobild/issue/58856/813813>

- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama [The Relationship Between Employee Alienation and Organizational Health: An Application in the Banking Sector]. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (01), 175-204. [https://doi.org/10.1501/SBFder\\_0000002149](https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002149)
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme [A Qualitative Research Technique That Can Be Used Effectively in Educational Research: Interview]. *Eğitim Yönetimi*, 6, 4, 543-559. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108517>
- Uçar, L. (2016). *Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Türleri ve Örgütsel Depresyon: Bir İlişkisel Tarama Modeli* [Types of Power Used by School Administrators and Organizational Depression: A Relational Screening Model] (Tez No: 454849). [Yüksek Lisans, Siirt Üniversitesi] Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>.
- Vidal, M. (2011). Organizational Pathology: Life and Death of Organizations. *Contemporary Sociology*, 40(1), 80–82. <https://doi.org/10.1177/0094306110391764ss>

### **Ethical Declaration and Committee Approval**

In this research, the principles of scientific research and publication ethics were followed.

Ethics permission was obtained from Fırat University Social And Humanities Studies Ethics Committee (Date: 16/12/2021 and 25/4).

Bu araştırma, Fırat Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun, 16/12/2021 tarihli ve 25/4 sayılı izni ile uygun bulunmuştur.

### **Proportion of Author's Contribution**

All authors have participated equally in the work.