

**Article Type:**

Research Paper

**Original Title of Article:**

Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative research

**Turkish Title of Article:**

Öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinin incelenmesi: Nitel bir araştırma

**Author(s):**

Didem KOŞAR

**For Cite in:**

Koşar, D. (2020). Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative research. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(1), 41-76. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.003>

---

**Makale Türü:**

Özgün Makale

**Orijinal Makale Başlığı:**

Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative research

**Makalenin Türkçe Başlığı:**

Öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinin incelenmesi: Nitel bir araştırma

**Yazar(lar):**

Didem KOŞAR

**Kaynak Gösterimi İçin:**

Koşar, D. (2020). Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative research. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(1), 41-76. <http://dx.doi.org/10.14527/pegegog.2020.003>

## Examination of teachers' views on organizational uncertainty: A qualitative research

Didem KOŞAR <sup>\*a</sup>

<sup>a</sup> Hacettepe University, Faculty of Education, Ankara/Turkey



### Article Info

DOI: 10.14527/pegegog.2020.003

#### Article History:

Received 09 May 2019  
Revised 20 August 2019  
Accepted 10 October 2019  
Online 25 December 2019

#### Keywords:

Uncertainty,  
Teacher,  
Organizational uncertainty,  
Complexity.

#### Article Type:

Research paper

### Abstract

In this study, it was aimed to examine teachers' opinions about organizational uncertainty. Semi-structured individual interviews were conducted with 14 teachers within the scope of phenomenology design. As the results of this study, teachers stated that uncertainty means unpredictability, disorder, confusion, obscurity and uneasiness; they stated that uncertainty can emerge internally and environmentally, have organizational and individual results, and coping strategies include consultation, collaboration, time-out, planned management, culture and individual strategies. The findings were discussed in the light of the related literature and suggestions for eliminating organizational uncertainty were presented.

## Öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinin incelenmesi: Nitel bir araştırma

### Makale Bilgisi

DOI: 10.14527/pegegog.2020.003

#### Makale Geçmişi:

Geliş 09 Mayıs 2019  
Düzeltilme 20 Ağustos 2019  
Kabul 10 Ekim 2019  
Çevrimiçi 25 Aralık 2019

#### Anahtar Kelimeler:

Belirsizlik,  
Öğretmen,  
Örgütsel belirsizlik,  
Karmaşa.

#### Makale Türü:

Özgün makale

### Öz

Bu çalışmada öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, 14 öğretmen ile fenomenoloji deseni kapsamında yarı yapılandırılmış bireysel görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, öğretmenler belirsizliğin tahmin edilemezlik, düzensizlik, karmaşa, bilinmezlik, tedirginlik anlamlarına geldiğini; içsel ve çevresel kaynaklı olarak ortaya çıkabileceğini, örgütsel ve bireysel bir takım sonuçlar doğurduğunu, baş etme stratejileri arasında danışma, işbirliği, zamana bırakma, planlı yönetim, kültür ve bireysel stratejiler olduğunu ifade etmişlerdir. Bulgular, ilgili alanyazın ışığında tartışılmış ve örgütsel belirsizliğin giderilmesine yönelik öneriler sunulmuştur.

\* Author: didemkosar@hacettepe.edu.tr

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4959-1094>

## Introduction

In the recent years, when the change is experienced rapidly, organizations have to continually innovate in their organizational structure, process and management ways in order to survive, compete with other organizations and make a difference. Such a rapid change brings out the possibility that everything can change at any moment and creates uncertain environments where it is difficult to predict beforehand (Çamlıbel, 2003); because today with the increasing change speed, certain conditions disappear whereas uncertainty is spread quickly and easily (Başar-Neyişçi, 2008). Most of the organizations try to preserve their existence in these environments that are chaotic, complex and are full of unknown, and even they try to avoid uncertainty; however as they try to avoid uncertainty, more unknown is created. Thus, chaos is inevitable for organizations that can not live in a simple and stable environment. Chaos theory indicates a system in which the relations are not linear, that creates unexpected results and conditions like complex systems such as organizations (Akbaba-Altun, 2001). Increasingly complex systems, global relations and the proliferation of interactions add uncertainty to the uncertainty of organizations (Arslan, 2013). That's why the managers can not ignore uncertainty that exists in their organizations and admit that their organizations cannot survive in an environment that is unchanging, stable and easily predicted (Başar-Neyişçi, 2008; Polat, 2015). From this perspective, uncertainty, combating uncertainty, exploiting uncertainty and avoiding uncertainty become important in organizations to survive.

## Definitions of Uncertainty

Many definitions have been made in literature about uncertainty. One of them is that uncertainty is a condition where the direction of change is known, but the possibility of occurrence of events and events is unpredictable (Kasperson, 2008). According to another definition, uncertainty is a property of a situation with negative or detrimental effects for the individual (Lazarus & Folkman, 1984, as cited in Karakuş & Yardım, 2014). In the light of this, uncertainty can be described as an important mental assessment of employees as a result of their perception of organizational change (Karakuş & Yardım, 2014). Milliken (1987) describes the uncertainty as the inability of individuals to predict possible situations and consequences, whereas Ersanlı and Uysal (2015) stated that uncertainty is a source of anxiety and stress for individuals.

One of the factors that affect the effective and efficient functioning of schools, preventing the managers from conducting their management processes, reducing the motivation of employees and the academic performance, in brief preventing the development of organizations by adapting the era is uncertainty (Arslan, 2013; Helsing, 2007; Smithson, 2008). Even in schools which have started the day by keeping their daily routines can meet with unexpected and unpredictable events and regularity can be replaced with irregularity. Due to this, schools are qualified as systems which are nonlinear, chaotic, that have unpredictable processes and have uncertainty inside (Akbaba-Altun, 2001). Smithson (2008), determined that uncertainty can be perceived positive as well as negative. Individuals have ideas that rely on some uncertainties as being good or bad or changeable. Therefore, some individuals tend to create and maintain uncertainty, rather than reducing or eliminating it. Uncertainty can thus lead to a number of dilemmas and solutions in management and supervision. In this respect, turning the uncertainty into an opportunity also contributes to the effective functioning of schools and allows managers to review their crisis management skills. In short, when organizations predict the future and future possibilities and take precautions, they accept change and uncertainty, and turn chaos into opportunities for success (Erçetin & Kayman, 2014). Açıkalın (1998, as cited in Bakioğlu & Demiral, 2013) states that chaos is a vital opportunity for leaders; he states that the postman knocks on the door twice, first one is the chaos and the latter depends on the ability of the leaders to manage the chaos. In this respect, Argüden (2002) stated that understanding the uncertainty is the basis for making the right decisions.

### **Uncertainty in Educational Organizations**

Schools are organizations that evolve in an unpredictable environment, which have many different dynamics within themselves, interact with many different variables within and around them. There are no fixed and always valid formulas for the success of the school, administrators, teachers and students. Each institution has a number of ways to go in certain situations, and there are many uncertain factors that can naturally influence the success, presence and stability of organizations in schools (Radford, 2006). There have been lots of variables that cause uncertainty at schools. Among them the lack of knowledge, randomness, complexity and change can be mentioned (Arslan, 2013). At the same time, again teachers may experience uncertainties due to the complex nature of their profession, which focuses on human relations, includes understanding, predicting, evaluating others' feelings, thoughts and behaviors. Some, however, state that this often causes teachers to experience burnout, fatigue, inertia or anxiety, while others indicate that there have been a reason to avoid the development of practices, pessimism and fatigue. In her study, Helsing (2007) stated that when teachers' attitudes towards uncertainty were examined, their attitudes towards uncertainty also changed in the face of positive or negative perceptions of uncertainty. Helsing determined that teachers were afraid and anxious when they perceived uncertainty as negative, they tried to prevent uncertainty, they perceived uncertainty as risky, but when they perceived it as positive, they think that uncertainty can turn into an opportunity, it becomes exciting for them and increases the level of expertise.

### **Management of Uncertainty**

While managing the uncertainty, flexible and adaptable uncertainty management strategies are recommended. However, one of the complex ideas about uncertainty management stems from the fact that some of the managers believe that the world is certain and therefore open to predictions or that it is uncertain and therefore completely unpredictable (Arslan, 2013). However as mentioned before, while managing uncertainty, transforming them into opportunities for the organization by using flexible strategies will play a role in increasing the effectiveness of organizations by creating more permanent solutions (Özdemir & Cemaloğlu, 1999). In an environment of uncertainty in which everything is always changing and making it difficult to predict, a school administrator can ensure the continuity of educational services against needs, responsibilities and problems that the changes and innovations require by indicating the necessary flexibility, by managing the conflicts, chaos and crises (Ertürk-Kayman, 2008). Organizational managers and employees can benefit from open and accountable technologies including internet based social networks (twitter, facebook, blogger, etc.) in order to ensure an effective administrative process and service quality in their organizations and to eliminate uncertainty. Therefore, organizations should consider alternative leadership approaches such as open, transformational and cultural leadership as well as new leadership approaches in the face of uncertainty (Polat, 2015). Even practitioners in schools are more than visionary leaders who plan a specific roadmap for any route; they should be the person at the head of the canoe who can respond quickly to conditions that are unclear and unpredictable, to respond to rapidly changing conditions, adequate knowledge and equipment (Arslan, 2013). However, one of the methods frequently applied by organizations to struggle with uncertainty is the avoidance of uncertainty. The avoidance of uncertainty can be explained through the anxiety level towards situations that have lack of knowledge, the subjects that are not clear and certain about the employees and the changes that bother the society (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001). When the members of an organization tend to avoid uncertainty, members there tend to take risks and are likely to tolerate uncertainty (Rogovsky & Schuler, 1997). However, if the tendency to avoid uncertainty is high, it is inevitable that the individuals who make up that society will be aggressive and nervous with the concern created by uncertainty (Robbins, 1998). According to Pulat (2010), the uncertainty avoidance feature is related to the precautions that people have taken and how they feel against uncertainty and non-stationary situations.

When the literature is examined, it is seen that various studies about organizational uncertainty have been made (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer; 2007; Arslan, 2013; Bakioğlu & Demiral, 2013; Başar-Neyişçi, 2008; Bodde, van derWel, Driessen, Wardekker & Runhaar, 2018; Campbell, 2007; Demiral,

2014; Englund & Frostenson; 2017; Erguvan, 2015; Ersanlı & Uysal, 2015; Gordon, 2006; Helsing, 2007; Hui & Lee, 2000; Oswald, 2013; Roelofs & Nieuwenhuis, 2016; Twyford, Le Fevre & Timperley; 2017; Smithson, 2008; Schechter & Asher, 2012; Polat; 2015; Rast, Hogg & Giessner, 2013; Uysal, 2015). At the end of their research Bakioğlu and Demiral (2013) found that the school administrators mention the errors in planning as one of the reasons of uncertainty; they also mentioned that they consult with the legislation, also sometimes they feel pessimistic and that uncertainty creates stress and pressure on them. Başar-Neyişçi (2009) in her study found out that due to the bureaucratic school culture of the school administrators, they reduce tendencies to show low levels of uncertainty avoidance behavior. Also, in the related research, the level of avoidance of uncertainty was found to be higher in the managers with higher seniority. Polat (2015) revealed a positive relationship between managers' open leadership styles and organizational uncertainty and between managers' acceptance of social networks and organizational uncertainty. In this research, in the dimensions such as the insufficiency of information flow among the members of the organization about any topic or situation in the organization, not having enough information about the network of causal relationships in the process, long time feedback, it is determined that managers have higher organizational uncertainty than other employees.

In the light of these, it is thought that this research and the opinions of teachers about organizational uncertainty after the face to face conversation with them in a holistic manner will provide various alternatives about how uncertainty can be solved for the institutions that have uncertainty and will contribute to the effective and efficient functioning of the institutions. Likewise, it is important to determine the reactions of education institutions against uncertainty, the consequences of uncertainty and coping methods. In addition, the number of studies dealing with organizational uncertainty by using qualitative data collection techniques is almost negligible. From this perspective, it can be expected that the findings from the present study will fill this gap in the literature and provide ideas and suggestions for teachers, managers, policy makers for similar situations. The following sub-objectives were sought for this main purpose.

- What are the views of participants about the meaning of organizational uncertainty?
- What are the views of the participants about the causes of organizational uncertainty?
- What are the views of the participants about the results of organizational uncertainty?
- What are the views of the participants on coping strategies with organizational uncertainty?
- What are the suggestions of the participants regarding the elimination of organizational uncertainty?

## Method

### Research Design

This research which aims to give suggestions to school administrators, teachers, policy makers and researches on the meaning of uncertainty, its results, coping methods and the elimination of uncertainty conducted via qualitative research methods. The research is in phenomenological pattern of qualitative research methods. In the researches using phenomenology, data sources are individuals or groups that are living or reflecting the phenomenon of the research and one of the most important data collection tools is interviewing. At the same time, the focus is on phenomena that phenomenology is known, but have no in-depth and detailed understanding; goal is to reveal the experiences, perceptions and meanings of an individual (Yıldırım & Şimşek, 2016). In short, with the phenomenology researches it is aimed to reveal out the perceptions and meanings regarding the phenomena based on the individuals' experiences. In this context, the organizational uncertainty phenomenon was carried out based on the experiences of teachers.

## Participants

In this research, maximum diversity and criterion sampling method was used. The study group consisted of 14 teachers working in Ankara in the 2017-2018 academic year. The criterion in this study is that teachers have served for at least two years in their school. The reason for this is that they have a detailed perspective on the uncertainty in the school they are working in. The reason for using the maximum diversity sampling technique in the study is to provide the diversity of the working group. Variables such as gender, branch, seniority, age, working time in school, educational status were taken as the sources of diversity in determining the teachers to be selected for the study group. Demographic characteristics of the teachers in the study group are shown in Table 1 below.

**Table 1.**

*Demographic Information of the Participants.*

Participant	Sex	Branch	Seniority	Age	School Seniority	Educational Status
Ö1	M	Social Sci.	4	27	2	Graduate
Ö2	M	Class Teac.	10	32	2	Undergraduate
Ö3	F	Primary Mat.	5	26	3	Graduate
Ö4	M	Geography	20	42	8	Graduate
Ö5	M	Class Teac.	4	26	2	Undergraduate
Ö6	F	Science	2	23	2	Undergraduate
Ö7	M	English	3	27	3	Undergraduate
Ö8	F	English	6	28	3	Undergraduate
Ö9	M	Class Teach.	2	25	2	Undergraduate
Ö10	F	Preschool	16	45	2	Undergraduate
Ö11	M	English	4	35	2	Undergraduate
Ö12	M	Class Teach.	10	33	2	Undergraduate
Ö13	M	Class Teach.	5	33	3	Graduate
Ö14	F	Class Teach.	4	32	2	Graduate

When Table 1 is examined, it is seen that 9 of the participants in the study group were male and 5 were female teachers. Considering the branches of the participants, it is seen that 6 of them are class, 1 is social studies, 1 is primary school mathematics, 1 is geography, 1 is science and 2 is English. While the seniority of the participants varies between 2 and 20 years, the ages range from 22 to 45 years. Their school seniority is at least 2 and maximum 8. When the educational status is examined, it is seen that 9 of them are undergraduated 5 of them are graduated.

## Data Collection Tools

The semi-structured interview form developed by the researcher was used as a data collection tool. While creating the semi-structured interview form, the literature related to organizational uncertainty was examined in detail and various items were determined in order to determine teachers' views on organizational uncertainty. The specified items were submitted to the expert opinion and the necessary arrangements were made as a result of the feedback from the experts and the form was finalized. In this context, five questions were included in the interview form for the purpose of the study. Some of the questions are; "What do you think of the reasons of uncertainty at schools?" or "What do you think of the results of organizational uncertainty at schools?"

## Data Collection

The data were collected in the 2017-2018 academic year with the data collection tool developed in the research. Interviews by using semi-structured interview form were conducted via 14 teachers. Before the interview, the aim of the research is mentioned and by the informed consent the researcher told the participants that they are free to leave during the interview when they wanted. Interviews were recorded using a voice recorder after the approvals of the participants. The interviews ranged from 45 minutes to 65 minutes.

## Data Analysis

In the analysis of the data, content analysis was used. The purpose of the content analysis is to reach the concepts and relationships that can explain the data obtained. The essence of the process is to organize and interpret the data similar to each other within the framework of certain concepts and themes in a way that the reader can understand (Yıldırım & Şimşek, 2016). The analysis of the data is carried out by using open coding in which repeated codes are determined in order to obtain conceptual categories from the data and axis coding to establish connections between the categories (Merriam, 2009). Open coding is also called micro-analysis coding. The purpose of open coding is to identify, name, categorize and identify the facts in the text. Comparisons are made with respect to similarities and differences between events and behaviors, and data are categorized by asking questions. Axis coding is the process of associating the codes obtained in open coding with deduction and induction; at this stage, categories are associated with sub-categories and their relationships are tested (Baş & Akturan, 2008). In this context, in this research, the expressions that best reflect the meaning among the data obtained with voice recording were categorized by a concept, sentence or word, and open coding was used to categorize, and axis coding was used to combine the categories developed during coding. As a result, the themes, categories and codings determined according to the conceptual framework were presented and the statements were presented in tables. The categories and codes which were found under each theme are brought together, tables are formed accordingly and each table were presented and explained in detail under the related research question. In the analysis of the data, direct quotations were taken into consideration in order to reflect the views of the participants, taking into account the striking, explanatory and different examples. (Ünver, Talu-Bümen & Başbay, 2010)

## Validity-Reliability of the Study

There are various methods to increase the internal validity (credibility), external validity (transferability), internal reliability (consistency) and external reliability (confirmability) of the research conducted by using qualitative data collection technique. In this context, internal validity is tried to be provided by expert examination, participant confirmation, direct quotations from the findings, consistency of data collection tool and findings with the literature. External validity is tried to be provided by the detailed description of the research method. Internal reliability is tried to be provided by the consistency of research results with the data whereas external reliability is tried to be provided by detailed description of data collection process and analysis (Yıldırım & Şimşek, 2016). In the analysis of data and direct quotations, the study group of the study was represented by the abbreviation "Ö" and numbers.

## Results

Findings from the interviews about the questions determined in the research are presented in the tables below.

### Teachers' Views on the Meaning of Organizational Uncertainty

The views of the teachers on the meaning of organizational uncertainty are given in Table 2.

**Table 2.**  
*The Views on the Meaning of Organizational Uncertainty.*

Categories	Participants	n
Unpredictability	Ö1	1
Irregularity	Ö2, Ö3, Ö7, Ö10, Ö14	5
Complexity	Ö4, Ö11	2
Obscurity	Ö5, Ö6, Ö12, Ö13	4
Anxiety	Ö8, Ö9	2

When Table 2 is examined, it is seen that participants mentioned the meaning of uncertainty under the categories such as unpredictability ( $n = 1$ ), irregularity ( $n = 5$ ), complexity ( $n = 2$ ), obscurity ( $n = 4$ ) and anxiety ( $n = 2$ ). Some participants' views on the meaning of organizational uncertainty are as follows;

*Organizational uncertainty can be explained by unpredictability. Because the situations which we cannot predict, can lead to an uncertain stalemate. If there is a wonder about how to do what in a school, the employees do not know how to do and if they experience a dilemma, the situation of uncertainty arises (Ö1).*

*Organizational uncertainty can be explained by irregularity. Uncertain situations generally bring about irregularity. Uncertainty brings into my mind an irregular complex environment where everything can happen at once (Ö3).*

*Organizational uncertainty can be explained by confusion because schools with their own internal dynamics and complex structures brings about complexity. Job descriptions should be clear where and by whom, where and what to do. Students, teachers, managers and parents must fulfill their duties and responsibilities on time. When they do not do their responsibilities, complexity and irregularity comes, team spirit cannot be formed up (Ö4).*

*Organizational uncertainty can be explained by irregularity. Because at schools generally instead of a certain plan, program or regularity, it is acted with daily projects to save the day. For this reason, teachers cannot know or plan exactly what to do. For example; the teacher is not given a precise definition of a task and the teacher can not predict when and what to do (Ö7).*

*Uncertainty can be explained by anxiety. Because ambiguous situations always create anxiety in people. It is often preferable to have everything under control. The fact that most things in people's lives are regularly planned is a relief. Psychologically, unplanned or ambiguous situations at the last moment make everyone uneasy. In particular, the uneasiness of people due to the uncertainties in their institutions decreases the efficiency in the institutions (Ö8).*

### Teachers' Views on the Causes of Organizational Uncertainty

The views of the teachers on the reasons of organizational uncertainty are given in Table 3.

**Table 3.**  
*The Views on the Reasons of Organizational Uncertainty.*

Categories	Codes	Participants	n
Internal Uncertainty	Administrator	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö10	6
	Teacher	Ö6	1
	Lack of communication	Ö6, Ö7, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14	6
	Job	Ö7, Ö8, Ö9	3
	Innovation applications	Ö7, Ö9, Ö11	3
	School culture	Ö1, Ö3, Ö4, Ö6	4
	Circulation	Ö2, Ö4	2
	Lack of planning	Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11	5
	Organizational memory	Ö4	1
Environmental Uncertainty	Educational policies	Ö3, Ö4, Ö9, Ö10, Ö13	5
	Change	Ö10	1
	External stakeholders	Ö6	1

When Table 3 is examined, it is seen that participants mentioned the reasons of uncertainty under the categories such as internal uncertainty and environmental certainty. Under the internal uncertainty, administrator ( $n = 6$ ), teacher ( $n = 1$ ), lack of communication ( $n = 6$ ), job ( $n = 3$ ), innovation applications ( $n = 3$ ), school culture ( $n = 4$ ), circulation ( $n = 2$ ), lack of planning ( $n = 5$ ) and organizational memory ( $n = 1$ ) codes are found. Under the environmental uncertainty category educational policies ( $n = 5$ ), change

( $n = 1$ ) and external stakeholders ( $n = 1$ ) codes are found. Some participants' views on the reasons of organizational uncertainty are as follows;

*The uncertainty experienced in the educational environment stems from the lack of instructional leaders. The vision and mission of the school should be clearly stated and the employee should participate in the decision-making process. The person who will provide this is the managers who will assume the role of instructional leader. If there is an uncertainty in the school environment, there is also a leader problem that cannot follow the school's goals, problems and functioning (Ö1).*

*I think as constant teacher and administrator should be exchanged. Especially in the third service areas (Ö2).*

*In my opinion the most important factor is the administrator. Uncertainties may occur in school if a school principal is not qualified and competent to perform his / her duties. If a school principal can be sparing and determined to have leadership characteristics, there will be no ambiguity in the school. As a second factor, our education system, which is constantly changing, can lead to uncertainties and confusion in the school. A system should be established where the education system is seated and everyone knows what to do (Ö3).*

*Very frequent changes of managers, loss of memory of school, lack of leadership of qualified and determined people, change of education system too much, change of teaching programs very often, the thought that I could not have any other job so I must be a teacher, people who do not come to the profession to be a teacher are all the reasons (Ö4).*

*The main reason is administrators' not having enough competency. There have been problems in dealing with difficulties (Ö5).*

*I think that the lack of clarity about the demands of the administration, the frustration of the teachers towards the students and the school, the attitudes of the parents towards the school and the disagreements among the teachers are the main reasons (Ö6).*

*Lack of communication between the school administration and the teachers; failure to carry out the tasks to be performed within a certain plan, school administration' not completing the task definition of the students and their effort to be seen nice to the parents and their desire from the teachers to work short term tasks out of the field for top authority (Ö7).*

*I think that there may be some reasons such as unforeseen, unscheduled or under-planned situations in the schools, deficiencies in the plan-program, making wrong decisions and not being equal (Ö8).*

*The reason for the uncertainty in schools is not giving the work to the competent, what teachers will do in the face of difficulties in adapting to sudden change policies of the state, how to behave accordingly, especially the confusion and anxiety teachers feel who try to do the best. Another reason is that there are many pointless and unnecessary tasks school administrators who seem to be doing something, load to teachers (Ö9).*

*The uncertainties in schools are caused by mistakes and deficiencies in planning, lack of understanding of the purpose of the changes to be made, innovations, economic situation, interpersonal conflicts and communication problems. Changes which have started with good intentions but explained sufficiently, cause confusion and turmoil due to uncertainty. I think that changes that cannot be planned adequately and that cannot accommodate possible problems and solutions increase uncertainties. For example uncertainty in the process after TEOG was removed caused confusion, tension and unnecessary concern in all 8th grade students and their parents, and even stressed the students' enthusiasm for working. I also think that schools have the same energy loss. Then it brings an irregularity that it can take a long time before everything gets back to its old order (Ö10).*

*Uncertainty may be the result of unplanned as well as predisposition. The school management should make a plan in advance for possible situations. Apart from this, lack of division of labor and lack of communication can be seen as reasons of uncertainty (Ö11).*

**Teachers' Views on the Results of Organizational Uncertainty**

The views of the teachers on the results of organizational uncertainty are given in Table 4.

**Table 4.**  
*The Views on the Results of Organizational Uncertainty.*

Categories	Codes	Participants	n
Organizational Results	Team Work	Ö1, Ö2, Ö4, Ö10	4
	Decision participation	Ö2, Ö3	2
	Organizational goals	Ö7	1
	Organizational Climate	Ö3, Ö6, Ö8	3
	Organizational trust	Ö5, Ö8	2
	Entropy	Ö3	1
	Organizational gossip	Ö5	1
	Inertia	Ö2, Ö4, Ö6	3
	Change opportunity	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö8	5
	Executive competencies	Ö3, Ö7, Ö11, Ö12	4
	Collectivism	Ö3, Ö8, Ö9, Ö12, Ö15	5
	Use of uncertainty	Ö4, Ö10	2
	Individual Results	Quitting the job	Ö1, Ö3, Ö5, Ö15
Lack of job satisfaction		Ö1	1
Motivation		Ö1, Ö4, Ö14	3
Lack of concentration		Ö7	1
Torture syndrome		Ö7	1
Intolerance		Ö5, Ö8, Ö9,	3
Decrease in organizational loyalty		Ö11, Ö13	2
Future worry		Ö12	1
Developing skills		Ö14	1
Quickness in decision making		Ö9	1

When Table 4 is examined, it is seen that participants mentioned the results of uncertainty under the categories such as organizational and individual results. Under the organizational results category, team work ( $n = 4$ ), decision participation ( $n = 2$ ), organizational goals ( $n = 1$ ), organizational climate ( $n = 3$ ), organizational trust ( $n = 2$ ), entropy ( $n = 1$ ), organizational gossip ( $n = 1$ ), inertia ( $n = 3$ ), change opportunity ( $n = 5$ ), executive competencies ( $n = 4$ ), collectivism ( $n = 5$ ), use of uncertainty ( $n = 2$ ) codes are found; whereas under the individual results category, quitting the job ( $n=4$ ), lack of job satisfaction ( $n = 1$ ), motivation ( $n=3$ ), lack of concentration ( $n = 1$ ), torture syndrome ( $n = 1$ ), intolerance ( $n=3$ ), decrease in organizational loyalty ( $n = 2$ ), future worry ( $n = 1$ ), developing skills ( $n = 1$ ), quickness in decision making ( $n = 1$ ) codes are found. Some participants' views on the results of organizational uncertainty are as follows;

*It has negative consequences in the context of the organization and cannot contribute to the process. From task distribution to sense of responsibility, striking results can be emerged out. As for individual results, it is clear that job satisfaction decreases; so individual's motivation can also decrease. The negative process' followed by professional and emotional burn out is an inevitable consequence (Ö1).*

*I think that students are lacking in teamwork because the branches are not active enough in terms of organizational results. I think that individual decisions may cause uncertainty. School administrators' taking decisions by themselves is also another reason. Where uncertainty exists, team spirit decreases (Ö2).*

*When organizational results are examined, it is seen that uncertainty affects organizational health negatively. It makes it difficult for the organization to achieve its purpose and negatively affect the organizational climate of interpersonal communication. From an individual point of view, there may*

*be people who turn uncertainties into advantages. If you do not turn advantage, you are not affected negatively (Ö3).*

*Individuals cannot find a reason to come together. Therefore, uncertainty negatively affects team spirit. The person does not want to take action because he does not know the future. So the loss of motivation occurs. However, a person may spend more time and effort to be in the front by thinking about the possibility of a positive outcome in the future and that nobody will take this possibility into consideration. In general, uncertainty is a concern. Person is prone to depression (Ö4).*

*May cause the organization to lose confidence. It can become an irresistible situation for individuals in organizations. Uncertainty causes unknown. As a result whispers begin. Rumors cannot be avoided. Thus, individuals fill up. As a result, organization lose blood (Ö5).*

*Organizationally; creates a restless and unsafe environment. Individually; creates reluctance to school and reduces work efficiency. I do not think that uncertainty creates a positive result. There is no other result (Ö6).*

*Reluctance and cooling against the institution studied, not being able to focus on teaching as a teacher, changing the perceptions of the school by deviating from the educational objectives of the students (Ö7).*

*Uncertainty adversely affects organizational culture, individuals within the organization and individuals' relations with each other. When I evaluate individually, uncertainty irritates me, negative effects. For example, there is a recent situation about being more than the norm, but my school administrators do not enlighten me on this issue, they say is not certain. This situation makes me uneasy, I do my best with the questions in my mind such as will I continue to work with my friends at the same school next year, or will I be assigned to a very far place Uncertainty may even reflect on teachers' behavior towards each other, their behavior to school administrators, and sometimes even to students. Although we have a professional way to manage our business life, as teaching is an emotional profession, breaking points can emerge out in the end. There is a situation where the people do not rely school administrators' behaviors and do not trust them. (Ö8).*

*Teachers, parents even they do not notice, students suffer from the uncertainty. A work should be started with the best and the most perfect done, and as good as possible. But we, or rather the experienced individuals who should be an example to us, without having to work themselves, without too much fatigue, save the day and achieve minimum objectives. This is a result that should not be, shameful and pathetic (Ö9).*

*It causes move away from the goals of the organization, the spirit of unity and togetherness, chaos, all kinds of energy loss; low levels of motivation, anxiety, tension, helplessness and stress in individuals. But on the other hand, we may encounter situations in which uncertainty can be benefited. During working with the uncertain situation, new doors can be opened to the innovations in the exchange of ideas with the stakeholders. It also strengthens interpersonal relationships. Managers can also find the opportunity to show themselves when managing uncertainties (Ö10).*

*In terms of organizational results, the entire organization can be adversely affected. But it can also be vice versa, because it is unclear how exactly the uncertainty will come to an end. Individually the positive and negative results of uncertainty can not be guessed. In addition, uncertainty may have a negative effect for another individual while giving a positive result to an individual. Uncertainty may lead the parents to confront the school administration with teachers. It can increase anxiety level (Ö11).*

### **Teachers' Views on the Strategies Struggling with Organizational Uncertainty**

The views of the teachers on the strategies struggling with organizational uncertainty are given in Table 5. When Table 5 is examined, it is seen that participants mentioned the struggling strategies with organizational uncertainty under the categories such as consultation, cooperation, time out, planned management, culture and individual.

**Table 5.**  
*The Views on the Struggling Strategies with Organizational Uncertain.*

Categories	Codes	Participants	n
Consultation	Top management	Ö1, Ö6, Ö8, Ö11	4
	Law-Regulations	Ö2, Ö10, Ö13	3
	Guidance service	Ö1, Ö6	2
	Experienced Colleagues	Ö4, Ö5	2
	Similar practices	Ö6	1
Cooperation	Administrators- employees	Ö4, Ö8, Ö9	3
	Colleagues	Ö2, Ö8, Ö11	3
	Team spirit	Ö6	1
Time out	Unresponsiveness	Ö1, Ö3, Ö9	3
Planned management	Correct planning	Ö2, Ö9, Ö12	3
	B plan	Ö5, Ö8	2
	Decision participation	Ö7, Ö10	2
	Readiness for change	Ö1, Ö14	2
Culture	Being learning organization	Ö7	1
Individual	Take initiative	Ö4	1
	Acceptance	Ö3	1

Under the consultation category, top management ( $n = 4$ ), law-regulations ( $n = 3$ ), guidance service ( $n = 2$ ), experienced colleagues ( $n = 2$ ) and similar practices ( $n = 1$ ) codes are found. Under the cooperation category, administrators- employees ( $n = 3$ ), colleagues ( $n = 3$ ), team spirit ( $n = 1$ ) codes are determined whereas under time out category unresponsiveness ( $n = 3$ ) code is found. Under planned management category, correct planning ( $n = 3$ ), B plan ( $n = 2$ ), decision participation ( $n = 2$ ), readiness for change ( $n = 2$ ) codes, under culture category, being learning organization ( $n = 7$ ) code and under individual category, take initiative ( $n = 4$ ) and acceptance ( $n = 1$ ) codes are found. Some participants' views on the struggling strategies with organizational uncertainty are as follows;

*Help is obtained in case of uncertainty. With the help of top management and guidance service, the environment of uncertainty is being tried to be eliminated. Since the history of mankind, people have been interacting with each other and they have cooperated with each other. In the first communities, while the men were dealing with hunting, the female members of the family assisted with gathering. The cooperation between the first ages and the present has brought new developments, inventions and civilization. Collaboration should be provided not only for teachers but also for students from primary school in the school environment and should be transferred to the new generation within the approach of transfer of citizenship in social sciences. In case of disruption and negative communication, the time release method can be applied for a short time (Ö1).*

*Especially in schools affiliated to the Ministry of Education, it is delayed and ignored. Parents in schools, teachers should work in cooperation. Students should be introduced to teamwork habits (Ö2).*

*Our teachers often use strategies to drop time or ignore as far as I observe. Taking help or solving the problems together is not familiar in our schools or I have never met with these kinds of situations (Ö3).*

*I think taking time, cooperation and getting help are the most effective factors in solving uncertainty. Foresight managers have big business. The manager must have leadership skills and should be able to make the right decisions at the right time. All uncertainties will be solved if a harmonious and interactive education environment is established between schools, teachers, parents and students. Managers should be able to take initiative when it comes to solving uncertainties. Help is required if necessary (Ö4).*

*In general, getting help from top management is applied. Ignoring, leaving it to time is not preferred. Teachers are not adequately informed during periods of uncertainty. Therefore, a cooperation cannot be achieved. There was a management technique I read before. According to this technique, organizational managers will prepare in advance despite all possible problems. Plans against all kinds of problems are expected to be prepared in an immediate situation, the plan should be implemented instantly (Ö5).*

*In order to solve the uncertain situations, strategies for quitting and ignoring are rarely used, and sometimes these strategies can be used for political purposes. I think that if there is a serious situation, these should not be implemented, instead should be intervene with. Assistance should be provided in cooperation with other teachers with the help of the guidance service (Ö6).*

*Sometimes it is left to time, but it is more ignored. If the uncertainty is related to the administrative part, it is eliminated or dismissed as soon as possible. As a solution; teachers or even students should be involved in the process of making decisions about the institution. Expectations from teachers should be more properly defined and appropriate to their professional qualifications. These expectations should not only satisfy the school administration. Determined objectives should be long-term and contribute to this process. It should be ensured that parents are informed about the decisions taken about the school. Corporate culture should be tried to be created and learning organizations should be formed instead of organizational cynicism (Ö7).*

*Teachers, students and parents prefer to contact school administrators for help. Generally, managers can find very easy solutions such as quitting and ignoring. They seek solutions quickly in situations that concern them (Ö8).*

*Although communication, cooperation and coordination with the parent group are often difficult, we cooperate with teachers in their work on a human structure. My general attitude towards uncertainties is primarily to keep quiet and watch the process better. Then I try to think about what to do and offer a solution to a step or a person who can (Ö9).*

*In general, the parents, teachers and the environment try to cooperate in uncertain situations in our school. Their support is requested for the current situation. If this can not be done, help is demanded from the upper management or peers or from other schools. Ignoring and dropping to time usually doesn't make things easier; very rarely it works. I think it is necessary to run the decision-making mechanism together and go to the conclusion and eliminate the uncertainty.*

*To follow developments, to be prepared for changes, to be calm and patient to act in a determined, self-confident, honest manner, working in cooperation to eliminate the uncertain situation seems to play an effective role (Ö10).*

*Depending on the situation of uncertainty, assistance can be requested and sometimes ignored. Here the nature and effects of more uncertainty are more important. School management, family and teachers should be in a clear and understandable manner while communicating. In order to prevent uncertainty, planning should be done, coordinated and working in harmony. The source of uncertainty, its reasons should be focused more (Ö11).*

### **Teachers' Suggestions on Coping with Organizational Uncertainty**

The suggestions of the teachers on coping with organizational uncertainty are given in Table 6. When Table 6 is examined, it is seen that participants mentioned suggestions on coping with organizational uncertainty under the categories such as for administrators, for teachers and for the organization. Under the for administration category, leadership qualities ( $n = 5$ ), cooperation with employees ( $n = 4$ ), finding the resource ( $n = 2$ ), creating safe environment ( $n = 1$ ), providing internal motivation ( $n = 1$ ) codes are determined. Under the for teachers category, emotional maturity ( $n = 1$ ) and professional specialization ( $n = 2$ ) codes and under the for the organization category open aims ( $n = 2$ ), vision creation ( $n = 3$ ), activities supporting change ( $n = 4$ ), solution oriented decisions ( $n = 2$ ), crisis management ( $n = 3$ ) and strong school culture ( $n = 4$ ) codes are found. Some participants' views on the suggestions on eliminating organizational uncertainty are as follows;

**Table 6.**  
*The Suggestions on Coping with Organizational Uncertainty.*

Categories	Codes	Participants	n
For Administrators	Leadership qualities	Ö2, Ö3, Ö7, Ö9, Ö12	5
	Cooperation with employees	Ö1, Ö5, Ö13, Ö14	4
	Finding the resource	Ö11, Ö13	2
	Creating safe environment	Ö13	1
	Providing internal motivation	Ö1	1
For Teachers	Emotional maturity	Ö5	1
	Professional specialization	Ö4, Ö7	2
For the Organization	Open aims	Ö9, Ö12	2
	Vision creation	Ö3, Ö5, Ö8	3
	Activities supporting change	Ö2, Ö6, Ö10, Ö11	4
	Solution-oriented decisions	Ö4, Ö11	2
	Crisis management	Ö5, Ö9, Ö12	3
	Strong school culture	Ö1, Ö7, Ö9, Ö11	4

*Cooperation between teachers and administration should be ensured, communication should be strengthened and intrinsic motivation should be provided. An environment should be created in which the teacher sees the school not as a workplace, but as a home and family environment in which he enjoys being present. Managers need to leave the executive profile to save the day and move to the leader profiles that shape the future, make decisions and implement (Ö1).*

*Coordinated work system, planned and scheduled management system and planned work can be useful for avoiding uncertainty (Ö2).*

*To clear the uncertainty, we need to clarify everything. There must be a local system in the first place. Then there must be an administrative staff that manages this system well and trained teachers who know what to do (Ö3).*

*First of all, regardless of age, teachers with high emotional maturity should come to the fore in the selection of teachers. In this way, when possible problems are experienced, cooperation with teachers with high emotional maturity will be shared by sharing experiences. Principals of schools should be open to teachers. Otherwise, teacher to teacher relations in the same organization will be damaged and mutual trust will be lost. A paternalist leader who has good relations with teachers against such situations must be in the administrative staff (Ö5).*

*I think that the guidance service should work more actively in order to eliminate the uncertainty, the teachers should strengthen the cooperation among themselves and the managers should change their attitudes (Ö6).*

*Provide equality. Plan the program regularly. Do not turn hidden works. Inform teachers. Let the managers be professional in the work and in the school environment. The teachers we call administrative buddy do not face any situation for some reason, they do not experience uncertainty, and if there is a possibility, there is an immediate solution. But for some reason others do not have the same solution. I think it's better for everyone to be professional (Ö8).*

*I would recommend that the work to be done should be given to people with the capacity to do that job, I would suggest that efficient system and education should not be conducted as trial and error but the system and understanding in systematic schools should be imposed and that mentors should be provided for adapting new teachers to the profession (Ö9).*

*What can be done differently; good planning, getting everyone's opinions, and trying to calculate possible failure situations, considering solutions and different alternatives about them, establishing a good communication with all components (Ö10).*

*No problems should be ignored, since the effects of uncertainty can affect everyone positively or negatively, they should go to their source and eliminate them. The opinions and suggestions of each individual in the organization should be taken into consideration. (Ö11).*

### **Discussion, Conclusion & Implementation**

As a result of this study which aims to offer suggestions to the teachers, principals, policy makers who compose up the internal and external stakeholders of the school and the researchers about the meaning of uncertainty at schools, its reasons, results, how to overcome uncertainty, it is found that teachers identified uncertainty as unpredictability irregularity, complexity, obscurity, anxiety. It has been determined that the causes may be of internal and environmental origin. Teachers stated that organizational uncertainty has both organizational and individual consequences. Strategies for coping with organizational uncertainty include consultation, collaboration, time-out, planned management, culture and individual strategies; and suggestions for administrators, teachers and the organization have been put forward regarding the elimination of uncertainty.

As a result of the interview with the teachers, it was revealed that the participants defined organizational uncertainty as unpredictability, disorder, confusion, obscurity, and anxiety. Helsing (2007) showed that teachers defined ambiguity in different ways which is partly close to the findings of this research. Some define uncertainty as the main cause of teacher anxiety, frustration, burnout and poor teaching, while others claim that uncertainty protects teachers against pessimism, guilt and frustration. The reasons such as not deciding on what to do at school due to some reasons, having dilemmas about some unsolved situation about who can solve it, and the thoughts that if I tell my thoughts what kind of reasons can affect me are important in defining uncertainty as such.

The teachers pointed out that the reasons for uncertainty are the internal causes, such as managers, teachers, communication, tasks, innovation practices, school culture, circulation, lack of planning, organizational memory, environmental policies, change and external stakeholders. This finding of the study is similar to the findings of Gürses and Helvacı (2011), Demiral (2014), Polat (2015), İraz (2004), Bodde, van der Wel, Driessen, Wardekker and Runhaar (2018) and Hameiri and Nir's (2016) study results. Gürses and Helvacı (2011) found that when teachers are not informed adequately within the scope of the exchange period, they do not accept the change when their administrators could not manage the change effectively. Polat (2015) showed that organizational uncertainty is high when information is not clear. Demiral (2014) found the reasons of organizational uncertainty as the mistakes and deficiencies in planning, unplanned changes, frequent changes in educational legislation, lack of support of school administrators and senior authorities, economic inadequacies, taking decisions from the center without consulting the implementers about the planned changes, the legislation is open to interpretation, there are gaps that cause different practices, timing errors in the implementation of the changes, conflicts among the stakeholders of the school, the inability to fully explain the purpose and why of change to the society, insufficient in-service training to prepare managers for changes, researching possible results in planning lack of evaluation process. İraz (2004) also states that uncertainty arises when managers do not have sufficient awareness to predict changes in their environment. Bodde et al. (2018) have identified the reasons for organizational uncertainty in their research as uncertainty about variability, defining future activities, defining change, values, interests and perceptions. In their study, Hameiri and Nir (2016) concluded that environmental uncertainty makes it difficult for the school principal to raise funds for the school and to collaborate with teachers. From this point of view, it can be said that when teachers who are going to experience change are not sufficiently informed, when some innovation applications are made before they are ready for change, when their managers fail to manage change effectively from time to time, it can be said that there is resistance to innovation practices in schools. At the same time, lack of good planning process in schools, lack of communication and information flow between teachers and administrators, problems in creating strong school culture due to constant teacher exchange may cause uncertainty. Uncertainty arises when managers do not have enough awareness to predict changes in their environment; in this way, it is

important to influence the environment in a way that meets the organizational needs and prepare the organization for change.

The results of the uncertainty of teachers, teamwork, participation in the decision, organizational objectives, organizational climate, organizational trust, entropy, organizational gossip, inertia, opportunity to change, executive competencies, collectivism, to benefit from uncertainty; individual results such as quitting, lack of job satisfaction, motivation, lack of concentration, tumbler syndrome, intolerance to uncertainty, decrease in organizational commitment, future anxiety, ability to develop skills and quick decision making. This result of the study resembles to the results of the studies conducted by Demiral (2014), Erguvan (2015), Şar, Işıklar and Aydoğan (2012), Karakuş and Yardım (2014), Schechter and Asher (2012), Suzawa (2013) and Helsing (2017). Demiral (2014) stated that the results of uncertainty as pressure and stress, future anxiety in administrators, teachers, students and parents, decrease in motivation and commitment, internal conflicts and planning problems. Erguvan's (2015) study with university students concluded that uncertainty leads to intolerance in students and low level of psychological well-being in this context. Şar, Işıklar and Aydoğan (2012) in their study conducted with 710 teachers whose life satisfaction is analysed found out that the individuals' life satisfaction who can not tolerate uncertainty decreases. Additionally Karakuş and Yardım (2014) supporting the finding of this study found out that uncertainty increases job intention by reducing job satisfaction. Schechter and Asher (2012) concluded that when the ambiguity feelings of the principal increased, organizational learning mechanisms decreased at school. Hameiri and Nir (2016) on the other hand, conclude that uncertain conditions negatively affect organizational-school health in a similar way to this finding. In his study, Suzawa (2013) stated that uncertainty is generally associated with intolerance, whereas uncertainty is a condition that must be embraced and not tolerated. It was revealed that embracing uncertainty should be perceived as being open to new ideas during teaching and not thinking in narrow patterns. On the other and, Helsing (2007) in his study found that there have been some studies putting forward that violated standards, routine teaching, charges of dismissal, conservatism, and the compliance are the reactions to uncertainty. According to these findings, it is seen that uncertainty in schools may lead to some negative and partially positive results. From this point of view, in schools where there is uncertainty, there is no clarity in purposes, role distributions and responsibilities; can be said to cause organizational gossip. Likewise, when employees don't know what to do, worry about the future, they can leave work and experience burnout. However, it should not be underestimated that when uncertainty is seen as an opportunity, new ideas may emerge, create time for decision-making, enable people to gain experience and develop skills.

Teachers expressed counseling, cooperation, time-lag, planned management, culture and individual strategies as strategies to cope with organizational uncertainty in schools. This finding of the research is similar to that of Demiral (2014), Bodde et al. (2018) and Helsing (2007). Demiral (2014) identified the coping strategies in her study as follows; to seek appropriate solutions to the regulations, to consult the deputy principals, experienced managers of other schools, senior management, teachers, guidance service, informal leaders in the school, to investigate similar practices in the past, to examine the regulations in other areas, to take risks, to take initiative, to bring teamwork to the forefront, waiting for the uncertainty to pass and flowing, providing an atmosphere of mutual trust within the organization, researching practices elsewhere, acting solution-oriented, taking flexible decisions, focusing on the problem, and first of all trying to identify the problem. Bodde et al. (2018) identified coping strategies as adaptable management, being a mentor, offering different alternatives, a visionary leader, stakeholder engagement, consultation, decision making, more detailed analysis, expert opinion and knowledge. Helsing (2007) emphasized the importance of cooperation in reducing the uncertainty of teachers in their research. From this point of view, according to teachers' opinions, it can be considered as creating effective cooperation between managers and employees, making information flow clearly, operating management processes in line with a certain plan, creating a common culture, are the ways for coping with uncertainty.

In order to cope with organizational uncertainty, teachers made suggestions for administrators, teachers and the organization. These recommendations include leadership characteristics, collaboration with employees, finding resources, creating an atmosphere of trust, providing intrinsic motivation, emotional maturity, professional specialization, clear goals, vision formation, and activities to support change, solution-oriented decisions, crisis management and strong school culture. The results of this study are partly similar to the findings of Demiral (2014), Iraz (2000), Polat and Doyuran-Göktürk (2005), Allen, Jimmieson, Bordia and Irmer (2007) and Hameiri and Nir (2016). In the study of Demiral (2014), managers concluded that rapid decision making in uncertain situations, turning crisis periods into opportunities, being cool-headed, forming a crisis management team, quick decision making and focusing on the solution are effective in removing uncertainty. Iraz (2000) also revealed that there are two important ways to influence the environment in a way to respond to organizational needs and prepare the organization for change in eliminating the uncertainty that arises. Polat and Doyuran-Göktürk by finding out positive relation between the tendency of avoiding uncertainty and trust to top management in their research which aimed to determine the relationship between the school administrators' power distance and avoidance of uncertainty with trust to top management, suggested that inservice training and seminars should be organized to improve the school principals' avoidance values of uncertainty. Allen, Jimmieson, Bordia, and Irmer (2007) concluded that communication and having more information about change is an important variable in reducing organizational uncertainty. Schechter and Asher (2012) showed that the most important factor in preventing uncertain situations in schools is that the school has the characteristics of a learning organization. In their study, Hameiri and Nir (2016) stated that environmental uncertainty affects organizational health and that prevention can be achieved by developing a shared vision of the leaders, providing academic cooperation and strengthening the cooperation between colleagues. From this point of view, in order to cope with the organizational uncertainty in schools, working together in a team spirit and cooperation in the atmosphere of trust, ensuring that the administrator of the institution fulfills the responsibility of creating, maintaining and developing a strong school culture, approaching the problems from a multidimensional perspective and taking decisions with the employees for the most appropriate solution, management skills and implementation of crisis management principles play an important role.

When the results presented as a whole were evaluated based on the opinions of the teachers participating in the research, it was observed that the uncertainty means unpredictability, disorder, confusion, obscurity, and uneasiness for the teachers; they stated that uncertainty can emerge internally and environmentally, have organizational and individual results, and coping strategies include consultation, collaboration, time-out, planned management, culture and individual strategies. Uncertainty of teachers is unpredictable, considering that it is known as unknown, when determining the change and innovation policies to be applied in institutions, not only the policy makers, but also the people who will be affected by the decision and the practitioners should be determined and prepared for the change. In addition, innovations should be implemented considering the social, cultural and economic environment variables in which schools are located. Because the environment and employee characteristics of each school and the conditions of the school vary. When uncertainty is not eliminated, it is determined that success in schools decreases and teachers' motivation to work decreases. So the awareness of school administrators about uncertainty should be increased and in case of uncertainty, crisis management should be provided in order to intervene in the crisis without damaging the institution. Teachers stated that they can not do anything if they do not have enough awareness on a subject and this makes them feel anxious, accordingly, the flow of information within the organization should gain clarity and duties and responsibilities should be clearly defined and information pollution should be prevented. Considering that the method and pattern adopted by the research do not allow the generalization of the results, it can be stated that by carrying out the subject in different samples and with different methods, different and detailed results can be obtained.

## Turkish Version

### Giriş

Değişimin hızlı şekilde yaşandığı günümüzde örgütler varlıklarını sürdürebilmek, diğer örgütlerle rekabet edebilmek ve fark yaratabilmek adına yapı, süreç ve yönetim şekillerinde sürekli yenilik yapmak durumunda kalmaktadırlar. Bu denli hızlı bir değişim, her an her şeyin değişebilme ihtimalini beraberinde getirmekte ve önceden tahmin etmenin zorlaştığı belirsizlik ortamlarını yaratmaktadır (Çamlıbel, 2003); çünkü günümüzde artan değişim hızı ile kesinlik durumu yok olurken, belirsizlik daha kolay şekilde yayılmaktadır (Başar-Neyişçi, 2008). Çoğu örgüt de bu kaotik, karmaşık, bilinmeyenlerle dolu belirsiz ortamlar içerisinde varlıklarını korumaya çalışmakta hatta belirsizlikten kaçınmaya çalışmaktadır; ancak belirsizlikten kaçınma örgütler için çok daha fazla bilinmeyen yaratmaktadır. Böylelikle basit ve durağan bir ortamda yaşayamayan örgütler için kaos kaçınılmaz olmaktadır. Nitekim Kaos teorisi de örgütler gibi karmaşık sistemlerde ilişkilerin doğrusal olmadığını, umulmadık sonuçlar ve tahmin edilemeyen durumlar oluşturan bir sistemin varlığına işaret etmektedir (Akbaba-Altun, 2001). Giderek karmaşıklaşan sistemler, küresel ilişkiler ve etkileşimlerin çoğalması örgütlerin belirsizliğine belirsizlik katmaktadır (Arslan, 2013). Bu nedenle yöneticiler kurumlarında yaşanan belirsizliği yok sayamamakta ve örgütlerinin değişmeyen, durağan ve kolay tahmin edilebilir ortamlar içerisinde yaşamadığını kabul etmektedirler (Başar-Neyişçi, 2008; Polat, 2015). Bu açıdan bakıldığında örgütlerde özellikle eğitim örgütlerinde belirsizlik, belirsizlik ile mücadele etme, belirsizlikten yararlanma ve belirsizlikten kaçınma önemli konular haline gelmektedir.

### Belirsizliğe İlişkin Tanımlar

Belirsizliğe ilişkin alanyazında pek çok tanımlama yapılmıştır. Bunlardan bir tanesi belirsizliğin değişimin yönünün bilindiği, ancak olayların ve olayların sonuçlarının gerçekleşme ihtimalinin tahmin edilememesi durumu olduğu şeklindedir (Kasperson, 2008). Bir başka tanıma göre belirsizlik, birey için olumsuz veya zarar verici etkileri olan bir duruma ait özelliklerdir (Lazarus & Folkman, 1984, akt. Karakuş & Yardım, 2014). Bu doğrultuda, belirsizlik çalışanların örgütsel değişim algıları sonucunda yaptıkları önemli bir zihinsel değerlendirme olarak tanımlanabilmektedir (Karakuş & Yardım, 2014). Milliken (1987) ise belirsizliği bireylerin olası durumları ve sonuçları doğru tahmin edememeleri olarak tanımlarken, Erganlı ve Uysal (2015) belirsizliğin kişiler için kaygı ve stres kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir.

Okulların etkili ve verimli işleyişine etki eden, yöneticilerin yönetim süreçlerini yürütmelerine engel olan, okul iklimine zarar veren, tüm çalışanların motivasyonunu düşürüp ataletle sürükleyen, akademik performansı düşüren kısaca kurumun çağa uyum sağlayarak gelişmesini engelleyen faktörlerden birisi de belirsizliktir (Arslan, 2013; Helsing, 2007; Smithson, 2008). Güne rutini koruyarak planlı başlayan okullarda dahi öngörülemeyen, umulmadık olaylar gelişebilmekte ve düzen halini düzensizlik alabilmektedir. Bu nedenle okullar doğrusal olmayan, kaotik ve süreçleri tahmin edilemeyen belirsizliği barındıran sistemler olarak nitelendirilebilmektedir (Akbaba-Altun, 2001). Smithson (2008), belirsizliğin olumsuz olabileceği gibi olumlu olarak da algılanabileceğini belirtmiştir. Bireylerin bazı belirsizliklerin iyi ya da kötü, bazılarının ise değiştirilebilir olduğuna dayanak oluşturan düşünceleri bulunmaktadır. Bu nedenle bazı bireyler, belirsizliği azaltmak ya da ortadan kaldırmak yerine, belirsizlik yaratmaya ve sürdürmeye meyilli olmaktadır. Belirsizlik, böylece yönetim ve denetimde birtakım açmazlara ve de çözümlere aracı olabilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde belirsizlik ortamını fırsata çevirmek de okulların etkili işleyişine katkıda bulunabilmekte, yöneticilerin kriz yönetim becerilerini gözden geçirmelerine olanak sağlamaktadır. Kısacası örgütler geleceği ve gelecekte oluşabilecek olasılıkları tahminleyip önlem alabildiklerinde, değişim ve belirsizliği kabul edip kaosu başarı için fırsata dönüştürebilmektedirler (Erçetin & Kayman, 2014). Açıkalin (1998, as cited in. Bakioğlu & Demiral, 2013) karmaşanın liderler için yaşamsal bir fırsat olduğunu; postacının kapıyı iki defa çaldığını, birincisinin kaosa ikincisinin ise yöneticilerin karmaşayı yönetme becerisine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu

doğrultuda Argüden (2002) belirsizliği iyi anlamının doğru kararlar verebilmenin temelini oluşturduğunu ifade etmiştir.

### **Eğitim Örgütlerinde Belirsizlik**

Okullar; kendi içerisinde çok sayıda farklı dinamik bulunduran, kendi içerisindeki ve çevresindeki pek çok farklı değişkenle etkileşim içerisinde olan, öngörülemezliğin bulunduğu bir ortamda evrilen örgütlerdir. Okulun, yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin başarısı için sabit ve her zaman geçerli, her duruma uygun formülleri yoktur. Her kurumun belli durumlarda izleyeceği çok sayıda yol vardır ve örgütlerin doğal olarak okulların da başarısını, varlığını ve istikrarını etkileyebilecek belirsiz birçok etken bulunmaktadır (Radford, 2006). Bir başka ifade ile okullarda belirsizliğe sebep olan pek çok değişken bulunmaktadır. Bunlardan bazıları bilgi eksikliği, rasgelelik, karmaşıklık, değişim olarak belirtilebilir (Arslan, 2013). Aynı zamanda yine öğretmenler diğerlerinin duygu, düşünce ve davranışlarını anlamayı, tahmin etmeyi, değerlendirmeyi içeren kısaca insan ilişkilerine odaklanan mesleklerinin karmaşık doğası gereği belirsizlikler yaşayabilmektedirler. Ancak bazıları bu durumun çoğu zaman öğretmenlerin tükenmişlik, yorgunluk, atalet ya da endişe yaşamasına sebep olduğunu belirtirken bazıları da uygulamaların gelişmesi, karamsarlık ve yorgunluktan kurtulmak için bir sebep olduğuna işaret etmektedirler. Helsing (2007) yapmış olduğu araştırmasında öğretmenlerin belirsizliğe ilişkin tutumlarını incelediğinde belirsizliği olumlu ya da olumsuz algılamaları karşısında belirsizliğe ilişkin tutumlarının da değiştiğini ifade etmiştir. Helsing öğretmenlerin belirsizliği olumsuz olarak algıladıklarında korktukları, belirsizliği önlemeye ilişkin girişimlerde bulunmaya çalıştıkları, belirsizlik durumunu riskli gördükleri ortaya konurken olumlu olarak algıladıklarında ise belirsizliğin her ne kadar endişe verici olsa da bir fırsata dönüşeceğini, kendileri için heyecana dönüştüğünü, bilgi düzeylerini artırdığını ve de uzmanlaşmalarına katkı sağladığını düşündüklerini belirlemiştir.

### **Belirsizliğin Yönetimi**

Belirsizliği yönetirken esnek ve uyarlanabilir belirsizlik yönetimi stratejilerinin kullanılması önerilmektedir. Ancak, belirsizlik yönetimiyle ilgili karmaşık düşüncelerden biri yöneticilerin bazılarının dünyanın belirlilik taşıdığını ve bu nedenle kesin öngörülere açık olduğunu ya da belirsizlik taşıdığını ve bu nedenle tümüyle kestirilemez olduğunu düşüncelerinden kaynaklanmaktadır (Arslan, 2013). Oysa daha önce de belirtildiği gibi belirsizlik yönetilirken esnek stratejiler kullanılarak örgüt için fırsata dönüştürülmesi daha kalıcı çözümler yaratarak örgütlerin etkililiğini artırmada rol oynayacaktır. (Özdemir & Cemaloğlu, 1999). Her şeyin her zaman değiştiği ve tahmin etmenin oldukça zorlaştığı belirsizlik ortamında, bir okul yöneticisi yeniliklerin ve değişimin gerektirdiği ihtiyaç, sorumluluk ve problemler karşısında gereken esnekliği göstererek, yaşanan çatışmaları, kaos ortamını ve krizleri yöneterek, eğitim hizmetlerinin devamlılığını sağlayabilir (Ertürk-Kayman, 2008). Örgüt yöneticileri ve çalışanları örgütlerinde etkin bir yönetsel süreç ve hizmet kalitesini sağlamak ve belirsizliği giderebilmek için günümüz koşullarına uygun olarak gerektiğinde internet tabanlı sosyal ağlar da (twitter, facebook, blogger, vb) dâhil olmak üzere açıklık ve hesap verebilirliği sağlayıcı teknolojilerden yararlanabilirler. Dolayısıyla örgütler belirsizlik karşısında yeni liderlik yaklaşımlarının yanı sıra açık, dönüşümcü, kültürel liderlik gibi alternatif liderlik yaklaşımlarını da göz önünde bulundurmalarıdır (Polat, 2015); hatta okullardaki uygulayıcılar, herhangi bir rota için özel bir yol haritası planlayan vizyoner lider olmaktan öte; belirsiz ve öngörülemez zorlukların olduğu hızlıca değişen koşullara, yeterli bilgi ve donanımına, duruma özgü ve hızlıca cevap verebilerek uyum sağlayabilen kanonun başındaki kişi olma özelliği göstermelidirler (Arslan, 2013). Ancak örgütlerin belirsizlikle mücadele de sıklıkla başvurdukları yöntemlerden birisi belirsizlikten kaçınmadır. Belirsizlikten kaçınma herhangi bir konuya ilişkin bilgi düzeyinin yetersiz kaldığı, örgüt çalışanları ile ilgili açık ve belirgin olmayan konuların ya da değişim hareketlerinin toplumu rahatsız ettiği durumlara ilişkin duyulan tedirginlik düzeyi ile açıklanabilmektedir (Sofyalıoğlu & Aktaş, 2001). Bir örgütü oluşturan üyelerin belirsizlikten kaçınma eğilimleri düşükse oradaki üyeler risk almaya meyillidir ve belirsizliği tolere edebilme ihtimalleri yüksektir (Rogovsky & Schuler, 1997). Ancak belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksekse o toplumu oluşturan bireylerin belirsizliğin yarattığı endişe ile agresif, saldırgan ve sınırlı olmaları kaçınılmazdır (Robbins, 1998). Belirsizlikten kaçınma özelliği Pulat'a (2010) göre

bireylerin belirsizlik ve durağan olmayan durumlar karşısında hissettikleri ve korunmak için aldıkları önlemleri ile ilgilidir.

Alanyazın incelendiğinde örgütsel belirsizlik ile ilgili çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir (Allen, Jimmieson, Bordia, & Irmer; 2007; Arslan, 2013; Bakioğlu & Demiral, 2013; Başar-Neyişçi, 2008; Bodde, van derWel, Driessen, Wardekker & Runhaar, 2018; Campbell, 2007; Demiral, 2014; Englund & Frostenson; 2017; Erguvan, 2015; Ersanlı & Uysal, 2015; Gordon, 2006; Helsing, 2007; Hui & Lee, 2000; Oswald, 2013; Roelofs & Nieuwenhuis, 2016; Twyford, Le Fevre & Timperley; 2017; Smithson, 2008; Schechter & Asher, 2012; Polat; 2015; Rast, Hogg & Giessner, 2013; Uysal, 2015). Bakioğlu ve Demiral (2013) yapmış oldukları araştırma sonucunda okul yöneticilerinin belirsizliklerin sebeplerinden birisinin planlamadaki hatalar olarak değerlendirdikleri, belirsizlik durumlarında öncelikle mevzuata danıştıkları, bazılarının belirsizlik anında karamsarlığa kapıldıkları ve belirsizliğin yöneticiler üzerinde stres ve baskı yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Başar-Neyişçi (2008) araştırmasında okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların kültürünün bürokratik yapılardan oluşmasının yöneticilerin düşük düzeyde belirsizlikten kaçınma davranışı gösterme eğilimlerini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca aynı çalışmada kıdemi yüksek olan yöneticilerde belirsizlikten kaçınma düzeyinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Polat (2015) ise çalışmasında yöneticilerin açık lider olma stilleri ile örgütsel belirsizlik, yöneticilerin sosyal ağları benimseme durumları ile örgütsel belirsizlik arasında pozitif yönde bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada yöneticilerin örgütte herhangi bir konu veya durum hakkında örgüt üyeleri arasında bilgi akışının yetersiz olduğu, süreçteki nedensel ilişkiler ağının örgüt üyelerince yeterince bilinmemesi ve örgütte geri bildirim durumunun uzun zaman alması boyutlarında yöneticilerin diğer çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde örgütsel belirsizlik yaşadıkları belirlenmiştir.

Bu bilgiler ışığında bu araştırma ile öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerini kendileri ile bire bir görüşme sonrası onların bakış açısı ile bütüncül bir şekilde ortaya konmasının belirsizlik yaşayan kurumlara belirsizliğin nasıl giderilebileceğine ilişkin çeşitli alternatifler sunmasına, kurumların etkili ve verimli işleyişine katkıda bulunmasına etki edeceği düşünülmektedir. Aynı şekilde günümüzde özellikle eğitim kurumlarının belirsizlik karşısındaki tepkilerini, belirsizliğin doğurduğu sonuçları ve baş etme yöntemlerini belirlemek önemli görülmektedir. Ayrıca öğretmenlerin görüşleri alınarak nitel veri toplama tekniği kullanılarak örgütsel belirsizliği ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu açıdan bakıldığında mevcut araştırmadan elde edilecek bulguların alan yazındaki bu boşluğu doldurması ve benzer durumlar için öğretmenler, yöneticiler, politika yapıcılar için önemli bir veri kaynağını teşkil ederek fikir ve öneri sunması beklenebilir. Bu ana amaç doğrultusunda aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır. Katılımcıların;

- Örgütsel belirsizliğin anlamına ilişkin görüşleri nasıldır?
- Örgütsel belirsizliğin sebepleri hakkında görüşleri nasıldır?
- Örgütsel belirsizliğin sonuçlarına ilişkin görüşleri nasıldır?
- Örgütsel belirsizlikle baş etme stratejilerine ilişkin görüşleri nasıldır?
- Örgütsel belirsizliğin giderilmesine ilişkin önerileri nelerdir?

## Yöntem

### Araştırmanın Deseni

Okullarda yaşanan örgütsel belirsizliğin anlamı, nedenleri, sonuçları, belirsizle baş etme stratejileri ve belirsizliğin giderilmesi hakkında okulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için öğretmenlerin görüşlerini ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji desenindedir. Fenomenolojinin kullanıldığı araştırmalarda veri kaynakları araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan veya bu olguyu yansıtabilecek birey veya gruplardır ve en önemli veri toplama araçlarından biri görüşmedir Aynı zamanda fenomenoloji araştırmalarında farkında olunan ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olunmayan olgulara odaklanılmaktadır; amaç; bireyin bir olguya ilişkin yaşantılarını, algılarını ve buna yüklediği anlamları ortaya çıkartmaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Kısacası fenomenoloji ile kişilerin deneyimlerinden ve

yaşantılarından hareketle olguya ilişkin geliştirdikleri algı ve anlamlar ortaya konmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda bu araştırmada örgütsel belirsizlik olgusu öğretmenlerin deneyimlerine dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

### Çalışma Grubu

Amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmada, çalışma grubunu, 2017-2018 öğretim yılında Ankara ilinde görev yapmakta olan 14 öğretmen oluşturmaktadır. Bu çalışmada ölçüt, öğretmenlerin buldukları okulda en az iki yıl görev yapmış olmalarıdır. Bunun sebebi görev yapmakta oldukları okulda yaşanan belirsizliğe ilişkin ayrıntılı bir bakış açısına sahip olmalarıdır. Çalışmada maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği kullanılmaya nedeni ise çalışma grubunun çeşitliliğinin sağlanmasıdır. Araştırmanın çalışma grubuna seçilecek öğretmenlerin belirlenmesinde cinsiyet, branş, kıdem, yaş, okulda çalışma süresi, öğrenim durumu gibi değişkenler çeşitlilik kaynağı olarak alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmenlerin demografik özellikleri aşağıda Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.**  
*Çalışma Grubuna Ait Demografik Bilgiler.*

Katılımcı	Cinsiyet	Branş	Kıdem	Yaş	Okul Kıdemi	Öğrenim D.
Ö1	E	Sos. Bil.	4	27	2	Y. Lisans
Ö2	E	Sınıf Öğt.	10	32	2	Lisans
Ö3	K	İlk. Mat.	5	26	3	Y. Lisans
Ö4	E	Coğrafya	20	42	8	Y. Lisans
Ö5	E	Sınıf Öğt.	4	26	2	Lisans
Ö6	K	Fen Bilimleri	2	23	2	Lisans
Ö7	E	İngilizce	3	27	3	Lisans
Ö8	K	İngilizce	6	28	3	Lisans
Ö9	E	Sınıf Öğt	2	25	2	Lisans
Ö10	K	Okul Öncesi	16	45	2	Lisans
Ö11	E	İngilizce	4	35	2	Lisans
Ö12	E	Sınıf Öğt	10	33	2	Lisans
Ö13	E	Sınıf Öğt	5	33	3	Y. Lisans
Ö14	K	Sınıf Öğt	4	32	2	Y. Lisans

Tablo 1 incelendiğinde çalışma grubunda yer alan katılımcıların 9’unun erkek 5’inin kadın öğretmen oldukları görülmektedir. Katılımcıların branşları göz önüne alındığında 6’sının sınıf, 1’inin sosyal bilgiler, 1’inin ilköğretim matematik, 1’inin coğrafya, 1’inin fen bilimleri ve 2’sinin de İngilizce olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki kıdemleri 2 ile 20 yıl arasında değişirken yaşları 22 ve 45 aralığındadır. Çalıştıkları okuldaki kıdemleri en az 2 en çok 8’dir. Öğrenim durumları incelendiğinde 9’unun lisans 5’inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken örgütsel belirsizlik ile ilgili alanyazın ayrıntılı olarak incelenmiş ve öğretmenlerin örgütsel belirsizliğe ilişkin görüşlerini saptamak amacı ile çeşitli maddeler belirlenmiştir. Belirlenen maddeler uzman görüşüne sunulmuş ve uzmanlardan gelen geribildirimler sonucunda gerekli düzenlemeler yapılmış ve forma son hali verilmiştir. Bu bağlamda görüşme formunda araştırmanın amacına uygun beş adet soru yer almıştır. Bu sorulardan bazıları “Okullarda yaşanan belirsizliğin sebepleri hakkında neler düşünüyorsunuz?”, “Okullarda yaşanan belirsizliğin ne gibi sonuçlara yol açtığını düşünüyorsunuz?” şeklindedir.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada geliştirilen veri toplama aracı ile veriler 2017-2018 öğretim yılında toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak 14 öğretmen ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeye başlamadan önce katılımcılara araştırmanın amacı açık bir şekilde belirtilmiş bilinçli onam gözetilerek yapılacak görüşmeye katılıp katılmama konusunda özgür oldukları ve diledikleri anda görüşmeyi bırakabilecekleri söylenmiştir. Katılımcıların onayları alındıktan sonra ses kayıt cihazı kullanılarak görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Yapılan görüşmeler yaklaşık 45 dakika ile 65 dakika arasında değişmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Verilerin analizinde, içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizinin amacı, elde edilen verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır; özünde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize etmek ve yorumlamaktır (Yıldırım & Şimşek, 2016). Verilerin analizi, verilerden kavramsal kategoriler elde etmek amacıyla tekrar eden kodların belirlendiği açık kodlama ile kategoriler arasında bağlantılar kurmak amacıyla yapılan eksen kodlama ile gerçekleştirilmektedir (Merriam, 2009). Açık kodlama, mikro analiz kodlama olarak da isimlendirilmektedir. Açık kodlamada amaç metindeki olgunun kimliğinin belirlenmesi, adlandırılması, kategorize edilmesi ve tanımlanmasıdır. Olaylar ve davranışlar arasında benzerlikler ve farklılıklara ilişkin olarak karşılaştırmalar yapılır ve veriye sorular sorularak veri kategorize edilir. Eksen kodlama ise açık kodlamada elde edilen kodları tımdengelim ve tümevarım ile diğerleri ile ilişkilendirme sürecidir; bu aşamada kategoriler alt kategorilerle ilişkilendirilmekte ve aralarındaki ilişkiler test edilmektedir (Baş & Akturan, 2008). Bu bağlamda bu araştırmada da ses kaydı ile elde edilen veriler arasında yer alan anlamı en iyi yansıtan ifadeler bir kavram, cümle ya da sözcükle isimlendirilerek kategorilendirmek için açık kodlama, kodlama süresince geliştirilen kategorilerde bir araya getirmek için eksen kodlama yapılmıştır. Sonuçta, kavramsal çerçeveye uygun olarak belirlenen tema, kategori ve kodlamalar yapılarak ifadeler tablolar halinde sunulmuştur. Her bir tema altında yer alan kategori ve kodlar bir araya getirilerek tablolar oluşturulmuş ve her bir tablo, ilgili araştırma sorusunun altında verilerek ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Verilerin analizinde ise katılımcıların görüşlerini yansıtabilmek amacı ile çarpıcı, açıklayıcı, farklı örnekler dikkate alınarak (Ünver, Talu-Bümen & Başbay, 2010) doğrudan alıntılara yer verilmiştir.

### **Geçerlik-Güvenirlik Çalışması**

Nitel veri toplama tekniği kullanılarak yürütülen araştırmalarda araştırmanın iç geçerliğini (inandırıcılık), dış geçerliğini (aktarılabirlik/transfer edilebilirlik), iç güvenilirlik (tutarlık) ve dış güvenilirliğini (teyit edilebilirlik) artırmak için çeşitli yöntemler mevcuttur. Bu bağlamda araştırmada iç geçerlik, uzman incelemesi, katılımcı teyidi, bulguların doğrudan alıntılarla verilmesi, veri toplama aracının ve bulguların ilgili alan yazınla tutarlılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır. Dış geçerlik, araştırma yönteminin ayrıntılı olarak tanımlanmasıyla gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarının verilerle tutarlılığına ilişkin tutarlık incelemesiyle iç güvenilirlik, veri toplama sürecinin ve analizinin ayrıntılı betimlenmesi yoluyla da dış güvenilirlik sağlanmıştır. (Yıldırım & Şimşek, 2016). Verilerin analizinde ve doğrudan alıntılarda araştırmanın çalışma grubunu oluşturan öğretmenler "Ö" kısaltması ve numaralarla temsil edilmiştir.

### **Bulgular**

Araştırmada belirlenen sorulara ilişkin görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

#### **Öğretmenlerin Örgütsel Belirsizliğin Anlamına İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel belirsizliğin anlamına ilişkin görüşleri Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2.***Örgütsel Belirsizliğin Anlamına İlişkin Görüşler.*

<b>Kategoriler</b>	<b>Katılımcılar</b>	<b>n</b>
Tahmin Edilemezlik	Ö1	1
Düzensizlik	Ö2, Ö3, Ö7, Ö10, Ö14	5
Karmaşa	Ö4, Ö11	2
Bilinmezlik	Ö5, Ö6, Ö12, Ö13	4
Tedirginlik	Ö8, Ö9	2

Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların örgütsel belirsizliğin anlamını tahmin edilemezlik ( $n = 1$ ), düzensizlik ( $n = 5$ ), karmaşa ( $n = 2$ ), bilinmezlik ( $n = 4$ ) ve tedirginlik ( $n = 2$ ) kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Bazı katılımcıların örgütsel belirsizliğin anlamına ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Örgütsel belirsizlik tahmin edilemezlik ile açıklanabilir. Çünkü önceden kestiremediğimiz, öngörüle bulunamayıp tahmin edemediğimiz durumlar belirsiz çıkmaza düşmemize neden olabilir. Bir okulda neyin nasıl yapılacağı konusunda bir acaba var ise, nasıl yapılacağını çalışanlar bilemiyor ve bir ikilem yaşıyorlarsa işte orada belirsizlik durumu ortaya çıkıyor (Ö1).*

*Örgütsel belirsizlik düzensizlik ile açıklanabilir. Çünkü belirsiz durumlar genelde düzensizliği de yanında getirir. Belirsizlik demek her an her şeyin olabileceği düzensiz karmaşık bir ortamı aklıma getiriyor (Ö3).*

*Örgütsel belirsizlik karmaşa ile açıklanabilir. Çünkü kendi iç dinamikleri ve karmaşık bir yapısı olan okullarda belirsizlik karmaşa getirir. Neyin nerede kim tarafından ve nasıl yapılacağı, görev tanımları net olmalıdır. Öğrenci, öğretmen, yönetici ve veli üzerine düşen görev ve sorumluluklarını zamanında yerine getirmelidir. Getirmedeği anda karmaşa ve düzensizlik oluşur. Ekip ruhu oluşmaz (Ö4).*

*Örgütsel belirsizlik düzensizlik ile açıklanabilir. Çünkü okullarda belli bir plan, program ve düzen yerine günü kurtarma projeleri ile hareket edilmektedir. Bu sebeple, öğretmenler de ne yapacağını tam olarak bilememekte ve planlayamamaktadır. Örneğin; öğretmene verilen bir görevin tam olarak tanımlanması yapılmamakta ve öğretmen de neyi ne zaman yapacağını kestirememektedir (Ö7).*

*Belirsizlik tedirginlik ile açıklanabilir. Çünkü belirsiz olan durumlar daima kişilerde tedirginlik yaratır. Çoğunlukla her şeyin kontrol altında olunması tercih edilir. İnsanların hayatlarındaki çoğu şeyin düzenli önceden planlı olması onları rahatlatır. Psikolojik olarak son anda ortaya çıkan plansız ya da belirsiz durumlar herkesi huzursuz eder. Özellikle kişilerin kurumlarında belirsizlikler sebebiyle yaşadıkları tedirginlikler ve huzursuzluklar kurumlardaki verimi düşürür (Ö8).*

### **Öğretmenlerin Örgütsel Belirsizliğin Sebeplerine İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel belirsizliğin sebeplerine ilişkin görüşleri Tablo 3'te belirtilmiştir. Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların örgütsel belirsizliğin sebeplerini içsel belirsizlik ve çevresel belirsizlik olarak değerlendirdikleri görülmektedir. İçsel belirsizlik kategorisinde yönetici kaynaklı ( $n = 6$ ), öğretmen kaynaklı ( $n = 1$ ), iletişim eksikliği ( $n = 6$ ), görev kaynaklı ( $n = 3$ ), yenilik uygulamaları ( $n = 3$ ), okul kültürü ( $n = 4$ ), sirkülasyon ( $n = 2$ ), planlama eksikliği ( $n = 5$ ) ve örgütsel bellek ( $n = 1$ ) kodları yer almaktadır. Çevresel belirsizlik kategorisinde ise eğitim politikaları ( $n = 5$ ), değişim ( $n = 1$ ) ve dış paydaşlar ( $n = 1$ ) belirtilen kodlar arasında yer almaktadır. Bazı katılımcıların örgütsel belirsizliğin sebeplerine ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Eğitim-öğretim ortamında yaşanan belirsizlik öğretimsel lider eksikliğinden kaynaklanır. Okulun vizyonu ve misyonu açık bir şekilde belirtilmeli ve çalışan personel karar alma süreçlerine katılmalıdır. Bunu sağlayacak kişi de öğretimsel lider rolünü üstlenecek müdürlerdir. Okul ortamında bir belirsizlik var ise okulun amaçlarını, sorunlarını ve işleyişini takip edemeyen lider sorunu da vardır (Ö1).*

*Sürekli öğretmen ve idareci değişimi olarak düşünüyorum. Özellikle 3. Hizmet bölgelerinde (Ö2).*

**Tablo 3.**  
*Örgütsel Belirsizliğin Sebeplerine İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
İçsel Belirsizlik	Yönetici kaynaklı	Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö10	6
	Öğretmen kaynaklı	Ö6	1
	İletişim eksikliği	Ö6, Ö7, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14	6
	Görev kaynaklı	Ö7, Ö8, Ö9	3
	Yenilik uygulamaları	Ö7, Ö9, Ö11	3
	Okul kültürü	Ö1, Ö3, Ö4, Ö6	4
	Sirkülasyon	Ö2, Ö4	2
	Planlama eksikliği	Ö7,Ö8,Ö9,Ö10,Ö11	5
	Örgütsel Bellek	Ö4	1
Çevresel Belirsizlik	Eğitim politikaları	Ö3, Ö4, Ö9,Ö10,Ö13	5
	Değişim	Ö10	1
	Dış paydaşlar	Ö6	1

*Bence en önemli faktör yönetici. Bir okul müdürü görevini layığıyla yapacak kapasitede ve yeterlikte değilse okulda belirsizlikler oluşabilir. Bir okul yöneticisi liderlik özelliklerini taşıyorsa tutumlu ve kararlı olabiliyorsa okulda belirsizliklerin yaşanması söz konusu olmayacaktır. İkinci bir faktör olarak sürekli değiştirilen yapboza dönen eğitim sistemimiz de okulda belirsizliklere ve karmaşaya yol açabilir. Eğitim sisteminin oturmuş ve herkesin görevini ve ne yapacağını bildiği bir düzen oluşturulmalı (Ö3).*

*Yöneticilerin çok sık değişmesi, Okulun hafızasının kaybolması, Liyakat sahibi ve kararlı kişilerin yönetici yapılmaması, Eğitim sisteminin çok fazla değişmesi, Öğretim programlarının çok sık değişmesi, Hiçbir şey olamadım bari öğretmen olayım diyen, mesleğe isteyerek gelmeyen kişilerin öğretmen olması (Ö4).*

*Genelde idarecilerin yetersiz olması temel nedendir. Karşılaşılan güçlüklerle başa çıkmada sorunlar yaşanmakta (Ö5).*

*İdarenin istekleri konusunda açık ve net olamaması, öğretmenlerin öğrencilere ve okula karşı olan bıkkınlığı, ailelerin okula karşı tutumları ve öğretmenlerin kendi aralarındaki anlaşamamazlıklarından kaynaklandığını düşünüyorum (Ö6).*

*Okul idaresi ve öğretmenler arasındaki iletişim eksikliği, Yapılması gereken işlerin ve verilen görevlerin belli bir plan dâhilinde yapılmaması, Okul idaresinin de öğrencilere görev tanımlarını tam yapmaması ve öğrenci ve velilere karşı şirin görünme çabası, Okul idaresinin öğretmenden uzun vadede değil kısa vadede üst mercilere yaranabileceği alan dışı görevleri istemesi (Ö7).*

*Okullarda daha öncesinde yeterince planlanmamış, programlanmamış ya da yetersiz planlanmış durumlar, plan programda eksiklikler, yanlış kararlar verilmesi, idare yanlısı kararlar verilmesi, eşitlik gözetilmemesi gibi sebepler olabilir diye düşünüyorum (Ö8).*

*Okullarda yaşanan belirsizliğin sebebi işin ehline verilmemesi, devletin ansızın değişen politikaları karşısında öğretmenlerinde bu duruma uyum sağlamada yaşadığı zorluklar karşısında ne yapacakları, nasıl davranacaklarını, özellikle işini vicdani açısından iyi bir şekilde yapmaya çalışarak hassasiyet gösteren öğretmenlerin yaşadığı tedirginlik ve karışıklıktır. Diğer bir nedense belli dönemlerde iş yapıyor gözüken okul yöneticilerinin gerçekten iş yapan öğretmenler üzerinde kurduğu anlamsız ve gereksiz birçok iştir (Ö9).*

*Okullarda yaşanan belirsizlikler planlamalarda yapılan hatalar ve eksiklikler, yapılacak değişimlerin amacının yeterince anlaşılabilmesi, yenilikler, ekonomik durum, kişiler arası çatışmalar ve iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. İyi niyetle başlatılan ancak yeterince anlatılamayan anlaşılabilen değişimler belirsizlik dolayısıyla karmaşa ve kargaşaya sebep olmaktadır. Yeterince planlanamayan, olası sorun ve çözümleri içerisinde barındıramayan değişimler belirsizlikleri artırır diye düşünüyorum. Mesela TEOG kaldırıldı denildikten sonraki süreçteki belirsizlik tüm 8.sınıf öğrenci ve velilerinde*

*karmaşa, gerilim ve gereksiz endişe yaratmış, öğrencilerin çalışma şevkini duraklatmış velilerde bile strese sebep olmuştur. Okullarda da aynı şekilde enerji kaybı ortaya çıkardığını düşünüyorum. Ardından bir düzensizlik getiriyor ki her şeyin eski düzenine kavuşması, çalışmaların tekrar yoluna girmesi uzun zaman alabiliyor (Ö10).*

*Belirsizlik, plansızlığın bir sonucu olabileceği gibi öngörüsüzlükten de kaynaklanabilir. Okul yönetimi olası durumlar için önceden bir plan yapmalıdır. Bunun dışında iş bölümü eksikliği ve iletişimsizlik de belirsizliğin sebepleri arasında gösterilebilir (Ö11).*

#### Öğretmenlerin Örgütsel Belirsizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel belirsizliğin sonuçlarına ilişkin görüşleri Tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.**  
*Örgütsel Belirsizliğin Sonuçlarına İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n	
Örgütsel Sonuçlar	Takım Çalışması	Ö1, Ö2, Ö4, Ö10	4	
	Karara katılım	Ö2, Ö3	2	
	Örgütsel amaçlar	Ö7	1	
	Örgüt iklimi	Ö3, Ö6, Ö8	3	
	Örgütsel güven	Ö5, Ö8	2	
	Entropi	Ö3	1	
	Örgütsel dedikodu	Ö5	1	
	Atalet	Ö2, Ö4, Ö6	3	
	Değişim fırsatı	Ö1, Ö2, Ö3, Ö5, Ö8	5	
	Yönetici yeterlikleri	Ö3, Ö7, Ö11, Ö12	4	
	Kolektivizm	Ö3, Ö8, Ö9, Ö12, Ö15	5	
	Belirsizlikten yararlanma	Ö4, Ö10	2	
	Bireysel Sonuçlar	İşten ayrılma	Ö1, Ö3, Ö5, Ö15	4
		İş doyumu eksikliği	Ö1	1
Motivasyon		Ö1, Ö4, Ö14	3	
Konsantrasyon Eksikliği		Ö7	1	
Tulumbacı sendromu		Ö7	1	
Belirsizliğe tahammülsüzlük		Ö5, Ö8, Ö9,	3	
Örgütsel bağlılıkta düşüş		Ö11, Ö13	2	
Gelecek endişesi		Ö12	1	
Yetenekleri geliştirme		Ö14	1	
Karar vermede çabukluk		Ö9	1	

Tablo 4 incelendiğinde katılımcıların örgütsel belirsizliğin sonuçlarını örgütsel ve bireysel sonuçlar olmak üzere iki farklı kategoride değerlendirdikleri görülmektedir. Örgütsel sonuçlar kategorisinde takım çalışması ( $n = 4$ ), karara katılım ( $n = 2$ ), örgütsel amaçlar ( $n = 1$ ), örgüt iklimi ( $n = 3$ ), örgütsel güven ( $n = 2$ ), entropi ( $n = 1$ ), örgütsel dedikodu ( $n = 1$ ), atalet ( $n = 3$ ), değişim fırsatı ( $n = 5$ ), yönetici yeterlikleri ( $n = 4$ ), kolektivizm ( $n = 5$ ), belirsizlikten yararlanma ( $n = 2$ ) kodları yer alırken bireysel sonuçlar kategorisinde işten ayrılma ( $n=4$ ), iş doyumu eksikliği ( $n = 1$ ), motivasyon ( $n=3$ ), konsantrasyon eksikliği ( $n = 1$ ), tulumbacı sendromu ( $n = 1$ ), belirsizliğe tahammülsüzlük ( $n=3$ ), örgütsel bağlılıkta azalma ( $n = 2$ ), gelecek endişesi ( $n = 1$ ), yetenekleri geliştirme ( $n = 1$ ), karar vermede çabukluk ( $n = 1$ ) gibi kodlar yer almaktadır.

*Örgüt bağlamında olumsuz sonuçlar doğurur ve işleyişe katkı sağlanamaz. Görev dağılımından sorumluluk duygusuna kadar vurdumduymaz sonuçlar ortaya çıkarabilir Bireysel olarak baktığımızda belirsizlik iş doyumunu azaltır, dolayısıyla iş doyumunu azalan bireyin motivasyonu da düşebilir. Art arda yaşanan olumsuz süreci ise mesleki ve duygusal tükenmişliğin takip etmesi kaçınılmaz bir sonuç olur (Ö1).*

Örgütsel olarak özellikle zümrelerin yeterince faal çalışmamasından ötürü öğrencilerin takım çalışması konusunda eksik olduğunu düşünüyorum. Bireysel olarak alınan kararların belirsizliğe neden olabileceğini düşünüyorum. Okul müdürünün tek başına karar alması. Belirsizliğin mevcut olduğu bir okulda birlikteliğin zayıf olacağını düşünüyorum (Ö2).

Örgütsel sonuçlara baktığımızda örgütsel sağlığı olumsuz etkiler belirsizlikler. Örgütün amacına ulaşmasını zorlaştırır ve örgüt iklimini kişiler arası iletişimi olumsuz etkiler. Bireysel açıdan baktığımızda belirsizlikleri avantaja çeviren kişiler olabilir kurumlarda. Eğer avantaja çevirtmiyorsanız olumsuz etkilenmemeniz mümkün değil (Ö3).

Bireyler bir araya gelmek için bir sebep bulamazlar. Bu yüzden belirsizlik ekip ruhunu olumsuz etkiler. Kişi geleceği tam olarak bilmediğinden harekete geçmek istemez. Bu yüzden motivasyon kaybı oluşur. Ancak kişi gelecekte olumlu sonuçlar olma ihtimalini düşünerek ve başkalarının bu ihtimali göz önüne almayacağını düşünerek öne çıkmak için daha çok çaba harcayabilir. Genel olarak belirsizlik bir kaygı yaratır. Kişi depresyona meyilli olur (Ö4).

Örgütün güven kaybetmesine neden olabilir. Örgütlerde yer alan bireyler için dayanılmaz bir durum haline gelebilir. Belirsizlik, bilinmemeliğe neden olur. Bunun sonucunda fısıltılar başlar. Dedikoduların önüne geçilemez. Böylece bireyler kendilerini dolduruşa getirirler. Sonucunda bireysel sonuçlar örgütün de kan kaybetmesine neden olur (Ö5).

Örgütsel olarak; huzursuz ve güvensiz bir ortam oluşturuyor. Bireysel olarak; okula karşı isteksizlik yaratır ve iş verimliliğini düşürür. Belirsizliğin olumlu bir sonuç yarattığını düşünmemekteyim. Başka bir sonucu yoktur (Ö6).

Çalışılan kuruma karşı isteksizlik ve soğuma yaşanması, Öğretmen olarak eğitim öğretim faaliyetlerine odaklanamama, Öğrencilerin eğitim-öğretim hedeflerinden saparak okul algılarının değişmesi (Ö7).

Belirsizlik örgüt kültürünü, örgüt içerisindeki bireyleri ve bireylerin birbirleriyle ilişkilerini dahi olumsuz etkiler. Bireysel değerlendirdiğimde belirsizlik beni tedirgin eder, olumsuz etkiler. Mesela son zamanlarda norm fazlası olmam ile ilgili bir durum söz konusu ancak okul yöneticilerim bu konuda beni aydınlatmıyorlar, belli değil diyorlar. Bu durum beni tedirgin ediyor, seneye aynı okulumda aynı arkadaşlarımla çalışmaya devam edebilecek miyim, ya çok uzak bir yere resen atanırsam gibi sorularla derslere girip çıkmak ne kadar sağlıklı olabilir o kadar elimden geleni yapıyorum. Belirsizlik öğretmenlerin birbirine olan davranışlarını, okul yöneticilerine ve hatta bazen öğrencilere olan davranışlarına bile yansiyabilir. Her ne kadar profesyonel bir şekilde iş hayatımızı yönetmeye çalışsak da öğretmenlik neticede duygusal bir meslek ve de ister istemez kırılma noktaları yaşayabiliriz. Okul yöneticilerinin sözlerine davranışlarına itimat etmeme, güvenmeme gibi durumlar söz konusu olmaktadır (Ö8).

Belirsizliğin cefasını ve huzursuzluğunu öğretmenler, veliler ve özellikle fark etmeseler dahi öğrenciler çekmektedir. Her zaman en iyisi ve en mükemmelinin yapılması düşünülerek bir işe başlanmalıdır ve olabildiğince iyi işler ortaya çıkarılmalıdır. Fakat bizler, daha doğrusu bize örnek olması gereken deneyimli bireyler kendilerini işe koşmadan, çok fazla yorulmadan, günü kurtarıp asgari düzeyde amaçları gerçekleştirmektedirler. Bu olmaması gereken bir sonuçtur, utanç verici ve acınasıdır (Ö9).

Örgütsel olarak amaçlardan uzaklaşmaya, birlik ve beraberlik ruhunun azalmasına, karmaşaya, her türlü enerji kaybına; bireylerde motivasyon düşüklüğü, endişe, gerginlik, çaresizlik, baskı ve strese yol açar. Belirsizlikten fayda sağlanabileceği durumlara da rastlayabiliriz. Belirsizlik durumu ile yapılan çalışmalar sırasında paydaşlarla yapılacak fikir alışverişlerinde yeniliklere kapı açılmış olabilir. Kişiler arası ilişkileri güçlendirebilir. Yöneticiler belirsizlikleri yönetirken kendilerini gösterme fırsatı da bulabilir (Ö10).

Örgütsel sonuç açısından tüm örgüt olumsuz etkilenebilir. Ancak tersi bir durum da söz konusu olabilir çünkü belirsizliğin tam olarak nasıl sonuçlanacağı ön görülemez. Bireysel olarak da belirsizliğin olumlu ya da olumsuz sonuçları kestirilemez. Ayrıca belirsizlik bir birey için olumlu bir sonuç doğururken başka bir birey için olumsuz yönde olabilir. Belirsizlik durumu veli ile okul yönetimini, öğretmenleri karşı karşıya getirebilir. Kaygı düzeyini artırabilir (Ö11).

**Öğretmenlerin Örgütsel Belirsizlikle Baş Etme Stratejilerine İlişkin Görüşleri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel belirsizlikle baş etme stratejilerine ilişkin görüşleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

**Tablo 5.**  
*Örgütsel Belirsizlikle Baş Etme Stratejilerine İlişkin Görüşler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Danışma	Üst Yönetim	Ö1, Ö6, Ö8, Ö11	4
	Yasa-Yönetmelikler	Ö2, Ö10, Ö13	3
	Rehberlik servisi	Ö1, Ö6	2
	Tecrübeli Meslektaşlar	Ö4, Ö5	2
	Benzer uygulama	Ö6	1
İşbirliği	Yönetici- çalışanlar	Ö4, Ö8, Ö9	3
	Meslektaşlar	Ö2, Ö8, Ö11	3
	Takım ruhu	Ö6	1
Zamana bırakma	Tepkisizlik	Ö1, Ö3, Ö9	3
Planlı yönetim	Doğru planlama	Ö2, Ö9, Ö12	3
	B planı	Ö5, Ö8	2
	Karara katma	Ö7, Ö10	2
	Değişime hazırlama	Ö1, Ö14	2
	Kültür	Öğrenen örgüt olma	Ö7
Bireysel	İnisiyatif alma	Ö4	1
	Kabullenme	Ö3	1

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların örgütsel belirsizlikle baş etme stratejilerini danışma, işbirliği, zamana bırakma, planlı yönetim, kültür ve bireysel kategorilerinde değerlendirdikleri görülmektedir. Katılımcılar danışma kategorisinde üst yönetim ( $n = 4$ ), yasa-yönetmelikler ( $n = 3$ ), rehberlik servisi ( $n = 2$ ), tecrübeli meslektaşlar ( $n = 2$ ) ve benzer uygulamalar ( $n = 1$ ) kodlarını belirtmişlerdir. İşbirliği kategorisinde ise yönetici- çalışanlar ( $n = 3$ ), meslektaşlar ( $n = 3$ ), takım ruhu ( $n = 1$ ) kodları belirtilirken zamana bırakma kategorisinde tepkisizlik ( $n = 3$ ) kodu belirtilmiştir. Planlı yönetim kategorisinde doğru planlama ( $n = 3$ ), B planı ( $n = 2$ ), karara katılma ( $n = 2$ ), değişime hazırlama ( $n = 2$ ) kodları, kültür kategorisinde öğrenen örgüt olma ( $n = 7$ ) kodu ve bireysel kategorisinde ise inisiyatif alma ( $n = 4$ ) ve kabullenme ( $n = 1$ ) kodları belirtilmiştir. Bazı katılımcıların konuya ilişkin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Belirsizlik durumunda yardım alma yoluna başvuruluyor. Üst yönetim ve rehberlik servisi yardımıyla belirsizlik ortamı ortadan kaldırılmaya çalışılıyor. İnsanlık tarihinden bu yana insanlar birbirleri ile etkileşim yaşamışlar ve işbirliği yoluna gitmişlerdir. İlk topluluklarda erkekler avcılık ile uğraşırken ailenin kadın bireyleri toplayıcılık ile yardımda bulunmuştur. İlk çağdan günümüze yaşanan işbirliği beraberinde yeni gelişmeleri, icatları ve medeniyeti getirmiştir. İşbirliği okul ortamında sadece öğretmenler açısından değil ilkokuldan itibaren öğrencilere de aşılmalı ve sosyal bilimlerde vatandaşlık aktarımı yaklaşımının içinde yeni nesile aktarılmalıdır. Aksamaların ve olumsuz iletişimin yaşandığı durumlarda zamana bırakma yöntemi kısa bir süre için uygulanabilir (Ö1).*

*Özellikle MEB'e bağlı okullarda zamana bırakarak ve görmezlikten gelinerek geçiştirilmektedir. Okullarda veli idare öğretmenler işbirliği içinde çalışılmalıdır. Öğrencilere takım çalışması alışkanlığı getirilmelidir (Ö2).*

*Öğretmenlerimiz genelde zamana bırakma ya da görmezden gelme stratejilerini kullanıyor gözlemlediğim kadarıyla. Yardım alma işbirliği içinde sorunları çözüme kavuşturma bizim okullarımızın yabancı olduğu konular henüz ya da ben öyle dek geldim hep bilemiyorum (Ö3).*

*Bence zamana bırakma, işbirliği ve yardım alma belirsizliğin çözümünde en etkili faktörlerdir. Öngörü sahibi yöneticilere büyük iş düşmektedir. Yönetici liderlik vasıflarına sahip olmalı doğru zamanda doğru kararları verebilmelidir. Okullarda yönetici, öğretmen, veli ve öğrenciler arasında uyumlu ve etkileşimli bir eğitim ortamı oluşturulduğu takdirde tüm belirsizlikler çözülecektir. Yöneticiler*

*belirsizliklerin çözümünde yeri geldiğinde inisiyatif alabilmelidir. Gerekliği takdirde yardım alınmalıdır (Ö4).*

*Genelde üst yönetimden yardım alma gerçekleşir. Görmezlikten gelme, zamana bırakma pek tercih edilmez. Öğretmenler belirsizlik dönemlerinde yeterince bilgilendirilmez. Bu yüzden bir iş birliği sağlanamaz. Önceden okuduğum bir yönetim tekniği vardı. Bu tekniğe göre, örgüt yöneticileri yaşanabilecek her türlü soruna karşın önceden hazırlık yaparlar. Her türlü soruna karşı planları hazır bir şekilde bekler. Olumsuz durum yaşandığında anında planın uygulamasına geçilir (Ö5).*

*Belirsizlik durumlarını çözmek amacıyla nadiren de olsa zamana bırakma ve görmezlikten gelme stratejileri kullanılıyor, bazen politik amaçlı da bu stratejiler kullanılabilir. Ortada ciddi bir durum varsa bunların uygulanmaması gerektiğini müdahale edilmesi gerektiğini düşünüyorum. Rehberlik servisinden yardım olarak diğer öğretmenlerle iş birliği içerisinde çözüm üretilmelidir (Ö6).*

*Bazen zamana bırakılmaktadır fakat daha çok görmezlikten gelinmektedir. Eğer yaşanan belirsizlik idari kısmı ilgilendiriyorsa en kısa sürede bir şekilde ortadan kaldırılmakta veya sümen altı edilmektedir. Çözüm olarak; kurum ile ilgili alınan kararlar sürecine öğretmenler hatta öğrenciler de dahil edilmelidir. Öğretmenlerden beklenenler daha düzgün tanımlanmalı ve mesleki yeterliliklerine uygun olmalıdır. Bu beklentiler sadece okul idaresini tatmin edici nitelikte olmamalıdır. Belirlenen hedefler uzun soluklu olmalı ve bu sürece katkı sağlanmalıdır. Okul ile ilgili alınan kararlarda velilerin de haberdar olması sağlanmalıdır. Kurum kültürü oluşturulmaya çalışılmalı ve örgütsel sinizm yerine öğrenen örgütler oluşturulmalıdır (Ö7).*

*Öğretmenler, öğrenciler ve veliler yardım almayı okul yöneticilerine başvurmayı tercih ediyor. Yöneticiler ise genelde zamana bırakma, görmezlikten gelme gibi çok kolay çözümler bulabiliyorlar. Kendilerini ilgilendiren durumlarda çabucak çözüm yolları ararlar (Ö8).*

*Çoğunlukla veli grubuyla iletişim, iş birliği ve koordinasyon zor olsa da biz öğretmenlerin insani bir yapının üzerinde sergilediği emeklerle iş birliği içinde çözülmektedir. Belirsizlikler karşısında genel tutumum; öncelikle sessiz kalarak süreci izlemek ve daha iyi anlamaktır. Daha sonrasında yapılacakları düşünmek ve bir adım ya da yapabilecek kişilere çözüm önerisi sunmayı deniyorum (Ö9).*

*Okulumuzda yaşanan belirsizlik durumlarında genel olarak velilerle, öğretmenlerle, çevreyle işbirliği yapılmaya çalışılıyor. İçinde bulunulan durum ile ilgili olarak onların desteği isteniyor. Bu yapılamadığı, durumlarda üst yönetimden, ya da emsal kişilerden, diğer okullardan yardım alma yoluna gidilmekte. Görmezlikten gelme ve zamana bırakma genellikle işleri kolaylaştırıyor. Çok nadiren işe yaradığı oluyor. Hep birlikte karar alma mekanizmasını çalıştırıp sonuca gitmek ve belirsizliği ortadan kaldırmak gerekir diye düşünüyorum. Gelişmeleri takip etmek, değişimlere hazırlıklı olmaya çalışmak, sakin ve sabırlı davranmak kararlı, özgüvenli, dürüst bir şekilde, işbirliği içerisinde çalışmak belirsizlik durumlarının ortadan kaldırılmasında etkili rol oynar diye düşünüyorum (Ö10).*

*Belirsizliğin durumuna göre yardım da istenebiliyor bazen görmezden de gelinebiliyor. Burada daha çok belirsizliğin niteliği ve etkileri daha çok önemli. Okul yönetimi, aile ve öğretmenler, net ve anlaşılır bir üslupla iletişim halinde olmalılar. Belirsizliğin ortaya çıkmaması için mutlaka planlama yapılmalı, koordineli ve uyum içinde çalışılmalı. Belirsizliğin kaynağı, nedenleri üzerinde daha çok durulmalı (Ö11).*

### **Öğretmenlerin Örgütsel Belirsizliğin Giderilmesine İlişkin Önerileri**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel belirsizliğin giderilmesine ilişkin önerileri Tablo 6'da belirtilmiştir. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların örgütsel belirsizliğin giderilmesine ilişkin önerilerini yöneticiye, öğretmene ve örgüte yönelik yaptıkları görülmektedir. Yöneticiye yönelik kategorisinde liderlik özellikleri ( $n = 5$ ), çalışanlarla işbirliği ( $n = 4$ ), kaynağı bulma ( $n = 2$ ), güven ortamı yaratma ( $n = 1$ ), işsel motivasyon sağlama ( $n = 1$ ) kodları belirlenmiştir.

**Tablo 6.**  
*Örgütsel Belirsizliğin Giderilmesine İlişkin Öneriler.*

Kategoriler	Kodlar	Katılımcılar	n
Yöneticiye yönelik	Liderlik özellikleri	Ö2, Ö3, Ö7, Ö9, Ö12	5
	Çalışanlarla işbirliği	Ö1, Ö5, Ö13, Ö14	4
	Kaynağı bulma	Ö11, Ö13	2
	Güven ortamı yaratma	Ö13	1
	İçsel motivasyon sağlama	Ö1	1
Öğretmene yönelik	Duygusal olgunluk	Ö5	1
	Mesleki uzmanlaşma	Ö4, Ö7	2
Örgüte yönelik	Açık hedefler	Ö9, Ö12	2
	Vizyon oluşturma	Ö3, Ö5, Ö8	3
	Değişimi destekleyici etkinlikler	Ö2, Ö6, Ö10, Ö11	4
	Çözüm odaklı kararlar	Ö4, Ö11	2
	Kriz yönetimi	Ö5, Ö9, Ö12	3
	Güçlü okul kültürü	Ö1, Ö7, Ö9, Ö11	4

Öğretmene yönelik kategorisinde duygusal olgunluk ( $n = 1$ ) ve mesleki uzmanlaşma ( $n = 2$ ) kodları, örgüte yönelik kategorisinde ise açık hedefler ( $n = 2$ ), vizyon oluşturma ( $n = 3$ ), değişimi destekleyici etkinlikler ( $n = 4$ ), çözüm odaklı kararlar ( $n = 2$ ), kriz yönetimi ( $n = 3$ ) ve güçlü okul kültürü ( $n = 4$ ), kodları belirtilmiştir. Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

*Öğretmenler ve idare arasında işbirliği sağlanmalı, iletişim kuvvetlendirilmeli ve içsel motivasyon sağlanmalıdır. Öğretmenin okulu iş yeri gibi değil de bulunmaktan haz aldığı ev aile ortamı gibi gördüğü bir ortam yaratılmalıdır. Müdürlerin günü kurtaracak yönetici profilinden çıkıp geleceği şekillendiren, kararlar alacak ve uygulayıp uygulatabilecek lider profillerine geçmeleri gerekmektedir (Ö1).*

*Koordineli çalışma sistemi, planlı ve programlı yönetim sistemi ve planlı çalışmanın; belirsizliğin önüne geçebileceğini düşünüyorum (Ö2).*

*Belirsizliği giderebilmek için netleştirmek lazım her şeyi. Yerli yerine oturmuş bir sistem olması lazım en başta. Sonra bu sistemi iyi yöneten idari bir kadro ve ne yapacağını bilen yetişmiş öğretmenler (Ö3).*

*Öncelikle öğretmenlerin seçiminde yaş önemszenmeden, duygusal olgunluk seviyeleri yüksek olanlar ön plana çıkmalıdır. Bu sayede olası sorunlar yaşandığında, duygusal olgunluğu yüksek olan öğretmenler ile yaşananlar paylaşarak iş birliği sağlanabilecektir. Okulların yöneticileri öğretmenlere karşı açık olmalıdır. Aksi halde aynı örgütte yer alan idareci öğretmen ilişkileri zedelenecek, karşılıklı güven kayıpları yaşanacaktır. Bu tür durumlara karşı öğretmenlerle iyi ilişkiler kuran paternalist bir liderin mutlaka idari kadroda yer alması gereklidir (Ö5).*

*Belirsizliğin giderilmesi için rehberlik servisinin daha aktif çalışması gerektiğini, öğretmenlerin kendi aralarındaki iş birliğini güçlendirmelerini ve yöneticilerin tutumlarını değiştirmeleri gerektiğini düşünüyorum (Ö6).*

*Eşitlik olsun. Plan program düzenli yapılsın. Gizli saklı işler çevirilsin. Öğretmenler bilgilendirilsin. Yöneticilerin işlerinde ve okul ortamında profesyonel olsunlar. İdare kankası diye tabir ettiğimiz öğretmenler nedense hiçbir duruma karşı karşıya kalmıyorlar, belirsizlik yaşamazlar, bir ihtimal olursa da anında çözüm bulunur. Ama başkalarına nedense aynı çözüm bulunmaz. Herkes profesyonel olsun bence her şey daha güzel olur (Ö8).*

*Yapılması gereken işlerin işi yapabilecek kapasitede insanlara verilmesini, oluşturulması gereken verimli sistemin ve eğitim anlayışının deneme yanılma olarak gerçekleştirilmesinin yerine sistemli okullardaki sistemin ve anlayışın empoze edilmesini, mesleğe başlayan yeni öğretmenlere öğretmenlik yapma konusunda mentörlerin sağlanmasını önerebilirim (Ö9).*

*Farklı olarak ne yapılabilir; iyi bir planlama, herkesin görüşlerinin alınması, olası aksaklık durumlarının hesap edilmeye çalışılması, bunlarla ilgili çözüm ve farklı alternatiflerin düşünülmesi, tüm bileşenlerle iyi bir iletişim kurulması (Ö10).*

*Hiçbir sorun görmezden gelinmemeli, belirsizliğin doğuracağı sonuçlardan olumlu ya da olumsuz herkesin etkilenebileceğinden hareketle kaynağına gidip ortadan kaldırılmalı, Örgütteki her bireyin görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır (Ö11).*

### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Okullarda yaşanan belirsizliğin ne ifade ettiği, nedenleri, sonuçları, kurumlarda nasıl giderilebileceği hakkında okulların iç ve dış paydaşlarını oluşturan müdürlere, öğretmenlere, politika yapıcılara ve ayrıca araştırmacılara öneriler sunmak için öğretmenlerin görüşlerini ortaya koyma amacındaki bu çalışma sonucunda öğretmenlerin belirsizliğin tahmin edilemezlik, düzensizlik, karmaşa, bilinmezlik, tedirginlik anlamlarına geldiği konusunda görüş bildirdikleri belirlenmiştir. Sebeplerinin içsel ve çevresel kaynaklı olabileceği ortaya konmuştur. Öğretmenler örgütsel belirsizliğin hem örgütsel hem de bireysel bir takım sonuçlar doğurduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel belirsizlikle baş etme stratejileri arasında danışma, işbirliği, zamana bırakma, planlı yönetim, kültür ve bireysel stratejiler belirlenmiş; belirsizliğin giderilmesi konusunda ise yöneticilere, öğretmenlere ve örgüte yönelik öneriler ortaya konmuştur.

Öğretmenlerle yapılan görüşme sonucunda katılımcıların örgütsel belirsizliği tahmin edilemezlik, düzensizlik, karmaşa, bilinmezlik, tedirginlik olarak anlamlandırdıkları ortaya konmuştur. Helsing (2007) yapmış olduğu araştırması sonucunda bu araştırmanın bulgularına kısmen yakın olarak öğretmenlerin belirsizliği farklı şekillerde tanımladığını ortaya koymuştur. Bazıları belirsizliği, öğretmen kaygısı, hayal kırıklığı, tükenmişlik ve zayıf öğretimin ana nedeni olarak tanımlarken diğerleri, belirsizliğin öğretmenleri karamsarlık, suçluluk ve hayal kırıklığına karşı koruduğunu iddia etmektedir. Öğretmenlerin belirsizliği anlamlandırmalarında okullarında çeşitli sebeplere bağlı olarak yaşanan ne yapacağını bilememe, ortaya çıkan ve çözülemeyen durumlarda kimin hangi sebeple durumu düzeltebileceği konusunda ikilemler yaşama, bu durum karşısında fikrimi beyan edersem neyle karşılaşabilirim bilinmezliği kendilerinin belirsizliği bu şekilde anlamlandırmalarında etkili olmuş olabilir.

Öğretmenler belirsizliğin sebeplerinin yönetici, öğretmen, iletişim, görev, yenilik uygulamaları, okul kültürü, sirkülasyon, planlama eksikliği, örgütsel bellek olmak üzere içsel, eğitim politikaları, değişim ve dış paydaşlar olmak üzere çevresel sebepleri olduğuna dikkat çekmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu Gürses ve Helvacı'nın (2011), Demiral (2014), Polat (2015), İraz (2004), Bodde, van der Wel, Driessen, Wardekker ve Runhaar (2018) ve Hameiri ve Nir'in (2016) yapmış oldukları araştırma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Gürses ve Helvacı (2011) değişim süresi kapsamında öğretmenlere yeterli derecede bilgilendirme yapılmadığında, yöneticilerinin değişimi etkili yönetemediği durumlarda öğretmenlerin değişimi kabul etmedikleri sonucunu ortaya koymuşlardır. Polat (2015) çalışmasında bilginin açık olmadığı durumlarda örgütsel belirsizliğin yüksek düzeyde olduğunu ortaya koymuştur. Demiral (2014) örgütsel belirsizliğin sebeplerini planlamada yapılan hatalar ve eksiklikler, hazırlıksız yapılan değişimler, eğitim mevzuatında sık değişim yapılması, okul yöneticilerinin üst yönetimlerce desteklenmemesi ve yetkilerinin az olması, ekonomik yetersizlikler, yapılması planlanan değişimlerle ilgili uygulayıcılara danışılmadan merkezden kararların alınması, mevzuatın yoruma açık, farklı uygulamalara sebep olan boşlukların olması, değişimlerin uygulanmasında zamanlama hataları yapılması, okulun paydaşları arasında yaşanan çatışmalar, değişimin amaçlarının ve neden gerekli olduğunun topluma tam olarak anlatılamaması, yöneticileri değişimlere hazırlayacak hizmet içi eğitimlerin yeterli olmaması, planlama yaparken olası sonuçların araştırılmaması, değişim sürecinde bir izleme ve değerlendirme sürecinin olmaması olarak belirlemiştir. İraz (2004) da çalışmasında yöneticilerin çevrelerinde meydana gelen değişimleri tahmin etmede yeterli farkındalığa sahip olmadıklarında belirsizliğin ortaya çıktığını belirtmektedir. Bodde vd. (2018) yapmış oldukları araştırmalarında örgütsel belirsizliğin sebeplerini değişkenlik, gelecekteki faaliyetlerin tanımlanması, değişimin, değerlerin, ilgilerin ve algıların tanımlanması hakkındaki belirsizlikler olarak ortaya koymuştur. Hameiri ve Nir (2016) çalışmalarında çevresel belirsizliğin okul müdürünün okula kaynak yaratmasını ve de öğretmenlerle işbirliği yapmasını

zorlaştırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Buradan hareketle değişim konusunda değişimi yaşayacak olan öğretmenlerin yeterince bilgi sahibi olmadıklarında, değişime hazır olmadan birtakım yenilik uygulamaları yapıldığında, yöneticilerinin değişimi etkili yönetme konusunda zaman zaman yetersiz kaldıklarında okullarda belirsizlikle beraber yenilik uygulamalarına direnç gösterildiği söylenebilir. Aynı zamanda okullarda iyi planlama sürecinin yürütülememesi, öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişim ve bilgi akışı eksiklikleri, sürekli öğretmen değişimi sebebi ile güçlü okul kültürü oluşturmada yaşanan sıkıntılar belirsizliğe sebep oluyor olabilir. Yöneticiler çevrelerinde meydana gelen değişimleri tahmin etmede yeterli farkındalığa sahip olmadıklarında belirsizlik ortaya çıkmaktadır; bu şekilde ortaya çıkan belirsizliği gidermede çevreyi örgütsel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde etkilemek ve örgütü değişime hazırlamak önemli görülmektedir.

Öğretmenler belirsizliğin sonuçlarını takım çalışması, karara katılım, örgütsel amaçlar, örgüt iklimi, örgütsel güven, entropi, örgütsel dedikodu, atalet, değişim fırsatı, yönetici yeterlikleri, kolektivizm, belirsizlikten yararlanma olmak üzere örgütsel; işten ayrılma, iş doyumunu eksikliği, motivasyon, konsantrasyon eksikliği, tulumbacı sendromu, belirsizliğe tahammülsüzlük, örgütsel bağlılıkta azalma, gelecek endişesi, yetenekleri geliştirme, karar vermede çabukluk olmak üzere bireysel sonuçlar şeklinde belirtmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu Demiral (2014), Erguvan (2015), Şar, Işıklar ve Aydoğan (2012), Karakuş ve Yardım (2014), Schechter ve Asher (2012), Suzawa (2013) ve Helsing'in (2017) yapmış oldukları araştırma bulguları ile kısmen örtüşmektedir. Demiral (2014) araştırmasında belirsizliğin sonuçlarının baskı ve stres, yöneticilerde, öğretmenlerde, öğrencilerde ve velilerde geleceğe dair endişe, motivasyon ve bağlılıkta düşüş, kurum içi çatışmalar, planlama sıkıntıları olarak ifade etmiştir. Erguvan'ın (2015) üniversite öğrencileri ile yaptığı çalışmada belirsizliğin öğrencilerde tahammülsüzlüğe bu bağlamda da düşük düzeyde psikolojik iyi oluşa neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şar, Işıklar ve Aydoğan (2012) atama bekleyen 710 öğretmen adayının yaşam doyumunu yordayan değişkenleri inceledikleri araştırmalarında belirsizliğe tahammül edemeyen bireylerin yaşam doyumlarının düştüğünü saptamıştır. Ayrıca, Karakuş ve Yardım (2014) yapmış oldukları araştırmalarında bu araştırmanın bulgusunu da destekler şekilde belirsizliğin işten ayrılma niyetini artırarak iş doyumunu azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Schechter ve Asher (2012) yapmış oldukları araştırmalarında müdürün belirsizlik duyguları arttığında okulda örgütsel öğrenme mekanizmalarının azaldığı sonucuna ulaşmışlardır. Hameiri ve Nir (2016) ise araştırmanın bu bulgusuna benzer şekilde belirsizlik durumlarının örgüt-okul sağlığını negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Suzawa (2013) yaptığı çalışmada belirsizliğin genelde tahammülsüzlük ile ilişkilendirildiğini; aksine belirsizliğin tahammül edilmesi gereken değil kucaklanması gereken bir durum olduğunu ifade etmiştir. Belirsizliği kucaklamanın ise öğretim esnasında yeni fikirleri açık olma, dar kalıplarda düşünmeme olarak algılanması gerektiğini ortaya koymuştur. Helsing (2007) ise çalışmada ihlale uğramış standartlar, rutin öğretim, işten ayrılmaya varan suçlamalar, tutuculuk ve de uymanın belirsizliğe verilen tepkiler olduğunu ortaya koyan çalışmalar olduğunu belirtmiştir. Bu bulgular doğrultusunda okullarda belirsizliğin bir takım olumsuz ve kısmen de olsa olumlu sonuçlara yol açabileceği görülmektedir. Buradan hareketle, belirsizliğin yaşandığı okullarda amaçlarda, rol dağılımlarında, sorumluluklarda açıklık olmadığı için çalışanlar arasındaki ilişkilerin zarar görmekte olduğu bunun da kapalı okul iklimine; örgütsel dedikoduya sebep olduğu söylenebilir. Aynı şekilde çalışanlar ne yapacaklarını bilemediklerinde, gelecek konusunda endişe duyduklarında işten ayrılabilen ve tükenmişlik yaşayabilmektedirler. Ancak belirsizlik bir fırsat olarak görüldüğünde yeni fikirlerin ortaya çıkabileceği, karar vermek için zaman yaratabileceği, kişilerin tecrübe kazanmasını sağlama, yeteneklerin geliştirilmesi gibi sonuçlar doğurabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Öğretmenler okullarda örgütsel belirsizlikle baş etme stratejileri olarak danışma, işbirliği, zamana bırakma, planlı yönetim, kültür ve bireysel stratejileri ifade etmişlerdir. Araştırmanın bu bulgusu, Demiral'ın (2014) yapmış olduğu araştırma bulgusu ile benzerlik göstermektedir. Demiral (2014) çalışmada baş etme stratejilerini şu şekilde belirlemiştir; yönetmeliklere uygun çözüm yolu aramak, sırasıyla müdür yardımcılara, diğer okulların tecrübeli yöneticilerine, üst yönetime, öğretmenlere, rehberlik servisine, okuldaki informal liderlere danışmak, geçmişteki benzer uygulamaları araştırmak, başka alanlardaki yönetmelikleri incelemek, risk almak, inisiyatif kullanmak, ekip çalışmasını ön plana çıkarmak, belirsizliğin geçmesini bekleyip akışına bırakmak, kurum içinde karşılıklı güven ortamı

sağlamak, başka yerlerdeki uygulamaları araştırmak, çözüm odaklı davranmak, esnek kararlar almak, soruna odaklanarak, öncelikle sorunu tanımlamaya çalışmak. Bodde vd. (2018) yapmış oldukları araştırmalarında baş etme stratejilerini uyarlanabilir bir yönetim, mentör olma, farklı alternatifler sunma, vizyoner bir lider, paydaş katılımı, danışma, birlikte karar verme, daha ayrıntılı analiz etme, uzman görüşü alma, bilgi sahibi olma olarak belirlemişlerdir. Helsing (2007) yapmış olduğu araştırmada öğretmenlerin belirsizliklerini azaltmada işbirliğinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Buradan hareketle öğretmenlerin görüşlerine göre yönetici ve çalışanlar arasında etkili bir işbirliğinin oluşturulması, bilgi akışının açık bir şekilde yapılması, belli bir plan doğrultusunda yönetim süreçlerinin işletilmesi, ortak bir kültür yaratılması, belirsizlikle baş etme yöntemleri olarak düşünülebilir.

Örgütsel belirsizliğin giderilmesine ilişkin öğretmenler yöneticilere, öğretmenlere ve örgüte yönelik öneriler getirmişlerdir. Bu öneriler arasında liderlik özellikleri, çalışanlarla işbirliği, kaynağı bulma, güven ortamı yaratma, içsel motivasyon sağlama, duygusal olgunluk, mesleki uzmanlaşma, açık hedefler, vizyon oluşturma, değişimi destekleyici etkinlikler, çözüm odaklı kararlar, kriz yönetimi ve güçlü okul kültürü bulunmaktadır. Araştırmada ortaya konan bu sonuçlar Demiral (2014), İraz (2000), Polat ve Doçuray-Göktürk (2005), Allen, Jimmieson, Bordia ve Irmer (2007) ve Hameiri ve Nir'in (2016) yapmış olduğu araştırma bulguları ile kısmen benzerlik göstermektedir. Demiral'ın (2014) araştırmasında da yöneticiler belirsizlik durumlarında hızlı karar vermenin, kriz dönemlerini fırsata dönüştürmenin, soğukkanlı olmanın, kriz yönetim ekibi oluşturmanın, hızlı karar vermenin, çözüme odaklanmanın belirsizliğin giderilmesinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. İraz (2000) da çalışmasında ortaya çıkan belirsizliği gidermede çevreyi örgütsel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde etkilemek ve örgütü değişime hazırlamanın iki önemli yol olduğunu ortaya koymuştur. Polat ve Doçuray-Göktürk'ün (2005), okul müdürlerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin üstlerine güven düzeyi ile ilişkisini ele aldıkları araştırmalarında ise belirsizlikten kaçınma eğilimi ile üstlere güven arasında pozitif ilişki saptanmış ve okul müdürlerinin belirsizlikten kaçınma değerlerinin geliştirilmesine ilişkin hizmet içi eğitim ve seminerler düzenlenmesi önerilmiştir. Allen, Jimmieson, Bordia ve Irmer (2007) yapmış oldukları araştırmalarında iletişimin ve değişime ilişkin daha çok bilgi sahibi olmanın örgütsel belirsizliği azaltmada önemli bir değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Schechter ve Asher (2012) ise okullarda belirsiz durumların önüne geçilmesindeki en önemli etkenin okulun öğrenen bir örgüt özelliği taşıması olduğunu ortaya koymuşlardır. Hameiri ve Nir (2016) çalışmalarında çevresel belirsizliğin örgüt sağlığını etkilediğini bunu önlemenin ise liderlerin paylaşımcı bir vizyon geliştirmeleri, akademik işbirliğini sağlamaları ve meslektaşları arası işbirliğini güçlendirme ile gerçekleşebileceğini belirtmişlerdir. Buradan hareketle okullarda örgütsel belirsizliğin giderilmesinde tüm çalışanların birlikte ekip ruhu ve işbirliği içinde güven ortamında çalışmasının, kurumun yöneticisinin güçlü bir okul kültürü yaratma, sürdürme ve geliştirme sorumluluğunu yerine getirmesinin, sorunlara çok boyutlu bir perspektifle yaklaşım en uygun çözüm için çalışanlarla birlikte karar alınmasının, yöneticinin kriz yönetim becerilerine sahip olmasının ve kriz yönetim ilkelerini uygulamasının önemli rol oynadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ortaya konan sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, öğretmenlerin belirsizliğin tahmin edilemezlik, düzensizlik, karmaşa, bilinmezlik, tedirginlik anlamlarına geldiğini; içsel ve çevresel kaynaklı olarak ortaya çıkabileceğini, örgütsel ve bireysel bir takım sonuçlar doğurduğunu, baş etme stratejileri arasında danışma, işbirliği, zamana bırakma, planlı yönetim, kültür ve bireysel stratejiler olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin belirsizliği tahmin edilemez, bilinmezlik olarak ifade ettikleri göz önünde bulundurduğunda kurumlarda uygulanacak değişim ve yenilik politikaları belirlenirken sadece politika yapıcılar değil karardan etkilenecek kişiler ve uygulayıcılar ile işbirliği içinde belirlenmeli, kişiler değişime hazırlanmalıdırlar. Ayrıca, okulların içinde bulunduğu sosyal, kültürel, ekonomik çevre değişkenleri göz önünde bulundurularak yenilikler uygulanmalıdır. Çünkü her okulun bulunduğu çevre ve çalışan özellikleri, okulun şartları değişkenlik göstermektedir. Belirsizlik giderilmediğinde okullarda başarının düştüğü, öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının düştüğü belirlenmiştir; bu bağlamda özellikle okul yöneticilerinin belirsizlikle ilgili farkındalıkları artırılmalı ve belirsizlik durumunda ortaya çıkabilecek krize kuruma zarar gelmeden müdahale edebilmeleri için kriz yönetimi konusunda eğitimler verilmelidir. Öğretmenler bilgilerinin olmadığı konularda nasıl bir girişimde bulunacaklarını bilemediklerini bu

durumun kendilerinde endişe yarattığını ifade etmişlerdir bu doğrultuda kurum içinde bilgi akışı netlik kazanmalı, görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmalı ve bilgi kirliliği önlenmeye çalışılmalıdır. Araştırmanın benimsediği yöntem ve desenin, ortaya çıkan sonuçların genellenmesine imkân vermediği göz önünde bulundurulduğunda, söz konusu konunun farklı örneklerde ve farklı yöntemle gerçekleştirilerek konuya ilişkin daha farklı ve ayrıntılı sonuçlara ulaşılabileceği ifade edilebilir.

## References

- Akbaba-Altun, S. (2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 451-469.
- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P., & Irmer, B. I. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication, *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi: 10.1080/14697010701563379
- Argüden, Y. (2002). *Değişim yönetimi*. İstanbul: Arge Danışmanlık.
- Arslan, Y. (2013). *Belirsizlik yönetimi (BELYÖN) programının belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyine etkisi-kadın öğretmen adayları üzerine deneysel bir araştırma*. Unpublished master's thesis, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Bakioğlu, A., & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar verme tarzları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35.
- Baş, T. & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri-NVivo 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin.
- Başar-Neyişçi, N. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin belirsizlikten kaçınma davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Unpublished master's thesis, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bodde, M., van der Wel, K., Driessen, P., Wardekker, A., & Runhaar, H. (2018). Strategies for dealing with uncertainties in strategic environmental assessment: An analytical framework illustrated with case studies from the Netherlands. *Sustainability* 10(2463), 1-24.
- Campbell, E. (2007). Glimpses of uncertainty in teaching. *Curriculum Inquiry*, 37(1), 1-8.
- Çamlıbel, N. D. (2003). *Belirsizlik ortamında planlama düşüncesi 'sinerjetik toplum -sinerjik yönetim ve sinerjist planlama modeli' örnek olay: 17 Ağustos -12 Kasım 1999 depremleri sonrası kaos ve kendi -kendine organizasyon süreci*. Unpublished doctorate dissertation. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Demiral, S. (2014). *Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarına ilişkin algıları ve belirsizlikle başa çıkma yolları*. Unpublished master's thesis, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Englund, H., & Frostenson, M. (2017). Managing performance evaluation uncertainties in schools: When teachers become struggling performers. *European Educational Research Journal*, 16(6), 885-906.
- Erçetin, Ş. Ş., & Kayman, E. A. (2014). How to be a quantum leader in an intelligent organization? In Erçetin, Ş. Ş. & Banerjee, S. (Eds), *Chaos, complexity and leadership 2012* (pp. 247-252). Dordrecht: Springer.
- Erguvan, F. M. (2015). *Üniversite öğrencilerinin belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyleri ile psikolojik iyi olma düzeylerinin incelenmesi*. Unpublished master's thesis, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Ersanlı, K., & Uysal, E. (2015). Belirsizliğe karşı tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54), 46-53.
- Ertürk-Kayman, E. A. (2008). *Türkiye'deki mesleki eğitim ve öğretimin güçlendirilmesi projesi (MEGEP) içindeki yaygınlaştırıcı okul yöneticilerinin, kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri*. Unpublished master's thesis, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gordon, M. (2006). Welcoming confusion, embracing uncertainty: Educating teacher candidates in an age of certitude. *Paideusis*, 15(2), 15-25.
- Gürses, G., & Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1540-1563.
- Hameiri, L., & Nir, A. (2016). Perceived uncertainty and organizational health in public schools: The mediating effect of school principals' transformational leadership style. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 771-790.

- Helsing, D. (2007). Regarding uncertainty in teachers and teaching. *Teaching and Teacher Education*, 23, 1317-1333.
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization- based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships. *Journal of Management*, 26(2), 215-232.
- İraz, R. (2000). Örgütsel değişim ve çevresel belirsizliği yönetmede kullanılan stratejiler, *Selçuk Üniversitesi, S.B.M.Y.O. Dergisi*, 4, 155-162.
- Karakuş, Ş., & Yardım, M. (2014). Algılanan örgütsel değişim, belirsizlik, iş doyumunu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 21-31.
- Kasperson, R. E. (2008). Coping with deep uncertainty: Challenges for environmental assesment and decision-making. In Bammer G. & Smithson, S. (Eds), *Uncertainty and risk: Multidisciplinary perspectives* (pp. 337-348). London: Cromwell.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milliken, F. J. (1987). Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *The Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Oswald, Y. (2013). *Educational decisions under uncertainty*. Unpublished doctorate dissertation. Technology of the University of Zurich, Switzerland.
- Özdemir, S., & Cemaloğlu, N. (1999). Eğitimde değişimi uygulama modelleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(17), 91-103.
- Polat, M. (2015). *Yöneticilerin açık liderlik özellikleri ve sosyal ağları benimseme durumlarının örgütsel belirsizlik üzerindeki etkileri: Fırat üniversitesi örneği*. Unpublished doctorate dissertation, Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Polat, S., & Doyuran-Göktürk, S. (2005). Okul müdürlerinin güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma eğilimleri ile güven düzeyleri arasındaki ilişki. In Sarı, S., Kara, İ, & Kapıkıran, Ş. (Eds.), *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Kongre Kitabı, Cilt I*, (pp.266-272). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Pulat, İ. (2010). *Denizli ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgüt kültürü ve önemine ilişkin algıları*. Unpublished master's thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Radford, M. (2006). Researching classrooms: Complexity and chaos. *British Educational Research Journal*, 32(2), 177-190.
- Rast, D. E. III, Hogg, M. A., & Giessner, S. R. (2013). Self-uncertainty and support for autocratic leadership. *Self and Identity*, 12(6), 635-649.
- Robbins, S. (1998). *Organizational behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Roelofs, H., & Nieuwenhuis, A. (2016). Teaching and learning economic creativity: How to overcome uncertainty in realizing creative new concepts that have a value? how the crap system -coordination & registration of action points and external assessment generates possible solutions to create value of new concepts?. *Universal Journal of Educational Research*, 4(6), 1298-1305.
- Rogovsky, N., & Schuler, R. S. (1997). Managing human resources across cultures. *Business and The Contemporary World*, 9(1), 63-75.
- Schechter, C., & Asher, N. (2012) Principals' sense of uncertainty and organizational learning mechanisms. *International Journal of Educational Management*, 26(2),138-152.
- Smithson, M. (2008). The many faces and masks of uncertainty. In Bammer G. & Smithson, S. (Eds). *Uncertainty and risk: Multidisciplinary perspectives* (pp. 13-25). London: Cromwell Press.
- Sofyalıoğlu, Ç., & Aktaş, R. (2001). Kültürel farklılıkların uluslararası işletmelere etkisi. *Yönetim ve Ekonomi*, 7(1), 75-92.

- Suzawa, G. S. (2013). The learning teacher: Role of ambiguity in education. *Journal of Pedagogy*, 4(2), 220-236.
- Şar, A. H., Işıklar, A., & Aydoğan, İ. (2012). Atama bekleyen öğretmen adaylarının yaşam doyumunu yordayıcı değişkenlerin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 257-271.
- Twyford, K., Le Fevre, D., & Timperley, H. (2017). The influence of risk and uncertainty on Teachers' responses to professional learning and development. *Journal of Professional Capital and Community*, 2(2), 86-100. <https://doi.org/10.1108/JPC-10-2016-0028>.
- Uysal, E. (2015). *Kültürel farklılıkların belirsizliğe karşı tutuma etkisi*. Unpublished master's thesis, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Samsun.
- Ünver, G., Talu-Bümen, N., & Başbay, M. (2010). Ortaöğretim alan öğretmenliği tezsiz yüksek lisans derslerine öğretim elemanı bakışı: Ege Üniversitesi örneği. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 155(35), 63-77.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.

