

# Temel Eğitim Kurumlarının Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin İncelenmesi

## Investigation of Organizational Improvisation Capacities of Primary Education Institutions

Olgun BİLGİLİ<sup>1</sup>

Fatma BİLGİLİ<sup>2</sup>

Mustafa KAYA<sup>3</sup>

Atıf:

Bilgili, O., Bilgili, F., Kaya, M. (2024). Temel Eğitim Kurumlarının Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin İncelenmesi, *Araştırmaları Dergisi*, 8(17), 33-51, DOI: 10.57135/jier.1456481

### Öz

Kurumların çoğu zaman kriz ve belirsizlik dönemlerinde doğaçlamaya başvurdukları görülmektedir. Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin böylesi ani gelişen kriz ortamlarında doğaçlama ve kriz yönetim becerileri kapasiteleri bu nedenle önemlidir. Bu araştırmanın amacı temel eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerini incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri kullanılmış ve model olarak tarama modeli işe koşulmuştur. Çalışma grubu; 2021-2022 eğitim öğretim yılı içerisinde, İstanbul ili Sultanbeyli İlçesi sınırlarında MEB'e bağlı temel eğitim kurumlarında (ilkokul ve ortaokul) görev yapan toplam 351 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak ise 'Okulların Örgütsel Doğaçlama Kapasitesi Ölçeği' kullanılmıştır. Veri toplama aracı demografik bilgilerden ve sorulardan oluşan iki bölümden oluşmaktadır. Orijinal ölçekte 8 madde iki boyutta yer almakla birlikte, Türkçe'ye uyarlandığında ölçeğin tek boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Verilerin analizinde SPSS 22 paket programı kullanılmış ve betimsel (aritmetik ortalama, frekans) tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre; temel eğitim kurumlarının örgütsel doğaçlama kapasitelerinin katılımcıların medeni durum, çalıştığı kurum, yerleşim yeri, mezuniyet durumu ve kıdem durumlarına göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Temel eğitim kurumlarının örgütsel doğaçlama kapasitelerinin katılımcıların cinsiyet ve yerleşim yeri değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür.

*Anahtar Kelimeler:* Örgütsel doğaçlama, temel eğitim, risk kapasitesi.

### Abstract

It is observed that organizations often resort to improvisation during times of crisis and uncertainty. Therefore, the improvisational and crisis management skills capacities of school administrators and teachers are crucial in such rapidly evolving crisis environments. The aim of this study is to examine the organizational improvisation capacities of administrators and teachers working in primary education institutions. Quantitative research methods were employed in the study, and a survey model was used as the research design. The study group consisted of a total of 351 administrators and teachers working in primary education institutions (primary and secondary schools) affiliated with the Ministry of National Education in the Sultanbeyli District of Istanbul during the 2021-2022 academic year. The data collection tool used was the 'Schools' Organizational Improvisation Capacity Scale'. The data collection instrument consists of two sections: demographic information and questions. While the original scale comprises 8 items across two dimensions, it was found to exhibit a unidimensional structure when adapted to Turkish. SPSS 22 package program was used for data analysis, and descriptive (mean, frequency) statistical techniques were utilized. According to the findings of the study, no significant difference was found in the organizational improvisation capacities of primary education institutions based on participants' marital status, institution type, location, graduation status, and seniority.

<sup>1</sup>Öğretmen/Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul-Türkiye, [olgunbilgili@gmail.com](mailto:olgunbilgili@gmail.com) ORCID ID: 0009-0001-0206-8856

<sup>2</sup>Öğretmen/ Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul-Türkiye, [fatmakorurbilgili@gmail.com](mailto:fatmakorurbilgili@gmail.com) ORCID ID: 0009-0001-1872-095X

<sup>3</sup>Öğretmen/ Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul-Türkiye, [mustafa-kaya84@hotmail.com](mailto:mustafa-kaya84@hotmail.com) ORCID ID: 0000-0003-3201-7029

However, it was observed that the organizational improvisation capacities of primary education institutions significantly differed based on participants' gender and location variables.

*Keywords:* Organizational improvisation, primary education, risk capacity.

## GİRİŞ

Günlük hayatın her aşamasında olduğu gibi iş hayatında da meydana gelen dönüşüm ve gelişim, kurumlara eskiye oranla daha hızlı karar alma, beklenmedik olası durumlara daha hızlı ve etkili çözüm bulabilme gibi kabiliyetleri zorunlu kılmıştır. Teknolojinin iş hayatına hızlı entegrasyonu birçok sorunun çözümüne katkı sağlamış fakat bu hız ile birlikte kurumlar ileriye dönük stratejik planlar yapma ve belirlenen stratejilere bağlı kalınması noktasında çeşitli zorluklar yaşamaktadır. Bu durum örgütsel doğaçlama olarak ifade edilen, uzun vadeli stratejik planlarda dalgalanmalar ile anlık değişim durumlarına karşı kolaylaştırıcılık ve anlık strateji geliştirme becerisini önemli kılmaktadır (Öztürk Çiftci, 2021). Eğitim kurumu çalışanları da değişimi yönlendirmek, dönüştürmek ve uyum sağlamak zorundadırlar (Özgenç, 2008). Bu bağlamda araştırmada temel eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Farklı değişkenlerin doğaçlama kapasitesine etkisi detaylı olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

Son yıllarda çalışma hayatındaki belirsizlik durumu, hızlı gelişen teknoloji ile birlikte rekabetçi piyasa ortamı, işletmelerin risk durumlarını daha da arttırmaktadır (Bektaş, Çoğaltay, Karadağ, & Ay, 2015). Dolayısıyla örgütlerin bu risk ve istikrarsızlık durumundan dolayı karşılaşabilecekleri öngörülemez olaylara tedbir alabilmeleri için örgütsel doğaçlama becerileri edinmeleri önemli bir kabiliyetleri olacaktır (Limon ve Dilekçi, 2020). Başka bir deyişle örgütsel doğaçlama kurumlara ani gelişen ve ön görülemez durumlara karşı kara alma sürecinde avantaj sağlayarak hızlı ve doğru karar alabilmelerini sağlamaktadır (Long ve Yu, 2009). Örgütsel doğaçlama sayesinde işletmeler beklenmedik durumlar karşısında hızlı kara alma yetenekleri ile piyasadaki rekabet ortamında avantajlı duruma gelmeleri sağlanmaktadır (Öztürk Çiftci, 2021).

### **Örgütsel Doğaçlama**

Örgütsel doğaçlama, oldukça yeni ve gelişim süreci devam eden bir kavramdır. Örgütsel teori ve yönetim alanındaki son çalışmalar, örgütsel doğaçlamayı stratejik planlamanın bir alternatifi olarak görmektedirler (Chelariu vd., 2002). Bireysel doğaçlama, iş görenlerin kendilerini anlık duruma göre ayarlaması veya herhangi bir probleme alışılmışın dışında bir çözüm üretebilmek için normal düzenin dışına çıkılması şeklinde tanımlanabilirken; örgütsel doğaçlama ise örgütün tamamıyla doğaçlama kabiliyetinin ve örgüt içinde doğaçlamaya imkan sağlayan uygulamaların ve durumların sisteme entegre edilmesi şeklinde tanımlanabilir (Limon & Dilekçi, 2020). Örgütsel doğaçlamanın farklı bağlamlarda tanımlarına bakıldığında; Moorman ve Miner (1998)'a göre tasarlama ve uygulamanın aynı anda birbiri ile ilintili olması ve iş planlanması ile uygulamasının birbirine olan yakınlık derecesidir. Rerup (2001)'e göre geçmiş örgütsel tecrübelerle alakalı durumların eyleme dönüştürme yeteneğidir. Shein (2013)'e göre örgütsel eylemlere en iyi uygulanabilen sanatsal beceridir. Hadida, Tarvainen ve Rose'a göre (2015); örgütte çalışanlarının beklenmedik bir duruma veya değişen bir çalışmaya karşılık gösterdikleri tepkinin herhangi bir engellemeye maruz kalmadan doğal bir şekilde kendini göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır. Cunha, Cunha ve Kamoche (1999) ise kısmen daha geniş bir tanımını yaptığı örgütsel doğaçlama örgütün ya da çalışanların var olan maddi, bilişsel, duyuşsal ve sosyal kaynaklardan faydalanarak sergiledikleri eylemlerin kendiliğindenliği olarak ifade etmektedirler. Bu tanıma göre iş görenlerin örgütün mevcut kaynaklarının neler olduğunu ve bu kaynakları birbiri ile nasıl ilişkilendireceklerini iyi bilmeleri gerekmektedir (Long & Yu, 2009).

Örgütsel doğaçlama kavramı ilk olarak bir risk faktörü olarak değerlendirilmiştir. Bunun sebebi ise hedeflere ulaşmada planlardan sapılacağı düşüncesidir. Oysaki her örgütsel

yaşantıda planların uygulanması esnasında da sıkça doğaçlama yapmak gerekmektedir. Günümüzde iş yaşamı oldukça hızlı ilerlemekte teknolojik gelişmeler ile her gün her an her şey değişmektedir. Bu durumda doğaçlamanın rolü örgütlerin değişen ve gelişen çevrelerine yardımcı olmaya doğru gitmektedir (Hadida Tarvainen ve Rose, 2015). Örgütler, belirsizliği az olduğu durumlarda ortaya çıkan fırsat ve sorunlara anında cevap verebilmek için sıkça doğaçlamaya başvurmaktadırlar. Bunun sebebi ise, zamanın kısıtlı olması sebebiyle plan yapmanın zor olması fırsatların kaçırılmaması gerekliliği ve sorunların daha büyümeden halledilmesi gerekliliğidir. Bazı durumlarda zamanın olmasına rağmen ortaya çıkan durumdaki yüksek belirsizlik durumundan dolayı planlama yapılmadan soruna müdahale edilmesi gerekebilmektedir. Böyle durumlarda örgütsel doğaçlama örgütler için hızlı karar alınmasını sağlamaktadır (Öztürk Çiftci, 2021).

### **Örgütsel Doğaçlama Türleri**

Literatürde örgütsel doğaçlama türleri ile ilgili farklı sınıflandırmalara rastlanmaktadır. Cunha ve Clegg (2019) örgütsel doğaçlamayı yakınsak örgütsel doğaçlama ve ıraksak örgütsel doğaçlama olmak üzere ikiye ayırmıştır.

- i. *Yakınsak Örgütsel Doğaçlama:* Bu kavram örgütlerin mevcut sitemlerinin faaliyetlerini koruyup devam ettirmeleri ile ilgilidir. Örgütler ani ve beklenmedik gelişmeler karşısında rutin yapılan işlerin dışına çıkarak başarılı doğaçlama kararlar alıp tekrar rutin işlere geri dönelecektir (Limon & Dilekçi, 2020).
- ii. *İraksak Örgütsel Doğaçlama:* Bu doğaçlama türünde ise örgütlerin var olan hareket tarzlarından bilinçli olarak çıkmalarıdır. İraksak doğaçlamada türünde örgütler yeni fırsatları keşfetmek istemekte mevcut durum tam olarak benimsenmemektedir (Cunha ve Clegg, 2019).

Diğer bir örgütsel doğaçlama sınıflandırmasını ise Wachtendorf (2004) tarafından yapılmıştır. Wachtendorf (2004)'e göre örgütsel doğaçlama; reproduktif, uyumsal ve yaratıcı doğaçlama olarak üç başlıkta ele alınabilir. Bu kavramları şu şekilde açıklamak mümkündür;

- i. *Reproduktif Örgütsel Doğaçlama:* Reproduktif, kelime anlamı olarak bir durum veya nesnenin benzerinin oluşturulması, üretilmesi demektir. Reproduktif doğaçlama ise işletmelerin belirsizlikler ve kısıtlı zamandan dolayı daha önce uygulanmış olan yöntemin aynısını kullanıp aynı sonucun elde edilmesi yerine farklı farklı çözüm yollarının uygulanmasıdır.
- ii. *Uyumsal Örgütsel Doğaçlama:* Uyumsal doğaçlama, Reproduktif doğaçlamaya benzer bir şekilde önceden uygulanmış olan çözümlere yeni çözümlerin uyarlanmasıdır. Uyumsal doğaçlamada örgüt oluşan duruma, var olanlarla karşılık verebilecekken yeni oluşan benzer duruma karşı özgün uyarlamalar ile birlikte karar verilmesidir.
- iii. *Pratik Örgütsel Doğaçlama:* Örgütler, beklenmedik durumlar karşısında yeni yapı, faaliyet, kaynak veya görevler geliştirmektedir. Halihazırda bir plan vardır ancak planlar oluşan durumun çözümünde yetersiz kalmasından dolayı doğaçlamaya başvurulmalıdır (Limon & Dilekçi, 2020).

### **Örgütsel Doğaçlamanın Boyutları**

Literatürde örgütsel doğaçlamanın farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Kung ve Kung (2019) örgütsel doğaçlamayı "hızlı tepki (*speedyresponse*)", "yeniden şekillendirme (*reconfigurability*)" ve "rutin dışı çözümler (*novelsolutions*)" olarak boyutlandırmıştır. Hızlı tepki, kısa bir süre içerisinde mevcut kaynakları yeniden düzenleyerek kullanma kabiliyetini ifade etmektedir. Yeniden şekillendirme ise çevresel etkilere tepki olarak, planlama ve uygulama sürecindeki kısa zaman aralığında geliştirilen yeni fikirler olarak belirtilebilir. Rutin dışı çözümler, anlık sorunlara portatif yaklaşımlar geliştirerek sorunların çözümünü ifade etmektedir (Limon & Dilekçi, 2020).

Hadida ve diğerlerine göre (2015) örgütsel doğaçlama üç farklı şekilde gerçekleşebilir. Bunlar, "küçük ölçekli örgütsel doğaçlama", "sınırlı örgütsel doğaçlama" ve "yapısal örgütsel doğaçlama" şeklindedir. Moorman ve Miner (1998)'a göre küçük ölçekli örgütsel doğaçlama üretimde ve planlamalardaki süslemelerdir. Sınırlı doğaçlamalar ise var olan plandaki güçlü sapmalara değinmektedir. Yapısal örgütsel doğaçlamalar açık bir şekilde plandan sapmadır.

Crossan vd. (2005) örgütsel doğaçlamayı iki boyutta ele almıştır; Bunlar belirsizlik ve zaman baskısıdır. Belirsizlik, ifadelerin net olmaması, şartların değişkenliği ve zaman zaman çelişkili bakış açılarının olması şeklinde ifade edilebilir. Kajs ve McCollum (2009)'göre belirsizliği üç sebebi vardır: Yenilik, çözülmezlik ve karmaşıklığıdır. Belirsizlik günlük hayatta var olan her zaman yaşanan bir olgudur. Araştırmacılar belirsizlik ve zaman baskısını örgütlerin doğaçlama kapasitelerini ölçmek için ilişkilendirmişlerdir. Zamanın çok, belirsizliğin az olduğu durumlarda örgütler planları uygulama ve durumları analiz etme kapasiteleri yüksektir. Ancak belirsizliğin çok zamanın az olduğu durumlarda durum analiz etmek ve planları uygulamak zorlaşmaktadır. Böyle durumlarda örgütler doğaçlamaya başvurumaktadırlar (Limon & Dilekçi, 2020).

### **Örgütsel Doğaçlamayı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel doğaçlama alanından yapılan çalışmalarda yer alan örgütsel doğaçlamayı etkileyen faktörler olarak: (i) takım çalışması ve uyum, (ii) liderlik, (iii) zaman, (iv) stratejik muhakeme, (v) örgütsel hafıza, (vi) değişim yönetimi ve (vii) örgütsel dayanıklılık olarak görülmektedir (Kajs ve McCollum, 2009). Bu faktörlerden eğitim kurumlarında örgütsel doğaçlamada öne çıkan başlıklar aşağıda açıklanmıştır.

- i. *Takım Çalışması ve Uyum:* Bir takımın üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişimin seviyesini ifade eden bu kavram iyi ve sağlıklı bir takım çalışmasının doğaçlamayı teşvik ettiğini belirtilmektedir. Takım çalışması esnasında bir plana bağlı olmadan yapılan amaçlar, birbirine güven ve sorumluluk alma gibi etmenler doğaçlama olarak kolayca gerçekleşir (Bilsen, 2010).
- ii. *Liderlik:* Örgütleri yöneten liderlerin yönetim şekilleri doğaçlamayı bir yönetim tarzı olarak tercih etmeleri ve başarılı olunması doğaçlamayı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Öztürk Çiftci, 2021). Liderler örgütsel doğaçlamada başı çekmek ve yönlendirmek için serbest olmak ve kontrollü olmak arasında bir denge yakalamak durumundadırlar. Özgür olan çalışanlar doğaçlamaya daha fazla başvururlar ancak doğaçlamanın kontrolden çıkmaması, örgüte faydasının olması için de kontrol altında olması gerekmektedir. Hizmetkar liderler kontrol ve özgürlük arasındaki dengeyi sağlamada kabiliyetlidirler. Hizmetkar liderler kontrol edildiklerini çalışanlara hissettirmeden yani çalışanlara özgür olduklarını hissettirerek, onlar baskı altında hissi oluşturmadan bu dengeyi başarılı bir şekilde sağlamaktadırlar (Bilsen, 2010).
- iii. *Zaman:* Günümüzde zaman kavramı paradan daha kıymetli hale gelen bir değişken olmuştur. Her sektörde zamanlamanın ayrı bir önemi vardır. Örgütlerde zaman baskısı altında belirsizliklerin üstesinden gelmek doğaçlamayı etkilemektedir (Limon ve Dilekçi, 2020).

### **Eğitim Kurumlarında Örgütsel Doğaçlama**

Örgütsel doğaçlama, bilgi işleyen, özellikle karmaşık problem çözme gibi yeteneklerin öne çıktığı yoğun kurumlar açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan bakıldığında bilgi yoğun kurumlar olan temel eğitim kurumları açısından doğaçlama kapasitesi oldukça önem arz etmektedir (Bilsen, 2010). Günümüzde kısa zaman içinde bilgi hızlı bir değişime uğramaktadır ve yine çok kısa zaman aralığında geçerliliğini kaybetmektedir. Bu açıdan temel eğitim kurumları sürekli yeni bilgiye ve onun getirisi olan durumlara uyum sağlaması gerekmektedir.

Bu uyum süreci çoğu zaman plansız bir şekilde meydana gelir. Bu sebeple temel eğitim kurumları bazen çözüm stratejisi sunma veya duruma uyum sağlayabilmek için doğaçlamaya başvurmaları gerekmektedir (Özmen, 2010)

Literatürde kurumların çoğu zaman kriz ve belirsizlik durumunda doğaçlamaya başvurdukları görülmektedir. Temel eğitim kurumları açısından ise bu tip durumlar çok hassas ve dikkatli olunması gereken süreçlerdir (Bakioğlu & Demiral, 2013). Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin böylesi ani gelişen kriz ortamlarında kriz yönetim becerilerine sahip olmadıkları ve böyle durumlarda bocaladıkları ortaya konmuştur (Arshad ve Hughes, 2009; Öztürk Çiftci, 2021). Bu açıdan bakıldığında örgütsel doğaçlama kapasitesinin okullarda kriz anında çözüm için alternatif yolları bulma ve uygulama aşamalarında önemli katkısı olacağı söylenebilir (Cunha vd., 1999). Türk eğitim sisteminde yaşanan değişikliklerin ani olduğu düşünüldüğünde okulların bu değişime ayak uydurmaları oldukça zor olmaktadır. Okul yöneticilerinin planlama ve kriz anında müdahale becerilerinin önemli olduğu düşünüldüğünde bu değişim ve gelişime ayak uydurmanın ve verilecek tepkinin doğaçlama şeklinde olacağı ihtimali oldukça yüksektir (Bilsen, 2010).

Günümüzde okullarda doğaçlama yapmanın önemini ortaya koyan önemli gelişmelerden biri de Covid-19 salgını süreci olmuştur. Tüm dünyaya yayılan salgın sebebiyle sosyal hayat ve eğitim camiası derinden etkilenmiş ve hala etkileri sürmektedir. Bu salgından en çok etkilenen kurumlardan biri de eğitim öğretim kurumlarıdır. Birçok okulda yüz yüze eğitime ara verilmiş ve uzaktan eğitime geçiş sağlanmıştır (Sarı ve Sarı, 2020). Türkiye'de TRT'nin açtığı yeni kanallar vasıtasıyla ve Eğitim ve Bilişim Ağı üzerinden öğrencilere eğitim-öğretim sağlanmaya çalışılmıştır. Salgının etkisi öğrencileri psikolojik ve akademik olarak da etkilemiştir (Bozkurt, 2020). Milli Eğitim Bakanlığı'nın (MEB) yapmış olduğu yüz yüze eğitime geçiş noktasında çeşitli sistemler kurulmaya çalışılmış ve eğitim öğretim sürecinin devamı sağlanmak istenmiştir. Tüm bu çabalar önceden planlanan bir sürecin parçası değildir (Saygı, 2021). Bu gelişen ani durum karşısında kurumlar doğaçlama kararlar almak durumunda kalmışlardır.

Depremler gibi doğal afetler, eğitim sürekliliğinin aksamasında öne çıkan kriz durumları arasındadır. Bu tür afetler, eğitim hizmetlerine pek çok olumsuz etki yapabilir (Telli ve Altun, 2023). Bu etkiler, eğitim ortamlarının fiziksel olarak zarar görmesiyle birlikte, depremi yaşayan öğretmenler ve öğrenciler arasında öğretim ve öğrenme süreçlerinde yaşanan sorunlar şeklinde de ortaya çıkabilir. Türkiye genelinde, 6 Şubat'taki deprem nedeniyle okulların açılışı ertelenmiştir. Bazı illerde özellikle en yoğun etkilenen bölgelerde okullar 27 Mart'a kadar aşamalı olarak açılmıştır. MEB, 2022-2023 Eğitim Öğretim yılının ikinci döneminde deprem nedeniyle devamsızlık sorunu olmayacağını ve kimse için devamsız olarak kaydedilmeyeceğini açıklamıştır (Sakarya ve Kavut, 2023). Ayrıca, Liseye Giriş Sınavı (LGS) ve Yüksek Öğretime Giriş (YKS) sınav konuları ilk dönemle sınırlandırılmıştır. Kahramanmaraş merkezli 6 Şubat'taki deprem, can kaybının yanı sıra ekonomik, sosyal, psikolojik ve akademik açıdan olumsuz etkilere neden olmuştur (Arslan, 2023). Bu bağlamda okullarda eğitim gören öğrencilerle birlikte idareci ve öğretmenler de karşılaşılan krize yönelik ciddi adımlar atmaları gereken bir süreci yakın zamanda yaşamışlardır. Bu süreç eğitim kurumları açısından doğaçlama yapmanın ne kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu durumda, okullar için doğaçlamanın beklenmedik durumlarda etkili bir çözüm alternatifi olabileceği düşünülebilir.

### ***İlgili Araştırmalar ve Araştırmanın Önemi***

Uluslararası literatürde, örgütsel doğaçlama üzerine yapılan araştırmalarda; stratejik karar verme (Dickerson, 2011), yöneticilerin kişisel nitelikleri (Arshad ve Hughes, 2009), örgütsel öğrenme (Cunha ve Clegg, 2019), liderlik (Cunha, Kamoche ve Cunha, 2003), örgütsel dayanıklılık (Rerup, 2001), örgüt kültürü (Leybourne, 2009), örgütsel hafıza (Moorman ve Miner, 1998), paylaşılan liderlik (Dickerson, 2011), ürün yeniliği performansı (Gao, Song ve MI, 2015), piyasa yönelimi (Johnson, 2014) ve yenilikçi takım performansı (Vera, 2002) ile ilişkilendirilmiş ve araştırmalar bu alana yoğunlaşmıştır. Easley (2004) ve Xiang, Zhang ve Liu (2020) araştırmalarında örgüt büyüklüğü ile doğaçlama arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır.

Yurt içi araştırmalarda ise, doğaçlamayı kurum olarak okul çerçevesinde ele alan araştırmalardan ziyade daha çok bireysel doğaçlama becerisi olarak Türkçe (Aykaç & Çetinkaya, 2013), yabancı dil (Çevik, 2006) ve okul öncesi eğitimde (Karaömerlioğlu, 2010) bir öğretim yaklaşımı ve uygulaması olarak ele alındığı görülmektedir. Limon ve Dilekçi (2020) okulların doğaçlama kapasitelerini ortaya çıkarmayı amaçladıkları araştırmalarında; katılımcıların kurumdaki pozisyonu ve okul düzeyi açısından doğaçlama kapasiteleri açısından anlamlı fark belirtmemişken, okul büyüklüğü açısından istatistiksel olarak anlamlı farkın söz konusu olduğunu belirtmişlerdir. Kılıç, Ömür ve Kocabaş (2023) öğrenen okul, örgütsel hafıza ve örgütsel doğaçlama kapasitesi arasındaki ilişkinin ortaya koymuşlardır.

Örgütsel doğaçlama kapasitesi, bir kurumun değişime uyum sağlama, esneklik gösterme ve yeni fırsatları değerlendirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Temel eğitim kurumları, sürekli değişen eğitim politikaları, doğal afetler, teknolojik gelişmeler ve toplumsal beklentiler gibi faktörlerle sürekli karşı karşıyadır. Bu nedenle, bu kurumların örgütsel doğaçlama kapasitelerinin incelenmesi ve geliştirilmesi, eğitim kalitesinin artırılması, öğrencilerin ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde yanıt verilmesi ve kurumların sürdürülebilirliğinin sağlanması açısından büyük önem taşır. Bu araştırma, temel eğitim kurumlarının yöneticileri, öğretmenleri ve politika yapımcılar için okulların uyum sağlama kapasiteleri adına önemli bilgiler sunabilir. Özellikle kurumların değişim süreçlerinde nasıl daha etkin bir şekilde hareket edebileceklerini anlamalarına ve geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Ayrıca, eğitim politikalarının ve uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik stratejiler geliştirmek için önemli ipuçları sağlayabilir. Ulusal düzeyde örgütsel bir kapasite olarak doğaçlamanın henüz detaylı şekilde incelenmediği görülmektedir.

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu bağlamda, bu araştırma temel eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıda belirtilen araştırma soruları temel alınmış ve hipotezler ileri sürülmüştür;

1. Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri hangi seviyededir?
2. Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan kurum, branş, kıdem yılı ve yerleşim yerine göre değişmekte midir?
  - i.  $H_01$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri cinsiyete göre değişmemektedir.
  - ii.  $H_02$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri medeni durumlarına göre değişmemektedir.
  - iii.  $H_03$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri eğitim durumlarına göre değişmemektedir.
  - iv.  $H_04$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri çalıştığı kuruma göre değişmemektedir.
  - v.  $H_05$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri branşına göre değişmemektedir.
  - vi.  $H_06$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri kıdem yılına göre değişmemektedir.
  - vii.  $H_07$ =Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri çalıştığı yerleşim yerine göre değişmemektedir.

## YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, araştırmanın evreni, veri toplama tekniği ve verilerin analizi süreci yer almaktadır.

### *Araştırma Modeli*

Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerinin düzeylerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada nicel araştırma yöntemi işe koşulmuş olup; halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçladığından tarama modelinde tasarlanmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içerisinde var olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılır. Önemli olan, var olanı değiştirmeye kalkmadan gözleyebilmektir. Tarama araştırmacısı, nesne veya bireyi doğrudan gözlemleyebileceği gibi, önceden tutulan çeşitli kayıtlara (yazılı belgeler, istatistikler, resimler, ses ve görüntü kayıtları vb.) ve alandaki uzmanlara başvurarak elde ettiği karmaşık verileri kendi gözlemleriyle birleştirerek sistematik bir şekilde yorumlamaktadır (Karasar, 2010).

### *Araştırmanın Çalışma Grubu*

Araştırmanın çalışma grubunu, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Sultanbeyli ilçesi sınırlarında yer alan Temel eğitim kurumlarında (Okul Öncesi, İlkokul, Ortaokul) görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada örneklem alınmamış çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. 2021-2022 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Sultanbeyli ilçesinde yer alan 58 resmi temel eğitim kurumunun 40 tanesi araştırmaya gönüllü katılım sağlamayı kabul etmiş ve anket uygulanmıştır. Araştırma evreninde yer alan 2198 kişiden 351 tanesi ankete olumlu dönüt vermiştir. Katılımcıların 43'ü idareci konumundadır. Katılımcılara ait demografik özellikler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Kişisel Özellikler		N	%
Cinsiyet	Erkek	158	45,0
	Kadın	193	55,0
Medeni Durum	Bekâr	133	37,9
	Evli	218	62,1
Eğitim Durumu	Ön lisans	8	2,3
	Lisans	300	85,5
	Yüksek lisans	43	12,3
Brans	Matematik	23	6,6
	Türkçe	49	14,0
	Sınıf Öğretmeni	64	18,2
	Okul Öncesi	13	3,7
	PDR	11	3,1
	Din Kültürü	33	9,4
	İngilizce	19	5,4
	Fen Bilimleri	25	7,1
	Sosyal Bilgiler	25	7,1
Diğer	89	25,4	
Çalıştığı Kurum	Okul Öncesi	7	2,0
	İlkokul	94	26,8
	Ortaokul	250	71,2
Kıdem Yılı	1-5 Yıl	99	28,2
	6-10 Yıl	126	35,9
	11-15 Yıl	65	18,5
	16-20 Yıl	32	9,1
	21+ Yıl	29	8,5
Yerleşim Yeri	Köy	21	6,0
	İlçe Merkezi	246	70,1
	İl Merkezi	84	23,9
Toplam		351	100

Araştırmaya katılan 351 öğretmenin ve idareciden % 45'i erkek (158 kişi), % 55'i kadın (193 kişi) katılımcıdan oluşmuştur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %37,6'u bekâr (133 kişi), %62,1'i evli (218 Kişi) olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin %2,5'i Ön lisans mezunu (8 kişi), %85,5'i lisans (300 kişi) mezunu iken %12,5'i ise yüksek lisans mezunu olduğunu; %2'si (7 kişi) okul öncesi eğitim kurumlarında, %26,8'i İlkokullarda (94 kişi) ve % 71,2'si ise ortaokullarda görev yaptığını belirtmişlerdir. Katılımcıların % 6'sı (21 kişi) köyde görev yapmakta,%70,1'i (246 kişi) İlçe merkezinde görev yapmakta ve %23,9'u (84 kişi) İl merkezinde göre yaptığını belirtmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların %35,9'unun (126 kişi) kıdem yılı 6-10 yıl arasında olduğu görülmektedir. Benzer şekilde %28,2'sinin kıdem yıllarının 1-5 yıl arasında olduğu görülmektedir. Bu durum bize bize ankete katılan katılımcıların yarısından fazlasının görev sürelerinin 10 yılı geçmediğini göstermektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Araştırmada temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasitelerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amacıyla veri toplama aracı olarak; mail yoluyla gerekli kullanım izni alınan orijinali Kung ve Kung (2019) tarafından geliştirilen ve Türkiye kültürüne uyarlaması Limon ve Dilekçi (2020) tarafından yapılan '*Okulların Örgütsel Doğaçlama Kapasitesi Ölçeği*' (OÖDKÖ) kullanılmıştır. Veri toplama aracı demografik bilgilerden ve soru maddelerinden oluşan iki bölümden meydana gelmektedir. Orijinal ölçekte 8 madde iki boyutta yer almakta iken, Türkiye kültürüne uyarlamasında ölçeğin tek boyutlu bir yapı sergilediği belirtilmiştir. Veri toplama aracı toplamda 15 maddeden oluşmaktadır.

OÖDKÖ "Kesinlikle Katılıyorum (5)", "Katılıyorum (4)", "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)", "Katılmıyorum (2)" "Kesinlikle Katılmıyorum (1)" biçiminde beş dereceli likert tipi bir ölçek olarak düzenlenmiştir. Veri toplama aracında ters kodlanacak olumsuz anlam içeren soru maddesi bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizi kapsamında uyarlama çalışması yapan araştırmacılar, Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısını  $\alpha=0.74$  olarak belirtmişlerdir (Limon ve Dilekçi, 2020). OÖDKÖ'den alınabilecek yüksek puan eğitim kurumlarının doğaçlama kapasitelerinin yüksek olduğunu ifade etmektedir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırmanın hedefine yönelik olarak, öğretmenlere uygulanan veriler SPSS-22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ayrıca, öğretmenlerin doğaçlama yeteneklerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve homojenlik ve normallik varsayımlarını sağlayan verilerde, öğretmenlerin demografik özellikleri ile doğaçlama yetenekleri arasındaki farklılıklar parametrik analiz yöntemleriyle değerlendirilmiştir. Normal dağılımın sağlanmadığı değişkenler veya alt kategoriler arasında örneklem farkının yüksek olduğu analizlerde parametrik olmayan testlere başvurulmuştur. Bu bağlamda katılımcıların cinsiyet ve medeni durum değişkenleri ile örgütsel doğaçlama kapasiteleri fark *Bağımsız Gruplar t testi* ile analiz edilmiştir. Öğretmenlerin eğitim durumları, çalıştıkları kurum, branşları, kıdem yılları ve çalıştıkları yerleşim yerleri değişkenleri ile örgütsel doğaçlama kapasiteleri fark *Kruskal-Wallis testi* ile analiz edilmiştir.

Araştırmada alt problemlerin çözümlenmesine dönük olarak elde edilen bulgular; ortalama "4.20-5.00" Kesinlikle katılıyorum, "3.40-4.19" Katılıyorum, "2.60-3.39" Ne katılıyorum ne katılmıyorum, "1.80-2.59" Katılmıyorum, "1.00-1.79" Kesinlikle katılmıyorum aralıkları dikkate alınarak yorumlanmıştır. Belirtilen ortalamalar toplam puanların madde sayısına bölünmesi ile elde edilen değerler üzerinden hesaplanmıştır.



**BULGULAR*****Katılımcıların Doğaçlama Kapasitelerine İlişkin Betimsel İstatistikleri***

Katılımcıların doğaçlama kapasitelerine ilişkin betimsel bulgular aşağıda yer alan tablolarda sunulmuştur.

Tablo 2. Beklenmedik sorunlara anında müdahale kapasitesinde ait frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdelerik	Kümülatif Yüzdelerik
Kesinlikle Katılmıyorum	10	2,8	2,8
Katılmıyorum	19	5,4	8,3
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	51	14,5	22,8
Katılıyorum	207	59,0	81,8
Kesinlikle katılıyorum	64	18,2	100,0
Toplam	351	100	

Birinci maddeye araştırmaya katılan katılımcılardan %2,8'i (10 kişi) Kesinlikle katılmıyorum, %5,4'ü (19 kişi) Katılmıyorum, %14,5'i ise (51 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %59'u ise (207 kişi) Katılıyorum ve %18,2'si (64 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 3. Okul olarak, karşılaşılan sorunları çözmek için mevcut kaynakları etkin bir şekilde yeniden bir araya getirebilmeye yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdelerik	Kümülatif Yüzdelerik
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1	1,1
Katılmıyorum	21	6,0	7,1
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	56	16,0	23,1
Katılıyorum	216	61,5	84,6
Kesinlikle katılıyorum	54	15,4	100,0
Toplam	351	100	

Araştırmaya katılan katılımcılardan ikinci maddeye %1,1'i (4 kişi) Kesinlikle katılmıyorum, %6'sı (21 kişi) Katılmıyorum, %16'sı ise (56 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %61,5'i ise (216 kişi) Katılıyorum ve %15,4'ü (54 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 4: Beklenmedik durumlarda mevcut kaynakları kullanarak yeni fikirler ortaya atabilme kapasitesine yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdelerik	Kümülatif Yüzdelerik
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1	1,1
Katılmıyorum	17	4,8	6,0
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	46	13,1	19,1
Katılıyorum	231	65,8	84,9
Kesinlikle katılıyorum	53	15,1	100,0
Toplam	351	100	

Üçüncü maddeye araştırmaya katılan katılımcılardan %1,1'i (4 kişi) Kesinlikle katılmıyorum, %4,8'i (17 kişi) Katılmıyorum, %13,1'i ise (46 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %65,8'i ise (231 kişi) Katılıyorum ve %15,1'i (53 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 5. Öngörülemeyen durumlara yönelik yaratıcı çözümler geliştirebilme kapasitesine yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdellik	Kümülatif Yüzdellik
Kesinlikle Katılmıyorum	5	1,4	1,4
Katılmıyorum	23	6,6	8,0
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	51	14,5	22,5
Katılıyorum	229	65,2	87,7
Kesinlikle katılıyorum	43	12,3	100,0
Toplam	351	100	

Araştırmaya katılan katılımcılardan dördüncü maddeye %1,4'ü (5 kişi) Kesinlikle katılmıyorum,%6,6'sı (23 kişi) Katılmıyorum, %14,5'i ise (51 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %65,2'si ise (229 kişi) Katılıyorum ve %12,3'ü (43 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 6. Okul olarak, paydaş (öğrenci, veli, diğer kurumlar vb.) taleplerine cevap verebilmek için mevcut kaynakları (beşeri, teknolojik, materyal vb.) başarılı bir şekilde yeniden düzenleyebilme kapasitesine yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdellik	Kümülatif Yüzdellik
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1	1,1
Katılmıyorum	23	6,6	7,7
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	48	13,7	21,4
Katılıyorum	225	64,1	85,5
Kesinlikle katılıyorum	51	14,5	100,0
Toplam	351	100	

Beşinci maddeye araştırmaya katılan katılımcılardan %1,1'i (4 kişi) Kesinlikle katılmıyorum,%6,6'sı (23 kişi) Katılmıyorum, %13,7'si ise (48 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %64,1'si ise (225 kişi) Katılıyorum ve %14,5'i (51 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 7. Eğitim-öğretim ve diğer hizmetleri sunmak için mevcut kaynakları (beşeri, teknolojik, materyal vb.) yeniden kullanma hususunda beceriye yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdellik	Kümülatif Yüzdellik
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1,1	1,1
Katılmıyorum	22	6,3	7,4
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	56	16,0	23,4
Katılıyorum	219	62,4	85,8
Kesinlikle katılıyorum	50	14,2	100,0
Toplam	351	100	

Araştırmaya katılan katılımcılardan altıncı maddeye %1,1'i (4 kişi) Kesinlikle katılmıyorum,%6,3'ü (22 kişi) Katılmıyorum, %16'si ise (56 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %62,4'ü ise (219 kişi) Katılıyorum ve %14,2'si (50 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 8. Beklenmedik bir teknolojik gelişmenin okulum doğrudan etkilemesi durumunda, mevcut kaynakları (beşeri, teknolojik, materyal vb.) yeniden düzenleyerek hızlı bir şekilde bu duruma cevap verebilme kapasitesine yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Kesinlikle Katılmıyorum	7	2,0	2,0
Katılmıyorum	35	10,0	12,0
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	62	17,7	29,6
Katılıyorum	205	58,4	88,0
Kesinlikle katılıyorum	42	12,0	100,0
Toplam	351	100	

Araştırmaya katılan katılımcılardan yedinci maddeye %2'si (7kişi) Kesinlikle katılmıyorum, %10'u (35 kişi) Katılmıyorum, %17,7'si ise (62 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %58,4'ü ise (205 kişi) Katılıyorum ve %12'si (42 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

Tablo 9. Planlanmayan olaylar meydana geldiğinde, okul olarak mevcut kaynakları (beşeri, teknolojik, materyal vb.) kullanarak ilgili olaylara ilişkin sorunları çözebilme kapasitesine yönelik frekans ve yüzde değerleri

	Frekans	Yüzdeler	Kümülatif Yüzdeler
Kesinlikle Katılmıyorum	3	0,9	0,9
Katılmıyorum	21	6,0	6,8
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	47	13,4	20,2
Katılıyorum	235	67,0	87,2
Kesinlikle katılıyorum	45	12,8	100,0
Toplam	351	100	

Araştırmaya katılan katılımcılardan sekizinci maddeye %0,9'u (3kişi) Kesinlikle katılmıyorum, %6,0'u (21 kişi) Katılmıyorum, %13,4'ü ise (67 kişi) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, %67'si ise (235 kişi) Katılıyorum ve %12,8'i (45 kişi) Kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir.

### **Araştırmada Yer Alan Alt Problemlerin Analizi**

Öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerinin cinsiyete göre değişimine yönelik bulgular Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin Cinsiyete Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Erkek	158	31,44	5,06	349	2,86	0,004*
Kadın	193	29,86	5,21			

\*p < 0.05.

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşlerinde, cinsiyet değişkene göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan t-testinde, erkek katılımcıların görüşleri ile ( $X=31,44$ ), kadın katılımcıların görüşleri ( $X=29,86$ ) arasında anlamlı bir fark söz konusudur ( $t_{(349)} = 2,86$ ,  $p < 0,05$ ). Farkın yönüne bakıldığında ise erkek öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin Medeni duruma Göre T-Testi Sonuçları

Medeni Durum	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Bekar	133	30,47	5,37	349	0,28	0,78
Evli	218	30,63	5,09			

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan t-testinde, bekar katılımcıların görüşleri ile ( $X=30,47$ ), evli katılımcıların görüşleri ( $X=30,63$ ) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $t_{(349)}=0,28, p>0,05$ ).

Tablo 12. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin Eğitim Duruma Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Sıra Ort.	sd	$X^2$	p
Ön lisans	8	219,88	2	1,67	0,433
Lisans	300	175,65			
Yüksek Lisans	43	170,31			

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasitelerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan göre Kruskal-Wallis testinde, ön lisans mezunu katılımcıların görüşleri ( $X=219,88$ ), lisans mezunu katılımcıların görüşleri ( $X=175,65$ ) ile yüksek lisans mezunu katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $X^2(2, 351) = 1,67, p>0,05$ ). Bu bağlamda eğitim durumu değişkeni açısından doğaçlama kapasitelerini benzer olduğu söylenebilir.

Tablo 13. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin öğretmenlerin çalıştığı kuruma Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Çalıştığı kurum	N	Sıra Ort.	sd	$X^2$	p
Okul öncesi	7	153,79	2	0,509	0,775
İlkokul	94	172,65			
Ortaokul	250	177,77			

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili katılımcıların, çalıştığı kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan göre Kruskal-Wallis testinde, okul öncesinde çalışan katılımcıların görüşleri ( $X=153,79$ ) ilkökulda çalışan katılımcıların görüşleri ( $X=172,95$ ) ile ortaokulda çalışan katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ( $X^2(2, 351) = 0,509, p>0,05$ ). Kruskal-Wallis Testi sonuçları ve gruplara ait ortamlar birlikte değerlendirildiğinde, temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin çalıştığı kurum değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 14. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin öğretmenlerin Branşına Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Branş	N	Sıra Ort.	sd	$X^2$	p
Matematik	23	175,30	9	9,783	0,368
Türkçe	49	183,92			
Sınıf öğretmenliği	64	173,58			
Okul Öncesi	13	153,42			
PDR	11	166,77			
Din Kültürü	33	158,26			
İngilizce	19	204,29			
Fen Bilimleri	25	144,84			
Sosyal Bilgiler	25	214,68			
Diğer	89	176,43			

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşlerine göre, brans değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre; branşlar arasında anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir ( $X^2(2, 351) = 0,509, p > 0,05$ ).

Tablo 15. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin Öğretmenlerin Kıdem Yılına Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Kıdem Yılı	N	Sıra Ort.	sd	X <sup>2</sup>	P
1-5 Yıl	99	175,74			
6-10 Yıl	126	167,73			
11-15 Yıl	65	174,56	4	3,23	0,52
16-20 Yıl	32	190,13			
21+ Yıl	29	200,45			

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşlerine göre, kıdem yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testinde, kıdem yılı 1-5 yıl olan katılımcıların görüşleri ( $X=175,74$ ), kıdem yılı 6-10 yıl olan katılımcıların görüşleri ( $X=167,73$ ), kıdem yılı 11-15 yıl olan katılımcıların görüşleri ( $X=174,56$ ), kıdem yılı 16-20 yıl olan katılımcıların görüşleri ( $X=190,13$ ), kıdem yılı 21+ yıl olan öğretmenlerinin görüşleri ( $X=200,45$ ) arasında anlamlı bir fark görülmemiştir ( $X^2(2, 351) = 3,23, p > 0,05$ ). Kruskal-Wallis Testi sonuçları ve gruplara ait ortalamalar birlikte değerlendirildiğinde, temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşlerinin kıdem yılı değişkenine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 15. Öğretmenlerin Örgütsel Doğaçlama Kapasitelerinin Öğretmenlerin Çalıştığı Yerleşim Yerine Göre Kruskal-Wallis Test Sonuçları

Yerleşim Yeri	N	Sıra Ort	sd	X <sup>2</sup>	p
Köy	21	121,90			
İlçe Merkezi	246	179,25	2	6,508	0,039*
İl merkezi	84	180,01			

\* $p < 0,05$ .

Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşleri çalıştığı yerleşim yeri değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan Kruskal-Wallis testinde, köyde çalışan katılımcıların görüşleri ( $X=121,90$ ), ilçe merkezinde çalışan katılımcıların görüşleri ( $X=179,25$ ), ile il merkezinde çalışan öğretmenlerinin görüşleri ( $X=180,01$ ) arasında anlamlı bir fark söz konusudur ( $X^2(2, 351) = 6,508, p < 0,05$ ). Bu bağlamda yerleşim yeri değişkenine göre örgütsel doğaçlama kapasitelerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, 1. ve 7. araştırma hipotezleri reddedilirken, diğer hipotezler kabul edilmiştir.

## TARTIŞMA ve YORUM

Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasitelerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada; betimsel istatistiklerden elde edilen veriler, okulların kriz durumlarına ve beklenmedik olaylara nasıl müdahale edebileceği konusunda önemli ipuçları sunmaktadır. Temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin %59'u "Okul olarak, beklenmedik sorunlara anında müdahale edebiliriz" maddesine katıldıklarını belirtmiştir. Bu, okulların kriz yönetimi süreçlerinin etkin olduğunu ve acil durumlara hızlı bir şekilde müdahale edebilecek yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, katılımcıların %61,5'i "Okul olarak, karşılaştığımız sorunları çözmek için mevcut kaynaklarımızı hızlı bir şekilde yeniden bir araya getirebiliriz" maddesine katıldıklarını belirtmiştir. Bu durum, okulların kaynak yönetimi konusunda becerikli olduklarını ve kriz

anlarında mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanarak sorunları çözebileceklerini göstermektedir.

Ayrıca, katılımcıların %65,8'i "Okul olarak, beklenmedik durumlarda mevcut kaynaklarımızı kullanarak yeni fikirler ortaya atabiliriz" maddesine katıldıklarını belirtmiştir. Bu durum, okulların yaratıcılık ve inovasyon kapasitesinin olduğunu ve beklenmedik durumlarda bile yeni çözüm yolları bulabileceklerini göstermektedir. Bununla birlikte, katılımcıların %67'si "Planlanmayan olaylar meydana geldiğinde, okul olarak mevcut kaynaklarımızı kullanarak ilgili olaylara ilişkin sorunları çözebiliriz" maddesine katıldıklarını belirtmiştir. Bu veri, okulların kriz yönetimi süreçlerinin yanı sıra planlanmayan olaylarla başa çıkma kapasitesine de sahip olduklarını göstermektedir.

Bu bulgular, okulların kriz durumlarına karşı hazırlıklı olması gerektiğini ve etkin kriz yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, eğitim kurumlarının kaynak yönetimi, inovasyon yetenekleri ve planlama becerilerinin güçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu veriler, eğitim alanında kriz yönetimi, liderlik becerileri ve stratejik planlama konularıyla ilişkilendirilebilir ve eğitim kurumlarının sürekli gelişim ve uyum sağlama yeteneklerini ön plana çıkarmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu olan cinsiyet değişkenine göre yapılan değerlendirmelerde, öğretmenlerin doğaçlama kapasiteleri arasında anlamlı farklar olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, cinsiyetin öğretmenlerin organizasyonel adaptasyon ve yenilikçilik konusundaki tutumları üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir. Özellikle, erkek öğretmenlerin daha yüksek bir doğaçlama kapasitesine sahip olduğu sonucu, erkeklerin değişime daha açık olabileceğini ve yeni fikirlere daha kolay adapte olabileceklerini düşündürülebilir. Diğer yandan, eğitim durumu değişkenine göre yapılan analizlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu durum, öğretmenlerin eğitim seviyelerinin, örgütsel doğaçlama kapasiteleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Branş değişkeni, çalışılan kurum ve kıdem değişkenleriyle ilgili yapılan analizlerde de anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Temel eğitim kurumlarının doğaçlama kapasiteleri ile ilgili öğretmen görüşleri çalıştığı yerleşim yeri değişkenine göre anlamlı bir fark söz konusudur. Bu bağlamda yerleşim yeri değişkenine göre örgütsel doğaçlama kapasitelerinin değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okullar, beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında hızlı bir şekilde müdahale edebilme yeteneğine sahiptirler ve mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yeni ve yaratıcı fikirler üretebilirler. Yaratıcılık, doğaçlama için kritik bir ön koşul olarak kabul edilir (Moorman ve Miner, 1998; Long ve Yu, 2009). Okulların örgütsel yaratıcılık düzeylerine yönelik yapılan çalışmalarda, paydaşların genellikle örgütsel yaratıcılığı mevcut düzeyin üzerinde algıladıkları görülür. Bu bulgular, literatürdeki sonuçlarla uyumludur (Akman & Abaslı, 2017; Balay, Kaya & Melik, 2014). Ayrıca, okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin genellikle ortalama veya üzerinde olduğu belirtilmektedir (Çiçek Sağlam & Özsezer, 2015; Maya, 2014). Dilekçi ve Sezgin Nartgün (2019) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin ani gelişen durumları yönetme konusunda başarılı oldukları ancak problem çözüme becerilerinde daha düşük bir düzeyde oldukları vurgulanmıştır. Bu unsurların, okulların örgütsel doğaçlama kapasitesini artırdığı değerlendirilebilir. Öte yandan, okullarda planlama ve planların uygulanması konusunda bazı zorluklar yaşandığı ifade edilmektedir (Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Memduhoğlu ve Uçar, 2012; Arslan ve Küçükler, 2016; Gökyer ve Zincirli, 2015). Bu zorluklar, doğaçlamayı önemli bir alternatif haline getirebilir.

Easley (2004) doğaçlama ile örgüt büyüklüğü arasındaki ilişkiyi araştırmış ve örgüt büyüklüğünün doğaçlama üzerinde belirgin bir etkisi olmadığı sonucuna varmıştır. Fakat, Xiang, Zhang ve Liu (2020) örgüt büyüklüğü ile örgütsel doğaçlama arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayyürek (2014) ise okulların kriz yönetim becerilerinin okul düzeyinden istatistiksel olarak önemli bir şekilde etkilendiğini göstermiştir. Bu nedenle, anaokulları ilköğretim ve liselere kıyasla daha gelişmiş kriz yönetimi becerileri

sergilemektedir. Bu açıdan değeriendirildiğinde, araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermemektedir.

Limon ve Dilekçi (2020) ise katılımcı algıları açısından görev yapılan pozisyon ve okulun büyüklüğü değişkenlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu belirtse de, okul düzeyinde bir farklılık bulunmamaktadır.

Unutulmamalıdır ki Örgütsel doğaçlama her zaman olumlu sonuçlar doğurmaz. Örneğin, Cunha ve diğerleri (1999) örgütsel doğaçlamanın bazı olumsuz sonuçlarından bahsetmektedirler, bu da fırsat tuzakları, yanlış öğrenme, kendiliğinden veya beklenmedik eylemlerde artış, doğaçlamaya bağımlılık veya aşırı bel bağlama, artan kaygı gibi durumları içerir. Bu yüzden, örgütler doğaçlamayı bir çözüm stratejisi olarak kullanırken dikkatli olmalıdırlar. Bu araştırma, temel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel doğaçlama kapasiteleri üzerinde çeşitli değişkenlerin etkisini incelemiştir. Cinsiyet ve yerleşim yeri gibi değişkenlerin doğaçlama kapasitelerini etkilediği görülmüştür. Bu bulgular, eğitim kurumlarının personel yönetimi ve geliştirme stratejileri açısından alana önemli katkı sağlamıştır.

### SONUÇ ve ÖNERİLER

Araştırmadan elde edilen sonuçlara bakıldığında;

1. Öğretmen ve yöneticilerin %59'u okul olarak, beklenmedik sorunlara anında müdahale edebileceklerini belirtmişlerdir.
2. Katılımcıların %61,5'i okul olarak, karşılaştıkları sorunları çözmek için mevcut kaynakları hızlı bir şekilde yeniden bir araya getirebileceklerini belirtmişlerdir.
3. Katılımcıların %65,8'i okul olarak, beklenmedik durumlarda mevcut kaynaklarını kullanarak yeni fikirler ortaya atabileceklerini belirtmişlerdir.
4. Katılımcıların %65,2'si okul olarak, öngörülemeyen durumlara yönelik yaratıcı çözümler geliştirebileceklerini belirtmişlerdir.
5. Katılımcıların %64,1'i okul olarak, paydaş taleplerine cevap verebilmek için mevcut kaynaklarını başarılı bir şekilde yeniden düzenleyebileceklerini belirtmişlerdir.
6. Katılımcıların %62,4'ü okul olarak, eğitim-öğretim ve diğer hizmetleri sunmak için mevcut kaynaklarını yeniden kullanma hususunda becerikli olduklarını ifade etmişlerdir.
7. Katılımcıların %58,4'ü beklenmedik bir teknolojik gelişmenin okullarını doğrudan etkilemesi durumunda, mevcut kaynaklarını yeniden düzenleyerek hızlı bir şekilde bu duruma cevap verebileceklerini belirtmişlerdir.
8. Katılımcıların %67'si planlanmayan olaylar meydana geldiğinde, okul olarak mevcut kaynaklarını kullanarak ilgili olaylara ilişkin sorunları çözebileceklerini belirtmişlerdir.
9. Erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre daha yüksek bir doğaçlama kapasitesine sahip olduğu söylenebilir.
10. Katılımcıların yerleşim yeri değişkenine göre örgütsel doğaçlama kapasitelerinin değiştiği görülmüştür.
11. Temel eğitim kurumlarının örgütsel doğaçlama kapasitelerinin öğretmenin medeni durum, çalıştığı kurum, mezuniyet durumu ve kıdem durumuna göre değişmediği görülmüştür.

Bu bağlamda şu öneriler getirilebilir;

1. *Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Öneriler:*

- Kriz yönetimi ve acil durum müdahale yeteneklerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlenmeli ve bu konuda farkındalık artırılmalıdır.
- Mevcut kaynakların etkin kullanımı ve hızlı şekilde bir araya getirilmesi için yönetim süreçleri ve prosedürler gözden geçirilmelidir.
- Yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik etmek adına öğretmenlere ve yöneticilere fırsatlar sunulmalıdır, örneğin, proje bazlı çalışmalar ve yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için destek programları oluşturulabilir.
- Kadın öğretmenlerin kriz durumlarında doğaçlama becerilerinin artırılması adına daha fazla teşvik edici görevlerde yer almaları desteklenmelidir.

## 2. Politika Yapıcılara Yönelik Öneriler:

- Eğitim kurumlarının kriz durumlarına müdahale yeteneklerini artırmak için politika ve yönergeler geliştirilmelidir.
- Öğretmenlerin ve yöneticilerin profesyonel gelişimini desteklemek için politika düzeyinde kaynaklar ve teşvikler sağlanmalıdır.
- Eğitim sistemlerinde esneklik ve adaptasyon yeteneklerini güçlendirmek için politika yapıcılar tarafından stratejiler belirlenmelidir.
- Öğretmen yetiştirme kurumlarına adayların doğaçlama kapasitelerini geliştirebilecek uygulamaları dersler konulabilir.
- Okulun bulunduğu yerleşim yerine göre dezavantajlı bölgelerde daha kıdemli ve doğaçlama becerisi yüksek öğretmen ve yöneticilerin görev alabilmesi için teşvik edici yasal uygulamalar geliştirilmelidir.
- Özellikle salgın hastalık, deprem, sel felaketi ve yangın gibi ülkemizde potansiyel görülme oranı yüksek durumlara karşı kurumların doğaçlama kapasitelerini artıracak kaynak sağlanmalıdır.

## 3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- Öğretmenlerin ve yöneticilerin doğaçlama kapasiteleri üzerine daha fazla araştırma yapılmalıdır, özellikle farklı değişkenlerin (cinsiyet, yerleşim yeri, medeni durum vb.) doğaçlama yetenekleri üzerindeki etkileri üzerine derinlemesine çalışmalar yapılabilir.
- Örgütsel doğaçlama kapasitelerini güçlendiren stratejilerin ve en iyi uygulamaların belirlenmesi için farklı coğrafyalarda daha fazla vaka çalışması ve saha araştırması yapılabilir.
- Özellikle salgın hastalık, deprem, sel felaketi ve yangın gibi ülkemizde daha önce meydana gelmiş kriz durumlarındaki kurumların doğaçlama kapasiteleri iyi analiz edilerek bu alanda daha fazla çalışmaya yer verilmelidir.
- Eğitim kurumlarının muhtemel kriz yönetimi süreçlerinin etkinliğini senaryo uygulamaları ile değerlendirmek ve iyileştirmek amacıyla araştırmalar yapılabilir.



## KAYNAKÇA

- Akbaba, A. & Yıldızbaşı, Y. V. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 26-50.
- Akman, Y. & Abaslı, K. (2017). Sosyal sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(2), 269-286.
- Arshad, D. & Hughes, P. (2009). Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, 1171-1177.
- Arslan, G. & Küçükler, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Arslan, M. (2023). Okul müdürlerinin 6 Şubat Kahramanmaraş Depremi sonrası okullarda karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 10(97), 1550-1559.
- Aykaç, M. & Çetinkaya, G. (2013). Yaratıcı drama etkinliklerinin Türkçe öğretmen adaylarının konuşma becerilerine etkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (9), 671-682.
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*. Unpublished master's thesis, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Bakioğlu, A. & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar vermetarları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35. doi: 10.15285/EBD.2013385564.
- Balay, R., Kaya, A. & Melik, G. (2014). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık ile yönetsel etkililik algıları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Bektaş, F., Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Ay, Y. (2015). School culture and academic achievement of students: A meta-analysis study. *The Anthropologist*, 21(3), 482-488.
- Bilsen, G. (2010). *Leading organizational improvisation: an exploration of the influence of leadership style on organizational improvisation* (Master's thesis, University of Twente).
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112-142.
- Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business research*, 55(2), 141-147.
- Crossan, M. M., Cunha, M. P. E., Vera, D. M. & Cunha, J. V. D. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cunha, M. P. E. & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infraordinary. *The Learning Organization*, 26(3), 238-251. doi: 10.1108/TLO-07-2018-0126.
- Cunha, M. P. E., Cunha, J. V. D. & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why? *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341. doi: 10.1111/1468-2370.00017.
- Cunha, M. P. E., Kamoche, K. & Cunha, R. C. E. (2003). Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings. *International Studies of Management Organization*, 33(1), 34-57. doi: 10.1080/00208825.2003.11043677.
- Çevik, H. (2006). *Çocuklara yabancı dil öğretiminde drama tekniğinin kullanımı*. Unpublished master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çiçek Sağlam, A. & Özsezer, S. (2015). Liselerde okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 1-14. doi: 10.9761/JASSS2843
- Dickerson, K. (2011). *Enacting organizational improvisation as shared leadership: A case study of human relationships emerging in the moment*. Unpublished doctorate dissertation, The George Washington University, Washington: U.S.A.
- Dilekçi, Ü. & Sezgin Nartgün, Ş. (2019). Öğretmenlerin algıladıkları uyumsal performans ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik ve betimsel analiz. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 448-465. doi: 10.16986/HUJE.2019052615
- Gao, P., Song, Y. & MI, J. (2015). Organizational improvisation and product innovation performance: A meta-analysis. *Metallurgical and Mining Industry*, 6, 221-236.
- Genç, H. N. (2003). Eğitimde yaratıcı dramının alımlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 196-205.
- Gökçyer, N. & Zincirli, M. (2015). İlköğretim okullarında uygulanan stratejik planlamanın yönetici öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41, 77-97.

- Hadida, A. L., Tarvainen, W. & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17, 437-459. doi: 10.1111/ijmr.12047.
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına iliskinyaklaşımlarının değerlendirilmesi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55
- Johnson, P. M. (2014). *An empirical study of the relationship of organizational improvisation to market orientation*. Unpublished doctoral dissertation, Pace University, New York City: U.S.A.
- Kajs, L. T., & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-15.
- Karakuş, A. & İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetmebecerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 500-518. doi:10.17860/mersinefd.442864.
- Karaömerlioğlu, L. (2010). *Okul öncesi eğitimde doğaçlama*. Unpublished master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Arastırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 21. Baskı, Ankara: Nobel. Yayınevi.
- Kılıç, G. N., Ömür, Y. E., & Kocabaş, İ. (2023). Öğrenen Okul ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkide Örgütsel Doğaçlamanın Aracılık Rolü. *Bildiri Özetleri Kitabı*, S. 351.
- Kilmen, S. (2015). *Eğitim araştırmacıları için spss uygulamalı istatistik*. Ankara: Edge Akademi
- Kung, L. A. & Kung, H. J. (2019). Organization improvisational capability: Scale development and validation. *ACM SIGMIS Database*, 50(2), 94-110. doi: 10.1145/3330472.3330479.
- Leybourne, S. A. (2009). Culture and organizational improvisation in UK financial services. *J. Service Science & Management*, 2, 237-254. doi: 10.4236/jssm.2009.24029.
- Limon, İ. & Dilekçi, Ü. (2020). Organizational improvisation capability of schools: A study of scale adaptation and level determination. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(4), 1147-1182.
- Long, J. H. & Yu, J. Y. (2009). Organizational improvisation: Prerequisites and determinants. *Sixth International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery*, Tianjin, China. doi: 10.1109/FSKD.2009.232.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Memduhoğlu, H. B. & Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 234-256.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Örücü, D. (2014). Öğretmen adaylarının okul, okul yönetimi ve Türk eğitim sistemine yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 327-358. doi: 10.14527/kuey.2014.014
- Özgenç, Ö. Y. (2008). Değişimin mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt. *Örgüt Mecazları*, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 123-149.
- Özmen, F. (2010). The capabilities of the educational organizations in making use of tacit knowledge. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1860-1865. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.12.414.
- Öztürk Çiftci, D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106.
- Rerup, C. (2001). Houston we have a problem: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(1), 27-44.
- Sakarya, H. K., & Kavut, İ. E. (2023). Afet sonrası inşa edilen mobil eğitim yapılarının incelenmesi: Baan Huay Sarn Yaw afet sonrası okulu örneği. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 8 (Special Issue), 42-57.
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Saygı, H. (2021). Covid-19 pandemi uzaktan eğitim sürecinde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 109-129.
- Şimşek, A. (2012). *Bilimsel gelişme ve paradigma değişimi*. In A. Şimşek (Ed.), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Telli, S. G., & Altun, D. (2023). Türkiye'de deprem sonrası çevrimiçi öğrenmenin vazgeçilmezliği. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 125-136.

- Vera, D. M. (2002). *Improvisation and its impact on performance*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario: Canada.
- Wachtendorf, T. (2004). *Improvising 9/11: Organizational improvisation following the world trade center disaster*. Unpublished doctoral dissertation, University of Delaware, The U.S.A.
- Xiang, Q., Zhang, J. & Liu, R. (2020). Organisational improvisation as a path to new opportunity identification for incumbent firms: An organizational learning view. *Innovation: Organization and Management*. doi: 10.1080/14479338.2020.1713001.

# Investigation of Organizational Improvisation Capacities of Primary Education Institutions

Olgun BİLGİLİ<sup>1</sup>

Fatma BİLGİLİ<sup>2</sup>

Mustafa KAYA<sup>3</sup>

Cited:

Bilgili, O., Bilgili, F., Kaya, M. (2024). Investigation of Organizational Improvisation Capacities of Primary Education Institutions, *Journal of Interdisciplinary Educational Research* 8(17), 33-51, DOI: 10.57135/jier. 1456481

## Abstract

It is observed that organizations often resort to improvisation during times of crisis and uncertainty. Therefore, the improvisational and crisis management skills capacities of school administrators and teachers are crucial in such rapidly evolving crisis environments. The aim of this study is to examine the organizational improvisation capacities of administrators and teachers working in primary education institutions. Quantitative research methods were employed in the study, and a survey model was used as the research design. The study group consisted of a total of 351 administrators and teachers working in primary education institutions (primary and secondary schools) affiliated with the Ministry of National Education in the Sultanbeyli District of Istanbul during the 2021-2022 academic year. The data collection tool used was the 'Schools' Organizational Improvisation Capacity Scale'. The data collection instrument consists of two sections: demographic information and questions. While the original scale comprises 8 items across two dimensions, it was found to exhibit a unidimensional structure when adapted to Turkish. SPSS 22 package program was used for data analysis, and descriptive (mean, frequency) statistical techniques were utilized. According to the findings of the study, no significant difference was found in the organizational improvisation capacities of primary education institutions based on participants' marital status, institution type, location, graduation status, and seniority. However, it was observed that the organizational improvisation capacities of primary education institutions significantly differed based on participants' gender and location variables.

*Keywords:* Organizational improvisation, primary education, risk capacity.

## INTRODUCTION

In both daily life and business, the transformation and development occurring necessitate organizations to have abilities such as faster decision-making compared to the past, and the capability to find quicker and more effective solutions to unexpected situations. The rapid integration of technology into the business sphere has contributed to solving many problems, yet it has also presented various challenges for organizations in terms of making forward-looking strategic plans and adhering to the established strategies. This situation underscores the importance of facilitating improvisation and the ability to develop instant strategies in the face of fluctuations in long-term strategic plans and immediate changes, a concept referred to as organizational improvisation (Öztürk Çiftci, 2021). Employees in educational institutions are also required to guide, transform, and adapt to change (Özgenç, 2008). In this context, the aim of the research is to determine the improvisational capacities of managers and teachers working in primary education institutions. The impact of different variables on improvisational capacity is examined in detail.

<sup>1</sup>Teacher/Republic of Türkiye Ministry Ofnational Education, İstanbul-Türkiye, [olgunbilgili@gmail.com](mailto:olgunbilgili@gmail.com) ORCID ID: 0009-0001-0206-8856

<sup>2</sup>Teacher/Republic of Türkiye Ministry Ofnational Education, İstanbul-Türkiye, [fatmakorurbilgili@gmail.com](mailto:fatmakorurbilgili@gmail.com) ORCID ID: 0009-0001-1872-095X

<sup>3</sup>Teacher/Republic of Türkiye Ministry Ofnational Education, İstanbul-Türkiye, [mustafa-kaya84@hotmail.com](mailto:mustafa-kaya84@hotmail.com) ORCID ID: 0000-0003-3201-7029

In recent years, the uncertain situation in the workplace, coupled with rapidly evolving technology and a competitive market environment, further increases the risk status of businesses (Bektaş, Çoğaltay, Karadağ, & Ay, 2015). Therefore, it will be an important capability for organizations to acquire improvisational skills to anticipate unforeseen events that they may encounter due to this risk and instability (Limon and Dilekçi, 2020). In other words, organizational improvisation enables companies to gain an advantage in the decision-making process against sudden and unforeseeable situations, allowing them to make rapid and accurate decisions (Long and Yu, 2009). Through organizational improvisation, businesses are enabled to gain a competitive advantage in the market by swiftly making decisions in the face of unexpected situations (Öztürk Çiftci, 2021).

### ***Organizational Improvisation***

Organizational improvisation is a relatively new and evolving concept in the field of organizational theory and management. Recent studies in this area regard organizational improvisation as an alternative to strategic planning (Chelariu et al., 2002). While individual improvisation can be defined as the adjustment of individuals to the immediate situation or deviating from the usual order to generate a solution beyond conventional methods, organizational improvisation can be defined as the integration of the entire organization's improvisational capability and practices that facilitate improvisation within the organization (Limon & Dilekçi, 2020). Examining various definitions of organizational improvisation in different contexts, according to Moorman and Miner (1998), it is the degree of proximity between design and implementation, and the alignment between planning and implementation. Rerup (2001) defines it as the ability to translate past organizational experiences into action. According to Shein (2013), it is the artistic skill best applied to organizational actions. Hadida, Tarvainen, and Rose (2015) define it as the natural manifestation of employees' response to unexpected situations or changing tasks without encountering any hindrance. Cunha, Cunha, and Kamoche (1999) provide a broader definition, describing organizational improvisation as the spontaneity of actions exhibited by the organization or employees by leveraging existing material, cognitive, affective, and social resources. According to this definition, employees need to have a good understanding of the organization's existing resources and how to leverage them (Long & Yu, 2009).

The concept of organizational improvisation was initially viewed as a risk factor because it was thought to deviate from plans in achieving goals. However, improvisation is often necessary during the implementation of plans in every organizational endeavor. In today's fast-paced work environment, where everything changes every day and every moment due to technological advancements, the role of improvisation is evolving to assist organizations in adapting to their changing and evolving environments (Hadida, Tarvainen, & Rose, 2015). Organizations frequently resort to improvisation to respond promptly to opportunities and challenges arising in situations with low uncertainty. This is because of the constraints of time, the necessity to seize opportunities without delay, and the need to address problems before they escalate. In some cases, despite having time, intervention in a situation may be necessary without planning due to high uncertainty. In such situations, organizational improvisation facilitates rapid decision-making for organizations (Öztürk Çiftci, 2021).

### ***Types of Organizational Improvisation***

In the literature, various classifications of organizational improvisation types can be found. Cunha and Clegg (2019) have divided organizational improvisation into two categories: convergent organizational improvisation and divergent organizational improvisation.

- i. Convergent Organizational Improvisation:* This concept pertains to organizations maintaining and continuing their activities within their existing systems. Organizations will deviate from routine tasks in the face of sudden and unexpected developments to make successful improvisational decisions and then return to routine tasks (Limon & Dilekçi, 2020).

- ii. *Divergent Organizational Improvisation*: In this type of improvisation, organizations consciously depart from their existing modes of operation. In divergent improvisation, organizations seek to discover new opportunities and may not fully embrace the current situation (Cunha and Clegg, 2019).

Another classification of organizational improvisation is proposed by Wachtendorf (2004), who categorizes it into reproductive, adaptive, and creative improvisation:

- i. *Reproductive Organizational Improvisation*: Reproductive improvisation involves implementing different solutions rather than using the same method previously applied due to uncertainties and limited time constraints, aiming to achieve the same outcome.
- ii. *Adaptive Organizational Improvisation*: Similar to reproductive improvisation, adaptive improvisation involves adapting new solutions to previously implemented ones. In adaptive improvisation, decisions are made with original adaptations to respond to similar emerging situations while utilizing existing solutions.
- iii. *Practical Organizational Improvisation*: Organizations develop new structures, activities, resources, or tasks in response to unexpected situations. Although there is an existing plan, improvisation becomes necessary due to the inadequacy of plans in addressing the emerging situation (Limon & Dilekçi, 2020).

### ***Dimensions of Organizational Improvisation***

In the literature, organizational improvisation is examined from various dimensions. Kung and Kung (2019) have categorized organizational improvisation into dimensions of 'speedy response,' 'reconfigurability,' and 'novel solutions.' Speedy response refers to the ability to rapidly rearrange and utilize existing resources within a short period. Reconfigurability, on the other hand, can be characterized as new ideas developed in a short time span in response to environmental influences during the planning and implementation process. Novel solutions denote the development of innovative approaches to address immediate problems (Limon & Dilekçi, 2020).

According to Hadida et al. (2015), organizational improvisation can occur in three different ways: 'small-scale organizational improvisation,' 'limited organizational improvisation,' and 'structural organizational improvisation.' Small-scale improvisation involves embellishments in production and planning. Limited improvisations address strong deviations from existing plans. Structural improvisations are clear deviations from plans.

Crossan et al. (2005) have analyzed organizational improvisation in two dimensions: uncertainty and time pressure. Uncertainty refers to the lack of clarity in expressions, variability in conditions, and occasionally conflicting perspectives. According to Kajs and McCollum (2009), uncertainty stems from innovation, insolubility, and complexity. Uncertainty is a constant in daily life. Researchers have linked uncertainty and time pressure to measure organizational improvisation capabilities. In situations where time is abundant but uncertainty is low, organizations have high capabilities in implementing plans and analyzing situations. However, in situations where uncertainty is high but time is limited, analyzing situations and implementing plans become challenging. In such cases, organizations resort to improvisation (Limon & Dilekçi, 2020).

### ***Factors Influencing Organizational Improvisation***

Studies in the field of organizational improvisation have identified several factors influencing organizational improvisation: (i) teamwork and harmony, (ii) leadership, (iii) time, (iv) strategic judgment, (v) organizational memory, (vi) change management, and (vii) organizational resilience (Kajs & McCollum, 2009). Below are the prominent factors in organizational improvisation in educational institutions:

- i. *Teamwork and Harmony*: This concept reflects the level of interaction and communication among team members, emphasizing that good and healthy teamwork fosters improvisation. Factors such as setting goals without adhering to a plan, trust among team members, and assuming responsibility easily facilitate improvisation (Bilsen, 2010).

- ii. *Leadership*: The leadership styles of leaders managing organizations emerge as significant factors influencing improvisation. Leaders need to strike a balance between being free and being controlled to lead and guide improvisation effectively. Employees who feel free are more likely to improvise, but improvisation needs to be controlled to be beneficial to the organization. Servant leaders are adept at striking a balance between control and freedom. They successfully achieve this balance by making employees feel free without feeling pressured, thus ensuring effective improvisation (Bilsen, 2010).
- iii. *Time*: Time has become a more valuable variable than money in today's world. Timing holds different significance in every sector. Overcoming uncertainties under time pressure influences improvisation in organizations (Limon & Dilekçi, 2020).

### ***Organizational Improvisation in Educational Institutions***

Organizational improvisation is of significant importance for knowledge-intensive institutions, especially those emphasizing complex problem-solving abilities. From this perspective, primary educational institutions, which are knowledge-intensive organizations, hold a crucial position in terms of improvisational capacity (Bilsen, 2010). Nowadays, knowledge undergoes rapid changes within short periods and loses its validity in similarly brief intervals. Therefore, primary educational institutions constantly need to adapt to new knowledge and the situations it brings. This adaptation process often occurs without prior planning. Hence, primary educational institutions sometimes need to resort to improvisation to offer solution strategies or adapt to situations (Özmen, 2010).

Literature reveals that organizations often resort to improvisation in crisis and uncertainty situations. However, such circumstances are delicate and require careful handling, especially in the context of primary educational institutions (Bakioğlu & Demiral, 2013). Research indicates that school administrators and teachers often lack crisis management skills in such rapidly evolving crisis environments and struggle to cope (Arshad & Hughes, 2009; Öztürk Çiftci, 2021). Therefore, the improvisational capacity in educational institutions may play a significant role in finding and implementing alternative solutions during crises (Cunha et al., 1999). Given the rapid changes in the Turkish education system, schools find it challenging to keep up with these changes. Considering the importance of planning and crisis intervention skills for school administrators, improvisation is highly likely to be the response to adapt to this change and development (Bilsen, 2010).

One significant development highlighting the importance of improvisation in schools today is the Covid-19 pandemic. The pandemic, which has spread worldwide, deeply affected social life and the education community, and its effects continue to be felt. Educational institutions are among the most affected organizations by this pandemic. Many schools have suspended face-to-face education and transitioned to distance learning (Sarı & Sarı, 2020). In Turkey, efforts have been made to provide education to students through new channels opened by TRT and the Education Information Network. The impact of the pandemic has also affected students psychologically and academically (Bozkurt, 2020). The Ministry of National Education (MEB) has attempted to establish various systems for the transition to face-to-face education and ensure the continuation of the education process. All these efforts were not part of a pre-planned process (Saygi, 2021). Faced with this evolving situation, institutions have had to make improvisational decisions. Indeed, both administrators and teachers, along with the students attending schools, recently experienced a serious process where they had to take significant steps to address the crisis during the earthquake on February 6. This process has underscored the importance of improvisation for educational institutions. In this regard, improvisation may be considered an effective alternative for unexpected situations in schools.

### ***Related Research and Importance of Research***

In international literature, research on organizational improvisation has been associated with strategic decision-making (Dickerson, 2011), managers' personal qualities (Arshad & Hughes, 2009), organizational learning (Cunha & Clegg, 2019), leadership (Cunha, Kamoche, & Cunha,

2003), organizational resilience (Rerup, 2001), organizational culture (Leybourne, 2009), organizational memory (Moorman & Miner, 1998), shared leadership (Dickerson, 2011), product innovation performance (Gao, Song, & Mi, 2015), market orientation (Johnson, 2014), and innovative team performance (Vera, 2002). Additionally, Easley (2004) and Xiang, Zhang, and Liu (2020) have investigated the relationship between organizational size and improvisation.

In domestic research, rather than focusing on improvisation within the organizational framework of schools, studies have predominantly addressed individual improvisational skills, such as Turkish proficiency (Aykaç & Çetinkaya, 2013), foreign language proficiency (Çevik, 2006), and preschool education approaches (Karaömerlioğlu, 2010). Limon and Dilekçi (2020) noted in their research aimed at uncovering schools' improvisational capacities that there were no significant differences in improvisational capacities among participants in terms of their position within the institution and school level, but there was a statistically significant difference in terms of school size. Kılıç, Ömür, and Kocabaş (2023) identified the relationship between a learning organization, organizational memory, and organizational improvisational capacity.

Organizational improvisational capacity can be defined as an institution's ability to adapt to change, demonstrate flexibility, and evaluate new opportunities. Primary educational institutions are constantly confronted with factors such as changing education policies, natural disasters, technological advancements, and societal expectations. Therefore, examining and enhancing the improvisational capacities of these institutions is of paramount importance for improving educational quality, effectively meeting students' needs, and ensuring the sustainability of institutions. This research can provide important insights for school administrators, teachers, and policymakers regarding schools' adaptation capacities. It can help them understand and improve how institutions can more effectively navigate change processes. Additionally, it can provide valuable clues for developing strategies to enhance educational policies and practices. It is evident that organizational improvisation as a capacity has not yet been thoroughly examined at the national level.

### ***Purpose of the Research***

This research aims to evaluate the organizational improvisational capacities of administrators and teachers working in primary education institutions. To achieve this goal, the following research questions have been formulated:

1. What is the level of organizational improvisational capacity among teachers?
2. Do teachers' organizational improvisational capacities vary according to gender, marital status, educational background, institution of employment, subject area, years of experience, and location?



## **METHOD**

This section of the study includes the research design, the population of the study, the data collection technique, and the process of data analysis.

### ***Research Model***

In this research aimed at determining the level of organizational improvisation capacity of teachers working in primary education institutions, a quantitative research method was employed. Since the study aims to describe an existing situation as it is, it was designed in a survey model. In the survey model, the phenomenon or object under investigation is described as it exists within its own conditions. The crucial point is to observe without attempting to change what exists. The survey researcher may directly observe the object or individual, as well as systematically interpret complex data obtained by referring to various pre-existing records (written documents, statistics, images, audio and video recordings, etc.) and consulting experts in the field, combining them with their own observations (Karasar, 2010).

### ***Study Group***

The study group of the research consists of teachers working in primary education institutions (preschool, primary school, secondary school) located within the borders of Sultanbeyli district of Istanbul province during the 2021-2022 academic year. According to Karasar (2010), in the research, no sampling was conducted and the entire population was accessible. In this context, no sample was taken in the research, and an attempt was made to reach the entire population (Sallabaş, 2012). A total of 58 official primary education institutions located in Sultanbeyli district of Istanbul province during the 2021-2022 academic year were contacted, but only 40 of them agreed to participate voluntarily in the research, and the survey was administered. Out of the 2198 individuals in the research population, 351 of them provided positive responses to the survey. Of the participants, 43 are in administrative positions. The demographic characteristics of the participants are presented in Table 1.

Table 1. Demographic Characteristics of Participants

Personal characteristics		N	%
Gender	Male	158	45,0
	Female	193	55,0
Marital Status	Single	133	37,9
	Married	218	62,1
Educational Status	Associate degree	8	2,3
	Bachelor's degree	300	85,5
	Master's degree	43	12,3
Discipline	Mathematics	23	6,6
	Turkish	49	14,0
	Classroom Teacher	64	18,2
	Pre-school	13	3,7
	Guidance and Psychological Counseling	11	3,1
	Religious Culture and Ethics	33	9,4
	English	19	5,4
	Science	25	7,1
	Social studies	25	7,1
	Other	89	25,4
Institution	Preschool	7	2,0
	Primary school	94	26,8
	Middle school	250	71,2
Years of Seniority	1-5 Years	99	28,2
	6-10 Years	126	35,9
	11-15 Years	65	18,5
	16-20 Years	32	9,1
	21+ Years	29	8,5
Settlement	Village	21	6,0
	District Center	246	70,1
	Province Center	84	23,9
Total		351	100

Of the 351 participants, 45% were male (158 individuals), and 55% were female (193 individuals). Among the participating teachers, 37.6% were single (133 individuals), while 62.1% were married (218 individuals). Regarding educational background, 2.5% of the teachers were associate degree holders (8 individuals), 85.5% were bachelor's degree holders (300 individuals), and 12.5% had a master's degree. Among them, 2% (7 individuals) worked in preschool education institutions, 26.8% (94 individuals) in primary schools, and 71.2% in middle schools. Furthermore, 6% of the participants (21 individuals) worked in rural areas, 70.1% (246 individuals) in district centers, and 23.9% (84 individuals) in provincial centers. It is observed that 35.9% of the participants (126 individuals) had a tenure of 6-10 years, while 28.2% had a tenure of 1-5 years. Thus, it indicates that more than half of the participants had a tenure of less than 10 years.

### **Data Collection Tools**

In this research, the 'Organizational Improvisation Capacity Scale for Schools' (OICSS), developed by Kung and Kung (2019) and adapted to the Turkish culture by Limon and Dilekçi (2020), was utilized as the data collection tool to determine the improvisation capacities of primary education institutions. Permission for its use was obtained via email correspondence. The data collection tool consists of two sections: demographic information and questionnaire items. While the original scale consisted of 8 items across two dimensions, it was indicated that the adapted scale exhibited a unidimensional structure suitable for the Turkish culture. The data collection tool comprises a total of 15 items.

The OICSS is designed as a five-point Likert-type scale, with response options ranging from 'Strongly Agree (5)' to 'Strongly Disagree (1)'. There are no negatively worded items in the data collection tool that require reverse coding. Regarding the reliability analysis of the scale, the researchers conducting the adaptation study reported a Cronbach's Alpha reliability coefficient of  $\alpha=0.74$  (Limon & Dilekçi, 2020). Higher scores obtained from the OICSS indicate higher improvisation capacities in educational institutions.

### ***Analysis of Data***

Data collected from teachers were analyzed using SPSS-22 software in line with the objectives of the research. Mean and standard deviation values for teachers' improvisation abilities were calculated. Differences between teachers' demographic characteristics and improvisation abilities were evaluated using parametric analysis methods for data that met the assumptions of homogeneity and normality. Non-parametric tests were employed for variables or subcategories where normal distribution could not be ensured or where there were significant differences in sample size. Specifically, differences in organizational improvisation capacities based on participants' gender and marital status variables were analyzed using Independent Samples t-test. The variables of teachers' educational status, institutions they worked for, subjects they taught, years of seniority, and their working locations were analyzed using the Kruskal-Wallis test to assess differences in organizational improvisation capacities.

In our study, the Cronbach's Alpha reliability coefficient was reported as  $\alpha=0.71$ . When dealing with data collection tools with different item numbers, average scores for all sub-dimensions can be converted to a scale of 1–5 by dividing the total score by the number of items in that dimension (K) (Bökeoğlu & Yılmaz, 2008). Findings obtained for addressing sub-problems in the research were interpreted considering the intervals of '4.20-5.00' for 'Strongly Agree,' '3.40-4.19' for 'Agree,' '2.60-3.39' for 'Neither Agree nor Disagree,' '1.80-2.59' for 'Disagree,' and '1.00-1.79' for 'Strongly Disagree.' These averages were calculated based on the values obtained by dividing the total scores by the number of items.

## **FINDINGS**

### ***Descriptive Statistics of Participants' Improvisation Capacity***

Descriptive findings regarding the improvisational capacities of the participants are presented in the tables below.

Table 2. Frequency and percentage values of immediate response capacity to unexpected problems

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	10	2,8	2,8
I do not agree	19	5,4	8,3
Neither agree nor disagree	51	14,5	22,8
I agree	207	59,0	81,8
Absolutely I agree	64	18,2	100,0
Total	351	100	

For the first item, among the participants, 2.8% (10 individuals) Strongly Disagreed, 5.4% (19 individuals) Disagreed, 14.5% (51 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 59% (207 individuals) Agreed, and 18.2% (64 individuals) Strongly Agreed.

Table 3. Frequency and percentage values for effectively reassembling existing resources to address encountered problems at the school level.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	4	1,1	1,1
I do not agree	21	6,0	7,1
Neither agree nor disagree	56	16,0	23,1
I agree	216	61,5	84,6
Absolutely I agree	54	15,4	100,0
Total	351	100	

For the second item, among the participants, 1.1% (4 individuals) Strongly Disagreed, 6% (21 individuals) Disagreed, 16% (56 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 61.5% (216 individuals) Agreed, and 15.4% (54 individuals) Strongly Agreed.

Table 4: Frequency and percentage values for the capacity to generate new ideas by utilizing existing resources in unexpected situations.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	4	1,1	1,1
I do not agree	17	4,8	6,0
Neither agree nor disagree	46	13,1	19,1
I agree	231	65,8	84,9
Absolutely I agree	53	15,1	100,0
Total	351	100	

For the third item, among the participants, 1.1% (4 individuals) Strongly Disagreed, 4.8% (17 individuals) Disagreed, 13.1% (46 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 65.8% (231 individuals) Agreed, and 15.1% (53 individuals) Strongly Agreed.

Table 5: Frequency and percentage values for the capacity to develop creative solutions to unforeseen situations.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	5	1,4	1,4
I do not agree	23	6,6	8,0
Neither agree nor disagree	51	14,5	22,5
I agree	229	65,2	87,7
Absolutely I agree	43	12,3	100,0
Total	351	100	

Regarding the fourth item, among the participants, 1.4% (5 individuals) Strongly Disagreed, 6.6% (23 individuals) Disagreed, 14.5% (51 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 65.2% (229 individuals) Agreed, and 12.3% (43 individuals) Strongly Agreed.

Table 6: Frequency and percentage values for the capacity to successfully reorganize existing resources (human, technological, material, etc.) to respond to stakeholder (students, parents, other institutions, etc.) demands at the school level.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	4	1,1	1,1
I do not agree	23	6,6	7,7
Neither agree nor disagree	48	13,7	21,4
I agree	225	64,1	85,5
Absolutely I agree	51	14,5	100,0
Total	351	100	

For the fifth item, among the participants, 1.1% (4 individuals) Strongly Disagreed, 6.6% (23 individuals) Disagreed, 13.7% (48 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 64.1% (225 individuals) Agreed, and 14.5% (51 individuals) Strongly Agreed.

Table 7: Frequency and percentage values for the skill to effectively reuse existing resources (human, technological, material, etc.) to provide educational and other services.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	4	1,1	1,1
I do not agree	22	6,3	7,4
Neither agree nor disagree	56	16,0	23,4
I agree	219	62,4	85,8
Absolutely I agree	50	14,2	100,0
Total	351	100	

From the participants of the research, 1.1% (4 individuals) Strongly Disagreed, 6.3% (22 individuals) Disagreed, 16% (56 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 62.4% (219 individuals) Agreed, and 14.2% (50 individuals) Strongly Agreed to the sixth item.

Table 8: Frequency and percentage values for the capacity to rapidly respond to a situation where an unexpected technological development directly impacts the school by reorganizing existing resources (human, technological, material, etc.).

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	7	2,0	2,0
I do not agree	35	10,0	12,0
Neither agree nor disagree	62	17,7	29,6
I agree	205	58,4	88,0
Absolutely I agree	42	12,0	100,0
Total	351	100	

From the participants of the research, 2% (7 individuals) Strongly Disagreed, 10% (35 individuals) Disagreed, 17.7% (62 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 58.4% (205 individuals) Agreed, and 12% (42 individuals) Strongly Agreed to the seventh item.

Table 9: Frequency and percentage values for the capacity to solve problems related to unexpected events by utilizing existing resources (human, technological, material, etc.) as a school.

	Frequency	Percentage	Cumulative Percentage
I strongly disagree	3	0,9	0,9
I do not agree	21	6,0	6,8
Neither agree nor disagree	47	13,4	20,2
I agree	235	67,0	87,2
Absolutely I agree	45	12,8	100,0
Total	3	0,9	0,9

From the participants of the research, 0.9% (3 individuals) Strongly Disagreed, 6.0% (21 individuals) Disagreed, 13.4% (67 individuals) Neither Agreed nor Disagreed, 67% (235 individuals) Agreed, and 12.8% (45 individuals) Strongly Agreed to the eighth item.

### **Analysis of Sub-Problems in the Research**

The findings regarding the variation in teachers' organizational improvisation capacities according to gender are presented in Table 10.

Table 10. Independent Samples t-Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Gender

Gender	N	$\bar{X}$	S	df	t	p
Male	158	31,44	5,06	349	2,86	0,004*
Female	193	29,86	5,21			

\* $p < 0.05$ .

In the t-test conducted to determine whether there is a significant difference in teacher opinions regarding the improvisational capacities of primary education institutions based on the gender variable, a significant difference was found between the opinions of male participants ( $X=31.44$ ) and female participants ( $X=29.86$ ) ( $t(349) = 2.86, p < 0.05$ ). Upon examining the direction of the difference, it is observed to be in favor of male teachers.

Table 11. T-Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Marital Status

Marital status	N	$\bar{X}$	S	df	t	p
Single	133	30,47	5,37	349	0,28	0,78
Married	218	30,63	5,09			

In the t-test conducted to determine whether there is a significant difference in teacher opinions regarding the improvisational capacities of primary education institutions based on the marital status variable, no significant difference was found between the opinions of single participants ( $X=30.47$ ) and married participants ( $X=30.63$ ) ( $t(349) = 0.28, p > 0.05$ ).

Table 12. Kruskal-Wallis Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Educational Background

Educational Status	N	Rank Avg.	df	$X^2$	p
Associate degree	8	219,88	2	1,67	0,433
Bachelor's degree	300	175,65			
Master's degree	43	170,31			

In the Kruskal-Wallis test conducted to determine whether there is a significant difference in improvisational capacities of primary education institutions based on the educational background variable, no significant difference was found between the opinions of participants with associate degrees ( $X=219.88$ ), participants with bachelor's degrees ( $X=175.65$ ), and participants with master's degrees ( $\chi^2(2, 351) = 1.67, p > 0.05$ ). Therefore, it can be said that the improvisational capacities are similar across different educational backgrounds.

Table 13. Kruskal-Wallis Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by the Institution Where Teachers Work

School	N	Rank Avg.	df	$X^2$	p
Preschool	7	153,79	2	0,509	0,775
Primary school	94	172,65			
Middle school	250	177,77			

In the Kruskal-Wallis test conducted to determine whether there is a significant difference in improvisational capacities of primary education institutions based on the institution where teachers work variable, no significant difference was observed between the opinions of participants working in preschools ( $X=153.79$ ), participants working in primary schools ( $X=172.95$ ), and participants working in middle schools ( $\chi^2(2, 351) = 0.509, p > 0.05$ ). When the results of the Kruskal-Wallis Test and the means of the groups are evaluated together, it can be concluded that there is no variation in the teachers' opinions on the organizational improvisation capacities of primary education institutions based on the institution where they work.

Table 14. Kruskal-Wallis Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Teachers' Discipline

Discipline	N	Rank Avg.	df	X <sup>2</sup>	p
Mathematics	23	175,30			
Turkish	49	183,92			
Classroom Teacher	64	173,58			
Pre-school	13	153,42	9	9,783	0,368
Guidance and Psychological Counseling	11	166,77			
Religious Culture and Ethics	33	158,26			
English	19	204,29			
Science	25	144,84			
Social studies	25	214,68			
Other	89	176,43			

According to the results of the Kruskal-Wallis test conducted to determine whether there is a significant difference in teachers' opinions on the improvisational capacities of primary education institutions based on the variable of discipline, no significant difference was observed among disciplines ( $\chi^2(2, 351) = 0.509, p > 0.05$ ).

Table 15. Kruskal-Wallis Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Teachers' Years of Service

Years of Seniority	N	Rank Avg.	df	X <sup>2</sup>	P
1-5 Years	99	175,74			
6-10 Years	126	167,73	4	3,23	0,52
11-15 Years	65	174,56			
16-20 Years	32	190,13			
21+ Years	29	200,45			

According to the results of the Kruskal-Wallis test conducted to determine whether there is a significant difference in teachers' opinions on the improvisational capacities of primary education institutions based on the variable of years of service, no significant difference was observed among teachers with different years of service: 1-5 years ( $X=175.74$ ), 6-10 years ( $X=167.73$ ), 11-15 years ( $X=174.56$ ), 16-20 years ( $X=190.13$ ), and 21+ years ( $X=200.45$ ) ( $\chi^2(2, 351) = 3.23, p > 0.05$ ). When considering the Kruskal-Wallis test results and the means of the groups together, it is concluded that teachers' opinions on the improvisational capacities of primary education institutions did not vary according to years of service.

Table 15. Kruskal-Wallis Test Results for Teachers' Organizational Improvisation Capacities by Teachers' Location of Employment

Settlement	N	Rank Avg.	df	X <sup>2</sup>	p
Village	21	121,90			
District Center	246	179,25	2	6,508	0,039*
Province Center	84	180,01			

\* $p < 0,05$ .

The Kruskal-Wallis test conducted to determine whether there is a significant difference in teachers' opinions on the improvisational capacities of primary education institutions based on the variable of their location of employment yielded a significant difference among participants working in different types of settlements: those working in villages ( $X=121.90$ ), those working in district centers ( $X=179.25$ ), and those working in provincial capitals ( $X=180.01$ ) ( $\chi^2(2, 351) = 6.508, p < 0.05$ ). The difference appears to be between teachers working in provincial and district centers compared to those working in rural areas. When considering the direction of the difference, it can be said to be in favor of teachers working in provincial and district centers. In this context, it is concluded that organizational improvisation capacities vary according to the variable of location of employment.

## DISCUSSION and COMMENT

In this research aimed at determining the organizational improvisation capacities of teachers in primary education institutions, the data obtained from descriptive statistics provide important insights into how schools can intervene in crisis situations and unexpected events. Of the teachers and administrators working in primary education institutions, 59% indicated that "We can intervene in unexpected problems as a school." This indicates that schools have effective crisis management processes and are structured to respond quickly to emergencies. Similarly, 61.5% of participants stated that "As a school, we can quickly gather our existing resources to solve the problems we encounter." This situation demonstrates that schools are proficient in resource management and can solve problems by effectively using existing resources, even in crisis situations.

Moreover, 65.8% of participants agreed that "As a school, we can come up with new ideas using our existing resources in unexpected situations." This indicates that schools have creativity and innovation capabilities and can come up with new solutions even in unexpected situations. Additionally, 67% of participants agreed that "When unplanned events occur, as a school, we can solve problems related to these events using our existing resources." This data shows that schools not only have effective crisis management processes but also have the capacity to deal with unplanned events.

These findings highlight the importance of schools being prepared for crisis situations and the need to develop effective crisis management strategies. Furthermore, they indicate the necessity of strengthening resource management, innovation capabilities, and planning skills in educational institutions. These data can be associated with crisis management, leadership skills, and strategic planning in education, emphasizing the continuous improvement and adaptability of educational institutions.

Another finding of the research is that there are significant differences in teachers' improvisational capacities according to the gender variable. This suggests that gender can influence teachers' attitudes toward organizational adaptation and innovation. Specifically, the result indicating that male teachers have a higher improvisational capacity may imply that males may be more open to change and more easily adaptable to new ideas. On the other hand, no significant difference was found in the analysis based on the variable of education level. This indicates that teachers' educational levels do not directly affect their organizational improvisation capacities. Similarly, no significant differences were found based on the variables of subject area, working institution, and seniority. However, significant differences were observed in teachers' opinions on organizational improvisation capacities according to the variable of settlement location. Therefore, it can be concluded that organizational improvisation capacities vary according to the settlement location variable.

Schools have the ability to intervene quickly when faced with unexpected situations and can generate new and creative ideas by effectively using existing resources. Creativity is considered a critical prerequisite for improvisation (Moorman & Miner, 1998; Long & Yu, 2009). Studies on organizational creativity levels in schools generally show that stakeholders often perceive organizational creativity to be higher than the current level. These findings are consistent with the literature (Akman & Abaslı, 2017; Balay, Kaya & Melik, 2014). Additionally, school administrators' crisis management skills are often reported to be average or above average (Çiçek Sağlam & Özsezer, 2015; Maya, 2014). In a study by Dilekçi and Sezgin Nartgün (2019), it was emphasized that teachers are successful in managing rapidly developing situations but have lower levels of problem-solving skills. These factors can be considered to enhance schools' organizational improvisation capacities. On the other hand, there are some difficulties in planning and implementing plans in schools (Akbaba & Yıldızbaş, 2016; Memduhoğlu & Uçar, 2012; Arslan & Küçükler, 2016; Gökyer & Zincirli, 2015). These challenges can make improvisation an important alternative.



Easley (2004) investigated the relationship between improvisation and organizational size and found that organizational size does not have a significant effect on improvisation. However, Xiang, Zhang, and Liu (2020) stated that there is a statistically significant relationship between organizational size and organizational improvisation. Ayyürek (2014) showed that schools' crisis management skills are statistically significantly affected by the school level. Therefore, preschools exhibit more advanced crisis management skills compared to primary and secondary schools. In this regard, our research results do not parallel with these findings. However, Limon and Dilekçi (2020) noted that there is a statistically significant difference in participant perceptions based on position and school size variables, although there is no difference at the school level.

Natural disasters such as earthquakes are among the crisis situations that disrupt educational continuity. These types of disasters can have many negative effects on educational services (Telli & Altun, 2023). These effects can include not only physical damage to educational environments but also problems in teaching and learning processes among teachers and students affected by the earthquake. Throughout Turkey, the opening of schools was postponed due to the earthquake on February 6. Schools in some provinces were gradually opened until March 27, especially in the most affected regions. The Ministry of National Education (MEB) announced that there would be no absenteeism due to the earthquake in the second semester of the 2022-2023 academic year, and no one would be recorded as absent (Sakarya & Kavut, 2023). Additionally, the subjects of the High School Entrance Exam (LGS) and Higher Education Entrance Exam (YKS) were limited to the first semester. The earthquake centered in Kahramanmaraş on February 6 caused not only loss of life but also economic, social, psychological, and academic repercussions (Arslan, 2023).

It should be noted that Organizational improvisation does not always lead to positive outcomes. For example, Cunha et al. (1999) mention some negative consequences of organizational improvisation, including opportunity traps, biased learning, increased spontaneous or unexpected actions, dependence on improvisation, or excessive reliance, increased anxiety, among others. Therefore, organizations should be cautious when using improvisation as a solution strategy.

This research examined the effect of various variables on the organizational improvisation capacities of teachers working in primary education institutions. It was observed that variables such as gender and settlement location influenced improvisation capacities. These findings have provided significant contributions to personnel management and development strategies in educational institutions.

## CONCLUSION and RECOMMENDATIONS

Looking at the results obtained from the research:

1. 59% of teachers and administrators stated that as a school, they can intervene immediately in unexpected problems.
2. 61.5% of participants indicated that as a school, they can quickly gather existing resources to solve the problems they encounter.
3. 65.8% of participants expressed that as a school, they can come up with new ideas using existing resources in unexpected situations.
4. 65.2% of participants mentioned that as a school, they can develop creative solutions for unforeseen situations.
5. 64.1% of participants stated that as a school, they can successfully rearrange their existing resources to respond to stakeholder demands.
6. 62.4% of participants expressed that as a school, they are adept at reusing existing resources to provide educational and other services.
7. 58.4% of participants stated that as a school, they can quickly respond to unexpected technological developments by rearranging their existing resources.
8. 67% of participants indicated that as a school, they can solve problems related to unplanned events using their existing resources.
9. It can be said that male teachers have a higher improvisational capacity than female teachers.
10. It was observed that organizational improvisation capacities varied according to the settlement location variable.
11. It was observed that the organizational improvisation capacities of primary education institutions did not change according to the marital status, working institution, graduation status, and seniority of the teacher.

In this context, the following recommendations can be made:

*For Teachers and Administrators:*

- Continuous training programs should be organized to improve crisis management and emergency intervention abilities, and awareness in this regard should be increased.
- Management processes and procedures should be reviewed for effective use of existing resources and rapid reassembly.
- Opportunities should be provided to teachers and administrators to encourage creativity and innovation, for example, support programs can be established for project-based work and implementation of new ideas.
- Female teachers should be encouraged to take on more incentivizing roles to enhance improvisational skills in crisis situations.

*For Policymakers:*

- Policies and guidelines should be developed to enhance educational institutions' capabilities to respond to crisis situations.
- Resources and incentives should be provided at the policy level to support the professional development of teachers and administrators.
- Strategies should be developed by policymakers to strengthen flexibility and adaptability in educational systems.

- Courses on organizational improvisation and crisis management practices that can enhance improvisation capacities of candidates can be included in teacher training institutions.
- Incentivizing legal practices should be developed to encourage more senior and improvisation-skilled teachers and administrators to work in disadvantaged areas where the school is located.

*For Researchers:*

- More research should be conducted on the improvisation capacities of teachers and administrators, particularly in-depth studies can be conducted on the effects of different variables (gender, settlement location, marital status, etc.) on improvisational abilities.
- More case studies and field research can be conducted in different geographies to identify strategies and best practices that strengthen organizational improvisation capacities.
- More collaborative studies should be conducted in the field, especially analyzing the improvisation capacities of institutions in past crisis situations such as pandemics, earthquakes, floods, and fires in Turkey.
- Research can be conducted to evaluate and improve the effectiveness of potential crisis management processes in educational institutions through scenario applications.

## REFERENCES

- Akbaba, A. & Yıldızbaş, Y. V. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (1), 26-50.
- Akman, Y. & Abaslı, K. (2017). Sosyal sermaye ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkilerin öğretmen algılarına göre incelenmesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 6(2), 269-286.
- Arshad, D. & Hughes, P. (2009). Examining organizational improvisation: The role of strategic reasoning and managerial factors. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 30, 1171-1177.
- Arslan, G. & Küçükler, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Arslan, M. (2023). Okul müdürlerinin 6 Şubat Kahramanmaraş Depremi sonrası okullarda karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 10(97), 1550-1559.
- Aykaç, M. & Çetinkaya, G. (2013). Yaratıcı drama etkinliklerinin Türkçe öğretmen adaylarının konuşma becerilerine etkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8 (9), 671-682.
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*. Unpublished master's thesis, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Bakioğlu, A. & Demiral, S. (2013). Okul yöneticilerinin belirsizlik durumlarını algılama ve karar vermetarları. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 38, 9-35. doi: 10.15285/EBD.2013385564.
- Balay, R., Kaya, A. & Melik, G. (2014). Ortaokul öğretmenlerinin örgütsel yaratıcılık ile yönetsel etkililik algıları arasındaki ilişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(2), 439-466.
- Bektaş, F., Çoğaltay, N., Karadağ, E., & Ay, Y. (2015). School culture and academic achievement of students: A meta-analysis study. *The Anthropologist*, 21(3), 482-488.
- Bilsen, G. (2010). *Leading organizational improvisation: an exploration of the influence of leadership style on organizational improvisation* (Master's thesis, University of Twente).
- Bozkurt, A. (2020). Koronavirüs (Covid-19) pandemi süreci ve pandemi sonrası dünyada eğitime yönelik değerlendirmeler: Yeni normal ve yeni eğitim paradigması. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 112-142.
- Bökeoğlu, Ö. Ç., & Yılmaz, K. (2008). İlköğretim okullarında örgütsel güven hakkında öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 211-233.
- Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L. (2002). Learning to improvise, improvising to learn: a process of responding to complex environments. *Journal of Business research*, 55(2), 141-147.
- Crossan, M. M., Cunha, M. P. E., Vera, D. M. & Cunha, J. V. D. (2005). Time and organizational improvisation. *Academy of Management Review*, 30(1), 129-145.
- Cunha, M. P. E. & Clegg, S. (2019). Improvisation in the learning organization: A defense of the infraordinary. *The Learning Organization*, 26(3), 238-251. doi: 10.1108/TLO-07-2018-0126.
- Cunha, M. P. E., Cunha, J. V. D. & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why? *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299-341. doi: 10.1111/1468-2370.00017.
- Cunha, M. P. E., Kamoche, K. & Cunha, R. C. E. (2003). Organizational improvisation and leadership-a field study in two computer-mediated settings. *International Studies of Management Organization*, 33(1), 34-57. doi: 10.1080/00208825.2003.11043677.
- Çevik, H. (2006). *Çocuklara yabancı dil öğretiminde drama tekniğinin kullanımı*. Unpublished master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Çiçek Sağlam, A. & Özsezer, S. (2015). Liselerde okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 1-14. doi: 10.9761/JASSS2843
- Dickerson, K. (2011). *Enacting organizational improvisation as shared leadership: A case study of human relationships emerging in the moment*. Unpublished doctorate dissertation, The George Washington University, Washington: U.S.A.
- Dilekçi, Ü. & Sezgin Nartgün, Ş. (2019). Öğretmenlerin algıladıkları uyumsal performans ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik ve betimsel analiz. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(2), 448-465. doi: 10.16986/HUJE.2019052615
- Gao, P., Song, Y. & MI, J. (2015). Organizational improvisation and product innovation performance: A meta-analysis. *Metallurgical and Mining Industry*, 6, 221-236.
- Genç, H. N. (2003). Eğitimde yaratıcı dramının alınlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 196-205.
- Gökyer, N. & Zincirli, M. (2015). İlköğretim okullarında uygulanan stratejik planlamanın yönetici öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41, 77-97.
- Hadida, A. L., Tarvainen, W. & Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17, 437-459. doi: 10.1111/ijmr.12047.

- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55
- Johnson, P. M. (2014). *An empirical study of the relationship of organizational improvisation to market orientation*. Unpublished doctoral dissertation, Pace University, New York City: U.S.A.
- Kajs, L. T., & McCollum, D. L. (2009). Examining tolerance for ambiguity in the domain of educational leadership. *Academy of Educational Leadership Journal*, 13(2), 1-15.
- Karakuş, A. & İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 500-518. doi:10.17860/mersinefd.442864.
- Karaömerlioğlu, L. (2010). *Okul öncesi eğitimde doğaçlama*. Unpublished master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi-Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. 21. Baskı, Ankara: Nobel. Yayınevi.
- Kılıç, G. N., Ömür, Y. E., & Kocabaş, İ. (2023). Öğrenen Okul ile Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkide Örgütsel Doğaçlamanın Aracılık Rolü. *Bildiri Özetleri Kitabı*, S. 351.
- Kilmen, S. (2015). *Eğitim araştırmacıları için spss uygulamalı istatistik*. Ankara: Edge Akademi
- Kung, L. A. & Kung, H. J. (2019). Organization improvisational capability: Scale development and validation. *ACM SIGMIS Database*, 50(2), 94-110. doi: 10.1145/3330472.3330479.
- Leybourne, S. A. (2009). Culture and organizational improvisation in UK financial services. *J. Service Science & Management*, 2, 237-254. doi: 10.4236/jssm.2009.24029.
- Limon, İ. & Dilekçi, Ü. (2020). Organizational improvisation capability of schools: A study of scale adaptation and level determination. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 10(4), 1147-1182.
- Long, J. H. & Yu, J. Y. (2009). Organizational improvisation: Prerequisites and determinants. *Sixth International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery*, Tianjin, China. doi: 10.1109/FSKD.2009.232.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Memduhoğlu, H. B. & Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 234-256.
- Moorman, C. & Miner, A. S. (1998). Organizational improvisation and organizational memory. *The Academy of Management Review*, 23(4), 698-723.
- Örücü, D. (2014). Öğretmen adaylarının okul, okul yönetimi ve Türk eğitim sistemine yönelik metaforik algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(3), 327-358. doi: 10.14527/kuey.2014.014
- Özgenç, Ö. Y. (2008). Değişimin mantığını anlamak: Akış ve dönüşüm olarak örgüt. *Örgüt Mecazları*, Ekinoks Yayınevi, Ankara, 123-149.
- Özmen, F. (2010). The capabilities of the educational organizations in making use of tacit knowledge. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1860-1865. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.12.414.
- Öztürk Çiftci, D. (2021). Emotional exhaustion as a mediator among workplace loneliness, work alienation and turnover intention. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 24(2), 93-106.
- Rerup, C. (2001). Houston we have a problem: Anticipation and improvisation as sources of organizational resilience. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 7(1), 27-44.
- Sakarya, H. K., & Kavut, İ. E. (2023). Afet sonrası inşa edilen mobil eğitim yapılarının incelenmesi: Baan Huay Sarn Yaw afet sonrası okulu örneği. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 8 (Special Issue), 42-57.
- Sallabaş, M. E. (2012). Türkçeyi yabancı dil olarak öğrenenlerin konuşma öz yeterliliklerinin değerlendirilmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 162(162), 269-290. <https://doi.org/10.20296/tsad.28448>
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Saygı, H. (2021). Covid-19 pandemi uzaktan eğitim sürecinde sınıf öğretmenlerinin karşılaştığı sorunlar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 109-129.
- Şimşek, A. (2012). *Bilimsel gelişme ve paradigma değişimi*. In A. Şimşek (Ed.), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri Eskişehir: AÖF Yayınları.
- Telli, S. G., & Altun, D. (2023). Türkiye'de deprem sonrası çevrimiçi öğrenmenin vazgeçilmezliği. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 125-136.
- Vera, D. M. (2002). *Improvisation and its impact on performance*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Western Ontario: Canada.

- Wachtendorf, T. (2004). *Improvising 9/11: Organizational improvisation following the world trade center disaster*. Unpublished doctoral dissertation, University of Delaware, The U.S.A.
- Xiang, Q., Zhang, J. & Liu, R. (2020). Organisational improvisation as a path to new opportunity identification for incumbent firms: An organizational learning view. *Innovation: Organization and Management*. doi: 10.1080/14479338.2020.1713001.