K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi 23 (4), 1785-1798

Okulun Örgüt Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Davranışları Arasındaki İlişki

The Relationship Between School Organizational Structure And Classroom Teachers' Proactive Behaviors

Yusuf CERİT
Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü, Bolu.

Nuri AKGÜN
Abant İzzet Baysal Üniversitesi, EğitimFakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Bolu.

Makalenin Geliş Tarihi : 14.07.2014 ***Yayına Kabul Tarihi: 19.03.2015***

Özet

Bu çalışmanın amacı okul örgütsel yapısı ile sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu çalışmanın verileri 2013-2014 öğretim yılında Bolu il merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan ilkokullarda görev yapan 295 sınıf öğretmeninden elde edilmiştir. Araştırmanın verileri mekanik okul yapısı, organik okul yapısı ve proaktif davranış ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Verilerin analizinde aritmetik ortalama ve standart sapma, korelasyon ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmada mekanik okul yapısı ile proaktif davranış arasında negatif ve anlamlı ilişki, organik okul yapısı ile proaktif davranış arasında olumlu ve anlamlı ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Mekanik yapı, organik yapı, proaktif davranış*

Abstract

The purpose of the present study was to explore the relationship between school organizational structure and classroom teachers' proactive behaviors. Data in this study were collected from a total number of 295 classroom teachers utilizing the mechanistic structure, organic structure and proactive behaviors scales. Mean, standard deviation, correlation and regression test used in analysis of the data. Data analysis indicated that there was a significant negatively correlation between mechanistic school structure and proactive behavior, whereas there was a significant positively correlation between organic school structure and proactive behavior.

Keywords: *Mechanic structuring, organic structuring, proactive behavior*

1. Giriş

Örgütler, artan küresel rekabetin ve sürekli yenilik için ihtiyacın bir sonucu olarak çalışanların işlerinde inisiyatif almalarına bel bağlamaktadırlar (Grant & Ashford, 2008). Belirlenmiş olan görevleri yerine getirmek artık bir çalışan için yeterli değildir ve proaktif olma çoğu iş için yüksek düzeyde istenilen bir çalışan niteliği olmuştur (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Proaktif davranış, durumları değiştirmeyi (yeni çalışma yöntemleri kullanma, örgütsel stratejiyi etkileme gibi) ve kendini değiştirme (gelecek taleplerle baş etmek için yeni beceriler öğrenme gibi) içeren değişiklikleri yapmayı amaçlayan çalışanların bir örgütteki bağımsız ve gelecek odaklı eylemleri olarak tanımlanmıştır (Bindl & Parker, 2010). Proaktif davranışın tanımından da anlaşılacağı gibi örgütler başarılı olabilmek için, sürekli olarak değişimin meydana geldiği çalışma yaşamında, çalışanların örgütlerde mevcut işleyişi değiştirme ve geliştirmeye yönelik eylemleri yerine getiren yani proaktif davranışları gerçekleştiren çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yüzden örgütsel davranış alan yazınında çalışanların proaktif davranışları incelenmeye başlanmıştır (Thompson, 2005). Proaktif davranış çeşitli örgütsel ve çalışanlarla ilgili değişkenlerle ilişkili olduğu bulunmuştur. Çalışanların proaktif davranışlarının örgütsel etkililiğe katkı yaptığı (Griffin, Neal & Parker, 2007), performans ve çalışanların iş doyumunu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010).

İş çevrelerindeki belirsizlik ve örgütler üzerinde ortaya çıkan taleplerdeki sık değişim yüzünden proaktif davranışlar gittikçe artan şekilde önemli olmuştur (Belschak, den Hartog & Fay, 2010). Okullar, değişen ortam ve durumlara hızlı şekilde uyum sağlamayı gerektiren rekabetçi ve karmaşık ortamlarda işlevde bulunmakta ve öğrencilerin başarılarıyla ilgili beklentiler gibi gittikçe artan taleplerle karşılaşmaktadırlar (De Dreu, 2006; OECD, 2006; Somech & Wenderow, 2006). Bu da, okulların, verilen görevlerin dışında proaktif davranış gibi eylemlerde bulunma istekliliğine sahip öğretmenlere ihtiyaç duymalarına yol açmaktadır (DiPaolo & Hoy, 2005). Bununla birlikte günümüzde bir çok iş, çok dinamik, karmaşık ve merkezi olmayan bir özelliğe sahip olmasından dolayı, proaktif davranışlar, örgütlerin başarısının kritik bir belirleyicisi olmuştur (Crant, 2000; Thomas et al., 2010). Öğretimin de karmaşık, belirsiz ve rutin olmayan bir iş olması (Rowan, 2002) nedeniyle öğretmenlerin standartlaştırılmış görevleri yerine getirmenin ötesinde eylemde bulunmaları ve proaktif davranış göstermeleri zorunluluk olabilir. Bu nedenle öğretmenlerin proaktif davranışları gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayan faktörlerin belirlenmesi önemli görülebilir. Örgütün yapısının, çalışanların davranışlarını şekillendirmede etkili olması (Hoy & Sweetland, 2001) nedeniyle çalışanların proaktif davranışları sergilemelerinde de etkili olan bir faktör olabilir. Dolayısıyla okulun örgütsel yapısının özellikleri, öğretmenlerin proaktif davranış göstermeleri üzerinde etkili olabilir. Bu yüzden okulun yapısının, öğretmenlerinin proaktif davranışlarını üzerine etkisinin araştırılması, öğretmenlerin proaktif davranış sergilemelerini sağlayabilmek için okulların nasıl yapılandırılmaları gerektiğini ortaya çıkarmaya katkı yapması açısından önemli görülebilir. Ayrıca bu değişkenler arasındaki ilişki özellikle eğitim alanında yurt dışında çok sınırlı şekilde incelenirken, Türkiye'de ise bu konuda bir araştırmaya rastlanılmamış olması, alan yazında önemli bir boşluğun olduğunu gösterebilir. Bu nedenlerle bu çalışmada okulun yapısı ile öğretmenlerin proaktif davranışları arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

1.2. Okulun Örgüt Yapısı

Örgütler, çalışmaları ve ilişkileri düzenleyen ve şekillendiren kurallardan oluşan bir yapıya sahiptirler. Örgüt yapısı, bir örgütte görevlerin biçimsel olarak nasıl bölüneceği, iş akışının düzenlenmesi, karar alma sürecinde yetkinin nasıl kullanılacağının belirlenmesi ve çalışanlar arası ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanmıştır (Covin & Slevin, 1991). Alan yazında örgüt yapılarıyla ilgili çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Araştırmalarda en yaygın kullanılan örgüt yapısı sınıflandırılmalarından biri Burns ve Stalker (1961) tarafından yapılan mekanik ve organik olarak iki başlıkta incelenen örgüt yapılarıdır. Mekanik örgüt yapısı, çalışmaların standartlaştırıldığı, kural ve düzenlemelerin özelleştiği, formal iletişimin kurgulandığı, karar vermenin emir-komutaya bağlı olduğu, yüksek düzeyde merkezileşme ve biçimselleşmenin gerçekleştirildiği yapılardır (Hoy & Miskel, 2010). Mekanik yapıda iş, temel olarak yüksek düzeyde özelleştirilmesi, rutinleştirilmesi ve standartlaştırılması yoluyla koordine edilmiştir. İşleri yapan personel, işleyişte yapılacak şey üzerinde ve işin nasıl yapılacağı üzerinde çok az etkiye sahiptir. Üst düzey, mesleki karar verme bu örgütsel yapının bir özelliğidir (Visscher, 2013). Mekanik örgüt yapılanmasında, yönetim tercihlerinin yetkinin merkezileşmesi, işin düzenlenmesi, rutinleştirme, formalizasyon, koordinasyon ve kontrol yönünde olmasıyla belirliliği oluşturduğu iddia edilmiştir (Freund & Drach-Zahavy, 2007). Mekanik yapı, yüksek özelleşme düzeyi, işin bölünmesi, dikey iletişim, merkezileşmiş yetki ve düşük özerkliğe sahiptir. Mekanik yapı, çalışanlar üzerinde çok sıkı kontrolün olduğu ve katı hiyerarşik yapılanmanın gerçekleştirildiği düzenlemelerdir (Jogaratnam & Tse, 2006). Mekanik yapılar, girişimsel eylemleri engelleyen ve çalışanların bireysel inisiyatifi kullanmayı teşvik etmemesi nedeniyle dezavantajlara sahiptir. Mekanik yapılar, yalnızca yenilik açısından değil, aynı zamanda bireysel özerkliği ve otonomiyi sınırlandırması açısından da dezavantajlara sahiptir. Ancak bu dezavantajlara rağmen, mekanik yapılar, örgütün çevresi sabit özelliğe sahip olduğu zaman da avantajlara sahip olabilir. Bir mekanik yapının temel avantajı etkililiğe katkı yapmasıdır. Bu yüzden verimliliği maksimize ve maliyeti minimize etmeyi deneyen örgütlerde, mekanik yapılar avantajlar sağlar (Carpenter, Bauer & Erdoğan, 2013).

Organik yapı, kendi kendini yöneten, özerk, biçimsel olmayan, katılımcı, karar vericiler üzerinde çok az sınırlandırmaların olduğu yapılar olarak tanımlanabilir (Courtright, Fairhurst & Rogers, 1980). Organik yapı, çalışan davranışlarının standartlaştırılmadığı, görev farklılığının bulunduğu, hiyerarşinin düşük olduğu ve nispeten yüksek özerkliğin olduğu düzenlemelerdir (Jogaratnam & Tse, 2006). Genelde organik olarak yapılandırılmış bir örgüt, çok daha fazla uyum sağlayabilen, açık iletişimin olduğu, otonominin bulunduğu ve gevşek kontrol mekanizmalarının uygulandığı yerlerdir (Jogaratnam & Tse, 2006). Organik yapılar esnek ve merkezileşmemiş, biçimlendirmenin düşük olduğu yapılardır. Organik yapılara sahip örgütlerde iletişim akıcı ve esnektir. Çalışanların iş tanımları geniştir ve çalışanlardan sahip oldukları uzmanlık düzeylerine ilaveten zamanında örgütün özel ihtiyaçlara dayalı görevlerini gerçekleştirmeleri istenir (Carpenter, Bauer & Erdoğan, 2013). Organik yapılar sistematik olarak yenilikçi fırsatları keşfetmeyi destekler ve kolaylaştırma ve motivasyon yoluyla fırsatları artırır (Jogaratnam & Tse, 2006). Organik iş yapılanması dönüt, sorumluluk, etki ve ortak karar verme ve işin örgütlenmesiyle ilgili profesyonel beklentilerle örtüştürüldüğü düzenlemelerdir (Freund & Drach-Zahavy, 2007).

Alan yazında okul örgütlerinin incelenmesinde, bu iki yapılanma türünün, bugünün

eğitim yönetimiyle de ilgili olduğu ileri sürülmüştür (Conley & You, 2014). Okullar arasındaki rekabet, merkezi sınavlar ve öğrencilerin başarılı olmalarına yönelik olarak okullara yapılan baskılar, okulların mekanik yapılar olarak dizayn edilmesine yol açabilir (Conley & Glasman, 2008). Buna karşın, öğretmenlerin profesyonel çalışanlar olmaları da esnek, inisiyatif alabilecekleri ve özerkliğe sahip olabilecekleri organik yapılar olarak düzenlenmesine neden olabilir.

Organik yönetim şekillerinin öğretmen profesyonelizmi ile ilişkili olduğu ve okullarda etkili öğretim ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu görülmektedir (Rowan, 1990). Öğretmen profesyonelizmini ilerleten çoğu eğitimci okulların ağırlıklı olarak bürokratik olduğunu (mekanik gibi) ve organik yönetim formlarına okulun etkililiğini artırmak için ihtiyaç olduğunu ileri sürülmüştür (Miller & Rowan, 2006). Açıklamalardan anlaşılacağı gibi, okulların örgüt yapılanması, eğitim, öğretmen ve öğrenci üzerinde etkili bir faktör olarak görülebilir.

1.3. Proaktif Davranış

Dinamik rekabetçi çevreyle mücadele edebilmek için örgütler, yalnızca çalışanları çok çalışmak için zorlamayacaklar, aynı zamanda örgütü geliştirmek için fırsatları araştırma ve problem çözmede inisiyatif almaya teşvik edeceklerdir. Rekabet avantajı sağlamanın ve örgütsel başarının gittikçe artan şekilde çalışanların kişisel inisiyatif almalarına ve proaktif davranış sergilemelerine bağlı olduğu ileri sürülmüştür (Crant, 2000). Araştırmacılar, çalışanların proaktif davranışlarının, rekabetin yoğunlaştığı ve değişim için sürekli olarak baskıların olduğu günümüz merkezi olmayan iş yerlerinde çok önemli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Crant, 2000; Parker & Colins, 2010). Yalnızca mevcut görevleri yerine getirmek artık çalışanlar için yeterli değildir ve proaktif olma çoğu iş için istenilen bir nitelik haline gelmiştir (Zhang, Wang & Shi, 2012). Crant (2000) proaktif davranışı mevcut koşulları iyileştirme veya yeni koşullar oluşturmada inisiyatif alma, mevcut koşullara pasif şekilde uyum sağlama yerine statükoya meydan okuma şeklinde tanımlamıştır. Proaktif davranış, problem veya fırsatlar tarafından yürütülen ve işin bütün işleyişini iyileştirmeyi amaçlayan eylemleri kapsar (Parker, Williams & Turner, 2006). Proaktif davranış çalışanların asıl görev sorumluluklarının dışında yaptıkları eylemlerle ilgilidir ve doğal olarak ileriye dönüktür (Fay & Sonnentag, 2012). Proaktif davranışlar sıklıkla çalışma prosedürlerinin değişimi ve birinin davranışı adapte etme veya hatta yeni beceriler öğrenmeyi gerektiren görev talepleriyle ilgilidir (Fay & Sonnentag, 2012). Proaktif davranış bir bireyin iş sistemi veya rollerinde değişimi kabul etmek veya başlatmak, örgütsel ve bireysel etkililiği desteklemek için kendi kendine yönettiği eylemleri gerçekleştirme düzeyleri anlamına gelir (Griffin et al., 2007).

Proaktif davranış konusu öğretmenler açısından da sınırlıda olsa incelenmiştir. Rasmussen ve Marrongella (2006) tarafından yapılan araştırmada matematiği anlama ve öğrenmede ve yenilikçi öğrenme çevresi oluşturmada öğretmenlerin proaktif davranışlarının rolünün önemli katkılar yaptığı ortaya çıkmıştır. Türkiye'de yapılan bir çalışmada da öğretmen adaylarının çoğunluğunun öğretmenlerin proaktif davranışları sergileyen kişiler olması gerektiğine ilişkin metaforları tercih ettikleri bulunmuştur (Yücel, Koçak ve Cula, 2010). Cerit (2013) tarafından yapılan araştırmada da sınıf öğretmenlerin ortalamanın üzerinde proaktif davranış sergilediklerini düşündükleri bulunmuştur.

1.4.Okul Yapısı ile Proaktif Davranış Arasındaki İlişki

Örgütlerin yapısı çalışanların davranışları üzerinde önemli etkiye sahip olan bir faktör olması nedeniyle proaktif davranış üzerinde de etkili olabilir. İş yapısının özellikleri okul üyelerinin tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cogliser & Schriesheim, 2000). Örgüt yapısı, sahip oldukları özelliklere göre, çalışanların proaktif davranışlar sergilemelerine fırsat verebilir veya engelleyebilir (Hirst, Knippenberg, Chen & Sacramento, 2011). Carpenter, Bauer and Erdoğan (2013) organik yapıların girişimsel davranışları ve yeniliğe olanak sağladığını ifade etmiştir. Örgüt yapısı ile proaktif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sınırlı sayıdaki araştırma bulunmaktadır (Raub, 2008; Stamper and Van Dyne, 2001). Bu çalışmalarda bürokratikleşme düzeyi düşük olan örgütsel yapılarda çalışanların bürokratikleşme düzeyi yüksek olan örgütsel yapılara göre daha fazla proaktif davranış sergiledikleri bulunmuştur (Stamper and Van Dyne, 2001). Raub (2008) tarafından yapılan araştırmada ise merkezileşmiş örgütsel yapı ile yardım etme ve düşüncelerini açık şekilde açıklama gibi proaktif davranışlar arasında negatif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel yapı ile proaktif davranış arasındaki ilişki örgütsel yapının özellikleriyle ilgili olan özerklik ve belirsizlik kavramları ile proaktif davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına dayalı olarak da açıklanabilir. Grant ve Ashford (2008) özerklik ve belirsizliğin proaktif davranış üzerindeki etkisini incelemiştir. Belirsizlik çalışanların açık olmayan rol bilgisi ve rol beklentilerine sahip olma düzeyleri olarak tanımlanmıştır (Sonnentag & Kruel, 2006). Belirsizlik durumlarında çalışanların nasıl davranmaları gerektiği belirli değildir (Van de Bunt, 2012). Bu nedenle çalışanlar belirsizliği azaltmak için motive olurlar ve içinde bulundukları durumun anlamı ve amacını açıklamak için proaktif davranış sergilerler (Van de Bunt, 2012). Nitekim Griffin et al., (2007) tarafından yapılan çalışmada belirsizlik durumlarında çalışanların proaktif davranış sergiledikleri bulunmuştur. Organik okul yapısında, öğretmenlerin işlerini nasıl yapacakları konusunda kurallar açık şekilde belirlenmediği için, öğretmenlerin belirsizlik yaşamaları olası görülebilir. Bu nedenle öğretmenler belirsizlik durumunu ortadan kaldırmak için proaktif davranış sergileme eğiliminde olabilir. Bunun aksine mekanik okul yapısında, öğretmenlerin öğretim etkinliklerini nasıl yapacakları ile ilgili standartlaştırılmış kurallar bulunması nedeniyle, öğretmenler neyi, nasıl yapacakları konusunda belirsizlik yaşamayacaklardır. Bu yüzden de mekanik okul yapılarında öğretmenler proaktif davranış gösterme ihtiyacını hissetmeyebileceklerdir.

Alan yazında çalışanların işlerini ne zaman ve nasıl yapacaklarını kapsayan özerkliğin proaktif davranış olasılığını artırdığı ileri sürülmüştür (Grant & Ashford, 2008). Özerklik çalışanların uygun olduğunu düşündükleri zaman formal kurallardan ayrılabileceklerini algılamalarına neden olmaktadır (Van de Bunt, 2012). Özerkliğe sahip olan çalışanlar, işlerini yaparlarken, ne, ne zaman ve nasıl yapacakları konusunda karar verebilme şansına sahiptirler. Parker (1998) özerkliğin yalnızca bir görevin kontrol edilebilirliğini doğrudan artırmadığı, aynı zamanda özerkliğin yeni beceriler kazanmaları için ve yeni sorumluluklar kazanmak için fırsatların çalışanlara verilmesi yoluyla uygulama deneyimlerini kolaylaştırdığını ileri sürmüştür. Konuyla ilgili yapılan çalışmalarda özerkliğin proaktif davranış üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (McAllister, Kamdar, Morrison & Turban, 2007; Van de Bunt 2012). Dolayısıyla organik okul yapılarında,

öğretmenler öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirme konusunda karar verebilme yetkisine sahip olacaklardan proaktif davranış sergileme olasılıkları yüksek olacaktır. Mekanik okul yapısında, öğretmenler öğretim etkinliklerini belirlenen kurallara göre yapacaklarından, proaktif davranış sergileme ihtiyacını hissetmeyebilirler.

2. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli

Sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları ile okulun örgüt yapısı arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın evrenini Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde yer alan 24 ilköğretim okulunda görev yapan 368 sınıf öğretmeni oluşturmuştur. Bu çalışmada evrene ulaşma olanağı bulunduğundan örneklem alınmamış, evrenden veriler elde edilmiştir. Veri toplama araçları 350 öğretmene dağıtılmış, ancak 295 öğretmenden geri dönmüştür. Veri toplama araçlarının dönüş oranı % 84.28'dir. Bu araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 45.8'si erkek, % 54.2'si ise kadındır. Sınıf öğretmenlerinin % 17.7'si yüksekokul, % 62.5'i fakülte ve % 18'i ise yüksek lisans eğitimi almışlardır. Öğretmenlerin %4.9'u 1-5 yıl, %19.2'si 6-10 yıl, %25.9'u 11-15 yıl, %30.5'i 16-20 yıl ve %19.5'i 21 yıl ve üzerinde çalıştıkları tespit edilmiştir.

2.3.Verilerin Toplanması

Bu çalışmada okulun örgüt yapılanma şeklini ilişkin öğretmenlerin algılarını belirlemek için Freund and Drach-Zanavy (2007) tarafından geliştirilen ve Conley and You (2014) tarafından okul örgütlerine uyarlanan mekanik ve organik örgüt yapısı ölçeği, öğretmenlerin proaktif davranış sergileme düzeylerini belirlemek için ise Griffin et al. (2007) tarafından geliştirilen proaktif davranış ölçeği kullanılmıştır.

Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı Ölçeği: Mekanik Örgüt Yapısı Ölçeği (örn: Okulumuzda her durumda uyacağımız prosedürler vardır)12 maddeden ve Organik Örgüt Yapısı Ölçeği (örn: Okulda öğretmenler başkalarına danışmadan işleriyle ilgili kararlar alabilirler) ise 4 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeklerde hiç ve çok fazla arasında değişen 5'li derecelendirme kullanılmıştır. Mekanik Yapı Ölçeğinden alınan puan yükseldikçe okulun mekanik olarak dizayn edildiği ve Organik Yapı Ölçeğinden alınan puan yükseldikçe de okulun organik olarak yapılandırıldığı şeklinde değerlendirilmiştir.

Mekanik ve Organik Yapı Ölçeklerinin yapı geçerliliği için Conley ve You (2014) tarafında yapılan faktör analizi sonucunda Mekanik Yapı Ölçeğinin 12 maddeden, Organik Yapı Ölçeğinin ise Freund and Drach-Zanavy (2007) tarafından geliştirilen şeklinde yer alan 2 maddenin yük değerlerinin düşük olması nedeniyle ölçekten çıkartılmış ve 4 maddeden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da Mekanik ve Organik Örgüt Yapısı Ölçeğinin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve elde edilen değerler Organik (KMO: .74; x^2: 162.668, p: .000) hem de mekanik (KMO: .81; x^2:

806.118, p: .000) örgüt yapısı ölçeklerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir. Faktör analizi sonucu Mekanik yapı ölçeğini oluşturan maddelerin faktör yük değerleri .532 ile .834 arasında değişmiş ve maddelerin açıkladığı varyansın ise %61.75 olduğu bulunmuştur. Organik Yapı ölçeğini oluşturan maddelerin yük değerlerinin ise .682 ile .861 arasında değiştiği ve maddelerin açıkladığı varyansın ise % 63.09 olduğu tespit edilmiştir.

Mekanik ve Organik Yapı ölçeklerinin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Conley ve You'un (2014) araştırmasında Mekanik Yapı Ölçeğinin alfa değerini .78, Organik Yapı Ölçeğinin alfa değeri ise .90 olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada Mekanik Yapı Ölçeğinin alfa değeri .88 (madde toplam korelasyonu .55 ile .69 arasında) ve Organik Yapı Ölçeğinin alfa değeri ise .80 (madde toplam korelasyonu .59 ile .71 arasında) olduğu bulunmuştur. Buna göre, Mekanik ve Organik Yapı ölçeklerindeki maddelerin mekanik ve organik okul yapısını belirlemeye yönelik olduğu yani iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Proaktif Davranış Ölçeği: Proaktif davranış ölçeği 3 maddeden oluşmaktadır (örn: Görevlerimi yerine getirirken kullandığım yöntemleri geliştirmek için yeni fikirler ortaya atabilirim.). Bu ölçekte çok az ve oldukça fazla arasında değişen 5'li derecelendirme kullanılmıştır. Proaktif Davranış Ölçeğinden alınan puan yükseldikçe öğretmenlerin proaktif davranış sergileme düzeyinin yüksek olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Proaktif Davranış Ölçeğinin yapı geçerliliği için Griffin et al. (2007) faktör analizi yapılmış ve maddelerin faktör yük değerlerinin .90 ile .92 arasında değiştiği bulunmuştur. Bu çalışmada da Ölçeğin yapı geçerliliği için faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Sphericity testi ile araştırılmış ve KMO .75 ve Barlett Sphericity testi (X^2: 248.989, p: .000) anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar ölçeğin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeği oluşturan maddelerin faktör yük değeri .840 ile .875 arasında değişmiştir. Maddelerin ölçeğe ilişkin açıkladığı varyansın ise % 85.33 olduğu belirlenmiştir.

Ölçeğin güvenirlik çalışması için Cronbach alfa katsayısı tespit edilmiştir. Griffin et al.' in (2007) araştırmasında alfa değeri .94 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ise Ölçeğin alfa değeri .91, madde toplam korelasyonu .81 ile .84 arasında değiştiği bulunmuştur. Buna göre, ölçeğin iç tutarlılığının bulunduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın verileri 2014-2015 öğretim yılının birinci yarıyılında 15 Ocak ile 5 Mart tarihleri arasında araştırmacılar tarafından doğrudan öğretmenlere dağıtılan ölçme araçları yoluyla elde edilmiştir.

2.4. Verilerin Analizi

Sınıf öğretmenlerinin mekanik ve organik okul yapısına ilişkin algıları ile proaktif davranış gösterme düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır.

Bu çalışmada elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorow-Smirnow testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Mekanik Yapı (Kolmogorow-Smirnow Z: .849, p: .073), Organik Yapı (Kolmogorow-Smirnow Z: .863, p: .072) ve Proaktif Davranış (Kolmogorow-Smirnow Z: .254, p: .067) ölçekle-

rinden elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır. Buna göre parametrik test varsayımları kaşılandığından verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Mekanik ve organik okul yapılanması ile proaktif davranış arasındaki ilişkiyi belirlemek için Pearson Korelasyon testi kullanılmıştır. Mekanik ve organik okul yapılarının öğretmenlerin proaktif davranış göstermelerine etkisini tespit etmek amacıyla ise basit regresyon analizi yapılmıştır.

3. Bulgular

Bu araştırmada sınıf öğretmenlerin mekanik ve organik okul yapısı ile proaktif davranış gösterme düzeylerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1'de verilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre, bu çalışmada konuyla ilgili bilgi alınan sınıf öğretmenlerinin mekanik okul yapısına ilişkin algılarının organik okul yapısına ilişkin algılarından daha yüksek olduğu söylenebilir (Tablo 1'e bakınız). Bu bulguya göre, sınıf öğretmenlerinin çalıştıkları okulların mekanik örgüt yapısına göre dizayn edildiğini düşündükleri ifade edilebilir.

Tablo 1. Sınıf Öğretmenlerinin Mekanik ve Organik Okul Yapısı ile Proaktif Davranış Gösterme Düzeylerine İlişkin Görüşleri

Değişkenler	Öğretmen	
	$\overline{X}$	ss
Mekanik Okul Yapısı	3.48	.73
Organik Okul Yapısı	2.45	.61
Proaktif Davranış	2.21	.62

Tablo 1'de sınıf öğretmenlerin proaktif davranış gösterme düzeylerinin ortalama değerin altında olduğu görülebilir. Bu bulguya dayalı olarak araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerin öğretim etkinliklerini planlama ve gerçekleştirmede belirlenen kural ve süreçlerin dışına çıkma eğiliminde olmadıkları söylenebilir.

Mekanik ve organik okul yapılanması ile proaktif davranış arasındaki ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Mekanik ve Organik Okul Yapısı ile Proaktif Davranış Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	*Proaktif Davranış*
Mekanik Okul Yapısı	-.416*
Organik Okul Yapısı	.576*

**P< .01*

Korelasyon analizi sonuçları mekanik okul yapısı ile proaktif davranış arasında negatif yönlü anlamlı, organik okul yapısı ile ise pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Tablo 2). Bu sonuca göre sınıf öğretmenleri okullarının mekanik okul yapısına sahip olduğunu düşündüklerinde proaktif davranış sergileme eğilimi göstermeyebileceklerdir.

Mekanik ve organik okul yapılarının sınıf öğretmenlerinin proaktif davranış göstermelerini etkileyip etkilemediğini belirlemek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3'de verilmiştir. Regresyon analizi sonuçları mekanik okul yapısının sınıf öğretmenlerinin proaktif davranış göstermeleri üzerinde negatif etkiye, organik okul yapısının ise pozitif şekilde anlamlı etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Tablo 3'e bakınız). Öğretmenlerin proaktif davranışları üzerinde mekanik okul yapısının açıkladığı varyans % 19.2, organik okul yapısının açıkladığı varyans ise % 35.3'dir. Bu sonuca göre mekanik okul yapısının öğretmenlerin proaktif davranış göstermelerine fırsat vermediği, buna karşın organik okul yapısının ise öğretmenlerin proaktif davranış sergilemelerine olumlu katkı yaptığı ifade edilebilir.

Tablo 3.Mekanik ve Organik Okul Yapısı ile Proaktif Davranışına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Stand. Hata	β	t	p	R^2
Mekanik Okul Yapısı	-.370	.044	-.438	.-8.388	.000	.192
Organik Okul Yapısı	.604	.047	.594	12.719	.000	.353

4. Tartışma

Bu çalışmada mekanik okul yapısının öğretmenlerin proaktif davranış sergilemeleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Sürekli değişimin meydana geldiği durumlarda, örgütler çalışanların değişen koşullara uyum sağlama ve gelecekte olabilecekleri öngörmeyi içeren değişim yönelimli bir davranış olan proaktif eylemleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir (Griffin, Parker & Mason, 2010). Türkiye'de de eğitim sisteminde son zamanlarda çeşitli değişimler gerçekleştirilmiştir. Öğretim programları reformu, merkez teşkilatının örgütsel yapılanmasında yapılan değişim ve denetin sisteminin yeniden yapılandırılması gibi öğretmenlerin doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen değişiklikler yapılmıştır. Bu değişimler, kurumsallaşana kadar öğretmenlerin davranışlarının öngörülen şekliyle gerçekleşme olasılığı bulunmayabilir. Bu nedenle değişim ortamında öğretmenlerin proaktif davranış sergileyebilmelerine olanak sağlayan okul yapılanmasının bulunması önemli olabilir. Proaktif davranışlar, okul tarafından karar verilen veya yöneticiler tarafından direktif edilmiş veya belirlenmiş olmaktan daha çok öğretmenler tarafından inisiyatif alınan davranışlardır (Ghitulescu, 2013). Bu yüzden öğretmenlerin proaktif davranış sergilemelerini sağlayabilmek için öğretmenlerin öğretimi nasıl gerçekleştireceklerine ilişkin eylemlerinin standartlaştırılmamış olması gerekir. Mekanik okul yapısı yüksek düzeyde standardize edilmiş kurallar ve prosedürlere sahiptir. Böyle ortamlarda, öğretmenler proaktif davranış gerçekleştirme eğilimini gösteremeyebileceklerdir. Çünkü öğretmenlerden biçimlendirilmiş iş prosedürleri ve gereklerine odaklanmaları beklenir. Esnek olmayan kurallar ve prosedürler öğretmenlerin performanslarını artıran yeni prosedür ve metodları yerleştirmek için inisiyatif almalarını engelleyebilir (Asgari, Silong, Ahmad & Samah, 2008). Öğretmenlerin davranışlarının belirlenmiş olduğu mekanik okul yapılarında, öğretmenler muhtemelen proaktif davranışı gerçekleştiremeyeceklerdir. Nitekim bu çalışmada elde edilen bulguda bu görüşü desteklemektedir. Mekanik okul yapılanmasında öğretimin nasıl planlanacağı ve gerçekleştirileceğinin belirlenmiş olması, öğretmenlerin bu dav-

ranışlardan farklı eylemde bulunmalarına fırsat vermeyebilir. Bu nedenle mekanik okul yapılanmasında öğretmenler, proaktif davranışı gerçekleştirme şansını bulamayabilirler. Bu sonuca dayalı olarak öğretmenlerin proaktif davranışları gerçekleştirebilmeleri için okulların mekanik olarak yapılandırılmasının uygun olacağı ifade edilebilir.

Bu çalışmada organik okul yapısının öğretmenlerin proaktif davranışları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Proaktif davranış, örgütler tarafından belirlenmiş olan kurallar doğrultusunda değil çalışanların kendi inisiyatifleriyle gerçekleştirdikleri eylemlerdir (Ghitulescu, 2013). Dolayısıyla çalışanların işlerinde takdir yetkisi ve özerkliğe sahip olduklarında proaktif davranışları gerçekleştirme olasılığı bulunabilir. Takdir yetkisi ve özerklik öğretmenlerin işlerinin temel bir özelliğidir (Pearson & Moomaw, 2005). Bu nedenle öğretmenlerin proaktif davranış sergilemeleri, okullarda onlara öğretim işlerinde takdir yetkisi ve özerklik veren bir çalışma ortamının bulunmasına bağlı olabilir. Organik okul yapısında öğretmenler özerkliğe ve takdir yetkisine sahip, davranışların standartlaştırılmadığı, biçimlendirmenin düşük olduğu ve esnek yapılardır (Jogaratnam & Tse, 2006). Bu yüzden organik okul yapılarında öğretmenler proaktif davranış gerçekleştirme fırsatı bulabilirler. Ayrıca öğretmenlerin görev ve sorumlulukları oldukça fazladır ve tam olarak işlerinin tanımlanması kolay değildir (Messick, 2012). Öğretmenler, sınıf içerisinde çok sayıda birbirinden farklı özelliklere sahip öğrencilere bir şeyler öğretmeye çalışırlar. Bu süreçte bir çok beklenilmeyen durumlarla karşılaşma olasılıkları bulunmaktadır. Bu durum onların belirlenen kurallar çerçevesinde öğretimi gerçekleştirmelerine engel olabilir. Aynı zamanda belirlenen kurallar doğrultusunda öğretim gerçekleştirildiğinde istenilen başarıya ulaşılamayabilir. Bu nedenle öğretmenlerin sınıfta tanımlanmış görevler doğrultusunda öğretimi gerçekleştirebilmek için farklı eylemlerde bulunma zorunluluğuyla karşılaşabilirler. Dolayısıyla öğretmenlerin proaktif davranışı sergilemelerini gerekli kılabilir. Bu yüzden öğretmenlerin proaktif davranış sergilemeleri, öğrencilerin iyi eğitilmeleri ve okulun başarısı açısından önemlidir. Bu nedenle öğretmenlerin proaktif davranış göstermelerine katkı yapan bir okul ortamında çalışmaları sağlanmalıdır. Bu çalışmada esnek kural ve prosedürlere sahip, öğretmenlerin görevleriyle ilgili kararlar alabilmeleri için fırsatlar veren organik yapıların öğretmenlerin proaktif davranış sergilemelerine olumlu katkı yaptığı ortaya çıkmıştır. Bu bakımdan öğretmenlerin proaktif davranış göstermelerini sağlayabilmek için okulların organik olarak yapılandırılmasının uygun olacağı söylenebilir.

5. Öneriler

Bu araştırmada okulun mekanik veya organik olarak yapılanma düzeylerine göre sınıf öğretmenlerinin proaktif davranış gösterme düzeylerinin değişebileceği ortaya çıkmıştır. Bu sonuca dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

1. Okullarda sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışlar göstermelerini sağlayabilmek için öğretimin planlanması ve gerçekleştirilmesinde standartlar oluşturma yerine esnek düzenlemeler oluşturularak öğretmenlerin bu konularda inisiyatif kullanmalarına olanak verilebilir.

2. Okullarda sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışlar göstermelerini sağlayabilmek için öğretmenlerin işleriyle ve kendilerini ilgilendiren konularda kararların

merkezden veya yöneticiler tarafından alınmadığı, onlara karar alma veya kararlara katılma fırsatının verildiği bir okul ortamı oluşturulabilir.

3. Okullarda sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışlar göstermelerini sağlayabilmek için sınıf içi ve dışı etkinliklerinin ayrıntılı şekilde tanımlanmış kural ve süreçler çerçevesinde yapılmasından daha çok bu konularda öğretmenlerin kendileri tarafından kural ve işleyişin belirlendiği bir yapı oluşturulabilir.

6. Kaynakça

Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research, 23*(2), 227–242.

Belschak, F., den Hartog, D., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative, and contextdependent aspects of proactive behaviors at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 267-173.

Bindl, U.,& Parker, S. (2010). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 567-598). Washington, DC: American Psychological Association.

Burns, T.,& Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock Publications

Carpenter, M. , Bauer, T. & Erdoğan, B. (2013). *Principles of Management: A Behavioral Approach*. Flat World Knowledge.

Cerit, Y. (2013). Sınıf öğretmenlerinin proaktif davranışları sergileme düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. ULEAD 2013 Annual Congress: International Congress on Research in Education, Mayıs.

Cogliser, C. C.,& Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*, *21*, 487-511.

Conley, S. & You, S. (2014). Role stress revisited: Job structuring antecedents, work outcomes, and moderating effects of locus of control. Educational Management Administration & Leadership, 42(2), 184-206.

Conley S and Glasman NS (2008) Fear, the school organization, and teacher evaluation. *Educational Policy,* 22(1), 63–85.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm

Behavior.*Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management, 26*, 435–462.

Courtright J A, Fairhurst G T ve Rogers L E (1989) Interaction Patterns in Organic and Mechanic Systems. *Academy of Management Journal,* 32 (4), 773-802.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32* (1), 83-107.

DiPaola, M. F.,& Hoy, W. K. (2005). School characteristics that foster organizational citizenship behavior. *Journal of School Leadership*, *15*, 308-326.

Fay, D.,& Sonnentag, S. (2012). Within-person Fluctuations of Proactive Behavior: How Affect and Experienced Competence Regulate Work behavior. *Human Performance, 25*(1), 72-93.

Freund, A. & Drach-Zahavy, A. (2007). Organizational (role structuring) and personal (organizational commitment and job involvement) factors: Do they predict interprofessional team effectiveness?.*Journal of Interprefessional Care*, 21(3), 319-334.

Ghitulescu, B. E. (2013). Making Change Happen: The Impact of Work Context on Adaptive and Proactive Behaviors.*Journal of Applied Behavioral Science, 49*(2), 206–245.

Grant, A.M. and Ashford, S., (2008). The Dynamics of Proactivity at Work. *Research in organizational Behavior, 28,* 3-34.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal, 50,* 327–347.

Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology,* 95, 174-182.

Hirst, G., Knippenberg, D.V., Chen, C., & Sacramento, C.A. (2011). How Does Bureaucracy impact individual creativity? A Cross-level investigation of team contextual influences on goal orientation-creativity relationships. *Academy of Management Journal, 54*(3), 624-641.

Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama*(çev. Ed. S. Turan). Ankara: Nobel.

Jogaratnam, G. & Tse, E. C. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: Performance evidence from the Asian hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 454-468.

OECD. (2006). *Demand-sensitive schooling. Evidence and issues*. Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD).

Hoy, W. K.,& Sweetland, S. R. (2001). Designing better schools: The meaning and nature of enabling school structure. *Educational Administration Quarterly, 37*, 296-321.

McAllister, D.J., Kamdar, D., Morrison, E.W., & Turban, D.B. (2007). Disentanglingrole perceptions: How perceived role breadth, discretion, instrumentality, andefficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1200–1211.

Messick,, P.P. (2012). *Examining relationships among enabling school structures, academic optimism and organizational citizenship behaviors* (Doctoral dissertation, Auburn University). Retrieved from http://search.proquest.com/docview/1033785180? accountid=15310

Miller R. J. & Rowan, B. (2006). Effects of organic management on student achievement. *American Educational Research Journal*, 43(2), 219-253.

Parker, S.K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835–852.

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*, 827–856.

Parker, S.,& Collins, C. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, *36*, 633-662.

Parker, S., Williams, H., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behaviorat work. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 636-652.

Pearson, L. C.,& Moomaw, W. (2005). The relationship between teacher autonomy and stress,work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, *29*, 37-53.

Rasmussen, C. & Marrongella, K. (2006). Pedagogical content tools: Integrating student reasoning and mathematics in instruction. *Journal for Research in Mathematics Education*, 37(5), 388-423.

Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organizational citizenship behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management, 27,* 179–186.

Rowan, B. (2002). Teachers' work and instructional management: Alternative views of the task of teaching. Teory and Research in educational Administration (129-150). (ed.) W.K. Hoy & C. Miskel. Information Age Publishing

Rowan, B. (1990). Commitment and control: Alternative strategies for the organizational design of schools. In C. Cazden (Ed.), *Review of research in education*(Vol. 16, pp. 353–389). Washington, DC: American Educational Research Association.

Sonnentag, S. & Kruel, U. (2006). Psychological detachment from work during off job time: The role of job stressors, job involvement, and recovery related self-efficacy. *Europen Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197-217.

Somech, A.,& Wenderow, M. (2006). The impact of participative and directive leadership on teachers' performance: The intervening effects of job structuring, decisions domain, and leader-member exchange. *Educational Administration Quarterly, 42*(5), 746-772.

Stamper, C. L.,& Van Dyne, L.(2001). Work status and organizational citizenship behavior: A field studyof restaurant employees. *Journal of Organizational Behavior, 22*, 517-536.

Thomas, J., Whitman, D.S., & Viswesvaran, C., (2010). Employee Proactivity in Organizations: A Comparative Meta-Analysis of Emergent Proactive Constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 83*, 275-300.

Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1011-1017.

Van De Bunt, L. (2012). Leadership and situational antecedents of proactive behavior. University van Amsterdam.*dare.uva.nl.*

Visscher, A. (2013). Introduction to organizational and management aspects of schoolls, in A. J. Visscher (Ed.) *Managing Schools towards High Performance*,(3-36). Taylor & Francis.

Yücel, A.S., Koçak, C., ve Cula, S., An Analysis on Proactive-Reactive Personality Profiles in Student-Teacher Relationship Through The Metaphorical Thinking Approach. Eurasia Journal of Mathematics Science & Technology Education, 6(2), (2010), 129-137.

Zhang, Z., Wang, M. and Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, 55(1), 111-130.

Extended Abstract

Introduction :Organizations rely on their staff to take initiative on their work as a result of growing global competition and the need for constant innovation (Grant & Ashford, 2008). It is not enough for an employee to do just the defined work now and being proactive has become a highly desired qualification for most jobs (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Proactive behavior is defined as the independent and the future-oriented actions of staff in an organization that aims to alter the situations (such as using new operation methods or influencing organizational strategy) and alter themselves (such as learning new skills to be able to meet the future demands). As we can understand from the definition of proactive behavior, in order to succeed, organizations need staff that can execute the actions to improve and change the existing ways in an unstable work environment. Consequently, the proactive behavior of staff has begun to be examined in organizational behavior field (Thompson, 2005).

Schools are functioning in environments that are chaotic and competitive which require adapting quickly to changing setting and situations, and they are facing increasing demands related to student success (OECD, 2006; Somech & Wenderow, 2006). This leads to schools become in need of teachers that are willing to undertake proactive actions apart from the assigned duties (DiPaolo & Hoy, 2005). Besides, as most jobs are very dynamic, complex and non-central, proactive behaviors have become the critical markers of an organization's success (Crant, 2000). On the ground that teaching is also complex, undefined and non routine (Rowan, 2002), it may be a necessity that teachers should go beyond the standardized tasks and show proactive behavior. As a result, identifying the factors that enable teachers to perform proactive behaviors may seem important. Due to the effect of organizational structure on shaping the members behaviors (Hoy & Sweetland, 2001), it may also be a factor that affects proactive behavior. Therefore, it is important to study the effect of school structure on teachers' proactive behavior in order to understand how the schools should be structured to stimulate teachers' proactive behavior.

Method:The sample of this study included 295 classroom teachers from 24 primary schools in Bolu. Data in this study were collected using the mechanistic structure, organic structure and proactive behaviors scales. For the structure validity of the three scales, principal axis factor analysis with varimax rotations was performed. Mechanistic school scale has 12 items with loading ranged from .532 to .834 and organic school scale has 4 items with loading ranged from .682 to .861. Proactive behavior scale has 3 items with loading ranged from .840 to .875.Internal consistency was measured by using Cronbach Alpha coefficient and alpha coefficient was .88 for mechanic school structure scale, .80 for organic school structure scale, and .91 for proactive behavior scale.

SPSS was used in the data analysis. Bivariate Pearson Correlation test was used to determine and explore the relationship between school organizational structure and classroom teachers' proactive behaviors. To assess the effect of mechanic and organic school structure on proactive behavior, regression analyses were applied.

Results: The findings of present study show that the level of proactive behaviors displayed by classroom teachers was low the midpoint on the scale. It was found that the perceptions of classroom teachers' on mechanic school structure were higher than organic school structure.

The Correlation analysis revealed that there was a significantly negative correlation between mechanic school structure and proactive behavior, whereas there was a significantly positive correlation between organic school structure and proactive behavior. The results of regression analysis indicated that between mechanic school structure had negative impact on proactive behavior. Organic school structure had a positive effect on proactive behavior.

Discussion:In this study, it was found that mechanical school structure has a negative effect on teachers' proactive behavior. In situations that constant changes occur, organizations expect their members to perform proactive actions which change-directed behaviors that include foreseeing the future and adapting to changing conditions (Griffin, Parker & Mason, 2010). Recently, there have been some changes in the system of education in Turkey. Changes that can affect teachers directly and indirectly are made such as reform of instructional curriculum, alteration of structure in central organization and restructuring the system of supervision. There may be no possibility of teachers' behaviors as anticipated to actualize until these alterations institutionalize. Therefore, it can be important to have a school structure that enables teachers' to perform proactive behavior in an environment of change. In a mechanical school structure, how education is to be planned and implemented is set, so it may not be possible for teachers to act in a different way. As a consequence, teachers may not have the chance to act proactively in a mechanical school structure. Based on this outcome, it can be stated that mechanically structured schools are not suitable for teachers to perform proactive behaviors.

It was also found that organic school structure has a positive effect on teachers' proactive behavior. Proactive behaviors are not actions in line with the rules defined by the organization, but the actions that members perform on their own initiative (Ghitulescu, 2013). Accordingly, when members have autonomy and discretionary power, there can be a probability of showing proactive behavior. Discretionary power and autonomy are fundamental features of teachers' jobs (Pearson & Moomaw, 2005). Thus, occurance of proactive behavior by teachers may be subject to having a work environment that allows them to have autonomy and discretionary power in teaching affairs. Organic schools, where teachers have autonomy and discretionary power, are structures that are flexible, low in formalization and standardizing behavior (Jogaratnam & Tse, 2006). In this study, it was found that organic structures that have flexible rules and procedures and that gives teachers opportunities to make decisions about their work contribute to teachers' proactive behavior. It can be stated that it would be approriate to structure schools organically to allow teachers to display proactive behavior.