

Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma*

A Qualitative Investigation on the Views of School Principals and Teachers about Organizational Justice in Evaluation Process

Yasemin Fatma Tekin¹, Bertan Akyol²

Öz

Öğretme öğrenme sürecinin geliştirilmesinde önemli bir etken olan değerlendirme, öğrencilere nitelikli bir eğitim sağlarken öğretmenlere ise kendilerini geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bu iki süreci önemli ölçüde etkileyen değerlendirme adil olması ise örgütün verimliliği, çalışanların örgüte bağlılığı ve iş doyumunu gibi etkenler açısından örgütsel etkililiği olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada Aydın ili Efeler ilçesinde bulunan Anadolu liselerinde görev yapan müdürlerin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adaletle ilişkin görüşleri incelenmiştir. Nitel araştırma yöntemiyle desenlenen çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Veriler, Aydın ili Efeler ilçesinde bulunan 7 Anadolu lisesinde görev yapan 7 müdür ve 14 öğretmen ile yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Müdürlere ve öğretmenlere, “adalet, örgütsel adalet ve değerlendirme sürecinde adalet” ile ilgili olarak altı soru sorulmuştur. Veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Veriler içerik ve betimsel analiz teknikleri ile analiz edilmiştir. Bulgulara göre müdürler değerlendirme sürecinde örgütsel adalet kavramını genellikle ‘örgütte tüm çalışanlara hak ettiklerini verme, herkese eşit mesafede durma, ders dağılımlarını adil olarak planlama ve mevzuata göre davranma’ şeklinde algılamaktadırlar. Adalet kavramını öğretmenler ise temelde ‘eşitlik, hakkaniyet, emek harcamanın emeğine ve niteliklerine göre değer verme’ olarak tanımlamaktadırlar. Değerlendirme süreci ile ilgili olarak okul müdürleri özellikle ders dağıtım konusunda adil olduklarını belirtirken, öğretmenler dönüt almadan yapılan değerlendirme sürecinin amacına ulaşmadığını belirtmişlerdir. Değerlendirme ile ilgili olarak öğretmen algıları ise bütünüyle sürecin adil olmadığı yönündedir. Müdür ve öğretmenlerin ortak noktası ise değerlendirme sürecinin tam anlamıyla adil olabilmesi için standart değerlendirme kriterlerinin olması gerektiğidir. Araştırma sonuçları ilgili alan yazınıla ilişkili bir biçimde tartışılmış ve bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar sözcükler: Örgütsel adalet, değerlendirme süreci, yönetim süreçleri

Abstract

Evaluation which is an important factor during the development of teaching-learning process is providing students a quality education while it offers teachers the opportunity of improving themselves. The fairness of the evaluation that affects these two process significantly increases organizational efficiency like organizational productivity, organizational commitment and job satisfaction. In this study, administrators' and teachers' perceptions related to organizational justice in evaluation process in Aydın Anatolian High Schools were examined. The research was designed as a qualitative study and has been performed through interviews. The data were gathered from 7 administrators and 14 teachers by semi structured interview method. Six questions were asked to administrators related to organizational justice in evaluation process. Content and descriptive analysis techniques were used to analyze the data. According to findings, school administrators perceive the concept of organizational justice in evaluation process as “giving employees what they deserve in the organization, being at an equal distance to all, being fair in distribution of courses and behaving according to the legislation”. The teachers at Anatolian high schools define the justice as “equality, fairness, valuing according to efforts and quality of teachers”. The administrators emphasize that they are fair regarding the distribution of the courses. However, it is referred from the research that administrators are not fair with teachers from the point of distributive justice in evaluation process. It is seen that the perception of teachers related to the organizational justice is not as totally fair. The common point that both administrators and teachers have is necessity of the standard criteria in evaluation process.

Keywords: Organizational justice, evaluation process, management processes

Received: 21.05.2016 / Revision received: 27.12.2016 / Second revision received: 06.02.2017 / Approved: 10.02.2017

¹Öğretmen, Aydın İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Aydın, yaseminfatmatekin@hotmail.com, ²Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Aydın, bertanakyol@yahoo.com

Atıf için/Please cite as:

Tekin, Y. F. ve Akyol, B. (2017). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adaletle ilişkin görüşleri üzerine nitel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 165-193. doi: 10.14527/kuey.2017.006

Giriş

Eğitimde kalitenin artırılması için değerlendirme süreci etkili bir rol oynamaktadır. Değerlendirme süreci, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlayacak en etkili araçlardan biridir. Etkili bir değerlendirme sistemi, öğretme ve öğrenme sürecinin geliştirilmesi için önemli bir faktördür. Eğitim örgütlerinde değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan birincisi, tüm öğrenciler için belirli bir düzeyde nitelikli bir eğitimin sağlanması; ikincisi ise, öğretmenlerin bireysel ve mesleki gelişiminde, gelişmeye açık alanlarının belirlenip, öğretim etkililiğinin geliştirilmesidir. Değerlendirme sürecinin etkililiği, hem asgari yeterlik düzeyini güvence altına almakta hem de bireysel ve mesleki gelişim için yol haritası oluşturmaktadır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2002).

Değerlendirme süreci; karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdümleme ve yöneltmeyi içeren yönetim süreçlerinin sonucudur. Değerlendirme süreci ile örgütün tüm etkinlikleri amaçlar doğrultusunda ele alınmakta, denetlenmekte ve elde edilen verilerle bazı yargılara varılmaktadır (Aydın, 2010). Başaran (1994) değerlendirmeyi, denetimin sonucunda elde edilen verilerin birbirleriyle karşılaştırılması ile varılan bir yargı olarak belirterek, değerlendirmenin denetimin bir uzantısı olduğunu söyler. Değerlendirmenin bir yargı eylemi olduğunu ifade ederken de yargılamanın sağlam olabilmesi için elde edilen bilgilerin nesnel, güvenilir ve geçerli olması gerektiğini belirtir. Bursalıoğlu (2000) ise değerlendirmeyi, uygulamanın başarı derecesinin yansız olarak saptanması olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar değerlendirme sürecinde adaletin önemine vurgu yapmakta ve değerlendiren ile değerlendirilen tarafların adalet beklentisini öne çıkarmaktadır.

İnsanların varoluşundan bu yana üzerinde tartışılan ve tartışılacak olan ve araştırmanın diğer değişkeni olan adalet kavramı algı boyutuyla bireyi, davranış boyutuyla da örgütleri ilgilendirmektedir. Yani adaleti, iş yaşamında hem örgütü hem de bireyi ilgilendiren bir belirleyici olarak değerlendirmek gerekmektedir (Tuna, 2013). Yaşamın her alanında olduğu gibi iş alanında da kuralların herkese eşit uygulanması, kaynakların adil dağıtılması ve bu süreçte çalışanların algıları bireylerin adalet duygularını geliştirerek toplumsal yaşamın düzenini sürekli kılmaktadır (Yürür, 2008). Ayrıca, örgüt çalışanları sıklıkla aldıkları ücretin ne kadar adil olduğu, iş yerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığı, iş yerindeki ödüllerin adil dağıtılıp dağıtılmadığı konularında düşünmektedirler. Bu konudaki algıları da onların bazı tutum ve davranışlar sergilemelerine neden olmaktadır (Irak, 2004). Örgütteki işlemlerin adil olduğuna inan çalışanların çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine güven duydukları ve uyumlu çalıştıkları belirtilmektedir (Folger ve Konovski, 1989).

Adaletin örgüt boyutundaki algı şekli olan örgütsel adaleti İnce ve Gül (2005), çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verme, ücret düzeyi,

ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadırlar. Yani örgütsel adalet, örgüt yönetiminin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanış biçimi olarak ifade edilmektedir. Örgütsel adalet, çalışanların işle ilgili durumlarda adaleti nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepkiler gösterdikleridir (Polyhart ve Ryan). Örgütsel adalet doğruluğun işyerindeki rolü ve haklılığın korunmasında otoritenin işlevi olarak da tanımlanır (İşcan ve Naktiyok, 2004). Örgüt çalışanın işteki başarısının sonucunda elde ettiği yararlar ya da ödüller, diğer çalışanların elde ettiği yararlar ya da ödüller ile karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırmalardan elde edilen sonuçlar diğerlerinden düşük oranda olursa çalışan öfkeleneyecek, diğerlerinden yüksek bir oranda olursa suçluluk duyabilecektir. Aslında beklenen eşitlik olmasıdır. Yöneticiler örgütsel mutluluk ve huzuru sağlamak için örgütsel adalet duygularını dikkate almalıdırlar (Adams, 1965; Eren, 2012).

Örgütsel adalet, bireylerin tepkilerine göre üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan ilki dağıtım adaletidir. Bu boyutta, örgütsel kaynakların dağıtımında yöneticilerin ne kadar adil davrandıkları gözlenir. Bu kaynaklar ücret artış, başarı değerlendirme sonucu elde edilen terfi, statü, takdir, ikramiye gibi hususlar olduğu gibi başarısızlık sonucu verilen ücret kesme, prim vermeme, terfi ettirmeme gibi cezalar da olabilmektedir (Eren, 2012). Dağıtım adaleti, yapılacak olan işle ilgili kazanımlarla ilgili olduğu için, bu süreçte bireylerin algıladığı adalet, kazanımların adil, uygun, ahlaki ve etik olup olmadıkları ile ilgilidir (Gürbüz, 2007). Örgütteki bireyler adalete ilişkin bir yargıya varırken ve bir kazanımın doğru, ahlaki veya etik olup olmadığını değerlendirirken kıyaslama yapmaktadırlar. Kıyaslama yapılan kişi standart olarak kabul edilerek dağıtım adaleti algısı oluşmaktadır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adaletin diğer boyutu ise işlemsel adalettir. Örgütte dağıtımla ilgili kararlar alınırken kullanılan yöntemlerin ne derece adil oldukları ile ilgili boyuttur (Beugre, 2002). İşlem adaleti, yönetici tarafından alınacak bir kararın, çalışanla birlikteki bir süreçte alınması durumunda adil olarak algılandığını ifade etmektedir (Şeşen ve Basım, 2010, s. 175). Yani işlem adaleti, yönetim süreçlerinden karar verme ve planlama basamaklarının yürütülmesinin ne derece adil olduğu ile ilgilidir (Eren, 2012). Etkileşim adaleti de örgütsel adaletin son boyutunu oluşturmaktadır. İşlem adaletinin devamı niteliğindeki bu süreçte bireyler arası etkileşim ve çalışanlara gerekli düzeyde bilgi verme söz konusudur. Örgütteki kişilerin arasındaki adalet üstlerin astlarını işler konusunda bilgilendirme, yetiştirme; astların da üstlerine saygılı ve nazik olma, tutum ve davranışlarına dikkat etme şeklindedir (Eren, 2012). Colquitt'e (2001) göre etkileşim adaleti, yöneticinin çalışanlarla doğru ve açık iletişim kurmasını, rencide etmeden davranmasını, karar hakkında bilgilendirmesini, önyargılı ve özel sorulardan kaçınmasını ve doyurucu açıklamalar yapmasını içermektedir.

Örgüt yöneticisinin örgütün yapısını bilmesi, örgütteki çalışanları tanınması, onları değerlendirirken adaletli olması beklenmektedir. Günümüzde, örgütlerin

başarılı olmalarının temelinde yatan gerçek örgütsel etkililik ve verimliliğidir. Çünkü örgütler, verimliliği üst düzeyde tuttıkları sürece varlıklarını sürdürebilirler. Etkililiği ve verimliliği istenilen seviyeye getirmenin temel anahtarı örgütsel yapıyı iyi tanımaktır (Güney, 2011). Yapıyı iyi tanıyan ve buna uygun davranan yönetici, örgütte olumlu iklimin ve informal grupların oluşmasını, örgüte bağlılık ve iş doyumunu gibi örgütsel etkililiği sağlar. İş görenlerin örgütlerindeki uygulamalara ilişkin geliştirmiş oldukları örgütsel adalet algısı, yönetim süreçlerinin tümünde olduğu gibi değerlendirme sürecinde de büyük rol oynamaktadır (Nabatchi, Bingham ve Good, 2007). İşgörenler tarafından adil olarak algılanan bir yönetici, örgütün çıkarlarına katkı sağlamış olur. Adalet duygusunu hisseden işgörenlerin motivasyonları, örgüte bağlılıkları, verimlilikleri artar. Örgütte olumlu bir iklim oluşur. Örgütün verimliliğinin artması için bunlar gerekirken bunların azlığı da örgütün niteliğinin düşmesine neden olabilmektedir. Örgütteki işgörenlerin adalet algılarının azalması örgütün amaçlarından uzaklaşması anlamına gelebilmektedir. Bu durum da etkililiği ve verimliliği düşüren bir faktör olarak örgüt içinde hissedilebilir (Beugre, 2002). Örgüt çalışanları yöneticilerinin adaletsiz davranışlarını algıladıkları zaman yaptıkları işe, örgütteki yöneticilere, iş arkadaşlarına ve örgütün tümüne bağlılıklarını yitirebilirler ve olumsuz duygu ve tutumlar takınabilirler (Eren, 2012).

Birer açık sistem olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, yöneticilerinin kendilerini nasıl değerlendirdiklerini bilmeleri ve değerlendirme sürecinde adaletin sağlanıp sağlanmadığını fark etmeleri özellikle öğretmenlerin aidiyetleri açısından önemlidir. Okullarda örgütsel gelişimi ve değişimi sağlayacak olan en önemli etmenlerden biri olan öğretmenin değerlendirme sürecini adil olarak algılaması örgütsel etkililik açısından da kritiktir. Etkili ve adil bir değerlendirme, öğrenci başarısının artması, okulda olumlu bir öğrenme ikliminin oluşması ve okulun amaçlarına ulaşması bakımından da olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Bununla birlikte öğretmenin değerlendirilmesi okul müdürlerinin öğretimsel liderlik boyutunda yerine getirmeleri gereken bir görevdir. Okul müdürleri tarafından sağlıklı yürütülecek ve adil olarak algılanacak öğretmen değerlendirmesi sonrasında başarılı yönlerin ortaya çıkarılıp eksik olan hususların geliştirilmesi değerlendirme sürecine katkı sağlayacaktır. Ayrıca 1739 sayılı Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirtilen amaçlara okul temelinde ulaşmak adına değerlendirme sürecinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi de büyük öneme sahiptir.

Bu çalışma okuldaki müdür ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalet algılarını ortaya koymak bakımından önemlidir. Değerlendirme sürecindeki örgütsel adalet algısının belirlenmesi okul müdürlerinin yönetsel çalışmalarına yardımcı olması bakımından da kritik öneme sahiptir. Öğretmenlerin performans değerlendirilmelerinin (Akbaba-Altun ve Memişoğlu, 2008; Balkar ve Şahin, 2010; Çelebi, Vuranok ve Turgut, 2015) ve

örgütsel adalet algılarının incelendiği (Babaoğlu ve Ertürk, 2013; Oğuz, 2011; Polat ve Celep, 2008) birçok araştırma bulunmaktadır. Bu duruma rağmen değerlendirme süreci ve örgütsel adaletin birlikte incelendiği bir araştırmaya ulaşılamamıştır. Ayrıca alan yazınında değerlendirme ve adalet değişkenlerinin ilişkilendirildiği çalışmalar sınırlı olduğundan bu çalışma literatüre katkısı bakımından da yararlı olacaktır. Ek olarak, çalışmanın araştırmacılara, yönetim süreçlerinden değerlendirmeyi adalet algısı boyutunda incelemesi açısından kaynaklık edeceği düşünülmektedir. Okul müdürlerinin kendilerini ne derece adil değerlendirdiğinin de belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmanın amacı, Aydın ilindeki Efeler ilçesinde bulunan Anadolu liselerinde görev yapan okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adalet algılarının ortaya koymaktır. Belirlenen bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1. Okul müdürleri ve öğretmenler, yönetim süreçlerinden değerlendirme sürecini nasıl tanımlamaktadırlar?
2. Okul müdürleri ve öğretmenler adalet kavramını bireysel ve örgütsel olarak nasıl tanımlamaktadırlar?
3. Okul müdürleri ve öğretmenler, okuldaki değerlendirme sürecinde adaleti nasıl tanımlamaktadırlar?
4. Okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre, okulda değerlendirme sürecinde adil olan veya olmayan uygulamalar nelerdir?
5. Okul müdürleri ve öğretmenlerin, okuldaki değerlendirme sürecinde adaletin sağlanmasına ilişkin önerileri nelerdir?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Anadolu liselerinde görev yapan müdür ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma deseni olarak olgubilimden yararlanılan araştırmanın verileri, nitel araştırma veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yoluyla elde edilmiştir (Balci, 2005; Kuş, 2003; Türnüklü, 2000).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde birden çok örnekleme modeli kullanılmıştır. İlk olarak kolay ulaşılabilir örnekleme modelinden faydalanılmıştır. Bu modele göre, araştırmacıların görev yaptığı ilçe olan Aydın ili Efeler ilçesi çalışma için seçilmiştir. Araştırmada faydalanılan bir diğer örnekleme modeli ise benzeşik örnekleme modeli olmuştur. Bu modele göre, ders sayıları, öğretmen özellikleri ve öğrenci gelişimleri bakımından benzer yönleri olan Efeler ilçesindeki tüm Anadolu liseleri çalışmaya dahil edilmiştir.

Bu örnekleme modellerine ek olarak ölçüt örnekleme modeline de başvurulmuş ve görüşmelerin yapılacağı müdür ve öğretmenlerin en az 10 yıllık mesleki kıdeme sahip olması hedeflenmiştir. Bu örnekleme modeli ile müdür ve öğretmenlerin eğitim sistemini yeterince biliyor olmaları ve değerlendirme standartları ile birlikte var olan veya olmayan adalet algısını anlamlandırıyor olabilmeleri amaçlanmıştır. Belirlenen amaç doğrultusunda araştırmacıların görev yaptıkları ilçe olan Aydın ili Efeler ilçesinde bulunan 7 Anadolu Lisesi müdürü ve bu Anadolu liselerinde çalışan ve araştırmaya gönüllü olarak katılan 14 öğretmen ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin ve öğretmenlerin isimleri kullanılmamıştır. Katılımcı okul müdürlerine Y1, Y2, Y3; katılımcı öğretmenlere de Ö1, Ö2, Ö3 gibi kodlar verilmiştir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan ve Y1, Y2, Y3 şeklinde kodlanan 7 okul müdürünün demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 1’de, Ö1, Ö2, Ö3 şeklinde kodlanan 14 öğretmenin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 1

Aydın İli Efeler İlçesinde Görev Yapan Anadolu Lisesi Müdürlerine İlişkin Bilgiler

Yönetici	Görev	Cinsiyet	Medeni Durum	Öğretmenlik Alanı	Yaş	Yöneticilik Kıdemi	Mesleki Kıdem
Y1	Müdür	E	Evli	Coğrafya	47	9 yıl	24 yıl
Y2	Müdür	E	Evli	Sosyal Bilgiler	50	11 yıl	30 yıl
Y3	Müdür	E	Evli	Coğrafya	50	15 yıl	23 yıl
Y4	Müdür	E	Evli	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	55	24 yıl	30 yıl
Y5	Müdür	E	Evli	Beden Eğitimi	64	29 yıl	45 yıl
Y6	Müdür	E	Evli	Biyoloji	49	17 yıl	27 yıl
Y7	Müdür	E	Bekâr	Biyoloji	48	19 yıl	25 yıl

Araştırma kapsamında görüşme yapılan yedi Anadolu Lisesi müdürünün tamamı erkektir. Okul müdürlerinden altısı evli, biri bekârdır. Öğretmenlik alanlarına bakıldığında iki okul müdürünün coğrafya, iki müdürün biyoloji, diğerlerinin ise din kültürü, beden eğitimi ve sosyal bilgiler öğretmeni olduğu görülmektedir. Yaşları 47 ile 64 arasında, mesleki kıdemleri 23 ile 45 yıl arasında, yöneticilik kıdemleri ise 9 ile 29 yıl arasında değişmektedir.

Araştırma kapsamında görüşme yapılan on dört öğretmenin dokuzu kadın, beşi erkektir. Öğretmenlerin tümü evlidir ve yaşları 34 ile 48 arasında değişmektedir. Branşlara bakıldığında İngilizce, görsel sanatlar, biyoloji, matematik, fizik, Almanca, beden eğitimi, bilgi iletişim teknolojileri ve coğrafya olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemleri ise 10 yıl ile 26 yıl arasında değişmektedir.

Tablo 2
Aydın İli Efeler İlçesinde Görev Yapan ve Araştırmaya Katılan Anadolu Lisesi Öğretmenlerine İlişkin Bilgi

Öğretmen	Cinsiyet	Medeni Durum	Alan	Yaş	Mesleki Kıdem
Ö1	E	Evli	İngilizce	36	16 Yıl
Ö2	K	Evli	Resim	42	20 Yıl
Ö3	K	Evli	Biyoloji	45	23 Yıl
Ö4	K	Evli	Matematik	38	15 Yıl
Ö5	E	Evli	Fizik	50	26 Yıl
Ö6	K	Evli	İngilizce	39	16 Yıl
Ö7	E	Evli	İngilizce	47	22 Yıl
Ö8	K	Evli	İngilizce	48	24 Yıl
Ö9	K	Evli	Almanca	44	20 Yıl
Ö10	K	Evli	İngilizce	46	22 Yıl
Ö11	E	Evli	Beden Eğitimi	45	21 Yıl
Ö12	K	Evli	Bilişim Teknolojileri	34	10 Yıl
Ö13	E	Evli	Coğrafya	48	24 Yıl
Ö14	K	Evli	İngilizce	40	18 Yıl

Veri Toplama Aracı

Araştırmada, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalete ilişkin görüşlerini belirleyebilmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, görüşme yapılan kişilerin olay ve olguları anlamlandırmalarını, duygu ve düşüncelerini anlamak ve daha derin bilgi edinmek amaçlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme formunun oluşturulmasında öncelikle alanyazın taraması yapılmış ve araştırmanın amacına uygun sorular hazırlanmıştır.

Bu aşamadan sonra hazırlanmış olan sorulara ilişkin olarak uzman görüşüne başvurulmuştur. Görüşü alınan uzmanlar arasında 20 ve 25 yıllık yöneticilik tecrübesine sahip iki okul müdürü, 14 yıllık mesleki kıdemi olan bir öğretmen ve eğitim yönetimi alanından 3 öğretim üyesi bulunmaktadır. Ardından görüşme formunda yer alacak sorular belirlenerek oluşturulan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile 1 okul müdürü ve 2 öğretmen ile deneme görüşmeleri gerçekleştirilmiştir. Deneme görüşmelerinde özellikle değerlendirme sürecinin hem müdür hem de öğretmenler tarafından yeterince algılanmadığı farkedilmiş ve görüşmeler yapılmadan önce değerlendirme sürecine ilişkin katılımcılara bilgilendirme yapılmasına karar verilmiştir. Bu sürecin ardından dönütlere göre gerekli düzenlemeler yapılarak forma son hali verilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunun son hali sırasıyla; okul müdürlerinin ve öğretmenlerin adalet tanımlarını, okuldaki adalet tanımlarını, yönetim süreçlerinden değerlendirmeyi nasıl tanımladıklarını, öğretmenlerin mesleki anlamda değerlendirilmesine ilişkin neler düşündüklerini, değerlendirme sürecinde okulda adil olan ve olmayan uygulamaları ve değerlendirme sürecinde adaletin sağlanabilmesi için önerilerini belirleme amaçlı 6 soruyu içermektedir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Berg'in (2001) belirttiği gibi, araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenlerle araştırmacı tarafından yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca, okul müdürlerinin ve öğretmenlerin izni alınarak bu görüşmeler ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Transkripsiyonları yapılan görüşmeler müdür ve öğretmenlere teyit ettirilmiştir ve sonrasında içerik ve betimsel analizi teknikleri ile analiz edilmiştir. Görüşmeler 2015 yılı Kasım ve Aralık aylarında gerçekleştirilmiştir. Öncesinde Aydın İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınmış ve araştırma kapsamında bulunan Aydın ili Efeler ilçesindeki 7 Anadolu Lisesi aranarak görüşmeler için randevu tarih ve saatleri belirlenmiştir. Okul müdürlerinin tamamı ile görüşülmüş ancak öğretmen görüşmelerinde gönüllülük esas alınmıştır. Görüşmeler, görüşme yapılan müdürlerin ve öğretmenlerin kendi okullarında, sessiz bir ortamda ve yüz yüze yapılmıştır. Görüşmeler yapılırken sorulan sorularda nesnelliğe dikkat edilmiştir. Görüşmeler esnasında ses kaydı yapılacağı bildirilmiş ve ses kaydını istemeyen 2 okul müdürü ile 3 öğretmenin görüşmeleri not alınarak kaydedilmiştir. Ses kaydına müsaade eden 5 okul müdürü ile 11 öğretmenin toplam ses kayıt süresi 354 dakika 14 saniyedir. Ses kayıtları ve görüşmeler esnasında alınan notlar bilgisayar ortamında metne dönüştürüldüğünde 79 sayfalık veri elde edilmiştir. Görüşmelerden elde edilen ham veriler ve ses kayıtları muhafaza edilmektedir. Nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi ile kodlar ve temalar incelenmiştir. Çalışmanın bulguları sunulurken doğrudan alıntılara sıklıkla yer verilmiş ve veriler okuyucuya aktarılmıştır.

Johnson ve Christensen (2014) tarafından da belirtildiği üzere, tarama desenine uygun olarak, içerik ve betimsel analiz öncesi elde edilen veriler birkaç kez dinlenerek gerekli notlar alınmış ve elde edilen bilgiler incelenerek cümle veya kelime olarak anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Her bölümün kavramsal olarak ne anlam ifade ettiği bulunmaya çalışılmış ve kendi içinde anlamlı bir bütün oluşturan bu bölümler isimlendirilerek kodlanmıştır. Tüm veriler kodlandıktan sonra kod listesi oluşturulmuştur. Toplanan bu veri listesi incelenerek verilerin farklı bölümlerinde yer alan benzer anlamlara sahip verilere aynı kodlar verilerek kavramların oluşması sağlanmıştır. Daha sonra araştırma soruları doğrultusunda anlam bakımından birbiri ile ilişkili görülen kavramlar aynı kategorilerde toplanarak analiz öncesi belirlenmiş olan müdür ve öğretmenlerin değerlendirme süreci, adalet ve örgütsel adalet kavramları tanımları temaları, müdür ve öğretmenlerin adil ve adil olmayan uygulamalara ilişkin görüşleri temaları ve yine müdür ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adil olmaya ilişkin önerileri temaları altına yerleştirilmiştir.

Görüşmeler sonrası elde edilen verilerinin bir başka uzmanın tarafından da kodlanması sağlanmış ve kodlamalar arası uyumun hesaplanmasında Miles ve Huberman'ın (1994) 'Uzlaşma yüzdesi (p) = [Görüş Birliği (Na) / (Görüş

Birliği (Na) + Görüş Ayrılığı (Nd)] x 100' şeklindeki formülü kullanılmıştır. Bu formüle göre iki kodlama arasındaki uyum düzeyi %83 olarak belirlenmiştir. Uzmanların kodlamaları sonucu ortaya çıkan farklılıklar yine uzmanların tekrar değerlendirmesi ile ortadan kaldırılmıştır. Böylece araştırmanın iç geçerliğinin artırılması sağlanmıştır. Temalarda yer alan kavramların tekrarlanma sıklıkları (f) ve yüzdeleri (%) verilerek daha nesnel yorumlar ve karşılaştırmalar yapma olanağı sağlanmış ve araştırmanın güvenilirliğini daha da arttırabilmek için elde edilen verilerin bir bölümü asıllarına uygun biçimde doğrudan alıntı yöntemi kullanılarak çalışma içerisinde sunulmuştur.

Bulgular

Bu bölümde okul müdürleri ve öğretmenlerin okulda değerlendirme sürecine ilişkin tanımlarını, bireysel ve örgütsel olarak adaleti nasıl tanımladıklarını, okulda değerlendirme sürecinde adalete ilişkin görüşlerini, okulda değerlendirme sürecinde adil olunan ve olunmayan uygulamalara ilişkin görüşlerini ve değerlendirme sürecinde adaletin sağlanması için önerilerini yansıtan bulgulara yer verilmektedir.

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Okulda Değerlendirme Süreci Tanımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ilk bulgularını okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirme sürecine ilişkin tanımları oluşturmaktadır. Öncelikle okul müdürlerine ve öğretmenlere “değerlendirme” sürecini nasıl tanımladıkları sorulmuş ve Tablo 3 ve Tablo 4'te görüldüğü üzere, “Okul müdürlerinin değerlendirme sürecine ilişkin tanımları” ve “Öğretmenlerin değerlendirme sürecine ilişkin tanımları” temaları elde edilmiştir.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Değerlendirme Süreci Tanımları

Alt Tema	Kod	Frekans
Öğrenci değerlendirmesi	Kazanımlar	1
	İletişim	7
Öğretmen değerlendirmesi	Mesleki yeterlilik	7
	Kendini geliştirme	4
	Verilen görevleri yerine getirme	4
	Zamanı verimli kullanma	4
	Teknolojiyi kullanabilme	3
	Zümre ile uyum	5
	Ders denetimi	5
Diğer personelin değerlendirilmesi	Verilen işleri yerine getirebilme	2
	Uyumlu çalışabilme	3
	Verilen görevleri zamanında yapma	2
Okulda takımların değerlendirilmesi	Uyumlu çalışma	2
	Alınan kararları uygulayabilme	3
	Yönetime katkı sağlama	2
	Sonuca ulaşma	3
Yöneticilerin değerlendirilmesi	Görev dağılımında adalet	1

Tablo 3'te görüldüğü “Okul müdürlerinin değerlendirme sürecine ilişkin tanımları teması” “öğrenci değerlendirilmesi”, “öğretmen değerlendirilmesi”, “diğer personelin değerlendirilmesi”, “okulda takımların değerlendirilmesi” ve “yöneticilerin değerlendirilmesi” alt temalarından oluşmaktadır. “Öğrenci değerlendirilmesi” alt teması “öğrenci kazanımları” kodunu içermektedir. Okul müdürlerinin öğrenci kazanımları kodu altında temel beklentilerinin, öğrencinin o okula başladığı günle mezun olduğu gün arasında öğrencide meydana gelen olumlu yönde değişimleridir. Bu konuya ilişkin olarak bir okul müdürü şu ifadeyi kullanmıştır;

Y7: “Değerlendirme şudur: öğrencinin sisteme ilk girdiği an ile çıktığı an arasındaki farktır.”

Yapılan analiz sonucunda okul müdürlerinin değerlendirmeye öğretmen açısından yaklaştıklarında en çok vurgu yaptıkları kodun “iletişim” ve “mesleki yeterlilik” olduğu görülmektedir. Bunu da “kendini geliştirme”, “verilen görevleri yerine getirme”, “zamanı verimli kullanma” ve “zümre ile uyum” takip etmektedir. Bu konuya ilişkin müdür tanımlarından biri şu şekildedir;

Y1: “Yani öğretmenin kendini yenileyip geliştirmesi. Örnek veriyorum: devamını getireyim, etkileşimli tahta şu anda faal olarak kullanılıyor. Eğer öğretmen teknolojik olarak kendini yenilemedi ise ve ders anlatımında teknolojik cihazları kullanmadıysa herhangi bir cihaz, ya da laboratuvarı kullanmıyorsa, gerçek anlamda, çünkü imkânlarımız çok geniş, o öğretmenin faydalı olduğunu düşünmüyorum. Direkt teknolojik cihazları kast etmiyorum. Sadece teknoloji değil yani. Değerlendirme sürecinde yine veli öğretmen öğrenci diyalogu çok önemli. Bilgisi üst düzeydedir, aktaramaz. Ben bunu başarılı bir öğretmen olarak görmem.”

Yine Tablo 3'te üçüncü alt temanın “diğer personelin değerlendirilmesi” olduğu ve bunun da “verilen işleri yerine getirebilme” ve “uyumlu çalışma” kodlarını içerdiği görülmektedir. Bu alt temaya ilişkin müdür tanımında şu ifade yer almaktadır:

Y6 : ‘Okulumuzdaki hizmetli arkadaşlara görev tanımlarını yapıyoruz. Bu tanımları yapmadan önce mevcut hizmetlilerle bir toplantı yapıyorum. Kendilerine görevlerinin neler olduğunu söylüyorum. İş tanımları yapıyorum, işi yapacak olanlara işler adil bir şekilde dağıtılıyor. Sonra bireysel olarak işi yapanlarla görüşüyorum. Memnuniyeti ölçüyorum. Memnuniyetsizlik varsa toplantı yapıyorum.’

“Okulda takımların değerlendirilmesi” temasında göze çarpan kodlar “verilen görevleri yerine getirme”, “uyumlu çalışma”, “yönetime katkı sağlama” ve “sonuca ulaşabilme” dir. Müdürlerin bu alt temalara ilişkin görüşlerinden bir örnek ise şu şekildedir:

Y5: “Başlangıçtan sonuca hedefimizi gerçekleştirmek için mücadele edeceğiz beraber çünkü. En sonunda başarılı olduk mu olmadık mı nerelerde aksaklık var, başarılı olduysak zaten sıkıntı yok, gibi bir genel değerlendirme yapıyoruz.”

Tablo 3'te görülen “yöneticilerin değerlendirilmesi” alt temasında, bir müdür okuldaki yönetim sürecinin adil olup olmadığını öğretmenlerin

değerlendirmesi gerektiğini belirterek değerlendirmenin farklı bir boyutuna şu şekilde vurgu yapmıştır:

Y4: “Öğretmen okul idaresini kesinlikle denetleyebilmeli. Aslında öğretmenin de bizim öğretmene eşit davranıp davranmadığımızı, öğretmenler arasında görev bölümleri takip edilirken adaleti sağlayıp sağlayamadığımızı, görev bölümleri verilirken onlara bir eşitlik ilkesine dayalı olup olmadığımızı göstermemiz gerekir.”

Tablo 4

Öğretmenlerin Değerlendirme Süreci Tanımları

Alt Tema	Kod	Frekans
Öğrenci değerlendirilmesi	Başarı değerlendirme	2
	Faaliyet değerlendirme	1
Öğretmenlerin mesleki anlamda değerlendirilmesi	İletişim	12
	Öğrenci dönütü	10
	Kendini geliştirme	5
	Ders denetimi	4
Okulun işleyişinin değerlendirilmesi	Alınan kararlar	6
Yöneticilerin değerlendirilmesi	Etkileşim	4
	Yönetmel uygulamalar	3

Tablo 4’te görüldüğü gibi “Öğretmenlerin değerlendirme sürecine ilişkin tanımları teması”; “öğrenci değerlendirilmesi”, “öğretmenlerin mesleki anlamda değerlendirilmesi”, “okulun işleyişinin değerlendirilmesi” ve “yöneticilerin değerlendirilmesi” alt temalarından oluşmaktadır. “Öğrenci değerlendirilmesi” alt teması “başarı değerlendirme” ve “faaliyet değerlendirme” kodlarını içermektedir. Bu konuya ilişkin olarak bir öğretmen ifadesi şu şekildedir:

Ö12: “Okulda adalet, başarı ve notlar konusunda mesela, ben kendi adıma öğrencilere adil davranmaya dikkat ediyorum. Sadece saygılı diye birine daha iyi not vermek adil değildir. Bazı yaramaz öğrenciler de bilgi yönünden daha iyidir. Öğretmen-öğrenci arasında adalet budur. Şekle bakılarak öğrenciye adil davranılmıyor. Öğrenci pearsing takıyor diye kötü davranan öğretmen var. Bu adil değil. Adalet şekle bakmadan öğrencileri değerlendirmektir.”

Tablo 4’te görülen ikinci alt tema ise “öğretmenlerin mesleki anlamda değerlendirilmesidir”. Öğretmenlerin “mesleki anlamda değerlendirilmesi” alt temasının kodları; “iletişim, öğrenci dönütü, kendini geliştirme, ders denetimi” olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin en fazla üstünde durduğu noktanın “iletişim” olduğu görülmüştür. Bunu “öğrenci dönütü”, “kendini geliştirme” ve “ders denetimi” izlemiştir. Konu ile ilgili olarak öğretmenlerin ifadelerinden biri şu şekildedir:

Ö4: “Öğretmenin karşı tarafa karşıya bildiklerini geçirebilmesi için iyi bir diyalog kurması gerekiyor. İyi bir hitabet de önemlidir diye düşünüyorum. Kendini iyi ifade edebilirse bence iyi bir öğretmen olabilir. Bunun dışında iletişimi kurduktan sonra öğrenci öğretmeni severse ilgisi olacak, derse ilgisi olduktan sonra belki çalışmaya başlayacak.”

Tablo 4'te yer alan diğer alt tema “okulun işleyişinin değerlendirilmesi” olarak ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin ifadeleri “alınan kararların değerlendirilmesi ” kodu etrafında toplanmaktadır. Konu ile ilgili olarak öğretmen ifadelerinden biri şu şekildedir:

Ö1: “Yönetim süreçlerini söyle değerlendirsek mesela geçenlerde şöyle, 11nci sınıflar biliyorsunuz bizden özel okula geçişler çok fazla, 11. sınıflara ne yapılması ile ilgili bir toplantı yapıldı. Bu değerlendirme sürecinde karar verme aşamasında, öğretmenlerin dâhil edilmesi aşamasında, iyi bir uygulama.”

Tablo 4'te bulunan “yöneticilerin değerlendirilmesi” alt teması altında yapılan analiz sonucunda sırasıyla “etkileşim” ve “yönetimsel uygulamalara” vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu kodlarla ilgili olarak bir öğretmen şu şekilde görüş belirtmektedir:

Ö3: “İdareci masasında oturmayacak. Yerine göre öğretmenler odası ile öğretmenle herkesle iletişimi kuvvetli olacak. Öğretmenin özel durumuna saygı duyacak. Hastalandığında geçmiş olsun, vefatında bir baş sağlığı dileyecek kadar insani yönleri kuvvetli olacak.”

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin, Bireysel ve Örgütsel Olarak Adalet Tanımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi okul yöneticisi ve öğretmenlerin adaleti bireysel ve örgütsel olarak nasıl tanımladıklarıdır. Tablo 5 ve Tablo 6'da görüldüğü üzere, “Okul Yöneticilerinin adalete ve okulda adaletle ilişkin tanımları” ve “Öğretmenlerin adalete ve okulda adaletle ilişkin tanımları” temaları elde edilmiştir.

Tablo 5

Okul Müdürlerinin Adalet ve Örgütsel Adalet Tanımları

Alt Tema	Kod	Frekans
Toplumsal yaşamda adalet	Hukuka uygunluk	7
	Hak ettiğini verme	5
	Eşitlik	3
Örgütsel adalet	Dağıtımda adalet	6
	Hakkaniyet	5
	İletişimde Mesafede eşitlik	4
	Mevzuata göre davranma	3

Tablo 5'te görüldüğü üzere, Okul müdürlerinin görüşlerine göre belirlenen “adaletle ilişkin tanım teması” altında “toplumsal yaşamda adalet” ve “örgütsel adalet” alt temaları belirlenmiştir. “Toplumsal adalet” alt temasında “hukuka uygunluk”, “hak ettiğini verme”, eşitlik” kodları göze çarpmaktadır. Müdürlerin “toplumsal adalet” ile ilgili tanımlamalarından bir örnek ise şu şekildedir:

Y7: “Adalet deyince aklıma herkese aynı şekilde aynı koşullar, aynı ortam ve insanın ihtiyaç duyduğu güven duygusu geliyor, insanın vicdanı huzuru ve performansı geliyor. Eğer bir yerde adalet olursa huzur olur. Çalışma performansı olur, iş olur. Adalet olmazsa, kaytarma olur, tembellik olur verimsizlik olur”.

‘Örgütsel adalet’ alt teması ise müdürler tarafından “dağıtımda adalet, hakkaniyet, eşit mesafede durma, mevzuat ve yönetmeliklere uygunluk” doğrultusunda tanımlanmıştır. Örgütsel adalet alt temasındaki yönetici ifadeleri “dağıtım adaleti” kodu altında yoğunlaşmıştır. Bunu “hakkaniyet”, “iletişimde mesafede eşitlik” ve “mevzuata uygunluk” kodları takip etmektedir. Bu konuya ilişkin bir müdür görüşünü aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

Y1: “Genel olarak hiç kimsenin siyasi düşüncesine, cinsiyetine, görünüşüne bakmaksızın herkesin tüm ortamda olsun, okulda olsun, çevrede olsun aynı şekilde haklardan faydalanması. Ve dolayısı ile benim yönetim anlayışında bağlayıcı faktörler vardır. Bağlayıcı faktörlerin başında bizim yönetmeliklerimiz, mevzuatımız gelir.” diyerek hem eşitliğe hem de kanunlara vurgu yapmıştır.

Tablo 6

Öğretmenlerin Adalete ve Örgütsel Adalete İlişkin Tanımları

Alt Tema	Kod	Frekans
Toplumsal yaşamda adalet	Hukuka uygunluk	12
	Eşitlik	9
Örgütsel adalet	Çalışandan yana olma	7
	Hakkaniyet	6
	Öğrenciye sağlanan adalet	4

Tablo 6’da belirtilen “öğretmenlerin adalete ve örgütsel adalete ilişkin tanımları” temasının alt temalarından ilkinin “toplumsal yaşamda adalet” oluşturmaktadır. Toplumsal yaşamda adaletle ilgili olarak öğretmenlerin en fazla vurguladıkları noktalar “hukuka uygunluk” ve “eşitlik” tir. Bu kodlar çerçevesinde görüşmeye katılan bir öğretmen şu şekilde ifadede bulunmaktadır:

Ö7: ‘Adalet deyince ilk aklı gelen kavram, düşünce diyelim eşitlik aklımıza geliyor ama gerçek manadaki eşitlik adalet değil bana göre. Aslında adalet dediğimiz şey hak edene hak ettiğini verme adalet anlayışı bu. Adaletin tanımı bana göre bu. Hakkı teslim etme yani nasıl açabilirim eşit özelliklere sahip olan insanlara belki aynı şeyleri vermek aynı taksimde bulunmak adalettir ama farklı özelliklere sahip olan kişilere adaletli davranacağım derken aynı şeyleri tahsis etmek aynı görevleri vermek bence adalet değildir.’

Tablo 6’da belirtilen öğretmenlerin adalete ve örgütsel adalete ilişkin tanımları temasının ikinci alt temasını “örgütsel adalet” oluşturmaktadır. Örgütsel adalet alt temasında en çok vurgulanan kodlar sırasıyla “çalışandan yana olma”, “hakkaniyet” ve “öğrenciye sağlanan adalet” tir. Bu kodlamalara göre öğretmen tanımlarından biri şu şekildedir:

Ö2: ‘Okul deyince direk çalışma, başarı, başarısızlık kelimeleri aklımıza geliyor. Burada çalışan ile çalışmayanı, başarılı başarısız şeklinde değil de çalışan ve çalışmayan şeklinde değerlendirebiliriz.’

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin, Okulda Değerlendirme Sürecinde Adalet Tanımlarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümündeki bulguları, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin değerlendirme sürecinde adaleti nasıl tanımladıklarına ilişkin olarak sorulan alt probleme verilen yanıtlar oluşturmaktadır. Tablo 7 ve Tablo 8 “Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin değerlendirme sürecindeki adaletle ilişkin tanımları” temalarını içermektedir.

Tablo 7

Okul Müdürlerinin Değerlendirme Sürecinde Adaletle İlişkin Algıları

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım adaleti	İyi gözlem yapmak	4
	Öğrenci dönütü	4
	Zümrelerle işbirliği	3
	Veli dönütü	2
İşlemsel adalet	Karara katma	4
Etkileşim adaleti	Taraf tutmamak	4
	İletişim sağlamak	2

Tablo 7’deki kodlar, okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adaleti tanımlarken vurguladıkları ifadeleri içermektedir. Yapılan analiz sonucunda, dağıtım adaleti boyutunda öğretmeni değerlendirirken adaleti sağlamak adına en çok vurgulanan kodlar sırasıyla, “gözlem yapmak, öğrenci dönütü, zümrelerle işbirliği, veli dönütü” olarak ortaya çıkmıştır. Bu konudaki müdür tanımlamalarından bir örnek ifade şu şekildedir:

Y5: “Öğrenciye değer verebilen onu anlayabilen öğretmeni o gruba yönlendiriyorum. Ona göre değerlendiriyorum. Onları tanıyarak. İşte öğretmenlik mesleği de burada başlıyor. Öğretmenler konuşarak, bu öğretmenler kurulu ile başlıyor, zümre toplantıları ile başlıyor. Az çok insanları tanıyoruz.”

Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adaletle ilişkin tanımlarının alt teması olan “işlemsel adalet” in “öğretmenleri karara katma” boyutunda değerlendirmede adil olmak için müdür görüşlerinden biri şu şekildedir:

Y6: “Karar verme aşamasında, bu sürecin son aşamalarından birisi olduğundan önceki aşamalarında, yani planlama sürecinde durumla ilgili tüm eğitim çalışanlarının görüşlerini alıp, karar verme mekanizmasına katılmasının bir adil bir değerlendirme için gereklilik olduğunu düşünüyorum.”

Değerlendirme sürecinde adalet tanımı temasının alt temalarından “etkileşimsel adalet” in kodları “tarafsızlık” ve “iletişim” olarak belirlenmiştir. En çok vurgu yapılan konu ise “tarafsızlıktır”. Bu kodlara ilişkin müdürlerin örnek ifadelerine bir örnek şu şekilde verilebilir:

Y6: “Doğru değerlendirme için tüm personelle iletişim içinde olmak gerekir.”

Tablo 8

Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Adaletle İlişkin Alguları

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım adaleti	Yöneticinin gözlem yapması	8
	Zümrelerle işbirliği	6
	Veli dönütü	5
	Öğrenci dönütü	7
İşlemsel adalet	Karara katma	8
Etkileşim adaleti	Taraf tutmamak	10
	İletişim sağlamak	12

Tablo 8, öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletle ilişkin tanımları temasını oluşturmaktadır. Öğretmen görüşlerine göre oluşan ilk alt tema “dağıtım adaleti” boyutunda öğretmenlerin adil değerlendirilmesidir. Yapılan analiz sonucunda bu değerlendirme ile ilgili oluşturulan kodlardan öğretmenler tarafından en fazla vurgu yapılanın “yöneticilerin gözlem yapması” olduğu görülmektedir. Bunu “öğrenci dönütü”, “zümrelerle işbirliği” ve “veli dönütü” izlemektedir. Bu konuya ilişkin bir öğretmen şu şekilde ifadeye bulunmaktadır:

Ö2: *“Doğru değerlendirme yapması hem de adaletli olması için kişisel özellikler önemli. Kişisel özellikler önemli, karşı tarafın kişisel özellikleri de önemli. Müdürün onu tanuması önemli fevri bir insana çok ani çıkışlar yapamaz, psikolojiyi iyi bilmesi önemli. Psikolojisini tahlil etmesi önemli.”*

Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletle ilişkin tanımları temasını gösteren Tablo 8’de ikinci alt tema “işlemsel adalet” boyutunda öğretmenlerin adil değerlendirilmesidir. Öğretmen görüşlerine göre oluşan bu ikinci alt tema “öğretmenlerin karara katılması” kodunu içermektedir. Bu konuya ilişkin öğretmen görüşlerinden biri şu şekildedir:

Ö8: *“Beni değerlendirecek olan en iyi mekanizma en iyi işleyecek mekanizma öğrencidir diye düşünüyorum, velidir diye düşünüyorum. Ve sonra benim zümre arkadaşlarım diye düşünüyorum. Ama zümre arkadaşlarımla olan ilişkilerimde bir parça etkiler diye de düşünüyorum. Emsallerimin, arkadaşlarımla zümremiz görüşleri de değerlendirilmelidir diye düşünüyorum.”*

Tablo 8, Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletle ilişkin tanımları temasında bulunan üçüncü alt tema “etkileşim adaleti” dir. Öğretmen görüşlerine göre oluşan bu alt tema “etkileşim adaleti” boyutunda öğretmenlerin adil değerlendirilmesidir. Yapılan analiz sonucunda bu değerlendirme ile ilgili oluşturulan kodlardan öğretmenler tarafından en fazla vurgu yapılanın “iletişim” olduğu görülmektedir. Bunu “tarafsızlık ” izlemektedir. Bu konuya ilişkin öğretmen tanımlarından bir örnek şu şekildedir:

Ö4: *“İdareci masasında oturmayacak. Yerine göre öğretmenler odası ile öğretmenle herkesle iletişimi kuvvetli olacak. Öğretmenin özel durumuna saygı duyacak. Hastalandığında geçmiş olsun, vefatında bir baş sağlığı dileyebilecek kadar insani yönleri kuvvetli olacak, onun dışında sonrasında benim dersim ile ilgili kriterleri değerlendirme lüksüne sahip olabilir.”*

Okul Müdürleri ve Öğretmenlerin Görüşlerine Göre, Okulda Değerlendirme Sürecinde Adil Olan ve Olmayan Uygulamalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümündeki bulguları okul müdürleri ve öğretmenlerin görüşlerine göre “okulda değerlendirme sürecinde adil olan ve adil olmayan uygulamalara ilişkin bulgular” oluşturmaktadır. Öncelikle okul müdürlerine ve öğretmenlere okulda değerlendirme sürecinde adil olan ve adil olmayan uygulamalar sorulmuş ve Tablo 9. ve Tablo 10.’da görüldüğü üzere, “Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adil olan ve olmayan uygulamalara ilişkin tanımları” ve “Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adil olan ve olmayan uygulamalara ilişkin tanımları” temaları elde edilmiştir.

Tablo 9

Okul Müdürlerinin Değerlendirme Sürecinde Adil Olan ve Adil Olmayan Uygulamalara İlişkin Görüşleri

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım adaleti	Ders dağıtımı	7
	Ödüllerin dağıtımı	2
İşlemsel adalet	Karara katma	3
	Takımlarda yer verme	3
Etkileşim adaleti	Eşit mesafede olma	4
	Tarafsız olma	3

Tablo 9’da görüldüğü gibi okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adil olan ve adil olmayan uygulamalara ilişkin görüşleri ile ilgili oluşturulan temanın alt temalarından ilki “dağıtım adaleti” olarak belirtilmiştir. Dağıtım adaleti alt temasının kodları “ders dağıtımı” ve “ödüllerin dağıtımı” olarak belirlenmiştir. Bu alt temada en çok vurgulanan kodun “ders dağılımı” olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin bu değerlendirmeye ilişkin tanımlarına bir örnek ifade şu şekildedir:

Y6: “Biz ders dağılımında şaibeyi ortadan kaldırmak için bunu zümrelere bıraktık. Bu dağılımdan önce öğretmenlere form veriyoruz. Önce zümre kararı almış olmaları gerekiyor. Sonra bu formalar bize iletiliyor. Hem adalet sağlanıyor, hem de öğretmenle ilgili mesleki anlamda yanlış değerlendirme yapmıyoruz.”

Tablo 9’da alt tema olarak belirlenen “işlemsel adalet” alt temasında vurgulanan kodlar ise “karara katma” ve “takımlarda yer verme” olmuştur. Bu temalar doğrultusunda okul müdürlerinin ifadelerinden biri şu şekildedir:

Y6: “Karar verme aşamasında, bu sürecin son aşamalarından birisi olduğundan önceki aşamalarında, yani planlama sürecinde durumla ilgili tüm eğitim çalışanlarının görüşlerini alıp, karar verme mekanizmasına katılmasının bir gereklilik olduğunu düşünüyorum. Yapabileceğimiz işlerin kararını birlikte alalım isterim.”

Etkileşim adaleti alt temasında ise en göze çarpan kod “herkese eşit mesafede durma”dır. Bunu “tarafsızlık” izlemektedir. Bu konuya ilişkin bir müdür örnek ifadesi şu şekildedir:

Y1: “Yani insanların yaptıkları işler doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirdikleri müddetçe yönetim anlayışım şudur: herkese eşit muamele yaparım. Bana göre herkese eşit mesafede olmam ve ayrımcılık yapmadan davranmamdır. Adilane davranmak budur zaten. Şimdi çok daha geniş açabiliriz ama bazı şeyleri sınırlayarak konuşuyorum. Şunun eşi falan yerde, bunun eşi filan yerde yoktur benim için. Şu zengindir, şu fakirdir, yarın benim işim şuna düşer buna düşer diye hesabi yoktur.”

Tablo 10

Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Adil Olan ve Adil Olmayan Uygulamalara İlişkin Görüşleri

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım adaleti	Ders dağıtımı	12
	Ödüllerin dağıtımı	2
İşlemsel adalet	Karara katma	5
	Takımlarda yer verme	4
Etkileşim adaleti	Tarafsız olma	14

Tablo 10’da görüldüğü gibi öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adil olan ve adil olmayan uygulamalara ilişkin görüşleri ile ilgili oluşturulan temanın alt temalarından ilki “dağıtım adaleti” olarak belirtilmiştir. Dağıtım adaleti alt temasının kodları “ders dağıtımı” ve “ödüllerin dağıtımı” olarak belirlenmiştir. Bu alt temada en çok vurgulanan kodun “ders dağılımı” olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin bu değerlendirmeye ilişkin tanımlarından biri şu şekildedir:

Ö7: “Bazı kulüplerde, bazı sınıf öğretmenliği görevlendirmelerinde öğretmenleri yakından tanıdıklarını iyi bildiklerini onları ön görüş şeklinde diğerlerine tavsiye niteliğinde kurula sunup seçilmesi seçtirilmesi adaletli bir davranış olarak örnekleylebilirim”.

Tablo 10.’da alt tema olarak belirlenen “işlemsel adalet” alt temasında vurgulanan kodlar ise “karara katma” ve “takımlarda yer verme” olmuştur. Bu temalar doğrultusunda öğretmenlerin tanımlarına bir örnek şu şekildedir:

Ö7: “Ben şeyi doğru olduğunu düşünüyorum. Okul-aile birliği temsilcisi ya da kulüplere öğretmen görevlendirmesi yapılırken idarenin uygun öğretmenleri aday gösterip ortaya çıkarması ön plana çıkarmasını uygun adaletli bir davranış olduğunu değerlendiriyorum.”

Etkileşim adaleti alt temasında ise en göze çarpan kod “tarafsızlık” tır. Bu konuya ilişkin öğretmen görüşlerine bir örnek şu şekilde verilebilir:

Ö8: “Farklı görüşler, farklı yaklaşımlar aynı çatı altında mıyız, aynı yelpazenin ne tarafındayız, bunları göz önüne almadan gerçekten idari kadromuz ciddi anlamda öğretmenlerine elini uzatıp çalışmalarını yaptıkları çalışmalarını öğrencilerle olan ilişkileri olduğu gibi ya da olması gerektiği gibi değerlendiren bir mekanizma. İşlevi güzel ben bu konu il ilgili şimdiye kadar belki en iyisi.”

Okul Müdürlerinin ve Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Örgütsel Adaletin Sağlanması Konusunda Önerilerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın son bulgularını okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletin sağlanması için önerileri oluşturmaktadır. Okul müdürlerine ve öğretmenlere “değerlendirme” sürecinde adaletin

sağlanması için önerilerinin neler olduğu sorulmuş ve Tablo 11 ve Tablo 12’de görüldüğü üzere, “Okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adaletli olmaya ilişkin önerileri” ve “Öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletli olmaya ilişkin önerileri” temaları elde edilmiştir.

Tablo 11

Okul Müdürlerinin Değerlendirme Sürecinde Adaletli Olmaya İlişkin Önerileri

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım boyutunda adil olma ile ilgili öneriler	Kriterlerin olması	4
	Ödüllendirme	3
İşlemsel boyutta adil olma ile ilgili öneriler	Tarafsız olma	7
Etkileşim boyutunda adil olma ile ilgili öneriler	Karara katma	3

Okul müdürlerinin “dağıtım boyutundaki değerlendirmede adil olma” ile ilgili olarak önerileri “standartlaşmış kriterlerin” ve “ödüllendirme sisteminin” olması gerekliliği belirtilmiştir. Bu konuya ilişkin müdür görüşlerine bir örnek şu şekilde verilebilir:

Y1: “O zaman şunu söyleyeyim. Öğretmeni değerlendirme. Öncelikle gerçekten performans değerlendirme sisteminin gelmesi gerek. Çalışanla çalışmayanı ayırt edecek kriterlerin gelmesi lazım. Dediğim gibi kendini geliştiren ile geliştirmeyen öğretmeni ayırt edecek kriterlerin olması gerek. Faaliyette olan, yıllarca bir şeyler yapmak için öğrenci ile bütünleşen, okula hizmet eden öğretmenin ödüllendirilmesi gerekir.”

Adil değerlendirmenin işlemsel adalet alt boyutunda vurgulanan kod ise “tarafsızlık” olmuştur. Bu anlamda belirtilen müdür ifadelerinden biri şu şekildedir:

Y2: “Kesinlikle öncelikle tarafsız olması gerekir. Bu siyasi olabilir, bireysel sohbetler olabilir, bunları okul işine hiç karıştırmaması gerekir. Yani bir okul müdürü 60 tane öğretmenini 70 tane öğretmenini hepsini ziyaret edemez. Veya hepsiyle ayrı ailecek gidip gelme olmaz. Belki bire bir aynı eşit derecede sohbet irtibatı olmalı diye düşünüyorum. Ben bütün okul müdürü arkadaşlardan şunu bekliyorum ve kendim de öyleyim.”

Etkileşim adaleti alt boyutunda adil değerlendirme için öğretmenin “karara katılmasını” sağlamak öğretmenin değerlendirilmesi için sunulan önerilerdendir. Bu bağlamda bir müdür şu ifadede bulunmaktadır:

Y6: “Karar verme aşamasında, bu sürecin son aşamalarından birisi olduğundan önceki aşamalarında, yani planlama sürecinde durumla ilgili tüm eğitim çalışanlarının görüşlerini alıp, karar verme mekanizmasına katılmasının gereklilik olduğunu düşünüyorum.”

Tablo 12

Öğretmenlerin Değerlendirme Sürecinde Adaletli Olmaya İlişkin Önerileri

Alt Tema	Kod	Frekans
Dağıtım boyutunda adil olma ile ilgili öneriler	Kriterlerin olması	12
	Görev tanımı	1
İşlemsel boyutta adil olma ile ilgili öneriler	Tarafsız olma	9
	Öğretmeni tanıma	8
	Kendini geliştirme	5
Etkileşim boyutunda adil olma ile ilgili öneriler	Fikir alma	10
	İletişim	3

Öğretmenlerin adaletin “dağıtım boyutundaki değerlendirmede adil olma” ile ilgili olarak önerileri “standartlaşmış kriterlerin” ve “görevlendirmelerin” olması gerekliliğidir. Bu konuya ilişkin öğretmen görüşlerine bir örnek şu şekilde verilebilir:

Ö7: “Bu konuda objektif kriterler olması gerekir. Objektif değerlere sadık kalınarak değerlendirme yapılmalı. İkili ilişkiler ya da kişisel ilişkiler mutlaka göz ardı edilmeli. Yoksa adaletli bir değerlendirmeden söz etmek mümkün olmaz.”

Adaletin “işlemsel boyutundaki değerlendirmede adil olma” ile ilgili olarak, öğretmenler “tarafsız olma”, “öğretmeni tanıma” ve “kendini geliştirme” konularında öneriler belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin öğretmen önerilerinden biri şu şekildedir:

Ö14: “İdarecinin adil değerlendirmesi için bence ilk önce iletişimi çok iyi kurması gerekiyor. Kişisel önyargılardan da uzak olması gerekiyor. Başkalarının gözü ile çalışanlarına bakmaması gerekiyor. Aslında temiz, sıfır bir sayfa açması gerekiyor. Kendisini çok iyi ifade etmesi gerekiyor. Nasıl bir insan olduğunu ki karşı tarafa o enerjiyi yansıtsın, onlar da kendini çok iyi ifade edebilsin. Zaten o iyi iletişimi kurduğunuz zaman gerisi çorap söküğü gibi geliyor diye düşünüyorum.”

Adaletin “etkileşim boyutundaki değerlendirmede adil olma” ile ilgili olarak, öğretmenler “fikir alma” ve “iletişim” konularını öneri olarak belirtmişlerdir. Bu konuya ilişkin bir öğretmen şu şekilde görüş belirtmektedir:

Ö4: “İdarecilerin odasından çıkması gerektiğini düşünüyorum. Bizim aramızda karışmalı. Tatlı sert olmalı. Ben de odasına gitsem başkası da gitse aynı mesafede olmalı.”

Ö6: “Öğretmenlerin fikirlerini dikkate almalı. Dediğim dedik olmamalı bence. Sonuçta herkesten farklı bir çözüm veya öneri gelebilir.”

Öğretmenler aynı zamanda yöneticilerin ön yargılarından sıyrılmaları gerektiğini belirtmişlerdir. Siyasi görüş, dil, din, ırkı tamamen bir kenara koyup, sadece o kişinin mesleki başarısına odaklanarak onun artılarını eksilerini ölçmek adına objektif bir şekilde bakarak karar vermeleri gerektiğini belirttiler. Çalışan ile çalışmayan ayrı tutulması, okulun başarısını çok ileriye götürene ödüllendirme yapılması, işini iyi yapan öğretmenin performansının olumlu değerlendirilmesi, performansı düşük olanın uyarılması, motivasyonu

arttırılması, doğru değerlendirme için iletişim halinde olunması gerektiğini dile getirmektedirler.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde örgütsel adalet ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı araştırmanın bulguları ışığında ortaya çıkan sonuçlara, araştırma sonuçlarının diğer araştırmalarla olan benzer ve farklı yanlarını ortaya koyan tartışmaya ve araştırma sonuçlarına dayalı geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Görüşme yolu ile elde edilen bilgiler, Anadolu liselerinde çalışan 7 müdür ve 14 öğretmenin kendi bilgi ve deneyimleri ışığında ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin değerlendirme sürecinde adalet algılarını ortaya çıkarmayı hedefleyen bu araştırmada okul müdürlerine ve öğretmenlere değerlendirme, örgütsel adalet, değerlendirme sürecinde adalet ve değerlendirme sürecinde adaletin sağlanabilmesi için önerilerinin neler olduğu sorulmuştur. Araştırmanın sonucunda okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirmeyi yapılan işlerin takibi, kontrolü, hedefe ulaşılıp ulaşılmadığı, alınan kararların ve uygulamaların tartışılması, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya çıkartılarak geliştirilmesi, öğrenci kazanımlarına bakılması olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu tanımlar Aydın'ın (2014), en dar anlamı ile öğretmenlerin önceden belirlenmiş standartlara göre ölçülmesi ve örgüte katkısının hesaplanması olarak tarif ettiği tanımla uyumaktadır. Bu sonuç aynı zamanda Süzen'in (2007) özel bir ilköğretim okulundaki öğretmenlerin performans değerlendirmesi ile ilgili öğretmen çalışma başarısının değerlendirilmesi, öğrenci kazanımlarının değerlendirilmesi, öğretmen yeterliklerinin değerlendirilmesi ve görev sorumlulukların etkin bir şekilde yerine getirilmesi olarak tanımladıkları görüşleri ile de uyumaktadır. Ayrıca araştırmada değerlendirmeye ilişkin çıkan en önemli noktalardan birisi değerlendirme ile ilgili olarak öğretmene geri bildirim verme ve eksik yönlerin geliştirilmesi gerektiği sonucudur. Yine Süzen'in (2007) çalışmasında ortaya çıkan, değerlendirme sonuçlarının mesleki amaçlı kullanılması ve eksik yönlerinin giderilmesi konusundaki görüşleri ile de örtüşmektedir.

Okul müdürleri ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adil olunan uygulamalar ile ilgili görüşlerinde göze çarpan en önemli sonuç ise okul müdürlerinin adil olduklarını düşündükleri dağıtım ve etkileşim adaleti boyutlarında on dört öğretmenden sekizinin tam tersi görüş bildirmesi olmuştur. Okul müdürleri ders, sınıf ve kulüp görevi dağıtımlarında, tarafsız ve her öğretmene eşit mesafede olma, kurslarda görev alan öğretmenlere pozitif ayrımcılık anlamında adil olduklarını belirtirken, sekiz öğretmen tam tersi düşünceye sahiptirler. Tuna'nın (2013) çalışmasında ortaya çıkan adaletin tüm boyutlarında, üst kademe yöneticilerinin diğer kademelere göre daha olumlu adalet algılarının olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç okul müdürleri ile

öğretmenlerin dağıtım ve etkileşim adaleti boyutunda farklı algıya sahip olmaları sonucunu desteklemektedir. Şahin ve Taşkaya'nın (2010) sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını araştırdıkları çalışmada da yöneticilerin adalet algılarının daha olumlu olmasının sebebinin kararlara katılmaları ve uygulamalarda söz sahibi olmaları olduğu düşünülmektedir.

Aktaş ve Üner (2010) performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada değerlendirmenin çalışanların iş tatminini, performansını, motivasyonunu arttıran önemli bir araç ve ödüllendirme, terfi, ücret gibi önemli kararlar için bir belirleyici olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Değerlendirme sürecinin adil olması da bu belirleyicileri doğrudan etkileyen en önemli etkidir. Aktaş ve Üner'in çalışmasında katılımcıların performans değerlendirme kriterlerinin ne ölçüde kullanıldığı konusundaki algılarının düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde bu çalışmada da değerlendirme kriterlerinin öğretmenler tarafından bilinmediği belirlenmiştir. Bu da iş gören huzursuzluğuna, motivasyon düşüklüğüne ve örgüte duyulan adaletin azalmasına sebep olmaktadır. Etkin bir değerlendirme sistemi uygulaması örgütsel adalet algısını arttırmaktadır.

Erel'in (1997) başarımların değerlendirilmesinde adalet ve iş görenlerin doyumunu belirlemeyi amaçladığı araştırmasında, hangi çalışma ortamı olursa olsun başarımların değerlendirilme süreci ve sonuçlarının doğru ve adil olmadığı algısı iş yerinde doyumsuzluğa, başarımın düşmesine, bunun doğal sonucu olarak örgütten ayrılmaya kadar gitmektedir. Özgan ve Bozbayındır (2011)' in çalışmaları; yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerinde performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik sonucuna ulaşmıştır. Aynı şekilde değerlendirmenin de adil ve tarafsız olmadığı algısının bu tür olumsuzluklara sebep olacağı düşünülmektedir.

Yılmaz (2008) da "Devlet Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları" isimli çalışmasında eğitim örgütlerinin uğraşı alanının insan olduğu ve okulların birer değer kazandırma merkezi olarak görüldüğü düşünüldüğünde bu durum daha önemli bir hâle geldiğini belirtmektedir. Yazar, okulların, adalet, eşitlik, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, insan hakları, bağlılık, hoşgörü, saygı gibi değerlerin yeni nesillere kazandırılmasında çok önemli bir görevi yerine getirmesi gerektiğini belirtirken, adalet, doğruluk, dürüstlük, eşitlik gibi değerleri yeni nesillere kazandıracak olan öğretmenlerin örgütsel adalet algısının düşük olması bu değerlerin kazandırılmasında sorunlara da yol açabileceğini söylemiştir.

Tan ve Çetin'in (2011) bulguları da çalışanların adaletsiz olarak algıladığı değerlendirme sistemlerinde, sistemden duydukları memnuniyetin de azalacağını göstermiştir. Değerlendirme sürecinde algılanan adaletin de bu memnuniyeti etkilediği düşünülmektedir. Eroğlu (2014), örgütsel adalet ve

örgütsel güven arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında, örgütsel varlığı ve işlerliği sağlayan örgütsel güven ortamını sağlayacak en temel sosyal mekanizmanın örgütsel adalet olduğu sonucuna varmıştır. Öğretmenlerin de değerlendirme sürecinin adil olduğunu algılamalarının örgütsel güveni etkileyeceği söylenebilir.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adaletli olmaya ilişkin önerilerinde belirttikleri objektif kriterlerin olması, tarafsızlık, karara katma, ödüllendirme ve sağlıklı iletişimin örgütsel adaleti etkileyeceği düşünülmektedir. Üzmez ve Özmen'in (2007) de çalışmasında, eğitim kurumlarında görev yapan her personelin kanunlarla belirtilen görev tanımlarına uygun ayrı ayrı sicil değerlendirme formlarının düzenlenerek belirli ölçütlerde daha gözlenebilir nitelikte olması sonucuna varmıştır. Yıldırım (2008) da araştırma sonucunda okulda olumlu bir iklimin oluşturulması, motivasyonun artırılması, bağlılığın artırılması için açık, şeffaf, hakkaniyetli, adil bir "çoklu" değerlendirme yapılması gerektiği sonucuna varmıştır. Somut ve objektif ölçütlere göre hazırlanmış yeni bir ödül ve mevzuata da ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Değerlendirme sürecinin adil olmasının bütün bunları etkileyen önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adalet ilişkin görüşlerinin karşılaştırması yapıldığında ilk öne çıkan durum her iki grubun da değerlendirme sürecine ilişkin benzer ve farklı görüşlerinin olduğudur. Her iki grupta da değerlendirmeye ilişkin benzer tanımları öğrenci, öğretmen ve yöneticiye ilişkin yaptığı görülürken, okul müdürlerinin öğretmenlerden farklı olarak okullarda çalışan diğer personelin ve takımların değerlendirilmesini de tanım olarak ele aldıkları ortaya çıkmaktadır. Araştırmanın bir diğer amacı olan müdür ve öğretmenlerin adaletle ilişkin yaptıkları tanımlamalar incelendiğinde ise öğretmenlerin adaleti bireysel bir kazanım olarak ele aldıkları görülürken okul müdürlerinin adaleti mevzuattan ve yasal temelden hareketle değerlendirdikleri ortaya çıkmaktadır. Bu bulguya ek olarak hem müdür hem de öğretmenlerin adalet algısını ortaya koyan en önemli değişkenin girilen ders sayısı ve haftalık ders saati olduğu elde edilen önemli bir bulgudur.

Okullarda değerlendirme sürecinde adil ve adaletsiz olarak algılanan uygulamalara ilişkin müdür ve öğretmen görüşleri karşılaştırıldığında müdürlerin değerlendirme sürecinde adil olmak için çaba sarf ettikleri en önemli uygulamanın ders dağılımları olduğu görülürken öğretmenlerin ise bu süreçte adaletsiz olarak algıladıkları ve değerlendirilmelerini olumsuz etkilediklerini düşündükleri uygulamanın yine ders dağılımları olduğu ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte okul müdürlerinin ve öğretmenlerin değerlendirme sürecinde adil olunması konusundaki önerilerinin de müdür boyutunda örgütsel, öğretmen boyutunda ise bireysel yönelimli olduğu görülmektedir. Okul müdürleri değerlendirme sürecinde adil olunabilmesi için gerekli olanın değerlendirilmede kullanılacak kriterlerin belirlenmesinden ve

tarafsızlığın öneminden söz ederken öğretmenler değerlendirme sürecinde adil olma yolunun müdürlerin kurması gereken etkili iletişimden geçtiğini dile getirmektedirler.

Araştırmadan elde edilen tüm bu sonuçlara dayanarak okul müdürlerinin adil bir değerlendirme yapması için gereken en önemli etmenin etkili iletişim becerileri olduğu söylenebilir. Aynı zamanda okul müdürlerinin tarafsız, önyargılardan ve siyasetten uzak, dil, din, mezhep ayrımına bakmadan hoşgörü içerisinde öğretmenlerle iletişim kurmaları örgütsel adaleti sağlamanın gereklerindedir. Okul müdürlerinin çalışanla çalışmayanı ayırt edecek bir pozitif ayrımcılıktan yana olmaları da beklenmektedir. Adil bir değerlendirme sürecinin objektif değerlendirme kriterleri ile sağlanacağı; bu değerlendirmeden sonra da okul müdürünün öğretmenlerin geliştirilmesi gereken yönleri belirleyip bu alanda desteklemesi gerekmektedir. Adil bir değerlendirme için, okul müdürünün hem yönetsel hem de eğitsel anlamda donanımlı olması beklenmektedir. Bu anlamda öğretmenlerden beklenen ise; mesleki gelişimlerini sürdürmeleri, mesleklerinin gereklerini tam olarak yerine getirmeleri ve etik kurallar çerçevesinde uyumlu çalışmalarınıdır.

Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

A Qualitative Investigation on the Views of School Principals and Teachers about Organizational Justice in Evaluation Process

Yasemin Fatma Tekin¹, Bertan Akyol²

Introduction. Evaluation process plays an effective role to improve the quality of education. It is also an effective tool that will provide teachers to improve themselves both individually and professionally. An effective evaluation system is an important factor for the development of teaching learning process. Evaluation has two main purposes. The first of these purposes is to provide a quality education for all students at a certain level. The second purpose is to identify the areas that the teachers have to improve for an effective education. Evaluation is the last step of the management processes which include decision, planning, organization, communication and coordination. Through evaluation process, all the activities are considered for the purposes of organization, they are controlled and it is reached some conclusions with the obtained data (Aydın, 2010). Bursalıoğlu (2000) defines the evaluation as assessing the success of application objectively. The concept of justice which has been discussed since the existence of mankind and will be discussed in the future is relevant to humanbeing with the dimension of perception and concerns organization with the dimension of behaviour. It is needed to assess the concept of justice as a determinative that concerns with both organization and human in business life (Tuna, 2013). It is explained that employees who think the process is fair in the organization rely on their colleagues and administrators and work in harmony (Folger and Konovski, 1989, s. 126). İnce and Gül (2005) define the organizational justice as an evaluation process which is according to some variables such as the distribution of tasks, compliance with the overtime, entitlement, wage rate and allocation of prizes. Organizational justice is defined as the role of honesty in the organization and the function of authority on protecting the rightness (İşcan and Naktiyok, 2004). Administrators have to take into consideration the organizational justice to provide the organizational happiness and peace (Eren, 2012). The literature on organizational justice has highlighted three distinct types of organizational justice. The first of these is *distributive justice*, which is concerned with feelings of fairness regarding the allocation of organizational resources, including pay, bonuses, terminations, or any other resource that an organization can provide to employees (Eren, 2012).

¹Teacher, Aydın Provincial National Education Directorate, Aydın-Turkey, yaseminfatmatekin@hotmail.com,

²Assist. Prof. Dr., Adnan Menderes University, Aydın-Turkey, bertanakyol@yahoo.com

The second type is *procedural justice*, which is described in terms of perceptions of fairness regarding the procedures associated with decisions of determining promotions (Beugre, 2002). The third type of organizational justice is *interactional justice* which pertains to feelings of fairness regarding the quality of interpersonal treatment (Eren, 2012).

Purpose. The aim of this study is to reveal the perception of organizational justice of teachers and administrators working at state schools of Aydın for evaluation process. Considering this purpose, sub-problems have been answered through the research:

1. How do administrators and teachers define the evaluation process?
2. How do administrators and teachers define justice as personally and organizationally?
3. How do administrators and teachers define justice evolving in evaluation process?
4. What are the fair and unfair applications according to administrators and teachers in evaluation process at school?
5. What are the suggestions of administrators and teachers to provide organizational justice in evaluation process?

Method. This study is based on survey model. The data was gathered from 7 administrators and 14 teachers by semi-structured interview method working 7 Anatolian High Schools in Aydın. In qualitative researches, purposive sampling method is used in order to analyse the events and phenomenon deeply. The name of administrators and teachers were not given. The administrators were coded as Y1, Y2, Y3 and the teachers were coded as Ö1, Ö2, and Ö3. Administrators have minimum 25 and maximum 45 years work experience. Teachers have minimum 15 and maximum 25 work experience.

Findings. The data gathered by semi-structure interviews reveals that administrators answered the questions regarding evaluation process as monitoring and controlling the works, if the goal of plans has been reached or not, the evaluation of teachers and students' achievement. In the definition of teachers regarding the evaluation process were whether the goal has been reached or not, if the expected results have been reached or not, the reflection of operation, discussion of the decisions and practices and revealing the strengths and weaknesses. Teachers defined the justice as right, fair and lawful. School principals defined the justice as confidence, peace, fairness through the allocation of organizational resources and treating everyone equally. When the teachers defined the organizational justice, they emphasized the necessity of ensuring the justice for both teachers and students at school.

Discussion. The findings have shown that both school principals and teachers define the evaluation process as controlling, if the aims have been reached or

not, examining the decisions and applications, revealing the strengths and weakness and assessment of students achievement. These expressions are similar to Aydın's (2014) definition stated as the assessment of teachers according to the standardized criterion and providing the contribution of teachers in organization. One of the most important points regarding the evaluation process is giving feedback to the teachers about the evaluation and the necessity of improvement on educational fields. These finding is parallel with the study of Süzen (2007) which reveals that the results of evaluation process should be used for the professional purposes and improvement of weaknesses. Tuna's (2013) study shows that administrators' organizational justice perceptions are more positive than employees' perceptions in terms of all dimensions of organizational justice. This result supports findings of different organizational justice perception of teachers and administrators on distributional and interactional justice. In Aktaş and Üner's (2010) study on the effects of performance evaluation system on organizational justice, it was observed that evaluation is an important tool which increases job satisfaction, performance, motivation. It was also seen that evaluation is a determiner on promotion, wage and rewarding. In Aktaş and Üner's (2010) research, it was observed that participants' perceptions were low on performance evaluation criterion. In this study, it was found that teachers were not aware of the evaluation criterion. With the light of the results of this study, it can be said that the most important factor for principals to evaluate in a fair way is communication skills. Moreover, principals are supposed to provide justice with being objective without prejudice, away from politics, without language religion, race discrimination in modesty. It was also expected from principals to differentiate between effective and ineffective teachers in a positive way. Fair evaluation process is provided with objective evaluation criterion. After this evaluation, principals ought to determine the inadequacies of teachers which should be improved and support them for professional improvement. For fair evaluation principals are supposed to be efficient enough both in administrative and educational fields. What expected from teachers is that they maintain their professional improvement and work in harmony considering ethic rules.

Kaynaklar/References

- Akbaba-Altun, S. ve Memişoğlu, S. P. (2008). Performans değerlendirmesine ilişkin öğretmen, yönetici ve müfettiş görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (53), 7-24.
- Aktaş, E. ve Üner, N. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Aydın, İ. (2014). *Öğretimde denetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu.
- Babaoğlu, E. ve Ertürk, E. (2013). öğretmenlerin örgütsel adalet algısı ile örgütsel adanmışlıkları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 87-101.
- Balci, A. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balkar, B. ve Şahin, S. (2010). İlköğretim II. kademe öğretmenlerinin öğretmen performansını değerlendirme model ve uygulamalarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(1), 396-412.
- Başaran, İ. E. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Kadioğlu.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn and Bacon.
- Beugr, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Çelebi, N., Vuranok, T. T. ve Turgut, I. H. (2015). İlk ve ortaokullarda öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 34, 75-104.
- Erel, D. (1997). Başarım değerlemede adalet ve işgörenlerin doyumunu. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52(1-4), 287-298.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Çalışanların örgütsel adalet algısının örgütsel güven üzerindeki etkileri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 53-66.

- Folger, R. V., & Cropanzano, R. (1998). *organizational justice and human resource management*. USA: Saga Publications Inc.
- Folger, R. V., Cropanzano, R., & Konovsky, M. A. (1992). A due process metaphor for performance appraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14, 129-177.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel.
- Gürbüz, S. (2007). *Yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini ve algıladıkları örgütsel adalet ile ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Irak, D. U. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Konya: Çizgi.
- İşcan, Ö. F. ve Nakdiyok, A. (2004), Çalışanların örgütsel bağdaşımının belirleyicileri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 181-201.
- Johnson, B. ve Christensen, L. (2014). *Nicel, nitel ve karma araştırma* (Çev. Ed. S. B. Demir). Ankara: Eğiten Kitap.
- Kuş, E. (2003). *Nicel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı.
- MEB (2002). *Okulda performans yönetimi taslak model*. Ankara: MEB EARGED.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nabatchi, T., Bingham, L. B., & Good, D. H. (2007). Organizational justice and workplace mediation: A six factor model. *International Journal of Conflict Management*, 18(2), 148-176.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 45-65.
- Özgan, H. ve Bozbayındır, F. (2011). Okullarda adil olmayan uygulamalar ve etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16, 66-85.
- Özmen, F. ve Üzmez, İ. T. (2007). Örgütsel etkililik açısından performans değerlendirme-iş ve eğitim örgütlerinde performans değerlendirme süreci. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 2(1), 14-30.
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54, 307-331.
- Süzen, A. Z. (2007). *İnsan kaynakları yönetim süreçleri çerçevesinde öğretmen değerlendirmesinde performans değerlendirme: Özel bir ilköğretim okulundaki sınıf öğretmenlerinin görüşleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

- Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-113.
- Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2010). Çalışanların adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, (37), 171-193.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). *Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tuna, M. (2013). Örgütsel adalet: Kamu ve özel sektör kuruluşlarında bir araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(8), 997-1023.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitimbilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, (24), 543-559.
- Yıldırım, M. C. (2008). İlköğretim okulu öğretmen ve yöneticilerinin öğretmenlerin ödüllendirilmesine ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (56), 663-690.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (8. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, K. (2008). Devlet ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (10), 579-616.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkileri analizine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 295-312.

*Bu makaledeki verilerin bir bölümü 12-14 Mayıs 2016 tarihlerine düzenlenen 11. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.