



Okul Etkililiğinde Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Kavramlarının Alan Yazın Çalışmalarıyla İncelenmesi

Analyzing the Concepts of Performance Evaluation and Organizational Justice in School Effectiveness through Literature Studies

Esra TURHAN¹

Şenay SOYTÜRK KIRKAĞAÇ²

Hicran TUNCER³

Makale Türü: Derleme Makalesi

Başvuru Tarihi: 24.06.2020

Kabul Tarihi: 02.11.2020

Atf İçin: Turhan, E., Soytürk Kırkağaç, Ş. ve Tuncer, H. (2020). Okul etkililiğinde performans değerlendirme ve örgütsel adalet kavramlarının alan yazın çalışmalarıyla incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (AUJEF)*, 4(4), 399-410.

ÖZ: Çağdaş eğitim politikaları okulların etkili olmalarını gerekli kılmaktadır. 21. yy. becerilerinin çeşitliliği okulların etkili olmasını ve çağa ayak uydurmasını zorunlu hale getirmektedir. Öğrencilere değer katan ve fark yaratan okullar etkili okul olarak tanımlanmaktadır. Okulların etkililiği birçok faktörden etkilenebilmektedir. Okul müdürlerinin vizyonları, okulların fiziki şartları, velilerin sosyokültürel seviyeleri vb. kriterler okul etkililiğini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu çalışmada okul etkililiğini doğrudan etkileyen öğretmen performans değerlendirme sistemleri ve süreci ile örgütsel adalet kavramları alan yazın çalışmaları ışığında tartışılmaktadır. Öğretmen performansının okul etkililiğinde oldukça kritik bir rol oynadığı alan yazın çalışmalarınca ortaya koyulmuştur. Fakat performans değerlendirme sistemlerinin okul etkililiğine hizmet edebilmesi örgütsel adaletin varlığı ve öğretmenler tarafından algılanması ile mümkün olabilmektedir. Alan yazındaki çalışmalar ışığında örgütsel adalet algısı olmadan performans değerlendirme sistemlerinin istedik sonuçları sağlayamayacağını söylemek mümkündür.

Anahtar sözcükler: Performans değerlendirme, örgütsel adalet, okul etkililiği.

ABSTRACT: Modern education policies require schools to be more effective than before. The 21st century's need for variety in skills and abilities necessitates schools not only to be effective but also to keep up with the changes of the modern world. Effective schools can be described as a type of school that creates a difference in students and adds values to them. Effectiveness of the students can be determined by many factors such as the vision of the

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, eturhan@anadolu.edu.tr, ORCID:0000-0002-9751-845X

² Öğr. Gör., Dumlupınar Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, senay.kirkagac@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6119-0176

³ Müdür Yardımcısı, MEB, Orgeneral Halil Sözer Ortaokulu, hicrantuncer@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-2884-7003

school leaders, physical conditions of the schools or parents' socio-cultural backgrounds etc. In this study, performance evaluation systems and processes, which directly influence school effectiveness, are discussed in relation to organizational justice. The relationships between performance evaluation systems and organizational justice are examined in the light of the studies in the literature. The previous studies in the literature clearly show that teacher performance plays a critical role in school effectiveness. However, in order for performance evaluation systems to serve school effectiveness, teachers should have a positive perception of organizational justice in their own schools. In the light of previous studies, it is safe to claim that unless certain

Keywords: Performance Evaluation, Organizational Justice, School Effectiveness.

1. GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin en büyük misyonlarından biri toplumların ihtiyaçlarını karşılayabilecek ve toplumsal kalkınma sağlayabilecek bireyler yetiştirmektir. 21. yy koşulları her neslin ve her bireyin her geçen gün daha nitelikli ve daha donanımlı olmasını zorunlu hale getirmektedir. (Hoşgörür ve Arslan, 2014). Söz konusu bu durum eğitim örgütleri olan okulları daha etkili olmaya zorlamaktadır.

Örgüt amaçlarının hangi ölçüde gerçekleştirildiği sorusunun cevabı örgütün etkililiği ile ilgilidir (Çelikten, 2001). Bu nedenle, etkililik kavramı “örgütün amaçlarına ulaşma derecesi” olarak tanımlanabilir (Barnard, 1938; akt. Balcı, 1988). 1970’li yıllarda ise eğitim örgütlerine yansımaları bireylerde “fark yaratma” akımının yayılması ile olmuştur (Halliger ve Murphy, 1986). Eğitim örgütleri bağlamında etkililik, okula devam eden öğrencilerin sunulan eğitim programlarından en üst seviyede faydalanması ve programın hedefine ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Levine ve Lezotte, 1990; akt. Çelikten, 2001). Okul etkililiği ve etkili okullar konusunda çeşitli çalışmalar tamamlamış olan Simmons (1995) etkili okullarda öğrencilerin standart olarak aldıklarından daha fazla çıktı sergileyebildiklerini, diğer bir deyişle; etkili okulların öğrenciye “değer” kattığını belirtmiştir. Diğer bir çalışmada Taylor (1990) etkili okulları okuldaki öğrencilerin öğrenebildiği ortamlar olarak nitelendirmiştir. Sonuç olarak, etkili okul, öğrencilerin gelişim gereksinimlerinin karşılandığı ve bu doğrultuda öğrenme ortamının oluşturulduğu okul olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2000). Etkili okullar bu ortamı sağlayabilmek için okulun tüm maddi kaynaklarını etkili biçimde kullanmaktadırlar (Özdemir ve Sezgin, 2002).

Etkililiğin çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle hem okulların fiziksel durumları, öğrenci ve veli faktörler vb. gibi örgüt içi durumlardan hem de teknoloji, eğitim politikaları, küresel değişim dalgaları gibi dış faktörlerden etkilenmektedir. Okulların etkililiği doğrudan etkileyen diğer bir faktör ise öğretmenlerin performansları ve okul ile ilgili algılarıdır. Öğretmenlerin sınıf içi performansları, okul etkililiği ile doğrudan ilişkilidir (Sümbül, 1996). Balcı (1988) özellikle 1970 sonrası yapılan okul etkililiği çalışmalarında öğretmen faktörünün, diğer fiziksel şartlardan ya da okul müdürlerinden çok daha belirleyici olduğunu; farkı okulun değil, öğretmenin yarattığını belirtmiştir. Örneğin, lisansüstü öğretime gönüllü katılım oranı yüksek öğretmenlerden oluşan bir okulun etkililiğinin daha yüksek olduğu öne sürülmüştür. Buna ek olarak, Loeb ve arkadaşları (2012) öğretmenlerin etkili okullarda daha yüksek ve etkili performans sergilediklerini belirtmiştir. Okul etkililiği ve öğretmen performansı arasındaki bu doğrudan ilişki, okul etkililiğini arttırmak amacıyla öğretmenlerin performanslarının değerlendirilmesini ve bu konuda harekete geçilmesini gerekli kılmaktadır. Öğretmen performansı ve etkililiğinin yanı sıra öğretmenlerin okul ile ilgili adalet duygularının iyileştirilmesi okul etkililiğinin artırılmasında büyük önem taşımaktadır. Kraft ve Papay (2014) öğretmenlerin okul liderleri tarafından eşit davranılan, yardımlaşma ve işbirliği barındıran olumlu okul kültürlerinde daha etkili olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmanın amacı, örgütsel adalet ve performans değerlendirme sistemlerinin okul etkililiğine olan etkisini alan yazın çalışmaları yardımıyla incelemektir.

1.1. Performans Değerlendirme

Öğretmen performansını ölçme ve artırma modern eğitim politikalarının en çok tartışılan konularından biridir (Cohen ve Goldhaber, 2016). Dünyanın birçok yerinde öğretmen performans değerlendirme sistemleri öğretmenlerin işe alımı, işe devamı ve işten uzaklaştırılması gibi önemli kararlarda önemli rol oynamaktadır (Steinberg ve Garrett, 2016). Öğretmen performansı ve okul etkililiği arasındaki ilişki okul etkililiğini arttırmak amacıyla öğretmenin etkililiğini artırma fikrini doğurmaktadır (Chetty, Friedman ve Rockoff, 2014). Performans değerlendirme sistemlerinin öğretmen ve okul

etkililiğini arttırdığı düşüncesi 1970'lerden bu yana öğretmen performansını ölçme çalışmalarını şekillendirmeye devam etmektedir (Steinberg ve Garrett, 2016). Okul etkililiğinin artırılması amacıyla öğretmen etkililiğinin artırılması sürecinin ilk aşaması var olan performansın ortaya koyulmasıdır.

Performans, genel anlamda önceden belirlenmiş olan standartlara uygun davranışları sergileme ve amaca ulaşmaya yakınlık derecesinin nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Akal, 2005: akt; Tunçer, 2013). Bu nedenle, performans kavramı alan yazında “çıktı” “etkinlik” ve “verim” kavramları ile tartışılmaktadır (Helvacı, 2002; Yılmaz, 2005). Benzer şekilde, Bingöl (2003; akt. Arslan, Baş ve Özler, 2016; s. 79) örgüt bağlamında performansı

“çalışanın belirli bir zaman diliminde kendisine verilen görevi yerine getirmesiyle ortaya çıkan sonuçlardır. Birey için görevlerin önceden belirlenmiş günlük programlara göre adım adım gerçekleştirilmesi önemlidir.”

şeklinde tanımlamıştır. Performans örgütteki bireylerin örgüt amaçlarına ne kadar hizmet edebildiği ile ilgili bir kavramdır. Bu anlamıyla performans olması gereken ile mevcut duruma odaklanmaktadır (Yılmaz, 2005). Örgüt bireyleri örgüt etkililiğini doğrudan etkilemeleri nedeniyle örgütlerin en büyük yatırımlarıdır (Schraeder ve Jordan, 2011). Bu nedenle performanslarının ortaya konulması örgüt etkililiği için büyük önem taşımaktadır (Sundaray, 2011)

Performans değerlendirmesi, örgüt üyelerinin ya da örgütteki çalışma gruplarının önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirdikleri faaliyetlerin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymak ve örgüt amaçları doğrultusunda iyileştirmektir (Kıngır ve Taşkiran, 2006: 198; akt. Arslan, Baş ve Özler, 2016). Performans değerlendirmenin anlık ve bir kereye mahsus uygulamalar değil, örgütteki üyelerin sürece katılımını gerektiren bir süreçtir (Kantos, 2013). Performans değerlendirmede değerlendiricinin önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar ile var olan mevcut durumun kıyaslanması söz konusudur (Yılmaz, 2005). Performans değerlendirme süreçleri örgüt üyelerinin daha verimli halde çalışmasını amaçlar. Bu yönüyle öğrenme ve geliştirme odaklıdır. Performans değerlendirme sistemlerinin başarıya ulaşması süreç yönetimi ile doğrudan ilgilidir. Performans değerlendirme sürecinin hiyerarşik bir yapıda değil, takım çalışması halinde yürütülmesi sürecin başarıya ulaşması bakımından oldukça önemlidir. Performans değerlendirme sistemlerinde nihai hedef bireyin sürekli kendi etkililiğini değerlendirir hale gelebilmesini sağlamaktır (Helvacı, 2002). Buna ek olarak, etkili performans değerlendirme süreci bir döngü halinde gerçekleşmektedir. Yılda bir kez yapılan devamı olmayan performans değerlendirme sistemleri başarıya ulaşamamaktadır (Armstrong, 1996; akt. Helvacı, 2002). Armstrong ve Baron (1998; akt. Akşit, 2006; s. 81-82) örgütlerde performans değerlendirme uygulamalarının gerekçelerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır.

- *Örgütsel etkiliği analiz etmek*
- *İşgören etkililiğini analiz etmek,*
- *Örgüt başarısını yükseltmek,*
- *İşgören verimliliğini yükseltmek,*
- *İşgören motivasyonunu yükseltmek,*
- *İşgören verimliliği ve ücretlendirmesi arasındaki ilişkiyi anlatmak,*
- *İşgörenin eğitim seviyesini yükseltmek,*
- *İşgören sorumluluk düzeyini yükseltmek,*

- *Performans değerlendirme süreçlerinde nesnel olmak,*
- *Örgüt kültürünü; işgören verimliliği doğrultusunda yapılacak olan performans değerlendirme süreçleriyle ilişkilendirmek,*
- *İşgören-yönetim arasında dikey ve yatay bağ kurmak,*
- *İşgörenlerin kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak motivasyonlarını arttırmak*
- *İşte verimli olmayan işgörenleri iş ortamından uzaklaştırmak*

Performans değerlendirme sistemlerinin ne amaçla uygulandığı ile ilgili listede de belirtildiği gibi, performans değerlendirme verileri örgüt gelişimi için oldukça önemlidir. Helvacı (2002) benzer şekilde örgüt yöneticilerinin karar alma mekanizmalarını belirlemede, örgüt üyelerinin maaş artışlarında, terfilerinde, örgüt ile ilişkisinin devamı kararlarında, güçlü ve gelişime açık yönlerinin belirlenmesinde, gerekli eğitim planlamalarında ve sonuç olarak örgütün bütüncül bir şekilde geliştirilmesinde performans değerlendirme sistemine ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir.

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme sonucu elde edilen veriler okulların gelişimini ve etkililiğini arttırmada oldukça önemlidir. Steinberg ve Garrett (2016) Amerika’da bazı eyaletlerde genellikle sınıf gözlemleri ve öğrencilerin başarı oranlarının hesaplanması ile yürütülen öğretmen performans değerlendirmelerinin temelde 1. desteğe ihtiyaç duyan öğretmenlerin tespiti 2. var olan performansı arttırarak öğretmen etkililiğini yukarı taşımak olmak üzere iki amaca hizmet ettiğini belirtmektedir. Şili’deki öğretmen performans değerlendirme sisteminin gelişimini anlatan çalışmasında Avalos-Bevan (2018) Şili’de öğretmen performans değerlendirme sisteminin öğrencilerin akademik başarılarının kritik seviyede düşük olması sonrası yıllar süren reform çalışmaları ile 2004 yılında uygulamaya başlandığını ifade etmektedir. Bu süreçte öğretmen performans değerlendirme sisteminin öğretmenlerin performanslarının kaliteleri ile ilgili formatif bir süreç inşa etmek ve öğretmenlerin ihtiyaç duyabilecekleri gelişim fırsatlarını belirlemek olmak üzere iki yaklaşım üzerine kurduğunu belirtmektedir.

Eğitim örgütlerinde performans değerlendirme çalışmaları incelendiğinde çağdaş eğitim yönetimi anlayışı, denetlenmeyen insan kaynaklarının kendisini yenilemekte, geliştirmekte yetersiz kalacağı ve söz konusu eğitim kurumuna gerekli katkıyı istendik düzeyde sağlayamayacağı üzerine kuruludur. Şu anda Türkiye’de mevcut bir öğretmen performans değerlendirme sistemi bulunmamaktadır fakat Türkiye’de okullarda performans değerlendirme çalışmalarının başlangıcı MEB’in Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2002-2007) dönemine dayanmaktadır (Akşit, 2006). Söz konusu bu planda, şeffaf ve gelişime yönelik performans değerlendirmenin hedeflendiği belirtilmiş, aynı hedefler bir sonraki Dokuzuncu Kalkınma Planı’nda (2007-2013) da yer almıştır. Akşit (2006) okullarda performans değerlendirme ile edilecek olan verilerin öğretmen seçme, yetiştirme ve işe alma politikalarının düzenlenmesinde, öğretmenlerin kariyer hedeflerinin planlanmasında ve performans dayalı bir ödül sisteminin oluşturulmasında etkili bir şekilde kullanılabileceğini öne sürmektedir. Bu yönüyle performans değerlendirme öğretmenler ile ilgili her türlü planlamada bir alt yapı, bir temel görevi görebilecektir.

Türkiye’de yükseköğretim kurumlarında da benzer çalışmalar henüz gelişme aşamasındadır. Yükseköğretim kurumlarında kalite çalışmaları akreditasyon, toplam kalite yönetimi gibi birçok farklı ad altında standart olmaktan uzak bir şekilde devam etmekteydi. Fakat 2015 yılında YÖK bünyesinde kurulmuş olan Yüksek Öğretim Kalite Kurulu (YÖKAK) yükseköğretim seviyesindeki eğitim öğretimin kalitesini arttırmayı hedeflemektedir. YÖKAK standart bir biçimde iç değerlendirme, dış değerlendirme

ve saha ziyaretleri gibi çeşitli değerlendirmelerde bulunmakta, kaliteyi artırma çalışmaları yürütmektedir. Bu kapsamda değerlendirilmesi belirlenen ana başlıklar öğrenme çıktıları, ölçme ve değerlendirme, öğretim programları ve tasarımı, yönetim süreçleri ve öğretim elemanları yeterlilik ve gelişimidir. Bu çalışmaların Türkiye'deki tüm üniversiteleri ve fakülteleri kapsamaması ve sonucunda yükseköğretim kurumlarının etkililiğinin artırılması hedeflenmektedir.

1.2.Örgütsel Adalet

Örgütsel etkililiği etkileyen diğer bir kavram ise örgüt bireylerinin örgütsel adalet algılarıdır. Adalet kavramı, haklılık ve doğruluğun ifadesi anlamına gelmektedir. Bu kavram insanların sosyal bir varlık olarak daha özgür kılmak, varoluşundan kaynaklanan haklarını güvence altına almak, ve bu haklarını temin etmek için kullanılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006).

Örgütsel adalet işletme ve örgütlerde işgörenlerin yöneticiler tarafından kendilerine ne derecede adil davranıldığı ile ilgili algılarıdır. Örgütsel adalet kavramı aynı zamanda işgörenlerin örgütsel adalet algılarının örgütlerde diğer parametreleri de nasıl etkilediğini de incelemektedir (İşcan ve Sayın, 2010).

Örgütsel adalet kavramı Greenberg (1987) tarafından alan yazına kazandırılmıştır. Greenberg örgütsel adaleti; çalışanların örgütlerde varolan uygulamaları ve sonuçlarını adalet bağlamında ele alarak kendilerine adil davranılıp davranılmadığına dair algıları olarak ifade etmektedir. Greenberg'e göre örgütsel adalet algısı işgören tarafından istihdam, maaş, maaş artışı, ödül-ceza kavramları çerçevesinde şekillenmektedir (Greenberg, 1987).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütteki işbölümü, görevlendirme, yapılam uygulamalar ve örgüt personeli arasındaki ya da ödül dağıtımı, işlemler dizisi, işleyiş ve örgüt personeli arasındaki iletişim ile ilgili algılarıdır. Çalışanlar örgütsel adalet algılarını oluştururken belirledikleri kriterlere göre kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirtmektedirler (Altınkurt ve Yılmaz, 2010). Örgütsel adalet örgüt yöneticilerinin aldıkları karar ve bu doğrultuda gerçekleştirdikleri uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde değerlendirilmesi anlamına da gelmektedir (İçerli, 2010; Yean, 2016).

Örgütsel adalet çalışmaları; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve prosedürel adalet olmak üzere üç farklı alt başlık olarak incelenmektedir. Dağıtımsal adalet, çalışanların emekleri karşılığında elde ettikleri kazanımların miktar ve oranlarına ilişkin algıladıkları adalettir. İşlemsel adalet, dağıtımsal adaletle bağlantılı olarak bu kazanımların miktarını ölçmede kullanılan araçlara ilişkin algılanan adalettir (Filizfidan, 2014, s.3). Prosedürel adalet, daha çok örgütlerin insani yönleriyle ilgilidir. Örgütlerde karar alındığında bunun çalışanlara nasıl aktarıldığı veya aktarılacağı ile ilgili, yapılan işin prosedürel aktarımı ile ilgili adalet algılamasıdır. Prosedürel adalet esas olarak çalışanın izlemesi gereken yolda yapması gereken prosedürleri yerine getirmekle yükümlü olan yöneticiler içerisindeki haberleşme sürecinden etkilenmektedir (Filizfidan, 2014, s.6).

Örgüt değerleri ile işgören değerlerinin birbiriyle çelişmesi durumunda örgütlerde örgütsel adaletin tam olarak varolduğundan söz edilemez. Bu durumda genellikle örgütten ayrılma eğilimi artmaktadır. Örgütte adalet kavramının olmadığını düşünen işgören kendisinin o örgüte ait olmadığını düşünerek örgütsel bağlanmışlık, iş tatmini ve motivasyonunu yitirecektir (Şahin ve Kavas, 2016, s. 123). Farklı bir çalışmada Yean (2016) örgütsel adaletin sadece örgüt üyelerinin performansını etkilemekle kalmayıp hem örgüt üyeleri ve örgüt lideri arasındaki ilişki yoluyla hem de örgüt üyelerinin kendi aralarındaki ilişkiler yoluyla tüm örgüt etkililiğini olumlu ya da olumsuz yönde değiştirebildiğini belirtmektedir.

Örgütsel adalet ile ilgili yapılan çalışmalar (Colquitt vd., 2013; Rupp ve Cropanzano, 2002) örgütsel adalet algısını en çok etkileyen faktörün örgüt liderinin adalet ile ilgili tutumu olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalarda, örgüt üyelerinden çok örgüt liderlerinin adalet ile ilgili tutumlarının örgüt üyelerinin performansları ve etkililikleri ilişkili olduğu görülmektedir.

Örgütsel adalet algısı örgüt içerisindeki pek çok değişkeni etkileyebilmektedir. Bu konuda yapılan çalışmalar, bu değişkenler ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi araştırma konusu yapılmıştır. Bu çalışmalar performans değerlendirme ile örgütsel adaletin büyük oranda birbiri ile ilişkili olduğunu belirtmektedirler (Altinkurt ve Yılmaz, 2010, s.467).

Örgütsel adalet kavramının yansımalarını okul örgütlerinde de birebir görmek mümkündür. Birçok örgüt bireyinin sürekli etkileşim halinde bulunduğu örgütler olan okullarda da örgütsel adalet öğretmen performansını dolayısıyla da okul etkililiğini etkilemektedir. Yaen (2016) örgütsel adaletin bulunduğu örgütlerde güven ortamının inşa edildiğini, örgütsel vatandaşlık davranışlarının daha açıkça görüldüğünü ve iş performansının daha yüksek olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde okul müdürünün ve tüm yönetim sürecinin adil olduğunu düşünen öğretmenlerin daha iyi bir performans göstermeleri beklenen bir durumdur.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nitel araştırma modeli olan literatür taraması yöntemiyle yapılmıştır. Literatür taraması yöntemi araştırılacak olan konu hakkında bilgi içeren sözlü, basılı vb. materyallerin incelenmesiyle ulaşılan verilerin dikkatli bir şekilde incelenmesi sonucunda analiz edilmesi, genellemelere varılması ve konu hakkında yorum yapılmasını sağlar (Yıldırım ve Şimşek, 2006).

Literatür taraması yöntemi araştırma sonucunda elde edilen verilerin araştırmanın amacına uygun bir şekilde yeniden düzenlenmesine ya da farklı yönleriyle ele alınarak araştırılan konunun yeniden ortaya konulmasına imkân vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2003).

2.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, performans değerlendirme ve örgütsel adalet kavramlarını alan yazında analiz ederek bu kavramların etkili okul üzerindeki önemini vurgulayan bir derleme çalışması olması sebebiyle önemlidir.

3. BULGULAR

3.1. Performans Değerlendirme ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişki

Performans değerlendirme alan yazını 1990'lı yıllara kadar performans değerlendirme sistemlerindeki objektiflik ve açıklık ihtiyacına odaklanmaktadır. 1990'lı yıllardan sonra ise performans değerlendirme sistemlerinin örgüt üyeleri tarafından kabulü ile ilgili çalışmalar artmıştır (Arslan, Baş ve Özler, 2012; s. 83). Örgütsel adalet algısı işgörenlerin performans değerlendirme sistemini özümsemelerine sebep olan önemli bir unsurdur (Çakmak, 2005, s. 43). Yapılan çalışmalar (Çakmak ve Biçer, 2006; Erel, 1997) örgüt üyelerinin “adil” olarak nitelendirmediği herhangi bir performans sisteminin etkin olamayacağını göstermektedir (Tan ve Çetin, 2011, s. 2). Adil yürütüldüğü düşünülen bir performans değerlendirme sistemine direnç daha az olacak, çatışmalar engellenebilecektir.

Performans değerlendirme sürecinde adalet kavramına önem verilmesi örgütlerin etkili olmasında önemli bir unsurdur. (Tan ve Çetin, 2011, s.3)

Arslan, Baş ve Özler (2012) tarafından yürütülmüş bir çalışmada performans değerlendirme süreci boyunca çoklu performans değerlendirme sisteminin işe koşulması, performans değerlendirme uygulamalarının nesnel bir zemine oturtulması, performans değerlendirme sonucunda bilgilendirmelerin yapılması örgüt üyelerinin örgütsel adalet algısını artırmaktadır. Buna ek olarak, çalışmanın bulguları performans değerlendirme süresince yürütülen açık ve şeffaf iletişim süreçlerinin örgütsel adaleti arttırdığını göstermektedir.

Greenberg (1986) performans değerlendirme sistemlerinin *dağıtumsal* bağlamda adil olarak kabul edilmesi için sahip olması gereken iki özellik olduğunu belirtmiştir. Bunlar (1) performans değerlendirme sonucuna dair geribildirimlerin işgörenlerin edimlerine dayanması ve (2) ödüllendirmenin (ücret ve terfi olarak) başarılı performans ölçüm sonuçlarına göre belirlenmesidir. Benzer şekilde *prosedürel* bağlamda araştırmacı performans değerlendirme sistemlerinin adil olarak nitelendirilebilmeleri için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekmektedir:

1. *Performans değerlendirme süreci öncesinde değerlendirilenin sürece dair önerilerinin alınması ve bu önerilerin değerlendirme sürecinde işe koşulması*

2. *Değerlendirme sonuçları ile ilgili görüşmelerde karşılıklı iletişim,*

3. *Değerlendirme sonuçlarına itiraz edebilme*

4. *Değerlendiricinin performans değerlendirmesini yaptığı kişinin kariyeri hakkında ön bilgiye sahip olması*

5. *Değerlendirme ölçütlerinin objektif ve nesnel bir bütünlük içinde uygulanmasıdır.*

Örgütsel adalet ve performans değerlendirme sistemleri üzerine yapılmış olan diğer bir çalışmanın bulguları (Tan ve Çetin, 2011) performans değerlendirme sürecinin adil olduğuna dair algıların performans değerlendirme sürecini yürüten işgörenlerin memnuniyeti ve etkililiği ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Söz konusu çalışmaya göre; performans değerlendirme sistemlerinin örgüt verimliliğine istendik yönde katkı sağlayabilmesi ve işgörenlerin motivasyonunu arttırabilmesi için tüm süreçleriyle işgörenler tarafından adil olarak nitelendirilmesi gerekmektedir.

Kayapalı ve Karabey (2015) performans değerlendirme sistemine karşı işgörenler tarafından geliştirilen olumlu yaklaşımların örgütsel adalet algısına etkisini inceledikleri çalışmalarında; performans değerlendirme sisteminin başarısının çalışanların değerlendirme sistemini benimsemelerine bağlı olduğundan söz etmektedirler. Değerlendirme sistemini adil bulan çalışan, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için yüksek bir motivasyonla çalışacaktır. Performans değerlendirme sistemini adil bulmayan çalışan ise işyerinde verimli bir şekilde çalışmayacaktır.

Karapınar (2011) örgütlerde uygulanan performans değerlendirme yöntemlerinin örgütsel adalet ve iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi olduğundan söz etmektedir. Çalışmanın bulgularına göre işgörenlerin iş doyumları adalet algılarına ve performans değerlendirme ölçütlerine göre farklılık göstermektedir. İşgörenlerin örgüt kültürü ve iklimi ile ilgili algılarının işteki verimliliklerini etkileyeceği bu sebeple performans değerlendirme yöntemlerinin adil olması gerektiği belirtilmektedir.

Alkış ve Güngörmez (2015) örgütsel adalet ve performans ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada örgütsel adalet algı düzeyinin demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ele almışlardır. Söz konusu çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel adalet algısı ile öğretmenlerin yaş, sendika üyeliği,

aylık ücretlendirme, meslek hizmet süresi, çalışılan okullardaki hizmet süresi, eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algısının erkek öğretmenlere oranla daha yüksek olduğu ve kadın öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının performans değerlendirme kriterlerine göre oluştuğu belirtilmiştir.

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Örgütler amaçlarını yerine getirdikleri sürece var olmaya devam eden yapılardır. Etkililik ise örgütlerin bu amaçlarını ne kadar yerine getirdikleri ile ilgilidir. Bu nedenle, temelde tüm örgütler etkili olmayı hedeflemektedirler. Eğitim örgütleri olan okullarda da durum farklı değildir. Etkili okul ile ilgili tanımlar öğrencide fark yaratma ve öğrenciye değer katma üzerinde durmaktadır. Okulların etkililiği fiziksel koşullar, öğrenci profilleri, okul müdürleri, okulun bulunduğu coğrafya vb. gibi birçok faktörden etkilenebilmektedir. Bu çalışmada; okulların etkililiğini etkileyen iki faktör olarak görülen öğretmen performans değerlendirme süreçleri ve örgütsel adalet kavramı tartışılmıştır. Alan yazın çalışmaları ışığında öğretmenlerin performanslarının artmasının okulların etkililiğini doğrudan etkilediği görülmektedir. Bu amaçla performans değerlendirme sistemlerinin okul etkililiği için önemli rol oynadığı açıktır. Fakat performans değerlendirme sisteminin okul etkililiğine hizmet etmesi için gerekli olan en önemli kriterlerden biri örgütsel adalet algısıdır. Alan yazın çalışmaları performans değerlendirme sistemlerinin ancak adil olduğunda etkili bir şekilde yürütülebileceğini ortaya koymaktadır.

KAYNAKLAR

- Akşit, F. (2006). Performans değerlendirmeye ilişkin öğretmen görüşleri: Bigadiç İlköğretim Öğretmenleri Örneği. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi* (2), 76-101.
- Alkış, H. ve Güngörmez, E. (2015). Örgütsel adalet algısı ile performans arasındaki ilişki: Adıyaman ili örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (21), 937-967.
- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16 (4), 463-484.
- Arslan, A. E., Baş, M., & Özler, D. E. (2016). 360 derece performans değerlendirmenin bir işletmedeki örgütsel adalet algısı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (49), 78-94.
- Avalos-Bevan, B. (2018) Teacher evaluation in Chile: highlights and complexities in 13 years of experience. *Teachers and Teaching*, 24:3, 297-311.
- Balcı, A. (1988). Etkili okul. *Eğitim ve Bilim*, 12 (70), 21-30.
- Chetty, R., Friedman, J. N., & Rockoff, J. E. (2014). Measuring the impacts of teachers II: Teacher value-added and student outcomes in adulthood. *American Economic Review*, 10 4(9), 2633–2679.
- Cohen, J., & Goldhaber, D. (2016). Building a more complete understanding of teacher evaluation using classroom observations. *Educational Researcher*, 45 (6), 378-387.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. and Wesson, M. J. (2013). ‘Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect- based perspectives’. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236.
- Çakmak, K. Ö. (2005). “Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı Ve Bir Örnek Olay Çalışması” *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.*
- Çelikten, M. (2001). Etkili okullarda karar süreci. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 (11), 1-12.
- Filizfidan, H. (2014). *Örgütsel adaletin işe ilişkin strese etkisi: çalışanlar üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories, *Academy of Management Review*, 12 (1), 9-22.
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (1986). The social context of effective schools. *American journal of education*, 94 (3), 328-355.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1), 155-169.
- Hoşgörür, V., & Arslan, İ. (2014). Okul örgütünün finansal kaynaklarının yönetimi sorunu (Yatağan İlçesi Örneği). *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (1), 91-102.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24 (4), 195-216
- Kantos, Z. E. (2013). Performans değerlendirme süreci ve 360 derece geri bildirim sistemi. *Eğitim Bilimleri ve Uygulama Dergisi*, 12 (23), 59-76.
- Kayapalı, S. ve Karabey, C. N. (2015). Örgütsel adalet algısının performans değerlendirme sisteminden duyulan memnuniyet üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 40-59.
- Karaeminoğulları, A. (2006). *Öğretim elemanlarının örgütsel adalet alguları ile sergiledikleri üretkenliğe aykırı davranışlar arasındaki ilişki ve bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karapınar, P. B. (2011). Performans değerlendirme kriterlerinin örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisindeki düzenleyici etkisi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29 (2), 115-144.

- Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2014). Can Professional environments in schools promote teacher development? Explaining heterogeneity in returns to teaching experience. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 36, 476–500.
- Loeb, S., Beteille, T., & Kalogrides, D. (2012). Effective schools: Teacher hiring, assignment, development and retention. *Education Finance and Policy*, 7, 269–304.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. 5. Baskı. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özdemir, S., & Sezgin, A. G. F. (2002). Etkili okullar ve öğretim liderliği. *Kirgizistan Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 266-282.
- Rupp, D. E. and Cropanzano, R. (2002). ‘The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice’. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–46.
- Sammons, P. (1995). *Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research*. B & MBC Distribution Services, 9 Headlands Business Park, Ringwood, Hants BH24 3PB, England, United Kingdom.
- Schraeder, M. and Jordan, M. (2011). Managing performance: a practical perspective on managing employee performance. *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 34 No. 2, p. 4-10.
- Steinberg, M. P., & Garrett, R. (2016). Classroom composition and measured teacher performance: What do teacher observation scores really measure?. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 38 (2), 293-317.
- Sundaray, B.K. (2011) Employee engagement: a driver of organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, Vol. 3 No. 8, pp. 53-59.
- Sünbül, A. (1996). Öğretmen niteliği ve öğretimdeki rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 8 (8), 597-608.
- Şahin, R. ve Kavas, E. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesinde öğretmenlere yönelik bir araştırma, Bayat örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7 (14), 119-140.
- Tan, Ö. ve Çetin, C. (2011). Performans değerlendirme sistemine ilişkin örgütsel adalet algısının sistemden duyulan memnuniyet üzerindeki etkisinin belirlemeye yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Öneri. C.9/S.35*. 1-13
- Taylor, B. O. (1990). *Case Studies in Effective Schools Research*.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 (1), 87-108.
- Yean, T. F. (2016). Organizational justice: A conceptual discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yılmaz, K. (2005). Performans Değerlendirme sürecinde 360 Derece Geri Bildirim Sistemi. *Verimlilik Dergisi*, (1). 1-18

EXTENDED ABSTRACT

One of the main missions of the modern schools is to raise individuals equipped with the skills and abilities that can help them in this modern, fast-changing world. Therefore, modern education policies require schools to be more effective than before. Effectiveness can be described as the level that an organization meets its goals. For the education context, schools are expected to develop students so that they can fit in the changing environment. The 21st century's need for variety in skills and abilities necessitates schools not only to be effective but also to keep up with the changes of the modern world. Effective schools can be described as a type of school that creates a difference in students and adds values to them. Effectiveness of the schools can be determined by many factors such as the vision of the school leaders, physical conditions of the schools or parents' socio-cultural backgrounds etc. In this study, performance evaluation systems and processes, which directly influence school effectiveness, are discussed in relation to organizational justice. Teacher performance evaluation systems are one of the hottest topics in education policies in many countries. Performance is a concept that is related to effectiveness, outcome and/or productivity. Therefore, learning about teachers' performance gives clear advantage to schools, leaders, students and the community. However, due to its nature, performance evaluation systems should be handled with care. Organizational justice is another term that affects school effectiveness in many ways. Organizational justice is a term to indicate how just or fair the organization members perceive their leaders or their organization as a whole. Organizational justice, like school effectiveness, can affect and can be affected by many factors. One of these factors is the performance evaluation system. In this study, the relationships between performance evaluation systems and organizational justice are examined in the light of the studies in the literature. The previous studies in the literature clearly show that teacher performance plays a critical role in school effectiveness. However, in order for performance evaluation systems to serve school effectiveness, teachers should have a positive perception of organizational justice in their own schools. In the light of previous studies, it is safe to claim that unless certain amount of organizational justice is perceived by the teachers, the teacher evaluation systems will fail to end up with the desired results. Therefore, building organizational justice through the organization would be a smooth start for the teacher performance evaluation practices.