

The Impact of Drudgery Jobs and Procedures on Quality and Performance

Okulda Angarya İş ve İşlemlerin Performansın Niteliği ve İş Çıktıları Üzerindeki Etkisi

Ender Kazak¹

Abstract

The drudgery means forced labor without any money. In social and organizational environments, it is used in the sense of non-functional, needless and vacant jobs. Social club activities in schools, specific days and weeks, coaching practices, etc. perceiving the issues as a drudgery chore may adversely affect the quality of the performance of the teacher, who is responsible for these activities and the quality of the individual and organizational outputs expected from these activities. However, carrying out these activities has very important individual and organizational consequences. In the study conducted in Düzce province with the participation of thirteen teachers in the 2018-2019 academic year, maximum diversity sampling method was used. Content analysis technique was used to analyze the data. In the study, interpretive phenomenological pattern was used including questions about the meaning that teachers put on the drudgery concept and how they experienced it. At the end of the research, it was found that there were many drudgery tasks that were loaded on teachers and school administrators; performance is not used effectively in carrying out these tasks; therefore, it was found that the expected quality of the work outputs could not be achieved. In line with the results of the research, suggestions were made for the termination of the drudgery practices and the participation of the employees in the decision.

Keywords: Drudgery, teacher, performance, productivity

Öz

Angarya, bir karşılığı olmadan ve zorla yaptırılan iş demektir. Toplumsal ve örgütsel ortamlarda ise, fonksiyonel olmayan, gereksiz, boş işler anlamında kullanılmaktadır. Okullardaki sosyal kulüp faaliyetleri, belirli gün ve haftalar, koçluk uygulamaları vb. konuların angarya olarak algılanması, hem bu faaliyetlerin yürütücüsü ve sorumlusu olan öğretmenin performansının niteliğini hem de bu faaliyetlerden beklenen bireysel ve örgütsel çıktıların kalitesini olumsuz etkileyebilir. Oysa bu faaliyetlerin yürütülmesinin çok önemli bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. 2018-2019 eğitim öğretim yılında on üç öğretmenin katılımıyla Düzce ilinde yürütülen çalışmada, maksimum çeşitlilik örneklem yöntemi kullanılmıştır. Verilerin çözümlemesinde içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada, öğretmenlerin angarya kavramına yükledikleri anlam ve bu kavramı nasıl deneyimlediklerine ilişkin soruları içeren yorumlayıcı fenomenolojik desen kullanılmıştır. Araştırma sonunda öğretmenlere ve okul yöneticilerine yüklenen çok sayıda angarya görevlerin bulunduğu; bu görevlerin yürütülmesinde performansın etkili kullanılmadığı; iş çıktılarında beklenen verimin, kalitenin sağlanmadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, angarya uygulamalara son verilmesine ve işgörenlerin karara katılımına ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Angarya, öğretmen, performans, verimlilik

Received: 30.09.2019 / Revision received: 26.12.2019 / Approved: 06.01.2020

¹ Dr., Düzce University, Düzce-Turkey, enderkazak81@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5761-6330

Atf için/Please cite as:

Kazak, E. (2019). The impact of drudgery jobs and procedures on quality and performance. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(4), ss.692-744 doi: 10.14527/kuey.2019.017
Özgün Makale/Research Article

Introduction

The concept of “drudgery” is mostly defined as nonfunctional, pointless, unnecessary, idle duties in the society or organizational environments. In the website of the Turkish Language Association (TDK), it is identified as a forced, unpaid, fatigue duty performed by a person or a community; work forced to be done by someone as off-duty; a compulsory, unpaid service performed by a peasant for his/her feudal lord; a irksome, boring, forced labor (TDK, 2019). In the 18th article of the Constitution of the Republic of Turkey, no one can be forced to work, and forced labor, namely, drudgery, is prohibited. The concept of “drudgery” is different from the concept of “paid forced labor.” While a must of working is common in both concepts; the fact that a paid forced labor is performed in return for a certain sum of money; however, drudgery is not carried out in return for a certain fee shows the difference between both of them (Acu, 2014). The fact that workers in the organizational environments are forced to perform works and tasks defined in their job description is an example of a paid forced labor; the fact that they are forced to fulfill works and tasks that are even not defined in their job description is an example of drudgery. In this point, the concept of drudgery, which is common in the society, and its meaning to which workers attribute are different from the definitions of it identified in the literature of Law and the Turkish Language Association. In other words, workers could also define works and tasks as drudgery even if they are paid and defined in their job description, considering they are aimless, unnecessary, and idle. In fact, works and tasks as drudgery are not paid as well as they are not involved in the job description. Although, in the organizational environments, drudgeries are much complained, no study on drudgery at schools, except on the law, in the national literature has been found. Similarly, definitions of the concept of drudgery and studies conducted at schools on this subject have not been found in the international literature.

In spite of the legal regulations on the prohibition of drudgery, unpaid forced labor, since the Tanzimat era, a reform period in the Ottoman Empire, it is likely to see several examples in which the prohibition of drudgery is broken (Ünlütürk Ulutaş & Ulutaş, 2015). In fact, today’s unions’ some opinions on drudgery support this subject. The fact that drudgery at schools is performed by teachers or principals; education workers are forced to work in the areas out of their duties defined by the law; they perform the duties they are not responsible for; they are not paid in return for their labor, and therefore that they have to spend less time with themselves and their families are some issues unions have stated. To be forced to deal with duties such as providing fund to schools (organizing a fair, searching for a fund, raising donation) and works like total quality management, institutional standards of primary school, filling in questionnaires

even they are defined in the job description are seen as some examples of drudgery by unions (Eğitim Sen, 2015a). As it is seen, in fact, unions are also not sure works and tasks which are defined and not defined in the job description. If filling in questionnaires is performed voluntarily, it is not an example of an unpaid forced labor, namely, drudgery.

When analyzed the Supreme Court's decisions on drudgery, not to make payment to a worker and an officer working overtime (e.g. forcing an officer to be responsible for the exam on the weekend, forcing a worker to work overtime without paying a fee) is evaluated as drudgery by the courts. To assign an officer a duty off the job description and not to make payment (e.g. a research assistant teaches a lesson without being paid) are also considered as drudgery. In addition to these, that an officer who contributes the circulating capital to the same extent is less or no paid, and that asking the officer to make the payment to be returned for any reason are seen examples of drudgery (Ünlütürk Ulutaş & Ulutaş, 2015). In the decisions of the Constitutional Court of Turkey, a distinction on whether drudgery is for public interest has been made and it has been detected that if an unpaid forced labor is proposed for public weal, it cannot be unconstitutional. On the other hand, it is remarked that if that labor is not for public interest such as working much more for the employer, it is accepted as drudgery (Karan, 2018).

As a result of that the informal part of the organization called as school outweighs (Bursalıoğlu, 2000) and as a result of bureaucratic socialization, even teachers consider these works and operations as drudgery, they still fulfill the duties related to them. However, they need to understand the content of the duties to be able to perform them properly (Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut & Çelik, 2005). Otherwise, not to be able to understand easily what is expected from themselves or being in conflicts between the expectations and their thoughts on what is needed to do lead to role ambiguity (Bernardin, 2010; as cited in Doğan, Demir & Türkmen, 2016). There is a negative relationship between role ambiguity and performance (Cerit, 2015). The concept explaining the inconsistency between the role that workers desire to perform and the role expected to be performed is role conflict. Excessive workload is one of the most apparent reasons of role conflicts at a workplace. (Ünsar & Oğuzhan, 2009). Briefly, role ambiguity and role conflict are variables affecting organizational behavior, having negative impacts on personnel and organizational outputs (Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut & Çelik, 2005). The negative effect on organizational outputs negatively influences the quality of product; the negative effect on personnel outputs negatively affects the performance explaining the relationship of what a worker has to do with what s/he has done (Uysal, Akbulut & Ertan, 2015). Workload, one of the variables influencing the performance of workers (Dasgupta, 2013), is identified as "amount of work which is appropriate for the capacity of a worker and needed to be fulfilled within a certain time through provided opportunities" (Çakmakkaya, Batur & Akpınar, 2019, p.155). Even though some of works and tasks as drudgeries are based on a volunteer basis, most of them are performed as "forced labor" and make teachers' responsibilities increase highly. In the literature, it is supported

that most of these duties expected from teachers are not related to their area of specialization and increase their workload (Toker Gökçe & Özen, 2019); the increased workload has negative effects on the performance of them (Dasgupta, 2013; Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnavi & Wekke, 2019); the negatively affected performance does not let workers work with using their full potential (Shah, Jaffari, Aziz, Ejaz, Ul-Hag & Raza, 2011). The results obtained from the research of Ayeni and Amanekwe (2018) highlight that the increased workload of teachers affects negatively both their own performance and students' academic performance. Besides, studies show that excessive workload of teachers influence negatively not only their psychology (emotional exhaustion), but also their attitudes (job satisfaction) and behaviors (performance) (Huyghebaert, Gillet, Beltou, Tellier & Fouquereau, 2018); it becomes a primary reason to early quit the job (Sugden, 2010); and they are fed up with performing much more drudgeries and paperwork (Karaca, 2015).

In the literature, there have been no studies on the concept of drudgery at schools except the study of Toker Gökçe and Özen (2019). However, some studies have been referred to the concept of drudgery on different subjects (Canpolat & Köçer, 2017; Gürdal, Şimşek & Üredi, 1998; Özen, 2017; Seferoğlu & Akbıyık, 2009; Taşdemir, Taşdemir, Keskinçilç, Köksal & Şahin, 2017; Çam-Tosun & Bayram, 2017). When considered the references, it is noted that some of the works and tasks which teachers consider as drudgery are defined in their job description, and are the duties on they had knowledge before starting the profession (e.g., celebrating special days and weeks, being a classroom counselor teacher, inclusive education). The studies mentioned in the beginning of this paragraph demonstrate that there is a problem of awareness on what duty is defined in the job description and what duty is considered as drudgery in terms of teaching profession. Moreover, there are examples of practices in which drudgeries are expected to do and are forced to be performed. Therefore, this makes the workload of teachers increase and affects using their performance effectively. On the other hand, the performance of teachers is one of the crucial factors in terms of the effectiveness of the school and student's success. (Tao, 2013; as cited in Cerit, 2015). For this reason, it is essential to find out what drudgeries influencing teachers' performance and works outputs are. Within this scope, the aim of the study is to define works and tasks regarded as drudgery by teachers, how effective their performances are in performing these works and tasks considered as drudgery, and reveal their perceptions on the effectiveness of these works. The current study is significant in raising awareness on the difference between what duty is defined in the job description and what duty is considered as drudgery at schools. Also, it is crucial in making provision for improving the quality of service; pointing the workload, due to drudgeries, on teachers; taking precautions for developing the performance and prosperity of teachers in the context of the results. Considering the aim of the study, the following questions are addressed.

According to teachers' opinions:

1. What works and tasks are considered as drudgerly at schools?
2. Does considering works and tasks as drudgerly influence the quality of performance?
3. Does considering works and tasks as drudgerly influence the quality of work outputs?
4. How is the effectiveness of the outputs obtained from works and tasks considered as drudgerly increased?

Method

Research Design

The study was designed in a phenomenological research design among qualitative research methods. In the phenomenological research design, it is focused on a phenomenon of which we are aware but do not have an in-depth and detailed understanding (Yıldırım & Şimşek, 2018). This focus requires portraying and describing how people experience some phenomenon in a methodological, attentive and in-depth way (Patton, 2014). In the current paper, since it is aimed to examine works and tasks that teachers consider as drudgerly and the effects of the works and tasks as drudgerly on the effectiveness of performance and work outputs, a descriptive phenomenological design was used. The essential aim of the descriptive phenomenological design is to describe people's perceptions and experiences, and describing rather than interpreting them is important (Ersoy, 2016).

Research Sample

The research sample consisted of 13 teachers, including six females and seven males, working at a state school affiliated to the Ministry of National Education in the 2018-2019 academic year in Düzce Province, Turkey. In the qualitative research, because when the sample group is not appropriate and adequate, it becomes an important threat for the internal and external validity of the study, some principals to determine the sample size were followed. With reference to the principal of that the point when some concepts, which could be an answer to a question in the study, started to be repeated (the saturation point), the collected data from interviews are seen as enough, and the principal of that when the amount of the data collected from the participants increases, the number of person to be involved in the sample group should be decreased (Yıldırım, 2016), the data collected from 13 teachers were considered as adequate. Therefore, even interviews were made with more than 13 participants, because some opinions were repeated, their views were not included in the study. The method of purposive sampling widely used in qualitative research was applied. In the purposive sampling method, information-rich cases are selected for an in-depth

investigation in accordance with a specific purpose, and in-depth understanding rather than empirical generalization is intended (Patton, 2014). To determine the participants of the study, the maximum variation sampling, one of the purposive sampling techniques, was used. The technique of the maximum variation sampling aims to create a small sample group and maximize the diversity of individuals experienced the phenomenon studied. The purpose of maximizing the diversity is not to make generalizations, but detect whether there are shared phenomenon or variations, and highlight different dimensions of the problem based on the diversity. (Yıldırım & Şimşek 2016). Being determined the study group, the data was enriched providing with the diversity of school type and field. Among the participants, 4 out of them worked at a primary school, 5 of them worked at a middle school, and 4 of them worked at a high school. Their years of professional seniority was ranged between 6 and 28 years (Table 1).

Table 1.
Descriptive Statistics of Teachers

Participants*	Field	School Type	Professional Seniority
Kemal	Primary School Teacher	Primary School	18 years
Kadir	Primary School Teacher	Primary School	8 years
Tuğba	Primary School Teacher	Primary School	19 years
Aslı	Primary School Teacher	Primary School	28 years
Şahin	Mathematics	Middle School	14 years
Özge	Turkish	Middle School	12 years
Seda	Information Technologies	Middle School	6 years
Murat	Social Sciences	Middle School	9 years
Utku	Religious Culture and Moral Knowledge	Middle School	17 years
Candan	Psychological Counseling and Guidance	High School	7 years
Enver	Physics	High School	17 years
Filiz	Turkish Language and Literature	High School	21 years
Erol	Mathematics	High School	19 years

*To protect the privacy of the participants, nicknames were used.

Data Collection Tools

The subject of the study was discussed with five teachers at different schools in different times, and whether the subject was a problem was tried to be understood better, and therefore based on the opinions of the teachers on the subject, it was decided to make this investigation because of its contributions to the literature and stakeholders. The opinions collected from these interviews helped to generate the questions of the interviews. These questions were composed of questions on the teachers' personal information and semi-structured questions,

which were a basis on the investigation. To test the content validity, the national and international literature were reviewed, and due to a lack of research on drudgery, based on the results of the studies which was not related to drudgery, the semi-structured questions were supported. Opinions of two experts experienced in the field of the qualitative research asked, and in the light of these opinions, formal editing was done to improve the comprehensibility of the questions. To test their comprehensibility, a pilot study was carried out with two teachers. At the end of the pilot study, no problems in the comprehensibility of the questions were found and the final version of the questions was asked to the participants. The data of the study was collected during May and June of 2019. The interviews were made at the date and time determined by the participants through a prior appointment. They took almost 30 minutes. The data was audio-recorded and it was used transferring into the computer.

Data Analysis

The content analysis method among the qualitative analysis methods was used for data analysis. Through this method, the data is defined and hidden facts in the data are revealed. The essential procedure is to gather similar data around specific concepts and themes, and interpret them by arranging them for comprehension. The data in a qualitative research is analyzed in four steps. The first step is to code the data, the second step is to decide the themes, the third step is to organize the codes and the themes, and the fourth is to define and interpret the findings (Yıldırım & Şimşek, 2018). During the stage of coding, the data was read carefully by the researcher and the codes were created through the important concepts in the context of the study's aim. The codes were confirmed by including the direct quotations considered as important in the data collected. During the data analysis, personal judgements were avoided and the existing situation was described.

Measurement of Validity and Reliability

It is a major criterion of the validity in a qualitative research to examine the data collected in detail and explain how the researcher find out the results of the study (Yıldırım, 2016). For this reason, the interviews made were audio-recorded. After the interviews, the recordings were transferred into the computer, while doing this, they were shared with the participants to be confirmed. Therefore, the trustworthiness of the study (internal validity) was confirmed. To check out the external validity of the study, the research design, the research group, the data collection tools, and the process of data analysis were explained in detail and the findings were interpreted in the light of the studies in the literature. To control the stages of coding and interpreting the findings, carried out by the researcher, the opinions of two assistant professors who had qualitative studies were asked. The codes were rearranged based on these opinions. Therefore, the internal reliability (consistency) of the study was confirmed.

Findings

The participants' views on the research questions were grouped under four themes: works and tasks considered as drudgery, the quality of performance, the quality of work outcomes, solutions offered.

The Theme of “Works and Tasks Considered as Drudgery” Based on Teachers’ Views

With regard to this theme, the question of “What works and tasks do you consider as drudgery at schools?” was asked to the teachers. Accordingly, the subthemes and codes related to this are highlighted in Table 2.

The participants also considered some works and tasks as drudgery even if they were paid and defined in their job description because of the common meaning of drudgery in the society and organizational environments, and because these works were not effective. In the study, due to the aim of determining the works and tasks regarded as drudgery by teachers, the works and tasks that were unpaid and not defined in their job description (drudgery), and that were paid and defined in their job description are noted under this theme and examined one by one.

Table 2.

The Theme, Subthemes and Codes of Works and Tasks Considered as Drudgery

Theme	Subtheme	Codes
Works and Tasks Considered as Drudgery	Works and Tasks as Drudgery (Unpaid)	Controlling students' school services
		Dealing with maintenance and repair services
		Being forced to fulfill duties out-of-field
		Raising donation for foundations/ institutions
		Coaching
		Courses, seminars, conferences off working hours
		Organizing a fair
		Collecting dues/ money
		Taking part in projects
		Meetings out of working hours
	Works and Tasks (Not drudgery, paid)	Being on school guard duty
		Filling in questionnaires
		Dealing with students with individualized education programs (BEP)
		Dealing with occupational health and safety services
		Dealing with application procedures of exams
		Inputting all data of e-School into the e-School system
		Conferences organized during working hours
		Supporting the school health services

“Works and Tasks as Drudgery (Unpaid)

It was detected that at the end of the reviewing of legislations, the codes under the subtheme of works and tasks as drudgery (unpaid and forced labor) were not included in the legislation of Ministry of National Education. Therefore, they were assessed as drudgery.

In the Regulation of Access to Education through Transportation of Ministry of National Education, only the duties of school/ institution principals are listed. In this regulation, it is not defined in the job description of teachers and other personals, in other words, it is the duty of the school principals. However, the school principals could charge someone else with this duty. Generally, this person may be the assistant principal. Since it is a duty in the scope of administration, any additional course fee for it is not paid. When it is performed out of working hours, it is drudgery for teachers except teachers on school guard duty. Concerning this, Kemal said “...I think controlling students’ school services is drudgery...”

Due to the fact that maintenance and repair services are works required technical competence, they are not works of the school principals and teachers. The Parent-Teacher Association and the Ministry of National Education (MEB, 2014) need to solve these kind of problems. Because these works are under the Parent-Teacher Association’s responsibility, they have to deal with these issues on the school. Considering this subject, Filiz pointed that “...Dealing with faults, modifications and repairs in the school by the school principals... stairs are fractured; fix it... the coalbunker would be an archive room; whitewash it... the cars run over the flowers; fence in and decorate it... any electricity and gas leakage is detected; run around like a bagger after a specialist...”

Because teachers of Information Technologies are forced to fulfill some works that are not defined in their job description, it is possible to report that they have to deal with drudgeries. Seda stated, “...Owing to being an Information Technologies teachers, being charged with some technical support issues, such as on microphone and sound scheme, computer, projection, controlling of internet cafes, by the Ministry of National Education or the District Governorship at the meetings, seminars or on special days is not related to the profession of teaching...”

Raising donations for foundations and institutions is not included in the legislation. Thus, it is drudgery. Kadir expressed, “...All responsibilities, with the aim of raising donations for some foundations and institutions, are shifted to teachers...”

Besides, coaching is not involved in the legislation. It is carried out in the scope of a project pertain to Düzce Province. Candan highlighted “...Coaching is a fair practice for students working hard, and teachers supporting them from the heart; however, coaching is a drudgery practice for teachers studying with

students who do not have a career plan in the future, expect nothing from the exams and do not have any goals on the exams...”

Requirements to participate into courses, seminars, conferences out of working hours affect teachers’ daily lives negatively. Şahin said “...Courses, seminars, conferences out of working hours of teachers are also drudgeries... We are informed of some of them on the day of the event; of course, it made our plans and programs upside down...”

Organizing activities like fairs at schools is not comprised in the legislation. For this reason, organizing fairs and asking teachers to take place in this kind of activity are drudgery for teachers. Şahin stated, “I consider ...organizing events such as fairs and forcing teachers to join them ...as drudgery... is it my job? Why am I suffering from this?...”

Collecting dues is not involved in the legislation, and therefore it could be regarded as drudgery. Tuğba uttered “...Reminding the parents of unpaid dues through us, teachers...”

In the article 17 titled as “Extracurricular training practices” regarding the Decision on Course and Additional Courses of Principals and Teachers affiliated to the Ministry of National Education (MEB, 2006), it is noted that additional course fee is paid to teachers. Projects based on this are not accepted as drudgery, but the projects teachers complain about are the projects being peculiar to the provinces and applied by the governorship in the provinces, but unpaid. Within this context, it might be seen as drudgery. Utku asserted, “...projects which are practiced as an extracurricular activity by the Ministry of National Education and which are particular to the cities...”

Meetings out of working hours are also in the scope of drudgery. According to the legislation provisions of (MEB, 2013), meetings during semester and summer breaks, on weekends, and after 5 pm on working days cannot be organized, and forcing teachers to participate the meetings and activities at these times is not legal and judicial. Tuğba explained her view as “Besides, holding teachers’ meetings and parents-teachers’ meetings off working hours and forcing us to join them are also drudgery for me...”

Applications of Exams of BİLSEM (Science and Art Centers) need parents’ approval. Kadir said, “...application procedures and reports of BİLSEM exams, application procedures of the high school entrance exam... all of these are drudgery, I think ...”

Works and Tasks which are not Drudgery (Paid but thought as Ineffective)

As a result of the legislation review, the codes under the subtheme of works and tasks which are not drudgery (paid but thought as ineffective) take place in the legislation of the Ministry of National Education. For this reason, these works and tasks should not be evaluated as drudgery.

Being on school guard duty is not drudgery; it is both a duty by the legislation (MEB, 2013; MEB, 2014) and paid as an additional course fee. In the schools where the number of student and teacher is few, being on school guard duty more than once a week could be required. It is hardly considered as drudgery. Aslı pointed, "... the regulation on the fee of being on school guard duty is pleasing, but we have heard that it is required to be on the duty twice or three times a week because it is needed..."

Filling out the questionnaires is a practice of the Ministry to gather information. It is not exactly drudgery. Receiving teachers' and stakeholders' opinions should not be regarded as drudgery. It is also noted that questionnaires asked to be filled for scientific research are completely on a volunteer basis, and therefore they are not in the scope of drudgery. Enver asserted, "...Questionnaires are also drudgery for me. Not once, not twice, we had enough of it!"

According to the articles in the Evaluation of Student Success of the Regulation of Preschool and Primary Schools of the Ministry of National Education and Principles determined for students maintaining their education through inclusive/integration education (Revised expression: RG-10/7/2019-30827), it is shown that works and tasks related to students with individualized education program (BEP) are not regarded as drudgery. Kadir offered, "We show same interests to students with individualized education program as we did to all students. We allocate some time to these students while stealing others' time. So, the results? They have not changed a lot. All these exams, observation forms, evaluation scales, homework for those students are unable to go beyond drudgeries..."

Occupational health and safety is a must in accordance with the law no. 2014/6 of Support Services General Directorate of the Ministry of National Education. Therefore, it is not assumed as drudgery. The Occupational Health and Safety Experts identify; the school principals manage the necessary works. Erol claimed, "Although necessary trainings on occupational health and safety are not provided, works and tasks regarding the necessity of the activities on it at schools by the Ministry of National Education are drudgery..."

In the article of 16 of Student File of the Regulation of Preschool and Primary Schools of the Ministry of National Education (2014) it is noted that, a teacher of a class in the preschools and primary schools, and a class counselor teacher in the middle schools and religious vocational secondary schools enter the information of students into the e-School system in time and update it when needed." For this reason, inputting the data into the e-School system cannot be

considered as drudgery. Tuğba pointed that "...Inputting all data, which are directly not related to education and training, to the system of e-School..."

It is not possible to regard accompanying a certain number of students to conferences during the working hours as drudgery because the conferences are within the working hours and the fee of the working hours is paid. Filiz indicated that "... When the rate of participation to the conferences organized by other institutions, apart from the Provincial Directorate of National Education, is not adequate, accompanying a limited number of students to these conferences during the class time... this accompaniment and ...no moral and material return for it..."

Supporting the school health service cannot be considered as drudgery because teachers have to follow students' physical development as well as mental development, and first inform their parents and authorities of it. Aslı specified that "... There are signed protocols between institutions. For example, health services are carried out through schools. Shouldn't it be so? So be it. Teachers... hearing, seeing, examination, height, weight, diabetes... follow the forms of school health services."

When considered the views of the teachers, it is likely to indicate that the awareness of the teachers on works and tasks as drudgery is poor. In other words, they do not have enough knowledge on what works are drudgery (unpaid works) and what works are defined in their job description (paid and compulsory works)

The Theme of "the Quality of Performance" Based on the Teachers' Views

Regarding the theme of the quality of performance, the question of "does considering the works and tasks as drudgery affect the quality of performance?" was raised to the teachers. Accordingly, the subthemes and codes formed in the frame of the answers of the teachers to this question are demonstrated in Table 3. Generally, most of the teachers stated that they used their performance effectively intentionally or unintentionally. Some of them showed a situational approach.

Table 3.
The Theme, Subthemes and Codes of the Quality of Performance

Themes	Subthemes	Codes
The Quality of Performance	Using the Performance Effectively	Not taking it seriously
		Not caring it
		Doing it unwillingly
		Doing it by force of school principals
		Doing it involuntarily
	Using the Performance Ineffectively	Taking it seriously
		Doing one's best
		Caring it because of one's personality type
		Being responsible
	Situational Approach	Acting upon the sensitivity and importance of the work
		Acting upon the accountability of the work
		Acting upon the desires of the principals
		Adapting to the culture of the school
Contribution to positive communication		

Using the Performance Ineffectively

Teachers who stated they did not use their performance effectively indicated that they did not take the works and tasks as drudgery seriously, did not care them, did them unwillingly, by force of their school principals and involuntarily. Some of the teachers' views on the subtheme are presented below:

Kemal: "I go to the seminars unwillingly, the subjects at these seminars are not much interesting, or not much unknown for me. Therefore, I do not take them seriously..."

Enver: "...It is not likely to say that I use my performance effectively on the works decided and forced by few people since I think that some works are fulfilled just because it would be fulfilled, and because the people who fulfill them want to ingratiate themselves into the upper authority's favor."

Özge: "...Despite of not taking them seriously, sometimes we have to do them when the school counselor service is backed on by the school principals on this, which is an underperforming situation for teachers working hard."

Murat: "...Because we are the host, we have to take them seriously... I cannot say I do not care them..."

Candan: "...Because they are not defined in my job description. The unpaid works lead us to get exhausted mentally and physically."

Using the Performance Effectively

Teachers who remarked they used their performance effectively pointed that they took the works and tasks regarded as drudgery seriously, did their best, cared them because of their personality type, and were a responsible person. Some views of the teachers on this theme are highlighted below.

Ash: “I take them seriously even if I consider them as drudgery. However, they are not carried out as they should be, we could completely not go through them, and it seems as if there is something missing on them.”

Kadir: “Because of my personality type, I try to fulfill all works seen as drudgery, but I do not think that I use my full performance because each work requires a different level of responsibility...”

Tuğba: “...I know I am responsible. For this reason and for I care the benefits of my school, I take these works and tasks to be fulfilled seriously.”

Seda: “I care doing the job, as I always do, in an organized and critical way. I prefer carrying out them befitting to me.”

A Situational Approach

Teachers showing a situational approach act upon the sensitivity and importance of the work, the accountability of the work, the desires of their principals, and care the work in order to adapt to the culture of the school and contribute to positive communication. Some views of the teachers related to this theme are listed below:

Filiz: “I have to take them seriously because they are of vital importance...”

Kadir: “As for the students with the individualized education program (BEP), it requires us to treat in a sensitive manner because of regarding a human factor. I try to completely fulfill my duty on this subject...”

Kemal: “...Because the results of controlling the school services would affect me, I just take it seriously...”

Erol: “Even if they are drudgeries, I care them depending on my responsibility and their accountability.”

Enver: “If these works and tasks are assigned to us by our principals, I try to do my best on them...”

Şahin: “I generally adapt myself to the situation to not to damage the school culture and for social adaptation. Sometimes, I just take part in them to finish them. Also, I care them because they may affect positively the communication in the school...”

Teachers expressed their opinions regardless of the differences between unpaid drudgeries and paid works under this theme as well. As a conclusion, teachers show different behaviors based on different reasons from both point of views on the quality of performance.

The Theme of “The Quality of Work Outputs” Based on Teachers’ Views

Regarding this theme, the question of “Does considering the works and tasks as drudgery affect the quality of work outputs?” was asked. According to this, the subthemes and codes on the quality of the outputs obtained from the works and tasks considered as drudgery by teachers are indicated in Table 4.

Table 4.
The Theme, Subthemes and Codes of the Quality of Job Outputs

Themes	Subthemes	Codes
Quality of Job Outputs	Poor Quality and Inefficient Job Outputs	Affecting job outputs negatively
		Not beneficial
		Not increasing productivity
		Not reaching the goals,
	Affecting the quality negatively	
	High Quality and Efficient Job Outputs	Not failing in the working process
Reaching the goals		
High productivity and quality of the work		
Situational Job Outputs	If participation of every one is ensured	
	If the volunteer basis is on	
	If it supports personal and professional development	
		Not tiring mentally and physically

Poor Quality and Inefficient Job Outputs

The formed codes under this theme show that due to the fact that the teachers carried out the works and tasks seen as drudgery by themselves, they thought that this situation affected the outputs of them negatively, it was not beneficial; it did not increase the productivity of the works and did not help reach their goals; and it affected the quality of the job negatively. On the grounds that the works and tasks as drudgery caused a waste of time; the upper authorities were in a rush to eliminate their own concerns; and the works and tasks seen as drudgery influenced negatively the productivity and motivation in the school; the teachers considered that the outputs of these works were of poor quality and inefficient.

Kemal: “They are not beneficial, but a waste of time. I don’t think they increase the productivity because some works are mostly fulfilled to please some people, except us.”

Özge: “I think their goals have not been reached because the works are done to eliminate some people’s concerns, and wasting of some money is just to hear

“Congrats!” from the authorities. Because they are not intimate, they could not reach their goals. It is quite beneficial to neither those people who carry out others’ works nor the performed work.

Enver: “Conversely, my productivity and motivation are decreasing because some of my working hours are wasted on these works...For example, the activity of reading a book is forced to be done and not quite efficient. Everybody makes a fool of each other. The student fools the teacher; the teacher fools the principals; the principals fool the directorate of national education... Of course, being forced to the works I considered as drudgery has a negative impact on the productivity and quality of the job.”

High Quality and Efficient Work Outputs

According to the created codes under this theme, some of the teachers (Tuğba, Aslı, Seda) highlighted that the works and tasks seen as drudgery did not make the process of working to be failed; these works’ goals were reached; the level of these works’ productivity and quality was at optimum level. Some of these teachers were composed of the teachers who cared the job because of their personality type; who were responsible; who carried out them befitting to themselves; who acted upon the sensitivity and importance of the work, and the accountability of the work; who cared the desires of their principals; and who believed that the works had a positive effect on the adaptation of the school culture and communication in the school.

Tuğba: “Even if I call the assigned works as drudgery, because I always try to fulfill them as if they are my principal duties, the current process of working never fails and it reaches its goals. Being forced to do a work actually influences the productivity and quality of it negatively. Every work that is cared and taken seriously is achieved and becomes efficient. With the effect of the culture created in the school in order to manage these works to be carried out, the results would be great.”

Aslı: “Lest the works seen or expressed as drudgery by myself have an impact on the quality of my job, I try to do my best by showing a higher performance and making efforts because I should not to kill my job satisfaction.”

Seda: “Because I am trying to carry out my duties best, the level of productivity, quality and reaching the goals of the duties is high.

Situational Job Outputs

According to the codes created under this theme, some of the teachers (Şahin, Candan) thought that if participation of every one into these works is ensured; if the volunteer basis is on carrying out them; if these works support personal and professional developments; if they are not tiring mentally and physically, the outputs of the works and tasks regarded as drudgery are of high quality

and efficient. It is likely to note that the teachers' views on the quality of the work outputs are mostly negative.

Şahin: “If the participation of everybody to the work is provided, I think that the goals of the work are reached much more. If it is a work limited to few people who are not volunteers, the productivity of it will not be provided and its goals will not be reached, I think.”

Candan: “The quality of the job is necessarily changed because I perform it unwillingly and with difficulty, and because I perform it without a high level of performance. Since the works which are tiring mentally and physically, and which are performed in return for no moral and material things make the quality of them decrease, other works which are not drudgeries are also negatively affected. The productivity of them is not provided because they are forced to be done. However, the works which are not tiring mentally and physically, which help personal and professional development, which are even unpaid may be fulfilled willingly because they support the development. And because of being performed willingly, they reached their goals.”

The Theme of “Solutions Offered” Based on Teachers’ Views

The question of “How the effectiveness of the outputs obtained from the works and tasks considered as drudgery is increased?” were asked to the teachers about this theme. The composed subthemes and codes are provided in Table 5.

Table 5.

The Theme, Subthemes, and Codes of Solutions Offered

Theme	Subthemes	Codes
Solutions offered	Reciprocity	The work is performed on a basis of reciprocity
	Job Description	The work should be defined in the job description
	Specialization	Specialists should be hired Everybody should do his/her own job
	Voluntariness	Opinions of workers should be asked It should be on a volunteer basis
	Effectiveness	The performed work should serve for its purpose

Reciprocity

The teachers thought that getting a point, charging, certificating, or honoring could be beneficial to increase the effectiveness of the outputs obtained from the works and tasks seen as drudgery. Some views of the teachers on this theme are demonstrated below.

Tuğba: "...The performed drudgeries could be anything but drudgery if it is performed in return for a point, or for an award at the end, or for a certain sum of money..."

Aslı: "...the certificates presented at the end of each course or seminar should satisfy teachers...certificating, honoring... but fairly..."

Job Description

The teachers pointed that the works and tasks seen as drudgery should be defined in their job description to be carried out in accordance with their purposes. Therefore, they are not perceived as drudgery by the teachers because of the effect of its legitimate power and of being defined in their job description. Some views of the teachers on this theme are listed below.

Candan: "The works which are eventually defined in the job description become my duties and are not drudgery any more..."

Voluntariness

The teachers stressed the necessity of voluntariness for the performed works and tasks. Some views of the teachers on this theme are presented below.

Şahin: "...Besides, the works and tasks seen as drudgery would be not seen as drudgery if they were performed on a volunteer basis and teachers' consents and opinions were asked..."

Enver: "...Projects would be got rid of being on paper and managed based on the needs and a volunteer basis..."

Specialization

The other solution offered by the teachers is that everybody should fulfill his/her own job. This kind of view is due to the fact that the works and tasks as drudgery are not defined in their job description and that some of the works are out of their specialization areas. The solution for this view is to hire specialist personnel (as in Table 5). Some views of the teachers on this theme are taken place in below.

Şahin: "...And also if everybody did his/her own job, they would not be drudgery anymore... The works which would be performed by the principals should not be assigned to the teachers."

Filiz: "If a salaried specialist was assigned to each district by the Ministry of National Education for repairs, modifications and faults in the school, these works were performed by this specialist, we would not deal with these drudgeries, but also focus on other important works..."

Effectiveness

According to the teachers' views, if all works and tasks at school are activities helping reach the goals, the quality of their outputs will be increased. For this reason, the works which are not applicable, and the seminars presented by people who are not specialist in that area should be eliminated. Besides, the seminars and conferences should be qualified, beneficial and contribute the professional development rather than being a great number of it. Some views of the teachers on this theme are shown below.

Ash: "The most important one is not to be invited to the courses, seminars which are not applicable, and which are presented through instant slides... so inappropriate..."

Kadir: "...The content rather than the form is important. Rather than ten drudgery courses, seminars, an all-prepared course or seminar, with a specialist on it on in an appropriate physical environment should be performed..."

Discussion, Conclusion and Suggestions

According to the results of the study, two important conclusions need to be emphasized. The first is that asking for teachers' opinions on performing works, even they are either unpaid, forced labors (drudgeries) or paid, forced labors, affects the performance and the expected outcomes of the works positively. The second is that even in both situations, in other words, even the works and tasks are seen as drudgeries or defined in the job description, the works and tasks whose effectiveness is poor have a negative impact on using the performance of teachers and decrease the quality of work outputs.

In the light of the findings obtained from the first subproblem of the study, the most important conclusion is the teachers' perception on that there are quite a lot works and tasks considered as drudgery at schools. However, it is not possible to regard all these works and tasks as drudgery. There are some works and tasks that teachers consider as drudgery and are literally drudgeries (unpaid). These are: controlling students' school services; dealing with maintenance and repair services; a must to fulfill out-of-field duties; raising donation for foundations/institutions; coaching; courses, seminars, conferences out of working hours; organizing a fair, collecting dues, money; taking part in projects peculiar to the province; joining the meetings out of working hours. Besides, there are also some works and tasks which are regarded as drudgery, but are literally not drudgery (paid, defined in the job description). These are: being on school guard duty; filling in questionnaires; dealing with students based on individualized education programs (BEP); fulfilling the practices on occupational health and safety at schools; dealing with the application procedures of exams; inputting all data of students into the e-School system; participating into conferences organized during the working hours; and supporting health services. As it is seen, it is not

possible to evaluate these works and tasks in the scope of the concept of “drudgery” in the literature of law. Considering them as drudgery is due to the fact that they are perceived as ineffective practices.

Although no studies on drudgery at schools in the literature have been found, it is likely to see some references on the concept of drudgery in some studies and in the views of the unions. One of the views of the unions is related to the duty of investigation of the school principals. This duty is considered as drudgery because it restricts the essential duties of the school principals; all costs are paid by them; travelling expenses are not provided according to Öğ-Der (2017). Another subject seen as drudgery by the unions is being on school guard duty. It is considered as drudgery because it is not defined in the law by the Ministry of National Education, but it is added to the regulations with an article and has led school principals and teachers to take much responsibilities (while being school guard duty, possible events with violence, accidents, negotiations). The other subject causing teachers to encounter criminal and disciplinary actions is that because the rights and responsibilities of the teachers are not defined concisely, all stakeholders in education, especially teachers, are under a serious pressure. The limited rearrangement on “the fee of the school guard duty” as a result of the demonstrations of “not being on the duty” and the legal movements on it have not eliminated the drudgery part of the school guard duty (Eğitim-Sen, 2015b). The demonstration decision on not being on the school guard duty during lunch breaks and twice a week, and not performing drudgery duties on education through transportation by the union of Türk Eğitim Sen are among the movements against drudgery at schools (Türk Eğitim Sen, 2019). Inputting all data, which are not related to education and teaching, into the e-School system as if teachers are seen as pollsters of Turkish Statistical Institute by the Ministry of National Education is also considered as drudgery (Eğitim Sen Manavgat Branch, n.d.). The results obtained from the study and the subjects the unions discussed seem to be overlapped.

Some results of different studies are seen as related to the concept of drudgery. In a study on an investigation of the supporting and training courses through a teacher’s point of view (Canpolat & Köçer, 2017), it is pointed that some drudgeries are assigned to students and teachers within the last two months to the exam by the District Directorate of National Education and the school principals assigned teachers for them. In the same study, it is noted that students are kept away from the class because of the preparation of ceremonies; students fall behind in the class because of activities such as theater and dance, and even if they participate into them, they get exhausted. It is likely to highlight that the activity regarded as drudgery here is both unreciprocated and affects negatively the performance and productiveness of teachers and students. The special days and weeks, which composes of the important part of the education and teaching activities, are significant in socialization of students, identifying the cultural values, achieving the outcomes of teaching, and helping teachers. These activities need not to be considered as drudgery at schools. The result of this practice (too

much celebrations; preparations without the participation of students; ignoring the principle of relation to real-life, organizations which are not suitable for the level of students) is that students do not care these activities (Gürdal, Şimşek & Üredi, 1998). In another study (Şahin, 2006), it is found that teachers are not willing to take in-service trainings because they are invited to them out of working hours and they are unpaid, therefore it is seen as drudgerly. In fact, teachers have known the importance and necessity of the in-service trainings, but since they are not organized in an appropriate time and under appropriate conditions, and they are presented by non-specialists, it causes these activities to be regarded as drudgerly. The other issue in our education system is that trainee teachers get educated at schools. Özen (2017) detects that school counselor teachers have avoided taking responsibility of trainee teachers; dealing with them is perceived as a drudgerly duty; even some teachers ignore the trainee teachers.

Coaching is a practice carrying out important functions. According to the study of Çam-Tosun and Bayram (2017), the teachers find coaching as beneficial, believe that it could develop students wholly, and it could be practiced at every level. However, because it causes some workload for teachers, and teachers see it as drudgerly, it is not found as effective enough. The most crucial reasons of it are that trainings on coaching have not been provided teachers; there is no instruction to be followed by teachers; the substructures of it are insufficient. As it is seen, other structural issues are effective in considering coaching as drudgerly, not because it is unpaid. As a result, it could have a negative effect on the performance and the effectiveness of coaching. In the study of Taşdemir, Taşdemir, Keskinçilic, Köksal and Şahin (2017) on the investigation of the approaches of primary school teachers to inclusive students, it is indicated that teachers have negative behaviors and practices such as that they do not accept the inclusive students; ignore them; see them as a danger for other students; waste their time with useless things not related to courses; consider them as drudgerly in the class. In a study on the expectations of school principals and teachers from Information Technologies teachers (Seferoğlu & Akbıyık, 2009), it is seen that the Information Technologies teachers think that they have duties on only teaching. Due to this perception, they find it odd when any help is asked from them on the issues related to computers, they feel discomfort because they are perceived as a technician rather than a teacher. The Information Technologies teachers state that they could not perform their principal duty because of these kind of drudgeries; they lose their motivation within some negative feelings caused by the fact that they could not do anything except drudgeries at the end of the day. The works asked them to perform and the works regarded as drudgerly by them have a negative impact on the performance they would use for their own duties and on the productivity of it. In the study of Arlı, Ölmez Ceylan and Akduman Yetim (2012), it is pointed that on the subject of bureaucracy in which organizational laziness is involved, the understanding of “teach and leave the class” among teachers is common, and dealing with statistics, data origination, paperwork are considered as drudgerly. When considered it in term of private schools, it is possible to face

with situations that are more negative. The difficulties of working conditions, a lot of drudgery works, except the other works of teachers, and the need to take a lot of work home are seen as the subjects on which the private school teachers deal with the drudgery (Kandemir, 2015). One of the problems in the process of organizing the strategic plan at schools is that the adequate participation of teachers is not ensured. The reason of it is that teachers consider the process as “drudgery, unnecessary work” and unwilling to be a volunteer to the participation of this process (Arslan & Küçüker, 2016). In the study of Çayır Necanlı (2017), it is highlighted that the drudgery is perceived as mobbing for teachers; and as mobbing, the unnecessary works called as drudgery are assigned to teachers who are not liked; they are exposed to difficult working conditions; and that damages the school climate; it causes individual and institutional problems. As a result, in the school, there are many works as drudgery and teachers are disturbed to perform the drudgeries.

In the light of the findings obtained on the second subproblem of the study, the most important result was that the works and tasks as drudgery at schools had a negative impact on using of the teachers’ performance. Firstly, it was found that some of the teachers did not take the works and tasks as drudgery seriously, didn’t care them and perform them unwillingly, and they did not use their performance effectively. Secondly, it was noted that some of the teachers took these works and tasks seriously, tried to do their best and used their performance effectively. Thirdly, based on some teachers’ opinions, it was identified that because teachers cared these works and tasks because of their personality features, and they acted upon with the feeling of being responsible and doing things befitting themselves, they used their performance effectively. Fourth, it was understood that the teachers were forced to perform the works and tasks as drudgery by the school principals. Fifth, it was discussed that some teachers acted upon the sensitivity and importance of the works and they approached the situation in a sensitive way because of the human factor. Some teachers showed a situational approach, in other words, they acted upon the accountability of the work on the effectiveness of the performance regarding the works and tasks seen as drudgery. Finally, it was described that the teachers tried to use their performance effectively because of their belief on its positive effects on the adaptation to the school culture and contribution to the communication at schools. Also, owing to the fact that the works and tasks as drudgery were not defined in the job description of teachers, and they were off their specialization areas, and they caused extra workload, their performances were not used effectively. Uysal, Akbulut and Ertan (2015) proposed that a unit change on the excessive workload perceived by the members of accounting profession affected the negative working psychology more than 100%, and as a result of this, the stress and burnout syndromes caused the performance of workers to decrease dramatically. While even the excessive workload in the scope of the specialization area could cause this much negations, the possible result of the drudgery works, assigned to the workers at schools, out of their specialization area and their job description is the point to be empha-

sized. The drudgeries as a result of the disorganizations of teachers' workload and as a result of different roles adapted by them may cause the stress, and this impacts on the performance of teachers negatively (Toker Gökçe & Özen, 2019). An organization climate in accordance with the culture of the institution has a positive function on every kind of works and increasing the general performance (Tuna, 2014). Therefore, some of the teachers do not have negative attitudes towards the works and tasks as drudgeries with reference to the necessity of adaptation to the school culture.

In the light of the findings on the third subproblem of the study, the most critical result was that the quality of work outputs was negatively affected. The first finding was that the works and tasks as drudgeries had a negative effect on the quality of work outputs; the performed works were not effective; the productiveness of them did not increase; the goals of them were not reached; and the quality of work outputs was negatively influenced. The second significant result of it was that the process of working did not fail; the goals were reached; the productivity and the quality of the work was high. The final result of it was the conditional and situational approach. According to this, on the condition that everybody was active; it was on a volunteer basis; it supported personal and professional development; and it was not tiring mentally and physically, the quality of the outputs obtained from the works and tasks as drudgeries was not affected negatively. Achieving the objectives of education in terms of academic performance of students is depended on how well teachers perform their teaching duty. The teachers with the moderate level of educational workload are more effective and productive than the teachers with the higher level of educational workload (Ayeni & Amanekwe, 2018). Briefly, the workload is one of the reasons restricting teachers while performing their duties and negatively affecting on the productivity of the work (Halis, 2010). For the school principals, spending time for the works which are not defined in their job description (cleaning, sanitary inspection and issues on troubleshooting technologies) increase their workload, and this prevents them from performing their basic responsibilities as the leader of education at schools (Deloitte, 2017). Within this context, it is possible to propose that these works and tasks have a negative effect on the work outputs related to other organizational variables as well as on the outputs obtained from the works and tasks as drudgeries. The request of teachers on asking their opinions on the drudgeries before performing them and their expectation on agreeing with the decision are important issues to be considered because there are several studies on the positive effect of the agreeing with the decision on the productivity, namely, the quality of the work outputs. The point to be considered carefully is that it should not be thought that teachers do not accept each drudgeries work and tasks through agreeing to the decision. Still, it is supported in the literature that the effectiveness of the teachers who think that the practice of agreeing with the decision is right and appropriate, and who find a response to their values and expectations increases (Bursalıoğlu, 2000).

In the light of the findings on the fourth subproblem of the study, the most central result was that the solution which would provide with using of the performance effectively and increase the quality of work outputs was mostly stressed in the literature of management regarding the necessity of agreeing to the decision, being on a volunteer basis and taking individual goals together with organizational goals (Ayđın, 2010). That the participation to the process of making decision increased the productivity of the workers was proved in the study of Harwood and later in the studies conducted in the organizations of business and education (Hoy & Miskel, 2012) because people who agreed with the decision were expected to show a more sincere effort and have a more positive tendency in the application the agreed decision (Ayđın, 2010). The solutions offered by the teachers included that everybody should do his/her own job; the qualified specialists should be hired; the works should be functional; the works are performed in return for something; and the works should be added in the job description. Lastly, the workload of teachers needs to be managed in an effective way because teachers are first and foremost people with feelings, who could be stressful, depressed and worried when they are forced to be work too much (Ayeni & Amanekwe, 2018). That these affective issues could influence the quality of the performance and work outputs is stated above in the light of the literature. The fact that workers find their works as important, and they know that the works are performed in return for a moral and material thing lead them to perform them more willingly. Therefore, it is important that the school principals should behave considering this situation (Uludağ, 2016).

As a result of the research, it may be stated that the works and tasks considered as drudgery need to be examined and reorganized. If the actions to be taken at the level of the Ministry are clear, concise, and not open to comment; it prevents possible dilemmas and conflicts at the lower levels. First of all, the job description should be defined clearly and concisely in order to eliminate the uncertainty in the roles, duties, and responsibilities of teachers; and what behaviors are expected from them should be taught both in the process of being a teacher candidate and in the preparatory processes in detail. The current study showed that having a say in making a decision on these works and tasks even as drudgery made the situation tolerable. Besides, some field teachers such as teachers of Information Technologies and Psychological Counseling and Guidance (even if there are annoying gaps in their working hours) should be led to perform the works related to their field. Teacher should not be forced to raise donations for foundations and some institutions; if these kinds of activities are certainly performed; the other legal channels should be applied. The courses, seminars, conferences out of their working hours should not be organized; if they are planned, their organization should be made before and announced to the teachers. The decisions on preventing teachers from collecting money by force through informal communication channels in the school should be made. The projects which do not contribute the goals should be ended; the views of teachers on beneficial projects which is certainly be made should be asked and these important activi-

ties should not be considered as drudgery. Teachers should not be forced to help the school health services, the duty on arranging and keeping of the papers and forms related to this should assigned to the specialists, not teachers. Organizing a fair is a time-consuming activity including excessive workload. Sometimes, these kind of activities lasting a few days make the energy of the teacher to be decreased and affect negatively the school and classroom discipline. Teachers should be kept away from these activities; they should be organized by the Parent-Teacher Association. Being on school guard duty is an overwhelming duty. While the fee of this duty performed for once a week is paid, when it is performed more than once a week, it is unpaid. In order to make the practice of coaching be encouraged among teachers, the teachers who practice it and are successful in it should be awarded.

This study was designed as a qualitative research method and the results of it were limited with the research sample. This kind of study may be conducted to broader sample groups. Opinions of academic and administration staff at universities might be asked. Future research would be on the relationships of works and tasks as drudgery with teachers' motivation, commitment, adaptation etc. For stakeholders, it may be stated that all drudgeries at schools should be terminated. Teachers should be informed of the works and tasks that are defined in their job description but assessed as drudgery because of considering their ineffectiveness. The practices that justify this perception and do not contribute to the development of education, training, and students would be ended.

Türkçe Sürüm

Giriş

Angarya kavramı, toplumda ya da örgütsel ortamlarda daha çok, işlevsel olmayan, bir amaca hizmet etmeyen, gereksiz, boş işler anlamlarında kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu'nun sitesinde ise, bir kimseye veya bir topluluğa zorla, ücret vermeden yaptırılan iş, yükleni; bir kişiye görevi dışında yaptırılan iş; kölelik düzeninde köylünün derebeyine yaptığı zorunlu ücretsiz hizmet; usandırıcı, bıktırıcı, zorla yapılan iş olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Anayasa'nın 18. maddesinin ilk cümlesinde hiç kimsenin zorla çalıştırılmayacağı, angaryanın yasak olduğu belirtilmiştir. Angarya kavramı, ücreti ödenen zorunlu çalıştırma kavramından tamamen farklıdır. Zorunlu çalıştırmada ve angaryada çalışma zorunluluğunun olması ortak nokta iken; zorla çalıştırmada çalışmanın karşılığının olması, angaryada ise çalışmanın karşılığının olmaması iki kavram arasındaki farkı gösterir (Acu, 2014).

Tanzimat'tan bu yana angarya ve zorla çalıştırma yasağına ilişkin yapılan yasal düzenlemelere rağmen angarya yasağının ihlal edildiği çok sayıda uygulamayla karşılaşılabilir (Ünlütürk Ulutaş ve Ulutaş, 2015). Nitekim eğitim sendikalarının angarya konusundaki bazı görüşleri bu konuyu destekler niteliktedir. Okulda birçok angarya işin öğretmen ya da yöneticiler tarafından yapıldığı, eğitim işgörenlerinin, yasalarla tanımlanmış görevleri dışındaki alanlarda çalıştırıldığı, görevleri olmayan işleri yapmaya zorlandıkları ve harcadıkları emeklerinin karşılığında hiçbir ücret ödenmediği; bu nedenle de kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayırmak zorunda kaldıkları sendikaların dile getirdiği bazı hususlardır. Okullara kaynak sağlamaya yönelik işlerle (kermes düzenlemek, okula kaynak bulmak, bağış toplamak) ilgilenmek zorunda bırakılmak, görev tanımında olmadığı halde toplam kalite yönetimi, ilköğretim kurum standartları, anket doldurma gibi işleri yapmaya zorlanmak ise angarya uygulamalarından bazıları olarak görülmektedir (Eğitim Sen, 2015a).

Angarya konusunda yüksek mahkemelerin kararlarındaki yorumlar incelendiğinde, mahkemelerce, fazla mesai yapan işçi ve memura ücret ödenmemesi (Örn. memura hafta sonu sınavında zorunlu görev verilmesi, işçiye karşılığı ödenmeksizin fazla mesai yaptırılması.) angarya kapsamında değerlendirilmiştir. Memura görev tanımı dışında görev verilmesi ve ücretinin verilmemesi (Örn. Araştırma görevlisinin ücret almaksızın derse girmesi) de angarya kapsamında değerlendirilen konular arasındadır. Bunların dışında, döner sermayeye aynı katkıyı yapan memurun, daha az ödeme alması ya da hiç almaması ve memura yapılan ödemenin herhangi bir sebeple iadesinin istenmesi uygulamalarının da angarya kapsamında değerlendirilebileceği yorumları görülmüştür (Ünlütürk Ulutaş ve Ulutaş, 2015). Anayasa mahkemesi kararlarında angaryanın kamu yararına olup olmamasına göre bir ayrıma gidilmiş ve karşılıksız olarak yüklenen zorla çalıştırma yükümlülüğü, kamu yararı için öngörülmüş ise Anayasa'ya aykırı

kabul edilmeyebileceği yorumu yapılmıştır. Bununla birlikte, bu yükümlülük işçinin, işveren için fazla çalışması gibi kamu yararına olmayan bir durum söz konusu ise bu çalıştırmanın angarya olarak kabul edileceği değerlendirilmiştir (Karan, 2018).

Okul denilen örgütün informal yanının ağır basması (Bursalıoğlu, 2000) ve bürokratik sosyalleşmenin (Aydın, 2010) de bir sonucu olarak öğretmenler, angarya olarak görseler de bu iş ve işlemlere ilişkin sorumlulukları yerine getirmektedirler. Ancak bu sorumlulukların gereği gibi gerçekleştirilebilmesi için rollerinin içeriğini iyi anlamaları gerekir (Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut ve Çelik, 2005). Aksi halde kendilerinden tam olarak nelerin beklendiğini kolayca anlayamamaları veya kendilerinden beklenenlerle neyin yapılması gerektiğine ilişkin düşüncelerinin birbirine zıt olması, rol belirsizliğine neden olur (Bernardin, 2010; akt: Doğan, Demir ve *Türkmen*, 2016). Rol belirsizliği ile performans arasında ise negatif ilişki bulunmaktadır (Cerit, 2015). *Çalışanların* gerçekleştirmek istedikleri rol ile onlardan oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzluğu ifade eden kavram ise rol çatışmasıdır. Aşırı iş yükü, işyerlerinde rol çatışmasını doğuran en belirgin nedenlerden biridir (Ünsar ve Oğuzhan, 2009). Kısaca rol belirsizliği ve rol çatışması örgütsel davranışı etkileyen, personel ve örgütsel çıktılar üzerinde olumsuz etkisi bulunan değişkenlerdir (Esatoğlu, Ağırbaş, Akbulut ve Çelik, 2005). Örgütsel çıktılar üzerindeki olumsuz etkisi ürünün kalitesini; personel üzerindeki olumsuz etkisi ise işgörenin ne yapması gerektiği ile ne yaptığı arasındaki ilişkiyi ifade eden performans olumsuz etkiler (Uysal, Akbulut ve Ertan, 2015). Çalışanların performansını ve iş verimliliğini belirleyen değişkenlerden olan iş yükü, “çalışanın kapasitesine uygun ve sağlanan olanaklar ölçüsünde belli bir sürede bitirmesi beklenen iş miktarı” olarak tanımlanmaktadır (Çakmakkaya, Batur ve Akpınar, 2019; Dasgupta, 2013). Angarya iş ve işlemlerin bazıları gönüllülük esasına dayansa da çoğu, “dayatma” olarak çıkmakta, öğretmene yüklenen sorumluluğu oldukça arttırmaktadır. Öğretmenlerden beklenen bu görevlerin birçoğunun uzmanlıklarının dışında olduğu ve öğretmenlerin iş yükünü arttırdığı (Toker Gökçe ve Özen, 2019); iş yükünün artmasının çalışanların performansı üzerinde olumsuz etkilerinin olduğu (Dasgupta, 2013; Siswanto, Supriyanto, Ni'mah, Asnavi & Wekke, 2019); performansın olumsuz etkilenmesinin ise çalışanların tam potansiyelle üretim yapmalarına izin vermediği (Shah, Jaffari, Aziz, Ejaz, Ul-Hag & Raza, 2011) bilinen bir gerçektir. Ayeni ve Amanekwe (2018) tarafından yapılan araştırma sonuçları, öğretmenlerin iş yükündeki artışın, hem kendi performanslarında hem de öğrencilerinin akademik performanslarında olumsuz etkisinin bulunduğu göstermektedir. Çalışmalar, öğretmenlerin aşırı iş yükünün sadece psikolojik sağlıklarını (yani duygusal tükenmeleri) etkilemekle kalmayıp aynı zamanda tutumlarını (yani iş tatmini) ve davranışlarını da (yani, performansı) olumsuz yönde etkilediğini (Huyghebaert, Gillet, Beltou, Tellier & Fouquereau, 2018); mesleği erken bırakmalarında temel neden teşkil ettiğini (Sugden, 2010) ve çok fazla angarya ve evrak işiyle uğraşılması gibi nedenlerle yılgınlığa düştüklerini göstermektedir (Karaca, 2015).

Alanyazında Toker Gökçe ve Özen'in (2019) çalışmasından başka, okullarda angarya kavramını ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte farklı konularda yapılan araştırmalarda (Canpolat ve Köçer, 2017; Gürdal, Şimşek ve Üredi, 1998; Özen, 2017; Seferoğlu ve Akbıyık, 2009; Taşdemir, Taşdemir, Keskinliç, Köksal ve Şahin, 2017; Çam-Tosun ve Bayram, 2017) angarya kavramına ilişkin bazı atıflar bulunmaktadır. Bu atıflar gözden geçirildiğinde, öğretmenlerin angarya olarak gördükleri bu iş ve işlemlerin bir kısmının görev tanımlarında bulunduğu, mesleğe girmeden önce bu görevleri hakkında bilgi sahibi oldukları türden görevler olduğu söylenebilir (örneğin: belirli gün ve haftalar, rehber öğretmenlik, kaynaştırma eğitimi vb.). Hemen yukarıda belirtilen araştırmalara bakıldığında, öğretmenlik mesleği açısından neyin angarya neyin görev tanımları kapsamında olduğuna ilişkin bir farkındalık sorunun yaşandığından söz etmek mümkündür. Ayrıca öğretmenlerden, gerçekten angarya iş ve işlemlerin beklendiği ve bu işlerin yaptırıldığı uygulamalar da bulunmaktadır. Bu da öğretmenlerin iş yükünü arttırmakta, performansın etkili kullanımını etkilemektedir. Oysa öğretmenlerin performansı, okulun etkililiği ve öğrenci başarısı açısından önemli faktörlerden biridir (Tao, 2013; akt Cerit, 2015). Bu nedenle öğretmenlerin performanslarını ve iş çıktılarını etkileyen angarya iş ve işlemlerin neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin, okullarda angarya olarak gördükleri iş ve işlemleri; angarya olarak görülen bu iş ve işlemlerin yürütülmesinde performanslarını ne kadar etkili kullandıkları ve bu iş ve işlemlerden alınan verimliliğe ilişkin algılarını tespit etmektir. Çalışma, okullarda angarya olan iş ve işlemler ile yapılması görev tanımlarında bulunan iş ve işlemler arasındaki farka ilişkin farkındalığın sağlanması açısından önemlidir. Aynı zamanda, uygulanan angarya iş ve işlemlerden, amaçlara uygun çıktılar elde edilip edilmediğine ilişkin tespitlerin yapılarak, hizmet kalitesini arttıracak önlemlerin alınması; angaryanın öğretmen ve yönetici üzerindeki oluşturduğu yüke işaret etmesi ve sonuçlar bağlamında öğretmen performans ve refahının artırılmasına katkı sağlayacak tedbirlerin alınması açısından önemlidir. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Okul yöneticileri ve öğretmen görüşlerine göre:

1. Angarya olarak görülen iş ve işlemler nelerdir?
2. Angarya olarak görülen bu iş ve işlemlerin yürütülmesinde performanslarını etkili kullanabilmekte midir?
3. Angarya olarak görülen iş ve işlemler, bu işlere ilişkin iş çıktılarını (verimlilik, amaçlara ulaşma, fayda, kalite) nasıl etkilemektedir? Niçin?
4. Angarya olarak görülen iş ve işlemlerin amaçlara uygun olarak yürütülmesi için neler yapılabilir?

Yöntem

Bu bölümde araştırmada kullanılan desen, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Deseni

Araştırma, nitel araştırma desenlerinden yorumlayıcı fenomenoloji deseninde tasarlanmıştır. Fenomenoloji deseninde, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu odaklanma, insanların bazı fenomenleri nasıl tecrübe ettiklerini metodolojik, özenli ve derinlemesine bir şekilde resmedilmesini ve betimlenmesini gerektirir (Patton, 2014). Araştırmada, okul yöneticileri ve öğretmenlerin, okullarda angarya olarak gördükleri iş ve işlemler ile bu iş ve işlemlerin performansın niteliği ve iş çıktıları üzerindeki etkisi araştırıldığı için yorumlayıcı fenomenolojik desen kullanılmıştır.

Çalışma Grubu

Çalışma grubu, 2018–2019 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde MEB'e bağlı devlet okullarında çalışan altısı kadın öğretmen, yedisi erkek öğretmen olmak üzere toplam 13 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmada nitel araştırmalarda başvurulan amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yönteminde, belli bir amaç doğrultusunda araştırmanın derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zenginliği durumlar seçilir ve ampirik genellemeler yerine derinlemesine anlama amaçlanır (Patton, 2014). Katılımcıların belirlenmesi amacıyla amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminde amaç, görece olarak küçük bir örnekleme grubu oluşturularak çalışılan fenomeni deneyimleyen bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Çeşitliliği sağlamadaki amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında, paylaşılan olguların ve ayrılıkların olup olmadığını saptamak ve çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Çalışma grubu belirlenirken okul türü, branş ve öğretmen-yönetici çeşitliliği sağlanarak veri zenginliği sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların dördü ilkokulda, beşi ortaokulda, dördü lisede çalışmaktadır. Katılımcıların mesleki kıdemleri altı ile 28 yıl arasında değişmektedir (Tablo 1).

Tablo 1.
Öğretmenlerin Betimleyici Özellikleri

Katılımcılar*	Branş	Okul Türü	Mesleki Kıdem	Konum
Kemal	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	18	Öğretmen
Kadir	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	8	Öğretmen
Tuğba	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	19	Öğretmen
Aslı	Sınıf Öğretmeni	İlkokul	28	Yönetici
Şahin	Matematik	Ortaokul	14	Öğretmen
Özge	Türkçe	Ortaokul	12	Öğretmen
Seda	Bilişim Teknolojileri	Ortaokul	6	Öğretmen
Murat	Sosyal Bilgiler	Ortaokul	9	Yönetici
Utku	Din Kültürü ve Ah. B.	Ortaokul	17	Yönetici
Candan	Rehberlik ve P. D.	Lise	7	Öğretmen
Enver	Fizik	Lise	17	Öğretmen
Filiz	Türk Dili ve Edebiyatı	Lise	21	Yönetici
Erol	Matematik	Lise	19	Yönetici

*Katılımcıların gizliliğini korumak amacıyla rumuz kullanılmıştır.

Veri Toplama Aracı

Görüşme soruları, görüşme yapılan öğretmenlerin kişisel bilgilerine yönelik sorular ve araştırmaya temel oluşturan yarı yapılandırılmış sorulardan oluşmaktadır. Kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla, yerli ve yabancı alanyazın taranmış, angarya konusunda yapılan bir araştırmaya rastlanmadığı için, konusu angarya dışında çalışılmış olan araştırma sonuçlarından yararlanılarak yarı yapılandırılmış sorular oluşturulmuştur. Biri “okulda angarya” konusunu çalışmış, diğeri nitel araştırma alanında deneyimli olan iki uzmanın görüşüne başvurulmuş, bu görüşler doğrultusunda soruların anlaşılabilirliğini arttırmak amacıyla biçimsel düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmacı tarafından, soruların anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla, ikisi öğretmen, biri okul yöneticisi olmak üzere üç katılımcı ile ön uygulama yapılmıştır. Bu uygulama sonunda soruların anlaşılabilirliğinde bir problemin olmadığı görülmüş ve sorular son haliyle katılımcılara sorulmuştur. Araştırmanın verileri, Mayıs-Haziran 2019 tarihinde toplanmıştır. Görüşmeler, önceden alınan randevu yoluyla, katılımcıların belirledikleri gün ve saatlerde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler ortalama 30 dakika sürmüştür. Veriler ses kayıt cihazına kaydedilmiş, daha sonra bilgisayar ortamına aktarma sürecinde yararlanılmıştır.

Veri Analizi

Verilerin çözümlenmesinde, nitel analiz yöntemlerinden “*içerik analizi*” kullanılmıştır. İçerik analizi yoluyla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyerek yorumlamaktır. Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilmektedir. İlk aşama verilerin kodlanması, ikinci aşama temaların bulunması, üçüncü aşama kodların ve temaların düzenlenmesi ve dördüncü aşama bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Kodlama aşamasında, araştırmacı tarafından veriler dikkatli bir şekilde okunmuş ve araştırmanın amacı ve soruları araştırma kapsamında önemli görülen kavramlardan hareketle kodlar oluşturulmuştur. Katılımcılardan toplanan verilerden önemli görülen doğrudan alıntılara yer verilerek kodlar teyit edilmiştir.

Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

Yapılan görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilmiştir. Görüşme sonrası bilgisayar ortamına aktarılan ifadeler katılımcılar ile paylaşılarak, katılımcıların onayına sunulmuştur. Böylece araştırmanın yapı geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın iç geçerliğini arttırmak amacıyla görüşme formunun geliştirilmesi aşamasında ilgili alanyazın taranmış ve araştırmaya ilişkin kavramsal çerçeve çizilmiştir. Ayrıca katılımcıların gerçek düşüncelerini yansıtmasını sağlamak amacıyla, çalışmadan elde edilen bilgilerin akademik amaçla kullanılacağı ve isimlerin gizli tutulacağı güvencesi verilmiştir.

Araştırmanın dış geçerliğini sağlamak amacıyla araştırmanın deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin analizi süreçleri ayrıntılı biçimde açıklanmış ve elde edilen bulgular alanyazında yapılan çalışmalar ışığında yorumlanmıştır.

Araştırmacı tarafından gerçekleştirilen, kodlanması ve bulguların yorumlanması aşamalarının doğruluğunu kontrol etmek amacıyla, daha önce angarya konusunda çalışmış bir öğretim üyesinin ve nitel çalışmalar yapmış olan bir öğretim üyesinin görüşleri alınmıştır. Bu görüşler sonrası oluşturulan kodlamalar üzerinde düzenlemeler yapılmıştır. Böylece araştırmanın iç güvenirliliği (tutarlılığını) arttırılmaya çalışılmıştır.

Bulgular ve Yorumlar

Araştırma soruları bağlamında katılımcıların görüşleri; angarya olarak görülen iş ve işlemler, performansın etkililiği, iş çıktılarının kalitesi, çözüm önerileri olmak üzere dört tema altında analiz edilmiştir.

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre “Angarya olarak Görülen İş ve İşlemler” Teması

Araştırmaya katılan 13 katılımcının her biri, okulda angarya olarak görülen iş ve işlemlere ilişkin birden fazla görüş bildirmiştir. Bu görüşler benzer kavram ya da başlıkları içerdiğinden aşağıda (Tablo2) bu görüşlerden bazılarını yer verilmiştir. Angarya olarak görülen iş ve işlemlere ilişkin temada, “Servis araçlarının denetimini yapmak, sınav başvuru işlemlerini yürütmek, vakıf/kuruluşlara yardım toplamak, mesai saatleri dışındaki toplantılara katılmak, mesai saatlerinde kurslara, seminerlere çağrılmak, aidat/para toplamak, anket doldurmak, kermes düzenlemek, tüm verileri e-okula girmek, projelere katılmak, nöbet tutmak, toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılmak, iş sağlığı güvenliği çalışmalarını yürütmek, bakım-onarım işleriyle ilgilenmek, rehberlik servisinin çıkarttığı işleri yapmak zorunda kalmak, koçluk uygulamasında görevli olmak, inceleme soruşturma görevini yürütmek, sağlık hizmetlerine destek olmak, alan dışı işleri yapmak zorunda bırakılmak ve BEP’li öğrencilerle ilgilenmek” kodlarına ulaşılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2.

Angarya olarak Görülen İş ve İşlemler Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Angarya Olarak Görülen İş ve İşlemler	BEP’li öğrenciler	Kadir: “...BEP’li öğrencilere tüm öğrencilere gösterdiğimiz ilgiyi aynen onlara da gösteriyoruz. Onlarla ilgilenmemiz gereken süreden çalarak BEP’li öğrenciyi zaman ayırıyoruz. Sonuç? Sonuç pek değişmiyor. Bu çocuklar için yapılan sınavlar, gözlem formları, değerlendirme ölçekleri, ödevler angarya olmaktan öteye geçmiyor...”
	Aidat/para toplamak	Tuğba: “Ödenmeyen aidatların, velilere biz öğretmenlerin aracı kılarak hatırlatılması...”
	Tüm verileri e-okula girmek	Tuğba: “...Eğitim öğretimle doğrudan ilgisi olmayan tüm verileri e-okula girmek...”
	Projelere katılmak	Aslı: “...Yürütülen pek çok projede komisyon başkanı olarak veya yürütücüsü olarak da siz, hep siz..” Utku: “Milli eğitim müdürlüğü tarafından eğitim öğretim dışında yapılan illere özel projeleri...”
	Mesai saatleri dışındaki toplantılar	Tuğba: “...Ayrıca, mesai saatleri dışında öğretmenler toplantısı ve veli toplantısının yapılması ve katılmaya mecbur bırakılmamızı da angarya olarak görüyorum...”

Tablo 2.

Angarya olarak Görülen İş ve İşlemler Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları (Devamı)

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Angarya Olarak Görülen İş ve İşlemler	Servis araçlarının denetimi	Kemal: "...Servis araçlarının öğretmenler tarafından denetlenmesini bir angarya olarak görüyorum."
	Sınav başvuru işlemleri	Kadir: "...Bilsem sınavları başvuru işlemleri ve tutanakları, ortaokul geçiş sınav başvuru işlemleri... hepsi angarya bence..."
	Vakıf/kuruluşlara yardım toplamak	Kadir: "...bazı vakıf ve kuruluşlara yardım amacıyla tüm işin öğretmenlere bırakılması,..."
	Mesai saatinde ve dışında kurslara, seminerlere/konferanslara çağırılma	Filiz: "...Milli eğitim müdürlüğü dışındaki kurumların düzenlemiş oldukları konferanslara yeterli katılım olmadığında ders saatleri içerisinde okuldan belirli sayıda öğrencinin konferansa götürülmesi... Bu öğrencilere eşlik etmeniz ve bu eşliğin hiçbir maddi manevi karşılığının olmaması..."
	Nöbet tutmak	Aslı: "...Nöbet ücret düzenlemesi gelişi sevindirici fakat duyuyoruz ki ihtiyaç olduğu için haftada iki üç gün nöbet tutuluyor..."
	Anket doldurma	Enver: "...Anketler de aynı şekilde bana angarya olarak geliyor. Bir kere değil iki kere değil. Usandık artık."
	Kermes düzenlemek	Şahin: "Okullarda düzenlenen kermes tarzı etkinliklerde öğretmenlerin zorunlu olarak katılması uygulamasını... Angarya olarak görüyorum... bu benim görevim mi? Bunun sıkıntısını stresini niçin yaşıyorum ben?"
	Toplam kalite yönetimi	Aslı: "Öğretmenlerin mesai saatleri dışında yaptığı veya mesai saatleri içinde yaptığı pek çok şey angarya aslında. Örneğin, ... toplam kalite yönetimi, ..."
	İş sağlığı güvenliği	Erol: "Gerekli eğitimin verilmemesine rağmen Milli eğitim müdürlüğünün müdür yardımcısı olarak okulda zorunlu tuttuğu iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerine yönelik yaptırılan iş ve işlemler bir angaryadır aslında..."
	Bakım, onarım işleri	Filiz: "Okuldaki tüm arızaların, tadilat ve tamir işlerinin idareci tarafından giderilmesi durumu... merdiven taşı mı kırık, yapıştır, kömürlük arşiv mi olacak, badana yap, arabalar çiçekleri mi eziyor, çit çak süsle, elektrik ve gaz kaçağı mı var, elinden gelmiyorsa dilenci misali usta peşinde koş..."
	Rehberlik servisi	Özge: "...Rehberlik servisi tarafından istenen evraklar öğretmenlerin görevi olmadığı halde isteniyor. Bu, yoğun çalışan öğretmenler için bir angaryadır."
	Koçluk uygulaması	Candan: "...Görebildiğim kadarıyla öğretmenlik koçluk uygulaması, çalışan öğrenciler ve onlara gönülden destek veren öğretmen için gayet yerinde bir uygulama. Ancak hiçbir şekilde gelecek planı olmayan, sınavdan beklentisi ve o yönde hedefi olmayan öğrenci için koç öğretmen olmak angaryadır."

Tablo 2.

Angarya olarak Görülen İş ve İşlemler Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları (Devamı)

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Angarya Olarak Görülen İş ve İşlemler	İnceleme s oruşturma görevi	Erol: "...inceleme soruşturma dosyalarının yöneticilere verilmesi.. Bu konu bizim en dışımızda olması gereken bir konu fakat ne yazık ki bizim ilgilenmemiz isteniyor. Biz müfettiş miyiz, okul yöneticisi miyiz?"
	Sağlık hizmetlerine destek	Aslı: "...Kurumlar arasında yapılan protokoller var. Örneğin sağlık hizmetleri okullar üzerinden yürütülüyor. Olmasın mı? Olsun. Öğretmenler işitme, görme, muayene, boy kilo, diyabet... Okul sağlığı hizmetlerinin formlarını takip ediyor."
	Alan dışı işleri yapmak zorunda olmak	Seda: "Bilişim teknolojileri öğretmeni olmam nedeniyle Milli Eğitim Müdürlüğü ya da kaymakamlık tarafından, toplantılarda, resmi günlerde, seminerlerde mikrofon ve ses düzeni, bilgisayar, projeksiyon, internet kafe denetimleri gibi teknik destek vermek adına görevlendirilmem öğretmenlikle ilgili olmayan şeyler..." Candan: "Okulumuzda teknik aksaklıklardan dolayı veya görevimin dışındaki görevleri yapmam isteniyor. Rehberlikçi olduğum için her yerde bulunmam gerektiğinin söylenmesi ve her yazı ve programlarda benim yazılmam ve gitmek zorunda kalmam bana angarya gibi geliyor. Öğrenci deneme sınav optiklerine işlem yapmam isteniyor bu da angarya işler arasında..."

Öncelikle, öğretmenler ve yöneticiler tarafından ifade edilen görüşlere bakıldığında, her iki grubun da okulda angarya iş ve işlemlere ilişkin farkındalık eksikliği yaşadığı tespit edilmiştir. Yani öğretmenler hangi görevlerin angarya kapsamında, hangi görevlerin görev tanımları içinde olduğuna ilişkin yeterli bilgiye sahip değillerdir. Görüşme esnasında katılımcıların her birine angaryanın tanımı yapıldığı halde, katılımcılar görev tanımlarında olan, ücreti ödenen iş ve işlemleri de fonksiyonel olmayışlarına bakarak angarya kapsamında değerlendirmişlerdir. Katılımcıların, fonksiyonel olmayan iş ve işlemleri de angarya kapsamında değerlendirmiş olmalarına, bu sonuçların araştırmanın kısmen de olsa odak noktası dışında olmasına rağmen, problemlerin tespiti ve çözümüne ışık tutması ve alanyazına katkı sağlaması noktasından hareketle çalışmada yer verilmiştir.

Öğretmen ve yöneticilerin görev ve sorumlulukları ile alanları dışında yaptıkları iş ve işlemlerle meşgul edildiği görülmektedir. Alanları dışında görev verilen ve angarya iş ve işlemlere en çok maruz kalan branşların, Bilişim Teknolojileri ve Psikolojik Danışma ve Rehberlik olduğu görülmektedir. Bu iki branş öğretmenin, diğer branşlara göre yoğun olmayan mesai, üst birimler tarafından görev tanımları dışındaki iş ve işlemlerle doldurulmaktadır. Vakıf ve bazı kuruluşlara yardım toplamak zorunda bırakılmak da angarya görülen işler arasındadır. Bir katılımcının (Kadir) "...Sınıfta toplanan para, öğretmenle hiç temasta dahi olmamalı. Kısacası benim adım, vakfın veya kuruluşun sisteminde olmamalı..." şeklindeki görüşü, bu konudaki rahatsızlığın nedenlerine ilişkin başka boyutların da olduğunu göstermektedir. Mesai saatinde ve dışında kurslara, seminerlere/konferanslara çağırılma, öğretmen ve yöneticiler tarafından angarya

olarak görülen işler arasındadır. Bu kursların alanında uzman olmayan kişilerce verilmesi, çok sık yapılması, fiziki ortamlarının elverişsiz olması ise zaten angarya olan bu faaliyetleri daha çekilmez kılmaktadır. Öğretmenlerin okul içi informal iletişim kanalları kullanılarak aidat/para toplamak zorunda bırakılması, yine angarya olarak görülen işler arasındadır. Projelere katılmak, ürün çıkartmak zorunda bırakılmak da öğretmenler tarafından angarya görülen işler arasındadır. Özellikle bu projelerin yapılmasını isteyen üst birimlerin, daha üst birimlere şirin görünmek için yaptıklarının düşünülmesi yine bu çalışmaları çekilmez kılan etmenlerdendir. Sağlık hizmetlerine destek uygulamaları kapsamında, okullarda öğretmen ve yöneticilere yüklenen görevler de angarya işler kapsamında görülmektedir. Özellikle bu uygulamalara ilişkin formların doldurulması, saklanması öğretmenleri rahatsız eden uygulamalardır. Konuyla ilgili olarak Kadir, “Sağlık kuruluşunun dosya ve evraklarını ben evimde, sınıfta, çantamda taşımak istemiyorum.” diyerek bu rahatsızlığını dile getirmiştir. İnceleme soruşturma görevlerinin okul yöneticilerinden beklenmesi de angarya olarak görülmektedir. Bu görevin il denetmenleri tarafından ya da bakanlık denetmenleri tarafından yerine getirilmesi gerektiği, okul yöneticisinin yetki alanında olmadığı bilinmektedir. Okullarda düzenlenen kermes faaliyetleri, okul servis araçlarının denetlenmesi, öğretmenler tarafından kendi rol, sorumluluk ve uzmanlıklarının kapsamında olmadığı için angarya işler arasında görülmektedir. Öğretmenler tarafından angarya olarak görülen bir diğer konu ise anket doldurma işidir. O kadar ki öğretmenler bu konuda usanma derecesinde rahatsızdırlar. Özellikle okul yöneticilerinin bir kaderiymiş gibi ele alınan ve hatta kabullenilen fakat angarya bir görev olarak da görülen bir başka konu, okul yöneticilerinin bakım onarım işleriyle bizzat kendilerinin ilgilenmesidir. Fonksiyonel olmadıklarına inanıldığı için, öğrenci koçluk uygulamaları ve BEP’li öğrencilerle ilgilenmek, öğretmenlerin angarya olarak gördüğü iş ve işlemler arasındadır. Öğretmenler bu faaliyetleri, verim alamadıkları, iş yükü oluşturduğu ve zaman kaybına neden olduğu için angarya olarak görmekteyler. Son olarak sınav başvuru işlemleri, tüm verileri e-okula girmek, toplam kalite yönetimi uygulamaları, iş sağlığı güvenliği ve rehberlik servislerinin okul yönetimini devreye sokarak yüklediği işler de katılımcılar tarafından angarya olarak görülen iş ve işlemler arasındadır. Görüldüğü gibi okulda birçok rol ve sorumluluğu bulunan öğretmen ve yöneticilerin enerjileri angarya iş ve işlemlerle ikiye bölünmektedir. Bu durumun doğal sonucu olarak akla, angarya olarak görülen bu iş ve işlemlere harcanan performansın niteliği konusu gelmektedir.

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre “Performansın Etkililiği” Teması

Performansını etkili kullanmaya (iş ciddiye alma ve önemsemeye) ilişkin temada “Ciddiye almama/önemsememe/istemeyerek yapma/performansını etkili kullanmama; ciddiye alma/en iyisini yapma/performansını etkili kullanma; kişisel yapı gereği önemseme/sorumluluk sahibi olma/kendine yakışanı yapma; okul idaresinin zorlamasıyla/zoraki yapma; işin hassasiyetine/önemine göre davranma; durumsal yaklaşma yani hesap verilebilirliğine göre/amirlerin talebi varsa yapma;

okul kültürüne uyum/iletişimi olumlu etkileyeceğine inanma” kodlarına ulaşılmıştır (Tablo 3). Genel olarak bakıldığında öğretmenlerin büyük kısmı, isteyerek ya da istemeyerek performansını etkili kullandığı yönünde görüş bildirmiştir.

Tablo 3.

Performansın Etkililiği Teması Kod ve Doğrudan Alıntuları

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Performansın Etkililiği/Niteliliği	Ciddiye almamak/ önemsememek/ istemeyerek yapmak/ performansını etkili kullanmamak	Kemal: “İstemedem gidiyorum, pek şaşırdığım ilginç, bilmediğim konular çıkmıyor. Bu da düzenlenen seminerleri ciddiye almamamı netice veriyor...” Enver: “...Birkaç kişinin karar verip zorla dayattığı bu tür işlerde performansımı etkili kullandığım söylenemez. Çünkü bazı işlerin iş olsun diye yapıldığını, yapanların yukarıdakilere şirin gözükme istediklerinden kaynaklandığını düşünüyorum.” Özge: “Okulların kendi enerjisiyle yaratıcılığımı engellediği, üretkenliğini yok ettiği için; üst birimlerin kendi reklamını yaptığı için ki bunu “yaptı” desinler diye yapıyorlar, samimi olmadıkları için ciddiye almak istemiyorum...”
	Ciddiye almak/ en iyisini yapmak/ performansını etkili kullanmak	Tuğba: “Angarya olarak görsem bile verilen işi ciddiye alıp, yapabileceğim en iyisi olarak yapmaya çalışırım...” Aslı: “Angarya olarak ifade etsem de bu çalışmalarını ciddiye alıyorum. Fakat olması gerektiği gibi işlemiyor, yetiştirmiyoruz, eksik kalıyor gibi geliyor insana.” Şahin: “...Yaptığım her işi ciddiye aldığım için bu işleri de ciddiye alıyorum ve performansımı etkili kullanmaya çalışıyorum.”
	Kişisel yapı gereği önemsemek/ Sorumluluk sahibi olma/kendine yakışanı yapmak	Kadir: “Tüm angarya gördüğüm işleri yapım gereği yapmaya çalışıyorum. Ama performansımı tam kullandığımı düşünmüyorum. Çünkü her birinin farklı derecede sorumlulukları var...” Tuğba: “...Sorumluluk sahibi bir insanım. Bu yüzden ve okulumun menfaatlerini de düşündüğüm için bu iş ve işlemlerin yürütülmesini ciddiye alıyorum.” Seda: “Her zaman yaptığım işi düzenli ve ciddi yapmaya özen gösteririm. Kendime yakışır şekilde yapmayı tercih ediyorum.”
	Okul idaresinin zorlamasıyla/ Zoraki yapmak	Özge: “...Aslında ciddiye almamakla birlikte rehberlik servisi bazen okul idaresinin desteğini alınca yapmamız gerekiyor ki yoğun çalışan öğretmenler için performansı oldukça düşürücü bir durum bu.” Murat: “Ev sahibi olduğumuz için ciddiye almak zorunda kalıyoruz...” Candan: “...Çünkü görev tanımında yok ve zorunlu bırakıldığım için yapıyorum. Karşılığında ücret almadığım iş, zihnen ve fiziken aşırı yıpranmama sebep oluyor.”
	İşin hassasiyetine/ önemine göre davranmak	Filiz: “Ciddiye almak zorundayım. Çünkü hayati önem arz ediyor...” Kadir: BEP’li öğrenciler konusunda ise içinde insan olduğu için hassas bir şekilde yaklaşmamız gerekiyor. Bu konuda görevimi eksiksiz yapmaya çalışıyorum.” Kemal: “...Servis araçlarının denetlenmesinin sonuçlarından etkileneceğim için ciddiye alıyorum sadece..”

Tablo 3.

Performansın Etkliliği Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları (Devamı)

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Performansın Etkliliği/ Niteliği	Durumsal yaklaşım: hesap verilebilirliğine göre/amirlerin talebi varsa	Erol: “Angarya iş de olsa sorumluluklara ve hesap verebilirliklere göre önemsemekteyim.” Enver: “Söz konusu iş ve işlemler eğer amirlerimiz tarafından verildiyse en iyi şekilde yapmaya çalışıyorum...”
	Okul kültürüne uyum/iletişimi olumlu etkileyeceğine inanmak	Şahin: “Bu işlerde gerek okul kültürünü bozmamak için, gerekse sosyal uyum için genelde duruma uyum sağlıyorum. Bazen sadece bitmesi için katılıyorum. Okulda sosyal iletişimi olumlu etkileyeceğini düşündüğüm için önemsiyorum da...”

Bu tema altında da katılımcıların ücret karşılığı ödenmeyen zorla çalıştırma (angarya) ile ücreti ödenen zorla çalıştırma arasındaki ayrımı gözetmeksizin yanıt verdikleri görülmektedir. Yapılan angarya işleri ciddiye almama, önemsememe, istemeyerek yapma ve performansını etkili kullanmama kodlarına ilişkin alıntılara bakıldığında, daha çok üst birimler tarafından daha üst birimlere şirin görünmek için yapılan faaliyetlerin ön planda tutulduğu düşünülmektedir. Bunun yanında angarya olarak görülse de bu faaliyetlerin ciddiye alındığına, en iyisinin yapılmaya çalışıldığına ve performansın etkili kullanıldığına ilişkin katılımcı görüşleri de bulunmaktadır. Bazı katılımcılar (Kadir, Tuğba, Seda) angarya iş ve işlemleri kişisel yapı gereği önemsediklerini, sorumluluk sahibi olma ve kendine yakışanı yapma adına davrandıklarını dile getirmişlerdir. Bazı katılımcılar (Özge, Murat, Candan) ise angarya olarak gördükleri bu iş ve işlemleri, okul idaresinin zorlamasıyla ya da okul idaresinin devreye sokularak yaptırılmaya çalışılması nedeniyle yaptıklarını dile getirmişlerdir. Bir okul yöneticisi (Murat), merkezi bir okul olmaları nedeniyle tüm faaliyetlerin kendi okulunda yürütüldüğünü, göze batan bir konumda olmaları nedeniyle de angarya iş ve işlemlerin zoraki yaptıklarını dile getirmiştir. Yine bazı katılımcılar (Kadir), içinde insan unsuru olması nedeniyle angarya olarak görseler de bu işleri önemsediklerini dile getirmişlerdir. Bir katılımcı (Kemal) ise sonuçlarından kendisinin etkilenecek olmasından dolayı, angarya olarak görse de bu tür işleri önemsemek zorunda kaldığını dile getirmiştir. Angarya olarak görülen iş ve işlemlere, bazı katılımcıların durumsal yaklaştığı, hesap verilebilirliğine göre ve amirlerin talebinin olması durumuna göre hareket ettikleri görülmektedir. Bir katılımcı (Şahin), okul kültürüne uyum sağlamak ve okul içi iletişimi olumlu etkileyeceğine olan inancı nedeniyle angarya olarak gördüğü iş ve işlemlerin yürütülmesini önemsedğini ifade etmiştir. Sonuç olarak, katılımcıların çok farklı gerekçelerle çok farklı tavırlar takındığı görülmekte fakat performansın etkili kullanımına ilişkin doyurucu ve net bir yanıt verememekteler. Bu durum ise bu iş ve işlemlerden elde edilen verimi ve iş çıktılarının kalitesini sorgulamayı akla getirmektedir.

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre “İş Çıktılarının Kalitesi” Teması

İş çıktılarının kalitesine ilişkin temada “İş çıktılarını olumsuz etkiliyor/faydalı olmuyor/verimliliği arttırmıyor/amaçlara ulaşmıyor/kaliteyi olumsuz etkiliyor; işleyiş aksamıyor/amaçlara ulaşılıyor/verimlilik ve iş kalitesi yüksek oluyor; Durumsal yaklaşım: herkesin katılımı sağlanmışsa/gönüllülük esas ise/kişisel ve mesleki gelişimi destekliorsa/zihnen ve fiziken yormuyorsa” kodlarına ulaşılmıştır (Tablo 4).

Tablo 4.

İş Çıktılarının Kalitesi Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
		<p>Kemal: “Faydalı olmuyor, zaman kaybı oluyor. Verimliliği arttırdığını da düşünmüyorum. Çünkü çoğu zaman işler bizim dışımızda bazılarının istediği gibi oluyor.”</p> <p>Özge: “Amaçlarına ulaşmadığını düşünüyorum. Çünkü kendi kaygılarını giderme amacı taşıyor ve gereksiz harcamaların yapılması, üst birimlerin “aferin” demesi için yapıyor. Samimi olmadıkları için de amaçlara ulaşamıyor. Başkasının görevi olan işleri yapanlara ve yapılan işe pek de fayda sağlamıyor...”</p> <p>Enver: Aksine mesai saatlerinin bir kısmı bu işlere gittiği için verimliliği ve iş motivasyonumu düşürmekte.. Mesela kitap okuma etkinlikleri, zorla dayatılan bu etkinlik pek de verimli olmuyor. Herkes birilerini kandırıyor. Öğrenci öğretmenini, öğretmen idarecisini, idareci milli eğitim müdürlüğünü... Angarya olarak gördüğüm işlere mecbur bırakılmak verimliliği, kaliteyi olumsuz etkiliyor tabiki..”</p>
	İş çıktılarını olumsuz etkiliyor/faydalı olmuyor/verimliliği arttırmıyor/amaçlara ulaşmıyor/kaliteyi olumsuz etkiliyor	
	İşleyiş aksamıyor/amaçlara ulaşılıyor/verimlilik ve iş kalitesi yüksek oluyor	<p>Tuğba: “Her ne kadar ismine angarya desem de verilen görevleri asıl işimmiş gibi yapmaya çalıştığım için mevcut işleyiş aksamıyor, amaçlarına ulaşılıyor. Bir işi yapmak zorunda bırakılmak aslında verimliliği ve kaliteyi olumsuz etkiler. Önemsenen ve ciddiye alınan her konu başarıya ulaşır ve verimli olur. Angarya olan bu işlerin yürütülmesinde kurumda oluşan kültürün etkisiyle sonuçlar güzel oluyor.”</p> <p>Aslı: “Angarya gördüğüm veya ifade ettiğim işlerin hizmet kalitesi etkilemesin diye daha yüksek performans, efor sarf ederek çalışmaya gayret ediyorum. Mesleki tatminimi öldürmemek zorundayım çünkü.”</p> <p>Seda: “Görevimi en iyi şekilde yerine getirmeye çalıştığım için verimlilik, iş kalitesi ve amaçlara ulaşma derecesi yüksek oluyor.”</p>

Tablo 4.

İş Çıktılarının Kalitesi Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları (Devamı)

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
İş çıktılarının kalitesi	Durumsal yaklaşım: herkesin katılımı sağlanmışsa/ gönüllülük esas ise/ kişisel ve mesleki gelişimi destekliyorsa/ zihnen ve fiziken yormuyorsa	Şahin: “Yapılan uygulamalara herkesin katılımı sağlanmışsa o uygulamanın amaçlarına daha çok ulaştığını düşünüyorum. Eğer gönüllü olmayan birkaç kişi ile sınırlı kalan bir çalışma olursa verimliliğin sağlanamayacağını, amaçlara ulaşmadığını düşünüyorum. Candan: “İstemeyerek ve zorlanarak yaptığım için yüksek performans göstererek yapmadığım için ister istemez bir değişim oluyor kalitede.. Zihnen ve fiziken yoran, madden ve manen hiçbir getirisi olmayan işler verimliliği düşürdüğü için bu durum, diğer angarya olmayan işleri de olumsuz etkiliyor. İstmeden yapıldığı için verim alınmıyor. Fakat zihnen ve fiziken yormayan, kişisel ve mesleki anlamda gelişime katkı sağlayan, ücrete tabi olmayan işler, gelişimi desteklediği için istenerek yapılır. İstendiği için verimli olup amacına ulaşır. Diğer işlere olumlu da yansiyabilir.”

Bu temada ulaşılan kodlardan ilki, katılımcıların angarya olarak gördükleri bu iş ve işlemlerin yaptırılıyor olmasını; iş çıktıların olumsuz etkilemesi, faydalı olmaması, verimliliği arttırmaması, amaçlara ulaşmaması ve kaliteyi olumsuz etkilemesi bakımından ele aldıkları görülmektedir. Katılımcılar, zaman kaybına neden olması, üst birimlerin kendi kaygılarını giderme telaşında olmaları ve okuldaki verimliliği ve motivasyonu olumsuz etkilemesi nedenleriyle angarya iş ve işlemlerden elde edilen çıktıların kalitesiz ve verimsiz olduğunu düşünmektedirler. Buna karşın katılımcılardan bir kısmı (Tuğba, Aslı, Seda), angarya olarak görülen bu iş ve işlemlerin işleyişi aksatmadığını, amaçlara ulaşıldığını, verimlilik ve iş kalitesinin istenen seviyede olduğunu dile getirmişlerdir. Bu katılımcıların bir kısmı ikinci temada ulaşılan kodlar kapsamında, kişisel yapı gereği işini önemseyen, sorumluluk sahibi olan, kendine yakışanı yapan; işin hassasiyetine/önemine göre davranan; hesap verilebilirliğine göre hareket eden ve amirlerin talebinin olmasını ölçü alan ve okul kültürüne uyum ve iletişimi olumlu etkileyeceğine inanan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcılardan bir kısmı (Şahin, Candan), angarya olarak görülen iş ve işlemlere ilişkin ürün çıktıların kalitesine ve verimliliğine ilişkin, herkesin katılımı sağlanmışsa, gönüllülük esas ise, kişisel ve mesleki gelişimi destekliyorsa, zihnen ve fiziken yormuyorsa şartlarını koşarak inanmaktadır. Bu temada katılımcıların ürün çıktılarına ilişkin görüşlerinin aslında büyük oranda olumsuz olduğu söylenebilir. Öyleyse ne yapılabilir? Çözüm nedir? Bu soruların yanıtını yine araştırmaya katılan öğretiler vermiştir.

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre “Çözüm Önerileri” Teması

Çözüm önerilerine ilişkin temada “Yapılan işin bir karşılığı olmalı; görev tanımlarına eklenmeli; çalışanın görüşü alınmalı/gönüllülük esas olmalı; herkes kendi işini yapmalı; personel alınmalı/atanmalı; fonksiyonel olmalı” kodlarına ulaşılmıştır (Tablo 5).

Tablo 5.

Çözüm Önerileri Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Çözüm Önerileri	Yapılan işin bir karşılığı olmalı	<p>Tuğba: “...yapılan angaryalardaki verimlilik öğretmene puan olarak eklenirse, sonunda ödül olursa, gönüllülük olursa, belli bir ücret karşılığı olursa angarya olmaktan çıkabilir...”</p> <p>Aslı: “...Her kurs ve seminer sonunda verilen belgeler öğretmenleri tatmin etmeli. Okulda ders dışı egzersiz çalışmaları yürütmelerinde kullanabilmeli. Belge vermek, onurlandırmak.. Fakat adil bir şekilde tabi ki de öğretmenleri de memnun edecektir...”</p> <p>Enver: “...Sonunda ödül, puan, ücret olmalı. O zaman angarya da olmaz kalitesiz de.”</p>
	Görev tanımlarına eklenmeli	<p>Candan: “Görev tanımına giren işler artık tam olarak benim işim haline gelirse angarya olmaktan çıkar...”</p> <p>Tuğba: “...Öğretmenin görev tanımlarına eklenirse... <u>angarya</u> olmaktan çıkabilir.”</p>
	Çalışanın görüşü alınmalı/gönüllülük esas olmalı	<p>Şahin: “...Ayrıca gönüllülük esasına göre yapılırsa ve öğretmenlerin onayı ve görüşü alınırsa yapılan etkinlikler angarya olarak görülme-yebilir...”</p> <p>Enver: “...Projeler, kâğıt üzerinde kalmaktan kurtarılarak ihtiyaçlara yönelik ve gönüllülük esaslı yürütülebilir. Karar alma süreçlerinde öğretmen ve idarecilerin de görüşleri alınmalı. “Ben yaptım oldu” mantığı bırakılmalı. Gönüllülük esas olmalı...”</p>
	Herkes kendi işini yapmalı	<p>Şahin: “...Bir de herkes kendi işini yaparsa bu iş ve işlemler angarya olmaktan çıkar... İdare tarafından yapılabilecek, yapılması gereken işler öğretmenlere yüklenmemelidir.” (görüldüğü gibi öğretmen angarya olarak gördüğü işlerde bile karara katılmanın o işleri angarya olmaktan çıkaracağını düşünmektedir).</p> <p>Kadir: “Diş florür uygulamalarını sağlık kuruluşları yapabilir. Bilsen sınav başvuruları zaten aile onayı istediğinden aile tarafından yapılabilir. Ortaokul sınavlarına da aile kendisi başvurabilir bence. Vakıf ve kuruluşlara yardım amacıyla düzenlenen kampanyaları gönüllülük esasına göre uygulanmalı ya da okul dışı uygulamalarla yapılmalı. Sınıfta toplanan para öğretmenle hiç temasta dahi olmamalı. Kıscası benim adım, vakfın veya kuruluşun sisteminde olmamalı. Sağlık kuruluşunun dosya ve evraklarını ben evimde, sınıfta, çantamda taşımak istemiyorum. Her kurum kendi işini daha profesyonelle yapmalı...”</p>

Tablo 5.
Çözüm Önerileri Teması Kod ve Doğrudan Alıntıları (Devamı)

Tema	Kodlar	Doğrudan Alıntılardan Bazıları
Çözüm Önerileri	Personel alınmalı/ atanmalı	<p>Filiz: “Okulun tamirat, tadilat ve arıza işlerinin giderilmesi için her bölgede milli eğitimin bünyesinde maaşlı bir usta olsa, okulun ihtiyaçlarını bu ustalar karşılarsa hem biz angarya işlerle uğraşmış olmayız hem de enerjimizi ve düşüncelerimizi yapacak olduğumuz diğer önemli işlere yoğunlaştırırız...”</p> <p>Şahin: “...Kermes türü faaliyetlerde bir planlama yapılarak görev alacak yardımcı personelin temini yoluna gidilebilir...”</p> <p>Seda: “Kurumlar kendi bünyelerinde bu tür işleri yapacak elemanlar çalıştırabilirler.”</p> <p>Tuğba: “Bazı işler için okullarda ayrı bir çalışan olmalı, özel güvenlik olabilir... Bakanlık tarafından okullara memur tayin edilirse büyük bir kısmı hall olur diye düşünüyorum... Milli eğitimin çatısı altında ne kadar angarya iş varsa, karşılığını almak koşuluyla bu işleri yapacak kadroların çalıştırılması sağlıklı bir çözüm olur.”</p>
	Fonksiyonel olmalı	<p>Aslı: “En önemlisi uygulamaya dönük olmayan, hazır slaytlardan anlatılan kurslar, seminerlere kimse çağırılmasın, çok yakışsınız.. Sizin seviyenizde bile olmayan kişilere sunum yaptırıp kurum idarecilerini, öğretmenleri salona doldurmak da terkedilmesi gereken bir yaklaşım. Yaptım, oldu, mantığı ile değil de gerçekten öğretmenin mesleki gelişimine katkı sağlar nitelikte olmalıdır.”</p> <p>Kadir: “...Şekle değil içeriğe önem verilmeli. On tane angarya kurs, seminer yerine bir tane tam hazırlığı yapılmış, konusunda uzman, hazırlıklı, fiziki ortamın oluşturulduğu bir şekilde çalışmalar yapılmalı...”</p> <p>Kemal: “Seminerler kaliteli ve zaman harcanarak yapılırsa ve gelen insanlarsa yeni şeyler öğrendiğini hissederse çözüldür...”</p> <p>Şahin: “...Seminer ve kursların verimli, gelişimi destekleyici, ihtiyaca yönelik olması gerekir...”</p> <p>Candan: “...Kimi işler ücrete tabi olsa dahi angarya gibi değerlendirilebiliyor. Kişinin mesleki yeterlilik, kişisel değişim ve gelişimine uygun olarak iş ve yapacak kişi eşleştirilirse daha uygun olabilir.”</p>

Bu tema altında katılımcılar, angarya olarak görülen iş ve işlemlerin amaçlara uygun olarak yürütülmesi için neler yapılabileceğine ilişkin görüşlerini belirtmişlerdir. Bu tema altında elde edilen bulgulara bakıldığında, katılımcıların aslında eğitim bilimleri literatüründe çok da yabancı olmadığımız kavramlara işaret ettikleri görülebilir. Bu kavramlardan ilki gönüllülüğün esas olmasına, çalışanın görüşünün alınmasına yani karara katılmasına yönelik öneridir. Katılımcıların bir kısmı, böyle bir durum gerçekleştiğinde bir karşılığı olmasa da angarya olan iş ve işlemlerin kendileri için angarya olmaktan çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların ifade ettiği bir başka kavram ise yapılan işin bir karşılığının olmasına ilişkin görüşlerdir. Eğitim yönetimi literatüründe bu talep, “örgütsel amaçlarla bireysel ihtiyaçların” bir arada ele alınması şeklinde sıkça dile getirilmektedir.

Buradan anlaşılan odur ki yapılan yüzlerce araştırma ve yazılan onlarca kitaptaki bilimsel veriler, uygulamada kendine pek de yer bulamamaktadır. Katılımcılar, angarya olarak görülen iş ve işlemlerin amaçlara uygun olarak yürütülmesi için görev tanımlarına eklenmesi gereğine işaret etmişlerdir. Böylece bu iş ve işlemler öğretmen ve okul yöneticileri tarafından “benim işim” olarak algılanacak ve yasal gücün de etkisiyle ve doğal olarak görev tanımlarında olması nedeniyle angarya olarak algılanmayabilecektir. Gerçi katılımcılar, fonksiyonel olmayan iş ve işlemleri de angarya kapsamında değerlendirdikleri için her konuda böyle bir iddiada bulunmak doğru olmayacaktır. Katılımcıların bir başka önerisi herkesin kendi işini yapması gerektiği yönündedir. Böyle bir görüş, angarya olan iş ve işlemlerin hem görev tanımlarında yer almayışından hem de uzmanlık alanlarının dışında oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu görüşü destekleyecek öneri, yine katılımcılardan gelmekte ve bu iş ve işlemler için personel alımına gidilebileceği vurgulanmaktadır (Tablo5). Angarya olarak görülen iş ve işlemlerin amaçlara uygun olarak yürütülmesine yönelik katılımcı görüşlerinden sonuncusu, okulda yürütülecek tüm iş ve işlemlerin fonksiyonel olması gerektiğine dairdir. Bunun içinde uygulamaya dönük olmayan işlere son verilmesi, alanda uzman olmayan kişilerce verilen seminerler kaldırılması talep edilmektedir. Ayrıca sayıca çok fazla seminer, konferans olması yerine nitelikli ve yararlı olması ve mesleki gelişime katkı sağlıyor olması da talepler arasındadır.

Sonuç Tartışma ve Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre iki önemli tespitin üzerinde durulması gerekir. Bunlardan ilki, öğretmenlerin ister karşılığı olmayan zorla çalıştırma olsun (angarya) ister karşılığı olan zorla çalışma olsun, angarya iş ve işlemlerin yürütülmesine ilişkin kendi görüşlerinin alınmasının ve karara katılmalarının bu iş ve işlemler için harcanacak performansı ve elde edilecek çıktıları olumlu etkileyeceğine ilişkin görüşleridir. İkincisi, aslında her iki halde de yani angarya iş ve işlemler ile karşılığı olduğu halde fonksiyonel olmayan iş ve işlemlerin, öğretmenleri rahatsız ettiği; öğretmen performansının etkili kullanımını olumsuz etkilediği ve iş çıktılarının kalitesini düşürdüğüdür.

Birinci alt problem bağlamında ve elde edilen bulgular ışığında ulaşılan en önemli sonucun, okullarda angarya iş ve işlemlerin oldukça fazla bulunduğudur. Angarya olarak görülen iş ve işlemlerin başında; servis araçlarının denetimi, sınav başvuru işlemlerinin öğretmenlere yaptırılması, vakıf/kuruluşlara yardım toplamak zorunda bırakılmak, mesai saatleri dışındaki toplantılara, mesai saatlerinde kurslara, seminerlere çağrılmak gelmektedir. Bunun yanında, aidat/para toplamak, anket doldurmak, kermes düzenlemek, tüm verileri e-okula girmek, projelere katılmak, nöbet tutmak, toplam kalite yönetimi uygulamalarına katılmak, iş sağlığı güvenliği görevlerini yerine getirmek, okul bakım-onarım işlerini yerine getirmek de angarya olarak görülen iş ve işlemler arasındadır. Son olarak, rehberlik servisinin sevk ettiği işleri yapmak zorunda olmak, koçluk uygulaması, inceleme soruşturma görevini yürütmek, sağlık hizmetlerine destek olmak ama-

çıyla okullarda sağlık kuruluşlarının dosyalarını tutmak ve saklamak, branş dışı işleri yapmak zorunda bırakılmak ve BEP’li öğrencilerle ilgilenmek angarya olarak görülen iş ve işlemler arasında yer almaktadır.

Alanyazında okulda angarya konusunu ele alan bir çalışmanın olmamasına rağmen, yapılan bazı araştırmalarda ve sendikaların görüşlerinde angarya kavramına yapılan atıflara rastlamak mümkündür. Sendikaların bu konudaki görüşlerinden biri, okul müdürlerinin muhakkiklik (inceleme soruşturma) görevlerine ilişkindir. Öğ-Der (2017) bu görevi, okul yöneticilerinin asli görevlerini kısıtlayıcı bir durum oluşturması, yapılan masrafların okul yöneticisinin cebinden çıkması, yolluk ve harcırahın olmaması gibi nedenlerle angarya olarak değerlendirmektedir. Sendikalar tarafından angarya olarak değerlendirilen bir başka konu ise nöbet konusudur. Nöbet görevi, Milli Eğitim ile ilgili yasalarda tanımlanmış olmayıp, çıkarılan yönetmeliklere eklenen birer madde ile yönetici ve öğretmenlere çok fazla sorumluluk (nöbet görevini yaparken ortaya çıkabilecek şiddet içeren olaylar, kazalar, olumsuzluklar) yükleyen angarya görevler arasında görülmektedir. Öğretmenlerin cezai ve disiplin işlemleriyle karşı karşıya kalabildiği bir konuda, haklarının ve sorumluluklarının net olarak tanımlanmaması başta öğretmenler olmak üzere tüm eğitim işgörenlerini ciddi bir baskı altında bırakmaktadır. Yapılan “nöbet tutmama” eylemleri ve hukuken atılan adımlar sonucu “nöbet ücreti” ile ilgili sınırlı da olsa bir düzenlemenin yapılmış olması nöbet uygulamasının angarya niteliğini hala ortadan kaldırmamaktadır (Eğitim-Sen, 2015b). Türk eğitim Sen sendikası tarafından, öğle arası nöbet tutmama, haftada birden fazla nöbet görevi verildiğinde ilk nöbetten sonraki nöbeti tutmama, nöbetçi öğretmenlere yüklenen taşınabilir eğitimle ilgili angarya görevleri yerine getirmeme eylem kararı da okullardaki angarya uygulamalarına karşı atılan adımlardan bazılarıdır (Türk eğitim sen, 2019). MEB tarafından öğretmenlerin TÜİK anketörleri gibi görülerek, eğitim-öğretim ile ilgili olmayan her bilgiyi e-okul sistemine girdirmek istemesi de angarya olarak görülen diğer işler arasındadır (Eğitim Sen Manavgat şubesi). Çalışmadan elde edilen sonuçlar ile sendikaların dile getirdiği konuların bir kısmının örtüştüğü görülmektedir.

Alanyazında yapılan farklı araştırmaların bazı sonuçlarının angarya kavramıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin, destekleme ve yetiştirme kurslarının öğretmen gözüyle incelendiği bir araştırmada (Canpolat ve Köçer, 2017) ilçe milli eğitim müdürlüğünün ve okul idaresinin, sınavlara 1–2 ay kala öğrenci ve öğretmenlere angarya görevler verdiği dile getirilmiştir. Öğrencilerin tören hazırlıkları kapsamında derslerden alındığı; tiyatro, dans gibi faaliyetler yüzünden hem derslerden geri kaldığı hem de kurslara katılabilseler de yorgun oldukları ifade edilmiştir. Burada angarya olarak görülen faaliyetin, hem bir karşılığının olmadığını hem de öğretmen ve öğrenci performansını ve verimliliğini olumsuz etkileyen bir uygulama olduğunu söylemek mümkündür. Eğitim öğretim faaliyetlerinin önemli bir bölümünü oluşturan belirli gün ve haftaların öğrencinin toplumsallaşmasında, milli-manevi değerleri tanınmasında, öğretim amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve öğretmene yardımcı olmada önemli bir yeri vardır. Bu faaliyetlerin gereği gibi kutlanması oldukça önemlidir. Burada

en büyük görev öğretmenlere düşmektedir. Okullarda bu faaliyetlerin bir angarya olarak görülmesi gerekir. Fakat uygulamadan kaynaklanan bazı nedenler (fazla sayıda kutlanması, etkinliklerin öğrencilerinin katılımları ile hazırlanması, hayatilik ilkesinin göz ardı edilmesi, öğrencinin seviyesine uygun etkinliklerin düzenlenmemesi) öğrenciler tarafından da bu faaliyetlere gereken önemin verilmemesiyle sonuçlanmaktadır (Gürdal, Şimşek ve Üredi, 1998). Bir başka araştırmada (Şahin, 2006) öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaya istekli oldukları, çünkü ders saatleri dışında bu eğitimlere çağrılmaları ve bu çalışma için herhangi bir ücret ödenmemesi, yük ve angarya olarak görülmesine neden olmaktadır. Aslında öğretmenler hizmet içi eğitimin önemini ve gereğini kabullenmektedir fakat hizmet içi eğitimin uygun zaman ve koşullarda düzenlenmemesi ve uzman olmayan kişilerce bu eğitimin verilmesi gibi nedenler bu faaliyetlerin angarya olarak görülmesine neden olmaktadır. Dikkati çeken bir başka nokta ise hizmet içi eğitim faaliyetleri için bir ücret ödenmemesi bu faaliyetlerin angarya olarak algılanmasının bir başka nedenidir. Eğitim sistemimiz içinde önemli bir diğer sorun da stajyer öğretmenlerin okulda yetiştirilmesi konusudur. Özen (2017) yaptığı araştırmada, rehber öğretmenlerin stajyer öğretmen sorumluluklarını almaktan kaçınmakta olduklarını, stajyerlerle ilgilenmeyi angarya bir görev olarak algıladıklarını; hatta bazen öğretmenlerin stajyerleri öteleyici veya yok sayıcı davranışlar içine girdiklerini tespit etmiştir. Öğrenci koçluğu uygulamaları önemli fonksiyonları yerine getiren bir uygulamadır. Çam-Tosun ve Bayram'ın (2017) yaptığı çalışmaya göre öğretmenler, öğrenci koçluğunu yararlı bulmakta ve öğrenciyi bütün yönleriyle (akademik, motivasyon, sosyal) geliştireceğine inanmakta ve her kademedeki uygulanabilir bulmaktadırlar. Bununla birlikte öğretmenlere iş yükü çıkarması ve öğretmenler için bu uygulamanın angarya gibi görülmesi nedeniyle öğrenci koçluğunun yeterince etkili olmadığı düşünülmektedir. Bunun en önemli nedeni olarak, öğrenci koçluğu ile ilgili bir eğitimin verilmemesi, öğretmenlerin takip edecekleri bir yönergenin olmaması ve alt yapı olanaklarının eksikliği ileri sürülmektedir. Görüldüğü gibi koçluk uygulamalarının angarya olarak algılanmasında ücret ödenmemesi değil de diğer yapısal sorunların etkili olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu algı, bu faaliyetlere sarf edilecek performansı ve bu faaliyetlerden alınacak verimliliği olumsuz etkileyebilecektir. Taşdemir, Taşdemir, Keskinçilik, Köksal ve Şahin'in (2017) ilkökul öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencilerine yaklaşımlarını incelediği çalışmada, sınıf öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencilerine karşı, öğrenciyi kabul etmeme, yok sayma, diğer öğrenciler için tehlike olarak görme, ders dışı boş şeylerle oyalama ve sınıfta angarya/yük olarak görme gibi olumsuz davranış ve uygulamalar içine girdikleri tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin bilgisayar öğretmenlerinden beklentilerinin incelendiği bir araştırmada (Seferoğlu ve Akbıyık, 2009) ise, bilgisayar öğretmenlerinin kendilerinin sadece öğretmenlik görevlerinin bulunduğu algısı içinde oldukları görülmüştür. Bu algı nedeniyle, bilgisayarla ilgili sorunların çözümünde kendilerinden yardım istenmesini yadırgamakta, kendilerinin öğretmenden çok teknik eleman şeklinde algılanmasından rahatsızlık duymaktadırlar. Bilgisayar öğretmenleri, asli işlerini bu tür angarya

işlerden dolayı yapamadıklarını, bu beklentilerle iletişime geçilmesi sonucu gün sonunda angaryalar dışında bir şeyler yapamamış olmanın verdiği olumsuz duygular içinde, güdülenmelerini kaybettiklerini ifade etmişlerdir. Görüldüğü gibi yapılması istenen ve bilgisayar öğretmenleri tarafından angarya olarak görülen işler, kendilerine ait işlere harcayacakları performans ve verimliliği olumsuz etkilemektedir. Ayrıca angarya olarak algılanmaya neden olan bu işlerin görev tanımları kapsamında olup olmadığına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin bilgi eksikliği içinde oldukları da söylenebilir. Arlı, Ölmez Ceylan ve Akduman Yetim'in (2012) "İlköğretim Okullarında Okul Yöneticilerinin Örgütsel Atalete İlişkin Görüşleri"nin araştırıldığı çalışmada, örgütsel atalet gösterilen konulardan olan bürokrasi konusunda, *öğretmenler arasında dersimi anlatayım çıkayım anlayışının yaygın olduğu, istatistik, veri hazırlama ve evrak işleri ile uğraşmanın angarya olarak görülebildiği* tespit edilmiştir. Angarya iş ve işlemlerin yaptırılıyor olmasına özel okullar açısından bakıldığında daha olumsuz tablolarla karşılaşmak mümkündür. Çalışma koşullarının zorluğu, öğretmenlere yüklenen işlerin dışında çok sayıda angaryanın olması ve öğretmenlerin eve bir dünya iş götürmek zorunda kalmaları özel okulların angarya ile mücadele ettiği alanlar olarak görülebilir (Kandemir, 2015). Okullarda stratejik plan hazırlanması sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri de planın hazırlanmasına yeterli katılımın sağlanamamasıdır. Bunun nedeni, öğretmenlerin stratejik planlama sürecini "angarya, gereksiz bir uğraş" olarak görmeleri ve gönüllü katılım göstermek istememeleridir (Arslan ve Küçüker, 2016). Çayır Necanlı'nın (2017) yaptığı çalışmada, angaryanın bir mobbing aracı olarak kullanıldığı öğretmenlerin mobbinge, hoşlanılmayan kişilere angarya diye tabir edilecek gereksiz işlerin verilmesi ve iş şartlarının zorlaştırılması yoluyla maruz kaldıkları; bu durumun okul iklimine zarar verdiği, bireysel ve kurumsal sorunların yaşanmasına neden olduğu tespitleri yapılmıştır. Sonuç olarak okulda çok sayıda angarya görevler bulunmakta, öğretmen ve yöneticiler angarya iş ve işlemlerin yürütücüsü olmaktan rahatsızlık duymaktadırlar.

İkinci alt problem bağlamında ve elde edilen bulgular ışığında ulaşılan en önemli sonucun, okullarda angarya iş ve işlemlerin, çalışanların performansının etkili kullanımını olumsuz etkilediğidir. İlk olarak katılımcılardan bir kısmının, angarya iş ve işlemleri ciddiye almadıkları, bu iş ve işlemleri önemsemeyerek ve istemeyerek yaptıkları, performanslarını etkili kullanmadıkları sonucuna ulaşmıştır. İkinci olarak bir kısım katılımcının ise angarya olarak gördükleri bu iş ve işlemleri ciddiye aldıkları, en iyisini yapmaya çalıştıkları ve performanslarını etkili kullandıkları sonucuna ulaşmıştır. Üçüncü olarak, bazı katılımcıların görüşleri çerçevesinde, angarya olan bu iş ve işlemlerin, kişisel yapı gereği önemsendiği, sorumluluk sahibi olma ve kendine yakışanı yapma duygusuyla hareket edildiği için performansın etkili kullanıldığı görülmüştür. Dördüncü olarak, öğretmenlerin angarya olan bu iş ve işlemleri okul idaresinin zorlamasıyla, zoraki yaptıkları anlaşılmıştır. Beşinci olarak, bazı katılımcıların işin hassasiyetine/önemine göre davrandıkları, olaya insan unsurunun olması nedeniyle hassas yaklaştıkları anlaşılmıştır. Bazı katılımcıların angarya olarak görülen iş ve işlemlere ilişkin per-

formansın etkililiği konusunda durumsal yaklaştıkları yani hesap verilebilirliğine göre hareket ettikleri anlaşılmıştır. Son olarak, okul kültürüne uyum ve iletişimi olumlu etkileyeceğine olan inanç nedeniyle katılımcıların performanslarını etkili kullanmaya çalıştıkları anlaşılmıştır. Kısaca, katılımcıların bir kısmı performansını etkili kullanmamakta, bir kısmı zoraki kullanmakta, bir kısmı kişisel yapı gereği işi sahiplenmekte, bir kısmı örgüt iklimini ve kültürünü önemsemekte ve diğer bir kısmı da ya insan unsuruna değer vermesinden ya da kendini sağlama alma algısından yola çıkmaktadır. Angarya iş ve işlemlerin, öğretmenlerin rol, sorumluluklarının ve uzmanlıklarının dışında olması ve ek iş yükü oluşturması nedeniyle performansın çok da etkili kullanılmadığı anlaşılmaktadır. Uysal, Akbulut ve Ertan (2015) yaptıkları çalışma sonunda, muhasebe meslek mensuplarının algıladığı aşırı iş yükündeki bir birimlik değişimin, negatif çalışma psikolojisini %100'den fazla etkilediğini, bunun sonucunda ortaya çıkan stres ve tükenmişlik sendromlarının da işgören performansını önemli ölçüde düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Uzmanlık alanı kapsamındaki artı iş yükü, bu kadar olumsuz sonuçları doğurabiliyorsa; okul işgörenlerine rol, sorumluluk ve uzmanlık alanları dışında yüklenen angarya görevlerin nasıl sonuçlar doğurabileceği, üzerinde durulması gereken bir konudur. Öğretmenlerin iş yükü dağılımındaki düzensizlikler ve öğretmene yüklenen farklı roller sonucu ortaya çıkan angaryalar strese sebep olabilmekte, bu da öğretmenlerin performanslarına olumsuz yönde etkilemektedir (Toker Gökçe ve Özen, 2019). Kurum kültürüyle uyumlu bir örgüt iklimi, çalışanların her türlü iş aktivitesini ve genel performansını arttırmada olumlu bir fonksiyona sahiptir (Tuna, 2014). Bu nedendir ki katılımcılardan bir kısmı okul kültürüne uyum sağlamak gereğinden hareketle angarya iş ve işlemlerin yapılmasında olumsuz tavır takınmamaktadırlar.

Üçüncü alt problem bağlamında ve elde edilen bulgular ışığında ulaşılan en önemli sonucun, iş çıktılarının kalitesinin olumsuz etkilendiğidir. Elde edilen ilk sonuç, angarya iş ve işlemlerin iş çıktıları olumsuz etkilediği, yürütülen faaliyetlerin faydalı olmadığı, verimliliğin artmadığı, amaçlara ulaşılamadığı ve iş çıktılarının kalitesinin olumsuz etkilendiği yönündedir. İkinci önemli sonuç, işleyişin aksamadığı, amaçlara ulaşıldığı, verimlilik ve iş kalitesinin yüksek olduğudur. Elde edilen son sonuç ise koşullu ve durumsal yaklaşımdır. Buna göre, herkesin katılımı sağlanmışsa, gönüllülük esas ise kişisel ve mesleki gelişimi destekliyorsa ve zihnen ve fiziken yormuyorsa angarya olarak görülen bu iş ve işlemlere ilişkin iş çıktılarının olumsuz etkilenmediğidir. Öğrencilerin akademik performans açısından eğitim hedeflerine ulaşma derecesi, öğretmenlerin öğretim görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğine bağlıdır. Orta düzeyde eğitsel iş yükü olan öğretmenlerin, ağır iş yükü olan öğretmenlerden daha etkili ve verimli oldukları söylenebilir (Ayeni & Amanekwe, 2018). Kısaca, iş yükü, öğretmenlerin işlerini yaparken onları kısıtlayan ve iş verimliliğini olumsuz etkileyen (Halis, 2010) nedenlerden biridir. Müdürlerin, genellikle rollerinden olmayan faaliyetler (temizlik, sıhhi tesisat ağacı denetimleri ve sorun giderme teknolojisi sorunları gibi) için zaman harcamaları, iş yüklerini artırır ve artan iş yüklerinin de eğitim liderleri olarak temel sorumluluklarını yerine getirmelerini engeller (Deloitte, 2017). Bu

bağlamda, yalnızca angarya iş ve işlemlerin çıktısının olumsuzluğundan değil, aynı zamanda bu iş ve işlemlerin diğer örgütsel değişkenlere ilişkin iş çıktılarını da olumsuz etkilemesinden söz etmek mümkündür. Katılımcıların angarya iş ve işlemlerin hayata geçirilmeden önce görüşlerinin alınması yönündeki talepleri ve karara katılma beklentileri dikkate alınması gereken önemli bir durumdur. Çünkü karara katılmanın verimi yani ürün çıktılarının kalitesini olumlu etkilediğini destekleyen çok sayıda araştırma vardır. Burada dikkat edilmesi gereken, her öğretmenin karara katılım yoluyla her angarya iş ve işlemin altına imza atacağını düşünmemek gerektiğidir. Yine de karara katılma eylemini doğru ve uygun bulan, değer ve beklentilerine cevap veren katılımcıların veriminin artacağı yani iş çıktılarının kalitesinin artacağı bilinmesi gereken bir gerçektir (Bursalıoğlu, 2000).

Dördüncü alt problem bağlamında ve elde edilen bulgular ışığında ulaşılan en önemli sonucun, performansın etkili kullanımını sağlayacak olan/iş çıktılarının kalitesini arttıracak olan çözümün, yönetim literatüründe çokça vurgulanan, karara katılma, gönüllülüğü esas alma ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçların birlikte ele alınması gerektiğine ilişkin vurgulardan geçtiğidir. Karar verme sürecine katılımın, çalışanların üretkenliğini arttırdığı Harwood araştırmalarında ve daha sonra işletme ve eğitim örgütlerinde yapılan çalışmalarla kanıtlanmıştır (Hoy ve Miskel, 2012). Çünkü karara katılanların, alınan kararın uygulanmasında daha içten bir çaba göstermeleri ve daha olumlu bir eğilim içinde olmaları beklenir (Aydın, 2010). Bununla ilgili olarak, çalışanın “görüşü alınmalı/gönüllülük esas olmalı” ifadeleri, okul işgörenlerinin karara katılımlarının iş çıktıları üzerinde olumlu etkisinin olacağını göstermektedir. Katılımcıların çözüm önerilerinden diğerleri herkesin kendi işini yapması gerektiği; personel alımına gidilmesi gerektiği; fonksiyonel olması gerektiği, yapılan işin bir karşılığının olması gerektiği ve görev tanımlarına eklenmesi gerektiği yönünde olmuştur. Son olarak öğretmenlerin iş yükünün etkili bir şekilde yönetilmesi gereklidir, çünkü öğretmenler her şeyden önce duyguları olan ve fazla çalıştırıldığında stresli, depresif ve sıkıntılı olan insanlardır (Ayeni & Amanekwe, 2018). Bu duygudurumların performans ve iş çıktılarının kalitesini etkileyeceği alanyazın ışığında yukarıda ifade edilmiştir. İşgörenlerin yaptıkları işleri önemli görmeleri ve ortaya koydukları kaliteli ürünler sonucunda maddi ve manevi olarak geri dönüşle karşılaşacaklarını bilmeleri, işlerini daha fazla isteyerek yapmalarına yol açacaktır. Bu nedenle, liderlerin bu durumu dikkate alarak hareket etmesi önemlidir (Uludağ, 2016).

Araştırma sonuçları kapsamında okulda angarya olarak görülen iş ve işlemlerin ele alınması ve yeni düzenlemeler yapılması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu konuda, bakanlık düzeyinde atılacak adımların net, açık, yoruma açık olmayacak şekilde yapılması, daha alt birimlerde yaşanacak ikilemleri ve uygulamaları etkileyecektir. Öncelikle öğretmenlerin rol, görev ve sorumluluklarındaki belirsizliği ortadan kaldırmak için görev tanımları açık ve net şekilde yapılmalı; onlardan beklenen davranışların neler olduğu, öğretmenlere hem aday öğretmenlik hem de hazırlayıcı eğitim süreçlerinde ayrıntılı şekilde öğretilmelidir. Genelde yönetim bilimine özeldir de eğitim bilimine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında

da, paydaşların/iş görenlerin karara katılımına ilişkin onlarca kitap ve makaleye rastlamak mümkündür. Yapılan araştırmada, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, angarya da olsa bu iş ve işlemlere ilişkin görüşlerinin alınmasının, bu kararların alınmasında söz sahibi olmalarının, durumu daha tahammül edilebilir kılaçağı anlaşılmıştır. Aday öğretmenlik sürecinden başlayarak hazırlayıcı ve hizmetçi eğitim çalışmalarında öğretmenlerin görev tanımları öğretmenlere net olarak iletilmeli, angarya iş ve işlemlerin talep edilmesi durumunda ise takınacakları tavır netleştirilmelidir. Ayrıca alanları dışındaki iş ve işlemlere yönlendirilen Bilişim Teknolojileri ve Psikolojik Danışma ve Rehberlik gibi branş öğretmenlerinin (eğer göze batan bir mesai boşlukları varsa bile) kendi alanlarına yönelik işlere yönlendirilmesi sağlanmalıdır. Öğretmen ve okul yöneticileri vakıf ve bazı kuruluşlara yardım toplamak zorunda bırakılmamalı, bu tür faaliyetler mutlaka yürütülecekse başka resmi kanallar kullanılmalıdır. Öğretmen ve yöneticilere, mesai saatinde ve mesai saati dışında kurs, seminer/konferans düzenlenmemeli, eğer düzenlenecekse planlaması önceden yapıp öğretmenlere duyurulmalı ve ücretinin ödeneceği belirtilmelidir. Öğretmenlerin okul içi informal iletişim kanalları kullanılarak aidat/para toplamak zorunda bırakılmasının önüne geçecek kararlar hayata geçirilmelidir. Para toplamanın, öğretmen ve yönetici için bir angarya olmanın ötesinde veli ve öğrenci gözünde saygınlığın ve itibarın zedelenmesi anlamına geldiği unutulmamalıdır. Türkiye’de diyanet kurumuna bağlı kuruluşların yardım kampanyaları bir derece anlaşılır olsa da devletin en önemli kurumlarından biri olan milli eğitime bağlı okulların yardımlardan medet umar zorunda bırakılması anlaşılır değildir. Harcamaların önceliğe göre düzenlenmesi ya da israfın önlenmesi bile okullara aktarılacak kaynakların iyileştirilmesine katkı sağlayabilir. Fonksiyonel olmayan, üst birimlere şirin görünmek için yapıldığını düşündüren projelere son verilmeli, mutlaka yapılması gereken yararlı projeler için öğretmen görüşü alınmalı ve ödül ve ücret verilerek önem arz eden bu faaliyetler angarya olmaktan çıkartılmalıdır. Öğretmenlerin, “sağlık hizmetlerinin yardımcı personeli değiliz” algıları ve düşüncelerini haklı çıkaracak uygulamalardan vazgeçilmeli, bu faaliyetlere ilişkin evrak ve formların düzenlenme ve saklanması görevi öğretmenler üzerinden alınmalı, uzmanlarına verilmelidir. Yine inceleme ve soruşturma görevi gibi ayrı bir yetkinlik ve rolü gerektiren görevler okul yöneticilerine verilmemeli, yönetici personel çatışmasına neden olabilecek bu uygulamadan vazgeçilmelidir. Kermes düzenlemek, okullar adına güzel etkinlikler olabilir. Bununla birlikte kermeslerde öğrencilerden beklenen desteği her öğrenci aynı kolaylık ve rahatlıkla karşılayamadığı gibi, öğretmen için de zaman alıcı ve ekstra iş yükü çıkarıcı bir durumdur. Bazen birkaç günü alan bu faaliyetler, öğretmenin enerjisini ikiye bölmekte okul ve sınıf disiplinini de olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler bu tür uygulamaların dışında tutulmalı, tamamen okul aile birliğinin faaliyetleri arasında yürütülmelidir. Çok sayıda araştırmacının ve zaman zaman Milli Eğitim Teşkilatının anketlerini doldurmak, hiç karşılığı olmadığı halde teneffüslerini bu iş için ayırmak öğretmenleri haklı çıkarabilecek uygulamalardır. Özellikle belli dönemlerde sayıları artan anketörlerin, sayfalar dolusu doldurulmasını istediği ölçeklerin öğretmenler için

hiçbir cazibesi olmadığı gibi, bazı okullardan eli bomboş dönen anketörler ve araştırmacılar için de mahcubiyet verici olduğu unutulmamalıdır. Öyleyse bakanlığın bu konuda teşvik edici bir çalışma başlatmasının gereği ortadadır. Okul yöneticilerinin bakım onarım işleriyle belirli bir düzeye kadar ilgilenmeleri makul görülebilir. Fakat “artık usandık, biri bitiyor diğeri başlıyor” dedirtecek kadar yoğun olan işlerin, okul yöneticilerine yük oluşturmasının etkileri ve sonuçları üzerinde durulması gerekmektedir. Bu konuda yine bir mekanizma kurularak önlem alınabilir. Katılımcılardan Tuğba, ...” karşılığını almak koşuluyla bu işleri yapacak kadroların çalıştırılması sağlıklı bir çözüm olur...” görüşü dikkate alınabilir. İl ya da ilçe bazında bu işleri yapan kadrolu uzmanlar çalıştırılabilir. Nöbet görevi, sorumluluğu ağır olan bir görevdir. Haftada bir güne kadar tutulan nöbetin ücretinin ödenmesi memnuniyet verici olmakla birlikte, birden fazla gün nöbet tutmanın bir karşılığı bulunmamaktadır. Okul bahçesinde aynı anda birden fazla noktada bulunamayacak olan bir öğretmenin gözünden kaçan bir olumsuzlukla sorumlu tutulması, soruşturulması ve hatta ceza alması kolay anlaşılır bir durum da değildir. Okul bahçesinin ve okul bina içinin teneffüslerde denetlenmesi, gözlemlenmesi gereği ve birden fazla gün nöbet tutmanın öğretmen üzerindeki yorucu etkisi göz önüne alınarak bakanlığın bu konuda kalıcı çözümler üretmesi gerekmektedir. BEP’li öğrenciler ve öğrenci koçluk uygulamalarını özendirmek amacıyla, öğretmenlerden bu faaliyetleri yürüten ve başarılı olanları ücretlendirilmeli ve ödüllendirilmelidir. Okul yöneticilerine, iş sağlığı güvenliği kapsamında yüklenen görevler bu görevlerin yerine getirilmesini gerektiren eğitim ve becerileri gerektirmektedir. Böyle bir eğitimi almamış yöneticilere bu kadar önemli olan görev ve sorumlulukların devredilmesi, ortaya çıkacak olan olumsuz sonuçlardan ise okul yöneticilerinin sorumlu tutulması son derece yanlış uygulamalardır. Bu konunun bakanlık düzeyinde çözülmesi gerekmektedir. Son olarak bir okul yöneticisi, “yapılan işlerin angarya olmasının verdiği sıkıntıdan daha büyük olan sıkıntının, üst birimlerce taktir edilmemek, değer görmemek hatta azar işitmek” olduğunu ifade etmiştir. Buradan anlaşılan, bu çalışanın işin maddi karşılığını ikinci planda tuttuğu halde manevi karşılığını bile alamadığıdır. Öğretmen maddi karşılığı olmadığı halde manevi karşılığına bile razıdır. Bu durumun, eğitim sistemimiz açısından çok daha olumsuz sonuçlarının olabileceği üzerinde tartışılmalıdır. Bu araştırma nitel desende tasarlanmış bir araştırma olup seçilen örneklem ile sınırlıdır. Böyle bir çalışma, daha geniş örneklemelerde ele alınabilir. Üniversite akademik ve idari kadrolarının angarya iş ve işlemler hakkındaki düşünceleri araştırılabilir. Bu konuda derinlemesine yapılmış araştırmaların ışığında bir ölçek geliştirmek mümkün olabilir. Ayrıca angarya iş ve işlemlerin, öğretmenin/okul yöneticisinin motivasyonu, bağlılığı, uyumu vb. değişkenlerle ilişkisini ele alan çalışmalar yapılabilir.

References/Kaynaklar

- Acu, M. (2014). Bireysel başvuruya konu edilebilecek haklar. *TBB Dergisi*, (110), 403-434.
- Arlı, D., Ölmez Ceylan, Ö. ve Akduman Yetim, S. (2012). İlköğretim okulu yöneticilerinin örgütsel ataletle ilişkin görüşleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 13(1), 73-91.
- Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi (9. Baskı)*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları: 46.
- Ayeni, A. J. & Amanekwe, A. P. (2018). Teachers' instructional workload management and students' academic performance in public and private secondary schools in Akoko North-East Local Government, Ondo State, Nigeria. *American International Journal of Education and Linguistics Research*, 1(1), 9-23.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (11. basım)*. Ankara: Pegem.
- Canpolat, U. ve Köçer, M. (2017). Destekleme ve yetiştirme kurslarının TEOG bağlamında sosyal bilgiler öğretmenlerinin görüşlerine dayalı olarak incelenmesi. *AJESI - Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 7(1), 123-154.
- Cerit, Y. (2015). Mekanik okul yapısı ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki: Rol belirsizliğinin arabulucu etkisi. *Turkish Studies-International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(3), 237-250.
- Çakmakkaya, B. Y., Batur, N. ve Akpınar, T. (2019). Adli soruşturma hizmetlerinde toplam kalite yönetimi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1), 154-166.
- Çam-Tosun, F. ve Bayram, A. (2017). Öğrenci koçluğuna ilişkin öğretmen ve öğrenci görüşleri: Bayburt örneği. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-18.
- Çayır Necanlı, Ç. (2017). *Eğitim yöneticilerinin liderlik özelliklerinin okul iklimine etkileri*. (Uzaktan Eğitim Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, Türkiye.
- Dasgupta, P. R. (2013). Volatility of workload on employee performance and significance of motivation: IT Sector. *Science Journal of Business and Management*. 1(1), 1-7.
- Deloitte. (2017). *Principal workload and time use study*. Prepared by Deloitte, NSW Department of Education. Available from <https://education.nsw.gov.au/media/schools-operation/Principal-workload-and-time-use-study-Nov-2017.pdf>, 13/05/2019 tarihinde alındı.
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 37-67.
- Eğitim-Sen Yayınları. (2015a). İş güvencemize sahip çıkalım. <http://www.egitimsen.boun.edu.tr/site/wp-content/uploads/2016/pdf>: Erişim tarihi: 12/04/2019 tarihinde alındı.
- Eğitim-Sen Yayınları. (2015b). Nöbet görevi öğretmenliğin parçasıdır fakat... <http://egitimsen.org.tr/wp-content/uploads/2015/pdf>: Erişim tarihi: 12/04/2019 tarihinde alındı.
- Eğitim-Sen Manavgat şubesi. (tarihsiz). Öğretmenlere yeni angaryalara hayır. <http://www.turkbeleni.com/ogretmenlere-yeni-angaryalara-hayir/?print=pdf>: Erişim tarihi: 13/04/2019 tarihinde alındı.
- Esatoğlu, A.E., Ağırbaş, İ., Akbulut, Y., Çelik, Y. (2005). Hastanelerde Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Bir Uygulama, <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/m15.pdf>, (21.07.2019).

- Gürdal, A., Şimşek, Ö. ve Üredi, L. (1998). İlköğretim okullarında belirli gün ve haftaların kutlanmasının eğitim öğretime katkısı. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi, Cilt 1*, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 753-759.
- Halis, M. (2010). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin iş güçlüklerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 252-266.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). *Eğitim yönetimi Teori, araştırma ve uygulama (7. Baskıdan çev.)* (S. Turan, çev. ed.). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Huyghebaert, T., Gillet, N., Beltou, N., Tellier, F. & Fouquereau, E. (2018). Effects of workload on teachers' functioning: A moderated mediation model including sleeping problems and overcommitment. *Stress and Health*, 34, 601-611.
- Kandemir, Y. (2015). *Devlet okulu öğretmenlerinin özel okullara ilişkin tutumlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Karaca, D. (2015). İlk ve ortaokullarda bürokratikleşme düzeyinin öğretmen profesyonelliğine etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kütahya, Türkiye.
- Karan, U. (2018). Kölelik, kulluk, zorla çalıştırma ve zorunlu çalışma yasağı: Anayasa ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi bağlamında karşılaştırmalı analiz. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 67 (2), 415-462.
- Öğ-Der. (2017). Şubat 2017 raporu. Okul müdürlerinin problemleri araştırma raporu. Şuurlu Öğretmenler Derneği. Ankara: Öğ-Der.
- Özen, H. (2017). Stajyer öğretmenlerin mesleki ve teknik anadolu lisesi okul müdürleri, öğretmen ve öğrencileri hakkındaki algılarının incelenmesi: Fenomenolojik yaklaşım. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal Of Education Faculty)*, 14(1), 1050-1094.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (M. Bütün ve S. Beşir Demir, çev. ed.). Ankara: Pegem Yayınları.
- Seferoğlu, S. S. ve Akbıyık, C. (2009). Bilgisayar öğretmenlerinin bakış açısıyla yönetici ve öğretmen beklentileri. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi XXII* (2), 497-514.
- Shah, H., Jaffari, A. R., Aziz, J., Ejaz, W., Ul-Hag, İ. & Raza, S. N. (2011). Workload and performance of employees. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, 3(5), 256-267.
- Siswanto, S., Supriyanto, A. S., Ni'mah, U., Asnavi, N. & Wekke, S. (2019). Does a workload influence the performance of bank employees. *Management Science Letters*, 9, 639-650.
- Sugden, N. A. (2010). *Teacher workload: A formula for maximizing teacher performance and well-being*. (Walden Dissertations and Doctoral Studies). Walden University, Minnesota, US.
- Şahin, İ. (2006). İlköğretim müfredat laboratuvar okullarının okul geliştirme süreci açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Türkiye.
- Taşdemir, M., Taşdemir, F., Keskinçık, V., Köksal, A. C. ve Şahin, C. (2017). İlkokul öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencilerine yaklaşımlarına ilişkin olumsuzluklar. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi Journal of Research in Education and Teaching*, 6(2), 402-411.
- TDK. Güncel Türkçe Sözlük. www.tdk.gov.tr (Erişim tarihi: 1 Nisan 2019).

- Toker Gökçe, A. ve Özen, C. (2019). Görev mi angarya mı? Öğretmen görüşlerine göre okulda angarya, *EJERCongress 2019 Bildiri Özetleri Kitabı*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Tuna, B. (2014). *The influence of person-organization fit on contextual performance and its impact on organizational effectiveness: The moderating role of organizational climate*. (Unpublished Doctorate Thesis). Yeditepe University Graduate Institute of Social Sciences, İstanbul. Turkey.
- Türk Eğitim Sen, (2019). “Eylem yapan üyelerimiz hakkında soruşturma açılmaması” konulu dilekçeden. https://www.turkegitimsen.org.tr/icerik_goster.php?Id=12240: Erişim tarihi: 13/04/2019 tarihinde alındı.
- Uludağ, G. (2016). *Lider-üye etkileşiminin, yetenek yönetimi ve işgören performansına etkileri üzerine bir araştırma: Ankara örneği*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır, Türkiye.
- Uysal, T., Akbulut, H. ve Ertan, S. (2015). Aşırı iş yükünün performans perspektifinden çalışma psikolojisinde negatifliğe etkisi: Muhasebe meslek mensuplarına yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal of International Social Research*, 8(38), 980-992.
- Ünlütürk Ulutaş, Ç. ve Ulutaş, T. B. (2015). Angarya ve zorla çalıştırma: Uluslararası düzenlemeler ve yüksek mahkeme kararları ışığında bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 327-339.
- Ünsar, A.S. ve Oğuzhan, A. (2009). İmalat sektöründe çalışanların bazı değişkenler açısından rol çatışması ve rol belirsizliğini belirlemeye yönelik bir alan çalışması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 243-262.
- Yıldırım, H. ve Şimşek, A. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.