

## The Relationship between Principals' Leadership Practices and Teachers' Work-Life Balance

Bilal Yıldırım<sup>1</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Sabahattin Zaim University Faculty of Education, Turkey

### ARTICLE INFO

#### Article History:

Received 06.02.2017

Received in revised form  
11.03.2017

Accepted 25.03.2017

Available online  
01.04.2017

### ABSTRACT

The aim of this study is to find out whether there is a meaningful relationship between leadership practices of principals and teachers' balance of work life. The study has a correlational survey research design and the population of the study consists of teachers currently working in the city of Balıkesir. The sample of the study consists of 776 teachers that were selected through stratified sampling method. The data were collected through work life balance scales and necessary analyses were made. The results of the analyses showed that according to teachers, school principals have enough leadership practices toward teachers. Teachers find themselves quite successful in securing the work-life balance. Female teachers find themselves more successful in securing the work-life balance. It was found that as the experience of teachers increases they have less difficulty in securing a work-life balance. It was found that there is no meaningful correlation between school managers' leadership practices and teachers' work-life balance.

© 2017 IOJES. All rights reserved

Keywords:

Leadership, principle, work-life balance.

### Extended Summary

Much research has been carried out on the leadership characteristics of the school principals and the variables associated with them. These can be listed as; the leadership styles of school principals and learning organization (Korkmaz, 2008), Leadership and performance (Korkmaz, 2005), Leadership roles of school principals (Tahaoglu and Gedikoğlu, 2009), Leadership and burnout of teachers (Cerit, 2008), Leadership and teachers' job satisfaction (Yılmaz and Ceylan, 2011), The effect of the cultural leadership roles of the school administrators on teachers' job satisfaction and professional ethics (Yıldırım, 2001), Leadership, school-internal variables and student outcomes (Korkmaz, 2006), Leadership trends and learning styles (Arslan and Uslu, 2014), Leadership styles in terms of different variables (Cemaloğlu, 2007b), Leadership behaviors, manager and teacher opinions (Özdemir, Sezgin and Kılıç, 2015), Leadership behaviors of school principals and organizational trust (Yılmaz, 2004). Work-life studies were dealt with in the 1970's with the role theory that began to describe work and family studies. In later years, Parsons' role interpretations were "The most general concept of role definition that defines socially mutual relations (Katz and Kahn, 1977). The organizational role process model refers to the way in which employees reach out to their roles and how the roles are reflected by the employees in their behavior.

The social structure in which both women and men have to work is rapidly becoming widespread, and the desire to fulfill responsibilities in work and family life makes it necessary to establish a balance between work and individual life (Tekeli ve Doğrul, 2010). When studies on work-life balance are examined, one sees that the related studies are handled according to some theoretical basis (Ballica.2010):

<sup>1</sup> Corresponding author's address: İstanbul Sabahattin Zaim University, Faculty of Education, İstanbul / Turkey  
Telephone: +90 212 418 68 22  
e-mail: bildirim61@hotmail.com  
DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.03.013>

**Overflow theory.** In the overflow theory, it is assumed that the attitudes, behaviors and experiences that exist in a living space extend also to other living spaces (Dolan & Gosselin, 2000). If the negative perception in one space affects the other space negatively, it is called negative overflow; if the positive perception in one space affects the other space positively, it is called positive overflow.

**Balancing theory.** This theory suggests a negative relationship between work life and private life processes (Chacko, 1983). When individuals can not get satisfaction in an area or when they think they cannot succeed in an area, they try to be satisfied in another area.

**Fractionation theory.** In some studies, it was found that the tendency of individuals to separate the two areas of life from one another is very strong (Tinar, Gürçay, Demirbilek (1997). According to this theory, contrary to the balancing and overflow theories, these two areas are independent of each other.

**Instrumentality theory.** Instrumentality is the individual's decision to improve himself in business life to reach satisfaction in his private life (Burke, 1986). According to the instrumentality theory, if an individual is successful in a living space, he can be successful and participatory in another living space (Zedeck and Mosier, 1990).

**Conflict theory.** Concentration of time and energy in one area can lead to the negligence of the other area. An individual may have to face some altruistic sacrifices in one area for success in another area and experience dilemma in himself. Greenhaus and Beutell (1985) discuss the conflicts in three groups: 1-Time-based conflict; a conflict that an individual experiences when he has to spare some time for one area that he steals from the time of another area. 2-Stress-based conflict; disparities such as frustration, sadness, and irritability that an employee experiences in work or family life create tension and prevent her/his fulfilling her/his role in other life. 3-Behavior-based conflict; Often an individual may have to exhibit conflicting behaviors in work and life areas. And this can lead to chaos and tension in individual's behavior.

**Dissociation Theory.** According to the dissociation theory, there can be positive results at the same time in work and living areas. In this way, the degree of importance that an individual gives to his work determines the direction of his work and private life.

The attitudes and behaviors of the administrators in schools can be an important factor in balancing teachers' work and family or individual life. For this reason, the problem of this research was determined as "is there a meaningful relationship between the leadership practices of school principals and the work-life balance of teachers?"

## **Purpose**

The purpose of this research is to determine whether there is a meaningful relationship between the Principals' Leadership Practices and the Teachers' Work-Life Balance.

## **Method**

This study employs a relational survey research model. The sample of the study consists of 776 teachers currently working in 23 primary schools, 19 secondary schools and 15 high schools in the center and districts of Balıkesir province. The data about the leadership practices of the school principals were collected with the 30-item Leadership Practices Scale which was developed by Kouzes & Posner (2003) and which was adapted to Turkish by Yavuz (2010). The data about teachers' work-life balance were collected with a work-life balance scale developed through a pilot work.

## **Discussion and Results**

The teachers think that the managers have enough leadership for them. It was found that female teachers are more successful than male teachers in securing a work-life balance. It was found that those who graduated from a faculty other than faculty of education are more successful in securing a work-life balance. As the experience of teachers increases, they become more successful in securing the work-life balance. The relationship between school administrators' leadership practices and teachers' work-life balance was found to be negligible.

# Okul Müdürlerinin Liderlik Uygulamaları ile Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

Bilal Yıldırım<sup>1</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi, , Türkiye

## MAKALE BİLGİ

*Makale Tarihi:*  
Alındı 06.02.2017  
Düzeltilmiş hali alındı  
11.03.2017  
Kabul edildi 25.03.2017  
Çevrimiçi yayınlandı  
01.04.2017

## ÖZ

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının belirlenebilmesidir. İlişkisel tarama modelinde olan bu araştırmanın evrenini Balıkesir ilindeki öğretmenler oluşturmaktadır. Tabakalı örnekleme yöntemiyle seçilen 776 öğretmenden liderlik uygulamaları ve iş-yaşam dengesi ölçekleri yoluyla veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Analizler sonucunda öğretmenlere göre okul müdürleri öğretmenlere yeterli düzeyde liderlik etmektedir. Öğretmenler iş-yaşam dengesini sağlamada kendilerinin oldukça başarılı bulmaktadırlar. Kadın öğretmenler kendilerini iş-yaşam dengesini sağlamada daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Tecrübe arttıkça öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada daha az zorlandıkları belirlenmiştir. Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamaları arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

© 2017 IOJES. Tüm hakları saklıdır

Anahtar Kelimeler:  
Liderlik, yönetici, iş-yaşam dengesi.

## Giriş

Bilgi çağı olarak da adlandırılan yirmibirinci yüzyılda işlerin çeşitlenmesi, ilişkilerin globalleşmesi ve karmaşıklaşması gibi sebepler liderliği çok daha önemli hale getirmektedir. Yaşamakta olan hızlı gelişmeler örgütleri, daha etkili liderlik uygulamalarına zorlamaktadır. İş ortamında bireyler kendilerini rahat ve güvende hissetmek isterken yöneticiler verimlilik ve etkililiği önemsemektedirler. Bu sebeple çalışanların doğru biçimde ve zamanında yeterli düzeyde yönlendirilmeleri ve desteklenmeleri onların daha rahat ve dengeli bir çalışma hayatı algılarına yol açabilir.

Teknolojide ve toplumsal yapılarda algılamalar ve değerlendirmelerdeki değişimlere paralel olarak düşünceler, stratejiler ve inançlar da sürekli olarak değişmektedir. Okul yöneticileri, değişen toplum yapısına uyum sağlamak zorundadır. Toplumun beklentilerini karşılamayan bir okulun etkili ve başarılı olabilmesi beklenemez (Drucker, 2012). Bu bağlamda, yöneticiler ve liderler tüm kurumlar için hayati öneme sahiptir. Onlar, kurumu bütünleştirme ya da en azından bir arada tutabilme, verimli çalışmasını sağlayabilme ve kurumsal başarıdan sorumlu en önemli öğelerdendir (Drucker, 2012). Çünkü eğitim sisteminin felsefesini, misyonunu ve amaçlarını bireylere ulaştırmada en kritik yerler olan okulların, doğru ve başarılı yönetilip, sağlıklı bir okul kültürü ve iklimi oluşturmasında okul müdürlerinin liderliği son derece etkilidir (Avcı, 2015).

Diğer kurumlarda da olduğu gibi eğitimin üretim birimi olan okullarda da liderlik uygulamaları önemli bir husustur. Çünkü çalışanlar yöneticilerinin liderlik uygulamalarından etkilenmekte ve buna bağlı olarak işlerine yönelik memnuniyetleri artmakta ya da azalmaktadır. Bu sebeple okul yöneticilerinin liderlik davranışlarının incelenmesi gerekmektedir (Düru, 2015).

## Liderlik

Liderlik insan enerjisine odaklanabilir. Liderlik ortak bir vizyon etrafında bireyleri harekete geçirebilir. Liderlik kavramı yönlendirme, ilham verme ve çalışanların liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma sürecidir (Cook, & Hunsaker, 2001). Liderlik, izleyenlere ilham verebilme ve onları yönlendirebilir. Bu anlamda liderlik, örgütle ilgili gelişimi gerçekleştirecek temel etken olma ile birlikte,

<sup>2</sup> Sorumlu yazarın adresi: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi İstanbul, Türkiye  
Telefon: +90 212 418 68 22  
e-posta: bildirim61@hotmail.com  
DOI: <https://doi.org/10.15345/iojes.2017.03.013>

karşılaşılan sorunları da çözebilmedir (Çalık, 2003). Lam (1990)'a göre liderlik, içten gelen veya kazanılan bir takım beceri ya da niteliklerden çok davranışa ilham veren bir tutum olarak tanımlanabilir (Sergiovanni, 1992).

Bursalıoğlu (1994) liderliği "liderlik makam ve statüden çok kişiliğin ürünüdür" şeklinde tanımlamaktadır. Liderlik sadece belirli görevlerin başarılması değil, risk alabilme, olası tüm alternatifleri dikkate alabilme ve insanları harekete geçirebilmedir. Bass'a göre liderlik, örgütteki başarı ya da başarısızlığın tek ve en önemli etkeni olarak kabul edilir (Hoy ve Miskel, 2010). Liderler büyük ölçüde kendine güveni yüksek, daha çok gruba yönelik davranışa odaklanan, hızlı düşünce üreten ve eyleme geçen, diğerlerinin davranışlarına karşı duyarlı olan kişilerdir (Erdoğan, 2004).

Liderlik, önceden belirlenen başarı düzeyine ulaştırma ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için grup üyelerini etkileme sürecidir (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Bu tanımda üç önemli boyuta dikkat çekilmektedir: 1) *Liderlik etkilemedir*. Etkileme süreci, bir liderin grup üyelerinin eylemlerini ya da tavır ve tutumlarını değiştirme sürecidir. 2) *Liderlik amaca ulaşma odaklıdır*. Liderlik tanımlanmış örgütsel amaçlara ulaşmak için etki sahibi olmayı gerektirir. Yani lider, belirlenmiş amaçlarla ilgili olarak grup üyelerinin tutum ve davranışlarını değiştirmeye odaklanır. 3) *Liderlik takipçileri gerektirir*. Liderlik karşılıklıdır. Liderler takipçilerini farklı biçimlerde etkilerken ve takipçilerden de etkilenir (Avcı, 2015). Şişman ve Turan (2001)' a göre "liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine yönelik gerçekçi vizyon ve hedefler belirlemeyi ve insanları bunları gerçekleştirmek için harekete geçirmeyi içermektedir".

Liderlikte etkileme önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996; Yılmaz, 2004). Çünkü bir yönetici, ancak yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamalardan ve mevcut otoritenin ötesine varabilirse liderlik özelliği kazanmış olur. Örgütlerin en önemli ögesinin insan olması, insan ögesinin de ihtiyaçlarını karşılamada ve amaçlarına ulaşmada örgütlenmesi zorunluluğu, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır (Karkın, 2004). Liderlik özelliklerini kısaca üç başlıkta toplamak mümkündür (Eren, 1996; Erdoğan, 2004):

1. Entelektüel Özellikler: Düşünebilme, genel kültür, mantıklı olma, analiz sentez, sezgi gücü, hayal kurabilme, muhakeme yapabilme gibi özelliklerdir.
2. Karakter Özellikleri: Uyum, dikkat, ihtiyat, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, kararlılık, düzenlilik, yöntemli çalışma, çabukluk, ciddilik gibi özelliklerdir.
3. Sosyal Özellikler: Dış görünüm, gruba hitap edebilme ve onu anlayabilme, iş disiplini, işbirliği, kendini ayarlayabilme gibi özelliklerdir.

Çelikten'e göre (2004) okulların etkililiği ile yöneticilerin sahip olduğu akademik yeterlikler arasındaki pozitif ilişkiyi farkedenden toplumlar, okul yöneticilerinin nitelikleri, yetiştirilmesi ve atanması gibi konuları eğitimin kalitesini yükseltecek şekilde düzenlemişlerdir. Bu düzenlemeler etkili liderlik uygulamalarını gerekli kılmaktadır. Bu sebeplerle liderler için kişilik gücü çok önemlidir. Kişilik gücü, başkalarını etkilemek amacıyla sahip olunan en iyi özelliklerin geliştirilmesi ve kullanılmasıdır (Heim ve Chapman, 1997).

Karip ve Köksal (1999) son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya konduğuna ileri sürmektedir. Bu nedenle eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesi için etkili okul yöneticilerine ihtiyaç olduğu belirtilmekte, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olması büyük önem arz etmektedir (Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2009).

Bilim adamlarının okul müdürlerinin liderlik standartlarını belirleme çabalarının temel nedenlerden birisi, okul müdürünün çağdaş ve etkili okulun yaratılmasında en önemli öğelerden birincisi olmasıdır (Gümüşeli, 2001). Okul müdürlerinin, kurumlarındaki aksamaları yakından gözleyebilmesi, eğitim hizmetlerinin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer almakta olması, kuramla uygulama arasında köprü olması açısından önemlidir (Aydın, 2005; Buluç, 2009). Son yıllarda özellikle gelişmiş ülkelerde, yeni yüzyılın okullarını yönetebilecek müdürler için gerekli olan liderlik rollerini belirlemek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış ve çağdaş okul müdürünün liderlik rolleri yeniden belirlenmiştir. Bu liderlik rolleri; vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, kültürel liderlik, dönüşümsel liderlik, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik şeklinde sıralanmaktadır. Ancak yapılan alanyazın taramasında müdürlerin en fazla vizyoner, öğretimsel, kültürel ve dönüşümsel liderlik rollerini benimsediği ve yerine getirdiği saptanmıştır (Tahaoğlu ve Gediklioğlu, 2009).

Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ve ilişkili olduğu değişkenlerle ilgili pek çok araştırma ve çalışma yapılmıştır: Bunlar okul müdürlerinin liderlik stilleri ve öğrenen örgüt (Korkmaz, 2008), liderlik ve

performans (Korkmaz, 2005), okul müdürlerinin liderlik rolleri (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2009), liderlik ve öğretmenlerde tükenmişlik (Cerit, 2008), İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi (Yılmaz ve Ceylan, 2011), okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi (Yıldırım, 2001), liderlik, içsel okul değişkenleri ve öğrenci çıktıkları (Korkmaz, 2006), Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki (Buluç, 2009), Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki (Oğuz, 2011; Özdemir, 2010), liderlik yönelimleri ve öğrenme stilleri (Arslan ve Uslu, 2014), farklı değişkenler açısından liderlik stilleri (Cemaloğlu, 2007b), liderlik davranışları, yönetici ve öğretmen görüşleri (Özdemir, Sezgin ve Kılıç, 2015), liderlik stilleri ve yıldırma (Cemaloğlu, 2007a), liderlik ve örgüt kültürü (Şahin, 2011), Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki (Koşar ve Çalık, 2011), okul müdürlerinin liderlik davranışları ve örgütsel güven (Yılmaz, 2004) şeklinde sıralanabilir.

### İş-Yaşam Dengesi

Bazı toplumlarda hızlı nüfus artışı, iş çeşitlenmesi, hızlı teknolojik ve sosyolojik değişimlerle birlikte insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi ve yaşam standartlarının artması çalışan insanlarda daha fazla doyum elde etme çabasına yol açabilmektedir. İletişimin sınırları ortadan kaldırması ile birlikte her türlü bilgiye erişebilme imkanı bulan bireyler bulunduğu konum ve durumdan daha iyilerine yönelmektedirler. Diğer taraftan işyerleri daha fazla verimliliği ve gelişmeyi ön plana çıkarmayı hedeflemektedir. Bu durum çalışanların daha fazla ve karmaşık işlerde daha verimli ve yeterli olmasını zorunlu hale getirmektedir.

Bireyler bir yandan işinde başarılı ve verimli olmak durumunda kalırken diğer yandan bireysel ve aile hayatını da geliştirmek ve düzenli biçimde sürdürmek istemektedirler. İş hayatı ile bireysel hayatı karşılaştırıldığında bireyler daha kaliteli bireysel yaşam için daha fazla üretmek ve tüketmek durumunda kalmaktadırlar. Daha fazla gelir elde edebilmek için daha fazla üretime, yani daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Daha fazla üretim ya da iş yoğunluğu bireysel yaşantı için zamanı ve enerjiyi sınırlandırabilmektedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi, ihtiyaç ve isteklerin hızla çeşitlendiği ve arttığı yirmibirinci yüzyılda çalışanların yaşamını düzenlemede zorlanması temel problemler arasında yer almaktadır. İş-yaşam dengesini etkileyen etkenler globalleşen iş dünyasındaki rekabet, çalışanların bireysel yaşamının daha önemli hale gelmeye başlaması ve işgücünün yaşlanmaya başlaması olarak ifade edilmektedir (Lockwood,2003).

Hem kadının hem erkeğin çalışmak durumunda kaldığı toplumsal yapı hızla yaygınlaşmakta, iş ve aile yaşamındaki sorumlulukların eksiksiz gerçekleştirilme arzusu, iş ve bireysel yaşam arasında denge kurulmasını zorunlu hale getirmektedir (Tekeli ve Doğrul, 2010). Özellikle Türk toplumunda kadınları çalışmaya yönelten etkenlerin başında aileye ek gelir sağlamanın yanında, ekonomik bağımsızlık isteği de söz konusudur. Kadın çalışanların iş ortamında farklı ihtiyaçları olduğu bunun pek dikkate alınmadığı, ödemelerin kadın-erkek arasında eşit ve adaletli olmadığı, kadının geleneksel olarak ev işleri ve çocuk bakımını üstlenmeye devam ettiği düşünüldüğünde kadınların iş-yaşam dengesini sağlamada daha fazla zorlandığı yapılan araştırmalardan anlaşılmaktadır. İş-yaşam dengesine ilişkin çalışmalar incelendiğinde ilgili çalışmaların aşağıdaki gibi birtakım kuramsal temele göre ele alınmaktadır (Ballica, 2010):

**Rol kuramı.** İş-yaşamına yönelik çalışmalar, 1970'li yıllarda, iş ve aile çalışmalarını betimleme amacıyla başlayan rol kuramı ile ele alınmıştır. Daha sonraki yıllarda Parsons'ın rol yorumları, Kahn ve arkadaşlarınca örgütsel davranış alanına uyarlanmıştır. "Toplumsal olarak karşılıklı ilişkiler kalıbını tanımlayan en genel kavram rol kuramıdır (Katz ve Kahn, 1977). Bu kurama göre rol model olan kişi ilgililere belirli rolleri gönderir ve onların davranışa nasıl dönüştüğünün gözlemler. Burada odak kişi kendisine rol iletilen kişidir ve ondan beklenen davranışı yapması gerekir. Örgütsel rol süreci modeli, çalışanlara rollerin hangi formatta ulaştığını ve ulaşan rollerin çalışanlar tarafından nasıl davranışa yansıtıldığını anlamaya yöneliktir.

**Taşma kuramı.** Taşma kuramında bir yaşam alanında var olan tutum, davranış ve tecrübelerin, diğer yaşam alanına da geçtiği varsayılır (Dolan & Gosselin, 2000). Bu kuramda, iki yaşam alanından birindeki işleyiş ve buna dayalı tutumların, diğer yaşam alanındaki işleyiş ve tutumları etkilediği kabul edilmektedir. Bir alandaki olumsuzluk algısının diğer alanı da olumsuz yönde etkilemesi olumsuz taşma, olumlu yönde etkilemesi olumlu taşma olarak kabul edilmektedir.

**Dengeleme kuramı.** Bireyler bir alanda doyum elde edemediklerinde, diğer bir ifadeyle başarılı olamadıklarını düşündüklerinde diğer alanda tatmin olmaya çalışmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, iş yaşamında beklentileri karşılanamayan bireylerin, aile, arkadaş, akraba, komşuluk ilişkilerinin ya da kendine özgü yaşam biçiminin daha komplike bir yapıya dönüşeceği ve bu alandaki doyum düzeylerini yükseltmeye çalışacakları varsayılmaktadır (Savcı, 1999). Bireylerin böyle davranmaları bir şekilde denge kurma çabasıdır. Bir alanda mutlu olamayan bireyin diğer alanda başarılı ve mutlu olup olumsuzluğu baskılama eğiliminde olduğu ve yaşamında denge sağlamaya çalıştığı savunulmaktadır.

**Bölünme kuramı.** Bu kurama göre iş ve yaşam arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Her iki alan birbirinden bağımsızdır. Bireyler, iş ve mesleki alışkanlıklarının etkisinde kalmadan, özel yaşamlarını da rahatlıkla düzenleyebilmektedirler. Bazı araştırmalarda, bireylerin iki yaşam alanını birbirinden ayrı tutma eğilimlerinin oldukça güçlü olduğu belirlenmiştir (Tınar, Gürçay, Demirbilek,1997). Bu kurama göre, dengeleme ve taşma kuramlarının tersine bu iki alan birbirinden bağımsızdır.

**Araçsallık kuramı.** Araçsallık, bireyin özel yaşamında doyuma ulaşması için, iş yaşamında kendisini geliştirmek üzere karar almasıdır (Burke, 1986). Bu kurama göre birey bir alanda başarılı olmak istiyorsa diğer alanı bu alandaki başarının aracı olarak görmekte ve öyle davranmaktadır. Zedeck ve Mosier'e göre (1990) araçsallık, bireyin bir yaşam alanında başarılı olması diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmasını sağlayabilir.

**Çatışma kuramı.** Bu kurama göre, bireyin iş ve özel yaşamı arasında farklı sebeplerle çatışma kaçınılmazdır. Zamanın ve enerjinin bir alana yoğunlaştırılması diğer alanı ihmale yol açabilir. Birey bir alanda başarı için diğer alanda bazı fedakarlıklara yönelmek durumunda kalabilir ve kendi içinde ikilem yaşayabilir. Greenhaus ve Beutell (1985) çatışmaları üç grupta ele almaktadır:

1. **Zamana bağlı çatışma.** Bireyin bir alana ayırmak durumunda olduğu zamanın diğer alanın zamanından çalmış olmasıyla yaşadığı çatışmadır. Bu çatışma türü, işte çalışma süresi ve saatleri, iş yaşamının esnek olup olmaması, evli olma, çocuk sahibi olma, eşin bir işte çalışması, iş ya da aile kaynaklı zaman kısıtlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

2. **Gerilime dayalı çatışma.** Çalışanın iş ya da aile yaşamında yaşadığı düş kırıklığı, üzüntü, sinirlilik gibi duyguların gerilim yaratarak diğer yaşamındaki rolünün gereklerini yerine getirmesini engellemesi durumudur.

3. **Davranışa dayalı çatışma.** Bu çatışma türü bireyin iş ve özel yaşamındaki görev ve rollerin gerektirdiği davranış zorunluluğundan kaynaklanan çatışmadır. Çoğu zaman birey iş ve yaşam alanlarında birbiriyle çelişen davranışlar sergilemek zorunda kalabilir. Bu durum da bireyi davranış karmaşasına ve gerginliğe sürükleyebilir.

**Dağılma kuramı.** Dağılma kurama göre iş ve yaşam alanlarında aynı anda olumlu sonuçlar olabilir. Böylelikle bireyin işine verdiği önem derecesi iş ve özel yaşamının yönünü belirler. Birey iş hayatına verdiği önemin derecesi, iş-yaşam dengesini sağlamada olumlu yönde katkı vermektedir. Çalışma ortamıyla bireysel yaşam-aile yaşamı dengesini kurmak her zaman ve herkes için çok kolay olmayabilir. Okullarda yöneticilerin tutum ve davranışları öğretmenlerin iş ve aile ya da bireysel hayatını dengelemede etken olabilir.

İş-yaşam dengesini açıklamaya yönelik dikkat çeken teorilerden birisi de Clark (2000) tarafından geliştirilen sınır teorisidir. Bu teoride iş ve aile süreçlerinin duygusal olmadığı, beşeri olduğu belirtilmektedir. Bireyler iş ve aile arasında günlük geçişler yaşarlar. Bu da iki alanın sınırlarını aşarak diğerine geçiş yapmasıdır. İnsanlar yaşadıkları alanları, alanlar arası sınırları belirleyip, geçişlerin ilgili alan ve o alanda yer alan ilgililerle ilişkilerini düzenleyerek şekillendirirler. Bu şekillendirme karşılıklıdır. Karşılıklı alan ve ilişki düzeyinin belirlenmesi aynı zamanda bir çelişki de oluşturabilir. Bu geçişler denge sağlamayı zorlaştırabilir (Clark, 2000). Bu durum, çelişen amaçlar ve değerler olduğunda, farklılıkları olan iki farklı ülkeye benzetilmektedir. Aynı dili, parayı kullanan ve kültürel değerleri yaşayan iki komşu ülke arasında olduğu gibi farklılıklar, zıtlasmalar önemlidir ve problem oluşturmayabilir. Buna karşılık birçok uygulaması ve değerleri farklı olan ülkelerdeki gibi, bireylerde de iş ve aile arasında zıtlık daha büyüktür ve bu yüzden iki alan arasındaki geçiş son derece şiddetlidir (Kapız, 2002). Sınır teorisi iki alanın dengelenmesini, sınır ihlallerinin diğer alanın zayıflatılmamasını gerekliliğinin gerekliliğini öne çıkarmaktadır.

İlgili literatür incelendiğinde liderlik uygulamaları, iş-yaşam kalitesi, iş-yaşam dengesi alanlarında özellikle yurt dışında araştırmaların yapıldığı, ancak okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi inceleyen doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu sebeple bu araştırmanın problem cümlesi “okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklinde belirlenmiştir. Bu amaca yönelik olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

-Okul müdürlerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri arasında; cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, görev yapılan eğitim kurumu, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmamalarına göre bir farklılık göstermekte midir?

-Öğretmenlerin iş yaşam dengesine ilişkin görüşleri arasında; cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, görev yapılan eğitim kurumu, medeni durum ve çocuk sahibi olup olmamalarına göre bir farklılık göstermekte midir?

-Okul Müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasında ilişki var mıdır?

### Yöntem

Bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli, evren hakkında genel bir yargıya varabilme amacı ile evrenin tümü ya da belirli bir örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 1994; Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demire, 2012).

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, Balıkesir ili merkez ve ilçelerinde 23 ilkokul, 19 ortaokul ve 15 lisede görev yapan 776 öğrenmen oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık %70'i Eğitim Fakültesi mezunu, %34'ü 1-10 yıl arası kıdeme sahiptir. Bu öğretmenlerin %87'si lisans mezunu, yüksek lisans mezunu olanların oranı ise sadece %4.4'tür. Görev yapılan okul kademelerine ve cinsiyete göre dağılım birbirine oldukça yakındır. Öğretmenlerin %83'ü evlidir ve %78'inin çocuğu vardır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Okul Müdürlerinin Liderlik uygulamalarına ilişkin veriler 2013-2014 öğretim yılında, Kouzes & Posner (2003) tarafından geliştirilen ve Yavuz (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan otuz maddeden oluşan liderlik uygulamaları ölçeği ile gerekli izin alınarak toplanmıştır. Yavuz'un (2010) yaptığı çalışmada Liderlik Uygulamaları ölçeğinin 5 alt boyuttan oluştuğu, toplamda güvenilirlik katsayısının R=.98, alt boyutlarda model olma R=.95, paylaşılan vizyon oluşturma R=.95, risk alma R=.87, tanıma ve takdir etme R=.92 ve takım çalışmasına odaklanma R=.91 olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada Liderlik stilleri ölçeğinin tek faktörlü olarak işlediği belirlendi ve güvenilirlik değeri R=.971 olarak bulundu.

Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesine ilişkin veriler araştırmacı tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi ölçeğiyle toplanmıştır. Bu ölçeğin geliştirilmesi için literatür taranarak 16 madde oluşturulmuş, 155 öğretmene uygulanmış ve elde edilen veriler SPSS 17 paket programıyla analiz edilmiştir. Faktör yük değeri .50'nin altında olan ve anlamsız farklı faktörlerde toplanan 8 madde çıkarıldığında, ölçeğin tek faktörlü olduğu ve güvenilirlik değerinin R=.773 olduğu anlaşılmıştır. Bu çalışmada iş-yaşam dengesi ölçeği 776 öğretmene uygulanmış ve tek faktörlü olan ve 8 maddeden oluşan ölçeğin güvenilirlik değeri R=.801 bulunmuştur.

### Bulgular

**Tablo 1.** Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığa ilişkin t-test analizi

		Yöneticilerin liderlik uygulamaları			Öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri		
		$\bar{X}$	t	p	$\bar{X}$	t	p
Cinsiyet	Kadın	3.90	1.06	.28	3.87	3.08	.00
	Erkek	3.85			3.72		
Çocuk	Evet	3.88	.11	.90	3.79	-.55	.58
Durumu	Hayır	3.87			3.82		
Toplam		3.88			3.80		

Tablo-1 incelendiğinde öğretmenlerin görüşleri arasında okul yöneticilerinin liderlik uygulamasına ilişkin cinsiyet ve çocuğu olup olmama durumuna göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır.

Öğretmenler, okul yöneticilerinin yüksek düzeyde ( $\bar{X}=3.88$ ) yöneticilik rollerini uyguladığını düşünmektedirler. Buna karşılık erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre iş-yaşam dengesini daha rahat sağladıklarını düşünmektedirler. Türk toplumunda geleneksel olarak ev işlerinin çoğunlukla kadınlar tarafından yapıldığı düşünülürse kadın öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada biraz daha zorlanmalarının sebebinin ev işlerini de yüklenmelerinden kaynaklandığı düşünülebilir. Çocuğu olan ve olmayan öğretmenler iş-yaşam dengesini yeterince ( $\bar{X}=3.80$ ) sağlayabildiklerini düşünmektedirler ve görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Tablo 2. Öğretmenlerin görüşleri arasındaki farklılığa ilişkin One Way Anova analizi

		N	Liderlik uygulamaları			İş-yaşam dengesi						
			$\bar{X}$	Ss.	Fark	F	p	$\bar{X}$	Ss.	Fark	F	p
Mezuniyet	1	Eğitim Fakültesi	541	3.85	.69	1.44	.23	3.77	.66	3-2	5.63	.00
	2	Eğitim Y.Okulu	140	3.91	.71							
	3	Diğer Fakülte	95	3.98	.74							
Kıdem	1	1-10 yıl	258	3.86	.72	.19	.82	3.74	.66	3-2	5.50	.00
	2	11-20 yıl	289	3.89	.66							
	3	21+ yıl	229	3.88	.72							
Eğitim durumu	1	Ön lisans	66	3.85	.76	.06	.93	4.00	.68	3-2	6.84	.00
	2	Lisans	676	3.88	.69							
	3	Lisansüstü	34	3.86	.74							
Eğitim kademesi	1	İlkokul	241	3.86	.74	.34	.70	3.81	.69		.15	.85
	2	Ortaokul	274	3.91	.68							
	3	Lise	261	3.86	.68							
Medeni durum	1	Evli	646	3.89	.69	.66	.51	3.79	.67		.98	.37
	2	Bekar	120	3.83	.73							
	3	Boşanmış	10	3.72	.90							
Toplam			776	3.88	.70			3.80	.67			

Tablo-2 incelendiğinde, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerini mezun oldukları fakülte türü, kıdemleri, görev yaptıkları eğitim kademeleri, medeni durumları ve çocuklarının olup olmaması etkilememektedir. Öğretmenler okul yöneticilerini liderlik rollerini yerine getirmede yeterince ( $\bar{X}=3.88$ ) başarılı bulmaktadır.

Bununla birlikte iş-yaşam dengesini kurabilmede öğretmenlerin görüşleri arasında farklılaşmalar olduğu görülmektedir. Eğitim fakültesi dışında bir fakülteden mezun olanlar ( $\bar{X}=4.01$ ) eğitim fakültesi ( $\bar{X}=3.77$ ) ve eğitim yüksekokulu mezunu öğretmenlere ( $\bar{X}=3.77$ ) göre iş yaşam dengesini kurmada daha başarılı olduklarını ifade etmektedirler. Bu grubun kıdemleri ve yaşları daha yüksektir. Bu sebeple iş-yaşam dengesini kurmada tecrübelerinden yararlandıkları düşünülebilir.

Mesleki kıdeme göre iş-yaşam dengesine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. 21 yıl ve üstü kıdeme sahip öğretmenler ( $\bar{X}=3.92$ ) daha az kıdeme sahip öğretmenlere ( $\bar{X}=3.74$ ) göre iş-yaşam dengesini kurmada daha başarılı olduklarını düşünmektedirler. Bir meslekte uzun yıllar çalışmakta olan insanlar, o mesleğe uyum sağlayarak işi ile bireysel hayatını dengeleyebilme becerisini geliştirebilmiş olabilirler.

Öğretmenlerin iş-yaşam dengesine ilişkin görüşleri arasında mezuniyet durumuna göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Önlisans mezunu olan öğretmenlerin diğerlerine göre iş-yaşam dengesini kurmada daha başarılı oldukları görülmektedir. Yüksek lisans mezunu ve önlisans mezunu öğretmenlerin sayılarının bu araştırma örneğinde az olması sebebiyle görüş farklılıklarının anlamlı sonuçlara yol açmayacağı düşünülebilir. Bununla birlikte öğrenim düzeyi yükseldikçe iş-yaşam dengesinin sağlanmasında bireysel yaşamın daha önemli olduğu düşüncesiyle, öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada zorlandığını düşündüğü görülmektedir. Öğrenim düzeyinin yükselmesinin bireysel yaşamın önemli hale gelmesine yol açtığı düşüncesi ileri sürülebilir.

Tablo 3. Liderlik uygulamaları-ış-yaşam dengesi ilişkisi

Değişkenler	N	r	p
Liderlik Uygulamaları	776	.157	.000
İş-yaşam dengesi			



Tablo-3 incelendiğinde öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algılamaları arasında çok düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo-4 Öğretmenlerin İş-Yaşam dengesine ilişkin regresyon analizi

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değ.	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit	İş-Yaşam Dengesi	3.217	.134		23.998	.000	.157	.157
Liderlik Uygulamaları		.151	.034	.158	4.492	.000		
R=.157	R <sup>2</sup> =.025							
F <sub>(774)</sub> =19.617	p=.000							

Tablo-4'teki verilere göre öğretmenlerin, okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına ilişkin görüşleri iş-yaşam dengesine ilişkin görüşlerini çok düşük düzeyde pozitif yönde etkilemektedir. Bu duruma göre öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algısını etkileyen diğer etkenlerin de araştırılması yararlı olacaktır.

### Tartışma ve Sonuçlar

Okul müdürleri okulun yöneticisidir ve okulun her şeyinden sorumludur. Bir okulun müdürü ne ise okul odur (Karatay, 2011) yaygın anlayışı gereği okul müdürlerinin öğretmenlere yeterince liderlik etmesi de beklenir. İlgili literatür incelendiğinde okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik liderlik uygulamalarına ilişkin araştırmalarda öğretmenlerin genellikle okul müdürlerini başarılı buldukları (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009; Cemaloğlu, 2007; Karip ve Köksal, 1999) anlaşılmaktadır. Okul müdürünün öğretmenlere yönelik olarak başarılı biçimde liderlik yapmasının, okulun temel amaçları arasında yer alan öğrenci akademik başarısını olumlu yönde etkilemesi beklenir. Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları öğrenci başarısının en önemli etkeni olan öğretmenlerin işine ve buna bağlı iş dışı yaşam alanlarına ilişkin değerlendirmelerine de yansiyabilir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi irdelemeyi amaçlayan bu araştırmada) öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine yeterli düzeyde liderlik yaptıkları sonucuna benzer şekilde birçok araştırmada (Korkmaz, 2005; Cerit, 2008; Yılmaz ve Ceylan, 2011; Yıldırım, 2001; Korkmaz, 2006; Buluç, 2009; Oğuz, 2011; Özdemir, 2010; Şahin, 2011; Koşar ve Çalık, 2011) öğretmenler okul müdürlerinin kendilerine yeterli düzeyde liderlik yaptıklarını belirtmekle birlikte, bazı ulusal (MEB, 2017) ve uluslararası (OECD, 2016) düzeyde yapılan değerlendirmelerden Türkiye'deki eğitimin arzu edilen düzeyde olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir sonuç, okul müdürlerinin liderlik uygulamasına ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında mesleki kıdem, cinsiyet, eğitim düzeyi, mezun olunan fakülte, görev yapılan eğitim kademesi, medeni durum ve çocuğu olup olmamaya göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bir başka araştırmada da (Tahaoğlu ve Gedikoğlu, 2009) cinsiyet değişkeninin önemli bir etken olmadığı belirlenmiştir. Cemaloğlu (2007) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin liderlik uygulamalarında yeterince başarılı olduğu, ancak erkek öğretmenlerin okul müdürlerini liderlik uygulamasında kadın öğretmenlere göre daha başarılı bulduğu belirlenmiştir.

İş-yaşam dengesinin sağlanması çalışanlar açısından önemli görülmektedir. İş ve aile-bireysel yaşam arasındaki dengeyi irdeleyen bazı araştırmada (Tekeli ve Doğrul, 2010; Ballica, 2010; Savcı, 1999; Tınar, Gürçay, Demirbilek, 1997) çalışanların zorlandıkları, bu sebeple genellikle aile-bireysel yaşamı ihmal etmek durumunda kaldığı belirtilmektedir. Öğretmenler iş-yaşam dengesini sağlamada kendilerini yeterince başarılı görmektedirler. Ancak kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlere göre iş-yaşam dengesini sağlamada kendilerini daha başarılı bulduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgunun aksine, Smithson and Stokoe (2005) erkeklerin kadınlara göre iş-yaşam dengesini sağlamada daha başarılı olduklarını belirtmektedirler. Bir diğer araştırmada (Karaköse, Kocabaş ve Yeşilyurt, 2014) okul müdürlerinin iş-yaşam dengesini orta düzeyde sağladıkları belirlenmiştir. Apaydın (2011), öğretim üyelerinin unvanları yükseldikçe özel hayatlarına daha fazla zaman ayırabildikleri, bunun aksine enerjilerinin daha düşük olduğu ve ailelerine fazla zaman

ayıramadıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte her unvandaki öğretim üyeleri iş yüklerinin ailelerini ihmale yol açtığını ifade etmişlerdir.

İş-yaşam dengesini sağlamada mezun olunan fakültenin önemli bir etken olduğu, dikkat çekici biçimde eğitim fakültesi dışında bir fakülteden mezun olanların daha başarılı olduğu görülmektedir. Öğretmenler tecrübeleri arttıkça iş-yaşam dengesini sağlamada daha başarılı olmaktadır. Bu bulgulara benzer biçimde bir başka araştırmada (Ulukapı, 2013) genç akademisyenlerin işlerinin aile yaşamını daha fazla etkilediği düşüncesinin ağır bastığı belirlenmiştir. Bu araştırma bulgularını destekleyen bir başka araştırmada (Sturges and Guest, 2004) genç çalışanların işlerini kaybetmemek için işlerine bireysel hayatlarından daha fazla zaman ayırdıkları ve denge sağlamada zorlandıkları belirlenmiştir. İş-yaşam dengesini sağlamada ön lisans mezunlarının öğretmenlerin lisans mezunu öğretmenlere göre daha başarılı olması dikkat çekici bir sonuçtur. Okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamaları arasındaki ilişki göz ardı edilecek kadar düşük düzeyde ( $r=.157$ ) bulunmuştur. Okul yöneticilerinin liderlik uygulamaları öğretmenlerin iş-yaşam dengesini sağlamada çok düşük düzeyde etkili olmaktadır. Bu durum, öğretmenlerin iş-yaşam dengesini etkileyen diğer etkenlerin de araştırılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, öğretmenler okul müdürlerini kendilerine yeterli düzeyde liderlik yaptıklarını düşünmektedirler. Cinsiyet, kıdem, mezun olunan fakülte gibi değişkenlerin araştırmanın şekline ve alanına göre değişmekle birlikte önemli bir etken olmaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamada çoğunlukla zorlandıkları, bazı araştırmalarda kadınların ve tecrübeli çalışanların daha başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların iş-yaşam dengesine ilişkin, özellikle eğitim bilimleri alanında daha kapsamlı, çok yönlü karşılaştırmalı ve karma yöntemlerle araştırmaların yapılmasının alana katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

### Kaynaklar

- Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Ankara.
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). Öğretmen adaylarının öğrenme stilleri ile liderlik yönelimleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 39, 173.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12-2 (24), 161-189.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balıca, S. (2010). *İş görenlerin iş yaşam dengesi algılamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: Büyük ölçekli bir işletmede inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Burke, R.J. (1986), Occupational and life stress and the family: Conceptual framework and research findings, *International Review of Applied Psychology*, 35, 347-369.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 33, 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007b). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 73-112.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet yönelimli liderlik davranışlarının öğretmenlerin tükenmişliklerine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 55, 457-570.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*, (53)6, 747-770.

- Cook, C. W., & Hunsaker, P. L. (2001). *Management and organizational behavior*. Irwin: McGraw-Hill.
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Dolan, S. L. and Gosselin, E. (2000). *Job satisfaction and life satisfaction: Analysis of a reciprocal model with social demographic moderators*. Universitat Pompeu Fabra.
- Drucker, P. F. (2012). *Kendini yönetmek: Esaslar: Harvard Business Review'den en kalıcı yönetim fikirleri*. (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları. (Orijinal basım tarihi, 2011).
- Düru, M.Ş. (2015). *Okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeylerinin öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki etkisi: bir alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erben, G. S ve Ötken, A.B. (2014). Paternalist liderlik ve işe bağlı mutluluk ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 12(22),103-121.
- Erdoğan, İ. (2004). *Okul yönetimi öğretim liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E. (1996). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gümüşeli, A.İ.(2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 531-548.
- Heim, P. ve Chapman, E.N. (1997). *Liderliği öğrenmek*. (T. Savaşer, Çev.), İstanbul: Rota Yayıncılık.
- Hoy, W. K., ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi*. (S. Turan Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Karakose, T., Kocabas, I., and Yesilyurt, H. (2014). A quantitative study of school administrators'work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pakistan Journal of Statistics*, 30(6), 1231-1241.
- Karasar, N. (1994). *Bilimsel aratırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler*. Ankara: 3A Araştırma.
- Karatay, Ş. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları*. Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim bilimleri anabilim dalı, Konya.
- Karayel, B. (1999) *İşletme yöneticilerinin önderlik davranışları ve işgören tatmini üzerine etkileri*, yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karip, E., ve Köksal, K. (1999). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 5(2), 193-207.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve özel sektör yöneticilerinin liderlik davranışları: Bir literatür analizi denemesi. *Türk İdare Dergisi*, 445, 43-83.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Çev.). Ankara: TODAİE.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.
- Korkmaz, M. (2006). Okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 46, 199-226.
- Korkmaz, M. (2008). Okul müdürlerinin liderlik stilleri ile öğrenen örgüt özellikleri arasındaki ilişki üzerine nicel bir araştırma. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53, 75-98.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4, 581-603.
- Lockwood, N. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Society for Human Resource Management*. 48(6), 2-6.
- Lunenburg, F. C., and Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi* (G. Arastaman, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.

- MEB[Milli Eğitim Bakanlığı], (2017). PISA 2015 Ulusal raporu, <http://pisa.meb.gov.tr>.
- O'Driscoll, M. P. (1996). The interface between job and off-job roles: enhancement and conflict. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 11, 279-306.
- OECD (2016). <http://www.oecd.org/pisa>.
- Oğuz, E. (2011). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yöneticilerin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(3), 377-403.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik - ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özdemir, S., Sezgin, F. ve Kılıç, D. O. (2015). Okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin liderlik yeterlikleri. *Eğitim ve Bilim*, 177, 365-383.
- Özen, K. R. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3),139-153.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgüt psikolojisi*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Savcı, İ. (1999). Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, Sayı: (54)4, 155.
- Sergiovanni, T. J. (1992). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Smithson, J., and Stokoe, E. H. (2005). Discourses of work-life balance: negotiating 'genderblind' terms in organizations, gender, *Work and Organization*. 12(2), 147-168.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Şahin, S. (2011). An aspect on the school culture in Turkey and the United States. *Asia Pacific Education. Review*, 12, 593-607.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2001). *Eğitimde toplam kalite yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Tahaoglu, F. ve Gedikoglu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 15(58), 274-298.
- Tahaoglu, F. ve Gediklioğlu, T. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 274-298.
- Tekeli, S. ve Doğrul, B. Ş. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2),11-18.
- Tınar, M. Y., Gürçay, C., ve Demirbilek, T. (1997). Bireysel ilgi odağı olarak çalışma yaşamı, *MPM Verimlilik Dergisi*, /1, 42.
- Ulukapı, H. (2013). *Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: Konya Üniversiteleri örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Konya.
- Yavuz, M. (2010). Liderlik uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması, *Eğitim ve Bilim*, 35(158), 143-157.
- Yıldırım, B. (2001). *Okul yöneticilerinin kültürel liderlik rollerinin öğretmenlerin iş doyumuna ve meslek ahlakına etkisi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç. B. (2011). İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

- Yılmaz, K. (2004). Okul yöneticilerinin destekleyici liderlik davranışları ile okullardaki güven arasındaki ilişki konusunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5 (8), 117-131.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240.