

## İŞ YAŞAM DENGESİNİN YORDAYICISI OLARAK TÜKENMİŞLİK: HALK EĞİTİMİ MERKEZİ MÜDÜRLERİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA<sup>1</sup>

### BURNOUT AS THE PREDICTOR OF WORK-LIFE BALANCE: A STUDY ON PRINCIPALS OF PUBLIC EDUCATION CENTER

Mehmet Saraç BATUR<sup>2</sup>, Ahmet SAYLIK<sup>3</sup>

**ÖZ:** Bu çalışmada halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evreni, Türkiye genelinde görev yapan 992 halk eğitimi merkezi müdürüdür. Örneklem alma yoluna gidilmemiş ve neticede 335 halk eğitim merkezi müdürünün araştırmaya gönüllü olarak katılımı ile araştırma yürütülmüştür. Araştırma verileri Maslach Tükenmişlik Ölçeği ve İş Yaşam Dengesi Ölçeği ile toplanmıştır. Verilerin çözümlemesinde standart sapma, aritmetik ortalama, Pearson korelasyon katsayısı ve çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş yaşam dengesi düzeyleri arasında negatif yönde yüksek düzeyde anlamlı ilişki belirlenmiştir. Araştırmada tükenmişliğin genelini iş yaşam dengesi düzeyinin genelini anlamlı düzeyde ve negatif yönde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar sözcükler:** İş-yaşam dengesi, Tükenmişlik, Halk eğitimi merkezi, Müdür

**ABSTRACT:** This study aimed to detect the relation between burnout levels and work-life balance of managers of public education center. The population of the study is composed of 992 managers of Public Education Centre on duty in Turkey. There is no sampling method and 335 managers of Public Education Centre filled data collection instruments voluntarily. Data were collected through scale of Maslach Burnout Inventory and scale of work-life balance. The statistics employed in this study include standard deviation, arithmetic mean, Pearson correlation coefficient and multivariate regression. The results showed that a negative correlation was found between burnout levels and work-life balance of the participants. Finally, it was detected that general burnout levels significantly affected general work-life balance in a negative way.

**Keywords:** Work-life balance, Burnout, Public education center

#### **Bu makaleye atıf vermek için:**

Batur, M. S. ve Saylık, A. (2022). İş yaşam dengesinin yordayıcısı olarak tükenmişlik: halk eğitimi merkezi müdürleri üzerine bir çalışma, *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), ss. 381-395

#### **Cite this article as:**

Batur, M. S. ve Saylık, A. (2022). Determination of secondary school students' cognitive structure regarding socio-scientific issues. *Trakya Journal of Education*, 12(1), pp. 381-395

### EXTENDED ABSTRACT

#### **Introduction**

Technological and scientific improvements entail people to develop swiftly in terms of their informational and occupational capabilities. Accordingly, formal education has been restricted to a certain age range, and has been seen that it failed to provide enough opportunity for life-long sustainable education because it focused on continuing education forward to higher education levels (Miser and Arslan, 2015). Demirel (2005: 211) stated that formal education is not in true age range in order to prepare people for life and occupation, and also indicated that the view of “abilities learnt in schools would help individuals to do their work successfully” lost its validity in our day. Therefore, non-formal education is of importance to provide life-long education opportunity for people as well as opportunities to develop themselves. It

<sup>1</sup> Bu makale 2. Yazarın danışmanlığında yürütülen 1. Yazarın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Siirt/Türkiye, ahmet.saylik@siirt.edu.tr, 0000-0001-7754-2199

<sup>3</sup> Şube Müdürü, Siirt İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Siirt/Türkiye, mehmet.saracatur@gmail.com, 0000-0003-3077-2709

seems that burnout, hence work-life imbalance can face managers of public education centers because compared to formal education, education in public education centers is more complicated and necessitates face-to-face interaction; furthermore because of the existence of courses throughout the education year; 3 times re-registration workload to open high school; face-to-face education for graduate students from supporting and training courses; intense collaboration demands from state and private sectors, and workload of integration of refugees to Turkish language and Turkey. This study is important to investigate the possible levels and dimensions of this problem. The wide-scale implementation of the study across Turkey may create a norm for burnout and work-life balance for the future studies. In that sense, this study may provide a value for the prospective researchers and executives as well as contributing to the literature.

**The purpose of the study:** This study aimed to detect the relation between burnout levels and work-life balance of managers of public education center. Accordingly, the research questions are as follows.

1. To what extent do managers of public education centers experience burnout?
2. What is the work-life balance level of managers of public education centers?
3. Is there a relation between burnout and work-life balance of managers of public education?
4. Is burnout level of managers of public education a predictor for work-life balance of them?

### **Method**

This is a quantitative study designed through Correlational survey model, and focuses on the views of managers of public education center in terms of burnout level and work-life balance. Correlational survey model is a research model that investigates the relation between two or more variates without interfering any other variates (Neuman, 2017).

### **Sample Group**

The population of the study is composed of 992 managers of Public Education Centre on duty in Turkey in 2018-2019 education years. There is no sampling method and 335 managers of Public Education Centre filled data collection instruments voluntarily.

### **Data Collection Tools**

Data were collected through scale of Maslach Burnout Inventory, which was developed by Maslach ve Jackson (1981) and adopted by Ergin (1992), and scale of work-life balance by Apaydin (2011).

### **Results, Discussion and Suggestions**

It was found that the participants in this study had medium burnout levels in emotional burnout dimension and low burnout level in desensitization and personal success dimensions. This study is in line with other studies (Arıkan, 2019; Babaoğlu, Altun and Çakan, 2010; Kırak, 2019) that studied burnout levels of managers. Different from this study, İzgar (2001) found that school managers had medium burnout level. When the results of other studies were examined, this study offers a success for managers in dealing with burnout. The study found that the managers had medium work-life balance level, but they had high work-life level in the dimensions of work-life adaptation and allocating-time for themselves. The studies in the literatures show similar results with the present study in that teachers and school managers had high or medium work-life level in general of sub-dimensions of work-life balance (Alkan, 2019; Bostancıoğlu, 2014; Çobanoğlu, Şarkaya and Sertel, 2019). Also, it seems that the managers of public education centers struggle to strike a balance between their private and work life. It can be claimed that they adapted their work places well while they neglected to spare time for their private life. The study also found that there was a high negative correlation between general burnout and work-life balance. Besides, the regression analyses revealed that the burnout levels of the managers significantly predicted work-life balance. In accordance with the findings, this study suggests that researchers might conduct qualitative and mixed-method research on the concept of burnout (i); repeat this study after taking the views of teachers and other personnel working in public education centers (ii); and particularly investigate the concept of culture in terms of burnout and work-life balance (iii). On the other hand, this study has some suggestions for prospective researchers which are the implementation of supporting trainings for young managers because they experience burnout more, and the provision of enough support and education for the managers in the city centers to deal with burnout because they are prone to burnout more when compared to the managers in towns.

## GİRİŞ

Teknolojik ve bilimsel gelişmelerdeki hızlı değişimler, insanların bilgilerinde ve mesleki alanlardaki yeterlilik düzey ve ölçütlerinde de hızlı bir değişimin yaşanmasına sebep olmaktadır. Buna bağlı olarak; örgün eğitimin belli bir yaş dönemiyle sınırlandırılmış ve üst eğitim kurumlarına geçmeye odaklanmış olmasından dolayı, insanlara yaşam boyu gerekli olan bilgi ve eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersiz kaldığı görülmektedir (Miser ve Arslan, 2015). Demirel (2005: 221), örgün eğitimin bireylerin hayata ve mesleğe hazırlanmalarında yeterli zaman aralığında olmadığını belirtirken “bireyin okulda öğrendikleri ile hayatı boyunca işlerini başarı ile yapabileceği” görüşünün, günümüzde geçerliliğini yitirdiğine vurgu yapmaktadır. Bu bakımdan yaygın eğitim, örgün eğitimin ötesinde, bireylere kendilerini geliştirme ve kendilerine yaşam boyu öğrenme fırsatları sunması bakımından önem arz etmektedir. Çağcıl toplumlarda artan ve çeşitlenen bireysel talepler, yaşam boyu öğrenmeyi ön plana çıkarmaktadır. İnsanların bilgi ve öğrenmeye ilişkin ihtiyaçlarının örgün eğitim ya da zorunlu eğitim kapsamıyla sınırlı tutulamayacağı yaygın biçimde kabul görmektedir. Bu kabulle dünyanın pek çok ülkesi eğitim planlamalarında ve yapısında her yaş ve gelişim dönemimdeki vatandaşların rahatlıkla yararlanabileceği düzenlemelere gitmektedir. Türkiye’de de halk eğitim merkezleri bu yöndeki taleplerin büyük oranda karşılandığı yaygın eğitim merkezleri konumundaki önemli eğitim kuruluşlarıdır.

Alanyazında ulusal düzeyde “halk eğitimi” kavramının yaygın olarak kullanıldığı, uluslararası düzeyde ise sıklıkla yetişkin eğitimi (adult education), sürekli eğitim (continuing education), yaşam boyu eğitim (lifelong education) ve son zamanlarda ise yaşam boyu öğrenme (lifelong learning) kavramlarının tercih edildiği gözlenmektedir (Kaya, 2015; Sabancı ve Rodoplu, 2013; Tanır, 2006; Türkoğlu ve Uça, 2011). Halk eğitimi etkinliklerinin amaca hizmet edebilmesi; işlerin belli bir plan çerçevesinde gerçekleştirilmesini, aynı zamanda iyi bir örgütlenme yapısına sahip olmasını gerektirmektedir. Halk eğitimi gerçekleştiren kurumlar kurs ve kurs dışı faaliyetler, belge, denklik ve önceki öğrenmelerin tanınması işlemleri, işletmelerde mesleki eğitim faaliyetleri, araştırma, geliştirme ve arşivleme işlemleri, ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyetleri, tasarım, üretim ve pazarlama faaliyetleri, nitelikli iş gücü yetiştirilmesinde mesleki ve teknik içerikli eğitim faaliyetleri, her türlü yarışma, fuar, sergi, bilgi şöleni (sempozyum), panel, proje, iş birliği belgesi, sanatsal, sosyal, kültürel ve benzeri etkinlikler düzenleme, katılım sağlama, temsil etme ile yayın hazırlama faaliyetleri, açık öğretim okulları eğitim hizmetleri ve uzaktan öğrenme faaliyetleri gibi geniş yelpazede faaliyetler yürütmektedirler (Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği, 2018). Halk Eğitimi Merkezlerinin farklı alanlardaki iş ve işlemlerle uğraşması ve bu uğraşların geniş bir alana yayılması kurum müdürlerine görece daha fazla sorumluluk yüklemektedir. Bu sorumlulukların üstesinden gelmek için diğer eğitim kurumlarında görev yapan müdürlere kıyasla halk eğitimi merkezi müdürlerinin daha fazla zaman ve enerjiye ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Söz konusu zamanı etkili yönetemeyen kurum müdürlerinin iş-yaşam dengesinde birtakım sorunlar, gerekli enerjiyi ve içsel motivasyonu sağlayamayanlarda ise tükenmişlik durumunun ortaya çıkabileceği düşünülmektedir. Tükenmişlik, yoğun iş ve özel yaşamda gerekli enerjinin sağlanamaması neticesinde ortaya çıkan bir duygu durumudur. Maslach ve Jackson (1981: 99), tükenmişliği; “insanlarla yüz yüze çalışan bireyler arasında sıklıkla meydana gelen şüpheli bir yaklaşım ve duygusal tükenme sendromu” olarak tanımlamışlardır. Bu tanımda ön plana çıkan insanlarla yüz yüze çalışma durumu, halk eğitimi merkezlerinde daha yoğun biçimde gözlenmektedir. Bu durum yalnızca kuruma gelen kursiyer, usta öğretici ve açık öğretim öğrencileri dışında eğitim öğretim döneminde farklı birçok paydaşla çalışmanın bir sonucudur. Dolayısıyla bu kadar geniş yelpazede gruplarla iletişim kuran halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin araştırmaya konu olabilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir. Tükenmişliğin özellikle de mesleki tükenmişliğin ortaya çıkması ve uygun olan yaklaşımın izlenmemesi durumunda olumsuz sonuçlar ortaya çıkmakta ve mesleki tükenmişliğin iş yaşamını etkileme olasılığı artmaktadır. Halk eğitimi merkezleri gibi birçok alanda hizmet veren kurumların iş ve işleyişlerindeki yoğunluk ve buna bağlı olarak süreçte yaşanabilecek sorunların yöneticilerde mesleki bakımdan tükenmişliğe sebep olabilmektedir. Buna bağlı olarak halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişliklerinin onların iş-yaşam dengeleri üzerinde de olumsuz etkiler bırakabileceği söylenebilir. Çalışma hayatı içerisinde tükenmişlik kadar önemli olan bir diğer kavram da iş-yaşam dengesidir. Kavram, çalışanın işi ve özel yaşam alanlarında denge kurması bir anlamda her iki alandaki rollerine ayırdığı zaman ve duyduğu ilgiyi dengelemesi, eşit biçimde yürütmesi anlamında kullanılmaktadır (Erben ve Ötken, 2014). İş yaşam dengesinin olumlu yönde gelişim göstermesinin hem bireysel açıdan hem de örgütsel açıdan faydalar sağlayacağı düşünülmektedir. Thulasimani, Duraisamy ve Rathinasabapathi (2010: 448) örgütsel açıdan iş-yaşam dengesinin faydalarını; bireyin işe yönelik verimliliğinin, işteki sorumluluğunun ve işe bağlılığının belirlenmesinde, çalışanlar arasında iyi bir takım çalışması ve iyi bir iletişim ve ileri düzeyde ahlaki anlayış olarak belirtmişlerdir. İş

yaşam dengesinin sağlanması ile kurumsal işleyişinin olumlu bir seyir içerisinde gelişim göstereceğini varsaymak mümkündür. Tükenmişlikte ise kurumların işleyişinin olumsuz şekilde etkilenmesi söz konusudur. İş yaşam dengesini sağlayamayan çalışanların da çalıştıkları kuruma olumsuz etkilerinin olabileceği ifade edilebilir.

### **Tükenmişlik**

Çağcıl toplumlarda bireyler çok yönlü ilişkilerin ve çok sayıda örgütsel yapının bir parçası olma durumundadır. Bu durum bir yandan hayatın idamesi için gereken enerjinin kaynağı iken bir yandan da beraberinde baş edilmesi gereken pek çok zorluğu da getirmektedir. Bireyin psikolojik dengesini sarsabilen bu durum bazen bireyi çaresiz ve savunmasız bırakabilmektedir (Avşaroğlu, Deniz ve Kahraman, 2005; Erkul ve Dalgıç, 2014). Tükenmişlik, kişilerin yaşam içerisinde karşılaştıkları çeşitli sorunlarla başa çıkamamaları karşısında ortaya çıkan psikolojik bir haldir. 1970’lerden günümüze kadar araştırmacıların ilgisini çeken tükenmişlik kavramının pek çok bilimsel çalışmanın konusu olduğu belirtilmektedir (Şıklar ve Tunalı, 2012). Ancak tükenmişlik kavramını, bilimsel anlamda ilk defa Freudenberger (1974) tanımlamıştır. Freudenberger (1974: 159) tükenmişliği; “başarısızlık, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya karşılanamayan istekler sonucunda kişinin iç kaynaklarında oluşan bir tükenme durumu” biçiminde tanımlamıştır. Kaçmaz (2005: 29) ise tükenmişlik kavramını; “meslekten kişilerin mesleğin özgün anlamı ve amacından kopması ve hizmet götürdüğü insanlarla artık gerçekten ilgilenemiyor oluşu ya da aşırı stres ve doyumsuzluğa tepki olarak kişinin kendini psikolojik olarak işinden geri çekmesi” olarak tanımlamıştır. Erkul (2014: 5) tükenmişlik kavramını; “fiziksel hastalıklarla karakterize olan, işe ilişkin stresin kronik bir periyodundan sonra, ruhsal ve fiziksel enerji azalması durumu olarak kullanılan bir terim” olarak ele almıştır. Güllüce ve İşcan’ın (2010: 7-8), işi gereği insanlarla yoğun ilişkiler içerisinde olan bireylerde daha çok rastlanan bir tür stres olarak ele aldıkları kavramı: “Erken teşhis edilip, mücadele teknikleri uygulamaya konulmadığı takdirde, kişinin sosyal-psikolojik ve fiziksel hayatına zararlı hatta yıkıcı etkiler yapabilen bir sendrom” şeklinde tanımlamışlardır. Tanımlardan hareketle tükenmişliğin, yoğun stresin yol açtığı enerji yetmezliği ve sonrasında ortaya çıkan ruhsal çöküntü hali olduğu belirtilebilir. Günümüzde en çok kabul gören ve yaygın biçimde başvurulmuş tükenmişlik tanımının Maslach tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda yapıldığı belirtilmektedir (Çınar ve Güven, 2018; Dincerol, 2013; Izgar, 2000). Freudenberger’den sonra tükenmişliğin en yaygın kabul gören tanımının Maslach Tükenmişlik Envanterini de geliştirmiş olan Christina Maslach’a ait olduğunu belirtmektedirler (Özen ve Yüceler, 2019). Maslach ve Jackson (1981: 99) tükenmişliği “insanlarla yüz yüze çalışan bireyler arasında sıklıkla meydana gelen şüpheli bir yaklaşım ve duygusal tükenme sendromu” olarak ele almışlardır.

Tükenmişlik kavramı özellikle başta hizmet sektöründe olmak üzere sağlık alanında, eğitimde, sosyal hizmetlerde, psikoterapi alanında, yasal hizmetlerde ve yasaların uygulanmasında bir fenomen olarak tanımlanmış ve tartışılmıştır (Schauffell, 2017). Özellikle eğitim kurumlarında ve hizmet sektöründe görev yapanların tükenmişliği daha yoğun yaşadıkları belirtilirlerken bunun sebebinin bu tür mesleklerde görev yapan kişilerin insanlarla sürekli olarak etkileşim halinde olması olarak gösterilmiştir (Ertürk ve Keçecioğlu, 2012). İnsan, iş ve iş dışı yaşamıyla bir bütündür. Bu bütünlük denklemin herhangi bir tarafının bozulmasıyla çözülebilir yapıdadır.

### **İş Yaşam Dengesi**

Çağımızın hızlı sosyal değişimleri, iş ve özel-aile yaşam arasındaki dengeyi hemen her toplum için zorlaştırmaktadır. Bu iki alandaki çatışma pek çok çalışanın baş etmek zorunda kaldığı bir sorun olarak kendini göstermektedir (Kuzulu, Kurtuldu ve Özkan, 2013: 88). İş ve yaşam arasında denge kurmada farklı yaklaşımlar sergilenmesi bireylerin kişisel ve çalışma hayatlarında karşılaştıkları problemlerin üstesinden gelmede ön plana çıkmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010). Çalışanın iş-özel yaşam dengesi her iki alandaki rollerine eşit zaman ayırması ve eşit düzeyde ilgilenmesini belirtir (Erben ve Ötken, 2014). Çalışanların özel ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti ve çalışanlara kendini geliştirme fırsatı sunulması çalışanların kurumlarına da olumlu yönde yansıtıldığı belirtilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010). Genellikle araştırmanın kapsamına ve araştırmacının bakış açısına bağlı olarak iş yaşam dengesi kavramının tanımları farklılaşmaktadır (Tekel, 2015). Cieri, Holmes, Abbott ve Pettit (2005: 90) iş yaşam dengesi kavramını çalışanların bakış açısından işteki ve evdeki sorumluluklar arasında bir dengenin korunması olarak ele almışlardır. İş-yaşam dengesi genel olarak bireyin hem iş hem de kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur. Ayrıca kavramın, akademik ve profesyonel hayatta sıklıkla kullanılmasına rağmen belirgin bir tanımının olmadığı da görülmektedir (Kuzulu, Kurtuldu ve Özkan, 2013; Tabak, 2019). İş yaşam dengesiyle ilgili tanımlar incelendiğinde, çalışanların kişisel olarak mutlu olmaları için hayatlarındaki

bütün alanlara ilişkin rol dağılımının eşit düzeyde olması gerektiği belirtilmektedir (Gökkaya, 2014).Gerçek, Atay ve Dünder'a göre, (2015: 67) “iş yaşam dengesi çalışma hayatının önemli bir parçasıdır ve gerek çalışanların esenliği gerekse işten ayrılma niyeti ile ilişkileri bakımından dikkat çekicidir”. Guest (2002: 263), kavramı kısaca “hem evdeki hem de işteki sorumlulukları yerine getirmek için yeterli zamanın olması” şeklinde ele almıştır. Bu tanımlar doğrultusunda kavramı; bireylerin özel yaşamları ile iş yaşamlarına ilişkin sorumluluklarının gerektirdiği düzeyde ve dengede yürütmesi şeklinde ele almak mümkündür.

Yapılan araştırmalarda iş-yaşam dengesi arttıkça çalışma performansında (İzki, 2019), örgütteki adalet algısında (Tekel, 2015) ve örgütsel bağlılıkta artış yaşandığı, işten ayrılma niyetinde ise düşüş yaşandığı (Babayiğit, 2016) tespit edilmiştir. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin yönetsel sorunlarının ele alındığı araştırmada yoğun iş yükü vurgusu dikkat çekmektedir (Dolanbay, 2014). Buna bağlı olarak yönetici tutumlarının tükenmişliğin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu tespit eden çalışmalar (Topyan-Öz, 2019) söz konusudur. Halk Eğitim Merkezlerinin eğitim öğretim takvimi içerisinde diğer eğitim örgütlerine kıyasla, daha karmaşık iş ilişkileri ve çok sayıda insanla yüz yüze etkileşimin görece olarak fazlalığı, yıl boyunca yetişkinlere dönük kursların açılması, açık lise kayıtlarının yılda üç kere yenilenmesi, destekleme yetiştirme kurslarında mezun öğrencilere dönük derslerin yüz yüze verilmesi, il veya ilçede bulunan kamu ve özel sektörden gelen iş birliği talepleri, yabancı uyruklu veya mülteci durumda olan bireylerin ülkemize ve Türkçe'ye entegrasyonları gibi çalışma yoğunluk ve çeşitliliğinin sonucunda halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik yaşamaları bunun neticesinde ise iş yaşam dengelerinde sapma yaşanabileceği bir problem olarak belirlemektedir. Araştırma, bu problemin olası düzey ve boyutlarını görmeyi sağlaması bakımından önemlidir. Araştırmanın Türkiye'nin her bölgesinden çok sayıda katılımcıyla yürütülmesi, halk eğitimi merkezleri bağlamında tükenmişlik ve iş yaşam dengesi açısından bir norm oluşturmaya hizmet edebilir niteliktedir. Bu yönüyle araştırmacılara ve karar alıcılara bunu yanında alanyazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Bu araştırmanın amacı halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlikleri ne düzeydedir?
2. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş yaşam dengeleri ne düzeydedir?
3. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş yaşam dengeleri ile tükenmişlikleri arasında ilişki var mıdır?
4. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlikleri iş yaşam dengelerini yordamakta mıdır?

## YÖNTEM

### Araştırma Deseni

Tükenmişlik düzeyi ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki örüntüsü içinde halk eğitimi merkezi müdürlerinin görüşlerine odaklanan araştırma ilişkisel tarama modeliyle desenlenmiş betimsel bir araştırmadır. Araştırılan konunun kendi koşulları içinde, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin betimlenmesi amacıyla (Fraenkel ve Wallen, 2003; Neuman, 2017), geçmişte ya da halen var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bu yaklaşım, çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında, ya evrenin tümü ya da evrenden alınacak bir grup üzerinde yapılan çalışma biçimleridir (Karasar, 2009, 79). İlişkisel tarama modelinde iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir değişkenle bu değişkenlere karışmadan incelendiği araştırma yaklaşımıdır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evreni 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Türkiye'de il ve ilçelerde görev yapan toplam 992 halk eğitimi merkezi müdüründen oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleminde, olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden basit tesadüfi örnekleme (simple random sampling) yaklaşımı esas alınmıştır. Bu yöntemde örnekleme birimlerinin örnekleme seçilmede eşit ve bağımsız olma olasılığı söz konusudur (Balci, 2013, 99). Bu doğrultuda Bakanlık, alınan araştırma iznine istinaden ilgili kurumlara resmi yazı ile bilgilendirme yapmıştır. Ayrıca araştırmacılar bütün müdürlüklere mail yoluyla ulaşmış ve bazılarında telefon aracılığıyla bilgilendirme yapmışlardır. Neticede 339 halk eğitimi merkezi müdürü, veri toplama aracını gönüllü olarak doldurmuştur. Ancak 4 katılımcının ölçek maddelerini eksik veya hatalı doldurmalarından dolayı analizler 335 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara ait kişisel bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.

*Araştırmada yer alan halk eğitimi merkezi müdürlerine ilişkin tanılayıcı bilgiler*

Değişkenler	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	41	12,24
	Erkek	294	87,76
Yaş	20-35 yaş	38	11,34
	36-40 yaş	81	24,18
	41-45 yaş	66	19,70
	46-50 yaş	65	19,40
	51 ve üzeri	85	25,37
Medeni Durum	Evli	311	92,84
	Bekar	24	7,16
Eğitim Düzeyi	Önlisans	20	5,97
	Lisans	258	77,01
	Lisansüstü	57	17,01
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	7	2,09
	6-10 yıl	14	4,18
	11-15 yıl	74	22,09
	16-20 yıl	187	55,82
	21 yıl ve üstü	53	15,82
Kurumdaki Görev Süresi	1-4 yıl	189	56,41
	5-8 yıl	127	37,91
	9-12 yıl	19	5,67
Görev Yapılan Bölge	Akdeniz	35	10,45
	Doğu Anadolu	42	12,54
	Ege	55	16,42
	Güneydoğu A.	43	12,83
	İç Anadolu	47	14,03
	Karadeniz	69	20,60
Merkezin Bulunduğu Yerleşim	Marmara	44	13,13
	İlçe	243	72,54
	Şehir Merkezi	92	27,46

Tablo 1’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu erkektir (% 88). Bu durum kadınların Türkiye’de yönetimde temsil edilmelerini genel anlamda yansıtmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde 20-35 yaş aralığında 38, 36-40 yaş aralığında 81, 41-45 yaş aralığında 66, 46-50 yaş aralığında 65 ve 51 yaş ve üzeri kategorisinde 85 kişi olduğu; medeni duruma göre ise katılımcıların büyük oranda evli (% 93) olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumuna göre dağılımının ise 20’sinin önlisans, 258’inin lisans ve 57’sinin de lisansüstü eğitim mezunu olduğu şeklindedir. Katılımcı halk eğitim merkezi müdürlerinin 7’si 1-5 yıl mesleki kıdemde, 14’ü 6-10 yıl mesleki kıdemde, 74’ü 11-15 yıl mesleki kıdemde, 187’si 16-20 yıl mesleki kıdemde ve 53’ü 21 yıl ve üstü mesleki kıdemdedir. Müdürlerin 243’ü ilçede, 92’si şehir merkezinde görev yapmaktadır. Çalışmaya katılan halk eğitimi merkezi müdürlerinin 189’u kurumunda 1-4 yıl arasında, 127’si 5-8 yıl arasında ve 19’u 9-12 yıl arasında görev yapmaktadır. Müdürlerin görev yaptıkları bölge açısından 35’i Akdeniz Bölgesi’nde, 42’si Doğu Anadolu Bölgesi’nde, 55’i Ege Bölgesi’nde, 43’ü Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde, 47’si İç Anadolu Bölgesi’nde, 69’u Karadeniz Bölgesi’nde ve 44’nün de Marmara Bölgesi’nde görev yaptıkları saptanmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından uyarlanan Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory) kullanılmıştır. Müdürlerin iş yaşam dengesi düzeylerini belirlemek için ise Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş Yaşam Dengesi Ölçeği

kullanılmıştır. Maslach Tükenmişlik Ölçeği üç boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 22 madde yer almaktadır. Ölçeğin “Duygusal tükenme” alt boyutunda 9 madde, “Duyarsızlaşma” alt boyutunda 5 madde ve “Kişisel başarı” boyutunda ise 8 madde yer almaktadır. Duygusal Tükenme ve Duyarsızlaşma alt boyutlarında olumlu, Kişisel Başarı alt boyutunda ise olumsuz ifadeler yer almaktadır. Bu nedenle “kişisel başarı” boyutu bu çalışmada “düşük kişisel başarı” olarak isimlendirilmiş analiz ve değerlendirmeler buna göre yapılmıştır. Bu şekilde her üç boyuttan ve ölçek toplamından alınan yüksek puanlar tükenmişliği ortaya koymaktadır. Bu çalışmada Ölçekteki maddeler “hiçbir zaman” (0), “çok nadir” (1), “bazen” (2), “çoğu zaman” (3) ve “her zaman” (4) şeklinde belirtilen 5’li likert olarak düzenlenmiştir. Ergin (1992) tarafından hesaplanan Cronbach Alpha katsayıları; “Duygusal tükenme” alt boyutu için .83, “Duyarsızlaşma” alt boyutu için .65 ve “Kişisel başarı” alt boyutu için ise .72 olarak belirlenmiştir. Bu araştırmada ise araştırmaya katılan 335 Halk eğitimi merkezi müdüründen elde edilen veriler kullanılarak ölçeğin geneli ve her bir alt boyut için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre; güvenilirlik katsayıları ölçeğin geneli için .89; duygusal tükenme alt boyutu için .90; duyarsızlaşma alt boyutu için .74 ve düşük kişisel başarı alt boyutu için .74 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan ve Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş Yaşam Dengesi Ölçeği, dört boyuttan oluşmakta ve ölçekte toplam 20 madde yer almaktadır. Ölçeğin boyutları “iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması” olarak ifade edilmiştir. Ölçekteki maddeler “hiç katılmıyorum” (1), “çok az katılıyorum” (2), “biraz katılıyorum” (3), “büyük ölçüde katılıyorum” (4) ve “tam katılıyorum” (5) şeklinde belirtilen 5’li likert olarak düzenlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı % 62.423 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayıları “İş- Yaşam Uyumu” (boyut-1) için .88, “Yaşamı İhmal Etme” (boyut-2) için .81 ve “Kendine Zaman Ayırma” (boyut-3) için .77, “Yaşamın İşten İbaret Olması” (boyut-4) için .79 olarak bulunmuştur. Ölçeğin geneli için ise .91 olarak hesaplanmıştır (Apaydın, 2011: 121). Bu araştırmada ölçeğin geneli ve her bir alt ölçek için Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Buna göre; güvenilirlik katsayıları ölçeğin geneli için .85; “iş yaşam uyumu” alt boyutu için .67; “yaşamı ihmal etme” alt boyutu için .73; “kendine zaman ayırma” alt boyutu için .70 ve “yaşamın işten ibaret olması” alt boyutu için .78 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonuçları ölçeğin yeterli düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

## Verilerin Analizi ve İşlemler

Hazırlana anket formunun uygulanacağı halk eğitimi merkezi müdürleri belirlenmiş ve bir uygulama planı çıkarılmıştır. Form uygulanmadan önce Bakanlıktan gerekli yasal izinler alınmıştır. Hazırlanan plan doğrultusunda kurumlara gerekli bilgiler verilmiştir. Çevrimiçi form olarak oluşturulan veri toplama aracına ilişkin link müdürlerin e-mail adreslerine gönderilmiş, mailde de gerekli açıklamalar yapılmıştır. Verilerin analizinde parametrik veya parametrik olmayan test yöntemlerinden hangisinin kullanılacağına ilişkin karar vermede birtakım ölçütlere bakılmıştır. Araştırma örnekleminin 50 ve üzerinde olması parametrik test yöntemlerinin kullanılmasını sağlayan ilk etmendir (Kilmen, 2015). Randolph ve Myers’e göre (2013: 49) bir dağılımın normallliğini gösteren unsurlardan biri de çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) istatistikleridir. Örnekleminin 335 (N>50) kişiden oluştuğu bu çalışmada yapılan analizler sonucunda ortalama, medyan ve mod değerlerinin tüm boyutlarda genelde birbirine yakın olduğu, Q-Q grafiğinde noktaların 45 derecelik çizgiye yakın toplandığı; çarpıklık katsayılarının -1,5 ile +1,5 arasında dağıldığı gözlenmiştir. Verilerin homojenliği için bağımsız değişkenlere göre Levene test sonuçları incelendiğinde anlamlı farklılığın tüm boyutlarda p değerinin .05’ten büyük olduğu (p>.05) görülmüştür. Tüm bu sonuçlar ışığında araştırma verilerinin analizinde parametrik test yöntemlerinin kullanılmasına karar verilmiştir. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin veri toplama aracına verdikleri yanıtlar, araştırmanın amacına ve alt amacına yönelik olarak analiz edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler doğrultusunda Maslach Tükenmişlik Ölçeği’nin ve İş Yaşam Dengesi Ölçeği’nin alt boyutlarının betimsel analizi yapılmış ve bu süreçte ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri ile iş yaşam dengesi düzeyleri arasında ilişki olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Müdürlerin tükenmişlik düzeyleri ile iş yaşam dengesi düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik Pearson momentler korelasyon (r) analizi tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yer alan ölçekler ve alt boyutlarının birbiri arasındaki ilişki için Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır. Ayrıca Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin iş yaşam dengesi düzeylerini yordayıp yordamadığını belirlemek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizi varsayımları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişkenlerle bağımlı değişken

arasındaki farklılığın anlamlı olduğu, VIF değerlerinden hareketle çoklu bağıntı probleminin olmadığı, Durbin Watson değerinden hareketle oto korelasyonun olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada kullanılan 5’li likert tipi veri toplama araçlarında araştırmaya katılan müdürlerin araştırma sorularına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıdaki “Değer Aralıkları Tablosu” ölçütleri esas alınmıştır. Buna göre 4.20 – 5.00 “çok yüksek”, 3.40 – 4.19 “yüksek”, 2.60 – 3.39 “orta”, 1.80 – 2.59 “düşük” ve 1,00- 1,79 “çok düşük” ölçütüyle değerlendirilmiştir.

## BULGULAR

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği’ne verdikleri cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

*Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişliğin alt boyutlarına ve tükenmişliğin geneline yönelik betimsel analiz sonuçları*

Boyut/Ölçek Toplamı	$\bar{x}$	ss
Duygusal Tükenme	2.72	1.03
Duyarsızlaşma	2.11	.84
Düşük Kişisel Başarı	1.93	.62
Tükenmişlik Ölçeği Toplamı	2.29	.69

Tablo 2 incelendiğinde tükenmişliğin genel ortalamasının ( $\bar{x} = 2.29$ ,  $ss = .69$ ) düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişliklerinin düşük düzeyde olduğu söylenebilir. Ortalamalara bakıldığında; halk eğitimi merkezi müdürlerinin, diğer boyutlara kıyasla görece daha çok duygusal tükenme yaşadıkları görülmektedir. Bunda, halk eğitimi merkezlerinin her kesimden insana hitap eden ve yoğun insan ilişkilerinin yaşandığı bir kurum olmasından dolayı yaşanan sorunların etkili olmuş olabileceği düşünülmektedir.

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre müdürlerin genel tükenmişlik düzeylerinin; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, kurumundaki görev süresi ve kurumun bulunduğu bölge değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermezken; yaş, kurumun bulunduğu yerleşim birimi ve işbirliği yapılan kurum değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin yaş değişkeni açısından “duygusal tükenme” alt boyutunda ( $F=4.69$ ,  $p<.05$ ), “duyarsızlaşma” alt boyutunda ( $F=2.44$ ,  $p<.05$ ) ve tükenmişliğin genelinde ( $F=4.00$ ,  $p<.05$ ) anlamlı farklılık belirlenmiştir. Yaş değişkeni açısından yapılan Tukey çoklu karşılaştırma testi sonucunda Tükenmişliğin genelinde belirlenen anlamlı farkın ( $F=4.00$ ,  $p<.05$ ) 51 yaş ve üzeri halk eğitimi merkezi müdürleri ile 20-35 yaş ve 41-45 yaş aralığındaki halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeyleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Buna göre görece genç yöneticilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Yöneticilerin konum itibari ile daha fazla sorumluluk taşıdıkları için daha deneyimli yöneticilerin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmada daha başarılı oldukları varsayımından hareketle daha az tükenmişlik yaşadıkları düşünülmektedir.

Halk eğitim merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin kurumun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni açısından yapılan analizinde “duygusal tükenme” ( $t=-2.96$ ,  $p<.05$ ), “duyarsızlaşma” ( $t=-3.36$ ,  $p<.05$ ) alt boyutlarında ve tükenmişliğin genelinde ( $t=-2.830$ ,  $p<.05$ ) kurumun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre kurumun bulunduğu yerleşim merkezi değişkeni tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Şehir merkezinde görev yapmakta olan müdürlerin, ilçede görev yapan müdürlere göre tükenmişlik düzeyleri ortalamalar açısından karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde olduğunu görülmektedir.

Halk eğitim merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin kurumlarla iş birliği değişkeni açısından yapılan analizinde “duygusal tükenme” ( $t=-6.88$ ,  $p<.05$ ), “duyarsızlaşma” ( $t=-3.99$ ,  $p<.05$ ), “düşük kişisel başarı” ( $t=-2.86$ ,  $p<.05$ ) alt boyutlarında ve tükenmişliğin genelinde ( $t=-6.30$ ,  $p<.05$ ) kurumlarla iş birliği değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre iş birliği yapılan kurumlarla ilişkilerin olumsuz olarak gelişmesinin müdürlerin tükenmişliklerinin artmasında etkili olduğu ileri sürülebilir.



Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş-yaşam dengesi düzeylerine ilişkin betimsel istatistik değerleri Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3.

*Halk Eğitimi merkezi müdürlerinin iş yaşam dengesi ölçek toplamı ve alt boyutlarına ilişkin betimsel istatistik değerleri.*

Boyut/Ölçek Toplamı	$\bar{x}$	ss
İş Yaşam Uyumu	3.51	.70
Yaşamı İhmal Etme	2.89	.84
Kendine Zaman Ayırma	3.43	.75
Yaşamın İşten İbaret Olması	2.92	.99
İş Yaşam Dengesi Ölçek Toplamı	3.19	.64

Tablo 3 incelendiğinde iş-yaşam dengesinin genel ortalamasının ( $\bar{x} = 3.19$ ,  $ss = .64$ ) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin yanıtları doğrultusunda iş ve özel yaşamları arasında denge sağlamada kısmen başarılı oldukları söylenebilir. İdarecilere ve öğretmenlere yönelik olarak iş yaşam dengesi ile ilgili çalışmalarda da benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir (Alkan, 2019; Bostancıoğlu, 2014; Çobanoğlu, Şarkaya ve Sertel, 2019).

Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin iş yaşam dengesine ilişkin görüşleri; medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem ve kurumundaki görev süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermezken; cinsiyet, kurumun bulunduğu yerleşim birimi, işbirliği yapılan kurum ve kurumun bulunduğu bölge değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. Yapılan analizlerde “iş yaşam uyumu” ( $t=-2.027$ ,  $p<.05$ ) ve “yaşamı ihmal etme” ( $t=-2.686$ ,  $p<.05$ ) alt boyutlarında ve iş yaşam dengesinin genelinde ( $t=-1.971$ ,  $p<.05$ ) cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. İş yaşam dengesinin genelinde erkek müdürlerin ortalamasının ( $\bar{x} = 3.21$ ,  $ss = .64$ ) kadın müdürlerin ortalamasından ( $\bar{x} = 3.00$ ,  $ss = .60$ ) yüksek olduğu saptanmıştır. Buna göre halk eğitimi merkezlerinin erkek müdürleri, kadın müdürlere kıyasla iş yaşam dengesi konusunda daha olumlu bir algıya sahiptirler.

Halk eğitim merkezi müdürlerinin iş yaşam dengesinin genelinde ( $t=3.79$ ,  $p<.05$ ), “yaşamı ihmal etme” ( $t=4.63$ ,  $p<.05$ ) ve “yaşamın işten ibaret olması” ( $t=4.64$ ,  $p<.05$ ) alt boyutlarındaki algıları, kurumun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. İş Yaşam Dengesi Ölçeği’nin genel ortalamasında ilçede görev yapan halk eğitimi merkezi müdürlerinin ortalamalarının ( $\bar{x} = 3.27$ ,  $ss = .64$ ) şehir merkezinde görev yapan halk eğitimi merkezi müdürlerinin ortalamalarından ( $\bar{x} = 2.98$ ,  $ss = .60$ ) yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda ilçe merkezinde görev yapan müdürlerin şehir merkezinde görev yapan müdürlere göre iş yaşam dengesi sağlamakta daha başarılı oldukları söylenebilir.

Halk eğitim merkezi müdürlerinin “iş yaşam uyumu” ( $t= 4.74$ ,  $p<.05$ ), “yaşamı ihmal etme” ( $t= 5.77$ ,  $p<.05$ ), “kendine zaman ayırma” ( $t= 4.09$ ,  $p<.05$ ) ve “yaşamın işten ibaret olması” ( $t= 5.25$ ,  $p<.05$ ) alt boyutlarında ve iş yaşam dengesinin geneline ( $t= 6.55$ ,  $p<.05$ ) ilişkin algıları, kurumlarla işbirliği değişkeni bakımından anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. İş Yaşam Dengesi Ölçeği’nin genel ortalamasında iş birliği yapılan kurumlardan memnun olma durumunu ‘evet’ olarak yanıtlayan halk eğitimi merkezi müdürleri ( $\bar{x} = 3.41$ ,  $ss= .53$ ) ve ‘hayır’ olarak yanıtlayan halk eğitimi merkezi müdürleri ( $\bar{x} = 2.97$ ,  $ss= .67$ ) arasında anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığın başka kurumlarla yapılan işbirliğinden memnun olan müdürlerin lehinde olduğu görülmektedir. Söz konusu memnuniyetin müdürlerin iş-yaşam dengesi sağlamada olumlu katkı yaptığı ileri sürülebilir.

Kurumun bulunduğu bölge değişkeni açısından Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş yaşam dengesi algıları karşılaştırıldığında en yüksek iş-yaşam dengesi ortalamasının Karadeniz Bölgesi’nde görev yapan müdürlere ait ( $\bar{x} = 3.34$ ,  $ss = .63$ ) olduğu görülmektedir. İş yaşam dengesinin genelinde en düşük ortalamanın Marmara Bölgesi’nde görev yapan müdürlere ait olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x} = 2.88$ ,  $ss= .74$ ). Halk eğitimi merkezi müdürlerinin “yaşamı ihmal etme” ( $F=2.52$ ,  $p<.05$ ), “yaşamın işten ibaret olması” ( $F=3.31$ ,  $p<.05$ ) ve iş yaşam dengesinin geneline ( $F=3.03$ ,  $p<.05$ ) ilişkin algılarının kurumun bulunduğu bölge değişkeni açısından anlamlı düzeyde farklılaştığı belirlenmiştir. İş yaşam dengesinin genelinde ise ortaya çıkan farkın Marmara Bölgesi ile Akdeniz, Ege, İç Anadolu ve Karadeniz bölgeleri arasında olduğu anlaşılmıştır.

Tükenmişlik ile İş Yaşam Dengesi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına ilişkin yapılan korelasyon analizi Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4.

*Tükenmişlik ve iş yaşam dengesi ölçek toplamları ile alt boyutlarının korelasyon analizi değerleri.*

	İş-Yaşam Uyumu	Yaşamı İhmal Etme	Kendine Zaman Ayırma	Yaşamın İşten İbareti Olması	İş-Yaşam Dengesi
Duygusal Tükenme	,518**	-,648**	-,606**	-,611**	-,756**
Duyarsızlaşma	,405**	-,411**	-,522**	-,362**	-,529**
Düşük Kişisel Başarı	,452**	-,159**	-,280**	-,176**	-,331**
<b>Tükenmişlik</b>	<b>,578**</b>	<b>-,564**</b>	<b>-,608**</b>	<b>-,532**</b>	<b>-,719**</b>

N=335; \*\*p<.01; \*p<.05

Tablo 4'te görüldüğü üzere, tükenmişlik ölçeğinin bütün alt boyutları ile iş yaşam dengesinin alt boyutları arasında negatif yönde değişen düzeylerde ( $r=-.16$ , ile  $-.64$  arasında,  $p<.01$ ) anlamlı bir ilişki söz konusudur. Tablo incelendiğinde tükenmişliğin geneli ile iş yaşam dengesinin geneli arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r=-.71$ ,  $p<.01$ ). Buna göre tükenmişlik arttıkça iş ve özel yaşam arasındaki denge bozulmaktadır. Benzer şekilde iş ve özel yaşam arasındaki denge bozuldukça tükenmişlik artmaktadır.

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin iş-yaşam dengelerinin anlamlı bir yordayıcısı olup olmadığı basit regresyon analizi ile açıklanmıştır. Bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığını gösteren analiz basit regresyon analizidir. Tükenmişlik düzeyinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek üzere oluşturulan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5.

*Tükenmişliğin iş-yaşam dengesini yordamasına ilişkin basit regresyon analizi sonuçları.*

Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	Tolerance	VIF
Sabit	4.73	.08		55.53	.000*		
Tükenmişlik Genel	-.66	.03	-.71*	-18.85	.000*	1,000	1,000
R <sup>2</sup> = 0.51				Bağımlı Değişken: İş Yaşam Dengesi			
F(3- 331)= 355.45, p=.00				Durbin Watson= 1,690			
*p<.05							

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde yordayıcı (bağımsız değişken) değişken ile bağımlı değişken arasındaki farklılığın anlamlı ( $F= 355,45$ ;  $p=,000$   $p<0.05$ ) olduğu belirlenirken, VIF değerlerinin 10'un altında olmasının çoklu bağıntı probleminin olmadığını, Durbin Watson değerinin 2'ye yakın olması da korelasyonun olmadığını ifade etmektedir. Tükenmişliğin ( $t=-18,85$ ;  $p=,000$   $p<0.05$ ) iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Tükenmişliğin iş-yaşam dengesi düzeyinin 0,51'ini açıkladığı belirlenmiştir ( $R^2=0,51$ ). Katılımcıların iş-yaşam dengesine ilişkin algı düzeylerinin %51'i tükenmişlikle açıklanabilirken %49'u modele dâhil edilmeyen diğer değişkenler tarafından açıklanabileceği ileri sürülebilir.

Regresyon analizi sonucuna ilişkin regresyon eşitliği aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Yaşam Dengesi} = 4.732 + (-.669) * \text{Tükenmişlik}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde, tükenmişlik düzeyinde bir birimlik artışın iş-yaşam dengesinde 0,67 birimlik azalış göstereceği bulunmuştur. Sonuç olarak müdürleri olumsuz yönde etkileyen yoğun iş yaşamı ve stres kaynaklı faktörlerin zamanla tükenmişlik duygusunun oluşmasına neden olabileceği, bunun da iş ve özel yaşamları arasındaki dengeyi zamanla bozabileceği yorumu yapılabilir.

**Etik Beyan:** Bu araştırmanın verileri 2020 yılı öncesinde Milli Eğitim Bakanlığı, Hayat Boyu Öğrenme Genel Müdürlüğü'nün 16.04.2019 tarih ve 26879895-605.01-E.7685060 Sayılı izni alınarak toplanmıştır. Ancak yine de yazarlar bu araştırmanın, insan katılımcıları içeren çalışmalarda gerekli tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitelerinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki bildirgesine ve daha sonra yapılan değişikliklere veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygunluğunu açık bir şekilde beyan eder.

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Halk eğitim merkezlerinde görev yapan ve araştırmaya katılan müdürlerin, tükenmişliklerinin düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin; tükenmişliğin alt boyutlarından olan duygusal tükenme boyutunda orta düzeyde, diğer alt boyutlar olan duyarsızlaşma ve kişisel başarısızlık boyutlarında da tükenmişliğin geneliyle benzer şekilde düşük düzeyde tükenmişlik yaşadıkları tespit edilmiştir. Bu bulgu idarecilerle ilgili tükenmişliğe odaklanmış pek çok çalışmayla (Arıkan, 2019; Babaoğlu, Altun ve Çakan, 2010; Kıvrak, 2019) benzerlik göstermektedir. Bu araştırma bulgularından farklı olarak İzgar (2001) okul yöneticilerinin orta düzeyde tükenmişlik yaşadıklarını bulmuştur. Bu çalışma ve diğer çalışmaların sonuçları değerlendirildiğinde genel anlamda yöneticilerin tükenmişliğe kaynaklık edebilecek sorunların üstesinden gelmede ve tükenmişlikle baş etme konusunda belli bir düzeyde başarı gösterdikleri ileri sürülebilir. Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin genel tükenmişlik düzeyleri; cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem, kurumundaki görev süresi ve kurumun bulunduğu bölge değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermezken; yaş, kurumun bulunduğu yerleşim birimi ve işbirliği yapılan kurum değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Yaş değişkeni açısından tükenmişliğin genelinde ortaya çıkan farkın 20-35 yaş ile 51 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticiler ve 41-45 yaş ile 51 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Özdemir (2019), 20-29 yaş grubu okul yöneticileri, 40-49 yaş ve 50 yaş ve üstü yaş grubu okul yöneticilerine göre daha fazla mesleki tükenmişlik yaşadığı belirlemiştir. Araştırmanın sonuçlarından birinin tükenmişliğin genelinde genç yöneticilerin (20-35 yaş arası) daha fazla tükenmişlik yaşadıkları yönündedir. Bu durum, müdürlerin karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmada deneyimli olmalarının etkisi olduğunu haliyle daha az tükenmişlik yaşadıklarını göstermektedir. Shi (2020), gerçekleştirdiği çalışmada Çinli girişimcilerin yaşam boyu öğrenme, kişilik ve girişimcilik performansı arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmıştır. Aynı zamanda öğrenme içeriği, öğrenme motivasyonu, öğrenme stili gibi çeşitli değişkenler açısından da yaşam boyu öğrenmenin girişimcilik performansı üzerinde bir etkisinin olup olmadığı da bulunmaya çalışılmıştır. Karma desende gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda yaşam boyu öğrenme ile kişiliğin girişimci performansı üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Yaşam boyu öğrenmenin kişilik ve girişimcilik performansı arasında arabulucu bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Kurumun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni açısından şehir merkezinde görev yapan müdürlerin duygusal tükenme ile duyarsızlaşma boyutlarında ve tükenmişliğin genelinde ilçe merkezinde görev yapan müdürlere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Şehir merkezinde görev yapan müdürlerin daha fazla tükenmişlik yaşamaları açılan kursların çeşitliliğine bağlı olarak iş yükünün ilçelerdeki halk eğitim merkezlerine kıyasla fazla olmasına dayandırılabilir.

Halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişliğin alt boyutlarında ve tükenmişliğin genelinde iş birliği yapılan kurum değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre işbirliği yapılan kurumlarla ilişkilerin olumlu yönde olmasının tükenmişliği azalttığı belirlenirken iş birliği yapılan kurumlarla ilişkilerin olumsuz yönde gelişmesinin ise tükenmişliği arttırdığını tespit edilmiştir. Fernet, Austin ve Vallerand (2012), gerçekleştirdikleri çalışmada Kanada'da görev yapan okul müdürlerinin iş motivasyonlarının çalışanların tükenmişliği ve bağlılığına etkilerini ele almışlardır. Çalışmada iş kaynaklarına ilişkin gecikme etkilerinin bağlılık ve tükenmişlik açısından hesap edildiğinde otonom motivasyonun tükenmişlik için negative etki oluştururken, bağlılık için pozitif etki oluşturduğunda ise kontrollü motivasyon tükenmişlik üzerinde pozitif etki gösterdiği belirlenmiştir. Beauseart, Froehlich, Devos ve Riley (2016), çalışmalarında destek faktörünün okul yöneticilerinin stres ve tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışma sonucunda destek ve tükenmişlik arasında ters yönlü ilişki belirlenmiştir. Ayrıca daha fazla sosyal destek sağlandığında yöneticilerin daha az tükenmişlik yaşadıkları bulunmuştur. Federiki ve Skaalvik (2012) yöneticilerin tükenmişliğinin iş tatmini ve işi bırakma motivasyonu ile ilişkisini ele almışlardır. Çalışma sonucunda yöneticilerin öz yeterliği ile iş tatmini ve iş bırakma motivasyonu arasında pozitif yönlü, tükenmişlik ile negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Tükenmişlik ve iş tatmini arasında negatif; tükenmişlik ile iş bırakma arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Araştırmada halk eğitimi merkezi müdürlerinin orta düzeyde iş yaşam dengesine sahip oldukları belirlenmiştir. İş yaşam dengesinin iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma boyutlarında ise

yüksek düzeyde iş yaşam dengesi sergiledikleri görülmektedir. Alanyazında yapılmış olan diğer çalışmalarda da öğretmenlerin ve idarecilerin iş yaşam dengesinin genelinde ve alt boyutlarında yüksek veya orta düzeyde iş yaşam dengesi sergiledikleri görülmektedir (Alkan, 2019; Bostancıoğlu, 2014; Çobanoğlu, Şarkaya ve Sertel, 2019). Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş ve özel yaşamları arasında denge kurmaya çalıştıkları görülmektedir. Özellikle işleriyle uyum gösterirken özel yaşamlarına da zaman ayırmayı ihmal etmedikleri söylenebilir.

Halk Eğitimi Merkezi müdürlerinin genel iş yaşam dengesi düzeyleri; medeni durum, öğrenim durumu, yaş, mesleki kıdem ve kurumundaki görev süresi değişkenlerine göre farklılık göstermezken; cinsiyet, kurumun bulunduğu yerleşim birimi, işbirliği yapılan kurum ve kurumun bulunduğu bölge değişkenleri açısından anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İş yaşam dengesinin alt boyutları olan iş yaşam uyumu ile yaşamı ihmal etme boyutlarında ve iş yaşam dengesinin genelinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. Buna göre erkek halk eğitimi merkezi müdürlerinin, kadın halk eğitimi merkezi müdürlerine göre iş yaşam dengesini sağlamada görece daha başarılı oldukları görülmektedir. Alkan (2019) ise okul yöneticileriyle gerçekleştirdiği çalışmasında cinsiyet değişkeni açısından kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutlarında kadın yöneticiler lehine anlamlı farklılık tespit etmiştir. Türkiye'nin toplumsal yapısında, kadınların iş hayatındaki statülerine rağmen ev yaşamında hala geleneksel rollerin sürdürülmesiyle karşı karşıya kaldıkları görülmektedir. Dolayısıyla kadına yüklenen aile yaşamındaki sorumlulukları ile iş yaşamındaki sorumlulukları arasında bir denge oluşturması daha zor olabilmektedir. İş yaşam dengesinin yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutlarında ve iş yaşam dengesinin genelinde kurumun bulunduğu yerleşim birimi değişkeni açısından anlamlı farklılık söz konusudur. İlçe merkezinde görev yapan müdürlerin şehir merkezinde görev yapan müdürlere göre iş yaşam dengesi sağlamakta daha başarılı olduklarını ortaya çıkarmıştır. İlçede görev yapan müdürlerin şehir merkezinde görev yapan müdürlere göre iş yaşam dengelerinin yüksek olmasında ilçede görev yapanların iş yüklerinin görece daha az olmasından, insan ilişkilerinin daha informal düzeyde olmasından ve şehir yaşamının daha çok sorun içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Halk eğitimi merkezi müdürlerinin iş yaşam dengesinin alt boyutlarında ve iş yaşam dengesinin genelinde iş birliği yapılan kurum değişkeni açısından anlamlı farklılık belirlenmiştir. İşbirliği yapılan kurumların kursların açılması ve eğitmen görevlendirilmesi süreçlerinde halk eğitimi merkezi ile koordineli bir şekilde çalışması kurumlar arası ilişkileri olumlu yönde etkilemektedir. Bu durumun dolaylı olarak merkez müdürlerinin iş-yaşam dengelerine de olumlu yansımaktadır. Kurumun bulunduğu bölge değişkeni açısından iş yaşam dengesinin genelinde ortaya çıkan farkın Marmara Bölgesi ile Akdeniz, Ege, İç Anadolu ve Karadeniz bölgeleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bölgeler nüfus yapısı, kültürel alt yapı, coğrafi oluşumlar, göç alıp-verme durumları gibi birçok farklı faktöre maruz kalabilmektedirler. Bu faktörler, bölgelerdeki kurumların iş ve işleyişleri üzerinde de etkili olmaktadır. Örneğin Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yetişkinler arası okuma-yazma oranlarının düşük olması bu tür kursların yoğunlaşmasına neden olmaktadır. İş yaşam dengesinin genelinde özellikle Marmara Bölgesi'nde görev yapan müdürlerin, diğer bölgelerde görev yapan müdürlere kıyasla daha düşük düzeyde iş yaşam dengesi sergilemeleri; bölgenin nüfus yoğunluğuna, insan ilişkilerinin yapısına, kursların işleyişinde bölgeler arası farkların olmasına bağlanabilir.

Alanyazın incelendiğinde yurtdışında iş yaşam dengesini farklı araştırma yöntemleri ile ele alan çok sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Thulasimani, Duraisamy ve Rathinasabapathi (2010) Hindistan'ın Tamilnadu eyaletinde 480 yöneticiyle iş-yaşam dengesi kavramını çalışmışlardır. Çalışma sonucunda yöneticilerin mevcut çalışma saatleri, çalışma ortamı, iş yükü, işteki sorumlulukları nedeniyle iş güvenliğinin azalmasından dolayı iş-yaşam dengesinin tam olarak başarılı olmadığı belirlenmiştir. Annink (2017) Hollanda, İspanya ve İsveç'te 50 bağımsız profesyonel ile yüz yüze görüşmeler yapmış; bu görüşme verileri, iş-yaşam dengesine ilişkin yetenekler açısından analiz edilmiştir. Bağımsız profesyoneller için en önemli sosyal destek kaynaklarının, duygusal ve araçsal destek sağlayabilen iş ve işle ilgili olmayan arkadaşların yanı sıra eşleri, aileleri olarak belirlenmiştir. Uluslararası karşılaştırma, kurumsal ve toplumsal bağlamın, iş-yaşam dengesi için sosyal desteği engelleyebileceğini veya güçlendirebileceğini ve bunun ülke genelinde farklı deneyimlere yol açabileceğini göstermektedir. Cochran'ın (2021) gerçekleştirdiği nitel fenomenoloji çalışmasındaki amacı, ortaokul müdürü olan bekâr annelerin yaşadıkları deneyimlerine ve iş ile aileyi dengelemenin zorluklarıyla nasıl yüzleştiklerine odaklanmaktır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla, çalışma dört bekâr anne ortaokul müdürüne odaklanmıştır. Araştırmada şu sorunun yanıtı amaçlandığı belirtilmektedir: "Etkili tek ebeveynli kadın ortaokul müdürlerinin iş ve aileyi dengelemenin zorluklarıyla yüzleşmelerini sağlayan iç ve dış etkenler nelerdir?" Çalışma, ev ve iş hayatı arasında rekabet

eden talepler olduğu ve dengeyi bulmanın son derece zor olabileceği şeklindeki kilit bulguyla sonuçlandı. Bu çalışmadaki kadınlar, her iki rolün de başarısına adanmış ve yaşamın her iki alanını da yönetmede yüksek azim gösterdikleri belirlenmiştir. İş-yaşam dengeleri olmasa da, her iki rolün de stresli taleplerini nötralize etmek için çeşitli destek sistemleri ve yönetim stratejileri buldukları belirlenmiştir.

Araştırmanın sonuçları, tükenmişliğin geneli ile iş yaşam dengesinin geneli arasında negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca yapılan regresyon analizi sonucunda halk eğitimi merkezi müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin iş yaşam dengesi düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bulgularından hareketle araştırmacılara yönelik olarak; (i) halk eğitim merkezlerinde görev yapmakta olan öğretmen ve diğer personelin görüşlerine başvurularak bu çalışmanın tekrar edilmesi, (ii) bölgeler açısından halk eğitimi merkez müdürlerinin tükenmişlik ve iş yaşam dengesine yönelik çalışmaların özellikle kültür boyutuyla ele alınması önerilmektedir. Öte yandan araştırma bulguları doğrultusunda uygulamacılara yönelik olarak; (i) yaşlı genç müdürlerin daha çok tükenmişlik yaşamalarından dolayı bu yaş grubuna yönelik destekleyici eğitimlerin düzenlenmesi; (ii) şehir merkezinde görev yapan müdürlerin tükenmişlik yaşadıkları göz önünde bulundurularak tükenmişlikle başa çıkılmalarını sağlamaya yönelik eğitim ve desteklerin sağlanması, (iii) iş yükünü azaltacağı varsayımıyla müdür yardımcısı kontenjanlarının artırılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alkan, U. (2019). *Okul yöneticilerinin çalışmaya tutkunluk ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkisi (İstanbul ili Sancaktepe ilçesi örneği)*, (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çanakkale.
- Annink, A. (2017). From social support to capabilities for the work-life balance of independent professionals. *Journal of Management and Organization*, 23(2), 258-276.
- 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, Ankara.
- Arıkan, P. A. (2019). *Okul yöneticilerinin öz yeterlik inançları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Avşaroğlu, S., Deniz, E. M. & Kahraman, A. (2005). Teknik öğretmenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 115-129.
- Babaoğlu, E., Altun, S. A. & Çakan, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 355-373.
- Babayiğit, A. (2016). *İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Balcı, A. (2013). Sosyal bilimlerde araştırma: Yöntem, teknik ve ilkeler. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Beauseart, S., Froehlich, D. E., Devos, C. & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 56(4), 347-365. <https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). *İş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin çalışan verimliliği üzerine etkileri: İstanbul ili Kağıthane ilçesi lise ve dengi okul öğretmenleri üzerinde bir alan araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Cieri, H. D., Holmes, B., Abbott, J. & Pettit, T. (2005). Achievements and challenges for work/life balance strategies in Australian organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 90-103. <https://doi.org/10.1080/0958519042000295966>
- Cochran, A. (2021). *The work-life balance of a single mother and secondary school principal (Unpublished Master's Thesis)*. Hamline University, Minnesota.
- Çınar, Y. & Güven, M. (2018). Psikolojik danışmanların tükenmişlik düzeyleri ve problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 47(219), 105-136.
- Çobanoğlu, F., Seven-Şarkaya, S. & Sertel, G. (2019). İş-yaşam dengesi: Öğretmen ve yöneticiler üzerinde bir çalışma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66), 783-795.
- Demirel, Ö. (2005). *Eğitimde program geliştirme: Kuramdan uygulamaya* (8. baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Dincerol, C. (2013). *Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Doğrul, B. Ş. & Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dolanbay, T. (2014). *Hayat boyu öğrenme sürecinde halk eğitimi merkezlerinin yaşadığı yönetsel sorunlar*, (Yüksek Lisans Tezi). Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bartın.
- Dong, S. (2020). *Lifelong learning, personality and entrepreneurial performance*. Unpublished dissertations, ETD Collection for Fordham University, New York.

- Erben, G. S. & Ötken, B. (2014). Paternalist liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(22), 103-121.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve maslach tükenmişlik envanterinin uygulanması. R. Bayraktar, İ. Dağ (Ed), VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları. Türk Psikologlar Derneği Yayını, 143-154.
- Erkul, A. (2014). *Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyi*, (Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Erkul, A. & Dalgıç, G. (2014). Meslek lisesi öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 1-18.
- Ertürk, E. & Keçecioglu, T. (2012). Çalışanların iş doyumları ile mesleki tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler: Öğretmenler üzerine örnek bir uygulama. *Ege Akademik Bakış*, 12(1), 39-52.
- Fernet, C., Austin, S., & Vallerand, R. J. (2012). The effects of work motivation on employee exhaustion and commitment: An extension of the JD-R model. *Work & Stress*, 26(3), 213-229.
- Federiki, R. A. & Skaalvik, E. M. (2012). Principal self-efficacy: Relations with burnout, job satisfaction and motivation to quit. *Social Psychology of Education*, 15, 295-320. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2003). *How to design and evaluate research in education*. McGraw-Hill Higher Education.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gerçek, M., Atay, S. E. & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 67-86.
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi- Kocaeli Belediyeler örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. <https://doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Güllüce, A. Ç. & İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zekâ arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 7-29.
- Gürbüzkol, H. (2018). *Lise öğretmenlerinin mükemmeliyetçilik algıları ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Haar, J. M., Russo, M., Sune, A. & Ollier-Malaterre, C. (2014). Outcomes of work-life balance on jobsatisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hayat Boyu Öğrenme Kurumları Yönetmeliği, (2018). <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=24507&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 04/02/2019).
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri (burnout), nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi (Orta Anadolu örneği)*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Izgar, H. (2001). Okul yöneticilerinde tükenmişlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İzki, Ö. (2019). *Öğretmenlerin iş-aile yaşam dengesinin performanslarına etkisi*, (yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, H. E. (2015). Türkiye’de halk eğitimi merkezleri. *International Journal of Science Culture and Sports, Special issue 3*, 268-277.
- Kıvrak, M. (2019). *Ortaöğretim okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kilmen, S. (2015). Eğitim araştırmaları için SPSS uygulamalı istatistik. Ankara: Edge Akademi.
- Kuzulu, E., Kurtuldu, S. & Özkan, G. V. (2013). İş yaşam dengesi ile iş doyumunu ilişkisi üzerine bir araştırma. *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(5), 88-127.
- Lau, P. S. Y., Yuen, M. T., & Chan, R. M. C. (2005). Do demographic characteristics make a difference to burnout among Hong Kong secondary school teachers? *Social Indicators Research*, 71(1), 491-516. <https://doi.org/10.1007/s11218-012-9183-5>
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Miser, R. & Arslan, S. (2015). Halk eğitim merkezlerinin rekreatif kullanımı. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 404-410.
- Neuman, L.W. (2017). *Toplumsal araştırma yöntemleri, nitel ve nicel yaklaşımlar* (Çev: S. Özge). Ankara: Yayın Odası.
- Özdemir, Ö. (2019). *Okul yöneticilerinin demografik özelliklerine göre tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özen, M. & Yüceler, A. (2019). Sağlık çalışanlarında duygusal emek, tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Konya ilinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 194-209.

- Randolph, K. A., & Myers, L. L. (2013). *Basic statistics in multivariate analysis*. London: Oxford University Press.
- Sabancı, A. & Rodoplu, D. (2013). Halk eğitim merkezlerinin denetiminde karşılaşılan sorunlar. *e-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 61-77.
- Schaufeli, W. B. (2017). Burnout: A short socio-cultural history. In S. Neckel, A. K. Schaffner & G. Wagner (Eds.), *Burnout, fatigue, exhaustion: An interdisciplinary perspective on a modern affliction* (p. 105-127). Palgrave Macmillan.
- Şıklar, E. & Tunalı, D. (2012). Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi: Eskişehir örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33, 75-84.
- Tabak, D. H. (2019). *İş-yaşam dengesi ve stres: İstanbul'da ilçe belediyelerinde çalışanlar üzerinde bir araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanır, M. (2006). *Türkiye'de halk eğitim hizmetlerinin yönetimi ve halk eğitim merkezlerinin etkililiği üzerine alan araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Teker, S. (2015). *Okullarda iş-yaşam dengesiyle örgütsel adalet ilişkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Thulasimani, K. K., Duraisamy, M. & Rathinasabapathi, S. S. (2010). A study on work life balance amongst managers of garment units in Tamilnadu State, India. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 445-460.
- Topyan-Öz, N. (2019). *Yönetici tutumları ve ders imkânlarının müzik öğretmenlerinin mesleki tükenmişlikleri üzerine etkisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Marmara ve İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi (Ortak yüksek lisans programı), Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türkoğlu, A. & Uça, S. (2011). Türkiye'de halk eğitimi: Tarihsel gelişimi, sorunları ve çözüm önerileri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 48-62.