

# EĞİTİM ve İNSANİ BİLİMLER DERGİSİ

Teori ve Uygulama

Cilt: 15 / Sayı: 30 / Güz 2024

## JOURNAL of EDUCATION and HUMANITIES

Theory and Practice

Vol: 15 / No: 30 / Fall 2024

### İlkokul Yöneticilerinin İşle Bütünleşme, Tükenmişlik ve Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Examination of the Relationship between Primary School Administrators'  
Levels of Work Engagement, Burnout, and Entrepreneurship

**Makale Türü (Article Type):** Araştırma (Research)

**Cumali YILMAZ**  
**Songül TÜMKAYA**

[www.dergipark.gov.tr/eibd](http://www.dergipark.gov.tr/eibd)  
[eibd@eibd.org.tr](mailto:eibd@eibd.org.tr)

# İlkokul Yöneticilerinin İşle Bütünleşme, Tükenmişlik ve Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi\*

Cumali YILMAZ<sup>1</sup>

Songül TÜMKAYA<sup>2</sup>

**DOI:** 10.58689/eibd.1491131

**Öz:** Araştırmada ilkokul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Katılımcılar Adana il merkezinde görevli 201 ilkokul yöneticisinden oluşmuştur. İlişkisel tarama modeli ile yürütülen çalışmada veriler t testi, ANOVA, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon kullanılarak analiz edilmiştir. Sonuçta, ilkokulda görev yapan erkek yöneticilerin kadınlara göre kendilerini daha fazla işle bütünleşmiş ve girişimci algıladıkları bulunmuştur. Kadın yöneticilerin erkeklere göre daha fazla tükenmişlik ve mesleki açıdan başarısızlık algıladıkları saptanmıştır. 36-45 yaş grubundaki yöneticilerin tükenme, 25-35 yaş grubundaki yöneticilerin ise mesleki başarısızlığı daha fazla algıladıkları anlaşılmıştır. 46 ve üstü yaş grubundaki yöneticiler ise kendilerini daha çok işle bütünleşmiş ve girişimci algılamışlardır. Ayrıca 16 yıl ve üstü yöneticilik süresine sahip yöneticiler kendilerini daha fazla işle bütünleşmiş ve girişimci olarak görmüşlerdir. 1-5 yıllık yöneticiler ise daha çok tükenme ve mesleki başarısızlık yaşadıklarını bildirmişlerdir. Yöneticilerin girişimcilik düzeyleri ile işle bütünleşme düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Girişimcilik ve işle bütünleşme düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ise negatif yönde orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur. İşle bütünleşmenin odaklanma ve yoğunlaşma alt boyutu ile tükenmişliğinin duyarsızlaşma ile mesleki başarı alt boyutlarının yöneticilerin girişimcilik düzeylerini anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** İlkokul, Okul yöneticisi, İşle bütünleşme, Tükenmişlik, Girişimcilik.

Geliş Tarihi: 30.05.2024; Kabul Tarihi: 12.08.2024

\* Bu çalışma Cumali YILMAZ'ın Songül TÜMKAYA danışmanlığında yürütmüş olduğu "İlkokul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

*Kaynakça Gösterimi:* Yılmaz, C. & Tümkaya, S. (2024). İlkokul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi: Teori ve Uygulama*, 15(30), 337-360

1 Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı, Çukurova Gülbeyaz Güzel Ana Okulu, cumaliyilmaz7320@gmail.com, ORCID: 0009-0007-7516-3698

2 Prof. Dr. Çukurova Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Temel Eğitim Bölümü, stumkaya@cu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0140-4640

## Giriş

İşle bütünleşme çok eski olmamakla birlikte oldukça ilgi gören bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavram, kişinin sevdiği işe kendisini adanması olarak da ifade edilebilir. İşle bütünleşmeyi; Khan (1990) motivasyon olarak, Maslach ve Leiter (1997) tükenmişliğin antitezi, Macey ve Schnieder (2008) ise örgüt için enerji sarf etme çabası olarak açıklamıştır. Endüstri devriminden önce insanlar fiziksel güç gerektiren işlerle yoğun olarak meşgul olmakta ve bunu fiziki olarak gerçekleştirmekteydi. Ancak endüstrinin gelişmesi ile birlikte fiziki işler makineler aracılığı ile yürütülmeye başlandı (Sunman, 2021). Bu süreçten sonra işe alımlarda insanların fiziki olarak güçlü olmasından ziyade daha çok beceriye dayalı özelliklerinin dikkate alındığı görülmektedir. Bir başka deyişle kişilerin işin niteliğine göre seçilmeye başlandığı söylenebilir. Günümüzde bu süreç, kişinin sadece becerisi değil aynı zamanda ruhsal-duygusal durumlarının da iş için önemli bir faktör haline gelmesiyle birlikte farklı bir boyut kazanmıştır. İşle bütünleşme bir örgütte örgüt üyelerinin rolleri ile kendilerini özdeşleştirerek dinamik ve diyalektik ilişki kurması, yaptığı işi anlamlı bulması, daha zor ve daha zahmetli işlere talebinin artması olarak tanımlanmaktadır (Kahn, 1990; akt. Kavgacı, 2014). Bu açıklamalara dayalı olarak işle bütünleşme kavramını; çalışanların iş ortamında sosyal uyumuna zarar veren, yaptığı işe olumsuz tutum sergilemesine neden olan ve karşılaşılan stres durumu ile baş edilememesi sonucunda bireyde gözlenen zihinsel duygusal ve fizyolojik durum olarak tanımlanan “tükenmişlik” kavramının anti tezi olarak açıklamak mümkündür (Tuğrul ve Çelik, 2002). Benzer şekilde Schaufeli ve Bakker (2004) da işle bütünleşmeyi tükenmişliğin zıttı olarak ifade etmekte ve tükenmişliği de çalışanın kişisel ve sosyal uyumunu olumsuz etkileyen ve kişinin işine karşı olumsuz tutum sergilemesine neden olan bir kavram olarak açıklamaktadır. Bununla birlikte tükenmişliğin birey kadar çalışma ortamını da olumsuz etkilediği ve bu etkilerden ilkinin de çalışanın performansında meydana gelen düşüş olduğu belirtilmektedir (Maslach ve Zimbardo, 1982; akt. Ardıç ve Polatçı, 2009). Buna paralel olarak Ardıç ve Polatçı (2009) da bireyin işi ile yaşadığı uyumsuzluğun kişinin tükenmişliğini artırırken verimliliğini düşüreceğini, bu durumun tam tersi bireyin işi ile yaşadığı uyumun yani işi ile bütünleşmenin, çalışanın verimliliği ve etkinliğini arttıracaklarını söylemişlerdir.

İş performansında oldukça önemli olan tükenmişlik kavramı Maslach ve Jackson (1981) tarafından “iş gereği yoğun duygusal taleplerle karşılaşan ve sürekli insanlarla birlikte çalışanlarda görülen fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularının yapılan işe, yaşama ve diğer insanlara karşı olumsuz tutumlara yansımaları ile oluşan bir sendrom” olarak tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere kişinin işi ile ilgili huzursuzluğunu ifade eden tükenmişlik istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Maslach ve Jackson (1981), tükenmişliğin sonuçlarından bir tanesinin iş veriminin düşmesi olduğunu ifade

etmişlerdir. Ayrıca tükenmişliği “duygusal tükenme” “duyarsızlaşma” ve “mesleki başarıda düşüş hissi” olarak üç alt boyutta ele almışlardır. Leiter ve Maslach (1988) bu üç alt boyutu şu şekilde açıklamaktadır: Duygusal Tükenme; tükenmişliğin kişideki içsel durumunu ifade etmektedir. Çalışan hizmet ettiği kişilere karşı kendini daha az sorumlu hisseder. İstekliliği düşüktür. Bu kişilerin ertesi gün işe gitmek istememeleri en önemli belirtilerden biridir. Duyarsızlaşma; çalışanın sorumlu olduğu kişilere karşı ilgisiz, duygudan yoksun küçümser tavırlar takınmasını ifade eder. Mesleki başarıda düşüş hissi; çalışanın kendini olumsuz değerlendirmesini ifade eder. Bu alt boyutun bir belirtisi olarak çalışanda kendisine verilen görevin üstesinden gelemeyeceği düşüncesinin oluşması gözlenebilir.

21. yüzyıl, toplum hayatında ekonomi, siyaset, sağlık, eğitim vb. birçok alanda değişimin oldukça hızlı gerçekleştiği bir dönem olarak görülmektedir. İnsan hayatındaki bu değişimler birtakım yeni beceriler kazanmamızı zorunlu kılmaktadır. Bu beceriler arasında “yaşam ve kariyer” ile “öğrenme ve yenilik becerileri” oldukça önemlidir. Uçar (2019), 21. Yüzyıl becerileri arasında olmasa da girişimciliğin diğer tüm becerilerin amacına ulaşması için önemli bir beceri olduğunu ve mevcut durumu gözetenek fırsatları sezebilme ve o fırsatı ele geçirmek için bir organizasyon yaratma etkinliği olduğunu ifade etmiştir. Girişimcilik “yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıyarak ve zenginlik üretmek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır” (Bozkurt, 2000, ss.86-94). Girişimcilik üretken bir sistem oluşturmak amacıyla her türlü sermayenin etkin kullanılması, parçaların bir araya getirilmesi işidir. Girişimci ise bu sürecin yaratıcısı olan kişidir. Onun farklı düşünme biçimini tetikleyen birtakım motivasyonlar vardır. Bunlar maddi motivasyonların dışında kişinin içsel olarak geliştirdiği motivasyonlardır. Örneğin; toplum tarafından kabullenilme, takdir edilme, başarı duygusu vb. maddi olmayan bu motivasyon araçları bir işletmenin kar etme güdüsünden daha etkin olabilmektedir (Uygun vd., 2018). Bu durumda girişimcilikte içsel motivasyonun daha etkili olduğu söylenebilir.

Okullar, bireylerin eğitim aracılığı ile donatılıp hem çağın hem de içinde yaşadığı toplumun beklentilerini karşılayan önemli kurumlardır. 21. Yüzyılın kişilerden olduğu kadar kurumlardan ve onları yöneten yöneticilerinden de birtakım beklentileri vardır. Okul yöneticilerinin de çağa uygun eğitim ortamlarını hazırlarken girişimcilik becerisi fark yaratan bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçilik ve yaratıcılık girişimci kişilerin özelliklerindedir (Derin, 2019). Günümüz ilkokullarında yenilik, değişim gibi kavramları okullara yansıtmakta sıkıntılar olduğu görülmektedir (Gürses ve Helvacı, 2011). İlkokullarda okul yöneticilerinin işle bütünleşmesi, tükenmişlik ve girişimcilik problemleri üzerinde durulması okulların çağa uygun bir şekilde kendisini geliştirebilmesine katkı sağlayabilir. Girişimci okul yöneticileri

çocuklara rol model olmaktadır. Rol model olan okul yöneticilerinden yirmi birinci yüzyılda beklenen ana becerilere sahip bireyler yetiştirmesi hedeflenmelidir. İşine severek gelen okul yöneticileri çocukların niteliklerini artırmak için eğitim ortamını daha kaliteli hale getirecektir. Kaliteli eğitim ortamının üst eğitim kademesine daha nitelikli bireyler yetiştirmesi mümkündür.

Literatür incelendiğinde, işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimciliğin genel anlamda birbirinden ayrı konular olarak ele alındığı, her bir konuda bağımsız çalışmaların olduğu, bu değişkenleri birlikte ele alan bir çalışmanın bulunmadığı ve farklı örneklerle çalışıldığı anlaşılmıştır. Örneğin, Varlık'ın (2022), "Belirsizlik yönetiminin işle bütünleşme, inisiyatif alma ve kariyer planlaması üzerindeki etkisi: Karma yöntem araştırması", Yıldırım'ın (2020), "İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler ve işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel çıktıları", Akyürek'in (2020), "Öğretmenlerde tükenmişlik.", Metin'in (2023), "Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile çocukların sergilediği davranış problemleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi", Yazıcı'nın (2014), "Ortaokul yöneticilerinin girişimcilik yeterlilik düzeyleri", Artık'ın (2019), "Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik özelliklerinin incelenmesi" başlıklı çalışmaları bunlardan bazılarıdır. Konuların yukarıda da belirtildiği gibi farklı örnekler ve başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Kişinin işle bütünleşmesi, tükenmişliği ve yaptığı işteki girişimciliği içe içe geçmiş birbiri ile ilişkili olabilecek kavramlardır. Bu nedenle bu kavramların birlikte incelenmesi önemlidir. Yapılan bu çalışmanın işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesine ilişkin alandaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. İlkokul; eğitim süreci ve hedef kitle bakımından ortaokul ve lise gibi diğer eğitim kademelerinden farklılaşmaktadır. Araştırmada diğer kademelere öğrenci yetiştiren önemli bir basamak olması nedeniyle ilkökul yöneticileri ile çalışılmış olması da ayrı bir önem taşımaktadır. Okullar öğrencileri geleceğe hazırlarken kendilerini de değişim ve dönüşüme adapte etmek zorundadır. Bu sürece dâhil olmayan okulların öğretmen, öğrenci, yönetici ve diğer paydaşlar açısından toplum taleplerini karşılamada yetersiz kalması muhtemeldir. Kendi geleceğini tayin edemeyen okullar yetiştirdikleri öğrencilerin geleceğini de tayin edemeyeceklerdir. Gelişim ve değişime ilişkin taleplerin karşılanmasında da okul yöneticilerinin girişimcilikleri oldukça önem kazanmaktadır. Girişimcilik birçok faktörden etkilenen bir özellik taşımaktadır. Yapılan araştırmanın, ilkökullarda çağa uygun eğitim standartlarına ulaşmanın önündeki engellerin kaldırılmasında okul yöneticilerinin rolü, özellikleri ve yaşadıkları sorunların ne denli önemli olduğunun farkına varılarak gerekli önlemlerin alınması konusunda katkı sağlaması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmada genel olarak ilkökul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik puanları farklılaşmakta mıdır?
2. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik puanları farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresi değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik puanları farklılaşmakta mıdır?
4. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır?
5. İşle bütünleşme ve tükenmişliğin ilkokulda görev yapan okul yöneticilerin girişimcilik düzeylerini yordayan değişkenler nelerdir?

## **Yöntem**

### **Araştırmanın modeli**

Bu araştırmada, işle bütünleşme ve tükenmişliğin ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri ile ilişkisini incelenmek amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (1984), ilişkisel tarama modelini iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin ortaya konulmasını amaçlayan model olarak tanımlamaktadır.

### **Katılımcılar**

Araştırmanın katılımcıları, Adana ili merkez ilçelerindeki ilkokullarda 2020/2021 eğitim- öğretim yılında görev yapan ve uygun örnekleme yöntemi ile ulaşılan toplam 201 okul müdürü ve müdür yardımcısından oluşmuştur. Sınırlılıkları olmasına rağmen ekonomik olan uygun örnekleme yöntemi Büyüköztürk vd. (2014) tarafından; zaman, işgücü açısından kolay ulaşılabilen ve kolay uygulanabilen birimlerin seçilmesi şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcılara ait demografik veriler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılar Ait Demografik Veriler

Değişken	Kategori	f	%
Cinsiyet	Erkek	144	71.6
	Kadın	57	28.4
Yaş	25-35	54	26.9
	36-45	66	32.8
	46 +	81	40.3
Yöneticilik Süresi (Yıl)	1-5	77	38.3
	6-10	42	20.9
	11-15	34	16.9
	16+	48	23.9
<b>Toplam</b>		<b>201</b>	<b>100</b>

Tablo 1’de görüldüğü üzere toplam 201 ilkokul yöneticisinin katıldığı araştırmada, katılımcıların %71.6’sı erkek, %28.4’ü kadınlardan oluşmaktadır. Çalışmaya katılanların ağırlıklı olarak 46 ve üstü (%40.3) yaş grubunda oldukları tespit edilmiştir. Yine bu araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunun (%38.3) yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olanlardan oluştuğu görülmüştür.

### Veri toplama araçları ve süreci

Bu çalışmada veri toplama araçları olarak; “Kişisel Bilgi Formu”, “İşle Bütünleşme Ölçeği”, “Okul Yöneticilerinin Tükenmişliği Ölçeği” ve “Okul Yöneticilerinin Girişimciliği Ölçeği” kullanılmıştır. Veriler Google Forms aracılığıyla çevrimiçi olarak toplanmıştır.

Bu araştırma için Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 30.09.202 tarih ve 2020/15 nolu kararı ile etik izin alınmıştır.

### Kişisel bilgi formu

Kişisel bilgi formunda katılımcıların demografik bilgilerinin elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu amaçla formda; yaş, cinsiyet ve yöneticilik süresine ilişkin bilgiler yer almıştır.

### İşle bütünleşme ölçeği

İlkokul yöneticilerinin işle bütünleşme düzeylerini belirlemek için Schaufeli vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Kavgacı (2014) tarafından yapılan “Utrecht İşle Bütünleşme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; zindelik ve odaklanma-yoğunlaşma olarak adlandırılan iki alt boyuttan oluşmaktadır. 7’li likert tipi ölçeğin her bir maddesinde yer alan ifadeler *Hiç, Neredeyse Hiç, Nadiren, Bazen, Sıklıkla, Çok Sık ve Her zaman* seçenekleriyle değerlendirilmektedir. Ölçek hem alt boyutlara hem de toplam puana göre değerlendirilebilir.

mektedir. Uyarlama çalışması sonucunda ölçeğin toplam puanına ilişkin güvenilirlik katsayısı ise .94'tür. Yüksek puan işle bütünleşme düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu araştırma için hesaplanan Cronbach's Alfa değerleri; zindelik için .91, odaklanma-yoğunlaşma için .83, toplam işle bütünleşme için .94 olarak bulunmuştur.

### ***Okul müdürleri tükenmişlik ölçeği***

Ölçek, Friedman (2002) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe uyarlama çalışması Özer vd. (2012) tarafından yapılmıştır. Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeği; tükenme, duyarsızlaşma, mesleki başarı olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek "hiçbir zaman (1), nadiren (2), bazen (3), çoğunlukla (4), her zaman (5)" şeklinde 5 basamaklı cevap seçeneklerinden oluşmaktadır. Ölçeğin üç alt boyuta ilişkin Cronbach's Alfa iç tutarlık katsayıları; duyarsızlaşma boyutu için .89, tükenme boyutu için .90 ve mesleki başarı boyutu için ise .76 olarak bulunmuştur. Ölçeğin kararlılığı için 13 gün ara ile uygulanan test-tekerrar test sonuçları ise duyarsızlaşma boyutu için .78, tükenme boyutu için .81 ve mesleki başarı boyutu için ise .84 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 20, en yüksek puan ise 100'dür. Ölçekten alınan puanların yükselmesi, okul müdürlerinin yaşadıkları tükenmişliğin fazla olduğunu göstermektedir. Mesleki başarı alt boyutundaki puanlar ters çevrilerek değerlendirildiği için bu alt boyutta elde edilen yüksek puan yöneticilerin mesleki başarıya ilişkin yaşadıkları tükenmişlik düzeyinin yüksek olduğunu ifade etmektedir. Bu araştırma kapsamında hesaplanan Cronbach's Alfa iç tutarlık katsayıları; duyarsızlaşma boyutu için .86, tükenme boyutu için .90 ve mesleki başarı boyutu için ise .75 olarak bulunmuştur.

### ***Okul yöneticilerinin girişimciliği ölçeği***

Köybaşı ve Dönmez (2017), tarafından geliştirilen "Okul Yöneticilerinin Girişimciliği (OYGÖ)" ölçeği her bir maddesinde yer alan yanıt seçenekleri 1=Hiçbir zaman, 2= Ara Sıra, 3= Bazen, 4=Sıklıkla, 5=Her Zaman şeklinde olan Likert tipi bir ölçektir. Yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda OYGÖ'nün okul yöneticilerini iki bileşenin oluşturduğu tek boyutlu bir yapı ile girişimcilik düzeyindeki toplam varyansın % 54,67'sini açıkladığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu oluşan uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğunu ve analizdeki hata varyanslarının .37-.70 arasında ve faktör yüklerinin .56-.80 arasında değiştiğini göstermiştir. Tüm bu bulgular doğrultusunda OYGÖ'nün doğrulandığı ve ölçek için gerekli uyum indekslerine sahip olduğu anlaşılmıştır. OYGÖ'nün güvenilirliği için Cronbach's Alfa katsayısına bakılmıştır. Birinci bileşen için .85; ikinci bileşen için .86 ve ölçek toplam puanı için .90 olarak hesaplanmıştır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 15, en yüksek puan 75'tir. Ölçekten alınan yüksek puan girişimcilik düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada girişimcilik ölçek toplam puanı için Cronbach's Alfa değeri .95 olarak hesaplanmıştır.

## Verilerin analizi

Bu çalışmada nicel veri analizi yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS 22.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırmada öncelikle ölçeklerden elde edilen verilerin normallik değerleri incelenmiştir. Ölçeklere ilişkin normallik değerleri Tablo 2. de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Normallik Değerleri

Değişkenler	n	$\bar{X}$	Ss	Skewness	Kurtosis
<b>İşle Bütünleşme(Toplam)</b>	201	5.85	.78	-487	-.381
<b>Tükenmişlik</b>					
Tükenme	201	1.90	.84	1.25	1.361
Duyarsızlaşma	201	1.67	.70	.90	-.136
Mesleki Başarı	201	2.15	.79	.603	.338
<b>Girişimcilik</b>	201	4.41	.60	-1.31	1.83

Tablo 2’de de görüldüğü gibi işle bütünleşme için basıklık ve çarpıklık değeri (Skewness ve kurtosis) de -.487 ile -.381 arasında bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği alt boyutu tükenme için basıklık ve çarpıklık değeri (Skewness ve kurtosis) +1.254 ile +1.361 arasında bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği alt boyutu zindelik için Skewness ve kurtosis (çarpıklık ve basıklık ) değerleri +.90 ile -.136 aralığında bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeği alt boyutu mesleki başarı için basıklık ve çarpıklık değeri (Skewness ve kurtosis) +.603 ile +.338 arasında bulunmuştur. Girişimcilik ölçeği için basıklık ve çarpıklık değeri (Skewness ve kurtosis) -1.31 ile +1.83 arasında bulunmuştur. Sonuçlardan verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırmada veriler, parametrik testler olan t testi, ANOVA, korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon ile analiz edilmiş, gruplar arasındaki farkı belirlemek için LSD testinden yararlanılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi  $p < .05$  olarak kabul edilmiştir.

## Etik onay

Bu araştırma için Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 30.09.202 tarih ve 2020/15 nolu kararı ile etik izin alınmıştır.

## Bulgular

İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik düzeyleri incelenmiş ve t testi sonuçları Tablo 3’de sunulmuştur.

**Tablo 3.** İlkokulda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Cinsiyet Değişkenine Göre İşle Bütünleşme, Girişimcilik ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin t Testi Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
<b>İşle Bütünleşme (Toplam)</b>	Kadın	57	5.52	.84	3.77	.000*
	Erkek	144	5.98	.72		
<b>Tükenme</b>	Kadın	57	2.05	.91	-1.67	.110
	Erkek	144	1.84	.81		
<b>Duyarsızlaşma</b>	Kadın	57	1.77	.72	1.25	.212
	Erkek	144	1.63	.68		
<b>Mesleki Başarı</b>	Kadın	57	2.45	.81	3.39	.001*
	Erkek	144	2.04	.76		
<b>Girişimcilik</b>	Kadın	57	4.14	.75	3.51	.001*
	Erkek	144	4.52	.48		

\*p&lt;.05

Tablo 3'e bakıldığında cinsiyete göre ilkokul yöneticilerinin işle bütünleşme puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $t_{(199)} = 3.77$ ,  $p < .05$ ). Ortalamalar incelendiğinde işle bütünleşme puanlarının erkek yöneticiler ( $x=5.98$ ) lehine yüksek olduğu saptanmıştır.

İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin tükenmişlik ölçeğinin tükenme ( $t_{(199)} = -1.61$ ,  $p > .05$ ) ve duyarsızlaşma ( $t_{(199)} = 1.25$ ,  $p > .05$ ) alt boyut puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık olmadığı, mesleki başarı alt boyut puanlarında ise anlamlı bir farklılık olduğu bulunmuştur ( $t_{(199)} = 3.39$ ,  $p < .05$ ). Ortalamalar incelendiğinde algılanan mesleki başarıdaki tükenmişlik düzeyinin kadın yöneticiler ( $x=2.45$ ) lehine yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3'e göre ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik puanlarının cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ( $t_{(199)} = 3.51$ ,  $p < .05$ ). Ortalamalara bakıldığında girişimcilik puanlarının erkek yöneticiler ( $x=4.52$ ) lehine yüksek olduğu görülmüştür. Tablo 4'de ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yaş değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik alt boyutlarına ilişkin ANOVA sonuçları görülmektedir.

**Tablo 4.** İlkokulda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Yaş Değişkenine Göre İşle Bütünleşme, Girişimcilik ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yaş	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	LSD
<b>İşle Bütünleşme (Toplam)</b>	1- 25-35	54	5.59	.83	10.81	.000*	1<2<3
	2- 36-45	66	5.69	.78			
	3- 46+	81	6.16	.65			
<b>Tükenme</b>	1- 25-35	54	2.03	.94	6.91	.001*	3<1<2
	2- 36-45	66	2.10	.91			
	3- 46+	81	1.64	.63			
<b>Duyarsızlaşma</b>	1- 25-35	54	1.72	.82	2.15	.119	
	2- 36-45	66	1.77	.73			
	3- 46+	81	1.55	.56			
<b>Mesleki Başarı</b>	1- 25-35	54	2.51	.98	15.14	.000*	3<2<1
	2- 36-45	66	2.27	.69			
	3- 46+	81	1.82	.58			
<b>Girişimcilik</b>	1- 25-35	54	4.15	.74	10.21	.000*	1<2<3
	2- 36-45	66	4.40	.60			
	3- 46+	81	4.60	.38			

\*p&lt;.05

Tablo 4'e bakıldığında ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yaşa göre işle bütünleşme puanında ( $F_{(3-197)}=11.86$ ,  $p<.05$ ) anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Yapılan LSD testine göre işle bütünleşme puanındaki farkın yaşları 25-35 arasında olan okul yöneticileri ile diğer yaş gruplarında bulunan okul yöneticilerden kaynaklandığı ve 36 ve üstü yaş aralığında bulunan okul yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Ortalamalar okul yöneticilerinin yaşları arttıkça işle bütünleşme puanlarının da arttığını göstermiştir.

Yaş değişkenine göre ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin tükenme ( $F_{(3-197)}=6.91$ ,  $p<.05$ ) ve mesleki başarı ( $F_{(3-197)}=15.14$ ,  $p<.05$ ) alt boyut puanlarında anlamlı bir şekilde farklılaşma bulunmuştur. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ( $F_{(3-197)}=2.15$ ,  $p>.05$ ). Yapılan LSD testi sonucunda yaşa göre tükenme alt boyut puanlarındaki farkın yaşları 36-45 arasında olan ilkokul yöneticileri ile diğer yaş gruplarında bulunan yöneticilerden kaynaklandığı ve 36-45 yaş arasında olan yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar, yaşları 36-45 arasında olan okul yöneticilerinin algıladıkları tükenme puanlarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. LSD testi sonucunda yaşa göre mesleki başarı alt boyut puanlarındaki farkın yaşları 25-35 arasında olan ilkokul yöneticileri ile diğer yaş gruplarında bulunan yöneticilerden kaynaklandığı ve 25-35 yaş arasında olan yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar, yaşları 25-35 arasında olan ilkokul

yöneticilerinin algıladıkları mesleki başarıdaki tükenmişlik düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermiştir.

Tablo 4 incelendiğinde ilkökulda görev yapan okul yöneticilerinin yaşa göre girişimcilik puanlarında anlamlı bir şekilde farklılaşma olduğu gözlenmiştir. ( $F_{(3-197)}=10.21$ ,  $p<.05$ ) Yapılan LSD testi sonucunda yaşa göre girişimcilik puanlarındaki farkın yaşları 46 ve üstü olan okul yöneticileri ile diğer yaş gruplarında bulunan okul yöneticilerden kaynaklandığı ve 46 ve üstünde olan okul yöneticiler lehine yüksek olduğu anlaşılmıştır. Başka bir ifade ile ilkökulda görev yapan okul yöneticilerinden yaşları 46 ve üstünde olan diğerlerine göre kendilerini daha girişimci olarak algılamaktadır. İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresi değişkenine göre işle bütünleşme, girişimcilik ve tükenmişlik alt boyutlarına dair ANOVA sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5.** İlkokulda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre İşle Bütünleşme, Girişimcilik ve Tükenmişlik Alt Boyutlarına İlişkin ANOVA Sonuçları

Değişkenler	Yöneticilik Süresi (Yıl)	n	$\bar{X}$	Ss	F	P	LSD
<b>İşle Bütünleşme (Toplam)</b>	1- 1-5	77	5.51	.77	13.59	.000*	1<3
	2- 6-10	42	5.76	.78			1<2<4
	3- 11-15	34	6.05	.72			1<2<3
	4- 16+	48	6.32	.55			
<b>Tükenme</b>	1- 1-5	77	2.11	.97	4.54	.004*	4<3<1
	2- 6-10	42	1.97	.74			
	3- 11-15	34	1.76	.66			
	4- 16+	48	1.58	.71			
<b>Duyarsızlaşma</b>	1- 1-5	77	1.76	.77	2.17	.093	-
	2- 6-10	42	1.81	.71			
	3- 11-15	34	1.53	.55			
	4- 16+	48	1.52	.61			
<b>Mesleki Başarı</b>	1- 1-5	77	2.56	.86	15.11	.000*	4<3<2<1
	2- 6-10	42	2.12	.64			
	3- 11-15	34	1.89	.72			
	4- 16+	48	1.73	.48			
<b>Girişimcilik</b>	1- 1-5	77	4.20	.68	8.82	.000*	1<2<3
	2- 6-10	42	4.33	.65			1<2<4
	3- 11-15	34	4.64	.39			1<2
	4- 16+	48	4.66	.34			

\* $p<.05$

Tablo 5'e bakıldığında ilkökulda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresine göre işle bütünleşme puanında ( $F_{(4-196)}=13.59$ ,  $p<.05$ ) anlamlı bir şekilde farklılaşma gözlenmiştir. Yapılan LSD testi sonucunda yöneticilik süresine göre işle bütünleşme puanlarındaki farkın 16 yıl ve üstü yöneticilik süresi olan okul yöneticileri ile diğer gruplarda bulunan okul yöne-

ticilerden kaynaklandığı saptanmıştır. LSD testi işle bütünleşme puanlarının, 16 yıl ve üstü yöneticilik süresi bulunan okul yöneticileri lehine yüksek olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, okul yöneticilerinin yöneticilik süresi arttıkça işle bütünleşme puanlarının da arttığını göstermiştir.

İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresine göre tükenme ( $F_{(4-196)}=4.54$ ,  $p<.05$ ) ve mesleki başarı ( $F_{(4-196)}=15.11$ ,  $p<.05$ ) alt boyut puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı bulunmuştur ( $F_{(4-196)}=2.17$ ,  $p>.05$ ). Yapılan LSD testi sonucunda yöneticilik süresine göre, tükenme ile mesleki başarı alt boyut puanlarındaki farkın süresi 1-5 yıl olan yöneticiler ile diğer yöneticilik sürelerine sahip olan gruplardan kaynaklandığı ve 1-5 yıl yöneticilik süresi olanlar lehine yüksek olduğu anlaşılmıştır. Bir başka deyişle yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan ilkokul yöneticileri diğerlerine göre kendilerini daha fazla tükenmiş ve mesleki açıdan daha başarısız algılamaktadır.

Tablo 5’de görüldüğü gibi, ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerinin yöneticilik süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır ( $F_{(4-196)}=8.82$   $p<.05$ ). Yapılan LSD testi sonucunda farkın 16 yıl ve üstü yöneticilik süresine sahip ilkokul yöneticileri ile diğer yöneticilik süresine sahip olanlar arasından kaynaklandığı saptanmıştır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında girişimcilik puanlarının yöneticilik süresi 16 yıl ve üstü olan ilkokul yöneticileri lehine yüksek olduğu görülmüştür. Sonuçlara göre yöneticilik süresi 16 yıl ve üstü olan ilkokul yöneticileri kendilerini diğer yöneticilere göre daha fazla girişimci algılamaktadır. Bir başka ifade ile ilkokul yöneticilerinin yöneticilik süresi arttıkça kendilerini daha girişimci algıladıkları söylenebilir. Tablo 6’da ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin işle bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri arasındaki korelasyon sonuçları görülmektedir.

**Tablo 6.** İlkokulda Görev Yapan Okul Yöneticilerinin İşle Bütünleşme, Tükenmişlik ve Girişimcilik Düzeyleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Zindelik	Odaklanma ve Yoğunlaşma	Tükenme	Duyarsızlaşma	Mesleki Başarı	Girişimcilik
Zindelik	1					
Odaklanma ve Yoğunlaşma	.85**	1				
Tükenme	-.58**	-.48**	1			
Duyarsızlaşma	-.40**	-.39**	.63**	1		
Mesleki Başarı	-.58**	-.52**	.45**	.38**	1	
Girişimcilik	.53**	.54**	-.47**	-.51**	-.57**	1

\*\* $p<0.01$

Tablo 6'ya bakıldığında ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik puanları ile tükenmişliğin; tükenme ( $r=-.47$ ,  $p<.05$ ), duyarsızlaşma ( $r=-.51$ ,  $p<.05$ ) ve mesleki başarı ( $r=-.57$ ,  $p<.05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Girişimcilik ile işle bütünleşmenin; zindelik ( $r=-.53$ ,  $p<.05$ ) ile odaklanma ve yoğunlaşma ( $r=-.54$ ,  $p<.05$ ) alt boyutları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.

İşle bütünleşmenin zindelik alt boyutu ile tükenmişliğin; tükenme ( $r=-.58$ ,  $p<.05$ ), duyarsızlaşma ( $r=-.40$ ,  $p<.05$ ) ve mesleki başarı ( $r=-.58$ ,  $p<.05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde işle bütünleşmenin odaklanma ve yoğunlaşma alt boyutu ile tükenmişliğin; tükenme ( $r=-.48$ ,  $p<.05$ ), duyarsızlaşma ( $r=-.39$ ,  $p<.05$ ) ve mesleki başarı ( $r=-.52$ ,  $p<.05$ ) alt boyutları arasında negatif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu saptanmıştır. Tablo 7'de işle bütünleşme ve tükenmişliğin ilkokulda görev yapan okul yöneticilerin girişimcilik düzeylerini yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 7.** İşle Bütünleşme ve Tükenmişliğin İlkokulda Görev Yapan Okul Yöneticilerin Girişimcilik Düzeylerini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Standart				p	İkili r	Kısmi r
	B	HataB	$\beta$	t			
Sabit	4,18	.403		10.391	.00		
Zindelik	.000	.075	-.001	-.006	.996	.530	<b>.000</b>
Odaklanma ve Yoğunlaşma	.199	.079	.251	2.533	<b>.012</b>	.541	.131
Tükenme	-.031	.054	-.043	-.575	.566	.474	-.030
Duyarsızlaşma	-.226	.058	-.264	-3.886	<b>.000</b>	.512	-.201
Mesleki Başarı	-.244	.049	-.325	-4.995	<b>.000</b>	.574	-.259
R= 0.691,	R <sup>2</sup> = 0.477						
F <sub>(3,26)</sub> =35.591	p= 0.000						

Tablo 7'deki regresyon sonuçları incelendiğinde işle bütünleşmenin yalnızca odaklanma ve yoğunlaşma alt boyutu ile yönetici tükenmişliğinin duyarsızlaşma ile mesleki başarı alt boyutlarının girişimcilik üzerinde anlamlı birer yordayıcı oldukları anlaşılmıştır.

### Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, işle bütünleşme ve tükenmişliğin ilkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri ile ilişkisini analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmaya ilişkin tartışmalar araştırmanın alt amaçları temel alınarak yapılmıştır.

Yapılan çalışmada ilkokul yöneticilerinin cinsiyete göre işle bütünleşme toplam puanları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Erkek ilkokul yöneticileri kadın yöneticilere göre kendilerini daha fazla işle bütünleşmiş algılamaktadır. Araştırmanın sonucu ile benzer sonuçları elde eden çalışma örnekleri sunmak mümkündür. Örneğin, Schaufeli ve Baker (2004) da yaptıkları çalışmada kadınların erkek çalışanlara nazaran düşük düzeyde işle bütünleşme olduğu görülmüştür. Ancak işle bütünleşmenin cinsiyet ile ilişkisini inceleyen çalışmaların bir kısmında farklı sonuçların da elde edildiği saptanmıştır. Bu çalışmalardan birini gerçekleştiren Çelik (2013), işle bütünleşme toplam puanının cinsiyete göre farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Toplumumuzda var olan erkeklerin kadınlara nazaran daha çok aileye bakma sorumluluğu işe adanmayı ya da işte daha zinde olmayı gerektirmiş olabilir. Bu yüzden erkek ilkokul yöneticilerinin kadın yöneticilere göre daha fazla işle bütünleşmesine neden olmuş olabilir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerin tükenmişlik ölçeğinin tükenme ve duyarsızlaşmanın alt boyut puanlarında cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Mesleki başarı alt boyut puanlarında ise anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Mesleki başarıdaki tükenmişlik düzeyi ilkokulda görev yapan kadın yöneticilerde daha yüksek görülmüştür. Bir başka deyişle ilkokulda görev yapan kadın okul yöneticileri erkek yöneticilere göre kendilerini mesleki olarak daha başarısız algılamaktadır. Bu çalışmaya benzer sonuçları Izgar (2000) ve Aydemir (2021) de elde etmiştir. Araştırmacılar cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin tükenmişlik düzeylerinin mesleki başarı alt boyutunda kadın okul yöneticilerin daha fazla tükenmişlik algıladıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumun ortaya çıkmasına, kadınların daha hırslı ve kararlı çalışmaları kaynaklık etmiş olabilir. Nitekim, Soysal (2010) kadın girişimciler üzerine yaptığı çalışmada onların hırslı ve kararlı çalışma gösterdiğini ifade etmiştir. Bu sonuç, işine daha idealist yaklaşan kadınlarda gözlenen mesleki tükenmişliğin nedenini açıklayabilir.

İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik düzeylerinin erkeklerde kadınlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Arı (2011) da bu çalışmaya benzer sonuçlara ulaşmıştır. Mızrakçı (1994), anne ve babaların tutumlarının çocuğun cinsiyetine göre farklılaştığını, anne ve babaların kız çocuklarına karşı daha korumacı davrandıklarını, erkek çocuklarının ise daha serbest bırakıldığını ifade etmiştir. Eğitim kurumlarında daha az sayıda bulunan kadın yöneticilerin girişimcilik düzeylerinin de daha az olması bu tür toplumsal cinsiyete özgü çocuk yetiştirme tutumları ile açıklanabilir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yaşa göre işle bütünleşme puanında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. İşle bütünleşme puanındaki farkının 46 ve üstü yaş aralığında bulunan okul yöneticiler lehine olduğu anlaşılmıştır. Sonuçlar, okul yöneticilerinin yaşları arttıkça işle bütünleşme puanlarının da arttığını göstermiştir. Bu araştırma sonucu-

na paralellik gösteren pek çok araştırma görmek mümkündür. Bunlardan bazıları Schaufeli ve Bakker (2004), Öncel (2007), Çağlar (2011) ve Aydemir'in (2021) yaptığı çalışmalardır. Yaşla birlikte işle bütünleşme düzeyinin artması sonucuna karşın İnanır (2020) ve Arı (2011) yaş değişkeninin işle bütünleşmede anlamlı bir farklılığa neden olmadığını bulmuşlardır. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuç, ilkokul yöneticilerinin yaş ile birlikte edindikleri deneyimlerin problem çözme ve enerjilerini daha verimli kullanma konusunda avantajlar sağlaması ve böylece işle bütünleşme düzeylerini arttırmış olması ile açıklanabilir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yaşa göre tükenme ve mesleki başarı alt boyut puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise yaşa göre anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçlar incelendiğinde 36-45 yaş arasındaki ilkokul yöneticileri diğerlerine göre kendilerini daha fazla tükenmiş algıladıkları anlaşılmaktadır. Aynı şekilde 25-35 yaş arasındaki ilkokul yöneticileri diğerlerine göre kendilerini mesleki olarak daha başarısız algılamaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçların elde edildiği görülmüştür. Örneğin, Sürücüoğlu ve Poyraz (2015) ile Izgar (2000), yaşları arttıkça okul idarecilerinin mesleki başarısızlık algılarının azaldığını ifade ederken, Babaoğlu (2006) ise ilkokul yöneticileri ile yaptığı çalışmada yaşa göre tükenme, duyarsızlaşma ve mesleki başarı alt boyutlarında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Örmən (1993) ise tecrübesiz kişilerin daha fazla tükenmişlik yaşadıklarını ifade etmiştir. Araştırmalarda tükenmişliğe ilişkin yaşa göre farklı sonuçların elde edilmiş olmasında ilkokul yöneticilerinin çalışma ortamlarının ve karşılaştıkları problemlerin değişiklik göstermesi ile deneyimleri etkili olmuş olabilir.

İlkokulda görev yapan okul yöneticilerinin girişimcilik puanlarının 46 ve üstü yaş aralığında bulunan okul yöneticileri lehine olduğu görülmüştür. Bu durumun nedeni yöneticilerin maddi ve manevi birikimlerinin yaş ile birlikte artması olarak açıklanabilir. Cerev ve Saylan'ın (2020), araştırmasında da genç çalışanların yenilikçi olma ve fırsatları yakalamada ileri yaş çalışanlara göre daha düşük düzeyde olduğunu ifade etmesi bu çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresine göre işle bütünleşme puanında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Sonuçlar incelendiğinde yöneticilik süresine göre işle bütünleşme puanındaki farkın 16 yıl ve üstü yöneticilik süresi bulunan okul yöneticileri lehine olduğu görülmüştür. Elde edilen veriler okul yöneticilerinin yöneticilik süresi arttıkça işle bütünleşme puanının da arttığını göstermiştir. Bu durumun yöneticilik süresinin artması ile çalışanların farklı bir iş bulma ya da yeni bir iş kurma düşüncelerinin ortadan kalkmasından kaynaklanmış olabileceği söylenebilir. Morrow ve McElroy (1987), çalışma süresi arttıkça işe bağlılığın attığını ifade etmiştir. Literatür incelendiğinde okul yöneticilerinin, yöneticilik süresine göre işle bütünleşme düzeylerine ilişkin araştırmaya rastlanma-

mıştır. Daha çok yöneticilerin tükenmişlik düzeylerinin düşük olması ya da iş doyumlarının yüksek olması ya da işyerinden ayrılma niyetlerinin olmaması işle bütünleşme kavramı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin, Ardıç ve Polatçı (2009) tükenmişliği işle bütünleşmenin zıttı olarak ele almış ve bu kavramı “Tükenmişlik ve madalyonun diğer yüzü işle bütünleşme” olarak ifade etmiştir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresine göre tükenme ve mesleki başarı alt boyut puanlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma alt boyutunda ise yöneticilik süresine göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır. Yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan ilkökul yöneticileri diğerlerine göre kendilerini hem daha fazla tükenmiş hissetmekte hem de daha fazla mesleki başarısız algılamaktadır. Benzer sonuçlara Babaoğlu vd. (2010) ile Aksu ve Baysal (2005) da ulaşmıştır. Bu durumun oluşmasına kıdemli yöneticilerin işlerinde kendilerini daha yetkin hissetmelerinden ve belirsizlikleri tolere etme becerilerinden kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

İlkokullarda görev yapan okul yöneticilerinin yöneticilik süresi 1-5 yıl olanlar kendilerini diğer yöneticilere göre daha az girişimci algılamaktadır. Bir başka ifade ile ilkökul yöneticilerinin yöneticilik süresi 6 yıl ve üstü olanlar kendilerini daha girişimci algıladıkları söylenebilir. Sonuçların bu şekilde çıkmasında yöneticilerin zamanla mesleğinde etkili iletişim ve kriz yönetimi konusunda uzmanlaşmaları etkili olmuş olabilir. Varlık (2022), bu konuda yöneticilerin önceden karşılaştıkları krizleri daha kolay yönetebildikleri ve açık ve etkili iletişimin sürece olumlu katkıları olduğunu belirtmiştir. Bu konuda yapılan araştırmalar incelendiğinde yöneticilik süresi; deneyim, tecrübe, hizmet süresi gibi kavramlarla iç içe kullanılmış olduğu görülmektedir. Uygun vd. (2012) ile Karademir vd. (2018), deneyimli kişilerin girişimcilik düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Okul yöneticilerinin girişimcilik düzeyleri ile tükenmişlik alt boyut puanları arasında (tükenme, duyarsızlaşma, mesleki başarı) orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinde işle bütünleşme düzeyleri (zindelik, odaklanma ve yoğunlaşma) ile tükenmişlik alt boyut puanları arasında (tükenme, duyarsızlaşma, mesleki başarı) orta düzeyde ve negatif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Elde edilen bu bilgiler ışığında ilkökul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri azaldıkça girişimcilikleri ve işle bütünleşme düzeyleri artmaktadır. Ayrıca yöneticilerin girişimcilik düzeyleri ile işle bütünleşme düzeyleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizi; işle bütünleşmenin odaklanma ve yoğunlaşma boyutu ile tükenmişliğin duyarsızlaşma ve mesleki başarı boyutlarının girişimciliğin yordayıcısı olduğunu göstermiştir. Tükenme, kişinin zihinsel, bilişsel ve fiziksel olarak tükenmesi ve yapılan işin kalitesinin azalması olarak ifade edilebilir (Çokluk, 2001; Özer vd., 2012). Tükenmişlik yaşayan ilkökul yöneticileri kendilerini bitkin ve yorgun hissettiklerinden dolayı yeni bir adım atmaya yönelik motivas-

yon düşüklüğüne sahip olmuş olabilirler. İşe gitmekte isteksizlik, duygusal olarak kendini aşırı yıpranmış hissetme, enerji eksikliği (Torun, 1997) ilkokul yöneticilerinde girişimciliğin azalmasına yol açabilir. Aynı şekilde duyarsızlaşma yaşayan ilkokul yöneticilerinin çevresinde olup bitene kayıtsız kalması, gelen uyarıcılara kapalı olması (etrafına duvarlar örmesi), girişimcilik için gerekli analitik düşünme sürecinin başlatılmasını engelleyebilir. Aksu ve Baysal (2005), duyarsızlaşmayı bireyin hizmet verdiği kişilere karşı olumsuz tutum geliştirmesi, rahatsız edici tavır takınması ve onlara duygusuz bir biçimde davranmasıdır. Böyle bir duyarsızlaşma süreci içinde olan yöneticiler dış dünyadan gelen olumsuzlukları engellemek için herhangi bir girişimde de bulunmayabilirler (Solak, 2020). Tükenme ve duyarsızlaşma birbirini izleyen iki önemli süreç iken bunun bir sonraki adımı mesleki tükenmişlik olmaktadır. Tükenmişlik bir süreç olarak gelişmektedir. İş yapma enerjisinin kalmaması ile başlayan ilk duygusal tükenme aşaması, çevresinde olup bitene karşı kayıtsız kalma şeklinde kendini gösteren duyarsızlaşma boyutu ile ilerler. Daha sonra birey mesleğinde kendini yetersiz, verilen işlerin altında ezilmiş hissederek mesleki anlamda da tükenmişlik yaşar (Solak, 2020). Mesleki başarısı düşük olan kişinin, işinde kendisini başarısız algılaması aynı zamanda mutsuz olduğunu da göstermektedir (Berk ve Aliyev, 2022; Maslach ve Jackson, 1981). İşinde mutsuz olan kişilerin tükenmeye daha yatkın oldukları ve bu durumun zamanla psikolojik ve ruhsal sorunlara yol açabileceği ifade edilmektedir (Filiz, 2014). Girişimci kişilerin özelliklerine bakıldığında yüksek başarı arzusu önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Bozkurt ve Alparslan, 2013). Kendine güven, girişimci kişilerin yapacakları işlerde işin üstesinden gelme inancını ifade eder (Bozkurt, 2007). Girişimci okul yöneticiliği ise; personelin fikirlerine değer vererek onları motive etme, hedefler ve stratejiler oluşturmak için problem çözme stratejilerini aktif olarak kullanma, engellerin üstesinden gelmek için üstün performans gösterme gibi özellikler gerektirmektedir (Özkaya, 2019; Schooley, 2005). Bu bilgiler ışığında mesleki başarı boyutunda tükenmişlik hisseden yöneticilerin işlerinde yetkin olabilmelerini, işleri halledebilme inancının yüksek olmasını, kısacası girişimci olmalarını beklemek mümkün görünmemektedir. Bozgeyik (2005), girişimci kişileri kısıtlı kaynaklara rağmen fırsatların peşinde koşan, yetenekli, aktif kişiler olarak açıklamıştır. Bu çalışmada okul yöneticilerinin aklını işine vermesi, işine olumlu duygular beslemesi ve işinde enerjik olması gibi işle bütünleşmeye yönelik davranış düzeyleri ile kişilerin fırsatları yakalamasını içeren girişimci davranışlarının birbirini desteklediği anlaşılmıştır.

Nicel araştırma deseni ile yapılan bu çalışmada okul yöneticilerinin yalnızca girişimcilik, işle bütünleşme ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin bir veri elde edilmiş ancak bunların nedenlerine ilişkin bir bilgiye ulaşılmamıştır. Çalışmadaki bu sınırlılığı ortadan kaldırmak için daha sonra yapılacak araştırmalarda daha derin ve detaylı bir şekilde nitel yöntemlerle de veri toplanması önerilmektedir. Ayrıca araştırmanın katılımcılarını yalnızca ilkokulda görev yapan yöneticiler oluşturduğundan diğer kademelerde görev yapan okul yöneticilerinin işle

bütünleşme, tükenmişlik ve girişimcilik düzeyleri ile ilgili bir karşılaştırma yapılamamıştır. Bu ikinci sınırlılığı aşmak için de tüm kademelerde görev yapan yöneticilere ulaşmayı hedefleyen çalışmalar yapılabilir.

**Etik Onay:** Bu araştırma için Çukurova Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 30.09.202 tarih ve 2020/15 nolu kararı ile etik izin alınmıştır.

**Kaynakça**

- Aksu, A. ve Baysal, A. (2005). *Kuram ve uygulama eğitim yönetimi*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde tükenmişlik. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(37), 35 - 47. <https://doi.org/10.14582/DUZGEF.2020.138>
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arı, S. (2011). *Örgüt ikliminin işle bütünleşme üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Artık, L. (2019). *Okul yöneticilerinin liderlik ve girişimcilik özelliklerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Aydemir, C. (2021). Çalışanların tükenmişlik düzeylerini yöneticilerinin cinsiyetine göre incelemeye yönelik bir araştırma. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 319-331. <https://doi.org/10.21733/ibad.419737>
- Babaoğlu, E. (2006). *İlköğretim müdürlerinde tükenmişlik*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi.
- Babaoğlu, E., Altun, S. ve Çakan, M. (2010). İlköğretim okulu yöneticilerinin tükenmişlik düzeyi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 355 - 373.
- Berk, S. ve Aliyev, R. (2022). Özel gereksinimi olan ve tipik gelişen çocuklara eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik ve iş doyumunu düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Bolu İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22, 962-973. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2022..-968962>
- Bozgeyik, A. (2005). *Girişimcilik ruhunuzu ateşleyin girişimcilere yol haritası*. Hayat Yayınevi.
- Bozkurt, Ö. (2007). Girişimcilik eğiliminde kişilik özelliklerinin önemi, *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2, 93-111. <https://hdl.handle.net/20.500.12428/982>
- Bozkurt, Ö. Ç. ve Alparslan, A., M. (2013). Girişimcide bulunması gereken özellikler ile girişimcilik eğitimi; Girişimci ve öğrenci görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28. <https://hdl.handle.net/20.500.12428/407>
- Bozkurt, R. (2000). Girişimci ve rol bilinci, *İş Fikirleri Dergisi*, 12, 86-94.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak E. K., Akgün Ö. E., Karadeniz Ş. ve Demirel F. (2014). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem A Yayıncılık.
- Çağlar, E. S. (2011). *The impact of empowerment on work engagement mediated through psychological empowerment: Moderating roles of leadership styles and work goals*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Cerev, G. ve Saylan, B. (2020). Çalışanlarının demografik özelliklerinin girişimcilik algısına etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik nicel bir çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1).245-260. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1321120>
- Çelik, M. (2013). *İlkokul yöneticilerinin öğretmen algularına göre dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerilerine sahip olma düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki ilişki: Bağcılar ve Bakırköy ilçesi örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi.
- Çokluk, O. (2001). Engelliler okullarında görev yapan yöneticilerde ve öğretmenlerde tükenmişlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 3 (01), 35-47. [https://doi.org/10.1501/Ozlegt\\_0000000053](https://doi.org/10.1501/Ozlegt_0000000053)

- Derin, M. (2019). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin girişimcilik özellikleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi.
- Dönmez, B. ve Güneş, H. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinde tükenmişlik. *Eğitim Araştırmaları*, 5, 71-78.
- Filiz, Z. (2014). Öğretmenlerin iş doyum ve tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10, 157-172. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2014.10.23.437>
- Friedman, İ. A. (2002). Burnout in school principals: Role related antecedents. *Social Psychology of Education*, 5 (3), 229-251. <https://doi.org/10.1023/A:1016321210858>
- Gürses, G. ve Helvacı, M. A. (2011). Öğretmenlerin okullarda değişime karşı direnme nedenleri. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1540-1565.
- İnanır, B. (2020). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile Okul iklimi ve öğretmen liderliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kastamonu Üniversitesi.
- Izgar, H. (2000). *Okul yöneticilerinin tükenmişlik düzeyleri nedenleri ve bazı etken faktörlere göre incelenmesi: Orta Anadolu Örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and dis engagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karademir, E., Balbağ, M. Z. ve Çemrek, F. (2018). Öğretmen adaylarının girişimcilik düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*. (47), 177-200.
- Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim kurumu öğretmenlerinin işle bütünleşme düzeylerinin bireysel ve örgütsel değişkenlerle ilişkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi.
- Köybaşı, F. ve Dönmez, B. (2017). Okul yöneticisi girişimcilik ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 235-247.
- Leiter, M. P. ve Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organisational commitment. *Journal of Organisational Behavior*, 9(4), 297-308.
- Macey, W. ve Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*, Jossey- Bass.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. (1982). *Burnout – the cost of caring*. Prentice-hall, inc.
- Metin, M. (2023). *Okul öncesi öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ile çocukların sergilediği davranış problemleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi.
- Mızrakçı, Ş. (1994). *Annelerin çocuk yetiştirme tutumlarına etki eden faktörler: demografik özellikleri, kendi yetiştiriliş tarzları, çocuk gelişimine ilişkin bilgi düzeyleri ve çocuğun muzacına ilişkin algıları*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ege Üniversitesi.
- Morrow, P. C. ve McElroy, J. C. (1987). Work commitment and job satisfaction over three career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 30(3), 330-346. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90009-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90009-1)
- Öncel, L. (2007). *Öğretmenlerin işleriyle bütünleşme düzeylerinin performansları ve iş yerlerinden ayrılma niyetleriyle ilişkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.

- Örmen, U. (1993). *Tükenmişlik duygusu ve yöneticiler üzerinde bir uygulama*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi.
- Özkaya, Y. (2019). *Okul yöneticilerinin girişimci liderlik davranışları ile örgüt kültürü arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Uşak Üniversitesi.
- Özer, N., Dönmez, B. ve Cömert, M. (2012). Friedman okul müdürleri tükenmişlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 105-121.
- Polatçı, S. (2007). *Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromuna etki eden faktörler (Gaziosmanpaşa Üniversitesi Akademik Personel Üzerine Bir Çalışma)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Osman Paşa Üniversitesi.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relation ship with burn out and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González - Romà, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of burn out and engagement: A two sample confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Solak, D. C. (2020). *Okullarda farklı kademelerde çalışan öğretmenlerin tükenmişlik ve öz-şefkat düzeyinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi.
- Soysal, A. (2010). Türkiye’de kadın girişimciler: engeller ve fırsatlar bağlamında bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(1), 83-114. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sunman, G. (2021). *Çalışanların endüstri 4.0 dönüşümüne yönelik tehdit algılarının tükenmişlik, işe adanmışlık ve kariyer bağlılığı üzerine etkisi*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Aksaray Üniversitesi.
- Sürücüoğlu, H. ve Poyraz, K. (2015). İlk ve orta öğretim okul yöneticilerinde tükenmişlik (Kütahya il merkezi örneği). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 44, 9-23. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/56059>
- Torun, A. (1997). *Stres ve Tükenmişlik, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi içinde*, Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 2-11.
- Uçar, S. (2019). *Girişimcilik eğitimi-temel eğitimden öğretmen eğitimine genel bakış*. Akademisyen Kitapevi.
- Uygun, M., Güner, E. ve Mete, S. (2018). Girişimcilik eğitiminin gençlerin girişimcilik motivasyonlarının gelişimindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 25(3), 1-16. <https://doi.org/10.18657/yonveek.360276>
- Varlık, S. (2022). *Fen bilimleri öğretmen adaylarının bilim tarihi ve bilim insanlarına ilişkin algı ve görüşlerinin belirlenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi.
- Yazıcı, O. (2014). *Ortaokul yöneticilerinin girişimcilik yeterlilikleri düzeyi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi.
- Yıldırım, M. (2020). İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler ve işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel çıktıları. *Business Economics and Management Research Journal*. 3(2), 91-100.

# **Examination of the Relationship between Primary School Administrators' Levels of Work Engagement, Burnout, and Entrepreneurship**

## **Extended Abstract**

### **Introduction**

People may occasionally feel uneasy, helpless, or hopeless in their work. Studies in this regard often revolve around the concept of “burnout.” Similarly, individuals may also feel enthusiastic, dedicated, hopeful, and engaged in their work, which can be referred to as “work engagement.” While different definitions exist, Schaufeli and Bakker (2004) describe work engagement as the opposite of burnout, whereas Maslach and Jackson (1981) define burnout as a syndrome characterized by physical exhaustion, long-term fatigue, feelings of helplessness and hopelessness, and negative attitudes towards work, life, and other people, experienced by those who face intense emotional demands and constantly work with others. Another important aspect to consider in people’s work life is entrepreneurship. Entrepreneurship is having the ability to perceive opportunities created by our environment, generate dreams from those perceptions, turn dreams into projects, and bring projects to life, thus facilitating human life by creating wealth (Bozkurt, 2000, pp.86-94). The purpose of this study is to investigate the relationship between primary school administrators’ levels of work engagement, burnout, and entrepreneurship.

### **Method**

The sample of the study consisted of 201 school administrators working in the city center of Adana. A relational survey model was used in the research. The data for the study were collected using the “Utrecht Work Engagement Scale” developed by Schaufeli et al. (2002) and adapted into Turkish by Kavgacı (2014), the “Burnout Scale for School Administrators” developed by Friedman (2002) and adapted into Turkish by Özer et al. (2012), and the “Entrepreneurship Scale for School Administrators” developed by Köybaşı and Dönmez (2017).

### **Findings**

A significant difference was found in the total scores of work engagement and entrepreneurship according to the gender of primary school administrators, favoring male administrators. It was found that male administrators in primary schools perceive themselves as more engaged in their work and more entrepreneurial compared to females. Female administrators

perceived more burnout and professional failure compared to males. Administrators in the age group of 36-45 perceived more burnout, while those in the age group of 25-35 perceived more professional failure. Administrators aged 46 and above perceived themselves as more engaged in their work and more entrepreneurial. Additionally, administrators with 16 years or more of managerial experience perceived themselves as more engaged in their work and more entrepreneurial. Administrators with 1-5 years of experience reported experiencing more burnout and professional failure. A positive moderate relationship was found between administrators' levels of entrepreneurship and work engagement. A negative moderate relationship was found between levels of entrepreneurship and burnout. It was found that the sub-dimensions of focus and concentration of work engagement and the sub-dimensions of depersonalization and professional success of burnout significantly predicted administrators' levels of entrepreneurship.

### **Discussion and Conclusion**

A significant difference was found in the total scores of work engagement according to the gender of primary school administrators in this study. Male primary school administrators perceive themselves as more engaged in their work compared to female administrators. This might be explained by the societal expectation that men, compared to women, should devote themselves more to work or be more energetic at work, due to greater responsibility for family care. The entrepreneurship levels of school administrators working in primary schools were found to be higher in males compared to females. Arı (2011) also found similar results. The lower entrepreneurship levels of female administrators, who are less common in educational institutions, can be explained by gender-specific roles in society. A significant difference was determined in the sub-dimension scores of burnout and professional success according to the age of school administrators working in primary schools. However, there was no significant difference in the sub-dimension of depersonalization according to age. A significant difference was observed in the work engagement score according to the managerial experience of school administrators working in primary schools. It appears that the low levels of burnout among administrators or high levels of job satisfaction or the absence of intention to leave the workplace are associated with the concept of work engagement. For example, Ardic and Polatçı (2009) regarded burnout as the opposite of work engagement and described this concept as "Burnout is the other side of the coin of work engagement." In this study, it was understood that the levels of behavioral engagement related to work, such as administrators devoting their minds to their work, harboring positive feelings towards their work, and being energetic at work, supported entrepreneurial behaviors involving seizing opportunities.