

## Atasözleri Bağlamında Türk Toplumunun Yöneticisinde Görmek İstedığı Yeterlikler

### *The Competencies that Turkish Society Wants to See in Own Administrator within the Context of Proverbs*

Erdal Toprakçı<sup>1</sup>, Özden Ölmez Ceylan<sup>2</sup>

#### Öz

Bu çalışmanın amacı atasözleri bağlamında Türk toplumunun yöneticisinde görmek istediği yeterlikleri belirlemektir. Çalışma nitel araştırma olarak tasarlanmış ve doküman incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Çalışmada Türk Dil Kurumu (1984) tarafından yayımlanan Atasözleri Sözlüğü kullanılmıştır. Bu sözlükte yer alan 2110 tane atasözü incelenmiş içerik analizi ile sınıflandırmalar yapılmıştır. Yapılan sınıflandırma sonucunda Türk toplumunun atasözleri itibariyle yöneticilerde olmasını istediği yeterlikler *bireysel, toplumsal, eğitimsel, yasal, teknolojik* ve son olarak *ekonomik yeterlik* olarak belirlenmiştir. Türk toplumu atasözleri bağlamında bu yeterlik alanları arasında en fazla önemi yöneticisinin bireysel yeterliğine, en az düzeyde ise ekonomik yeterlik alanına atfetmektedir. Ayrıca temel alınan yeterlik sınıflandırmalarına ek olarak araştırma sonuçlarına göre yasal yeterlik alanı da toplumun görmek istediği yeterlik alanları arasında ortaya çıkmıştır. Çalışma sonucunda araştırmacılara ve uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiştir. Her bir yeterlik alanı için kapsam geçerliği sağlanmış bir yeterlik ölçütleri listesi geliştirilerek yönetici atama sürecinde bu listenin kullanılabileceği önerisinde bulunulmuştur.

**Anahtar sözcükler:** Atasözleri, yönetici yeterlikleri, eğitim yönetimi

#### Abstract

The purpose of this study is to state the competencies that Turkish society wants to see own administrator within the context of proverbs. The study is designed as a qualitative research and document review is used in this study. Proverbs Dictionary published by Turkish Language Society (1984) is used in this study. As a result of the classification made the competencies that Turkish society wants to see own administrator to have are stated as individual, social, educational, legal, technological and finally economical competencies within the context of proverbs. As a consequence of the study suggestions are developed for researchers and practitioners. One of these suggestions is that a competency criteria list including content validity provided for each competency field is developed and this list is used for the process of administrators' appointment.

**Keywords:** Proverbs, competencies of administrator, educational administration

Received: 15.04.2016 / Revision received: 26.12.2016 / Second revision received: 27.03.2017 / Approved: 31.03.2017

<sup>1</sup>Prof. Dr., Ege Üniversitesi, İzmir, erdal.toprakci@ege.edu.tr, <sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Ege Üniversitesi, İzmir, olmezozden@yahoo.com

#### Atıf için/Please cite as:

Toprakçı, E. ve Ölmez-Ceylan, Ö. (2017). Atasözleri bağlamında Türk toplumunun yöneticisinde görmek istediği yeterlikler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(2), 331-351. doi: 10.14527/kuey.2017.012

## **Giriş**

Günümüzde küreselleşme ile değişen koşullar ve düzenler, toplumları kaynaştırarak bir yandan dünyayı büyük bir köy hâline getirmekte, diğer yandan potansiyel olarak kültürlerin ortadan kalkma tehlikesini de içinde barındırabilmektedir. Kültür veya öğelerinin bu yok oluşa direnmeleri oldukça doğaldır. Bu direniş bilinçli veya bilinçsiz olabilirken; bilinçli direniş içerisindekiler ulusal değerlere sahip çıkma gerekliliğini savunmakta, bilinçsiz direnişçiler ise binlerce yıllık kültürel birikimin etkisiyle “yeniye anlam yüklemekte” böylece onu kendisine mal etmektedir. Böylece küreselleşme hem kültürleri değiştirmekte hem de her değiştirdiği kültürle birlikte kendisi de değişmektedir (Çalık ve Sezgin, 2005; Toprakçı, Dağdeviren, Oflaz ve Türe 2010; Yılmaz ve Horzum, 2005). Örneğin küreselleşmeden etkilenen Türkiye eski Türkiye değildir ve Türk kültürü ile tanışan küreselleşme de artık eski küreselleşme değildir. Küreselleşmeyi doğuran en önemli etmenin bilim ve teknoloji olduğu bilinen bir gerçektir. Örneğin bilimin ürettiği “sesin kablolu ya da kablosuz bir yerden bir başka yere iletilebilirliği” bilgisi cep telefonu teknolojisini doğurmakta, cep telefonu da dünyayı küçük bir köye çevirmeye katkıda bulunmaktadır. Fen veya doğa bilimlerinde üretilen bir bilginin teknolojiye dönüşümü ve küreselleşmeye katkısı bu şekilde somut bir örnekle ortaya konabilirken sosyal ya da insan bilimlerinin bu katkısını örneklendirmek o kadar kolay olmayabilmektedir. Zira artık teknoloji ürünlerinin de değiştirdiği toplum ya da insan davranışını araştırmak durumunda kalan sosyal bilim, her insanı veya toplumu açıklayan bir bilgiyi ortaya koymakta zorlanmaktadır. Çünkü her kültürün/toplumun teknoloji ürünleriyle tanışan yanı ile ortaya çıkan özelliği diğer kültürlerden farklılaşmaktadır. Bu durum öyle bir noktaya varmaktadır ki sosyal bilimleri bir bilim olarak görmeyi bile engellemektedir (Çalık ve Sezgin, 2005; Doğan, 2002; Güçlü, 2003; Holton, 2000; Karlsen, 2002; Lee, 2002; Toprakçı, Dağdeviren, Oflaz ve Türe 2010; Turan ve Şişman, 2000; Yılmaz ve Horzum; 2005). Bu doğrultuda fen bilimlerindeki bakışın sosyal bilimlere aktarılması sonucunda olanı inceleme anlayışı ile sadece nicel yollarla elde edilen verilerin anlamlı olduğu düşüncesi, teoriye aşırı göndermeler yaparak pratiğin teoriye uydurulması anlayışı bilimi sınırlılıklar içine sokmuştur. Böylece pratiğe dönüştürülemeyen bilginin bilimselliğinden söz edilemez bakışı sosyal bilimleri bilim olarak görülmemesi anlayışına neden olmuştur (Toprakçı, Dağdeviren, Oflaz ve Türe 2010).

Bu bağlamda başka bir toplumsalın bilimi kendi dinamik ve atmosferinde kabul görürken özellikle az gelişmiş ülkelerin sosyal bilimleri bu dinamiklerden mahrum kalmaktadır. Bu da o ülkelerin sosyal bilimcilerini çevirmenliğe itmektir. Gelişmiş ülkelere esen rüzgârla sosyal bilimlerde nicel araştırmaya dayalı hayli sayıda araştırma yapılmıştır. Hâlbuki bir topluma özgü öğelerle bilim yapabilmek o toplumun konum kazanması için önemli bir noktadır (Turan ve Şişman, 2013). Şimdilerde nicel araştırmaların sıkıntılı

tartışılardursun sosyal bilimlerin özellikle kendi toplumsalını ön plana çıkarma bakımından nitel araştırmaya yöneldiği görülmektedir. Sosyal bilimlerin bir dalı olarak yönetimbilim'in de bu kaderi paylaştığından söz edilebilir. Başka toplumlarda geliştirilen yönetim ile ilgili kavram, kuram, strateji, stil vb. kapsamaların, bir başka toplumun yönetselini açıklaması oldukça güç gözükmektedir. Yönetim bilim açısından bu kavramlardan biri de “yönetici yeterlikleri”dir.

Yeterlik, yapılacak iş ile ilgili gereken bilgi ve beceriye sahip olmak olarak ifade edilirken (Türk Dil Kurumu, 2005) yönetici yeterliği örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için yöneticisinden beklenen bilgi, beceri, tutum ve davranışlar bütünü olarak açıklanabilir. Yapılan tanım genel çerçeveyi çizerken yeterliğin içeriği kültürden kültüre ve anlayışa bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle yönetici yeterliğinin kesin çizgilere sahip teorik bir alt yapıya sahip olmadığı söylenebilir. Çünkü o ülkenin kültürel değerleri yönetici yeterliğine farklı bir anlam yükleyebilmektedir (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Akın, 2008; Bursalıoğlu, 2003; Gökçe, 2008; Güçlü, 1996, 2003; Şahin, 2000; Selçuk ve Peker, 2011).

Yöneticilerde olması gereken yeterliklerin neler olması gerektiği ile ilgili yerli ve yabancı alan yazında çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelendiğinde yöneticilerin yeterlik alanlarına ilişkin sınıflandırmaların farklılık gösterdiği göze çarpmaktadır. Ulaşılan araştırmalarda yeterlik alanları olarak *insan ilişkileri ve iletişim* (Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008), *eğitim-öğretim* (Aslan ve Karip, 2014; Deniz, 1997; Mestry ve Grobler, 2004; Saçal, 2002; Şahin, 2000), *sosyal beceri* (Çelik, 2004; Kara, 2000), *yönetim süreçleri* (Barut, 2007; Seçkin, 2003), *teknoloji* (Artul, 2004; Dickson, Hartog ve Mitchelson, 2003, Yılmaz, 2008), *denetim* (Öncel, 2006), mali işlerin yönetimi (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Selçuk ve Peker, 2011; Şahin, 2000), *toplantı yönetimi* (Şencan, 2008) ve *bilgi yönetimi* (Özsarıkamış, 2009) gibi kavramların ön plana çıktığı görülmüştür

Aydın (2014) eğitim yönetiminde yeterlik alanlarını *yönetim süreçleri*, *bireysel nitelikler*, *eğitimle ilgili değerlere sahip olma*, *program konusunu bilme ve özünü kavrama* olarak dört başlık altında ele almaktadır. Bu başlıklar altında eğitim yöneticisinin sahip olması gereken yeterlilikler olarak insan ilişkilerinde ve grup sürecinde beceriklilik; yönetim ve denetimde, eğitim olayını ve okulu anlamada ve çevresindekileri yorumlamada, karar verme ve personel seçmede, önemli noktaları kavramada yeteneklilik; töresel ve tinsel değerlere ilgililik ve bu değerlerin eğitim programı ile geliştirilmesi konusunda liderlik; çevreyi tanıma ve çevresel kaynakları harekete geçirmede yeteneklilik; eğitim olayını çağcıl değerler çerçevesine oturtabilmek; yeniliğe açıklık ve öğrenme süreci ile insan gelişimi konularında sağlam bir bilgi temeline sahip olma özellikleri vurgulanmaktadır.

Toprakçı (2013) ise yeterlik alanlarını *eğitimsel, bireysel, toplumsal, ekonomik ve teknolojik yeterlikler* olarak sınıflandırmıştır. Yönetici yeterliklerinden ilkinin eğitimsel yeterlikler olarak ele almış, bir yöneticinin görevinin gerektirdiği mevzuat, bilgi ve donanımına sahip olması gerektiğini belirtmiştir. İkinci yeterlik alanı ise ekonomik yeterliktir. Yöneticinin ekonomik kaygılar gütmeden, ek iş yapma gereksinimi duymadan görevini yerine getirmek için gereken ekonomik yeterliğe sahip olması gerektiğine vurgu yapılmıştır. Üçüncü yeterlik alanı bireysel yeterlik olarak ifade edilmiştir; bu alan kapsamında fiziksel, zihinsel ve ruhsal yeterliğe sahip olmanın önemi üzerinde durulmuştur. Diğer bir yeterlik alanı toplumsal yeterliktir. Bu yeterlik alanında, bulunulan statüden dolayı kendinden beklenen toplumsal ilişkilerin gerektirdiği nicel ve nitel beklentilerin karşılanmasının önemi vurgulanmıştır. Son yeterlik alanı ise teknolojik yeterlik olarak belirtilmiş, yöneticilerin teknoloji okuryazarı olmaları ve yaratıcılıklarını bu alanda da göstermeleri gerektiği ifade edilmiştir.

Çalışmalar incelendiğinde bir yanı sıra yönetici yeterliklerinde bir kategorilendirmeye gidildiği ve genel olarak da yönetici yeterliklerinin açıklandığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmadaki kategorilendirmede özellikle Toprakçı (2013) ve Aydın (2014) esas alınmıştır.

Yöneticilik bir amacı gerçekleştirmek için gerekli yapının oluşturulması sürecindeki eylemleri örgütlenme olarak ifade edilmekte (Aydın, 2014) ve sağlıklı bir yapının kurulması için de bazı noktalara değinilmektedir. Bunlardan birisi de yetki gücüdür. Aydın (2014) yetki gücünün kurumsallaşmış güç olduğunu ve yönetimin anahtarı olarak tanımlanabileceğini ifade etmektedir. Toprakçı (2013) da yetki gücünü yöneticinin bulunduğu konum aracılığıyla sahip olduğu güç olarak belirtmektedir. Yöneticilerin yasa ve yönetmeliklerin kendisine verdiği yetkiye bağlı olarak kurumun amaçlarını gerçekleştirmede sorumlu olduğu düşünüldüğünde ve yukarıda söz edilen tüm bu vurgular ele alındığında yöneticinin yeterlikleri arasında yetki gücünün de bulunmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma kapsamında yetki gücü “yasal yeterlik” olarak adlandırılmıştır.

Bu çalışma özellikle söz konusu kategorilendirme temelinde yönetici yeterliklerinin kültüre göre nasıl bir dağılım gösterdiği üzerinde durmaktadır. İnsanların zihin haritalarının şekillenmesinde kültürel miraslar kuşkusuz büyük bir rol oynamaktadır. Küçük yaşlarda ailede başlayan kültürel aktarım eğitim ile devam etmekte ve bireylerin yaşam biçimlerini şekillendirmektedir. Bu kültürel miras öğelerinden biri de kuşkusuz atasözleridir.

Kültür ve yönetim ile ilgili yurt dışında ve yurt içinde yapılan çeşitli araştırmalarda yönetim süreçlerinde kültürün etkili olduğu sonucuna ulaşılmış ve bu alandaki uygulamalarda farklılıkların olduğu tespitleri yapılmıştır. Evrensel olan yönetim kavramının ulusal kültürle yoğrulduğunda farklı uygulamaların görüldüğü, bu nedenle kültürel öğelerin yönetim anlayışına bir taban oluşturduğu söylenebilir. Örneğin Weber, Hsee ve Sokolowska (1998)

tarafından yapılan araştırmada Amerika, Almanya ve Çin'de yaşayan bireylerin risk alma davranışları ile bu ülkelerin atasözleri arasındaki ilişki ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak Çin ve Alman örneğinde Amerikan örneğine göre daha fazla risk alma ile ilgili atasözü olduğu ortaya konmuştur. Tabak, Turunç, Erkuş ve Polat (2008) tarafından yapılan araştırmada Türk, Azeri ve Kırgız atasözlerinde yönetim olgusu incelenmiş ve üç kültürde de en fazla örgütsel davranış alt alanına yönelik atasözü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Polat, Tabak, Turunç ve Erkuş (2008) tarafından yapılan araştırmada ise Türk atasözlerinde yönetim olgusu tartışılmış ve liderlerin bazı özellikleri, durumsallık, işini iyi yapmak vb. konulara vurgular yapıldığı ortaya konmuştur. Polat ve Meydan (2010) tarafından yapılan araştırmada da liderlerin kullandıkları güç kaynakları ve atasözleri arasındaki ilişki irdelenmiş, bu ilişki çerçevesinde meşru gücün ön plana çıktığını vurgulayan kültürel bağlamda bir araştırma ortaya konmuştur. Tüm bu araştırmalardan yola çıkarak kültürel mirasların güncel kavramlarla ilişkisinin incelenmesinin alan yazına farklı bakış açıları kazandırdığı söylenebilir. Bu anlamda atasözleri de toplum ve yöneticilik kavramlarıyla ilişkisi açısından önem kazanmaktadır.

Atasözleri; Aksoy'un (1984) dile getirdiği gibi kendi varlığının ve benliğinin aynası olarak toplumun yaşayış ve düşünce biçimi, inanışları, gelenekleri gibi kendi ulusunun damgasını taşır. Yüzyıllar boyunca edinilen deneyimlerin toplumun ortak düşünce ve tutumlarını ifade edecek şekilde nitelik kazanarak günümüze kadar ulaşan ve yüzyıllar boyu da yaşamaya devam edecek olan atasözleri kültürel bir mirastır. Yaşamın içinden gelen bu miras; eğitimden sosyal yaşama, çocuk gelişiminden aile yapısına, insan ilişkilerinden yönetim anlayışına ve daha birçok kavrama ait bakış açısını içeren bir zenginlik olarak ifade edilebilir. Bu vurgular atasözleri aracılığıyla nesilden nesile aktarılmakta ve toplumun değer yargılarının oluşmasında etkili olmaktadır (Bulut, 2013; Çobanoğlu, 2003; Dursun, 2015; Sarıtaş, 2012).

Her ulusun kendi anlayışını, tutum ve davranışlarını, ortak tavrını ifade eden ve bu anlayışlardan doğmuş olan atasözleri toplumun bakış açısını ve kendi doğrularını ifade eden kültürel öğelerdendir. Son yıllarda kültürler arası yapılan araştırmalar toplumların doğrularının farklı olabileceğine vurgu yapmakta ve yönetici davranışları açısından da toplumlar arası farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda yönetici yeterlikleri ile kültürel ilişkilere yönelik çalışmaların alan yazında az sayıda yer aldığı göz önünde tutulduğunda atasözleriyle ifade edilen yönetici yeterliklerinin ortaya çıkarılmasının toplumun yöneticisinden beklediği yeterliklerin neler olduğunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Böylece toplumun genelde yönetici yeterliklerine ilişkin kültürel bakış açısı, özelde eğitim yönetimi alanına da ışık tutacaktır. Atasözlerinin doğrudan eğitim yönetimi alanına özgü sözlerden oluşmadığı düşünüldüğünde yönetici yeterliklerine ilişkin çıkarımların eğitim yönetiminde de yol gösterici olacağı, yönetici yetiştirme sürecinden hâlihazırdaki

yöneticilerin hangi alanlarda geliştirilmesi gerektiğine kadar geniş bir yelpazede katkı sunacağı düşünülmektedir. Ayrıca kendi kültürel değerlerini bilmeyen toplumların evrensel değerlere ulaşması mümkün olamayacak ve çeviri uygulamaların ötesine gidemeyen anlayışlar toplumun gelişimini yeterince sağlayamayacaktır. Bu nedenle Türk toplumunun yöneticisinden beklediği davranışların neler olduğunu ortaya çıkarmak, kendi özünü bilerek evrensele ulaşmak ve uluslararası karşılaştırmalar yapabilmek adına bir adım olması açısından araştırmanın önem taşıdığı düşünülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın genel amacı atasözleri bağlamında Türk toplumunun yöneticisinde görmek istediği yeterlikleri belirlemektir. Aksoy'un hazırlamış olduğu sözlükte yer alan 2110 tane atasözünün analizi yoluyla bir durum değerlendirmesi yapmak ve gelecekte yapılacak çalışmalara ışık tutmak amacıyla "Atasözleri bağlamında Türk toplumunun yöneticisinde görmek istediği yeterlikler nelerdir?" sorusuna cevap aranmıştır.

### **Yöntem**

#### ***Araştırmanın Modeli***

Nitel araştırma deseninde tasarlanan bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden özellikle kültür veya medeniyetin geçmişine ilişkin özellikleri çalışırken kullanılan (Yıldırım ve Şimşek, 2008) doküman incelemesi yönteminden yararlanılmıştır. Doküman incelemesi, araştırılması amaçlanan olgu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analiz edilmesidir (Karasar, 2011; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu analizde kamu kayıtları, şahsi dokümanlar, kültür evrakları, araştırmacının ürettiği dokümanlar ve görsel dokümanlar kullanılabilir (Merriam, 2013). Çalışmada veri olarak atasözleri kullanılacağından doküman incelemesi araştırma için uygun bir nitel araştırma yöntemidir.

#### ***Çalışma Materyali***

Doküman incelemesinde önemli bir aşama olan dokümanlara ulaşma ve orijinalliğini kontrol etme aşamaları doğrultusunda Aksoy'un (1984) derlemiş olduğu atasözlerinden oluşan Türk Dil Kurumu tarafından yayımlanan Atasözleri Sözlüğü kullanılmıştır. Çalışma bu yayın ile sınırlı olup çalışmada örneklem seçimine gidilmemiş ve analizler evreninin tamamı ile gerçekleştirilmiştir. Bu sözlükte yer alan 2110 tane atasözü incelenmiş içerik analizi ile sınıflandırmalar yapılmıştır.

#### ***Verilerin Analizi***

İçerik analizinde kavramlaştırılan verinin mantıklı bir biçimde düzenlenmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizinde temelde yapılan işlem birbirine benzeyen

verileri belirli kavram ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve elde edilenleri anlaşılır bir biçimde yorumlayabilmektir. Bu süreçteki dört aşamanın ilki verilerin kodlanmasıdır. Bu kodlama farklı şekillerde yapılabilir. Araştırmada daha önceden belirlenmiş kavramlara göre kodlama (Yıldırım ve Şimşek, 2008) biçimi kullanılmıştır. Buna göre Toprakçı'nın (2013) ve Aydın'ın (2014) sınıflandırmasında yer alan yeterlik alanları ile bu başlıkların altında yer alan kavramlar ile yapı oluşturulmuştur. Tablo 1'de kod listesine ilişkin bir örnek yer almaktadır.

Tablo 1

*Örnek Bir Kodlama Listesi*

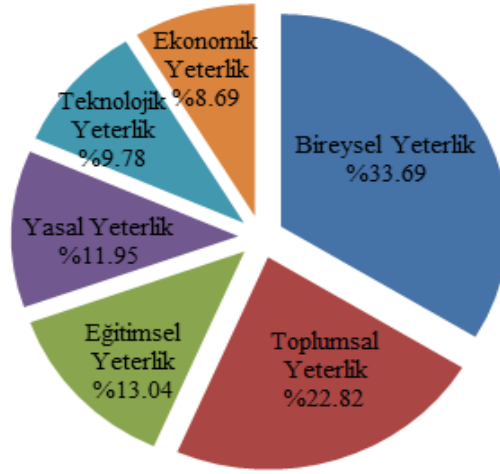
Yöneticinin Toplumsal Yeterliği	Atasözü	Atasözünün Anlamı	Yönetici Yeterliliği ile İlişisine Yönelik Açıklama
olumlu insan ilişkileri takım çalışmasına yatkinlik nazik/saygılı olmak olumsuz alışkanlıklar edinmemek empatik olmak hayata pozitif bakmak dürüstlük paylaşımçı olmak barışçıl olmak toplumsal dayanışma sorun çözücü olmak girişimci olmak sorumluluk sahibi olmak vb.	Ağanın alını terlemezse ırgatın burnu kanamaz.	İşveren, çalışan ile birlikte çalışıp yorulmazsa işçi var gücüyle işe sarılmaz.	Yönetici çaba içinde olmazsa altındakiler de yeterli düzeyde çalışmaz.

Nitel araştırmalarda tutarlık (güvenirlilik) ve inandırıcılık (geçerlik) için bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Tutarlık, verilerin kodlanma sürecindeki kavramsallaştırma yaklaşımındaki tutarlılığı ifade etmektedir. İnanırıcılık (geçerlik) için ise çeşitli stratejiler önerilmektedir. Bunlardan biri de uzman incelemesidir. Uzman incelemesi araştırmanın deseninden toplanan verilere, bunların analizine ve sonuçların yazımına kadar olan süreçlere eleştirel bir gözle bakan ve araştırmacıya geribildirimde bulunan uzman görüşünü ifade etmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu doğrultuda veriler incelenmiş ve kodlamalar yapılmış, kavramsallaştırmada tutarlık göz önünde bulundurulmuş ve tüm süreçte uzman görüşüne başvurularak araştırmanın tutarlılığı (güvenirliliği) ve inandırıcılığı (geçerliliği) için gerekli önlemler alınmıştır.

Örneğin sözlük anlamı “İşveren, çalışan ile birlikte çalışıp yorulmazsa işçi var gücüyle işe sarılmaz.” olan “Ağanın alını terlemeze ırgatın burnu kanamaz.” atasözü içinde bulunulan statüden dolayı kendisinden beklenen nicel ve nitel beklentilerin karşılanmasına vurgu yaptığından dolayı yöneticinin toplumsal yeterliği başlığı altına alınmış ve “Yönetici çaba içinde olmazsa altındakiler de yeterli düzeyde çalışmaz.” şeklinde açıklama yapılarak uzman incelemesine sunulmuş ve uzmandan gelen dönüte göre atasözü veri setine dâhil edilmiştir. Bu şekilde tüm veriler uzman görüşü alındıktan sonra veri setine eklenmiştir. Sözü edilen önlemler dikkate alınarak araştırmanın son şekli verilmiştir.

### Bulgular

Atasözlerinin analizi sonucunda Şekil 1’de görüldüğü gibi yönetici yeterliklerine vurgu yapan toplam 92 atasözü bulunmuştur. Bunlardan 31’inin (%33.69) bireysel yeterliğe, 21’inin (%22.82) toplumsal yeterliğe, 12’sinin (%13.04) eğitimsel yeterliğe, 11’inin (%11.95) yasal yeterliğe, 9’unun (%9.78) teknolojik yeterliğe, 8’inin (%8.69) ise ekonomik yeterliğe vurgu yaptığı görülmüştür.



Şekil 1. Atasözlerine göre yöneticilerde olması gereken yeterliklerin yüzdeleri dağılımı

Şekil 1 incelendiğinde yönetici yeterliklerine vurgu yapan atasözleri arasında en çok bireysel yeterlik alanına (n=31), en az sayıda ise ekonomik yeterliğe (n=8) ilişkin vurgu yapıldığı görülmektedir. Yani atalarımız bir yöneticinin zenginliğinin ya da yoksulluğunun onun yöneticiliğinin niteliğini az düzeyde belirlediğine inanmaktadır. Diğer yandan bireysel yeterliğinin önemli olduğuna vurgu yapılmaktadır.



### **Bireysel Yeterliğe İlişkin Bulgular**

*“Ağası güçlü olanın kulu asi olur. Akılsız köpeği yol kocadır.  
Aklına geleni işleme, her açığı taşlama. İki ölç bir biç.  
Önce düşün, sonra söyle. Bugünün işini yarına bırakma.” vb.*

Bireysel yeterlik; yöneticinin fiziksel, zihinsel ve duygusal (ruhsal) yeterliklerini ifade etmektedir (Toprakçı, 2013). Fiziksel olarak sağlıklı, zihinsel olarak anlama, öğrenme, algılama düzeyi yüksek olan, dili doğru kullanma ve düşünce yetisine sahip, duygusal (ruhsal) olarak bütünlük içinde olan kişiler bireysel yeterlik sahibi olarak ifade edilmektedir. Aydın (2014); arkadaşlık, cömertlik, anlayışlılık, doğruluk, bütünlük içinde olan sabırlı ve güvenilir kişilerin bireysel yeterliğe sahip olduğunu belirtmektedir. Atasözleri incelendiğinde de toplumun yönetici olarak görmek istediği kişilerin öncelikle bireysel yeterliğe sahip olması gerektiğine inandığı ortaya çıkmıştır. Bireysel yeterliğin (%33.69) ilk sırada yer alması toplumun, bireyin hem bedensel hem de ruhsal yeterliğine önem verdiğini ortaya koymaktadır. Toplumun, bedensel ve ruhsal olarak sağlıklı kişilerin kendilerini yönetmesi beklentisi içinde olduğu söylenebilir. Bu kişilerin yönetici olmasının hem kendileri hem de çocukları açısından değerlendirildiğinde küçük yaşlarda yönetici konumundaki kişileri gözlemleyecek olan çocuklarının topluma örnek olabilecek kişilerden olumlu bir şekilde etkilenmesi, kendilerinin de beklenti ve isteklerini karşılayacak kişinin bu özelliklere sahip olmasının daha verimli bir ortam için gerekli olması düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Alan yazında bazı araştırmalarda (Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008) da benzer sonuçlara ulaşılmış, yöneticinin bedensel ve ruhsal sağlığının yönetici yeterlikleri arasında önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır.

### **Toplumsal Yeterliğe İlişkin Bulgular**

*“Ağaç yaprağıyla gürlür. Ağanın burnu terlemezse ırgatın burnu kanamaz.  
Akıl akıldan üstündür. Arı bey olan kovana düşer. Ayağı yürüten baştır.  
Balık baştan kokar. Baş nereye giderse ayak da oraya gider.” vb.*

İkinci sırada yer alan toplumsal yeterlik (%22.82), statüsüne bağlı olarak yöneticiden beklenen davranışlar şeklinde açıklanabilir (Toprakçı, 2013). Yöneticilerin insan ilişkilerinde ve grup çalışmasında yeterli beceriye sahip olması bu yeterlik alanında belirtilen özelliklerdir (Aydın, 2014). Atasözleri incelendiğinde de Türk toplumunun atasözleri bağlamında görmek istediği yeterlikler arasında ikinci sırada toplumsal yeterlik yer almaktadır. Toplumsal yeterliğe sahip bireyleri yönetici olarak görmek istemenin altında yatan düşünce yönetici olarak görülme istenen bireylerin toplumla yani iç ve dış paydaşlar olarak ifade edebileceğimiz öğretmen, memur, hizmetli, güvenlik görevlisi, veli, okul çevresini oluşturan diğer unsurlarla ilişkilerin olumlu sürdürülmesi toplumun beklentileri arasında yer almaktadır. Alan yazında yer alan bazı araştırmalarda da (Çelik, 2004; Kara, 2000; Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008) insan ilişkileri, iletişim, sosyal beceri gibi yeterliklerin

yönetici yeterlikleri arasında yer aldığı vurgusu yapılmıştır. Hem geçmiş yüzyıllar öncesine dayanan atasözlerinde hem de günümüzde yapılan araştırmalarda yapılan vurgu toplumsal yeterliğin yönetici yeterlikleri arasında önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

#### **Eğitimsel Yeterliğe İlişkin Bulgular**

*“Baş olan boş olmaz. Boş çuval ayakta durmaz.  
At at oluncaya kadar sahibi mat olur. Cambaz ipte, balık  
dipte gerek. At adımına göre değil, adamına göre yürür.” vb.*

Üçüncü sırada gelen yeterlik alanı eğitimsel yeterlik (%13.04) alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yeterlik alanı yöneticinin alanındaki uzmanlığını ifade etmektedir (Toprakçı, 2013). Aydın (2014) da yönetici yeterlikleri alanı ile ilgili sağlam bir bilgi temeline sahip olmayı, eğitim yöneticisinin sahip olması gereken seçkin nitelikler arasında ele almıştır. Alan yazında yer alan bazı araştırmalarda da (Deniz,1997; Meydan vd., 2010; Saçal, 2002; Şahin, 2000) yöneticinin eğitim-öğretim alanındaki yeterliğine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda atasözlerinde yöneticinin eğitimsel yeterliğe sahip olması üçüncü sırada yer almaktadır. Yani toplum için yöneticinin öncelikle bireysel, daha sonra toplumsal ilişkilerinde beceriye sahip olması önemsenmiş, iç ve dış paydaşlarla iletişim ön plan çıkmış ardından alanında yetkin olması önemsenmiştir. Toplumumuz tarafından uzmanlığın önemsendiği ancak önce bireysel bütünlük içindeki bireylerin insan ilişkilerine önem vermesi gerektiği vurgulanmıştır.

#### **Yasal Yeterliğe İlişkin Bulgular**

*“Ağanın gözü ata tımandır. Bir sürçen atın başı kesilmez.  
Baş başa bağlı, baş da şeriata. Başın başı, başın da başı vardır.  
Padişahın bile arkasından kılıç sallalar.” vb.*

Dördüncü sırada gelen yeterlik alanı yasal yeterliktir (%11.95). Yasal yeterlik araştırmada yasal gücü ifade etmektedir. Yasal güç, statüsüne bağlı olarak yetkilerini kullanabilme hakkı olduğu belirtilmektedir (Aydın, 2014). Atasözleri incelendiğinde de bireysel yeterliğe, toplumla ilişkilerini yürütebilme becerisine sahip ve alanında uzman kişilerin yasal güçlerini yerinde kullanabileceği düşüncesi hâkimdir denilebilir. Bu sonuç yapılan diğer araştırmalarla (Meydan ve Polat, 2010; Şahin, 2000) da örtüşmektedir.

#### **Teknolojik Yeterliğe İlişkin Bulgular**

*“Alet işler, el övündür. Aş pişiren yağ olur, gelinin yüzü ağ olur.  
Ata eyer gerek, eyere er gerek. Atına bakan ardına bakmaz.  
Ekmeğin büyüğü, hamurun çoğundan olur.” vb.*

Beşinci sırada gelen yeterlik alanı teknolojik yeterliktir (%9.78). Teknolojik yeterlik teknoloji okuyazarı olmayı ifade etmektedir (Toprakçı, 2013). Bu alan içerisinde teknolojik yeterlik dünyanın değişen niteliğini kavrama, eğitimle ilişkisini kurma olarak düşünülebilir (Aydın, 2014). Alan yazında yer alan

araştırmalarda (Artul, 2004; Şahin, 2000; Yılmaz, 2008) da teknolojik yeterliğe vurgu yapıldığı görülmektedir. Ancak atasözlerinde yöneticinin yeni eğitim öğretim uygulamalarını araştırma, takip etme, yöneticilik ile ilgili kendini geliştirme vb. konularda teknolojiyi yerinde kullanabilme becerisinin son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda atasözlerinin yüzyıllar öncesinden günümüze aktarıldığı ve teknolojinin son yüzyılda ortaya çıktığı ve geliştiği düşünüldüğünde bu alana vurgunun az olmasının doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Bugünden yüzyıllar sonrasına hayatta kalabilecek atasözlerinde ise bu vurgunun daha çok ön plana çıkacağı düşünülmektedir.

#### ***Ekonomik Yeterliğe İlişkin Bulgular***

*“Aç at yol almaz, aç it av almaz. Aç ayı oynamaz.*

*Arpa verilmeyen at, kamçı zoruyla yürümez.*

*Borçsuz çoban yoksul beyden iyidir.” vb.*

Son olarak en az vurgu yapılan yeterlik alanı olarak ekonomik yeterlik (%8.69) karşımıza çıkmaktadır. Alan yazında da yönetici yeterlikleri arasında ekonomik yeterliğe ilişkin bir çalışmaya rastlanmamış, bazı çalışmalarda ise ekonomik yeterlilik yöneticinin mali işlerin sorumluluğunu üstlenebilmesi açısından ele alınmıştır (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Selçuk ve Peker, 2011, Şahin, 2000). Bu doğrultuda ekonominin yani paranın toplumumuz tarafından en az önemsenen değerlerden biri olduğu söylenebilir. Yöneticinin bireysel ve sosyal becerisi yerinde ise ekonomik kaygıları ön planda tutmayacağı düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Yöneticinin nitelikleri arasında ekonomik yeterliğin son sırada yer alması toplumumuzun yöneticinin aldığı paranın onun statüsünü en sonda etkileyecek unsurlardan olarak gördüğünü ortaya çıkarmaktadır. Günümüz koşulları dünya ölçeğinde ele alındığında ekonomik kaygının en üst düzeylerde yaşandığı bu süreçte ekonomik beklentinin en az düzeyde olması kültürel değerlerimizin önce “insan” olma kriterini taşımanın her şeyin önünde olduğunu göstermektedir.

#### **Tartışma, Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın sonucunda Türk toplumunun, atasözleri itibarıyla yöneticilerde olmasını istediği yeterlikler; *bireysel, toplumsal, eğitimsel, yasal, teknolojik* ve son olarak *ekonomik yeterlik* olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın bir sonucu olarak Türk toplumu en fazla önemi yöneticisinin bireysel yeterliğine atfetmektedir. Bireysel yeterliliğin yöneticilikteki önemine alan yazındaki araştırmalarda (Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008) da değinilmiş, yöneticinin bedensel ve ruhsal sağlığının yönetici yeterlikleri arasında önemli bir yere sahip olduğu vurgulanmıştır. Uygulama içindekiler, örneğin yönetici atama pozisyonunda olan kişiler yönetici adaylarında bu özelliğin olmasına dikkat etmelidirler. Bu anlamda, hali hazırda yönetici olanlar ile yönetici olmak isteyen kimselerin de bu yeterliğe sahip olmak adına çaba içerisine girmeleri gerektiği söylenebilir. Diğer yandan

yönetici okulları da bu yeterliği şekillendirici programlar geliştirip uygulayabilirler.

Araştırmada, toplumsal yeterliğin önemsenmesinin olumlu insan ilişkileri, takım çalışmasına yatkınlık gibi unsurları barındırdığı göz önünde tutulduğunda yöneticiye ilişkin evrensel bakış açısı ile yerel değerlerin örtüştüğü göze çarpmaktadır. Toplumsal yeterliğin içerisinde ele alınan insan ilişkileri, iletişim, sosyal beceri gibi yönetici yeterliliklerine alan yazında (Çelik, 2004; Kara, 2000; Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008) da vurgu yapılmış ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Toplumu kurum içi çalışanlar ve diğer dış paydaşlar olarak ele aldığımızda toplumsal yeterliğe ilişkin vurgunun ön planda olmasının yönetici yeterlikleri arasında yer almasının doğal olduğu ve bu yeterlik alanına ilişkin özelliklerin atama kriterleri arasında yer alması gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmanın sonuçları arasında eğitimsel yeterlik alanı da yer almaktadır. Toplumun yönetici koltuğuna oturacak kişilerin bulunduğu statüye ilişkin yeterli birikime, bilgi gücüne sahip ve alanında uzman kişilerden oluşması beklentisi içinde olduğu görülmektedir. Bu yeterlik alanını eğitim yönetimi özelinde düşündüğümüzde yönetici olacak kişilerin uzmanlıklarını sağlamak amacıyla eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapma ön koşulu getirilmesiyle toplumun uzman kişilerin yöneticilik yapması beklentisi karşılanabilir. Yöneticinin eğitim-öğretim alanındaki yeterliğinin gerekliliğine alan yazında (Deniz,1997; Meydan vd., 2010; Saçal, 2002; Şahin, 2000) da vurgu yapılmaktadır.

Diğer bir yeterlik alanı ise yasal yeterlik alanıdır. Bu yeterlik alanı, analiz sonucunda Toprakçı (2013) ve Aydın'ın (2014) yaptığı sınıflandırmaya ek olarak ortaya çıkarılmıştır. Toplum tarafından yöneticilerin belirli yasal yetkilere sahip olmasının ancak bu yetkileri doğru zamanda doğru yerde kullanılmasının gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Benzer vurgular alan yazındaki çalışmalarda (Meydan ve Polat, 2010; Şahin, 2000) da yer almaktadır. Bu anlamda uygulama alanında, yöneticilerin yasal çerçevede yetkileri genişletilebilir. Özellikle okul müdürlerine yasal yetkileri açısından yetki devri yapılarak beklentilerin daha kısa sürede hayata geçirilmesi sağlanabilir.

Teknolojik yeterlik alanı da bir diğer yeterlik alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yöneticiden beklenenin gelişime açıklık ve gerekli durumlarda uygun araç gereci kullanabilme becerisi olarak düşünüldüğünde araştırma sınırlılıkları içerisinde toplum tarafından bu yeterlik alanının ön planda olmadığı söylenebilir. Ancak alan yazında (Artul, 2004; Şahin, 2000; Yılmaz, 2008) teknolojik yeterliğe vurgu yapıldığı görülmektedir. Bu durumun atasözlerin ortaya çıkış zamanları ile günümüzdeki teknolojik alt yapının arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Gerekli araç gerecin ve donanımın sağlanması durumunda yöneticilerin daha etkili bir şekilde görevlerini yerine getirebilecekleri düşünülmektedir, bu doğrultuda

yöneticilerin kendi alanlarına ilişkin gelişmeleri daha hızlı ve yakından takip edebilmeleri için teknolojik alt yapının ve bu alandaki gelişimi sağlayacak kurs, seminer gibi çalışmaların yeterlik ölçütleri çerçevesinde tüm yöneticileri kapsayacak ve standart olacak şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Ve son olarak ekonomik yeterlik alanı, atasözlerinde en az düzeyde vurgulanan yeterlik alanı olarak göze çarpmaktadır. Alan yazında da yönetici yeterlikleri arasında ekonomik yeterliği çalışmadaki anlamında ele alan bir vurguya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalarda ekonomiye ilişkin yeterlilik daha çok yöneticiliğin gerektirdiği mali işlerin sorumluluğunu üstlenebilme açısından ele alınmıştır (Ağaoğlu, Altınkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Selçuk ve Peker, 2011, Şahin, 2000). Bu bağlamda atasözlerinde ekonomik vurgunun en az düzeyde yer almasının toplum olarak geçmişten günümüze paraya çok önem vermeyen, niteliği ön planda tutan bir bakış açısına sahip olduğumuz söylenebilir. Ancak günümüz koşullarında ekonomik yeterliğin daha çok önemsendiği düşünüldüğünde belki de yüzyıllar sonrasına taşınacak atasözleri arasında bugünleri vurgulayan ekonomik yeterliğe ilişkin göndermelerin daha çok yapılacağı düşünülmektedir. Uygulama içindekiler toplumun zihninde oluşan psikolojik maddi sınır göz önünde tutularak yöneticiliği ekonomik açıdan daha cazip hâle getirebilirler.

Araştırmanın tüm sonuçları itibarıyla araştırmacılara da çeşitli önerilerde bulunulabilir. Yönetim ve kültür arasındaki ilişkiyi farklı açılardan ele alacak çalışmaların; masal, türkü, destan, deyim gibi sözlü kültür öğelerinin ve yönetim alanına yansımalarının incelenmesinin alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Her bir yeterlik alanı için kapsam geçerliği sağlanmış bir yeterlik ölçütleri listesi geliştirilerek yönetici atama sürecinde bu listenin kullanılması sağlanabilir. Ayrıca Amerika, Avrupa, Asya ve Avustralya kıtalarında yaygın olarak konuşulmakta olan farklı dil ve kültürlerle ait atasözlerinde *yönetici yeterliklerine* ilişkin vurgular incelenerek karşılaştırmalar yapılabilir.

### Yapılandırılmış Öz/Structured Abstract

## The Competencies that Turkish Society Wants to See in Own Administrator within the Context of Proverbs

Erdal Toprakçı<sup>1</sup>, Özden Ölmez Ceylan<sup>2</sup>

*Background.* It is quite difficult that the concepts related to administration such as concept, theory, strategy, style etc. developed in other societies explain the administration of another society. One of these concepts is also “administrator’s competencies” in terms of administrative science.

When the competency is stated to have knowledge and skill about the work to be held (Turkish Language Society, 2005), the administrative competency can be explained as knowledge, skill, attitude and set of behaviours expected from an administrator to come the purposes of organization true. When the definition made depicts general framework, the content of competency can change from culture to culture and in parallel with its understanding.

There are many studies related to the competencies an administrators should have in national and foreign literature. When these studies are examined, the fact that the classifications about the fields of administrators’ competency are different from each other draws the attention. The concepts such as human relations and communication (Okutan, 1988; Öksüz, 1997; Şahin, 2000; Topluer, 2008), education-training (Aslan & Karip, 2014; Deniz, 1997; Mestry & Grobler, 2004; Saçal, 2002; Şahin, 2000), social skill (Çelik, 2004; Kara, 2000), administrative processes (Barut, 2007; Seçkin, 2003), technology (Artul, 2004; Dickson, Hartog & Mitchelson, 2003, Yılmaz, 2008), supervision (Öncel, 2006), budget management (Ağaoğlu, Altinkurt, Yılmaz ve Karaköse, 2012; Selçuk & Peker, 2011; Şahin, 2000), meeting management (Şencan, 2008) and knowledge management (Özsarıkamış, 2009) are discussed as the fields of competencies in the researchs found. Aydın (2014) discusses the competencies of educational administration as administration processes, individual qualifications, having values related to education, knowing schedule’s subject and comprehending its essence under four topics.

Toprakçı (2013) classifies competency fields as educational, individual, social, economic and technological competencies. The categorization in this study is especially based on Toprakçı (2013) and Aydın (2014). But when this

---

<sup>1</sup>Prof. Dr., Ege University, İzmir-Turkey, erdal.toprakci@ege.edu.tr, <sup>2</sup>PhD. Student, Ege University, İzmir-Turkey, olmezozden@yahoo.com

categorization is handled, it can be understood that there is not a subtitle about administrator's legal competency.

An administrator's actions in the process of necessary structure's formation to make a purpose true is expressed as organization (Aydın, 2014) and some points are mentioned to create a healthy structure. One of them is authority power. Aydın (2014) expressed that authority power is an institutional one and it can be defined as the key of administration. Toprakçı (2013) states authority power as the strength an administrator has via his/her position.

This study lays emphasis on how administrator's competencies range from culture to culture especially at the hearth of said categorization. Cultural heritage plays an important role on the embodiment of people's mind map doubtlessly. Cultural transfer starting with family at small ages continues by education and forms individuals' life styles. One of this cultural heritage's element is surely proverbs.

It is arrived at the conclusion that culture is efficient in the processes of administration according to the various studies about culture and administration made abroad and within the country and it is determined that there are differences in the practices of this field. For example, in the study done by Weber/Hsee and Sokolowska (1998) it is revealed that there is a relationship between the risk-taking behaviours of individuals who live in America, Germany and China and the proverbs of these countries. Consequently, it is asserted that there are more proverbs about risk in Chinese and German samples than in America's. In the research done by Tabak et al. (2008) the phenomenon of administration is examined in Turkish, Azerbaijani and Kirghiz's proverbs and it is discovered that there are proverbs related to the subfield of organizational behaviour at the most in these three cultures. In the research done by Polat et al. (2008) the phenomenon of administration is discussed in Turkish proverbs and the subjects such as some qualifications of leaders, contingency, working well etc. are emphasized. In the research done by Polat and Meydan (2010) the relationship between power resources used by leaders and proverbs is examined and a research within the cultural context emphasizing legitimate power on the basis of this relationship is revealed.

*Purpose.* It can be said that proverbs expressing the understanding, attitude, behaviours and common attitude of each society and originated from this understanding affect individuals by stating society's point of view about events and phenomenon, common ground and attitude Accordingly the individuals of Turkish society can expect behaviours (competencies) ancestors expect from their administrators within the context of proverbs. In this regard revealing which competency or competencies emphasized in the literature Turkish society gives more importance to both provides the training of an administrator and brings light to current administrators. The main problem on the basis of the

study can be expressed as “What are the competencies Turkish society wants an administrator to have within the context of proverbs?”

*Method.* The study is designed with qualitative research and classification is selected as the baseline. One of the qualitative methods, document review which is used especially when studying the qualifications of culture and civilization’s history (Yıldırım & Şimşek, 2008) is used in this study. Proverbs Dictionary compiled by Aksoy (1984) and published by Turkish Language Society in 1984 is used in this study in the direction of obtaining documents and checking their originality. 2110 proverbs in this dictionary are examined and classifications are made by content analysis. The process in content analysis is to gather data resembling each other within the context of specific concepts and themes and comment on data obtained understandably. The first one of four steps in this process is code data. The coding style according to the concepts predetermined is used in this research. Accordingly a structure is constituted between the fields of competency in Toprakçı (2013) and Aydın’s (2014) classification and the concepts under these titles. It is necessary to take some precautions about consistency (reliability) and cogency (validity) in qualitative researches. Consistency expresses the consistence of conceptual approach in coding process of data. Various strategies are suggested for cogency (validity). One of them is expertisation. Expertisation expresses the opinions of experts approaching the process in which there are research design, data obtained, their analysis and their results’ writing critically and giving feedback to the researcher (Yıldırım & Şimşek, 2008). Accordingly data is examined and coded, consistency is taken into consideration in conceptualization and in the whole process necessary measures are taken for the consistency (reliability) and cogency (validity) of the research by expertisation.

*Findings.* As a result of proverbs’ analysis 92 proverbs emphasizing administrator’s competencies are found. It is understood that 31 (33.69%) of these proverbs make emphasis to the individual competency, 21 (22.82%) to the social competency, 12 (13.04%) to the educational competency, 11 (11.95%) to the legal competency, 9 to the technological competency, 8 (8.69%) to the economical competency.

Turkish society gives importance to administrator’s individual competency at the most. Individual competency’s taking place on the top reveals that society gives importance to both individual’s physical and psychological competency. It can be said that it is necessary for current administrators and people who want to be an administrator to make an effort in order to have this competency.

Social competency takes place on the second rank among the competencies Turkish society wants an administrator to have within the context of proverbs. It can be said that the underlying cause of desire for seeing individuals who have social competency as an administrator is the expectation that individuals whom people want to see as an administrator make good relationships with



society in other words with other components expressed as internal and external stakeholders such as teacher, civil servant, servant, security staff, parents, school's environment. When it is considered that the importance of social competency consists of the factors such as positive human relations and familiarity with teamwork, it is drawn the attention that the universal point of view about administrator overlaps with the local values.

The fact that administrators have educational competency in proverbs takes place on the third rank. It is expected that the people who will be an administrator should have sufficient background, knowledge power related to their statue and should be an expert in their own field.

Another field is the field of legal competency. As a result of the analysis this competency field is revealed in addition to Toprakçı (2013) and Aydın's (2014) classification. The society emphasizes that it is necessary for administrators to have specific legal authorities and to use these authorities in right places at right times.

Another field is technological competency field. The expectation from an administrator is being open to improvement and an ability to use appropriate tools under necessary conditions but it can be said that society does not give particular importance to this competency field within the research's boundaries.

Finally it is drawn attention that the field of economical competency is emphasized in proverbs at the least. It can be said that the reason of economical emphasis' taking place at the least in proverbs is that we do not give importance to money from past to present and we have a point of view prioritizing quality.

*Conclusion, Discussion and Implications.* At the end of the research it is found that the competencies Turkish society wants an administrator to have are individual, social, educational, legal, technological and lastly economical competency.

When it is considered that Turkish society gives importance to individual competency at the most, the people who have authority to appoint administrators should pay attention to this qualification. In this sense it can be said that the current administrators and the people who want to be an administrator should make an effort to have this competency.

When we handle the society as the personnel in organization and other external stakeholders, it is considered that making emphasis on social competency at the forefront and its taking place among administrators' criteria are normal and it is necessary for the qualifications related to this competency field to be among the criteria of administrators' appointments.

The fact that the people who do a master's degree in the department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy become an

administrator on the purpose of qualifying them for educational competency can be provided.

When legal competency is handled, the administrator's authorities can be expanded in the field of application within the legal framework. It can be provided that the expectations are put into practice in a short time by entrusting the administrators especially in terms of their legal authorities.

Another field is also technological competency field. It is thought that the administrators will be able to fulfill their duties more effectively if necessary equipment are provided. In this sense it is thought that technological background and the studies which will provide the development in this field such as course, seminar etc. should be organized for all of the administrators in a standard way within the frame of competency's criteria in order to follow the improvements about their own field faster and more closely.

Finally the other field is economical competency field emphasized at the least within the context of proverbs. Practitioners can make administration more attractive in terms of economy by paying attention to psychological and financial boundary which occur in the society's mind.

The suggestions below can be made for the researchers according to the results of the research. It is considered that the studies which will examine the relationship between administration and culture from different perspectives, oral cultural factors such as tale, folk song, saga, idiom etc. and the examination of these factors' reflections to the administrative field will contribute to the literature. By developing a list about competency criteria and providing content validity for each competency field, this list can be used in the appointment process of administrator's. The comparisons can be made about administrator's competency in the proverbs which belong to different languages spoken commonly in the continents such as America, Europe, Asia and Australia and cultures.

### Kaynaklar/References

- Ağaoğlu, E., Altinkurt Y., Yılmaz, K. ve Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerinin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim*, 37(164), 159-175.
- Akın, A. (2008). Doğudan Batıdan: Bir kültür ögesi olan “Türk atasözleri”nin “yönetim paradigmaları” açısından incelenmesi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-29.
- Aksoy, Ö. A. (1984). *Atasözleri sözlüğü*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Artul, S. İ. (2004). *Etkili ilköğretim okulu yöneticisi yeterlikleri (Adapazarı örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Aslan, H. ve Karip, E. (2014). Okul müdürlerinin liderlik standartlarının geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 255-279.
- Aydın, M. (2014). *Eğitim yönetimi* (10. Basım). Ankara: Gazi.
- Barut, E.(2007). *İlköğretim okullarına sınavla atanan yöneticilerle sınavsız atanan yöneticilerin yönetim süreçlerine ilişkin yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Bulut, M. (2013). Türkçe eğitimi ve öğretiminde dil ve kültür aktarımı aracı olarak atasözleri ve deyimlerin önemi. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(13), 559-575.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem A.
- Çalık, T. ve Sezgin F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 13(1), 55-66.
- Çelik, H. (2004). *İlköğretim okul yöneticilerinin sosyal beceri yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Çobanoğlu, Ö. (2003). Karşılaştırmalı atasözleri bağlamında Türk dünyası atasözlerinde sosyo- kültürel süreklilik ve değişme üzerine tespitler. *Türkbilig/Türkoloji Araştırmaları Dergisi*, 4(5), 3-12.
- Deniz, V. (1997). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim-öğretim ve yönetime ilişkin yeterliklerinin sınıf ve branş öğretmenleri tarafından değerlendirilmesi (Ankara İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Dickson, M. W., Den Hartog, D. N. ve Mitchelson, J. K. (2003). Research on leadership in a cross-cultural context: Making progress, and raising new questions. *The leadership quarterly*, 14(6), 729-768.
- Doğan, E. (2002). Küreselleşme ve eğitim. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (6), 87-98.
- Dursun, A. (2015). Türkiye Türkçesi atasözlerinde sözlü hukuk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38), 151-160.
- Gökçe, F. (2008). Değişimin kavramsal modelleri ve değişim sürecinde eğitim yöneticilerinin yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, (172), 237-252.

- Güçlü, N. (1996). Eğitim yöneticiliği ve sosyal beceriler. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 555-564.
- Güçlü, N. (2003). Küreselleşme ve eğitim. *G.Ü. Kirsehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(2), 1-12.
- Holton, R. (2000). Globalization's cultural consequences, dimensions of globalization. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, (570), 140-152.
- Kara, S. (2000). *Özel ilköğretim okulları müdürlerinin sosyal beceri yeterlik düzeyleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (22. Basım). Ankara: Nobel.
- Karlsen, G. E. (2002). Eğitim yönetimi küreselleşme ve demokrasi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 93-104.
- Lee, M. N. (2002). Eğitimde küresel eğilimler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 2(1), 155-164.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel araştırma: Desen ve uygulama için bir rehber* (Çev. S. Turan) Ankara: Nobel.
- Mestry, R., & Grobler, B. R. (2004). The training and development of principals to manage schools effectively using the competence approach. *International Studies in Educational Administration*, 32(3), 2-19.
- Okutan, M. (1988). *Orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri (Trabzon İli Örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Öksüz, C. (1997). *İlköğretim okulları müdürlerinin öğretmenlerle iletişim sürecindeki yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Öncel, Y. (2006). *İlköğretim okulu müdürlerinin denetimdeki rol ve yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Harran Üniversitesi, Şanlıurfa.
- Özsarıkamış, S. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgi yönetimi yeterlikleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Polat, M., Meydan, C. H. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Polat, M., Tabak A., Turunç Ö. ve Erkuş A. (2008). Kültürden yönetime: Türk atasözlerinde yönetim olgusu, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*.
- Saçal, S. (2002). *Genel lise müdürlerinin eğitim öğretim ile ilgili yeterliklerinin öğretmenlerle iletişiminde önem derecesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Sarıtaş, S. (2012). Türk kültüründe yüzle ilgili deyim ve atasözleri üzerine bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28,175-181.

- Seçkin, G. (2003). *İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi süreçlerine ilişkin yeterliklerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (Kırıkkale ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Selçuk, G. ve Peker, S. (2011). Okul müdürlerinin yeterliliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Şahin, A.E. (2000). İlköğretim müdürlerinin yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(2), 243-260.
- Şencan, D. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin toplantı yönetimi yeterliklerine ilişkin öğretmen algıları (İstanbul ili, Kâğıthane ilçesi örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tabak, A., Turunç, Ö., Erkuş, A. ve Polat, M. (2008). Kültürden yönetim anlayışına bir gezinti: Türk ve Kırgız atasözlerinde yönetim olgusu. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 7(1),135-144.
- TDK (2005). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Topluer, A. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yeterlikleri ile örgütsel çatışma düzeyi arasındaki ilişki (Malatya ili örneği)* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Toprakçı, E. (2013). *Sınıfa dayalı yönetim*. Ankara: Pegem Akademi.
- Toprakçı, E., Dağdeviren, İ., Oflaz, G. ve Türe E. (2010). Eğitim fakülteleri öğretim elemanlarının bilim anlayışları temelinde eğitimin bilimliliği, *Bilim ve Ütopya Dergisi*, 10(190), 45-56.
- Turan, S. ve Şişman M. (2000) Okul yöneticileri için standartlar; eğitim yöneticilerinin bilgi temelleri üzerine düşünceler, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 68-87.
- Turan, S. ve Şişman, M. (2013). Eğitim yönetimi alanında üretilen bilimsel bilgi ve batılı biliş tarzının eleştirisine giriş. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 19(4), 505-514.
- Weber, E. U., Cristopher K. Hsee, & Sokolowska, J. (1998). What folklore tells us about risk and risk taking: Cross cultural comparisons of American, German and Chinese proverbs. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 75(2), 170-186.
- Yıldırım. A. ve Şimşek H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yılmaz, Kürşad ve Horzum M. Barış. (2005). Küreselleşme, bilgi teknolojileri ve üniversite. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(10), 103-121.
- Yılmaz, S. Ç. (2008). *İlköğretim okulu yöneticilerinin bilgisayar teknolojisini kullanma yeterliklerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.