

## Yükseköğretim Örgütlerinde Kurumsal Değişimi Okumada Meczazların Gücü: Bir Türk Devlet Üniversitesi Örneği

*The Power of Metaphorical Images in Reading the Institutional Change in Higher Education Organizations: The Case of a Large, Turkish Public University*

Mehrali Calp<sup>1</sup>

### Öz

Bu çalışma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi (AİÇÜ)'nin 2007'den sonra geçirdiği kurumsal değişim ve yeni stratejik yönelimi, öğretim elemanlarının nasıl algıladıklarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yaklaşımıyla desenlenen bu çalışmada, bilimsel veri toplama aracı olarak özlü ve örtük bir anlatım birimi olan meczazlar kullanılmıştır. Katılımcılar, 2007 yılından önce AİÇÜ'de çalışmaya başlamış ve araştırmanın yürütüldüğü sırada görevine devam etmekte olan 33 öğretim elemanından oluşmaktadır. Söz konusu otuz üç (33) öğretim elemanına dört (4) açık uçlu soru sorulmuş; (26) öğretim üyesinden cevap alınabilmektedir. Öğretim elemanlarından 3'ü yönetim içinde görevli olduğu gerekçesiyle, 4'ü ise herhangi bir gerekçe göstermeksizin sorulara cevap vermek istememiştir. Araştırma verileri içerik analizine tabi tutulmuş ve öğretim elemanlarının, üniversitenin yeniden yapılanma öncesi ve sonrasıyla ilgili çeşitli algıları yorumlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarında homojen olmayan heterojen bir yapının var olduğu ortaya çıkmıştır. Öğretim elemanlarının kullandıkları metaforların bazıları "klasik örgüt kültürü"nü yansıtırken bazıları "modern örgüt kültürü"nü yansıtmaktadır.

**Anahtar sözcükler:** Üniversite, örgüt, mecaz, nitel araştırma, öğretim elemanı

### Abstract

This study aims to determine how the faculty perceives the institutional changes and new strategic directions that University of Agri İbrahim Çeçen is undergoing since 2007. In this study designed with a qualitative research approach, metaphors, concise and implicit expressions, are used as means of scientific data collection. Participants consist of 33 faculty who started to work In AICU before 2007 and continued to work while we conducted our research. 4 open ended questions were asked to this 33 faculty, and responds were able to be obtained from 26 of them. Of those 7 who did not want to respond, 3 stated that they would not want to answer because they were part of the management, and 4 did not answer without any reason. Data was analyzed in terms of their context, and faculty's perception about university's reconstruction was extrapolated.

**Keywords:** University, organization, metaphor, qualitative research, academic staff

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Ağrı, mehralicalp@hotmail.com

### Atf için/Please cite as:

Calp, M. (2013). Yükseköğretim örgütlerinde kurumsal değişimi okumada meczazların gücü: Bir Türk devlet üniversitesi örneği. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, 19(2), 215-248.

Bir bilim kurumu olarak üniversiteler araştırma, inceleme, sorgulama ve bilgi üretmenin kaynağı olma yanında her türlü, sosyal, felsefi, entelektüel olgu ve oluşumların da merkezi olmalıdır. Bilim insanlarının olay ve olguları nasıl algılayıp yorumladıkları önemlidir. Bu olay ve olguları herhangi bir genellemeye başvurmadan kendi doğal şartları içinde ele alıp anlamaya çalışmak sosyal, bilimsel ve kültürel hayata önemli katkılar sağlayabilir.

İnsanlar, sürekli olarak kendilerini ve çevrelerini tanıma; olay ve oluşumları aydınlatma ve açıklama; karşılaştıkları problemlere güvenilir çözümler arama uğraşı içindedirler. Her problem çözümü, belli kararların alınmasını; her karar belli “bilgiler”in elde edilmesini gerektirir. Problemlere güvenilir çözümlerin bulunabilmesi, her şeyden önce, “doğru” kararların alınabilmesine; “doğru” kararların alınabilmesi ise “doğru” bilgilerin kullanılabilmesine bağlıdır. Bu ise, bilginin gerçek kaynağının ne olduğunu ve pratikte alırken hangi bilgi dayanaklarından yararlandığının bilincinde olmayı gerektirir (Karasar, 2009).

Bilgiye ulaşma yolunun tek olmadığı, araştırmacıların farklı yollardan bilgiye ulaşmasının mümkün olduğu bir dünyada yaşıyoruz. Bu konuda Kaptan (1998), “İnsan öğrenmek bilgi edinmek ve bilim yapmak için çeşitli kaynaklardan yararlanmış ve yararlanmaktadır. Bunlar yaşantılar, otorite, tümdengelim, tümevarım ve bilimsel yöntem olarak belirlenmektedir.” demektedir.

Bilimsel bilginin oluşturulması ve yorumlanması yoluyla dünyanın kavranması süreçlerinde, mecazların önemli bir yeri vardır. Mecaz bilim için yaşamsaldır. Bilimde mecaz, pedagojik bir araç olarak hizmet etmesinin ötesinde, kozmik balon mecazında olduğu gibi bilimsel keşiflere de yardımcı olur. Kesin anlamlandırma amacıyla sözcükler ve formüller kullanılmasına rağmen fiziksel benzetme yapmadan akıl yürütmek ve zihinsel resimler oluşturmak, topların zıpladığını ve sarkacın sallandığını hayal etmeden bilim yapmak olanaksızdır. Mecaz yoluyla düşünme bilimsel sürecin bir parçasıdır (Balcı ve Şimşek, 2005).

### **Mecazların kullanım alanları**

Mecazlar, son yıllarda hem sosyal bilimlerde hem de örgüt analizlerinde artan bir ilgiye mazhar olmuştur. Mecaz ya da metafor kompleks fenomenler hakkında düşünme ve konuşmalarda önemli örgüt elemanları olarak görülürler. Metaforlar ve görsel imajlar kullanarak, eğitimciler kendi rolleri ve sorumlulukları, eğitimin doğası ve öğretmen öğrenci ilişkileri hakkında daha derin bir anlayışa sahip olabilirler (Çelikten, 2006).

Araştırmacıların bilgiye ulaşmada kullandıkları yollardan biri de metaforlardır. Metaforların sosyal hayatta iletişimde önemli bir yeri bulunmaktadır. İnsanlar duygu ve düşüncelerini bir mecaz, bir nükte, bir deyimle en çarpıcı, en kestirme ve en etkili bir şekilde ortaya koyabilmektedirler.

Öğretmen adaylarının (N = 2847) öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgelerin incelendiği bir çalışmada metaforların öğretmen adaylarının öğrenci olgusuna ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeleri anlamada, açığa çıkarmada ve açıklamada güçlü birer araştırma aracı olarak kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Saban, 2009).

Metaforlar bir toplumsal gerçekliği yansıtmayı hedefleyen araçlar olarak tarif edilmektedir (Töremen, 2009). Bir başka ifadeyle metaforlar, insan ve toplumu tanıyıp anlamlandırmada önemli bir işleve sahiptir. Bu konuda Morgan (1980) mecazlar insanın doğayı ve çevresini anlamasını, anlamsız gibi görünen nesnel gerçeklikten anlamlar çıkarmasını sağladığını dile getirir.

Akalin'a (1972) göre *metaforda* varlıkla sembol arasında mecaz ilişkisi söz konusudur. Mecaz, bir sözün asıl anlamından başka bir anlamda kullanılmasıdır. Altun'a (2003) göre "metaphor" yani mecaz ifadeyi daha canlı, daha güzel, şiddetli ve heyecanlı hale getirir. Bu özelliğinden dolayı çok kullanılan edebî sanatlardan biridir.

Mecazlar olguları bir alandan diğer bir alana taşır, gerçeği süzer ve basit bir şekilde tanımlar. Örneğin "*Richard aslandır.*", "*Beyin bir bilgisayardır.*", "*Kapitalist ekonomiler piyasadan ibarettir.*" "*Örgütler makinedir.*", "*Örgütler organizmadır.*" vb. (Morgan, 1986). Mecazlar karmaşık değişkenlerin önemli özelliklerini basit bir formatta tanımlamakta oldukça etkilidirler; ancak bütün resmin yalnızca bir parçasını gösterirler (Morgan, 1980; Sterman, 1985).

"Belki de en belirgin ontolojik metaforlar fiziksel nesnelere başka bir kişi olarak belirtildiği yerde olanlardır. Bu, bizim insan güdülerini, özelliklerini ve etkinliklerini bakımından çok çeşitli yaşantıları insan dışı varlıklar ile kavrayabilmemizi sağlar. İşte bazı örnekler: *Hayat beni aldattı. Enflasyon bizim kazancımızı yiyor. Kanser kesinlikle onun yakasını bırakmadı.*

Bu durumların her birinde, insan dışı şeyleri insan olarak görüyoruz. Ama kişileştirme birleştirilmiş tek bir genel süreç değildir. Her kişileştirme, seçilen insanın özelliğine göre farklılık gösterir. Şu örnekleri inceleyelim:

*Enflasyon ekonomimizin temelini saldırdı. Dolar enflasyon tarafından yok edildi. Enflasyon para odaklı bir nesil doğurdu.*" (Lakoff ve Johnsen, 2003).

Yule'a (2006) göre "*O, bütün şişeyi içti.*" cümlesi kelimenin tam anlamıyla bize saçma geliyor olsa da; bunu "*O cam nesneyi değil, (içindeki) sıvıyı içti.*" yani "*Şişedeki içkiyi içti.*" olarak anlamamızı kolay yapan kinaye (metonymy) ile aşinalığımızdır."

Metafor analizi, metaforun güçlü bir dilbilimsel aygıt olduğu inancına dayanmaktadır; çünkü o, yabancı ya da karmaşık bilgiyi genişletir ve önemli yönlerini vurgular. Metafor analizi eğitimsel söylemde benimsenmiştir. Dil ve düşünce ilişkilidir ve vazgeçilmezdir. Dil temel olarak metaforik olduğu gibi,

insanların günlük konuşma, düşünce ve eylemlerini düzenleyen kavramsal sistem de temel olarak metaforiktir (Zheng ve Song, 2010).

Wojcik (1983) çocukların dil öğrenmelerinde mecazların önemini vurgulamaktadır. Öte yandan, Sackmann (1989) araştırmasında mecazların bir özel şirketin yeniden yapılandırılmasında şirket yöneticileri tarafından yeni stratejilerin personele anlatılmasında nasıl kullanıldığını ortaya koymuştur. Sackman'ın sonuçlarına göre bahçıvanlıkla ilgili “kesme”, “aşılama”, “gübreleme”, “çelikleme” gibi mecazlar araştırmaya konu şirketin kimlik değiştirmesinde ve yeni bir stratejik rotaya oturtulmasında etkili bir şekilde kullanılmıştır.

Jacobs ve Heracleous (2006), somutlaşmış metaforların kullanımının, organizasyon geliştirmek için yeni bir metaforik yaklaşım sunduğunu ve örgüt geliştirmede metaforun mevcut anlamları ve kullanımlarını genişlettiğini iddia etmektedir. Onlara göre metaforlar, oldukça farklı ama geleneksel yaklaşımları tamamlayıcı bir örgüt geliştirme için mecazi bir yaklaşımı temsil eder.

Metafor yöneticinin iç görü ufkunu genişletir, yeni olasılıkların önünü açar ve tamamlayıcı bir kavrayışlar mozaiği yaratarak örgütün çevresiyle birlikte yorumlanması ve biçimlendirilmesinde çok sayıda görüş açısı ve davranış tarzı yaratabilir. Bir düşünceyi daha canlı, anlaşılabilir, açık ve aydınlatıcı yapar.

Dawkins eğitim reformlarında metaforun rolüne odaklanan bir çalışmada, resmi belgelerde yer alan politik ifadelerdeki metaforu tanımanın yararlı olduğu savunulmuştur. Böylece belirli grupları, sosyal ve eğitimsel sorunları tanımlamak ve adlandırmak ve güce itiraz etme fırsatlarını sağlamak mümkün olabilir. Diğer bir deyişle, politik ifadelerdeki metaforları incelemek ciddi sorunları anlamak ve alternatif çözümler bulmak için faydalı olabilir (Bessant, 2002).

### **Bir örgüt olarak üniversite**

Üniversiteler, kendilerini öğretime, bilgi üretmeye, araştırmaya adanmış örgütlerdir. Son yıllarda dünyada ve Türkiye'deki sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerden ya dolaylı ya da doğrudan etkilenen, aynı zamanda bu gelişmelerde önemli bir etkiye sahip olan üniversiteler, özellikle 1980'li yıllarda örgüt ve yönetim konusunda çalışmalar yapan bilim insanlarının temel araştırma konularından birisini oluşturmaktadır (Gizir, 2007).

Örgütler semboller, anlamlar, mitler ve ideolojilerden oluşur ve bunlar örgütte neyin ve kimin önemli olduğunun belirlenmesine temel teşkil eden derin bir anlam yapısına sahiptir (Reilly ve DiAngelo, 1990). Schein (1978), örgüt ve örgütsel yaşamı insanoğlu için vazgeçilmez bir gereksinim olarak ele alırken; Şişman (1994), örgüt kavramını sosyoloji, antropoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, kamu yönetimi, siyaset bilimi, sibernetik vb. değişik bilim dallarının ilgi alanlarına girmiş bir öge olarak ele almıştır.

Modern teoride örgüt, tüm unsurları ve çeşitli yönleriyle ele alınmış ve uyum sağlayabilen bir sistem olarak tanımlanmıştır (Ataman, 2001). Modern kuram, "değişken insan" anlayışını ortaya koymuştur. Her insan ve durum farklıdır. Bazı insanlar rutin ve kolay işleri severken bazıları mücadeleciler olabilir (Hicks ve Gulet, 1981). Kahn ve Katz (1977) gönüllü işbirliği ve yenilikçi davranış üreten insan kaynaklarının örgütsel yaşamın devamı için gerekli olduğunu savunmaktadır.

Örgüt kavramının dayandığı ve varlığının nedeni olan temel fikirler vardır. Bunlar karşılıklı yardımda bulunmak üzere çabaların eşgüdümü, faaliyetleri eşgüdümleyerek ortak bazı amaçların gerçekleştirilmesi için iş bölümü ve otorite (yetki) hiyerarşisine olan ihtiyaçtır (Schein, 1978). Bir örgütün var olabilmesi için birbiriyle etkileşimde bulunabilecek bireyler, gerçekleştirilmesi gereken ortak amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği olmak zorundadır.

Yükseköğretimde kültür, üniversite içinde ve dışında meydana gelen olaylar ve yapılan etkinliklerin anlamlarının yorumlanması için bir algı çerçevesi oluşturan ve bu örgütler içerisindeki birey ve grupların davranışlarına rehberlik eden ortak normlar, değerler, pratikler, inançlar ve varsayımlar bütünü olarak tanımlanmaktadır. Üniversitelerin kültürel analizi, onların bu günkü konumlarına nasıl ulaştıkları ve geçmiş yaşantılarının bu günkü karar ve etkinliklerini nasıl şekillendirdiğini açıklayabilmektedir.

Turner, Miller ve Kernan (2002), kültürel analizin, yükseköğretimin sorunlarını belirlemede popüler bir araç haline geldiğini ileri sürmektedir. Araştırmacılar için bir araç olarak kültürel analiz, kuramsal temelde ele alındığında, yönetsel stil ve karar verme süreçleri üzerinde etkili olmasından dolayı, üniversitelerin yönetsel süreçleri hakkında detaylı açıklamalar sunabilmektedir.

Masland (2000) üniversitelerin kültürel analizinin, bu örgütlerin yapılanması ve işleyişinin anlaşılmasına önemli katkılar sunabileceğinden söz etmektedir. Örgüt kültürü, bir örgütün "kurumsallaşması sürecinin temelindeki anlayış" ve "yöneticilerin yönetsel kararları için daha sağlam bir altyapı" oluşturmasında etkin rol oynamaktadır.

Erdem (2002) tarafından yapılan çalışmada, Pamukkale Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarına üniversitenin bugün ve gelecekteki görevlerinin ne ya da neler olduğu sorulmuştur. Paydaşlar, Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda yerine getirdiği görevleri öncelik sırasına göre "eğitim öğretim, hizmet sağlama, araştırma, öncülük rolü" olarak algılamaktadırlar. Paydaşlar, Pamukkale Üniversitesi'nin ileride yerine getirmesi gereken görevleri öncelik sırasına göre "hizmet sağlama, eğitim öğretim, öncülük rolü" olarak algılamaktadırlar. Paydaşlar, Pamukkale Üniversitesi'nin şu anda yerine getirdiği görev algılarında

üçüncü sırada yer verdikleri “araştırma”ya, ileride yüklenmesi gereken görev algılarında yer vermemiştir.

Başka bir araştırmada ise Sınıf Öğretmenliği Eğitimi bilim dalındaki 134 üniversite öğrencisinin “Sanat Eğitimi Dersi” kavramına ilişkin sahip oldukları algıların, metafor aracılığı ile ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Çalışma sonunda öğrencilerin Sanat Eğitimi dersini doğru algıladığı ortaya çıkmıştır. Öğrenciler, metaforları kullanarak yaptıkları tanımlarda Sanat Eğitimi Dersi’nin hayata benzediğini çünkü farkına varmadığımız olayları ve kişisel becerilerimizin farkına varmamızı sağladığını, görünen ve görünmeyen tüm yönleri yansıttığını ifade etmişlerdir. Ayrıca Sanat Eğitimi’ni “su” olarak tanımlayan diğer bazı öğrenciler ise Sanat Eğitimi Dersi’nin su gibi olduğunu çünkü hayatın her anında ihtiyaç duyduğumuzu, bedenın suya olan ihtiyacı gibi ruhunda sanata ihtiyacı olduğunu vurgulamışlardır (Kalyoncu, 2013).

Üniversitelerin temel işlevleri olan öğretim ve araştırma etkinlikleri, alanlarında uzun yıllar eğitim olarak derinlemesine bilgi ve beceriye sahip olan öğretim elemanları tarafından gerçekleştirilmektedir. Bir örgüt olarak üniversitelerde çalışan öğretim elemanları, bu örgütlerin diğer çalışanlarından farklı bir konuma sahiptirler. Öğretim elemanları, üniversitelerin akademik kültürünü oluşturan ve sürdüren temel unsurlarından biridir.

### **Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinin Genel Görünümü ve Stratejik Yönelimi**

21.yüzyılda kurumlar, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007).

Stratejik planlama, bir örgütte görev almakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Stratejik planlama, kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamıdır (Bayraktar ve Yıldız, 2007). Bir başka tanıma göre stratejik planlama, kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır (Kiraz, 2007). Stratejik planlama tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve oluşturmaktadır. Bu özelliği ile stratejik planlar, kurumların daha alt düzeyde yapılan planlarına temel oluşturur (Özçam, 2007).

Bu araştırmada öğretim elemanlarının kullandıkları mecazlar yoluyla Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesine ilişkin bir içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Mecazların nitel veri elde etme aracı olarak kullanıldığı bu araştırma, Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi'nin 2007'den sonra geçirdiği kurumsal değişimi ve yeni stratejik yönelimini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

AİÇÜ, daha önce Atatürk Üniversitesine bağlı Ağrı Eğitim Fakültesi, Sağlık Yüksekokulu, Meslek Yüksekokulu, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu olarak Ağrı'da öğretimi sürdürürken, İçişleri Bakanlığının 2542 Sayılı Genelgesinin 2. maddesinin "e" bendi ve 17.05.2007 tarih ve 5662 sayılı kanunun Ek-73. maddesi ile Ağrı Dağı Üniversitesi Rektörlüğü adıyla kurulmuş; daha sonra ismi, 5773 sayılı kanunla Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi olarak değiştirilmiştir. Söz konusu 5773 sayılı kanun, 28.06.2008 tarih ve 26920 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

Kuruluş aşamasındaki Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinin vizyonunu Kurucu Rektör Prof. Dr. İrfan ASLAN şöyle çerçevelemektedir:

"Bilindiği gibi çağımız bilgi çağıdır. İletişim ağının baş döndürücü bir şekilde geliştiği, kültür ve medeniyetler arasındaki mesafenin azaldığı, dünyanın gitgide küçüldüğü ve buna ek olarak da milletlerin her alanda büyük bir yarışa girdikleri bir zaman dilimini yaşamaktayız. Varlığını muhafaza etmek, medeniyetler yarışında başarılı olmak ve dünyaya damgasını vurmak isteyen her millet, mensubu olduğu kültür ve medeniyeti ayakta tutacak, bunları geliştirecek bilgiyi üreten, bilgiyi kullanabilen, bilgiyi elde etme yöntemlerini özümsemiş ve başaran bir gençlik yetiştirmek zorundadır. Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi olarak milletimizin en büyük serveti olan gençliğimizin mevcut problemlerini tespit etmek, bilgili, şuurlu, idealist ve milli-manevî değerlerine bağlı bir gençlik yetiştirmek için plan ve projeler üretmek ve geliştirmek zorunda olduğumuzun idraki içinde sosyal, kültürel ve bilimsel faaliyetlere çok önem vermekteyiz." (Üst Yönetici Sunuşu, 2011)

### **Amaç**

Bu çalışmada, AİÇÜ'nün yapılanmadan önceki durumu ve yapılanmadan sonra geçirdiği kurumsal değişim ve stratejik yönelimiyle ilgili öğretim elemanlarının metaforik algıları değerlendirilmiştir. Mecazların nitel veri elde etme aracı olarak kullanıldığı çalışma, üniversitenin yapılanma öncesi ve sonrasındaki stratejik yönelimini öğretim elemanlarının nasıl algıladığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Öğretim üyeleri yeniden yapılanmadan önceki üniversiteyi nasıl tanımlamaktadır?
2. Öğretim üyeleri üniversitenin yeniden yapılanmadan önceki izlediği kurumsal politika ve stratejiler hakkında ne düşünmektedir?



3. Öğretim üyeleri yeniden yapılanmadan sonraki üniversiteyi nasıl tanımlamaktadır?
4. Öğretim üyeleri üniversitenin yeniden yapılanmadan sonraki izlediği kurumsal politika ve strateji hakkında ne düşünmektedir?

## Yöntem

### *Araştırmanın Modeli*

AİÇÜ'nün yapılanmadan önce ve yapılanmadan sonra geçirdiği kurumsal değişim ve stratejik yönelimiyle ilgili, öğretim elemanlarının metaforik algılarının çalışıldığı bu araştırma, nitel yaklaşımla yürütülmüş durum çalışması modeline göre desenlenmiştir.

“Durumlar çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak durumlara örnek oluşturabilir. Durum çalışmaları nicel veya nitel yaklaşımla yapılabilir. Her iki yaklaşımda da amaç belirli bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya koymaktır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılmasıdır. Yani bir duruma ilişkin etkenler (ortam, bireyler, olaylar, süreçler, vb.) bütüncül bir yaklaşımla araştırılır ve ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılır. Ayrıca bir durumda meydana gelen değişimleri ve süreçleri anlamak önemli ise bu durumların uzun dönemli çalışılması söz konusu olabilir.” (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 77).

### *Çalışma Grubu*

Katılımcılar ölçüt örnekleme yoluyla seçilmiştir. Bu örnekleme yöntemindeki temel anlayış, önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da daha önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir.

Bu araştırmada çalışma grubunun oluşturulmasındaki ölçüt, yeniden yapılandırmanın başladığı 2007'den önce atanmış olup yeniden yapılanmadan sonra da Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesinde görevini sürdürüyor olmaktır. Bu bağlamda çalışmaya 33 öğretim üyesinin katılacağı planlanmıştır. Ancak öğretim elemanlarından 3'ü yönetim içinde görevli olduğu gerekçesiyle, 4'ü herhangi bir gerekçe göstermeksizin sorulara cevap vermek istememiştir. Dolayısıyla ancak 26 öğretim elemanından veri toplanabilmıştır. Katılımcıların tamamı Eğitim Fakültesi mensubu olup 16'sı öğretim üyesi, 6'sı öğretim görevlisi, 4'ü okutmandır.



### **Veri Toplama Yöntemi**

Araştırma bireysel görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Görüşmede öğretim elemanlarının “yeniden yapılanma öncesi ve sonrası ile ilgili bakış açılarını, deneyimlerini, duygularını ve algılarını mecazlar yoluyla ortaya koymaları istenmiştir.

Öğretim elemanlarına araştırmanın amacına yönelik veri toplamak amacıyla 4 soru sorulmuştur. Bunlar:

- Yeniden yapılanma öncesi ile ilgili yöneltilen sorular:
  1. Yeniden yapılanmadan önce bir yüksek öğretim kurumu olarak bu üniversiteyi en iyi tanımlayacağınıza inandığınız mecaz, imaj veya benzetme nedir? Niçin?
  2. AİÇÜ'nün yapılanmadan önce kullandığı en göze batan kurumsal politika ve stratejiyi nasıl tanımlarsınız? Niçin?
- Yeniden yapılanma sonrası ile ilgili yöneltilen sorular:
  3. Yeniden yapılanmadan sonra bir yüksek öğretim kurumu olarak bu üniversiteyi en iyi tanımlayacağınıza inandığınız mecaz, imaj veya benzetme nedir? Niçin?
  4. AİÇÜ'nün yapılanmadan sonra kullandığı en göze batan kurumsal politika ve stratejiyi nasıl tanımlarsınız? Niçin?

Mecazi anlam taşıyan kelimelerin, bizim bildiğimiz hem de iyi bildiğimizi sandığımız anlamlarından başka anlamları bulunabilir veya katılımcı yepyeni bir anlam vermiş de olabilir. Mecazları kullanan herkesin aynı mecaza farklı anlamlar yükleyebilme ihtimali karşısında, bu farkları ortaya çıkarmak, kişinin mecazı kullanırken hangi amaçla kullandığını anlamak için görüşülen kişi ve katılımcılara sonda sorular sorulmuştur. Mecazların anlatım gücünü yeteri kadar ortaya çıkarmak amacıyla alınan tepkiyi müteakip “niçin” veya “neden” sorusu yöneltilmiştir. Böylece görüşülen katılımcıların verdikleri tepkilerdeki mecazların semantik gücü daha açık-seçik ortaya çıkarılmış; satır araları da aydınlığa kavuşturulmuştur.

Görüşmeler, AİÇÜ rektör adayını belirleme seçimlerinin öncesine rastlamış; böyle bir atmosfer içerisinde bir kısım öğretim elemanı görüş belirtmekten kaçınırken bazı öğretim elemanları ise oldukça diplomatik bir dil kullanma yolunu seçmişlerdir. Görüşmeler, olabildiğince mahremiyet içinde sürdürülmüştür.

Veri toplama yöntemi olarak bireysel görüşmelere başvurma yanında, rektör adayını belirleme seçimleri öncesinde kurucu rektörün rektör adayı olarak fakülte ve bölüm elemanları ile yürüttüğü görüşmelerde öğretim elemanlarının “kurumsal değişim ve yeni stratejik yönelimler” ile ilgili ileri sürdüğü görüşleri de araştırma kapsamında veri kaynağı olarak değerlendirilmiştir. Araştırmacının bu izlenimleri, katılımcı gözlemci görüşü kapsamında değerlendirilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Çalışma için toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuştur. Öğretim üyelerinin algıları ve tutumları büyük ölçüde kendi bakış açılarından aktarılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların anlatımları, olabildiğince özgün yapısına bağlı kalınarak ya doğrudan olduğu gibi aktarılmış ya da aslına sadık kalınarak yansıtılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmada araştırmacı katılımcı bir role sahiptir ve araştırmaya konu olan olayları bizzat yaşamaktadır. Ancak araştırmacı, kendi varsayımlarını ve önyargılarını araştırma sürecinde elde edilen bilgilerden ayrı tutmaya özen göstermiştir.

Görüşme verileri araştırmacı tarafından önce yazılı hale getirilmiş, daha sonra yazılı dokümanlar incelenerek kod ve temalar belirlenmiştir. Elde edilen temalar “Görüşme Kodlama Anahtarı”na dönüştürülmüştür. Daha sonra nitel araştırma metodolojisi hakkında deneyimleri ve birçok yayını bulunan üç öğretim elemanı ve bir doktora öğrencisinden, veri formlarını okuyarak görüşme kodlama anahtarında uygun temayı işaretlemeleri istenmiştir. Görüşülen her birey için kodlama anahtarları doldurulduktan sonra, kodlama anahtarının tutarlılığını karşılaştırılmıştır. Güvenirlik için,

$$\text{Güvenirlik} = \text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})$$

formülünden yararlanılmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Temalar için güvenilirlik çalışmasında her soru için katsayı .70’ten büyük bulunduğundan işaretlemelerin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

### **Bulgular ve Yorum**

#### **Öğretim Elemanlarının Kullandığı Üniversite Metaforuna İlişkin Bulgular**

“Yeniden yapılanmadan önce bir yüksek öğretim kurumu olarak bu üniversiteyi en iyi tanımlayacağınıza inandığınız mecaz, imaj veya benzetme nedir?” sorusuna aşağıdaki tepkiler verilmiştir.

Tablo 1

Yeniden Yapılanma Öncesindeki Üniversite Tanımına İlişkin Metaforlar

	<i>f</i>
1. Üvey evlat	3
2. İmkânlardan yoksun verimli bir arazi	2
3. Kendi besinini kendi üreten, kendine yeten bir çiftçi	2
4. Öğretmen yetiştirmede başarılı bir maket/uygulama	2
5. Başarı abidesi	1
6. Bağımlı bilim yuvası	1
7. Eğitimde ilk adım politikası	1
8. Emekleyen bir çocuk	1
9. Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi	1
10. Henüz gelişmemiş küçük bir üniversite	1
11. Ailesinin şefkatinden yoksun öksüz bir çocuk	1
12. İşlenmemiş değerli bir taş	1
13. Kartopu	1
14. Kendi havzasında beslenen bir nehir	1
15. Küçük ama samimi bir yuva	1
16. Amatör kulüp niteliğinde bir kurum	1
17. Annesinin şefkatine muhtaç bir buzağı	1
18. Roma merkezli atanan vali yönetimi	1
19. Sürekli kurumaya yüz tutan bir nehir	1
20. Ağalar ve marabalar arasındaki eşitsizlik ilişkisi	1
21. Yedek işlerin yapıldığı bir arka bahçe	1
Toplam	26

Aşağıda, kullanılan metaforlarla ilgili yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sırasında "Niçin?" sorusuna cevap vermek amacıyla katılımcının araştırmacıya anlattıklarına ilave olarak araştırmacının kişisel yorumları da sunulmuştur.

**Üvey evlat:** Toplumumuzda üvey evlat imajının en belirgin özelliği, öz evlat kadar sevilmemesi, yeterli ilgi görmeyip ihmal edilmesidir. Öğretim üyeleri bunu destekler biçimde fakültenin o dönemde ilgisiz bırakıldığını

vurgulamışlardır. Asıl ilginin önceden bağlı oldukları Atatürk Üniversitesine gösterildiğini vurgulamıştır.

*İmkânlardan yoksun verimli bir arazi:* Öğretim elemanı, “*Ortada bir eğitim kurumu var; öğretim elemanları var, öğrenciler mevcut; ama diğer destekleyici unsurlar eksik.*” diye düşündüğünü dile getirmiştir. Potansiyel olarak ürün elde etmeye elverişli olduğu halde uygun çalışma ortamı, araştırma burs ve ödenekleri, uygun sosyal ve idari atmosfer gibi bir takım desteklerle verimli bir sonucun ortaya çıkmama durumu ifade edilmektedir.

*Kendi besinini kendi üreten, kendine yeten bir çiftçi:* Öğretim üyesi bu tanımlamayı, mevcut imkânları kullanarak yeni bir ürün ortaya koyma çabası olarak ifade etmiştir. Bu sözle Ağrı Eğitim Fakültesinin kendi kendine yetmeye çalıştığını, bu doğrultuda hareket ettiğini, böylece gelişimini sürdürmeye çalıştığını vurgulamıştır.

*Öğretmen yetiştirmede başarılı bir maket:* Burada öğretmen yetiştirmek için başarılı bir örneğin olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle sınıf öğretmenliği bölümünde diğer eğitim fakültelerinde pek bulunmayan köy stajı ve benzeri uygulamalar göz önünde tutularak öğretmen yetiştirmede “başarılı örnek” vurgusu yapılmıştır.

*Ağalar ve marabalar:* Öğretim elemanı, ağalar ve marabalar arasındaki eşitsizlik ilişkisine dikkat çekmiştir. Bu tanımlama “kullanma ve kullanılma” anlamını çağırıştırıyor denilebilir. Yani bağlılık politikası izleyen kurumun bağlı olduğu kurum tarafından sürekli kullanıldığını ve o kurum tarafından sadece kendi özel işlerini sürdürmek için kullanıldığını vurgulamıştır.

*Öksüz bir çocuk:* Öğretim elemanı, üniversiteyi ailesinin şefkatinden yoksun öksüz bir çocuk olarak tanımlamıştır. Üniversitenin kimsesiz olduğunu ve kimsesiz olan bu üniversitenin ancak kendi çabalarıyla ayakta durmaya çalıştığını vurgulamıştır.

*Amatör kulüp niteliğinde bir kurum:* Öğretim üyesi, amatör bir ruhla kurumun canla başla mücadele ettiğini, görev yapan kişilerin bu mücadelede durmadan, yorulmadan ve bıkmadan başarı için çaba harcadıklarını söyleyerek bu sözlerini destekler nitelikte açıklamalar yapmışlardır. Amatör bir kulübün özelliği, maddi bir çıkar beklemeksizin kendi çabalarıyla başarıya ulaşmasıdır. Öğretim üyesi bu anlayışı destekler biçimde amatör bir ruhla öğretmen yetiştirme politikası kavramını kullanmıştır.

*Annesinin şefkatine muhtaç bir buzağı:* Öğretim elemanı, Ağrı Eğitim Fakültesinin annesi sayılan Atatürk Üniversitesine bağımlı olarak varlığını sürdürmekte olduğunu ifade etmiştir. Ağrı Eğitim Fakültesinin (AEF) bağlı olduğu üst kuruma muhtaç olduğunu vurgulayan öğretim elamanı, bu bağlılığı ifade etmek için annesine muhtaç olan bir buzağı mecazını seçmiştir.

*Başarı abidesi:* Öğretim elemanı, AEF'nin emsallerine nispetle dikkate değer atılımlar, gelişmeler anlamında kullandığını ifade etmiştir. İmkânların sınırlı ve

kaynakların kıt olduğu Ağrı Eğitim Fakültesinin içinde bulunduğu durum başarı abidesi olarak değerlendirilmektedir.

*Bağımlı bilim yuvası:* Öğretim elemanı, “Atatürk Üniversitesinin himayesine muhtaç bir kurum olarak görüyorum.” diye açıklama yapmıştır. Bu tanımlama, varlığını bir yere bağlı olarak sürdürmek anlamında kullanılan bir kavramdır. Bu nitelime 9. maddedeki “buzağı”, 19. maddedeki “Roma merkezli atanan vali yönetimi” benzetmeleriyle örtüşmektedir. Öğretim üyeleri bunu destekler biçimde büyüme ve gelişmenin başkalarına bağlı olduğu imasında bulunmuş olabilir.

*Eğitimde ilk adım politikası:* Öğretim elemanı, “Olumlu işlere başlamanın sembolü olarak ilk adım tanımlamasını kullanıyorum.” açıklamasını yapmıştır. Bu tanımlama hedefe varmak için mücadeleye girişmek anlamında kullanılan bir kavramdır.

*Emekleyen bir çocuk:* Öğretim elemanı, kuruluş aşamasında bulunan bir üniversite olarak kurumsallaşma sürecini tamamlamamış olma halini ifade etmektedir.

*Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi:* Öğretim üyeleri bu kavramı “özel işlerin görüldüğü yer” anlamında kullanmıştır. Öğretim üyelerinin “Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi” deyiminde yer alan “Erzurum” ile Atatürk Üniversitesinin yönetim birimi olan “Rektörlük”ü kastettikleri çıkarımı yapılabilir. O takdirde yönetim erkini elinde bulunduranların vitrin arkasında yapılmasının uygun olacağını düşündükleri işleri Ağrı Eğitim Fakültesinde gerçekleştirilmeyi tasarlama eğilimleri ima edilmiştir denilebilir.

*Henüz gelişmemiş küçük bir üniversite:* Öğretim elemanı, “Ağrı Eğitim Fakültesi benzerleriyle karşılaştırıldığında hacim, kapasite ve işlevleri bakımından yetersizdir.” diye düşünmektedir.

*İşlenmemiş değerli bir taş:* Öğretim elemanı, “Ham madde var, yapacak usta yok.” açıklamasını yapmıştır. İşlenmemiş değerli bir taş potansiyel olarak önemli bir değer ifade eder. Ancak bu gizil gücün ortaya çıkması için elverişli bir ortamın hazırlanması gerekir. İşlenmemiş bir taşın özelliği, henüz fark edilmeyiştir. Bir başka anlatımla öneminin anlaşılması, ihmal edilmesidir. Bu değerli taşın gelişmesinin önüne, bağlı oldukları kişi ve kurumlar (Atatürk Üniversitesi) tarafından geçildiği söylenmek istenmiştir.

*Kartopu:* Öğretim elemanına, bu benzetmeden kastı sorulduğunda “Düşe kalka sonunda büyür.” demektedir. Bu kavram büyümeyi nitelendirmek için kullanılan bir kavramdır. Kendi potansiyel gücünü merkeze alarak çevre imkânlarını en iyi bir şekilde kullanarak sarmal bir büyümeyi ima etmektedir.

*Mehrali Calp*

*Kendi havzasında beslenen bir nehir:* Öğretim elemanı “Burada, kendinden beslenen bir nehir olması yani kurumun kendi kendine yetmeye çalışmasını kastediyorum.” diye açıklamıştır. Başka herhangi bir desteği olmadan varlığını devam ettirmekte olduğu ima edilmektedir.

*Küçük ama samimi bir yuva:* Konuşlandığı mekân, bünyesinde bulundurduğu fakülte ve yüksek okulları ve diğer tesis ve kadroları nicelik bakımından sınırlı olmakla beraber sıcak ve yakın arkadaşlık ve dostluk ilişkilerinin egemen olduğu bir ortam.

*Roma merkezli atanan vali yönetimi:* Öğretim elemanı, bu kavramla yöneticilerin adalet, hakkaniyet ve eşitlik prensiplerine aykırı sürdürülen yönetim anlayışını kastettiğini dile getirmiştir. Bu kavram yöneticilerin adalet, hakkaniyet ve eşitlik prensiplerine aykırı sürdürülen yönetim anlayışını ihsas etmektedir. Öğretim elemanları, bunu destekler biçimde kişi ve bölümler arasında izlenen haksız, ayrımcı politikaları vurgulamışlardır. Karar verme yetkisi ile mali kaynaklar ve insan gücünün merkezden organize edildiği, taşranın (Ağrı Eğitim Fakültesinin) problem ve ihtiyaçlarının dikkate alınmayıp merkezin büyüme ve gelişmesine öncelik veren bir yönetim anlayışı ima edilmektedir.

*Sürekli kuruma yüz tutan bir nehir:* Öğretim üyesi gerek akademik kadro gerekse maddi imkânlar bakımından kurumun sürekli yok olmayla karşı karşıya kaldığını belirtmiştir. Bu ifadelerde, durum böyle devam ederse, aslında canlılık özelliği taşıyan bu nehrin sonunda “tamamen kuruyup yok olacağı” iması yapılmaktadır. Kuruma yüz tutan bir nehrin özelliği varlığını, işlevini ve değerini kaybetmeye başlamasıdır.

*Yedek işlerin yapıldığı bir arka bahçe:* Öğretim elemanı, bu deyimle, şüpheli ve keyfi işlemlerin gerçekleştirildiği bir alanının varlığını ima etmektedir. Öğretim elemanı, Ağrı Eğitim Fakültesinin bağlı olduğu üst kurum tarafından sadece kendi özel işlerini gördürmek için zaman zaman kullandıkları bir alan olarak algılamıştır.

Öğretim elemanları, “Yeniden yapılanmadan sonra bir yüksek öğretim kurumu olarak bu üniversiteyi en iyi tanımlayacağınıza inandığınız mecaz, imaj veya benzetme nedir?” sorusuna aşağıdaki tepkileri vermiştir.

Tablo 2

## Yeniden Yapılanma Sonrasındaki Üniversite Tanımına İlişkin Metaforlar

	<i>f</i>
1. Şaha kalkmış bir at	3
2. AİÇÜ Krallığı	2
3. Bilimsellikten uzak ve bağımlı bir üniversite	1
4. Birkaç yeni mimarın imar faaliyetleriyle gelişmek isteyen bir kurum	1
5. Deniz olmaya aday olan bir göl	1
6. Dış etkenlerle büyütülen hormonlu bir meyve	1
7. Dini önde tutan medrese	1
8. Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi	1
9. Eski taş eski hamam ve minimum değişiklik	1
10. Gittikçe daralan küçülen bir ufuk	1
11. Hızlı büyüyen bir orman	1
12. İnsanların sürekli mücadele içinde olduğu bir yarış pisti	1
13. İnşasına başlanmış bir bina	1
14. Kartopu	1
15. Kendi yağında kavrulmuş bir üniversite	1
16. Askeri bir kurum	1
17. Küçük şehirde büyük üniversite	1
18. Mitolojik ve pastoral yani sembolik oluş	1
19. Nehirlerden Sürekli beslenen büyük bir göl	1
20. Özel bir üniversite	1
21. Sayılı üniversiteler arasında yer edinme mücadelesi	1
22. Yeterlilik gösteremeyen hantal bir insan	1
23. Yokluktan varlığa geçiş	1
Toplam	26

Aşağıda, kullanılan metaforlarla ilgili yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler sırasında "Niçin?" sorusuna cevap vermek amacıyla katılımcının araştırmacıya anlattıklarına ilave olarak araştırmacının kişisel yorumları da sunulmuştur.

*Şaha kalkmış bir at:* Bu kavram “gelişme” anlamında kullanılmıştır. Öğretim elaman/ları bunu destekler biçimde gelişme politikası kavramını kullanmışlardır. Üniversitenin gelişmekte olduğunu ve bu gelişmenin atılımcı ve



sürekli olacağını vurgulamışlardır. Gerek akademik kadrodaki büyüme gerek alt yapı tesislerinin tamamlanmaya yüz tutması gerekse idari ve teknik alt yapının genişlemesine vurgu yapılmaktadır.

*AIÇÜ Krallığı:* Öğretim üyesi “Niçin?” sorusuna “Cevabı, tanımlamanın kendisinde var. Açıklamaya gerek yok.” tepkisinde bulunmuştur. Krallık demokratik hak ve sorumlulukların gözetilmediği, şahıs diktasının hâkim olduğu bir siyasi, hukukî ve idari sistemdir. Bu mecaz, üniversitede yönetilenlerin görüş ve taleplerinin dikkate alınmadığı, bir veya birkaç yöneticinin iradesinin hâkim olduğu bir yönetim anlayışını ima etmektedir.

*Askeri bir kurum:* Öğretim üyesi “Karar ve hedeflerin ana merkezden ve bir otoriteden yönlendirildiği özerklik ve inisiyatife yer verilmediği bir ortam olarak görüyorum.” diye ifade etmiştir.

*Bilimsellikten uzak ve bağımlı bir üniversite:* Öğretim elemanı, sadece öğretim yapıldığını araştırma ayağının eksik olduğu açıklamasını yapmıştır: *Üniversitelerin temel fonksiyonu araştırmak ve bilgi üretmektir. Sadece belirli alanlarda meslek elemanı yetiştirmeye yönelik bir öğretim politikası, üniversiteyi bilimsellikten uzaklaştırır.*

*Birkaç yeni mimarın imar faaliyetleriyle gelişen bir kurum:* Öğretim elemanı “henüz işin başında bulunan fakat inceliklerin farkında olmayan birkaç girişimcinin çabasıyla gelişen bir yapı”yı kastettiğini ifade etmiştir.

*Deniz olmaya aday olan bir göl:* Öğretim elemanı, gelişmeye ve büyümeye elverişli kaynak ve cevherin varlığına işaret etmiştir.

*Dış etkenlerle büyütülen hormonlu bir meyve:* Bu kavram bir nesnenin doğasına aykırı olarak müdahale edilerek gelişmesini sağlama anlayışını tanımlar. Öğretim elemanı, bu benzetmeyle “üniversitenin gelişmiş olarak gösterildiğini fakat sağlıklı ve doğal bir gelişme veya büyümenin olmadığını” ifade etmiştir.

*Dini önde tutan medrese:* Üniversite çağdaş bir anlayışla değil klasik yöntemlerle desenlenmektedir. Medrese daha çok dine dayalı eğitimin verildiği; Kur’an, hadis, fıkıh, kelam, tefsir ve hadis gibi ilimlerin öğretildiği bir eğitim kurumudur. Bizim eğitim tarihimizde önemli bir yere sahip olan medreseler özellikle 19. asırdan itibaren ilim, kültür ve sanat alanındaki işlevlerini büyük ölçüde yitirmiş bir kurum olarak günümüzde daha çok olumsuz yönleriyle hatırlanır olmuştur. Bunlara bir örnek olarak medreselerdeki beşik uleması uygulaması verilebilir. Öğretim üyeleri medreselerin son dönemdeki olumsuzluklarını ihsas eder biçimde medrese politikası kavramını kullanmıştır. Keza üniversitedeki eylemlerin dini ağırlıklı yönüne dikkat çekilmiş olabilir.

*Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi:* Atatürk Üniversitesinin “Özel işlerinin görüldüğü yer” anlamındadır. Öğretim elemanı, iş ve işlemlerin bölgecilik, hemşerilik anlayışı ile ele alındığını ima etmektedir.

*Eski taş eski hamam ve minimum değişiklik:* Kuruluşuyla kendisinden önemli atılımlar beklenen bir kurum olarak isimler, payeler ve oluşturulan fiziki mekânlar dışında evrensel anlamda önemli bir değişikliğin olmadığı bir kurum.

*Gittikçe daralan küçülen bir ufuk:* Geçmişe nispetle büyük atılımlar yapma beceri ve yeteneğinden mahrum olma hali.

*Hızlı büyüyen bir orman:* Öğretim elemanı, üniversitenin kuruluşuyla birlikte öğretim kadrosunun genişlemesini kastettiğini ifade etmektedir.

*İnsanların sürekli bir mücadele içinde olduğu bir yarış pisti:* Öğretim elemanı, ortamın rekabet ve çekişmeden daha çok yardımlaşma ve dayanışma anlayışına uygun olmalıdır görüşündedir.

*İnşasına başlanmış bir bina:* Tamamlanmamış ama alt yapısı oluşturulmuş bir kurum

*Kartopu:* Zamanla küçülmeye müsait bir yapı anlatılmak istenmiştir. Öğretim elemanı konuyla ilgili olarak "Dönemsel olarak büyük görünüyor ama zamanla eriyip yok olacak gibi duruyor." şeklinde konuşmuştur.

Yukarıda yeniden yapılanma öncesindeki üniversite tanımına ilişkin olarak kartopu metaforunu kullanan öğretim elemanının aksine burada kartopu metaforunun olumsuz anlamda kullanıldığı dikkat çekmektedir. İki farklı öğretim elemanı "kartopu" metaforuyla farklı şeyleri anlatmaktadır.

*Kendi yağında kavrulan üniversite:* Bu kavram "kendi kendine yetme" anlamı taşımaktadır. Öteki üniversitelere göre, kapasite ve işlevleri bakımından sınırlılığı anlatır. Dördüncü maddedeki "Kendi havzasında beslenen bir nehir" imajını destekler bir tanımlamadır.

*Küçük şehirde büyük üniversite:* Öğretim elemanı, "Üniversiteler genellikle önemli kültür merkezlerinde kurulur. İletişim ve ulaşımın yaygınlaştığı günümüzde hemen bütün ülkelerde küçük yerleşim bölgelerinde de evrensel kurumlar oluşturulabilir." düşüncesinde olduğu açıklamasını yapmıştır.

*Mitolojik ve pastoral yani sembolik oluş:* Nicelik olarak var, ancak işlev olarak yokluk anlatılmıştır.

*Nehirlerden sürekli beslenen büyük bir göl:* Göl ya da denizin özelliği kendinden daha küçük çay, nehir ve akarsu gibi kaynaklarla desteklenmesidir. Hiçbir şeyin küçüktür, diye hafife alınmayacağı ve her muazzam yapının bir nüveden, bir çekirdekten çıktığı anlatılmaktadır.

*Özel bir üniversite:* Emsallerinden farklı bir kurum

*Sayıtlı üniversiteler arasında yer edinme mücadelesi:* Öğretim elemanı, "görücüye henüz çıkmış, içinde bulunmuş olduğu sosyal dokuya kendini kabul ettirme telaşı taşıyan bir genç" olarak açıklamıştır.

*Yeterlilik gösteremeyen hantal bir insan:* Öğretim elemanı, aşırı yüklenmesinden dolayı potansiyelini yeteri kadar kullanamama durumu olduğunu ifade etmektedir.

*Yokluktan varlığa geçiş:* Atatürk üniversitesinden ayrılan ve bağımsız bir üniversite kimliğine kavuşması, beraberinde yeni birtakım imkânları getirmiştir.

Öğretim elemanlarının üniversite tanımına ilişkin kullandığı metaforlar sekiz ana temada gruplandırılmıştır.

Tablo 3

*Yapılanma Öncesi ve Sonrasındaki Üniversite Tanımına İlişkin Metaforların Temalandırılması*

Temalar	Yapılanma öncesi için kullanılan metaforlar	Yapılanma sonrası için kullanılan metaforlar
Örgütte güven teması	Ailesinin şefkatinden yoksun öksüz bir çocuk, annesinin şefkatine muhtaç bir buzağı, üvey evlat, yedek işlerin yapıldığı bir arka bahçe, Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi, emekleyen bir çocuk	Gittikçe daralan küçülen bir ufuk
Örgütte adalet, hak, hukuk ve otorite teması	Ağalar ve marabalar arasındaki eşitsizlik ilişkisi, Roma merkezli atanan vali yönetimi	AİÇÜ Krallığı, Askeri bir kurum
İdealize edilmiş örgüt teması	Başarı abidesi, eğitimde ilk adım politikası, işlenmemiş değerli bir taş, kartopu, öğretmen yetiştirmede başarılı bir maket	Sayıli üniversiteler arasında yer edinme mücadelesi, nehirlerden sürekli beslenen büyük bir göl, hızlı büyüyen bir orman, şaha kalkmış bir at, deniz olmaya aday olan bir göl, inşasına başlanmış bir bina, birkaç yeni mimarın imar faaliyetleriyle gelişmek isteyen bir kurum
Örgütsel Gelişim/Değişim teması	Henüz gelişmemiş küçük bir üniversite, bağımlı bilim yuvası, sürekli kurumaya yüz tutan bir nehir, amatör kulüp niteliğinde bir kurum, İmkanlardan yoksun verimli bir arazi	Yeterlilik gösteremeyen hantal bir insan, bilimsellikten uzak ve bağımlı bir üniversite, Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi, dış etkenlerle büyütülen hormonlu bir meyve, kartopu, mitolojik ve pastoral yani sembolik oluş yokluktan varlığa geçiş
Örgütsel bağlılık teması	kendi havzasında beslenen bir nehir, küçük ama samimi bir yuva, kendi besinini kendi üreten kendine yeten bir çiftçi	Özel bir üniversite, küçük şehirde büyük üniversite, kendi yağında kavru lan bir üniversite,
Örgütte rekabet teması		İnsanların sürekli bir mücadele içinde olduğu bir yarış pisti
Örgütsel atalet teması		Eski tas eski hamam ve minimum değişiklik
İdeolojik yaklaşım teması		Dini önde tutan medrese

**Öğretim Elemanlarının Kullandığı "Üniversitenin Kurumsal Politika ve Stratejisi" Metaforuna İlişkin Bulgular**

Öğretim elemanları, "Üniversitenin yeniden yapılanmadan önce takip ettiği en dikkat çeken kurumsal politika ve stratejileri nasıl tanımlarsınız?" sorusuna aşağıdaki tepkileri vermiştir.

Tablo 4

*Üniversitenin Yeniden Yapılanmadan Önce Takip Ettiği Kurumsal Politika ve Stratejilere İlişkin Metaforlar*

	<i>f</i>
1. İyi öğretmen yetiştirme politikası	6
2. Gelişimi önleme politikası	2
3. Kişi ve bölümlere gereken ilgiyi göstermeyen bir politika	2
4. Bölümler ve kişilere göre izlenen ayrımcılık politikası	1
5. Büyüme ve gelişme politikası	1
6. Dışa bağımlılık politika	1
7. Eğitim kalitesini yükseltme politikası	1
8. Engellenme politikası	1
9. Göstermelik yönetim politikası	1
10. Acılı politika	1
11. Başarıyı daima ön planda tutan bir politika	1
12. Bir üst kuruma bağlı olarak izlenen bağlılık politikası	1
13. Milliyetçi-muhafazakâr politika	1
14. <i>O köy bizim malımızdır</i> , anlayışıyla sömürü politikası	1
15. Özel bir üniversite politikası	1
16. Sınırlı eleman ile kaliteli öğretmen yetiştirme politikası	1
17. Sömürü politikası	1
18. Tam yetkinlik gösteremeyen amatör bir yönetim	1
19. Yoklukla mücadele etme politikası	1
Toplam	26

Tablodan anlaşılacağı üzere en çok sıklığa sahip metafor "iyi öğretmen yetiştirme politikası" olmuştur. 6 öğretim elemanı aynı ya da büyük oranda benzer kelimelerle bu metaforu kullanmıştır.

Öğretim elemanları, "Üniversitenin yeniden yapılanmadan sonra takip ettiği en dikkat çeken kurumsal politika ve stratejileri nelerdir?" sorusuyla ilgili aşağıdaki mecazları kullanmıştır.

Tablo 5

*Üniversitenin Yeniden Yapılanmadan Sonra Takip Ettiği Kurumsal Politika ve Stratejilere İlişkin Metaforlar*

	<i>f</i>
1. Tesisleri tamamlamak ve kadro genişletme politikası	3
2. Uluslararası gelişmişlik politikası	3
3. Büyüme hedefleyen ve daima ön planda tutan bir politika	2
4. Sınıfsal ayrımcılığa dayanan politika	2
5. Engelleme politikası	1
6. Göstermelik değişim politikası	1
7. Kaliteli eğitimi ön planda tutan bir politika	1
8. Kaliteyi yükseltme politikası	1
9. Kişi ve bölümlere göre izlenen eşitsizlik politikası	1
10. Medrese sistemini izleyen politika	1
11. Organizasyon politikası	1
12. Sefalet politikası	1
13. Demokratik anlayışın egemen olduğu bir strateji	1
14. Tek kişinin hâkimiyet sürmek istediği diktatörlük politikası	1
15. Tek tip yapılanma politikası	1
16. Ağrı şehrini kalkındırma politikası	1
17. Büyüme politikası	1
18. Ülkeye yararlı olma politikası	1
19. Ünlversal düzeye yükselme ve modernleşme politikası	1
20. Yapılanmadan önceki kes yapıştır politikası	1
Toplam	26

Tablodan anlaşılacağı üzere, 1 ve 2 sıra numarasına sahip metaforlar üçer, 2 ve 3 sıra numarasına sahip metaforlar ikişer öğretim elemanınca dile getirilmiştir.

Yapılanma öncesi ve sonrası izlenen politikalarla ilgili ifade edilen metaforlar şöyle kategorize edilmiştir:

Tablo 6

## Yapılanma Öncesi ve Sonrası Takip Edilen Politikalarla İlgili Kullanılan Metaforların Temalandırılması

Temalar	Yapılanma öncesi için kullanılan metaforlar	Yapılanma sonrası için kullanılan metaforlar
Örgütte güven teması	Acılı politika, kişi ve bölümlere gereken ilgiyi göstermeyen bir politika	
Örgütte adalet, hak, hukuk ve otorite teması	Bölümler ve kişilere göre izlenen ayrımcılık politikası, “O köy bizim malımızdır.” anlayışıyla kişilerin sömürüldüğü bir politika, sömürü politikası	Demokratik anlayışın egemen olduğu bir strateji, kişi ve bölümlere göre izlenen eşitsizlik politikası, tek kişinin hâkimiyet sürmek istediği diktatörlük politikası, sınıfsal ayrımcılığa dayanan politika
İdealize edilmiş örgüt teması	Başarıyı daima ön planda tutan bir politika, büyüme ve gelişme politikası, eğitimin kalitesini yükseltme politikası, iyi öğretmen yetiştirme politikası, sınırlı eleman ile kaliteli öğretmen yetiştirme politikası, yoklukla mücadele etme politikası	Kaliteli eğitimi ön planda tutan bir politika, kaliteyi yükseltme politikası, organizasyon politikası, büyüme politikası, büyümeyi hedefleyen ve daima ön planda tutan bir politika, ülkeye yararlı olma politikası
Örgütsel gelişim ve örgütsel politika oluşturma teması	Tam yetkinlik gösteremeyen amatör bir yönetim, bir üst kuruma bağlı olarak izlenen bağıllık politikası, dışa bağımlılık politikası, engellenme politikası, gelişimi önleme politikası	Ağrı şehrini kalkındırma politikası, yapılanmadan önceyi kes yapıştır politikası, sefalet politikası, göstermelik değişim politikası, engelleme politikası, tek tip yapılanma politikası, tesisleri tamamlamak ve kadro genişletme politikası,
Örgütsel bağıllık teması	Özel bir üniversite	
İdeolojik yaklaşım teması	Milliyetçi-muhafazakâr politika	Medrese sistemini izleyen politika
Örgütte rekabet teması		Uluslararası gelişmişlik politikası, universal düzeye yükselme ve modernleşme politikası

### **Yeniden Yapılanma Öncesi ve Sonrasındaki Üniversite Tanımına İlişkin Metaforların Olumlu ve Olumsuz Olarak Sınıflandırılması**

Araştırmanın bu bölümünde öğretim elemanlarının, gerek üniversite tanımı için gerekse üniversitede uygulanan politika ve stratejiler için kullandığı metaforlar olumlu ya da olumsuz olarak sınıflandırılmıştır. Fakat bu sınıflandırma, araştırmacının metaforu kendi yorumlama şekli dikkate alınarak değil, metaforu kullanan öğretim elemanının metafora yüklediği anlama göre yapılmıştır. Bir başka ifadeyle katılımcının olumlu anlamlar yükleyerek kullandığı metafor olumlular kategorisine dahil olurken, olumsuz duygularla kullanılan metaforlar diğer kategoride yer almıştır.

Yeniden yapılanma öncesindeki üniversite tanımına ilişkin 21 mecaz kullanılmıştır. Bunlardan 12'si olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 9'u olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır. Olumsuzlardan “üvey evlat” benzetmesi üç sıklıkta; olumlulardan “imkânlardan yoksun verimli bir arazi”, “kendi besinini kendi üreten, kendine yeten bir çiftçi”, “öğretmen yetiştirmede başarılı bir maket/uygulama” mecazları ise ikişer sıklığa sahiptir. Sıklık durumları dikkate alındığında 12'si olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 14'ü olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır.

Tablo 7

#### *Yeniden Yapılanma Öncesindeki Üniversite Tanımına İlişkin Kullanılan Olumlu ve Olumsuz Metaforlar*

Olumsuz metaforlar	Olumlu metaforlar
Ağalar ve marabalar arasındaki eşitsizlik ilişkisi, Ailesinin şefkatinden yoksun öksüz bir çocuk, Amatör kulüp niteliğinde bir kurum, Annesinin şefkatine muhtaç bir buzağı, Bağımlı bilim yuvası, Emekleyen bir çocuk, Erzurum üniversitesinin arka bahçesi, Henüz gelişmemiş küçük bir üniversite, Roma merkezli atanan vali yönetimi, Sürekli kurumaya yüz tutan bir nehir, Üvey evlat, Yedek işlerin yapıldığı bir arka bahçe	Başarı abidesi, Eğitimde ilk adım politikası, İmkânlardan yoksun verimli bir arazi, İşlenmemiş değerli bir taş, Kendi havzasında beslenen bir nehir, Kendi besinini kendi üreten, kendine yeten bir çiftçi, Küçük ama samimi bir yuva, Öğretmen yetiştirmede başarılı bir maket, Kartopu

Öğretim elemanları, yeniden yapılanmadan sonrasına ilişkin 23 mecaz kullanmıştır. Bunlardan 10'u olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 13'ü olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır. Olumsuzlardan “AİÇÜ Krallığı” benzetmesi iki sıklıkta; olumlulardan “şaha kalkmış bir at” mecazi ise



üç sıklığa sahiptir. Sıklık durumları dikkate alındığında 11'i olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 15'i olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır.

Tablo 8

*Yeniden Yapılanma Sonrasındaki Üniversite Tanımına İlişkin Kullanılan Olumlu ve Olumsuz Metaforlar*

Olumsuz metaforlar	Olumlu metaforlar
AİÇÜ Krallığı, Askeri bir kurum	Birkaç yeni mimarın imar faaliyetleriyle
Bilimsellikten uzak ve bağımlı bir üniversite	gelmek isteyen bir kurum
Dış etkenlerle büyütülen hormonlu bir meyve	Deniz olmaya aday olan bir göl
Dini önde tutan medrese	Hızlı büyüyen bir orman
Erzurum üniversitesinin arka bahçesi	İnsanların sürekli mücadele içinde olduğu yarış pisti
Eski tas eski hamam ve minimum değişiklik	İnşasına başlanmış bir bina
Gittikçe daralan küçülen bir ufuk	Kendi yağında kavrulan bir üniversite
Kartopu	Şaha kalkmış bir at
Yeterlilik gösteremeyen hantal bir insan	Küçük şehirde büyük üniversite
	Mitolojik ve pastoral yani sembolik oluş
	Nehirlerden sürekli beslenen büyük bir göl
	Özel bir üniversite
	Sayıllı üniversiteler arasında yer edinme mücadelesi
	Yokluktan varlığa geçiş

Yeniden yapılanmadan öncesi için kullanılan, “Erzurum üniversitesinin arka bahçesi, Roma merkezli atanan vali yönetimi, henüz gelişmemiş küçük bir üniversite, amatör kulüp niteliğinde bir kurum” gibi mecaz ve benzetmeler, bir yönetim problemi olduğu; Ağrı Eğitim Fakültesinin özerk bir yapıya sahip olmadığı, yöneticilerin inisiyatif kullanmadığı imajını oluşturuyor. Keza “bağımlı bilim yuvası” benzetmesini yapan öğretim elemanına sebebi sorulduğunda, “*Ağrı Eğitim Fakültesini Atatürk Üniversitesinin himayesine muhtaç bir kurum olarak görüyorum.*” diye açıklama yapmıştır. Bu ve benzeri mecaz ve benzetmeler “bir kurumun bir yere bağlı olarak varlığını sürdürmesi” anlamında kullanılmaktadır. Nitekim “buzağı ve Roma merkezli atanan vali yönetimi” benzetmeleri de böyledir. Öğretim üyeleri kullandıkları bu ve benzeri mecazlarla büyüme ve gelişmenin başkalarına bağlı olduğu imasında bulunmuştur.

Öğretim üyelerinin “Erzurum Üniversitesinin arka bahçesi” deyiminde yer alan “Erzurum” ile Atatürk Üniversitesi yönetim birimi olan “Rektörlük”ü kastetmiş olmakla birlikte bu ifadede rejyonalist (bölgeci) bir anlayışın varlığı da dikkat çekicidir.

“Şaha kalkmış bir at” mecazı “gelişme”yi sembolize etmek amacıyla kullanılmış olup üniversitenin gelişmekte olduğunu ve bu gelişmenin atılımcı ve sürekli olacağını vurgulamaktadır. Öğretim elaman/ları bunu destekler biçimde “gelişme politikası” kavramını kullanmış; kişilerin sürekli gelişmek için çaba harcadıklarını, bu gelişme amacı doğrultusunda sürekli bir yarışın olduğunu ve bu yarışın gelişme için pozitif etkiler meydana getirdiğini vurgulamışlardır.

### **Yeniden Yapılanma Öncesi ve Sonrasında Üniversitenin Takip Ettiği Kurumsal Stratejilere İlişkin Metaforların Olumlu ve Olumsuz Olarak Sınıflandırılması**

Yeniden yapılanma öncesinde üniversitenin kullandığı kurumsal politika ve stratejilere ilişkin 19 mecaz kullanılmıştır. Bunlardan 11’i olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 8’i olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır. Olumsuzlardan “gelişimi önleme politikası”, “kişi ve bölümlere gereken ilgiyi göstermeyen bir politika” mecazları 2’şer; olumlulardan “iyi öğretmen yetiştirme politikası” mecazı ise 6 sıklığa sahiptir. Sıklık durumları dikkate alındığında 13’ü olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 13’ü olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır.

Tablo 9

#### *Yeniden Yapılanma Öncesinde Üniversitenin Takip Ettiği Kurumsal Politika ve Stratejilere İlişkin İfade Edilen Metaforlar*

Olumsuz metaforlar	Olumlu metaforlar
Acılı politika	Başarıyı daima ön planda tutan bir politika
Bir üst kuruma bağlı olarak izlenen bağlılık politikası	Büyüme ve gelişme politikası Eğitim kalitesini yükseltme politikası
Bölümler ve kişilere göre izlenen ayrımcılık politikası	İyi öğretmen yetiştirme politikası
Dışa bağımlılık politikası	Milliyetçi-muhafazakâr politika Özel bir üniversite
Engellenme politikası, gelişimi önleme politikası,	Sınırlı eleman ile kaliteli öğretmen yetiştirme politikası Yoklukla mücadele etme politikası
Gelişimi önleme politikası, Göstermelik yönetim politikası	
Kişi ve bölümlere gereken ilgiyi göstermeyen bir politika	
"O köy bizim malımızdır." anlayışıyla kişilerin sömürüldüğü bir politika	
Sömürü politikası	
Tam yetkinlik gösteremeyen amatör bir yönetim	

Yeniden yapılanma sonrasında üniversitenin takip ettiği kurumsal politika ve stratejilere ilişkin 20 mecaz kullanılmıştır. Bunlardan 10'u olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 10'u olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır. Olumsuzlardan “sınıfsal ayrımcılığa dayanan politika” iki sıklığa; olumlulardan ise “büyüme hedefleyen ve daima ön planda tutan bir politika” maddesi iki, “tesisleri tamamlamak ve kadro genişletme politikası”, “uluslararası gelişmişlik politikası” maddeleri üçer sıklığa sahiptir. Sıklık durumları dikkate alındığında 11'i olumsuz duygu, düşünce ve algıları yansıtırken, 15'i olumlu duygu, düşünce ve algıları yansıtmaktadır.

Tablo 10

*Yeniden Yapılanma Sonrasında Üniversitenin Takip Ettiği Kurumsal Politika ve Stratejilere İlişkin İfade Edilen Metaforlar*

Olumsuz metaforlar	Olumlu metaforlar
Ağrı şehrini kalkındırma politikası, Engelleme politikası, Göstermelik değişim politikası, Kişi ve bölümlere göre izlenen eşitsizlik politikası, Medrese sistemini izleyen politika, Sefalet politikası, Sınıfsal ayrımcılığa dayanan politika, Tek kişinin hâkimiyet sürmek istediği diktatörlük politikası, Tek tip yapılanma politikası, Yapılanmadan önceyi kes yapıştır politikası	Büyüme politikası, Büyüme hedefleyen ve daima ön planda tutan bir politika, Demokratik anlayışın egemen olduğu bir strateji, Kaliteli eğitimi ön planda tutan bir politika, Kaliteyi yükseltme politikası, Organizasyon politikası, Tesisleri tamamlamak ve kadro genişletme politikası, Uluslararası gelişmişlik politikası, Ülkeye yararlı olma politikası, Üniversal düzeye yükselme ve modernleşme politikası

Öğretim elemanları kullandıkları mecaz ve benzetmelerle “yeniden yapılanma öncesi”nde yöneticilerin adalet, hakkaniyet ve eşitlik prensiplerine aykırı olarak sürdürdükleri yönetim anlayışına işaret etmiş; bu görüşü destekler biçimde kişi ve bölümler arasında izlenen haksız, ayrımcı politikaları dile getirmişlerdir. Karar verme yetkisi ile mali kaynaklar ve insan gücünün merkezden organize edildiği, mahallin problem ve ihtiyaçlarının dikkate alınmayıp merkezin önceliklerine yer verildiği bir yönetim anlayışını ima etmişler.

Yeniden yapılanma öncesinde öğretim elemanlarında genel olarak “değersizleştirme, ötekileştirilmeye maruz bırakılma, imkân ve fırsatlardan yararlanamama, ayrıma tabi tutulma” gibi duyguların hâkim olduğu söylenebilir.

Yeniden yapılanma sonrasında ise, yönetim tarzındaki kurallara aşırı bağlı kalma, içinde bulunulan çevre ve şartlarının ve çalışma ortamının özelliklerini dikkate almaksızın hedeflerin idealize edilmesi, öğretim elemanlarında genel olarak hoşnutsuzluğa yol açtığı söylenebilir. Bunun yansıması olarak “AİÇÜ Krallığı, askeri bir kurum” benzetmeleri gösterilebilir.

Krallık demokratik hak ve sorumlulukların gözetilmediği, şahıs diktasının hâkim olduğu bir siyasî, hukukî ve idari sistemdir. Bu mecaz, üniversitede yönetilenlerin görüş ve taleplerinin dikkate alınmadığı, bir veya birkaç yöneticinin iradesinin hâkim olduğu bir yönetim anlayışını ima etmektedir. Bundan, karar ve hedeflerin ana merkezden ve bir otoriteden alınıp yönlendirildiği özerklik ve inisiyatife yer verilmediği bir yönetim algısının var olduğu çıkarımı yapılabilir.

Bütün bunlara karşılık Öğretim elaman/larında “kaliteyi yükseltme politikası, uluslararası gelişmişlik politikası, organizasyon politikası, tesisleri tamamlama ve kadro genişletme politikası, ülkeye yararlı olma politikası, üniversal düzeye yükselme ve modernleşme politikası” gibi büyümeyi, kaliteli eğitimi, kaliteyi yükseltmeyi hedefleyen olumlu görüşlere vurgu yapılması AİÇÜ lehine kaydedilecek kazanımlardır denebilir. Çarpıcı bir örnek olarak “şaha kalkmış bir at” örneği verilebilir. Bu imaj “gelişme”nin önemli ölçüde varlığını ortaya koymaktadır. Öğretim elaman/ları bu imajı destekler biçimde gelişme politikası kavramı vurgusunu yapmıştır. Üniversitenin gelişmekte olduğunu ve bu gelişmenin atılımcı ve sürekli olacağını vurgulamışlardır. Gerek akademik kadrodaki büyüme gerek alt yapı tesislerinin tamamlanmaya yüz tutması gerekse idari ve teknik alt yapının genişlemesine vurgu yapılmaktadır.

### Sonuç ve Öneriler

Bir örgütün işleyiş ve yapısı ile ilgili duygu ve düşüncelerine başvurulduğunda, örgüt içinde bulunan paydaşların görüşlerini bildirmekte çekingen ve ürkek davranmaları muhtemeldir. Bu bağlamda metafor kullanımı, örgüt ile ilgili görüşü sorulan kişi açısından rahatlatıcı etkiye sahip olabilir. Bir başka ifadeyle örgüt iklimi hakkında bilgiye ihtiyaç duyulduğunda, bu husus göz önünde tutularak mecaz yoluyla veri elde etmenin daha kolay olacağı düşünülebilir. Nitekim bu çalışmada görüşlerine başvuru öğretim elemanları, araştırma sorularına mecaz, alegori, sembol vb. gibi örtük anlatım biçimleriyle cevap vermelerinin kendilerini önemli ölçüde rahatlattığını ifade etmişlerdir.

Öğretim elemanlarının kullandıkları metaforların bazıları "klasik örgüt kültürü"nü yansıtırken bazıları "modern örgüt kültürü"nü yansıtmaktadır. Klasik kuramcılar en yüksek verimliliği getirecek bir örgüt yapısını bulmaya ağırlık

vermişler, örgütün toplumsal ya da beşeri yönünü dikkate almayarak "emredici liderlik", "otoriter denetim ve gözetim" ve "kuramsal yapı" gibi niteliklerle belirlenen biçimsel örgütü vurgulamışlardır (Mouzelis, 2001).

Araştırmacı bulguları, kendini üniversitenin önemli ve değerli bir üyesi olarak hissedene ve çalıştığı kuruma bağlılık duyan öğretim elemanlarının kullandığı metaforların daha olumlu olduğu şeklinde yorumlamaktadır. Bu yorumu yapmasında katılımcıların birçoğunu on yıldan fazla süredir yakından tanıyor olması ve araştırmaya katılımcı gözlemci olarak dahil olması etkili olmuştur. Benzer şekilde Sezgin (2006) tarafından yapılan bir çalışmada da araştırmaya katılan öğretmenlerin birey örgüt değer uyumuna ilişkin algıları; mesleki kıdem, okula ilişkin algılanan tutum ve kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissetme durumu değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar göstermiştir. İş doyumu yüksek, kendini okulun önemli ve değerli bir üyesi olarak hissedene ve çalıştığı okula bağlılık duyan öğretmenlerin bireysel ve örgütsel değerlerin uyumuna ilişkin algıları, diğer öğretmenlere oranla daha olumludur (Sezgin, 2006).

Öğretim elemanlarının üniversite tanımında kullandığı "ağalar ve marabalar arasındaki eşitsizlik ilişkisi, ailesinin şefkatinden yoksun öksüz bir çocuk, amatör kulüp niteliğinde bir kurum, Roma merkezli atanan vali yönetimi, sürekli kurumaya yüz tutan bir nehir, üvey evlat, AİÇÜ Krallığı, askeri bir kurum, eski taş eski hamam ve minimum değişiklik" metaforları ile üniversitenin uyguladığı kurumsal politika ve stratejilere ilişkin kullandığı "engelleme politikası, kişi ve bölümlere göre izlenen eşitsizlik politikası, sefalet politikası, sınıfsal ayrımcılığa dayanan politika, tek kişinin hâkimiyet sürmek istediği diktatörlük politikası, gelişimi önleme politikası, sömürü politikası" gibi metaforlar "klasik örgüt kültürü"nü yansıtmaktadır.

Benzer şekilde, öğretim elemanlarının üniversite tanımında kullandığı "kendi havzasında beslenen bir nehir, küçük ama samimi bir yuva, birkaç yeni mimarın imar faaliyetleriyle gelişmek isteyen bir kurum, deniz olmaya aday olan bir göl, şaha kalkmış bir at, nehirlere sürekli beslenen büyük bir göl" metaforları ile üniversitenin uyguladığı kurumsal politika ve stratejilere ilişkin kullandığı "demokratik anlayışın egemen olduğu bir strateji, kaliteli eğitimi ön planda tutan bir politika, kaliteyi yükseltme politikası, organizasyon politikası, uluslararası gelişmişlik politikası, ülkeye yararlı olma politikası, iyi öğretmen yetiştirme politikası, sınırlı eleman ile kaliteli öğretmen yetiştirme politikası" gibi metaforlar "modern örgüt kültürü"nü yansıtmaktadır.

Elde edilen araştırma bulguları Şimşek (1997) tarafından yapılan, öğretim elemanlarının taahhüt edilen değişim planından önceki ve sonraki üniversite tarifleri, değişim planından önce ve sonra algıladıkları eğitimsel strateji ve politikalar ve bunlar arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışma bulgularıyla örtüşmektedir. Çalışma sonucunda öğretim elemanlarının üniversitelere ilişkin yaptıkları benzetmelerle organizasyon davranışına rehberlik eden

stratejik seçimler arasında yüksek derecede uyumluluk görülmüştür (Şimşek, 1997).

Çalışmadan elde edilen bulgular incelendiğinde öğretim elemanlarının algılarında homojen olmayan heterojen bir yapının var olduğu söylenebilir. Böyle olması ele alınan konunun özelliğinden kaynaklanmaktadır. Öğretim elemanlarının etkilenme ve dış dünyayı algılama tarzı birbirinden farklıdır.

Araştırma verileri, öğretim elemanlarının “yeniden yapılanma öncesi ve sonrası ile ilişkili olarak ifade ettikleri mecaz, imaj ve benzetmeler”de genel olarak hoşnutsuzluk, amaca ulaşamamanın burukluğu, yer yer öfke ve kızgınlık duygularını dile getirmiş oldukları söylenebilir.

Ayrıca bu bulgulardan, mecazların eğitim, ekonomi, bilim, yönetim, sanat ve sosyal hayatla ilgili süreçleri gerçekçi bir tarzda tanımlayabildiği sonucunu çıkarabiliriz. Bu da, mecazlar yoluyla veri elde etmek amacıyla yapılan bu araştırmadan beklenen amacın gerçekleştiğini göstermektedir.

Tüm bu sonuçlar ışığında şunlar önerilebilir:

Araştırmaya konu olan AİÇÜ ve benzeri kurumların üst yönetiminin sevk ve idare ettikleri öğretim elemanlarıyla empati kurma, süreç içerisinde oluşan kötümser ve karamsar duyguları terapiye tabi tutma; olumlu ve kabul edilebilir beklentilerini karşılayarak hoşnutsuzlukların önüne geçme, varsa, iletişim kopukluklarından kaynaklanan yanlış anlaşılmaları sağıltma gibi sorumluluklarını yerine getirmeleri yararlı olur. Kurum içerisinde oluşturulacak olumlu iklim, kurumda hizmet verenleri mutlu kılma yanında kurum hedeflerini gerçekleştirmeye de hizmet edecektir.

Öğretim elemanları, kişi ve bölümler arasında izlenen haksız, ayrımcı politikalara işaret etmektedirler. Kurumda karar verme yetkisi ile mali kaynaklar ve insan gücünün merkezden organize edildiği, mahallin problem ve ihtiyaçlarının dikkate alınmayıp merkezin büyüme ve gelişmesine öncelik veren bir yönetim anlayışının varlığı ima edilmektedir. Kurum içindeki her türlü ayrımcılık, örgütü içten içe kemiren, çalışanların motivasyonunu bozan, sonuç olarak verimi düşüren, kurumun işlevlerini sabote eden ciddi bir problemdir. Kurum yöneticilerinin adalet, hakkaniyet ve eşitlik prensiplerine aykırı yönetim anlayışından sakınmaları, örgüt ikliminde objektif ölçütleri hâkim kılması beklenir.

Yetki ve sorumlulukların dengelenmediği, iş ve işlemlerin tek elden yürütüldüğü, kurul ve kuralların etkin kılınmadığı, şahıs diktasının hâkim olduğu, demokratik hak ve sorumlulukların gözetilmediği yönetim yaklaşımı, örgüt içinde huzursuzluğun kaynağı olmaktadır. Bundan, karar ve hedeflerin ana merkezden ve bir otoriteden alınıp yönlendirildiği özerklik ve inisiyatif yer verilmediği bir yönetim algısının var olduğu çıkarımı yapılabilir. Araştırmamızda, üniversitede yönetilenlerin görüş ve taleplerinin dikkate alınmadığı, bir veya birkaç yöneticinin iradesinin hâkim olduğu bir yönetim

anlayışının varlığı ima edilmektedir. Yönetimlerin böyle eğilimleri rehabilite edecek tedbirler alması yönetilenleri mutlu kılar ve kurumu amaçlarına ulaştırır.

Bir örgüt olarak üniversite içindeki her eleman, potansiyel olarak önemli bir değer ifade eder. Kişideki gizil gücün ortaya çıkması için elverişli bir ortamın hazırlanması gerekir. Çoğu zaman kişilerdeki ayrıcalıklı bir özellik fark edilmeyebilir. Böyle bir durum örgüt kadar toplum için de bir kayıp sayılır. Kurum yöneticilerinin bir görevi de kurumda çalışanların potansiyelini yeteneğini tanımak ve onları en üst düzeyde verimli kılmaktır.

Üniversitelerin temel fonksiyonu araştırmak ve bilgi üretmektir. Sadece belirli alanlarda meslek elemanı yetiştirmeye yönelik bir öğretim politikası, üniversiteyi bilimsellikten uzaklaştırır.



## **The Power of Metaphorical Images in Reading the Institutional Change in Higher Education Organizations: The Case of a Large, Turkish Public University**

Mehrali Calp<sup>1</sup>

*Introduction.* There are a number of different fields of social science research on the use of metaphors. A lot of research has been conducted in various disciplines of social sciences such as creating a theory in science, determining how employees of the organization perceive their institutions, revealing how teachers perceive their students and how students perceive their teachers and school administration by using metaphors.

*Purpose.* In this study, it was aimed to determine how the faculty member (academic staff) perceive institutional change of Ağrı İbrahim Çeçen University undergo after 2007 and new strategic orientation. In this study, which was designed by qualitative research approach, metaphors which are brief and concise narrative unit were used as a means of scientific data collection.

*Method.* This research studied AİCU university instructors' metaphoric perception regarding structural changes of the university after reconstruction and new strategic trend. This study was designed according to situation study approach and current situation was presented objectively as possible. This research in which metaphors were used as qualitative data aimed to determine what AİCU university instructors thought about structural changes of the university since 2007 and new strategic trend. For this goal, answers to the questions below were sought.

1. What kind of metaphors, images, and simulations do university instructors use to describe the university before reconstruction?
2. What does university instructors think about the university's strategy and politics before reconstruction?
3. What kind of metaphors, images, and simulations do university instructors use to describe the university after reconstruction?
4. What does university instructors think about the university's strategy and politics after reconstruction?

Participants are consists of 33 faculty members who began to study before the year 2007 at Ağrı İbrahim Çeçen University and still continue to work there.

---

<sup>1</sup> Assist. Prof. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen University, Ağrı, mehricalp@hotmail.com

Four (4) open-ended questions were asked to 33 faculty members (participants), the research questions could be taken response by 26 faculty members. Three of the faculty members did not want to answer the questions on the grounds that they are in the administration, four of them did not want to answer the questions without justification. The research data was subjected to content analysis and it was concluded that there was a wide range of participants' perceptions of university before and after restructuring.

*Findings.* Here is the answers we got from university instructors to the question "What metaphors, images, simulations would you use to describe the university before reconstruction?"

1. Landowners and servants 2. An orphan 3. An institution such as amateur club 4. A calf in need of mother's compassion 5. Success landmark 6. Dependent science home 7. First step in education politics 8. Crawling baby 9. Back Garden of Erzurum University 10. A small university still in progress 11. A productive land that is deficient of opportunities 12. A stone that is not processed 13. Snowball 14. River being fed from its own basin 15. A farmer producing his own products 16. Home that is small yet sincere 17. A successful market in raising teacher 18. Governor administration assigned from Roma center 19. River that keeps drying 20. Foster kid 21. Backyard that spare work is done.

University instructors used these metaphors regarding the question "What are the most striking institutional politics and strategies that are used by university before reconstruction?" Bitter policy, a policy that success is always in the foreground, loyalty policy to the top of institution, discrimination policy according to the staff and the departments, policy of growth and development Foreign depended policy, policy enhancing the quality of education, Frustration policy, policy of blocking of the development, ostensible management policy, policy of training of good teacher, an uninterested policy for staff and the departments. Nationalist-conservative politics, a policy of exploitation of people with mentality: "That village is our asset", a private university, policy of training of quality teacher with limited staff, exploitation policy, an amateur management, the fight policy against poverty

Here is the answers we got from university instructors to this question; "What metaphors, images, and simulations would you use to describe the university after reconstruction?"

1. Kingdom of AİÇÜ 2. A military institution 3. An unscientific and dependent university 4. An institution that is developing with effort of a few of new architect 5. The lake that is candidate for a sea 6. A hormones fruit grown in external factors 7. A madrasa that have religious priority 8. The rear garden of the University of Erzurum 9. A minimal changes and the old bowl and the old hammam 10. A horizon that is disappearing more and more 11. A fast-

growing forest 12. A racetrack in which people struggle continuously 13. A building whose construction started yet 14. Snowball 15. A university roasted within its own fat 16. A rearing horse 17. A major university in small city 18. Becoming symbolic, mythological or pastoral 19. A large lake is fed by rivers continuously 20. A private university 21. The struggle to take place among the best universities 22. Cumbersome person who is unsuccessful 23. Transition from absence to presence.

University instructors answered the following responses “What are the most striking institutional politics and strategies that are used by university after reconstruction?”

Improvement policy of the city of Ağrı, Growth policy, A policy which aims to grow and is always at the forefront, A strategy is dominated by the democratic approach, obstructionism, Ostensible improving policy, A policy that gives priority to quality education, Inequality policy, A madrasa system policy, An organization policy, A misery policy, The policy based on class discrimination, A dictatorship policy, A policy that have one type of structure, Completing facilities and staff expansion policy, International development policy, University policy of being beneficial for the country, A policy of rising universal level and modernization policy, A policy ignoring pre-structuralism,

*Conclusions.* In the light of these results, it is recommended as follows: Main function of universities is to do research and data production. If a university follows a politics solely for producing staff for certain professions, it would alienate universities from being scientific. We need to work on research-development shortage while continuing on teaching on different areas to achieve the expectations of creating an independent university by restoring a scientific, autonomous, independent identity. It would be useful for AİÇU and similar institution to fulfill their responsibilities like empathizing their university instructors, doing therapy on the pessimistic feelings that may have happened during the process, preventing dissatisfaction by meeting reasonable expectations, preventing misunderstandings caused by missing parts in communication if any.

#### **Kaynaklar/References**

- Akalın, L. S. (1972). *Edebiyat terimleri sözlüğü* İstanbul: Varlık.
- Altun, M. (2003). *Edebi sanatlar: Klasik edebiyat bilgisi (belagat) bağlamında anlam.* (<http://mdilci.sitemynet.com/edebisanatlar.doc.htm>,02.04.2009)
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavram ve yeni yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen.
- Balcı, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde araştırma, yöntem teknik ve ilkeler,* Ankara: Pegem A.

- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.
- Bessant, J. (2002). Dawkins' higher education reforms and how metaphors work in policy making. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24(1), 87-99.
- Çelikten, M. (2006). Kültür ve öğretmen metaforları. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(2), 269-283.
- Erdem, A. R. (2002). *Pamukkale Üniversitesi'nin bugünü ve geleceğine ilişkin önemli iç ve dış paydaşlarının (ilgi gruplarının) algıları* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Gizir, S. (2007). Üniversitelerde örgüt kültürü ve örgüt-içi iletişim üzerine bir derleme çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (50), 247-268
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve davranış* (Çev. B. Baykal). İstanbul: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2006). Constructing shared understanding: the role of embodied metaphors in organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 42, 207-226.
- Kahn, R. L., & Katz, D. (1977). *Örgütlerin toplumsal psikolojisi* (Çev. H. Can ve Y. Bayar). Ankara: Doğan.
- Kalyoncu, R. (2013). Sınıf öğretmeni adaylarının "sanat eğitimi dersi" kavramına ilişkin metaforları. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 8(1), 90-102.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*, Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri, kavramlar-ilkeler-teknikler*. Ankara: Nobel.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde stratejik planlama sisteminin oluşturulması ve emniyet genel müdürlüğünde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (2003). *Metaphors we live by*. Chicago: Chicago University Press.
- Masland, A. T. (2000). *Organizational culture in the study of higher education*. ASHE Reader Series. Boston: Pearson Custom.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. California: Sage.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 25(4), 56-78.
- Morgan, G. (1986). *Images of organization*. Newbury Park, CA: Sage.

- Mouzelis, N. P. (2001). *Örgüt ve bürokrasi: modern teorilerin analizi* (Çev. B. Akan). Konya: Çizgi.
- Özçam, E. (2007). *Büyük işletmelerde stratejik planlama ve konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Reilly, B. J., & DiAngelo, J. A. (1990). Communication: a cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Saban, A. (2009). Öğretmen adaylarının öğrenci kavramına ilişkin sahip oldukları zihinsel imgeler, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 281-326.
- Sackmann, S. (1989). The role of metaphors in organization transformation. *Human Relations*, 42, 463-485.
- Schein, E. H. (1978). *Örgüt psikolojisi*. (Çev. M. Tosun). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2006). İlköğretim okulu öğretmenlerinin birey-örgüt değer uyumuna ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (48), 557-583.
- Sterman, J. D. (1985). The growth of knowledge: Testing a theory of scientific revolutions with a formal model. *Technological Forecasting and Social Change*, 28, 93-122.
- Şimşek, H. (1997). Metaphorical images of an organization: the power of symbolic constructs in reading change in higher education organizations. *Higher Education*, 33, 283-307.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt kültürü*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Töremen, F. (2009). The metaphoric perceptions of primary school teachers on the concept of inspection. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri/Educational Sciences: Theory & Practice*, 9(4), 1999-2012.
- Turner, J. L., Miller, M., & Kernan, C. M. (2002). Disciplinary cultures and graduate education. *Emergences*, 12(1), 47-70.
- Üst Yönetici Sunuşu, (2011). 2011-2012 Öğretim yılı açış konuşmasından alınmıştır.
- Wojcik, J. (1983). Metaphors in children's speech acquisition. *Poetics Today*, 4(2), 297-307.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Yule, G. (2006). *Study of language*. Cambridge: Cambridge University.
- Zheng, H. B., & Song, W. J. (2010). Metaphor analysis in the educational discourse: a critical review. *US-China Foreign Language*, 8(9), 42-49.

Received: 23/12/2012

Revision received: 18/02/2013

Second revision received: 28/03/2013

Approved: 05/04/2013