

YÖNETİCİLER VE ÖĞRETMENLER ARASINDAKİ GÜÇ MESAFESİ

Yrd. Doç. Dr. Erkan YAMAN

Sakarya Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Yasin IRMAK

İstanbul Kartal Ş.Ö. H. Ağırman Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

Özet

Bu araştırmanın amacı, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Araştırma, nitel desende oluşturulmuştur. Nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgu bilim deseni kullanılmıştır. Araştırmada yapı bakımından yarı yapılandırılmış açık uçlu mülâkat formu; amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu bağlamda, İstanbul'da iki Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapan on dört öğretmen ile mülâkat gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesinin yüksek olduğu sonucuna varılmış, öğretmenler, yöneticilerin kendi başlarına karar verdiklerine, göstermelik olarak kendilerine danıştıklarına, kendilerine yetki devretmediklerine dikkat çekmişlerdir. Araştırma sonucunda nicel olarak da bu konuda araştırılmalar yapılması, ayrıca üniversitelerde ve Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ve devlet okullarında güç mesafesi endeksinin sorgulandığı bir profilin çıkarılması gibi öneriler getirilmiştir.

Anahtar kelimeler: Güç, güç mesafesi, yönetici, öğretmen, iletişim

POWER DISTANCE BETWEEN MANAGERS AND TEACHERS

Abstract

The purpose of this research; power distance between teachers and manager that according to teachers' opinions to examine. Research, qualitative designs have been created in. Qualitative research designs that are appropriate to the nature of the research 'science fact pattern' is used. Study structurally 'semi-structured open-ended interview' form; sampling method for sampling methods used criteria. In this context, interviews were conducted Kartal Ş. Öğretmen H. Ağırman Technical and Industrial Vocational High School with fourteen teachers who is working in the Taşdelen IMKB Technical and Industrial Vocational High School. In the research result, 'Power distance between teachers and managers is a high power distance.' was concluded.' As a result of suggestions were expressed .quantitative research to investigate also connected to the Ministry of National Education in private and government schools of the power distance index was interrogated a profile.

Key words: Power, power distance, manager, teacher, communication

Giriş

Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede kişinin yeteneği demektir. Güç kişinin kendinden doğar. Bu yetkinin kullanılmasından olacağı gibi başka kaynakların harekete geçirilmesiyle de mümkündür (Can, 1999; Hodgetts, 1997). Yönetici ve işgörenler arasındaki ilişkinin önemli belirleyicilerinden birisidir. Koçel'e (2001) göre gücün, yöneticileri hem motive edici hem de tatmin edici bir özelliği vardır. Bertrant Russel'e göre, '*enerji*' nasıl fizik biliminin temelini oluşturuyorsa, '*güç*' kavramı da toplum bilimlerinin temel dinamiğini meydana getirir. Kısaca, güç başkalarını etkileyebilme olarak tanımlanabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2007).

Eğer bir örgütte güç mesafesindeki ara giderek açılır ve bunun sonucunda baskı/psikoşiddetin önü alınmaz ise bu durum örgüt kültürü ve iklimine yansır ve zamanla örgütün bir parçası olur, örgütün kimliği şekline dönüşür. Bu durum ise örgüt çalışanları arasında örgütsel güven duygusunun zedelenmesinden, motivasyonun düşmesine; stres ve gerilimin artmasından, örgüt yapısına bağlı olarak şiddetli ya da düşük yoğunluklu çatışmaların başlamasına kadar birçok olumsuz ortama zemin hazırlayabilir (Yaman, 2008).

Birçok araştırma (Leung & Lind, 1986; Smith, Tyler, Huo, Ortiz, Lind, 1998; Tse, Francis, Walls, 1994), güç mesafesi düşük örgütlerde işgörenlerin çeşitli anlaşmazlıklarda üçüncü taraf olma eğiliminin, güç mesafesi yüksek örgütlere göre daha fazla olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar, düşük güç mesafesine sahip örgütlerde işgörenlerin çatışmalarda çözüme daha yapıcı yaklaştığını ortaya koymaktadır.

Hofstede'ye (1980) göre, eşitsizlik farklı toplumlarda farklı sonuçlar doğurur. Bir toplumda kurumlar ve örgütlenmeler içindeki gücün dağılım biçimini, bu dağılımdaki farklılıkların, eşitsizliklerin üyeler tarafından benimsenme ve kabul edilme derecesini göstermektedir (Bakan, 2004).

Güç mesafesi kavramı insanların üstlerinin emirlerini yerine getirirken nasıl davrandıklarıyla ilgilendir. Güç mesafesi yüksek olan kimseler, üstlerinin verdiği emirleri sorgulamadan uygularlar. Hiyerarşide daha üst seviyesinde oldukları için, yöneticilerinin kendilerinden daha güçlü olduklarına inanırlar, kendilerini onlarla eşdeğer görmez ve emirlerini yerine getirirler. Üst makamlarda bulunanlar haklı olmak için doğruyu bulmak zorunda değillerdir. Çünkü haklılıkları, sahip oldukları güçten kaynaklanmaktadır (Sargut, 1994). Düşük güç mesafesine sahip insanlar ise yöneticileriyle kendilerini eşdeğer görürler. Yöneticinin onlara emir verebilmesi için, emir verdiği konuya onlardan daha hâkim olması gerekir. Onlara göre hiyerarşik yapı, sadece bazı kuralları içerir ve duruma göre değişiklik yapılabilir. Üst yönetimin diğerlerinden ayrı haklara sahip olması tepki doğurur, astlar istedikleri zaman üstler ile görüşebilmelidir (Sofyalıoğlu ve Aktaş, 2001).

Yüksek güç mesafesi güç eşitsizliklerinin kabul edildiği, düşük güç mesafesi ise insanların güçte eşitlik beklediği anlamına gelir (Çağlar, 2001). Spencer-Oatey (1997) ve Kasuya'ya (2008) göre, güç mesafesi, sosyal gelişmeye paralel olarak azalma eğilimindedir. Güç mesafesinin bir toplum içinde eğitimle ilgili önemli çıkarımları vardır. Düşük güç mesafesi endekli [GME] toplumlarda öğretmenler ve öğrenciler rahatlıkla iletişim kurabilirler. Öğrenciler kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebilirler ve öğretmenlerini kritik edebilirler (Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008).

Bunun aksine yüksek GME'li toplumlarda öğrenciler, bilginin aktarımında öğretmene tümüyle bağlıdırlar ve öğretmenlere sınıf dışında da saygı gösterirler. Yüksek GME'li toplumlarda eğitim kalitesi öğretmenlerin yetkinliklerine doğrudan bağlıdır. Bu, öğretmenlerin kişisel bilgeliklerini aktaran ve bilginin hareketinin tek yönlü olduğu sınıf içinde bütün iletişimlerini başlatıp devam ettiren liderler olarak varsayılmasıyla ilgilidir. Böyle bir eğitim öğretmen-merkezli bir eğitimidir (Kırlıdoğ ve Ağaoğlu, 2004).

Bu bağlamda araştırmanın amacı, yöneticiler ile öğretmenler arasındaki güç mesafesini öğretmen görüşleri doğrultusunda incelemektir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere öğretmenlerle mülakatlar yapılmıştır.

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Araştırma nitel desende oluşturulmuştur. Nitel araştırma yöntemi, doğal ortamda gerçekleştirildiği için yaşananları anlama, anlamlandırma ve daha sağlıklı yorumlamalar getirmeye elverişli bir yöntem türüdür. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden araştırmanın doğasına uygun olan olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, aslında bildiğimiz fakat açıklamada bulunurken bilimsel bulgulara dayalı olarak net söylemler üretmediğimiz olguları derinlemesine inceleme fırsatı sunan ve zengin söylemler oluşturarak yorumlamalarda bulunma olanağı veren bir araştırma desendir (Yaman, 2010).

Güç mesafesi gibi sosyal olguları araştırmak isteyenler gözlem ve mülakat gibi niteliksel yöntemler kullanarak, görüneni değil olgunun altında yatan durumu daha sağlıklı ortaya çıkarabilirler. Ayrıca nitel araştırmanın doğası gereği, bu araştırma sonuçları genellenememekte, etiğe ilişkin derinlemesine veriler sunmaktadır.

Çalışma Grubu

Bu çalışma İstanbul Kartal Ş. Öğretmen H. Ağırman Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi ile Taşdelen IMKB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi'nde görev yapan on dört öğretmenle yürütülmüştür. Öğretmenlerin yaş ortalaması otuz üçtür. Parantez içi

kodlamada, E erkek öğretmeni, birinci rakam öğretmenin yaşını, ikinci rakam ise öğretmenin kıdemini tanımlamaktadır.

Araştırmada, 'yönetici ve öğretmenler arasındaki güç mesafesi mülâkat formu' kullanılmıştır. Bu form geliştirilirken ilgili literatür araştırmalarından ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır.

Verilerin Analizi

Mülâkat kayıtları yazıya dökülerek incelenmiştir. Öğrencilerden elde edilen verilerin çözümlenmesinde içerik analizi kullanılmıştır. İçerik analizi, elde edilen ham verilerin anlamlandırılarak belirli bir çerçeve oluşturulması ve beliren durum netlik kazandıktan sonra düzenlenerek kod ve kategorilerin ortaya çıkarak somutlaşmasını sağlamaktadır (Yaman, 2010).

İçerik analizi yaklaşımı, nitel mülâkat verilerinin ve açık uçlu soruların analizinde sıkça kullanılmaktadır. Araştırmamızda içerik analizi türlerinden kategorisel analiz kullanılmıştır. Kategorisel analiz, genel olarak belirli bir mesajın önce birimlere bölünmesi ve ardından bu birimlerin önceden saptanmış ölçütlere göre kategoriler hâlinde gruplandırılmasıdır (Tavşancıl ve Aslan, 2001).

Bulgular

Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi ve İletişim Atmosferi

Öğretmenlerin önemli bir kısmı, yöneticileriyle aralarındaki iletişim süreçlerini, anlayışlı ve dostça gerçekleştirmektedir. Öğretmenler kendilerine ait farklı görüş ve kanaatlerini rahatlıkla dile getirebilmektedir. Örneğin: "Öğrenciden veliye, öğretmenden memura kadar herkes rahat bir şekilde idarecilerimizle görüşebilir." [E,39,16] "İdarecilerimiz her zaman her noktada iletişime açıktır. Müdür ve müdür yardımcılarımız şeker gibidir." [E,31,8] "İletişime açıktırlar. Öğretmen olmaları yönüyle aynı ekolden geldiğimiz için de pek sıkıntı yaşamıyoruz." [E,35,11] "Her türlü sorun olduğunda elinden gelen yardımı yaparlar." [E,34,10]

Öğretmenler yöneticilerle rahat bir iletişim kurabilmeleriyle birlikte bazen buna ihtiyaç hissetmedikleri durumların olduğunu da dile getirmektedirler: "İletişim konusunda bir sorun yaşamadığımızı söyleyebilirim. Bir idareciyle bir konuyu görüşmek istediğimizde bununla ilgili bir tepki ile karşılaşmıyoruz. Fakat çok fazla idarecilerle irtibat kurma ihtiyacını hissetmiyoruz. Sorunlarımızı bölüm içerisinde çözmeye çalışıyoruz. İdare ile iletişim kurduğumuzda bazen anlaşamadığımızı hissettiğimiz de oluyor. Bu durumda bölüm içerisinde işlerinizi yapıp başka bir şeyi karışmamamıza sebep oluyor." [E,33,7]

Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi ve Yönetici Davranışları

Kimi eğitim ortamlarında yöneticiler, gerek öğrencilere gerekse öğretmenlere karşı mesafeli davranarak, kapalı kapı politikası izlerler. Ast-üst arasındaki mesafeyi azaltmanın, yöneticilerin konumunu sarstığı da düşünülmektedir. Dolayısıyla güçlerini korumak niyetiyle kimi zaman otoriter bir davranış sergileyebilmektedirler (Yaman, 2008). Araştırmada öğretmenlerin bir kısmı düşük güç mesafesi olduğundan bahsederken, Örneğin: “Çünkü onlarda öğretmenlikten gelmekte oldukları için ona göre davranıyorlar. Ancak kimi zaman gücü hissettirmeye çalışırlar.” [E,30,6] “Otorite ve güç vurgusu göremiyorum. Genel itibarıyla karşılıklı anlayış içerisinde idarenin verdiği görevleri öğretmen arkadaşlar yerine getiriyor.” [E,34,10] “İdarenin gücünü hissettiğimiz bir durum olduğunu söyleyemeyiz. Yönetici otoritesini kullanarak bir iş yapıyorsa, o zaman orada bazı eksikliklerden söz etmek gerekir. Gücünü kullanarak işleri yapmaya çalışır. Eğer bir yönetici özgüvene, aldığı eğitime, liyakatine, mesleki yeterliğe, sağlam kişilik özelliklerine sahip değilse kendini mutlaka otorite kullanmak zorunda hisseder. Bunu şöyle tanımlayabiliriz: Bazı yöneticiler makamına güç katar, bazıları da makamından güç alır.” [E,33,7]

Öğretmenlerin bir kısmı ise yöneticilerin kurumlarında otoriter bir bakış açısını belirtir doğrultudadır: “Diyalog kurma, sorunları tartışarak çözümlene noktasında kapalı değiller ancak bunların bittiği yerlerde otoriteyi kullanıyorlar.” [E,39,16] “Uzun vadeli yapılacak işlerde daha demokratik davranıyorlar ancak kısa vadeli yapılması gereken işlerde otoriter bir tavır sergiliyorlar. Çünkü onlara göre demokratik yaklaşımlar daha yavaş süreçlerden geçer, otoriter bir yaklaşım ise işlerin daha hızlı yapılmasını sağlar.” [E,32,7]

Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi ve Karar Verme

Güçten kaynaklanan farklılıkları azaltmaya çalışan toplumlar, güç mesafesinin düşük olduğu kültürü; gücün kurumsallaştırıldığı toplumlar ise güç mesafesinin yüksek olduğu kültürü ifade etmektedir (Terzi, 2004). Yöneticilerin kendi başlarına karar verip uygulanmasını istedikleri durumlara ilgili öğretmen görüşlerine şöyledir. Örneğin: “Çok büyük bir tepki ile karşılaşmadıkları sürece kendi başlarına karar verdikleri ve uygulanmasını istedikleri şeylere şahit oldum ancak büyük bir çoğunluk güçlü bir sesle buna karşı çıktığında geri adım atmak zorunda kaldıklarını da biliyorum.” [E,39,16] “İdarecilerimiz kendi başlarına karar verip uygulanmasını istediği şeylerle de karşılaşa biliyoruz.” [E,29,5] “Bölümümüzde bazı kararlar alınırken bununla ilgili toplantılar yapılır, kararlar alınır ve o kararlar uygulanır. Okul idaresinin aldığı kararlarda bizim ilgimiz yoktur.” [E,33,7] “Durum gereği yaptırım uyguladıkları oluyor ve bizde bu kararlara harfiyen uymak zorunda kalıyoruz.” [E,36,12] “Kendi görev ve sorumluluklarında inisiyatif kullanıp karar verirler.” [E,34,10] “Genellikle kararlar bu şekilde uygulanıyor.” [E,34,10] “İşlerin daha hızlı yürüyebilmesi için çoğunlukla bu yöntem uygulanıyor. Genellikle görev almaktan kaçınıldığı için bu yola başvuruluyor.” [E,31,8]

Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi ve Örgütsel Danışma

Kültür, bir topluma ait bireylerin birlikte çalışma, sorunlara çözüm üretme, yeni sosyal yapıları uyarılama gibi davranış kalıplarını belirler (Schein, 1992; Trompenaars, 1998). Örgütün sahip olduğu kültürel özellikler, örgütün yapısının şekillenmesinde belirleyici olmaktadır. Eğer bir örgütte güç farklılıklarının fazla olduğu bir kültür hâkimse merkezi bir yapı oluşurken, güç farkının az olduğu bir kültürde merkezi olmayan bir yapı benimsenmektedir. Yüksek güç mesafesinin olduğu örgütlerde, ast ve üst birbirlerine karşı eşit olmayan bir durumda bulunmaktadır. Hiyerarşik sistem, bu eşitsizlik üzerine kurulmuştur. Merkezi bir yapı vardır ve astlar ne yapacağıının söylenmesini beklerler (Hofstede, 1998).

Öğretmenler yöneticilerin kendilerine danışmalar bile kendi kafalarındaki yaptıklarını ifade etmektedirler. Örneğin: “Geneli ilgilendiren konularda görüşümüz alınıyor. Ancak son söz yine idarecilere ait oluyor.” [E,39,16] “Danışma zaman zaman olur ama çok azdır. Fikirler alınsa bile son kararı veren yine idareciler olur.” [E,36,12] “Başvurular ancak daha çok kendilerine yakın olan arkadaşların görüşlerine başvurmayı tercih ederler. Diğer taraftan kurul toplantılarında öğretmen arkadaşların da görüşlerine başvuruyorlar. Ancak genel itibarıyla kendi görüşlerine göre hakaret ediyorlar.” [E,37,13] “Bize başvururlar ancak genellikle istediklerini yaptıklarına şahit oldum. Ancak şiddetli bir talepte bulunulduğunda sormak zorunda kalıyorlar. İnsanların mutsuz olduğu bir yerde mutlu bir idareci olamaz. Sonraki zamanlarda çark yan dönmeye başlar. Bu da istenen bir durum değildir. Eğer akıllı bir idareciyse fikir olmak durumundadır.” [E,27,5] “Öğretmenlerin eleştirilerine yer verilir fikirleri alınır ancak uygulama noktasında idarecilerin kendi kararları uygulanır.” [E,25,3]

Yönetici ve Öğretmenler Arasındaki Güç Mesafesi ve Yetki Verme

Yetki, başkalarının davranışlarını yönlendiren kararları verebilme gücüdür. Yetkiyi gücün dış göstergesi olarak gören tanım, bir yönetici ne kadar yetkili ise kurumunda o kadar güçlü görüneceğini vurgulamaktadır. Yetkiyi, kararları etkileme gücü olarak veren tanım da aynı kavrama dönüktür. Yetkiyi kurumuş güç olarak alan tanım ise yöneticinin yetkinin kendisinin değil, kurumun malı olduğu noktasında uyarılmaktadır (Bursalıoğlu, 1994). Yüksek güç mesafesine sahip kurumlarda yetki bir güç olarak algılandığı için alt basamaklara doğru yetki azalarak gitmektedir. Düşük güç mesafesine sahip kurumlarda ise yetkinin yöneticinin kendi malı olmadığı ve alt basamakta bulunanlara da konuları itibarıyla yetki verilebileceği görüşü hâkimdir. Öğretmenlerin tümü yöneticilerin kendilerine sorumluluk verdiği fakat yetki vermediklerine dikkat çekmektedirler. Bununla ilgi bazı öğretmenlerin görüşlerine aşağıda yer verilmiştir: “Kendi uzmanlık dalımızla ilgili olan konularda yöneticiler yetki veriyorlar... Sorumluluklar çok fazladır ama yetki devri istisnadır, genel itibarıyla yetki verilmiyor.” [E,40,16] “Yetki vermiyorlar. Sorumluluk verdikleri oluyor. Bu da idare ile

olan ilişkilerde önem arz ediyor.” [E,35,13] “Önemli ve zor görevlerde bizlere yetki verildiğine ben şahit olmadım.” [E,31,8] “Bölüm ile ilgili olan görevlendirmeler oluyor ancak bunun dışında bir yetki verilmesi söz konusu değil.” [E,33,7]

Tartışma

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin önemli bir kısmı, yöneticileriyle aralarındaki iletişim süreçlerini, anlayışlı ve dostça gerçekleşmektedir. Öğretmenler kendilerine ait farklı görüş ve kanaatlerini rahatlıkla dile getirebildiğini belirtmektedir. Nitekim Sargut (2001) düşük güç mesafesine sahip kurumlarda bireylerin karşılıklı iletişim, etkileşim ve diyalog içerisinde olduklarının bir göstergesi olabileceğini belirtmektedir. Yapılan araştırmaya paralel olarak Spencer-Oatey (1997) ve Kasuya (2008) göre düşük güç mesafesi endeksli toplumlarda öğretmenler ve öğrenciler rahatlıkla iletişim kurabilirler. Öğrenciler kendi fikirlerini rahatlıkla dile getirebilirler (Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008).

Araştırmada bir kısım öğretmenler yöneticilerin davranışlarında düşük güç mesafesi olduğundan bahsederken, öğretmenlerin bir kısmı ise yöneticilerin kurumlarında otoriter bir bakış açısına vurgu yapmaktadır.

Diğer taraftan öğretmenler, yöneticilerin -eğer çok ciddi bir tepkiyle karşı karşıya kalmadıkları sürece- kendi başlarına karar verdiklerine dikkat çekmektedirler. Yine bu bulguya paralel olarak öğretmenler yöneticilerin kendilerine göstermelik olarak danıştıklarını fakat kendi düşüncelerini uyguladıklarını ifade etmektedirler. Ayrıca yine öğretmenlerin tümü yöneticilerinin kendilerine sorumluluk yüklediklerini fakat yetki devretmediklerine dikkat çekmektedirler ki bu bulgular yönetici ve öğretmen arasındaki yüksek güç mesafesinin göstergeleri olarak düşünülebilir.

Nitekim düşük güç mesafesine sahip kurumlarda astlar birçok konuda karar verme konumunda olabilmektedir. Bu da beraberinde bürokrasiyi de azaltmaktadır (Tavşancı, 2005). Ast-üst arasındaki mesafeyi azaltmanın, yöneticilerin konumunu sarstığı kanaati hâkim olan kurumlarda yöneticiler otoriteden yana bir tavır sergilerlerken düşük güç mesafesine sahip olan kurumlarda yöneticiler demokratik bir davranış içerisinde (Erdoğan, Yaman, Şentürk ve Kalyoncu, 2008).

Yetkinin yöneticide toplanması, bir kurum içindeki otorite veya gücün, hiyerarşinin yoğun yaşandığı bir izlenim vermektedir. Buna göre, kurumdaki astların söz sahibi olma, karara katılma, örgüt kültürünü benimseme, örgütsel adanma düzeylerini negatif yönde etkileyecek şekilde şekillenir. Güç mesafesi yüksek kurumlarda yöneticinin her şeyden haberdar olması gerekliliği gibi algılanırken, yönetici asli vazifesi olan kurum hedeflerini gerçekleştirmeye zaman ayıramayabilir.

Düşük güç mesafesinin olduğu örgütlerde ise ast ve üst arasında, eşit bir yapılanma söz konusudur. Hiyerarşik sistem rollerin eşitsizliğini gösterir ve roller değişebilmektedir. İdeal yönetici bir demokattır. Astlar, işlerini etkileyecek kararlar

alınmadan önce kendilerine danışılmasını beklerler, ancak, son kararı veren yönetici olmakta ve bu astlar tarafından kabul edilmektedir (Hofstede, 1998). Buna mukabil yetki verme bazı yöneticiler tarafından ellerinde bulundurdukları güce zarar verecek bir unsur olarak algılanmakta ve gücün tek sahibi olma düşünceleriyle bunu astlarının eline geçmelerine izin vermeme eğilimindedirler.

Yapılan bu nitel araştırma nicel olarak da araştırılmalı, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel ve devlet okullarında güç mesafesinin belirlenmesine dönük araştırmalar yapılmalıdır.

Ayrıca üniversitelerde ve Millî Eğitim Bakanlığına bağlı özel ve devlet okullarında güç mesafesi endeksinin sorgulandığı bir profilin çıkarılması, demokratik eğitim açısından da sorgulanması gereken ve önemli katkı sağlayacağı düşünülen çalışmalar olarak alana bir ivme kazandırabilir.

Kaynakça

- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*, İstanbul: Beta.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çağlar, D. (2001). "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(3), 125-148.
- Erdoğan, Y.; Yaman, E.; Şentürk, Ö. ve Kalyoncu, E. (2008). "Web Tabanlı Eğitimde Güç Mesafesi: Bilgi Üniversitesi Örneği", *Değerler Eğitimi*, 6(15), 115-137.
- Hodgetts, R. M. (1997). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. (Çev.: E.C. Mutlu). İstanbul: Der Yayınları.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. California: Sage Publication.
- Hofstede, G. (1998). "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", *Journal of Management*, 35(1), 1-12.
- Kasuya, M. (2008). Classroom Interaction Affected By Power Distance. *Language Teaching Methodology and Classroom Research and Research Methods*. <http://www.cels.bham.ac.uk> (Erişim Tarihi: 27.04.2008)
- Kırılıdoğ, M. & Ağaoğlu, M. (2004). "E-Öğrenme Öğrenci-Merkezli Öğrenmeye Yardımcı Olabilir mi?", *First International Conference on Innovations in Learning for the Future*, İstanbul.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Leung, K. & Lind, E. A. (1986). "Procedural justice and culture: effects of culture, gender, and investigator status on procedural preferences". *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 1134-1140.

Sargut, S. (1994). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.

Sargut, S. (2001). *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: Verso Yayınları.

Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San-Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Smith, H.J.; Tyler, T.R.; Huo, Y.J.; Ortiz, D.J. & Lind, E.A. (1998). "The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality". *Journal of Experimental Social Psychology*, 34, 470-493.

Sofyalıoğlu, Ç. ve Aktaş, R. (2001). "Kültürel Farklılıkların Uluslararası İşletmelere Etkisi", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 75-92.

Spencer-Oatey, H. (1997). "Unequal relationships in high and low power distance societies". *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(3), 284-302.

Şimşek, M.Ş.; Akgemci, T. ve Çelik, A. (2007). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel.

Tavşancı, S. (2005, Mart 06). "Dünyanın Farklı Kültürlerindeki Yönetim Yapılarını Tanıyın", *Yeni Asır İnsan Kaynakları*.

Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, Yazılı ve Diğer Materyaller için İçerik Analizi ve Uygulama Örnekleri*. İstanbul: Epsilon.

Terzi, A.R. (2004). "Üniversite Öğrencilerinin Güç Mesafesi ve Belirsizlikten Kaçınma Algıları Üzerine Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 65-76.

Trompenaars, F. (1998). *Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*. New York: McGraw-Hill.

Tse, D.K., Francis, J. & Walls, J. (1994). "Cultural differences in conducting intraand inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison". *Journal of International Business Studies*, 25, 537-555.

Yaman, E. (2008). "Üniversiteler ve Etik: Baskılar ya da Psikolojik Şiddet", *İş Ahlakı*, 1, 81-98.

Yaman, E. (2010). "Psikoşiddete (Mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürü ve İklimi Algıları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(1), 567-578.