

## YABANCILAŞMA, KURUMSAL DEĞERLER VE DUYGU YÖNETİMİ DENKLEMİ

Arş. Gör. Murat Polat  
Muş Alparslan Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Böl.  
[ankapolat@gmail.com](mailto:ankapolat@gmail.com)

Arş. Gör. Tuba Yavaş  
Muş Alparslan Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Böl.  
[tuubayavas23@gmail.com](mailto:tuubayavas23@gmail.com)

### Özet

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olan eğitim, sürekli yenilenerek tanımlanmaktadır. İnsanlığın ihtiyaçları bu şekilde temelde etken oluşturmaktadır. Eğitime aracılık eden kurumlardan biri olan okullar, çeşitli öğelerle, eğitimin amacına hizmet etmektedir. Bu hizmetin kalitesi, kurumda yetişmiş öğrencinin niteliğini belirleyebilmektedir. Günümüzde örgüt hastalığı olarak belirtebileceğimiz “yabancılaşma” olgusu, okullarda da sıklıkla gündeme gelen bir konudur. Özellikle okul yöneticileri ve öğretmenler, farkında olmadan dahi, bu sürecin bir parçası olmaktadır.

Bu çalışmanın konusu, eğitimde yabancılaşma sürecine girmiş ya da girmek üzere olan kurumlar için, yabancılaşma sürecinde kurumsal değerlerle duyguları yönetebilmedir.

Çalışmanın amacı, yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denklemini betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda yabancılaşmanın, değerlerin ve kurumsal değerlerin önemi ve duygu yönetiminin gerekliliği üzerinde durularak, okullara yönelik betimsel bazı sonuçlar verilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancılaşma, Kurumsal Değerler, Duygu Yönetimi.

## THE EQUATION OF ALIENATION, INSTITUTIVE VALUES and EMOTION MANAGEMENT

### Abstract

Education, a term as old as human history, is continuously defined by renewing. The needs of mankind form a basis for this process. The school, one of the institutions forming the education, serves a purpose for the education with variety factors. The efficiency of this service can reveal the quality of the students qualified in an institution. The term of alienation, defined as an organizational sickness nowadays, is a subject becoming a current issue frequently in the schools. Especially the administrators and the teachers, even reluctantly, become a part of this process.

The scope of this study is to control the emotions with institutive values in the process of alienation for the institutions having entered or being on the verge of entering in the process of alienation.

The aim of the study is to depict the equation of alienation, institutive values and emotion management. In accordance with this purpose, by emphasizing the alienation, the importance of values and institutive values and the necessity of emotion management, some descriptive results and suggestions have been offered to the schools.

**Key Words:** Alienation, Corporate Values, Emotion Management.

## GİRİŞ

Eğitime, örgüt kapsamında bir denklem olarak bakılırsa, örgütü amacından saptıracak her olgu için, kurumsal değerler ve ona eklenen duygularla yönetim, örgütsel denge sonucunu verebilir.

İnsanlık, tarihin her döneminde sosyalleşme ve bireysel benliğini tamamlayabilme ihtiyacıyla eğitime sarılmıştır. Bu temel ihtiyaçlar, aynı zamanda birey olmanın getirdiği yükümlülüklerin dışa vurulmasıdır. Tarihsel süreçte birey olma ihtiyacı, beraberinde bir sistem, örgüt veya kurumsal yapının var olabilmesini gerekli kılmıştır. Günümüzde çağdaş insanın çevresi çeşitli kurumlarla kuşatılmıştır. Bireyin doğumu bir hastane kurumunda gerçekleşir ve öldüğünde cenazesini yine bir başka kurum kaldırır (Etzioni ve Elma'dan Aktaran Yılmaz & Sarpkaya, 2009). Yani, birey üyesi olduğu toplumun diğer bireylerince kurulan ve çevresini her alanda kuşatan bir kurumsal ağ ile çevrilidir. Bu kurumlar içerisinde bireyin yaşantı sürecinde en büyük rolü oynayan ya da edeceği eğitim kurumları oynar. Fakat birey, çevresindeki bu kurumsal ağ yapısına dâhil olduğu süre boyunca her geçen gün biraz daha yalıtılmışlık ve izole olma hissine kapılır. Bu his ya da bir anlamda hissizleşme durumu "yabancılaşma" kavramı içerisinde ele alınabilir.

## Amaç

Bu araştırmanın amacı, literatürde çok fazla çalışılmış olan "yabancılaşma" kavramını genelden özele indirgeyerek eğitim kurumlarındaki yabancılaşma süreci ve kurumsal değerler doğrultusunda eğitim kurumlarına yönelik duygu yönetimi ilkelerini ve özelliklerini betimlemektir.

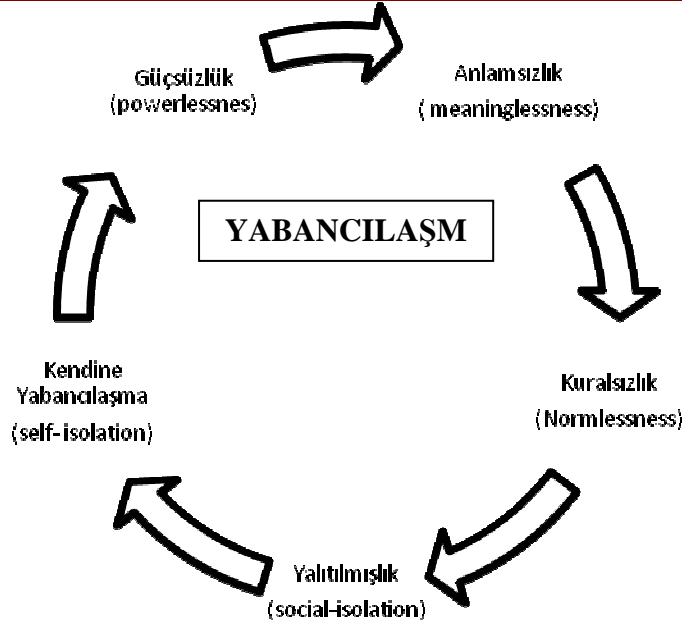
## YÖNTEM

Öncelikle, eğitimde yabancılaşma kavramı ve yabancılaşmanın etkileri üzerinde durulmuş; ardından kurumsal değerler, duygu yönetimi ve yabancılaşma kavramları üzerine yapılan araştırmalardan yola çıkılarak eğitim kurumlarına yönelik genel çıkarımlar ve önerilerde bulunulmuştur.

## EĞİTİMDE YABANCILAŞMA KAVRAMI VE YABANCILAŞMANIN ETKİLERİ

Yabancılaşmayı çeşitli kavramsal boyutlarda ele almak mümkündür. Ancak, öncelikle örgütlerin içerisinde çalışanlara yönelik var olan yabancılaşma sürecinden bahsedilebilir. Bu kapsamda özellikle eğitim örgütlerindeki yabancılaşmanın boyutları üzerinde düşünülmelidir.

Örgütsel anlamda yabancılaşmayı, *örgüt çalışanları arasında genel bir doyumsuzluk hali* olarak tanımlamak mümkündür. Ya da, örgüt çalışanı olarak bireyin duyuşsal, devinimsel ve bilişsel yeteneklerini etkin kullanamaması, bireyin potansiyelinin özgün ürünlere dönüştürülememesi sonucunda, kurumsal kültürün çalışan tarafından dışsallaştırılması durumudur (Başaran, 1998; Eryılmaz & Burgaz, 2011). Eğitim kurumları toplumun vazgeçilmez örgüt yapılarındandır. Bu düşünceyle hareket edildiğinde her örgüt gibi eğitim kurumları içerisinde de bir yabancılaşma sürecinden bahsedilebilir. Eğitim kurumlarının en önemli çalışanları olarak yönetici ve öğretmenleri düşünmek mümkündür. Ülkemizde eğitim kurumlarında yöneticilerin yabancılaşması üzerine çalışmalar az olmakla birlikte, öğretmenlerin yabancılaşma durumuna yönelik çalışmalar daha yaygındır (Yılmaz & Sarpkaya, 2009; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Özbek, 2011; Erjem, 2004; Yapıcı 2005). Eğitim kurumlarında yabancılaşmanın tespitinde birçok değişken düşünülebilir; ancak genel anlamda beş alt durum söz konusudur (Erjem, 2004; Akyıldız & Dulupçu, 2003; Yapıcı, 2005; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Özbek, 2011):



Şekil 1: Yabancılaşma Süreç Döngüsü

Şekil 1 'de belirtildiği gibi, yabancılaşma süreci kendi içerisinde bir döngü oluşturmaktadır. Bu döngüsel yapıdaki alt başlıkları incelediğimizde;

- **Güçsüzlük (powerlessness)**  
Güçsüzlük, kurum içi süreçlerde bireyin ürettiği ürünlerde ve bu ürünlerin yönetiminde söz sahibi olamaması durumu olarak tanımlanabilir. Yani çalışan iş süreci üzerinde herhangi bir etkisinin ve kontrolünün olmadığı düşüncesine kapılır ve bu durum kendisinde geleceğe yönelik genel bir kaygı hali doğurur (Seeman, 1959; Blauner, 1964; West, 1988; Eryılmaz & Burgaz, 2011).
- **Anlamsızlık ( meaninglessness)**  
Anlamsızlık, bireyin kurum kültürü içerisindeki hedefleri kendi inançlarıyla bütünleştirememesi durumu olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle çalışan kurumun amaç ve hedeflerine göre hareket etmekte isteksizdir, çünkü bu amaçlar kendi inançlarıyla çelişmektedir (Seeman, 1959; Shepard, 1972'den Aktaran Eryılmaz & Burgaz, 2011).
- **Kuralsızlık (Normlessness)**  
Kelime anlamından çıkarılabileceği gibi, kuralsızlık, bireyin kurumsal hedef ve amaçlara ulaşmaya çalışırken gerek toplumsal gerek kurumsal temel kuralları göz ardı etmesi durumudur. Çalışan hedefe ulaşmada kuralları umursamaz ve kendi yolunu çizmeye çalışır. Bu durum kurum çalışanlarının kabul görmeyen ilk ve ölçütlere göre hareket etmeleriyle kendini gösterir (Seeman, 1959; Dean, 1961; Elma, 2003; Eryılmaz & Burgaz, 2011).
- **Yalıtılmışlık (social-isolation)**  
Kurum çalışanları kendilerini her türlü örgütsel ilişkiden bilinçli olarak soyutlar ve sosyal ilgilerini kaybederler, bu durum kurum içerisinde yalıtılmışlık durumuna sebep olur. Çalışan kendi isteğiyle diğer çalışanları reddederek, her türlü kurumsal etkiden uzaklaşma çabası içerisine girebilir veya diğer çalışanlarının kendisini istemediği düşüncesiyle hareket edebilir. Her iki durum da, kurum içi yalıtılmışlığı körükleyici etkiler yaratmaktadır (Elma, 2003; Eryılmaz & Burgaz, 2011; Özbek, 2011).
- **Kendine Yabancılaşma (self- isolation)**  
Kendine yabancılaşan çalışan işini severek yapmamaktadır. Yani kendine yabancılaşma, çalışanın hem kurum içi işleyiş anlamaktan uzak kaldığı, para, güvenlik, vb. dışsal etkileri gözetmediği hem de iş anlamında kendini ortaya koyamadığı, ispatlayamadığı bir süreci ifade eder (Seeman, 1959; Ofluoğlu & Büyükyılmaz, 2008).

## YABANCILAŞMA VE KURUMSAL DEĞERLER İLİŞKİSİ

Eğitim kurumlarında kurumsal süreçlerde yabancılaşmanın varlığı özellikle yönetici ve öğretmenler üzerinde tespit edildiğinde, bu durumun nasıl düzeltilebileceği hakkında iyi düşünülmesi gerekir. Bazen bu durumun, hayati bir öneme sahip olduğu, dahi düşünülebilir.

Yabancılaşmaya yönelik çözüm yollarının belki de en temel noktası; kurumsal değerler doğrultusunda bir çözüm yolu üretmektir. Değer ya da değerler kavramı alanyazında çokça yer almış kavramlardır. Değer, bireylerin toplumsal kurallar, gelenekler ve görenekler yoluyla “iyi - kötü”yü ve “dogru- yanlış”ı ayırmayı ve kendi ahlak ilkeleri doğrultusunda bir ölçü edinmeyi öğrenmeleriyle oluşan kanaatler ve inançlar bütünü (Beill, 2003: 14: Akt. Yazıcı, 2006) olarak tanımlanabilir. Okul denilen kurumlar, var oldukça değerlere olan ihtiyaç daha önem kazanmaktadır(Leming, 2000). Değerlerin kazandırılmasında “öğretmen” önemli bir rol yüklenmektedir. Halstead ve Taylor (2000: 177), okulda öğretmenlerin değerleri, rollerinin bir bölümü olarak göstermeseler, dahi, öğrencilerin öğretmenlerinin değer yargılarından etkilendiklerini belirtmişlerdir (Akt. Yazıcı, 2006).

Bu özelliklerinden dolayı kurumsal değerlerin oluşturulması süreci oldukça zorlayıcı bir süreçtir. Yabancılaşma sürecine girmiş bir eğitim kurumunun aynı zamanda değerlerle eğitime odaklanabilmesi, eş zamanlı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Öte yandan kurum içi yabancılaşma sürecine değerlerin pozitif yönde katkılarının olduğu görülmektedir. Çünkü kurum içerisinde değer uyumu sağlandığında; kurum ve birey benzer özellikleri paylaşır ve kurum-birey etkileşiminde değer uyumu yoluyla, hem kurum bireyin hem de birey kurumun gereksinimlerini veya beklentilerini sağlayabilmekte zorlanmaz (Kristof, 1996; Verquer, Beehr ve Wagner, 2003'ten Akt. Yılmaz, 2008). Bu türden bir değer uyumu sağlayabilen eğitim kurumları ister resmi ister özel nitelikte olsunlar her şekilde öğretmen ve yöneticileri üzerine yabancılaşmanın getireceği kendine yabancılaşma, yalıtılmışlık, kuralsızlık, anlamsızlık ve güçsüzlük durumlarını aşabileceklerdir.

## KURUMSAL DEĞERLERLE DUYGULARIN YÖNETİMİ

Kurumsal değerlerin oluşturulma sebebinin kökeninde çalışan güç olarak insan gruplarının bir anlamda kontrolünün sağlanması yatar. Dolayısıyla kurum içi her süreçte insani değerlerin ve duyguların gözetilmesi önemlidir. Özellikle eğitim kurumlarının yönetim sürecinde hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kuruma duygusal uyumlarının sağlanması etkili bir işleyişin gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Goleman (2004)'a göre yönetim süreçlerinde öğretmen ve yöneticilerin duygularını bastırmak yerine duygularıyla yüzleşmeleri gerekmektedir (Aktaran: Töremen & Çankaya, 2008). Bu yüzleşme esnasında birey kendisi ve kurumun değerleri arasında bütünleştirici bir ilişki kurmalıdır. Kurulan bu ilişki sürecinin olumlu gerçekleşmesi durumunda birey yabancılaşmanın olası etkilerinden kişisel bütünlüğü ile arınabilir ve örneğin kendine yabancılaşma gibi bir durumla karşılaşmaz. Kurumsal değerleri duygu yönetiminin alt alanlarıyla bütünleştiremeyen bireyler ise kurumsal hedef ve amaçları dışallaştırdıklarından verimli olamayacaklardır. Duygu yönetiminin alt alanlarına ait özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Yaylacı, 2006'dan Aktaran: Töremen & Çankaya, 2008).

Empati	•Duyguları önemsemek, beklentileri önemsemek, uyumlu olmak, güven vermek, sevgi kültürünü benimsemek
İletişim	•Açık olmak, onurlandırmak, liderlik, motive etmek, eleştirmekten kaçınmak
Sosyal Beceriler	•Uzlaşmak, çatışmayı yönetmek, ortak hedefler oluşturmak, takım kurmak, işbirliğine açık olmak
Özbilinç	•Duygusal farkındalık, özdeğerlendirme, iyimser yaklaşım
Özdenetim	•Otokontrol, vicdan, özgüven, yenilikçi olmak, güvenilirlik

Şekil 2: Duygu Yönetimi Alt Boyutları

Şekil 2.'de duygu yönetimi sürecinin *iletişim*, *sosyal beceriler*, *özbilinç*, *empati* ve *özdenetim* alt boyutlarıyla ilgili olduğu ve duygu yönetimini sağlamış olan bireylerde bu alt boyutlara yönelik belirtilen özelliklerin bulunması gerektiği belirtilmiştir. Bu alt boyutlar incelendiğinde, kurumsal değerler doğrultusunda gerçekleştirilecek olan duygu yönetiminin kurumlarda yabancılaşmayı azaltmada büyük bir etken olacağı açıktır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Eğitim, ülkelerin gelişmesi ve daha ileri seviyelere yükselmelerinde bir tür lokomotif vazifesi görür. Bu lokomotifin etkin kullanımı için çalışanlarının o ülkeye ait eğitimsel hedeflere ve amaçlara uygun olarak kurumsal değerleri gözetmeleri gerekir. Eğitim kurumlarının temelde denge unsurunu sağlayıcı öğretmenler ve yöneticiler olmak üzere iki çalışan grubu vardır. Özellikle öğrenciyle daha çok etkileşim sürecinde olması gereken öğretmenlerin, kurumlarına ve mesleklerine karşı bir tür yabancılaşma sürecine girmeleri, hem eğitim hem de kurumsal yapı ve gelişim adına olumsuz yönde etki oluşturur.

Günümüzde eğitimin nicelik kısmında ilerleme yaşanırken, nitelik yönünden bir gerilemenin söz konusu oluşu, yapılan sayısız akademik çalışmaya ve yazılan birçok kitaba rağmen, insanlığın tehdit altında oluşunun altında (Yogi, 2009) gün yüzüne çıkmamış nedenleri aramak gerekmektedir. Bu nedenlerin başında "değer odaklılığın" uygulamaya konulamayışı verilebilir. Değerlerden uzak oluş, örgütün ya da kurumun birçok hastalığa yakalanmasına neden olmaktadır.

Ülkemizdeki eğitim kurumlarında özellikle öğretmenler, yabancılaşma sürecini yaşamaktadırlar. Eryılmaz & Burgaz (2011) öğretmenlerde yabancılaşma olgusu üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarda özellikle ülkemizde gerek resmi gerek özel eğitim kurumlarda olsun, her iki eğitimsel kurumda da öğretmen yabancılaşmasının olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine aynı çalışmada her iki okul türünde de yabancılaşma düzeyinin en yüksek çıktığı boyutlar, daha önce yabancılaşmanın alt boyutlarında belirtildiği gibi "kuralsızlaşma, yalıtılmışlık, anlamsızlık, güçsüzlük ve kendine yabancılaşma olarak ortaya çıkmıştır. Özbek (2011) ise yabancılaşmanın kurumlarda yönetim süreci içerisindeki rolünü incelemiş ve özellikle kurum yönetiminde yabancılaşmanın çalışanlar üzerinde zihinsel, fiziksel ve dolayısıyla duygusal bir takım gelişmeleri aksattığına işaret etmiştir. Ayrıca yöneticilerin kurum kültürünü korumada duygu yönetimine ve değer bilincine sahip olmaları gerektiği üzerinde durmuştur. Eğitim kurumlarında da yabancılaşmanın engellenebilmesi için kurum değerlerine ve çalışanlar üzerinde kurumsal değerlerin yaratacağı duygusal etkinin yönetimine dikkat edilmelidir. Diğer taraftan Erjem (2004) öğretmenlerin kuruma yabancılaşma durumuna yönelik araştırmasında öğretmenlerin yabancılaşmayı bütünüyle değil, kısmi bir şekilde yaşadıklarını dolayısıyla aslında sanıldığı aksine özellikle lise öğretmenlerinin kuruma yönelik yabancılaşma durumlarının Türkiye'de düşük boyutlarda olduğunu

vurgulamıştır. Bununla birlikte Yılmaz & Sarpkaya (2009) ise, kurumlarda yabancılaşma ile mücadelenin önemine dikkat çekmişlerdir. Özellikle eğitim kurumları içerisinde kurum yöneticilerinin alan uzmanı olmalarının ve yabancılaşmaya yönelik olarak erken uyarı sistemlerini geliştirmelerinin önemine dikkat çekmişlerdir.

Özetle kurumsal değerler ile duygu yönetimi uygulamalarının birleştirilmesi yoluyla eğitim kurumlarında yabancılaşma ile baş edilebilir. Yabancılaşma, kurumsal değerler ve duygu yönetimi denkleminin çözümü noktasında, kurumsal değerlerle bütünleşmiş bir duygu yönetimi, kurum içi yabancılaşmanın önüne geçecektir. Yabancılaşma sürecinde eğitim kurumlarında değerler doğrultusunda öncelikle yönetici ve öğretmenlere yönelik duygu yönetiminin sağlanması önemlidir. Her eğitim kurumu kendi değer yönetim sistemini ve özellikle de yabancılaşma olgusuna yönelik erken uyarı sistemlerini geliştirmelidir. Eğitim kurumundaki yönetici ve öğretmenlerin kurumsal değerler ve duygu yönetimine katkıları konularında bilinçlendirici hizmet içi eğitimlerine ağırlık verilmelidir. Ayrıca "sağlık kurumları yöneticiliği" gibi "eğitim kurumları yöneticiliği" şeklinde en azından lisansüstü düzeyde bölümler oluşturulmalı ve böylece eğitim kurumlarında yabancılaşma konusunda profesyonel yöneticilerden destek sağlanmalıdır. Ülkemizdeki eğitim fakültelerinde "değer eğitimi ve duygu yönetimi"ne yönelik disiplinler okutulabilir.

**Not:** Bu çalışma 26-28 Nisan 2012 tarihlerinde Antalya'da 46 Ülkenin katılımıyla düzenlenmiş olan "3rd International Conference on New Trends in Education and Their Implications"da sözlü bildiri olarak sunulmuş olup, "Journal of Research in Education and Teaching" Bilim Kurulu tarafından yayınlanmak üzere seçilmiştir.

#### KAYNAKÇA

Akyıldız, H. & Dulupçu, M. A. (2003). Kavramsal ve diyalektik süreç olarak yabancılaşma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.8, S.3, s.27-48.

Başaran, İ. E., (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranışlar*. Aydan Yayınevi, Ankara.

Blauner, R. (1964). *Alienation and Freedom: The Factory Worker and His Industry*. The University of Chicago Press, Chicago.

Büyükyılmaz, O., (2007). *İşletmelerde Yabancılaşmanın Sosyo-psikolojik Etkileri ve Türkiye Taşkömürü Kurumunda Bir Uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, T.C. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Dean, D. G., (1961). Alienation: Its meaning and measurement. *American Sociological Review*, 26,5, s. 753-758.

Elma, C., (2003). *İlk Öğretim Okul Öğretmenlerinin İşe Yabancılaşması (Ankara İli Örneği)*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erjem, Y., (2004). Eğitimde yabancılaşma olgusu ve öğretmen: lise öğretmenleri üzerine sosyolojik bir araştırma. Mersin Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyoloji Bölümü.

Eryılmaz, A. & Burgaz, B., (2011). Özel ve resmi lise öğretmenlerinin örgütsel yabancılaşma düzeyleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, Cilt 36, Sayı 161.

Leming, J. S. (2000). *Teaching values in social studies education, past practices and current trends*. (11 10 2011 tarihinde [http://www.usoe.k12.ut.us/curr/char\\_ed/fedproj/hist/teaching.htm](http://www.usoe.k12.ut.us/curr/char_ed/fedproj/hist/teaching.htm) adresinden alınmıştır).

Ofluoğlu, G. & Büyükyılmaz, O., (2008). *Yabancılaşmanın teorik gelişimi ve tarihsel süreç içinde farklı alanlarda görünüşleri*. Kamu-İş; C:10, S:1.

Özbek, M. F., (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Y.2011, C.16, S.1 s.231-248.

Seeman, M., (1959). On personal consequences of Alenation in work. *American Sociological Review*, 31, s. 98.

Töremen, F. & Çankaya, İ., (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu Yönetimi. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi*, 1 (1), 33-47.

Yapıcı, M., (2005). Eğitim ve yabancılaşma. © *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, ISSN: 1303-5134, [www.insanbilimleri.com](http://www.insanbilimleri.com)

Yazıcı, K. (2006). *Değerler eğitime genel bir bakış*. Türklük Bilimi Araştırmaları, 19, 499-522

Yılmaz, K., (2008). *Eğitim Yönetiminde Değerler*. Pegem Akademi Yayınları, s. 84-85, Ankara.

Yılmaz, S. & Sarpkaya, P., (2009). Eğitim örgütlerinde yabancılaşma ve yönetimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:2. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Yogi, C.M. (2009). Value-based education. 29 Aralık, 2009 tarihinde The Children and Curriculum Development Centre tarafından düzenlenen programda Workshop olarak sunulmuştur. (Erişim: [http://www.uri.org/files/resource\\_files/Value%20Based%20Education%20by%20Dr.%20Yogi.pdf](http://www.uri.org/files/resource_files/Value%20Based%20Education%20by%20Dr.%20Yogi.pdf) adresinden 11.02.2012 tarihinde indirilmiştir.