DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Milli Eğitim Bakanlığı Projelerinin Okullardaki Uygulanma Sorunlarına İlişkin Öğretmen Görüşleri[1]

Teachers' Views on the Problems of Implementing Ministry of National Education Projects in Schools

Metin GÖLDERE, Uzman, metingoldere@hotmail.com

Semiha ŞAHİN, Prof. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi, semiha.sahin@deu.edu.tr

Geliş tarihi - *Received:* 1 Ağustos 2025
Kabul tarihi - *Accepted*: 22 Kasım 2025
Yayın tarihi - *Published*: 28 Aralık 2025

[1] Bu çalışma 1. yazarın 2. Yazar danışmanlığında yürütülen "Milli Eğitim Bakanlığı projelerinin okullarda uygulanmasına ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Göldere, M. ve Şahin, S. (2025). Milli Eğitim Bakanlığı projelerinin okullardaki uygulanma sorunlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4495-4515.
DOI. 10.51460/baebd.1756127

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Öz. Araştırmanın amacı Anadolu ve meslek liselerinde görev yapmakta olan öğretmenlerin MEB projelerinin okullarda uygulanmasında yaşadıkları sorunları ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerini tespit etmektir. Nitel yöntemle dizayn edilen araştırmada fenomenoloji (olgubilim) deseni ve benzeşik örneklem yöntemi kullanılmıştır. 2023-2024 eğitim öğretim yılında yürütülen araştırmanın çalışma grubunu Manisa ili merkezi ve Turgutlu ilçesindeki 6 Anadolu ve 6 meslek lisesinde olmak üzere 12 lisede görev yapan 22 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamada "MEB Projelerinin Okullarda Uygulanması" adlı yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler betimsel analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, MEB projelerinin uygulanmasında sıklıkla yaşanan sorunlar; öğretmen ve öğrencinin isteksizliği, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği, fiziksel koşulların yetersizliği, proje sayısının çok fazla olması ve ekonomik yetersizlikler olarak tespit edilmiştir. Çözüm önerileri incelendiğinde ise; öğretmen ve öğrencilere projelere katılmaları için teşvik edici maddi-manevi ödül ve desteklerin olması, öğretmenlerin iş yükünün azaltılması, proje sayısının azaltılması, projelerle ilgili kaliteli hizmet içi eğitimlerin verilmesi, proje ofisi gibi mekanların olması, proje başına ek bir bütçe ayrılması gibi düzenlemelerin yapılması önerilmiştir.
Anahtar Kelimeler: Değişim yönetimi, Öğretmen, Proje.

Abstract. The aim of this research is to analysis the problems and their suggestions by teachers working in Anatolian and vocational high schools in the implementation of MEB projects in schools. In the research designed by qualitive method, phenomenology design and homogeneous sampling method were used. The study group for research, conducted during the 2023-2024 academic year, consisted of 22 teachers working in 12 high schools, including 6 Anatolian high schools and 6 vocational high schools in the provincial center of Manisa and the Turgutlu district. A semi-sructed interview form titled ''Implementation of MEB Projects in Schools'' was used to collect data.The obtained data were analyzed using descriptive analysis techniques. According to the results of the study, the frequently encountered problems in the implementation of MEB projects were identify as the reluctance of teachers and students, the inadequacy of in-service training, inadequate physical conditions, the excessive number of projects and economic inadequacies. When examining the proposed solutions, it was recommended that teachers and students be encouraged to participate in projects through moral and material rewards and support, teachers' workload be reduced, the number of projects be reduced,high-quality in-service training related to projects be provided,facilities such as a project office be established, and an additional budget be allocated per project.
Keywords: Change management, Teacher, Project.

Göldere, M. ve Şahin, S. (2025). Milli Eğitim Bakanlığı projelerinin okullardaki uygulanma sorunlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4495-4515.
DOI. 10.51460/baebd.1756127

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Extended Abstract

Introduction. Changes in practices to be made in the education system are generally planned and organized as a project. Because the practices and activities to be carried out need to be designed according to the cause-effect relationship. In order to increase the effectiveness and efficiency in project implementation, all processes should be determined in a related way and be open to supervision. Each project is also the beginning of a change or an implementation process, as existing applications do not respond to the need; it is aimed at solving a problem and meeting the need. The reasons for organizational change are divided into two: internal and external. Internal environment is defined as all the change needs that occur within the organizational functions that affect the organization. The external environment includes factors such as political conditions, technology, financial conditions, economic conditions and social conditions that affect the organization (Iraz and Efeoğlu, 2023). In this context, projects are developed and put into practice by the Ministry of National Education (MEB) from time to time to be implemented in schools based on needs. However, as a result of both research results and observations and interviews, the importance of implementing MEB projects in schools in a healthy manner has been understood and an impression has been formed that there are problems in this regard. In this respect, the aim of this research is to analysis the problems and their suggestions by teachers working in Anatolian and vocational high schools in the implementation of MEB projects in schools.

Method. The research was conducted using phenomenology design in qualitative data collection method. The main purpose of qualitative research is to provide the disclosure of perceptions and experiences. During the research process, interviews were conducted with 22 teachers. The study group was selected using the homogeneous method from the sampling methods for the purpose of the research; it consists of 22 teachers working in a total of 12 high schools, 6 of which are Anatolian high schools and 6 vocational high schools located in the city center of Manisa and Turgutlu district of Manisa province in the 2023-2024 academic year. The data obtained were analyzed using the content analysis technique.

Results. According to the results of the research, lack of motivation for projects is one of the problems that teachers highlight the most, and for the best way to eliminate this, it was suggested to develop a system of financial and sentimental incentives for those who participate in the project. In this context, the importance of there being a difference between those who participate in the project and those who do not is emphasized. Another important issue is the inability to provide project-specific R&D support and the lack of qualified in-service training. Another suggestion is to improve the physical conditions and provide a project office. Reducing teachers' course loads and taking care not to have time problems due to workload is another issue that needs to be considered. Finally, the expectations that the projects should be designed in accordance with the student profile and that the number of projects should be reduced should not be ignored.

Discussion and Conclusion As a result, problems such as teachers' reluctance towards the project, lack of incentives, excessive workload and inadequate physical conditions risk weakening the realization of the MEB's change goals such as the 2023 Education Vision. Increasing teacher motivation, providing appropriate incentive and support mechanisms, balancing workload and improving physical

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

infrastructure are critical measures highlighted in the literature in order for projects to be successful. Another important issue is the inability to provide project-specific R&D support and the lack of qualified in-service training. Working on this issue and providing qualified support and training is essential for the efficiency of projects and exchanges. Another is the need to provide a project office with the improvement of physical conditions. Another is the need to provide a project office with the improvement of physical conditions. Reducing the workload of teachers, balancing the number of projects with the workload of teachers and ensuring that the student profile is suitable for the project topic are also of vital importance that the authorities should take into consideration. As the last word; If strategies are systematically implemented to address these issues, teachers and schools can reach the capacity to manage this change and meaningful improvement in education can be achieved.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Giriş

Eğitim sisteminde yapılacak uygulamalardaki değişimler genellikle bir proje halinde planlanmakta ve organize edilmektedir. Çünkü yapılacak uygulama ve etkinliklerin neden sonuç ilişkisine göre yapılandırılması gerekmektedir. Proje uygulamasındaki etkililiğin ve verimliliğin artması için tüm süreçlerin bağıntılı olarak belirlenmesi ve denetime açık olması gerekir. Her proje aynı zamanda mevcut uygulamalar ihtiyaca cevap vermediği için bir değişimin başlangıcı veya uygulama sürecidir; bir problemi çözmeye ve ihtiyaca karşılamaya yöneliktir.

Örgütsel değişimin sebepleri içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel çevre, örgütü etkileyen örgüt fonksiyonları içerisinde meydana gelen değişim ihtiyaçlarının tümü olarak tanımlanır. Dışsal çevre ise örgütü etkileyen politik koşullar, teknoloji finansal koşullar, ekonomik koşullar ve sosyal koşullar gibi faktörler olarak tanımlanmaktadır (İraz ve Efeoğlu, 2023). Bu bakımdan öncelikle değişime değinmekte yarar vardır. Değişim, örgütlerin veya insanların planlı ya da plansız bir şekilde bir mekân ya da sürecin belirli şartlar altında bir pozisyondan başka bir pozisyona evrilmesidir (Tunçer, 2013). Değişim, Güçlü ve Şehitoğlu'nun (2006) da belirttikleri gibi çevre koşullarının değişmesi ve dayatması karşısında, kişi veya kurumlar ihtiyaç gereği; yenilikleri yapmak için yeni düşünceler geliştirebilme, karar mekanizması oluşturabilme ve tüm bunları harekete geçirerek uygulama noktasına getirme sürecine değişim denir.

Bu çerçevede eğitimde değişimin nedenleri, boyutları ve yönetimi üzerine kapsamlı araştırmalar yer almaktadır (Aldridge ve McLure, 2023; Fullan, 2016; Lee, 2024; McLure ve Aldridge, 2022; Williams, 2024). Değişim sürecinin kendine has belirli aşamaları bulunmaktadır. Bu süreçte her bir basamağın ayrı bir önemi vardır. Bu basamakları; başlangıç, uygulama ve sürdürme basamağı olarak safhalara ayrılabilir. Lewin'in (1951) geliştirdiği **"**dondur–değiştir–yeniden dondur" modeli**,** örgütsel değişim sürecini üç temel aşamada ele alır. İlk aşama olan çözülme mevcut durumun sorgulanması ve çalışanların değişime hazırlanması sürecidir. Bu aşamada, örgütteki mevcut davranış kalıpları ve alışkanlıklar gevşetilir; değişimin gerekliliği konusunda farkındalık yaratılır. İkinci aşama olan değişme aşamasında, yeni davranış biçimleri, yapılar, sistemler veya süreçler uygulanmaya başlanır. Bu süreç, çalışanların yeni yöntemleri öğrenmesini, uygulamasını ve benimsemesini içerir. Son aşama olan yeniden dondurma aşamasında ise gerçekleştirilen değişiklikler kurumsal kültürün bir parçası haline getirilir. Bu aşama, değişimin kalıcı hale gelmesi, yeni normların ve değerlerin örgüt içinde yerleşmesi açısından önemlidir. Lewin'in modeli, değişimi yalnızca bir olay olarak değil, planlı bir süreç olarak ele alarak örgütlerin daha sürdürülebilir dönüşümler gerçekleştirmesine yardımcı olur.

Kotter'ın (1996) modeli örgütlerde değişimin nasıl planlanıp yönetilmesi gerektiğine dair kapsamlı iki bakış sunar. Sırasıyla 8 aşamalı model aciliyet hissi oluşturmak**,** koalisyon kurularak**,** vizyon ve strateji geliştirilir**,** etkili iletişimle yayılır**,** engeller kaldırılır**,** küçük ve kısa vadeli kazanımlar**,** sürdürülür ve genişletilir ve örgüt kültürünün bir parçası haline getirilmesi şeklindedir. Bu süreci daha genel bir bakış açısıyla ele alan dört aşamalı değişim modeli ise daha sade bir yapıya sahiptir. İlk olarak, değişim için gerekli planlamanın yapıldığı hazırlık aşaması gelir. Ardından, planlanan değişikliklerin uygulamaya konulduğu uygulama aşaması gerçekleşir. Üçüncü aşama olan stabilizasyon**,** yeni uygulamaların sistem içinde dengelenmesini ve eski alışkanlıkların yerine yenisini oturmayı içerir. Son olarak değerlendirme ve yerleştirme aşamasında değişim kalıcı hale getirilir ve örgüt yapısına entegre

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

edilir. Bu iki model birlikte değerlendirildiğinde, değişimin hem stratejik planlama hem de kültürel dönüşüm gerektiren çok boyutlu bir süreç olduğu anlaşılır (Baloh, Zhu ve Ward (2018). Fullan (2005) değişimin aşamalarını "başlatma, uygulama ve kurumsallaştırma olarak ifade etmiştir. Aldridge ve McLure (2024) ise değişim sürecini ilk olarak reform-hazır okul iklimi, ardından kapsamlı planlama, üçüncü olarak uygulama öncesi hazırlık ve son olarak, kapasite oluşturma olarak sıralamıştır.

Değişimin meydana geldiği durumlarda değişmenin meydana geldiği örgütte bulunan ögelerin hali hazırdaki konumlarını korumak ve bu mevcudiyetlerini kaybetmemek için göstermiş oldukları bir çeşit direnme veya tepkiler oluşur (Yılmaz, 2015). Değişime gösterilen bu tepki Toker'e (2007) göre "değişimin uygulanmasını önleme, erteleme veya yavaşlatmak üzere tasarlanmış davranışlardan oluşmaktadır. Değişimin niteliğine bakılmaksızın, taraflar değişimin etkilerinden kendilerini korumaya çalışırlar." Bazılarına göre değişime direnç, değişim etkinliklerine yönelik enerjinin oluşmasını sebebiyet veren bir öge olması nedeniyle değişim sürecini destekleyen kan damarları olarak görmektedir (Ercan, 2014). Okullarda değişimin başlatıcısı ve uygulayıcı eğitimcilerdir ve bu süreçte öğretmenler ve okul yöneticileri birlikte rollerini gerçekleştirmektedirler. Eğitimdeki değişim gayretleri açısından bu üç basamaktan en zor gerçekleşen ve en çok vakit alanı birinci mertebe olan buzların erimesi basamağıdır. Bunun nedeni ise hem öğretmenler hem de yöneticiler için hali hazırda işleyen sistemi sürdürme anlayışının daha tercih edilebilir olmasıdır. Değişimin gerekliliğinin farkındalığı oluştuğu anda ikinci mertebeye geçilebilir. İkinci mertebede davranış, değer ve tutumların kabullenilmesi sağlanabilecektir. Bu kabullenmeden sonra ise değişim artık kabul görür ve ileriki bir zamanda başka bir değişime ihtiyaç duyuluncaya kadar sabitleşir (Örgev, 2010).

Değişim arayışları ve eğitimle ilgili sorunlar eğitime önem veren diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye'de de önemli gündem maddelerindendir. Eğitim sistemini kısmen ya da tamamını kapsayacak biçimde yapısal, teknolojik ve yönetsel alanlardaki değişim çabaları çoğu zaman istenen hedeflere ulaşamamaktadır. Tüm bunlar dikkate alındığında eğitimdeki değişim kapasitesinin eğitimde eğitimcilerce ele alınarak değerlendirilmesi, eğitim politikalarının geliştirilmesini sağlayabilir ve uygulama noktasında rol gösterici bir değer taşıyabilir (Ertürk ve Uluğ, 2025). Türk eğitim sistemindeki değişim girişimleri çok eski yıllardan beri mevcuttur. Bu değişim girişimleri genellikle projeler üzerinden yapılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın (2019) 2023 Eğitim Vizyonu'nda değişim, eğitim sisteminin 21. yüzyılın gereksinimlerine uygun hâle getirilmesini hedefliyor. Bu çerçevede okul, öğretmen ve öğrenciler arasındaki ilişkiler yeniden düzenleniyor; yalnızca bilgi aktarımı değil, beceri, değerler ve eleştirel düşünceye odaklanılıyor. Uygulamada ise müfredat esnek ve modüler hale getiriliyor, ölçme-değerlendirme bilgiye değil beceri ve yeterliğe dayalı oluyor, her okul kendi gelişim planını oluşturuyor ve veriye dayalı yönetim güçlendiriliyor. Ayrıca teknoloji kullanımı ve öğrenme ortamlarının çeşitlendirilmesiyle öğrencilerin aktif katılımı sağlanıyor.

Türkiye'de MEB ve İl Milli Eğitim Müdürlüklerince hazırlanan projelerde her geçen sene çalışmalardaki kalite ve projeden alınan verim artmaktadır. Projelerin profesyonel biçimde yürütülmesine özen gösterilmektedir. Bu doğrultuda projelerin uygulanması adımında proje döngüsü yönteminden faydalanılabilmektedir (Saralar, 2020). Türkiye'de eğitimle ilgili politikaları üretme ve uygulama görevini üstlenen MEB'in değişim yönetiminde başarıyı yakalamasının en temel sebebi çalışanların tümünün planlanan değişimlere hazırlıklı olması ve uygulamadaki yenilikleri destekleyip benimsemesidir. Bu çalışmalar, değişim girişimleri yoluyla eğitimdeki değişimi iyileştirmek için

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

gösterilen küresel çabaları yansıtmaktadır. Türkiye'de ise son 20 yılda eğitime erişimi maksimuma çıkartmak ve fırsat eşitliğini arttırmak maksatlı kapsamlı reformlar gerçekleştirildiği bilinmektedir (Ertürk ve Uluğ, 2025). MEB tarafından başlatılan projeler, eğitimin kalitesini arttırmada önemli rol oynamaktadır. Eğitimle yeniden buluşma projesi, meslek lisesi öğrencileri hayata dokunuyor projesi, çevrim dışı zamanlar bizi hayata bağlar projesi, Anadolu mektebi yazar okumaları projesi, eğitimde Manisa akademi projesi, Manisa kanım sana feda projesi, Manisa her yerde İngilizce projesi, Manisa her yerde matematik projesi, Manisa her yerde Türkçe projesi, FATİH ve EBA gibi birçok projeler uygulanmıştır. Bu tür projelerin en önemli safhası uygulama safhasıdır. Bir proje ne kadar uygulanabilir ise o kadar da işlevsellik kazanabilmektedir. Bunun için eğitim projelerinde yaşanan sorunlar incelenip aksayan yönler tespit edilip, bu tespitler doğrultusunda görüş ve önerileri de dikkate alarak düzeltmeler yapılırsa bu projeler daha işlevsel hale gelecek ve daha çabuk hedefine ulaşacaktır (Saralar, 2020).

MEB tarafından başlatılan projeler hem iyi niyetle hem de bilimsel kriterler bağlamlı başlatılsa da aşağıda sıralandığı gibi proje uygulamalarında sorunlar da sıkça görülen bir olgudur. Bu konuda en çok karşılaşılan bir durum da belirli bir alanda yapılmak istenen değişimin kamuoyunun yeterli aydınlanmasını sağlamadan dar bir alanda yapılmaya çalışılarak adeta emrivaki bir şekilde duyurulup başlanmasıdır. Ayrıca aynı anda birden fazla projenin yürütülmesi ve proje sayılarının fazla oluşu da ayrı bir sıkıntı kaynağıdır (Örgev, 2010). Bunun yanında değişimler, kurumlar düzeyinde zaman zaman gelişigüzel değerlendirilmekte ve uygulamaya konmaya çalışılmaktadır. Bu durumda detaylı ve kararlı ilerleyişin gerekli olduğu değişim girişimleri, sürecin sözde ilerlemesiyle veya kısıtlı ilerlemesiyle sonuçlanabilmektedir (Erdoğan, 2002).

Şahin Türkmenoğlu'nun (2021) araştırmasında AR-GE yetkililerine göre; maddi kaynakların yetersiz olması, öğretmenlerin ve öğrencilerin teşvik edilmeyip yönlendirilmemeleri, proje konusunda yönetici ve öğretmenlerin deneyimsiz, bilgisiz ve isteksiz olması gibi sorunlar süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Şahin ve Aydın'a (2019) göre, öğretmen ve yöneticilerin yetkinlik sorunu, öğretmen atama ve yetiştirme sisteminin gelişim göstermesinin sağlanması ve tüm bunların eğitimci/akademisyen/uzman işbirliği ile bilimsel metotlarla yapılmasının önemi tespit edilmiştir. Akman (2017) eğitimcilerin değişim hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları, görev ve sorumluluktan kaçınmaları, okulların değişim kapasitesinin eksik olması ve yöneticilerin değişim sürecini yönetmede yetersiz kalmasından dolayı direnmeler yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca sınıf öğretmenlerinin orta derecede direnişte bulundukları tespit edilmekle birlikte değişime direnç göstermelerinin en önemli sebebi değişimden zarar görme korkusudur.

Akıllı (2017) öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin proje hazırlama ve uygulamada karşılaştıkları sorunlara bakıldığında; kaynak yetersizliğinden dolayı projelerin finanse edilemediği, materyal eksikliği olduğu ve işbirliğinin sağlanamaması sorunu yaşandığı sonucuna varılmıştır. Yine Aydın ve Şahin'e (2016) göre küçük ve orta büyüklükteki okullarda öncesinde bir projede etkin bir şekilde görev alan öğretmenlerin değişime daha açıktırlar. Büyük okullarda ise görev yapan eğitimcilerde projelere ilişkin daha fazla kayıtsızlık ve isteksizdirler. Hörküç'ün (2014) araştırmasına göre de öğretmen ve yöneticiler proje kapsamında yeterli teknik desteğin kendilerine sunulmadığını ve proje kapsamındaki değişim faaliyetlerinin de planlanan zaman içinde gerçekleştirilmediğini belirtmektedirler. Yöneticiler ve öğretmenler aynı zamanda okul üyelerinin proje ile ilgili görüşlerinin bakanlık tarafından

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

değerlendirmeye alınmadığını ve projenin uygulanmasında işleyişinin kontrol edilmediğini düşünmektedirler.

Zorlu (2020) araştırılmasında, FATİH Projesi'nin uygulanmasında öğretmenlerin teknolojileri kullanabilme becerilerinin orta seviyede olduğunu belirtmiş, Hörküç (2014) araştırmasında projelerin uygulanmasında hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu, uygulama safhasında proje işleyişinin kontrol edilmediği ve fiziksel koşulların sağlanamadığı bulgularına ulaşılmıştır. Yörük (2013) araştırmasında yönetici öğretmen ve öğrencilerin yeterli düzeyde istekli olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre Türkiye'de okullarda proje çalışmalarındaki sorunlar; yönetici desteği yetersizliği, ekonomik sebepler, fiziksel sebepler, öğretmenlerin isteksizliği, proje sayılarının fazla olması ve hizmet içi eğitimlerinin yetersizliği (Şahin ve Türkmenoğlu, 2021; Zorlu, 2020; Akıllı, 2017; Hörküç, 2014; Yörük, 2013; Örgev, 2010) şeklinde özetlenebilir. Ayrıca eğitimcilerin değişime karşı direnç gösterdikleri de (Şahin ve Aydın, 2019; Akman, 2017; Aydın ve Şahin, 2016; Şahin, 2013) tespit edilen önemli sorunlar arasındadır.

Bu konuda yapılan bazı yurtdışı araştırmalarda ise; Hargreaves (2004) araştırmasında öğretmenlerin değişime zorunlu tutulduğunda değişimde isteksizlik yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. European Commission (2004) araştırmasında projelerde bütçe kaynaklı ekonomik sorunların yaşandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Colón-Plana (2012) araştırmasında projelerin uygulanmasına ilişkin plan ve politikaların yetersiz olduğu, öğretmenlerin iş yükünün fazla olduğu, proje bütçe kaynaklı ekonomik sorunların yaşandığı bulgularına ulaşılmıştır. White (2023) araştırmasında yöneticilerin desteğinin öğretmenlerin değişim sürecini olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Hargreaves (2004) ve White (2023) öğretmen direncinin değişim sürecindeki merkezi rolüne dikkat çekmektedir. Türkiye'deki benzer sorunları olan araştırmalarda değişim süreci sıkıntıların sistemsel, personel ve okulların koşullarından kaynaklandığına değinilmiştir (Akman, 2017; Helvacı, 2009; Helvacı ve Kıcıroğlu, 2010; Şahin ve Demirel, 2019; Şahin ve Türkmenoğlu, 2021).

Gerek araştırma sonuçları, gerekse gözlem ve görüşmeler sonucu MEB projelerinin okullarda sağlıklı bir şekilde uygulanması konusunun önemi anlaşılmış ve bu konuda sorunlar yaşandığına ilişkin izlenim oluşmuştur. Bu bağlamda araştırma konusunun derinlemesine incelenmesi bir ihtiyaç olarak görülmüştür. Bu nedenle öğretmenlerin görüşlerine göre Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünce başlatılan projelerin okullarda uygulanma aşamasında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin incelenmesinin alana ve uygulamaya katkı getirmesi inancıyla bu araştırma dizayn edilmiştir. Araştırmanın soruları aşağıdaki gibidir:

- Öğretmenlerin MEB ve MANEP (Manisa İl Milli Eğitim Müdürlüğü Projeleri) projelerinin okullarda uygulanması sorunlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Öğretmenlerin, MEB ve MANEP projelerinden beklentileri nelerdir?
- Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanması sorunlarına çözümüne görüşleri nelerdir?

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Yöntem

Araştırmanın modeli

Araştırma nitel veri toplama yönteminde fenomenoloji (olgubilim) deseni kullanılarak yapılmıştır. Nitel araştırmaların temel amacı algı ve tecrübelerin açığa çıkarılmasını sağlamaktır. Değişik yaklaşımların kullanıldığı nitel araştırmalar her geçen gün yaygınlaşmaktadır. Bu yöntemlerden birisi olan fenomenolojinin maksadı da yaşanılan tecrübenin anlamlandırılmasıdır (Tekindal ve Arsu Uğuz, 2020). Araştırma verileri nitel araştırma yöntemi ile eğitimcilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak toplanmıştır.

Araştırmanın çalışma grubu

Araştırmada amaçlı örneklem yöntemlerinden benzeşik yöntem kullanılarak çalışma grubu oluşturulmuştur. Amaçlı örnekleme teknikleri, zengin bilgi barındırabilecek durumları ayrıntılı olarak araştırmamıza imkan verir (Baltacı, 2018). Araştırmanın çalışma grubunu 2023-2024 eğitim öğretim yılındaki Manisa ili merkezi ve Manisa ilinin Turgutlu ilçesinde bulunan 6'sı Anadolu lisesi ve 6'sı meslek lisesi olmak üzere meslek liseleri ve Anadolu liseleri içerisinden amaçlı ve benzeşik örneklem yöntemiyle seçilen 12 lisede görevli 22 öğretmen oluşturmaktadır. Bu okullar Manisa İlindeki en çok proje çalışması yapan okullar olup Manisa ilini temsil edebilecek niteliktedir. Tablo 1'de çalışma grubunun demografik özellikleri verilmektedir.

Tablo 1.
Çalışma grubunun demografik özellikleri

	Demografik özellikler	**Frekans (*f*)**	**%**
Cinsiyet	Kadın	13	59,09
	Erkek	9	40,91
Kurum Türü	Anadolu Lisesi	7	31,82
	Meslek Lisesi	15	68,18
Branş	Alan Dersleri	12	54,55
	Meslek Dersleri	10	45,45
Hizmet Yılı	6-10 yıl	3	13,63
	11-15 yıl	5	22,73
	16-20 yıl	2	9,09
	21 yıl ve üstü	12	54,55
Eğitim Düzeyi	Lisans	16	72,73
	Yüksek Lisans	6	27,27
Katılımcıların Uyguladıkları	1-5	9	40,90
Proje Sayıları	6-10	6	27,27
	11-15	4	18,18
	16 ve üstü	3	13,63
Görev Türü	Yürütücü	22	100
	Koordinatör	0	0
Toplam		22	100

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan eğitimcilerin %59,09'u kadın, %40,91'i erkektir. Araştırmaya katılan eğitimcilerin %31,82'si Anadolu liselerinde çalışmaktayken, %68,18'i meslek liselerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %54,55'i meslek dersleri öğretmeni iken, %45,45'i alan öğretmenidir. Katılımcıların hizmet yılına göre dağılımları incelendiğinde, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 ve üzeri hizmet veren katılımcıların frekansları sırasıyla 3, 5, 2, 12 olarak tespit edilmiştir ve yüzdelik dilimlerin farklılık gösterdiği görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunudur ve öğretmenlerin tamamı yürütücü görevini üstlenmişlerdir.

Veri toplama süreci ve araçları

Bu araştırmanın verileri gerekli etik kurulu izinleri alındıktan sonra nitel araştırma yöntemiyle elde edilmiş; araştırmada kullanılmak üzere tamamı açık uçlu 7 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış "Milli Eğitim Bakanlığı Gelişim Projelerinin Okullarda Uygulanmasında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri Konulu Yönetici ve Öğretmen Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" geliştirilmiştir. Soruların her biri araştırmanın problemini aydınlatmayı hedefleyen oluşturulmuştur. Görüşme formu kapsam ve görünüş geçerliğinin sağlanması için 6 alan uzmanı tarafından incelenmiş ve ilgili sorular bu uzman görüşüne göre düzenlenmiştir. Görüşme formunun pilot çalışması asıl uygulamadan bağımsız olarak Manisa İl merkezi ve Manisa'nın Turgutlu İlçesinde çalışan 4 öğretmen ile yapılmıştır. Bu doğrultuda öğretmenlerden geribildirim alınmış ve soru maddelerini anlaşılırlığı ve kapsayıcılığı açısından gerekli düzenlemeler yapılmış ve ölçme aracına son şekli verilmiştir. Bu tür görüşme tekniği ile yapılacak tüm görüşmelerde kullanılmak üzere sorular hazırlanmaktadır. Bu sorular görüşülecek olan kişilere aynı sırayla sorulur, ancak görüşülen kişinin görüşme esnasında soruları istediği genişlikte cevaplamasına izin verilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Araştırma verileri Şubat 2023 ile Mart 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler genel olarak 30 dakika ile 40 dakika arasında sürmüştür. Araştırmanın çalışma grubunu 22 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıların gönüllü olmalarına dikkat edilmiş ve görüşme sırasında veri toplama aracında yer alan problem/alt problemlerden öğretmenlere bahsedilmiştir. Ayrıca katılımcılar görüşlerinin sadece araştırma kapsamında kullanılacağına ve isimlerin saklı kalacağına ikna edilmiş, sorular ve sondaj sorularının cevaplanması için rahat bir ortam yaratılmıştır. Meslek liseleri ve Anadolu liselerindeki yönetici ve öğretmenlerin tecrübelerinden faydalanılarak konu ile ilgili görüş ve çözüm önerileri not edilmiştir. Elde edilen notlar hem matbu olarak, hem de dijital olarak korumaya alınmıştır.

2020-2025 Yılları arasında uygulanan MEB ve MANEP projeleri

1. Eğitimle Yeniden Buluşma Projesi
2. Meslek Lisesi Öğrencileri Hayata Dokunuyor Projesi
3. Çevrim Dışı Zamanlar Bizi Hayata Bağlar Projesi
4. Anadolu Mektebi Yazar Okumaları Projesi
5. Eğitimde Manisa Akademi Projesi
6. Manisa Sana Kanım Feda Projesi
7. Manisa'da Her Yerde İngilizce Projesi
8. Manisa'da Her Yerde Matematik Projesi

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

9. Manisa'da Türkçe Seferberliği Projesi
10. Eğitimde Varız Gelecekte Varız Projesi
11. Türkçemiz Kirlenmesin Projesi
12. FATİH Projesi
13. EBA Projesi
14. Geleceğin Kan Bağışçılarının Kazanımı Teknik Destek Projesi

Verilerin analizi

Araştırmanın sonuçlarından elde edilen verilerin incelenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Betimsel analiz farklı veri toplama teknikleri ile toplanmış veri birikiminin araştırmacı tarafından daha öncesinde hazırlanmış temalara göre okuyucuya özetlenmesi ve yorumlanması şeklinde kullanılan bir veri toplama analizi türüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Veri setinin elde edilmesinde hem veriye dayalı tümevarım, hem de kuramsal boyutta tümden gelimden yararlanılmıştır. İlk olarak, çalışma grubunun yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara vermiş oldukları yanıtlar bağımsız araştırmacı tarafından sorun alanlarına göre kodlanarak sınıflanmıştır. İkinci olarak veriler tematik olarak kategorize edilerek analiz edilmiştir ve son aşamasında elde edilen temalar benzer farklılıklarına göre kuramsal bilgiden de yararlanılarak özleştirilmiştir. Öğretmen katılımcıların ifadelerinden çarpıcı olanları örnek gösterilerek, sorun alanları güçlendirilmiştir. Verilerin analizi sürecinde kategoriler ve örüntüler dikkate alınmış, değişkenlerin frekansları yorumlanmış, değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiş, değişkenler özellikleri dikkate alınarak gruplandırılmıştır. 20 gün sonra aynı araştırmacı tarafından veri kodlama ile sınıflama ve temalaştırma işlemleri tekrarlanmıştır. İki Uygulama arası benzeşen tarafın çok olması işi kolaylaştırmış, benzeşmeyen ifadeler ikinci araştırmacının da katılımıyla uygun ifadelerle ilgili temalarda özlü bir bütünlükte işlenmiştir. Cevaplar mantıklı anlam zincirleri kurularak gerçeği tümüyle olduğu şekliyle yansıtacak bir biçimde yorumlanarak temalara nihai hali verilmiştir. Verilerin analiz sürecinde tarafsızlığı ve gizliliği sağlamak için katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonunda öğretmen katılımcılara Ö1, Ö2,… şeklinde rumuzlar verilmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, MEB ve MANEP projelerinin yürütülmesinde görev almış 22 öğretmen katılımcıya yönelik olarak uygulanmış olan "Milli Eğitim Bakanlığı Projelerinin Okullarda Uygulanmasına İlişkin Sorunlar ve Çözüm Önerileri Konulu Yönetici ve Öğretmen Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu"'na dayalı olarak gerçekleştirilen analizler yer almaktadır. Görüşme formunda yer alan sorular problem cümlesine ve alt problemlere cevap oluşturacak şekilde 7 adet sorudan oluşmuştur. Görüşme formunda yer alan cevaplar betimsel analize tabi tutularak sorun alanlarına göre kategorilere ayrılmış, her kategoriye ait istatistiki analizler için Frekans (f) ve Yüzde Alma (%) teknikleri kullanılmıştır. Temalaştırma, kategori ve kodlar üzerinden yürütülmüştür. Analizlere uygun olarak tablolarda kodlama, temalaştırma ve kategori oluşturmaya dikkat edilmiş fakat tabloların çoğunda hemen hemen her kod bir kategoriye denk geldiği için tekrara düşmemesi açısından sadece kodların verilmesi uygun bulunmuştur.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Birinci alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 2'de öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanmasında öğretmenler ve yöneticilerle ilgili yaşanan sorunlar verilmektedir.

Tablo 2.
Öğretmenlerin görüşlerine göre öğretmenler ve yöneticilerle ilgili yaşanan sorunlar

Öğretmenler	**Yaşanan Sorunlar**	***f***	**%**
Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21	Öğretmenler isteksiz	18	81,82
Ö6, Ö9, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20	Teşvik yok	9	40,92
Ö1, Ö2, Ö4, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15	Ders yükümüz fazla	9	40,92
Ö2, Ö9, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö21	Yöneticiler yeterince bilgilendirmiyor	8	36,36
Ö1, Ö8, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18	Zaman yok	8	36,36
Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö16, Ö21	Yöneticiler ilgisiz	7	31,82
Ö7, Ö12, Ö14	Eşit paylaştırılmıyor	3	13,63
Ö3, Ö4	Gönüllülük değil zorunluluk esaslı	2	9,09
Ö14, Ö15	Birbirine yıkmaya çalışılıyor	2	9,09
Ö14, Ö21	Diğerleri boşken iyi hissedilmiyor	2	9,09
Ö7, Ö16	Emekliliği yaklaşanlar ilgisiz	2	9,09

Tablo 2'de görüldüğü üzere, öğretmen ve yöneticilerle ilgili yaşanan sorunlarla ilgili görüş bildiren öğretmenlerin çoğunluğu projelerin uygulanmasında "öğretmenler isteksiz" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu kategori en yüksek frekansa sahiptir. "Teşvik yok" ve "ders yükümüz fazla" kategorileri eşit ve ikinci en yüksek frekansa sahiptir. Bu konuda doğrudan ifadeler şöyledir: "*Bu projelerle tabi birtakım sorunlar var. Bunlardan bir tanesi projelerin kağıt üstünde kalması, öğretmenlerin çok fazla proje sayısından dolayı isteksiz olması…"* (Ö3). *"Öğretmen ve öğrenciler isteksiz. Zorunluluktan projeyi uygulamaktadırlar"* (Ö4). Tablo 3'te öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanmasında öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlar verilmektedir.

Tablo 3.
Öğretmenlerin görüşlerine göre öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlar

Öğretmenler	**Yaşanan Sorunlar**	***f***	**%**
Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22	Öğrenciler isteksiz	16	72,73
Ö9, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18	Teşvik yok	6	27,27
Ö2, Ö5, Ö16	Öğrenci profiline uygun değil	3	13,63
Ö2, Ö8	Ders yükü fazla	2	9,09

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Ö4, Ö16	Veliler isteksiz	2	9,09

Tablo 3'da görüldüğü üzere, öğrencilerle ilgili yaşanan sorunlarla ilgili görüş bildiren öğretmenlerin çoğunluğu projelerin uygulanmasında "öğrenciler isteksiz" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu bağlamda öğretmenlerden ikisi "*Öğrencilerin ve öğretmenlerin isteksiz olması projelerin yürütülmesinde sıkıntıya yol açıyor*" (Ö10). *"Bu projeler hem uzun zaman alıyor hem de bu konuda öğretmen ve öğrenciler teşvik edilmediğinden yeterli istek olmuyor, isteksizlik gözlemlenebiliyor"* (Ö14) ifadelerini kullanmıştır. Tablo 4'de öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanmasında kurumsal anlamda yaşanan sorunlar verilmektedir.

Tablo 4.
Öğretmenlerin görüşlerine göre kurumsal anlamda yaşanan sorunlar

Öğretmenler	**Yaşanan Sorunlar**	***f***	**%**
Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22	Ekonomik sorunlar	21	95,45
Ö1, Ö2, Ö3, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22	Fiziksel sorunlar	17	77,27
Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22	Hizmet içi eğitim yetersiz	17	77,27
Ö6, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö17, Ö21	İşbirliği sağlanamıyor	7	31,82
Ö3, Ö6, Ö12, Ö15, Ö18, Ö21	Kağıt üstünde kalıyor	6	27,27
Ö3, Ö6, Ö14, Ö15, Ö18, Ö21	Proje sayısı çok	6	27,27
Ö4, Ö8, Ö16, Ö17	Evrak sayısı yoğun	4	18,18

Tablo 4'de görüldüğü üzere, kurumsal anlamda yaşanan sorunlarla ilgili görüş bildiren öğretmenlerin çoğunluğu projelerin uygulanmasında "ekonomik sorunlar" yaşandığını belirtmiştir ve en yüksek frekansa sahiptir. Projelerin uygulanmasında yaşanan sorunlarda "fiziksel sorunlar" yaşandığını belirten ve "hizmet içi eğitim yetersiz" şeklinde görüş bildiren öğretmenlerin frekansları eşit ve 17'dir. Bu bağlamda öğretmenlerin doğrudan ifadeleri şu şekildedir: *"Ekonomik olarak MEB'in hiçbir katkısı yok. Bütün her şeyi okul aile birliğinden karşıladığı için okul bu işe çok sıcak bakmıyor. Fiziki koşullar olarak da yetersiz buluyorum. … MEB ve MANEP projelerinin sayısının çok fazla olduğunu düşünüyorum. Bir ilde bir veya en fazla iki projenin uygulanmasın daha anlamlı olacağını düşünüyorum"* (Ö4). "*Öncelikle hizmet içi eğitimin yetersiz olması, uygulama kısmının çok uzun zaman alması, bazı projelerin okulların yapısına uygun olmaması…*" (Ö7).

İkinci alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 5'de öğretmenlerin görüşlerine göre projelerin uygulanmasına ilişkin yaklaşımlar verilmektedir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 5.
Öğretmenlerin görüşlerine göre projelerin uygulanmasına ilişkin yaklaşımlar

Öğretmenler	**Yaklaşımlar**	***f***	**%**
Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö14, Ö15, Ö18, Ö19, Ö21	Sorunlar giderilirse uygulanmalı	13	59,10
Ö1, Ö4, Ö11, Ö12, Ö13, Ö16, Ö17, Ö20, Ö22	Projeler uygulanmalı	9	40,90

Tablo 5'de görüldüğü üzere, MEB ve MANEP Projelerin uygulanmasına ilişkin yaklaşımlarını ifade eden öğretmenlerin yarısından çoğu "sorunlar giderilirse uygulanmalı" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu konuda bir doğrudan ifade şöyledir: *"İyi yapıldığı sürece yaklaşımım olumlu yönde yaklaşım göstermekteyim. Fakat yapılsın diye yapılacaksa hiç yapılmasın daha iyi"* (Ö10).

Üçüncü alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 6'da öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinin okullara faydaları hakkındaki düşünceleri verilmektedir.

Tablo 6.
Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinin okullara faydaları hakkındaki düşünceleri

Öğretmenler	**Faydalar**	***f***	**%**
Ö12, Ö13, Ö19, Ö22	Projeler faydalı	4	18,18
Ö1, Ö22	Öğrenciler sosyalleşiyor	2	9,09
Ö1, Ö2, Ö3, Ö6, Ö7, Ö10, Ö14	Öğretmen-öğrenci geliştirme	7	31,82
Ö4, Ö6, Ö8, Ö15	Okula tanıtım katkısı	4	18,18
Ö5, Ö6, Ö9, Ö11, Ö13, Ö14, Ö16, Ö17, Ö18, Ö20, Ö21	Sorunlar düzelirse faydalı	11	50,00

Tablo 6'da görüldüğü üzere, MEB ve MANEP projelerinin faydaları hakkındaki düşüncelerini ifade eden öğretmenlerin yarısı "sorunlar düzelirse faydalı" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu konuda doğrudan ifadeler şöyledir: "*Bence somut bir şey elde edemediysek, projeler gereksiz. Yani somut bir veri elde edemeyeceksek projeler gereksiz. Bu kadar sorunlar yaşanırken faydalı olmuyor*" (Ö2). *"Projelerin aslında okullara katkı sağladığını düşünüyorum. Sadece iş birliğinin yeterli derece sağlanamamasına bağlı sorunlar oluyor. Bu sorunlar giderilirse daha faydalı olacağını düşünüyorum"* (Ö14). Tablo 7'de öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinden beklentileri verilmektedir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 7.
Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinden beklentileri

Öğretmenler	**Beklentiler**	***f***	**%**
Ö1, Ö2, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö17, Ö12, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22	Öğretmen-öğrenci gelişmeli	16	72,73
Ö2, Ö3, Ö8, Ö10, Ö11, Ö19	Okul tanınmalı	6	27,27
Ö4, Ö9	Öğrencilerin sosyal sorumluluğu gelişmeli	2	9,09
Ö5, Ö13	Öğrencilerin okula bağlılığı artmalı	2	9,09

Tablo 7'de görüldüğü üzere, MEB ve MANEP projelerinden beklentilerini ifade eden öğretmenlerin çoğunluğu "öğretmen-öğrenci gelişmeli" şeklinde görüşlerini belirtmiştir. Bu kategorinin yüzdesi 72,73'tür ve en yüksek frekansa sahiptir. Bu konuda doğrudan ifadeler şöyledir: "*Projelerden beklentimiz de projeye katılan öğrencilerimizin, sosyal sorumluluk davranışlarının anlayışlarının gelişmesini bekliyorum"* (Ö4). *"Bu projelerden beklentim daha anlaşılır ve daha uygulanabilir projelerin oluşturulmasıdır. Bunun dışında öğretmen ve öğrencilerin kendilerini bu projeler sayesinde geliştirmeleri yönünde beklentilerim vardır"* (Ö21).

Dördüncü alt probleme ilişkin bulgular

Tablo 8'de öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik öğretmenler ve yöneticilerle ilgili öneriler verilmektedir.

Tablo 8.
Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinden beklentileri

Öğretmenler	**Öğretmenler ve yöneticilerle ilgili öneriler**	***f***	**%**
Ö1, Ö2, Ö3, Ö4, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21	Maddi teşvik	20	90,92
Ö1, Ö2, Ö4, Ö5, Ö7, Ö11, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö19	Ders yükünde düzenleme	11	50,00
Ö6, Ö15	Gönüllülüğe dayalı görevlendirme	2	9,09

Tablo 8'de görüldüğü üzere, MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik öğretmenler ve yöneticilerle ilgili önerilerini ifade eden öğretmenlerin çoğunluğu projelerde görev alan öğretmenler için "maddi ve özlük iyileştirme" yapılması yönünde görüşlerini belirtmiştir. Öğretmenlerin yarısı ise ders saatlerinin fazla olması sebebiyle projelere yeterli vakit ayıramadıkları için "ders yükü azaltılmalı" şeklinde görüş bildirmiştir. Bu konuda bir doğrudan ifade şöyledir: "*Sorunların çözümüne yönelik önerim şunlar olabilir; Yönetici ve öğretmenlere MEB tarafından teşvik amaçlı ek ücret, hizmet puanı, kademe terfisi verilebilir*" (Ö10). Tablo 9'da öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik öğrencilerle ilgili öneriler verilmektedir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Tablo 9.
Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinden beklentileri

Öğretmenler	Öğrencilerle ilgili öneriler	*f*	%
Ö3, Ö4, Ö6, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö14, Ö15, Ö17, Ö18, Ö19, Ö20, Ö21, Ö22	Ödül (onur belgesi, ilave puan, burs)	16	72,73
Ö2, Ö5, Ö7, Ö10, Ö13, Ö16, Ö20	Öğrenciye uygunluk	7	31,82

Tablo 9'da görüldüğü üzere, MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik öğrencilerle ilgili önerilerini ifade eden öğretmenlerin çoğunluğu projeye katılan öğrencilere teşvik amaçlı olarak "ödüllendirme (onur belgesi, ilave puan, burs)" yapılması gerektiği yönünde görüşlerini belirtmiştir. Bu kategorinin yüzdesi 72,73'dür.sahiptir. Bu konuda bir doğrudan ifade şöyledir: "*Öğrenciyi de onur belgesi, teşekkür belgesi olarak çocuk motive edilebilir"* (Ö3). Tablo 10'da öğretmenlerin görüşlerine göre MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik öğretmenler ve yöneticiler ile ilgili öneriler verilmektedir.

Tablo 10.
Öğretmenlerin MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik kurumsal anlamda öneriler

Öğretmenler	Kurumsal anlamda öneriler	*f*	%
Ö2, Ö3, Ö5, Ö6, Ö7, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö17, Ö18, Ö19, Ö21, Ö22	MEB'den bütçe desteği	18	81,82
Ö1, Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö9, Ö11, Ö12, Ö13, Ö15, Ö16, Ö19, Ö120, Ö21	Hizmet içi eğitim	15	68,18
Ö2, Ö3, Ö5, Ö8, Ö9, Ö10, Ö11, Ö12, Ö13, Ö14, Ö15, Ö16, Ö18, Ö19, Ö21	Okullara proje ofisi	15	68,18
Ö3, Ö4, Ö5, Ö6, Ö7, Ö10, Ö11, Ö14, Ö15, Ö18, Ö21, Ö22	Projeler azaltılmalı	12	54,54
Ö6, Ö21	AR-GE'nin tanıtımı	2	9,09

Tablo 10'da görüldüğü üzere, öğretmenlerin toplam frekansı 22'dir. Yüzdelik dilimler bu sayıya göre belirlenmiştir. MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik kurumsal olarak önerilerini ifade eden öğretmenlerin çoğunluğu projelerin uygulanmasında yaşanan maddi sorunlar sebebiyle "MEB'den bütçe desteği" sağlanması gerektiğini belirtmiştir. MEB ve MANEP projelerinin okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik kurumsal olarak önerilerini ifade eden öğretmenler, hizmet içi eğitimlerin yetersizliğinden dolayı "hizmet içi eğitim" verilmeli yönünde görüşlerini bildirenlerle fiziksel koşulların yetersizliği sebebiyle "okullara proje ofisi" kurulması gerektiği yönünde görüş bildiren öğretmenlerin frekansları birbirine eşit ve 15'tir. Bu konuda doğrudan ifadeler şöyledir: "*Okullarda uygulanma sorunlarının çözümüne yönelik olarak bir kere hizmet içi kurslarından, seminerlerinden geçmesi gerekir diye düşünüyorum, öğretmenlerin"* (Ö1). *"Fiziki koşullarda bu konu ile*

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

ilgili ödenek çıkarsa MEB tarafından, bizim dışardan birine rica etmemize gerek kalmadan koşullar oluşturulursa daha mantıklı olur. Proje ofisleri kurulabilir. Materyal desteği MEB tarafından maddi olarak karşılanabilir" (Ö4).

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Araştırmanın sonucuna göre öğretmenlerin değişim sürecinde buz çözme aşamasının başarısızlığı sebebiyle projelerin uygulanmasında sorun yaşadıklarını belirtmiştir. Bu başarısızlığın nedenlerinden biri projeyi uygulayan eğitimciye herhangi bir teşvik edici ödüllendirme sisteminin olmaması olarak belirlenmiştir. Buna göre ilgili projeyle ilgilenmeyen öğretmenler boş dururken projeyle ilgilenen öğretmenlerin kendilerini kötü hissettikleri için proje sürecine katılmaya isteksiz oldukları ve değişime direnç gösterdikleri tespit edilmiştir. Nitekim mevcut araştırma sonucunu destekler nitelikte Aydın ve Şahin (2016) öğretmenlerin değişim konusunda gönülsüz ve kayıtsız bir şekilde yaklaşım gösterdiklerini belirtmiştir. Akman (2017), Aydın ve Şahin (2016), Hargreaves (2004), Şahin ve Aydın (2019), Şahin Türkmenoğlu (2021) ve Uzal ve Ersoy (2009) tarafından yapılan araştırmaların değişim sürecinde eğitimcilerin direnç gösterdiği, eğitimcilerin proje uygulamalarında ödüllendirme gibi teşvik edici unsurların olmaması gibi sebeplerle gönülsüz ve isteksiz davranışlar gösterdiği belirtilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin öğretmenlerine teşvik edici; özendirici sözler, maaş arttırma, statü yükseltme ve performans karşılığında onlara belirli ayrıcalıklar sunulması muhtemel olan direncin önüne geçmede etkili olabilecektir (Lunenberg, 2010; Akt. Akdeniz, 2022).

Öğretmenler projelere katılım ve süreçte etkili olma konusunda isteksizliğin bir diğer nedeni olarak; öğretmenlerin ders yükünün fazla olmasından dolayı projelere ayıracak zamanlarının olmaması dile getirilmiştir. Şahin Türkmenoğlu (2021) ve Colón-Plana (2012) tarafından yapılan araştırmaların eğitimcilerin zaman konusunda yetersizlik yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Nitekim bu sonuç mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Bir diğer sonuca göre, öğrenciler de projelere katılımda isteksizdirler. Buna göre projeye katılanla katılmayan arasında teşvik açısından bir farklılık yoktur ve projeye katılan öğrencilere teşvik amaçlı herhangi bir ödüllendirme sistemi olmaması bir sorun olarak belirtilmektedir. Ayrıca bazı katılımcılar projelerin öğrenci profiline uygun olmadığını, bu yüzden de sorunların yaşandığını belirtmiştir. Bu sonuçla tutarlı bir şekilde Yörük (2013) tarafından yapılan araştırmada FATİH projesinin okula uygunluğu açısından sorunlar yaşandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Diğer yandan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, projelerin uygulanması sırasında ekonomik sorunların yaşandığını, MEB ya da herhangi bir kurumdan maddi destek almadıklarını ve bu sebeple sorun yaşadıklarını belirtmişlerdir. Doğal olarak her proje beraberinde maddi bir külfet getirmektedir ve kaynak bulunamayınca uygulayıcılar zora girebilmektedirler. Bu sonuçlarla tutarlı olarak, Şahin Türkmenoğlu (2021), Şahin ve Aydın (2019), Akıllı (2017) ve Şahin (2013) proje uygulamalarında maddi desteğin çok önemli olduğu ve bütçe sıkıntılarından dolayı proje uygulamalarında önemli sorunların yaşandığını belirtmişlerdir.

Bunun yanında, projeler ile ilgili hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğunu ya da hiç verilmediği ve ilgili AR-GE birimi tarafından projenin tanıtımının yapılmadığı da önemli sorunlardan biri olarak öne çıkmıştır. Bu bağlamda projelerle ilgili bilgilendirme ve eğitimlerin yapılmadığı ya da çok yetersiz kaldığı söylenmektedir. Bu durumu projelerin anlaşılabilmesi, gerekli yeterlik ile becerilerin kazanılması ve

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

projeye motivasyon etkisi yapması açısından önemli bir eksiklik olarak işaret etmek yerinde olacaktır. Benzer bir sonuçla Şahin Türkmenoğlu (2021), Akıllı (2017), Akman (2017) ve Hörküç (2014) proje çalışmalarına yönelik hizmet içi eğitim verilmediği veya AR-GE birimleri tarafından proje sürecinin takip edilmediği sonucuna ulaşmışlardır. Oysa projeye başlamanın ilk aşamaları tanıtım çalışmaları ve projeyi uygulamaya yeterlik ve beceri kazandıracak eğitimleri planlama olmalıdır. Bu gibi sorunların çözümüne destek olarak, AR-GE birimi ile sürekli irtibat halinde olunması, projeye katılıma teşvik edici yaklaşımların uygulanması, proje yürütme ekiplerinin dikkatli bir şekilde seçilmesi, nitelikli iş paylaşımı yapılması, yöneticilerin proje çalışmaları yapan öğretmenlere destek olması gerekmektedir (Şahin Türkmenoğlu, 2021).

Projenin uygulanabilmesi için fiziksel koşulların yetersiz bulunması da bu araştırmanın önemli sonuçları arasındadır. Fiziki koşulların yetersizliği projelerin uygulanmasında sorunlara yol açabilmektedir. Fiziksel koşulların kapsamında materyal ve kaynaklar da varsayılırsa projelerin amacına tam anlamıyla ulaşması zaten mümkün olmayabilecektir. Şahin ve Aydın (2019) ve Şahin (2013) tarafından yapılan araştırmaların fiziksel koşulların yetersiz olmasının proje uygulamalarında büyük sorunlar oluşturduğuna işaret ederken bu araştırmanın sonuçlarıyla da örtüşmektedirler. Yine MEB ve MANEP proje sayısının çok fazla olması da sorunlar arasında gösterilmiştir. Proje başına düşen ilgiyi ve ayrılan zamanı azaltan bir unsur olması bakımından bu durum proje verimini düşürmektedir. Öğretmenler genellikle iş yoğunluğundan yakınmaktadırlar ve projelerin bu durumu göz önüne alarak dizayn edilmesi yerinde olacaktır. Kaldı ki Örgev'e (2010) de proje sayısının çok fazla olması değişim sürecini olumsuz etkilemekte, proje uygulamalarının verimini düşürmektedir.

Öğretmenlerin çoğunluğu projelerin uygulanmasında yaşanan sorunların ortadan kalkacak şekilde revize edilerek uygulanmasını, sorunlar düzeltildiğinde projelerin daha faydalı olacağını beyan etmişlerdir. Bunun yanında bazı öğretmenler öğrencilerin kendilerini geliştirmesi ve okulu daha iyi tanımaları bakımından projeleri faydalı bulurlarken, bazıları projelerin kağıt üzerinde (-mış gibi) uygulanmış gibi gösterildiğini ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu ortak kanıyla projelerin öğretmen ve öğrencilerin gelişimine katkıda bulunmasını temenni etmişlerdir. Katılımcılar öğretmen ve öğrenciye teşvik edici ödüllendirmeler yapılmasının gereğine değinmişlerdir. Öğretmenlerin ek ders ücreti, ek hizmet puanı, kıdem ilavesi ve teşekkür belgesi gibi; öğrencilerin ise onur belgesi, ilave okul puanı ve burs gibi ödüllerle teşvik edilmesi gereğine ve bu teşviklerin sorunu çözmeye önemli katkı getireceğine dair görüş bildirmişlerdir. Şahin Türkmenoğlu (2021) ve Şahin ve Aydın'ın (2019) da belirttikleri gibi teşvik edici ödüllendirmeler öğretmenleri projelere gönüllü katılmaya yönelteceğinden dolayı yaşanan sorunlar çok büyük ölçüde elimine edilebilecektir. Yine projelerin öğrenci profiline uygun olmasının önemine dikkat çekmişlerdir. Yörük (2013) de projenin okula uyumsuzluğunun giderilmesi gereğine vurgu yapmıştır.

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmen katılımcıların büyük bir çoğunluğu MEB tarafından projelere bütçe desteğinin verilmesi yönünde önerilerini beyan etmişlerdir. Her proje beraberinde maddi bir destek ile gelirse projelerin uygulanmasında yaşanan maddi yöndeki sorunların önüne geçilebileceği tespit edilmiştir. Türkmenoğlu (2021), Şahin ve Aydın (2019), Akıllı (2017), Şahin (2013) ve European Commission (2004) tarafından yapılan araştırmaların bütçe ve ek maddi destek ihtiyacının karşılanması gerektiği bulgusuna ulaştığı ve bu çalışmaların mevcut çalışma sonucunu desteklediği görülmüştür. Ayrıca proje ofisi ve proje odası kurulması yönündeki öneriler de dikkat

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

çekmektedir. Projeler için gerek toplantılar düzenleyebilmek, gerek malzemeler için yer temin edebilmek ve gerek çalışmalar yapabilmek için her okulda bir proje ofisine ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Bu sonuçla tutarlı bir şekilde Şahin ve Aydın (2019) ve Şahin (2013) tarafından yapılan çalışmaların fiziksel koşulların iyileştirilmesi gerektiği ortaya koyulmuştur.

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmen katılımcıların çoğunluğu projeler ile ilgili hizmet içi eğitimlerin verilmesi gerektiğini ve ilgili AR-GE birimi tarafından projelerle ilgili gerekli bilgilendirme ve takibin yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Türkmenoğlu (2021) ve Akıllı (2017) tarafından yapılan araştırmaların hizmet içi eğitimlerin verilmesi veya ilgili AR-GE birimi tarafından gerekli bilgilendirmelerin yapılması gerektiği sonucu ise bu araştırmanın sonuçlarıyla tutarlık göstermektedir. Araştırmanın çalışma grubunda yer alan öğretmen katılımcılar proje sayılarının azaltılması yönündeki önerilerini beyan etmişlerdir. Yürütülen proje sayısının çok fazla olması, proje başına düşen ilgi ve zamanın azalması anlamına geldiği için, proje sayılarının azaltılması halinde projelerin daha özverili ve başarılı bir şekilde yürütülebileceği tespit edilmiştir. Öğretmenler ayrıca ders yüklerinin azaltılması yönünde önerilerini sunmuşlardır. Böylece proje başına düşen zamanın artması kolaylaşmış olabilecektir. Şahin Türkmenoğlu (2021) ve Colón-Plana'in (2012) de benzer şekilde zaman sorununun kaldırılması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Örgev (2010) ise proje sayılarının azalması gerektiği belirtmişlerdir.

Sonuç olarak, öğretmenlerdeki isteksizlik, teşvik eksikliği, aşırı iş yükü ve fiziksel koşulların yetersizliği gibi problemler, 2023 Eğitim Vizyonu gibi MEB'in değişim hedeflerinin gerçekleşmesini zayıflatma riski taşımaktadır. Ancak vizyonda bu alanlara yönelik somut hedefler konulmuş olması öğretmen güçlendirilmesi, altyapı iyileştirmesi, esnek öğrenme ortamları bu zorluklarla başa çıkma için fırsat sunsa da uygulamada aksaklıklar sürmektedir. Projelerin başarılı olabilmesi için öğretmen motivasyonunun artırılması, uygun teşvik ve destek mekanizmalarının sağlanması, iş yükünün dengelenmesi ve fiziksel altyapının iyileştirilmesi literatürde vurgulanan kritik önlemlerdir. Diğer önemli bir konu projeye özgü AR-GE desteğinin sağlanamaması ve nitelikli hizmet içi eğitimin verilmemesidir. Bu konu üzerinde çalışılması ve nitelikli destek ve eğitimlerin verilmesi proje ve değişimlerin verimliliği için zaruridir. Bir diğeri ise fiziksel koşulların iyileştirilmesi ile proje ofisinin sağlanması gereğidir. Öğretmenlerin ders yüklerinin azaltılması ve iş yükünden dolayı zaman sorunlarının olmamasına özen göstermek ise diğer dikkat edilmesi gereken konudur. Ayrıca olarak projelerin öğrenci profiline uygun dizayn edilmesi ve proje sayılarının azaltılması beklentileri de göz ardı edilmemelidir. Son söz olarak; eğer sistematik olarak bu sorunlara yönelik stratejiler hayata geçirilirse, öğretmenler ve okullar bu değişimi yönetecek kapasiteye ulaşabilir ve eğitimde anlamlı gelişim sağlanabilir.

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kaynakça

Akdeniz, R. K., (2022). "Öğretmenlerin Okullardaki Değişime Yönelik Direnç Gösterme Biçimleri, Değişim Direncinin Nedenleri ve Sonuçları" Kocaeli Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Akıllı, C. (2017). "Proje Döngüsü Yönetim Aşamaları Açısından Öğretmen Ve Yöneticilerin Hazırladıkları ve Yürüttükleri Eğitim Projelerinde Karşılaşılan Sorunlar" Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Akman, A. (2017). "Sınıf Öğretmenlerinin Değişime Direnç Nedenlerinin İncelenmesi" İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aldridge, J. M., and McLure, F. I. (2023). Preparing Schools for Educational Change: Barriers and Supports – A Systematic Literature Review. Leadership and Policy in Schools, 23(3), 486–511. https://doi.org/10.1080/15700763.2023.2171439

Aldridge, J. M., and McLure, F. I. (2024). Preparing schools for educational change: barriers and supports–a systematic literature review. *Leadership and Policy in schools*, *23*(3), 486-511.

Aydın, Ö., and Şahin, S. (2016). Elementary and secondary school teachers' resistance to organizational change. İlk ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel değişime dirençleri. Journal of Human Sciences, 13(3), 5053-5068.

Baloh, J., Zhu, X., and Ward, M. M. (2018). Implementing team huddles in small rural hospitals: How does the Kotter model of change apply?. *Journal of nursing management*, *26*(5), 571-578.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri Vermek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi 7(1). S.231-274.

Colón-Plana, M.G. (2012). The reality of comenius projects in ten catalan educational ınstitutions. Gist Education And Learning Research Journal, 6, 190-212.

Çolak, İ. (2024). School Projects from the Perspectives of the Project School Teachers. *Anadolu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, *8*(1), 376-398.

Ercan, Ü. (2014). "Öğrenen Örgütler, Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Tipoloji Önerisi", İş ve İnsan Dergisi, İş ve İnsan Dergisi Kasım 2014 1(1) S.33-42.

Erdoğan, İrfan (2002), Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem A. Yayıncılık, Ankara.

Ertürk, S. ve Uluğ, F., 2025, Eğitimde Değişim Yönetimi: Örgütsel Değişim Kapasitesi Ölçeği Uyarlama ve Test Çalışması, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 60(1), 246-263.

European Commission (2004). Interim evaluation report on the results achieved and on the qualitative and quantitative aspects of the implementation of the second phase of the community action programme in the field of education 'Socrates'. Brussels. Web: http://ec.europa.eu/education/programmes/evaluation/intsocrates_en.pdf

Fullan (2005) değişimin aşamalarını "başlatma, uygulama ve kurumsallaştırma olarak ifade etmiştir.

Fullan, M. (2005). *Eğitimde Değişimin Yeni Anlamı* (Çev. Bahattin Aydın). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press

Güçlü, N. V. ve Şehitoğlu, E.T. (2006). Örgütsel Değişim Yönetimi, Kazım Karabekir Dergisi, S.13

Hargreaves, A. (2004). "Inclusive and exclusive educational change: Emotional responses of teachers and implications for leadership." School Leadership and Management, 24(2), 287-309.

Helvacı, M. A. ve Kıcıroğlu, B. (2010). İlköğretim okullarının değişime hazır bulunuşluk düzeyleri (Uşak ili örneği), Akademik Bakış Dergisi, (21), 1-30.

Helvacı, M. A. (2009). Okullarda değişimi engelleyen faktörler ve okul yöneticilerinin rolleri. Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi. 2(5), 32-56. Hörküç, İ. (2014). "Fatih Projesi'nin İstanbul İlinde Uygulanmasına İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri", Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

İraz, R., ve Efeoğlu, M. S. (2023). Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(51), 34-53. https://doi.org/10.52642/susbed.1222052

Göldere, M. ve Şahin, S. (2025). Milli Eğitim Bakanlığı projelerinin okullardaki uygulanma sorunlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 16(3), 4495-4515.
DOI. 10.51460/baebd.1756127

Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Western Anatolia Journal of Educational Sciences, (2025), 16 (3), 4495-4515.
Araştırma Makalesi / Research Paper

Kotter J.P. (1996). Leading Change. Harvard Business School Press, Boston, MA.

Lee, C. (2024). Policy reforms and educational change: A comparative analysis of recent initiatives. Comparative Education Review

Lewin, K. (1951). Field theory in social science: Selected theoretical papers. Harper and Row.

McLure, F. I., and Aldridge, J. M. (2022). A systematic literature review of barriers and supports: initiating educational change at the system level. School Leadership and Management, 42(4), 402–431. https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2113050

Millî Eğitim Bakanlığı (2019). 2023 Eğitim Vizyonu, Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.

Örgev, Ö.H. (2010). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İl Bünyesinde Yapılan Eğitim Projelerine İlişkin Görüşleri, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Saralar Aras, İ. (2020). "Araştırma ve Uygulamalarıyla Proje Tabanlı Öğrenme" Konulu Doktora Tezi. https://yegitek.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2020_10/15171038_Arastirma_ve_Uygulamalariyla_Proje_tabanli_ogrenme_Makale.pdf

Şahin Türkmenoğlu B. (2021). Okullarda ve Milli Eğitim Müdürlüğünün AR-GE Projeler Biriminde Yürütülen Eğitim Projelerinin Farklı Açılardan Değerlendirilmesi (Malatya İli Örneği). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Şahin, S. and Aydın, Ö. (2019). Teacher ideas on Needs, Obstacles and Guiding of Education Changing in Turkey. Türkiye'de Eğitimde Değişim İhtiyaçlarına, Engellerine ve Değişime Yön Vermeye İlişkin Öğretmen Görüşleri. Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi,48, 88-106.

Tekindal M. ve Arsu Uğuz Ş. (2020). Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı Ve Sürecine Yönelik Bir Derleme. Ufkun Ötesi Bilim Dergisi,20(1),153-154.

Toker, K. (2007). "*Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Tunçer, P. (2013). "Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme", Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi. I, s: 214-244.

Uzal, G. ve Ersoy, Y., (2009). Fen ve Teknoloji Öğretim Programında Fizik Bileşeni Bağlamında Proje Çalışmaları, The 1st International Congress Of Educational Research, 01-03 May 2009, Çanakkale-Türkiye.

White Raiders, S. V. (2023). The Impact of Teachers' Perception of Their School's Climate of Change on Their Readiness to Accept Organizational Change (Order No. 30989561). Available from ProQuest Dissertations and Theses Global. (2922732536). https://www.proquest.com/dissertations-theses/impact-teachers-perception-their-school-s-climate/docview/2922732536/se-2

Williams, K. (2024). Managing change in educational settings: Strategies and challenges in contemporary contexts. International Journal of Educational Management.

Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (8. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Yılmaz İ. (2015). Organizasyonlarda Değişim Ve Değişme Karşı Direncin Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Çalışma, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ.

Yörük T. (2013). Genel Lise Yöneticileri, Öğretmenleri Ve Öğrencilerin Teknolojiye Karşı Tutumları Ve Eğitimde Fatih Projesinin Kullanılmasına İlişkin Görüşleri Üzerine Bir Araştırma. Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi Malatya.

Zorlu, S. G. (2020). Öğretmenlerin Fatih Projesi Kapsamındaki Bilişim Teknolojilerini Kullanabilme Algıları. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.