

E-Öğrenme Projelerinde Proje Yönetimi Süreçleri

**Hatice ŞENGÜR¹, Didem TUFAN¹, Erden ÜLGEN¹,
Dr. Erdem UÇAR², Dr. Nilgün TOSUN³**

¹ Meteksan Sistem ve Bilgisayar Teknolojileri A.Ş., Ankara

² Trakya Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü, Edirne

³ Trakya Üniversitesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü, Edirne
hsengur@meteksan.com.tr, davdan@meteksan.com.tr, erdemu@trakya.edu.tr,
nilgunt@trakya.edu.tr, eulgen@meteksan.com.tr

Özet: E-öğrenme projelerinin başarısı için, projelere öğretim sistemleri tasarımının yanı sıra, proje yönetimi bakış açısından da bakılması gereklidir. Teknoloji ve pedagoji arasındaki bağlantıların iyi anlaşılabilmesinin kritik olduğu e-öğrenme projelerinde, kurumsal analiz, kaynak ve risk planlaması, proje zaman planlaması, kontrol ve gözden geçirme faaliyetleri gibi farklı proje yönetim aşamalarının nasıl hayata geçirilebileceği de büyük önem taşımaktadır. Bu makalede, proje yönetim süreçlerinin e-öğrenmeye özgü farklılaşan kısımları ve bu süreçlerde yaşanabilecek zorluklar dile getirilmiş ve e-öğrenme projelerinin etkin yönetimi için, yaşanan deneyimlerden yola çıkılarak öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Eğitim, E-Öğrenme, Proje Yönetimi.

Project Management For E-Learning Projects

Abstract: It is necessary to approach e-learning projects not only from an instructional systems design view but also from a project management view in order to terminate e-learning projects successfully. In this sense, adapting various project management processes, such as organizational analysis, resource and risk planning, project planning, scheduling, control and review processes, to e-learning projects that require a through understanding of the connections between technology and pedagogy, is of high importance. In this paper, the differentiating project management processes that are specific to e-learning have been mentioned and various suggestions have been made in the light of our experiences in implementing e-learning projects.

Keywords: Distance Learning, E-Learning, Project Management.

1. Giriş

Bilgisayar teknolojilerinin gittikçe daha da çok yaygınlaşmasıyla birlikte, bu teknolojilerin üniversite ya da kurumların strateji planlarındaki yeri de belirginleşmeye başlamıştır. Web-tabanlı hizmetlerin sağlanmasıyla başlayan süreç, günümüzde eğitim yönetim sistemleri, uzaktan eğitim ve e-öğrenme gibi isimler altında farklı alanlara dallanmış bulunmaktadır. Özellikle, bilgisayar ve İnternet teknolo-

jilerinin eğitim faaliyetlerini yaygınlaştırmak için kullanılmasını hedefleyen uzaktan eğitim faaliyetleri ile birlikte, yeni bir uzmanlık alanının doğması kaçınılmaz olmuştur. E-Öğrenme Proje Yönetimi olarak da adlandırabileceğimiz bu uzmanlık alanı, temelde bir e-öğrenme projesinin planlanmasından sürdürülmesine, sunumdan ve yaygınlaştırılmasına kadar olan tüm süreçlerde gerekli görülen etkinliklerin planlanması, organizasyonu ve takibi ile projeye katkısı beklenen kişi ve kaynakların kon-

trolünü içerir. Bu makalede, farklı e-öğrenme projelerinde yaşadığımız deneyimlerimizden hareketle, e-öğrenme projelerinin yönetim süreci, bu süreçte yaşanabilecek zorluklar bunlara yönelik öneriler kapsamaktadır.

2. E-Öğrenme Kavramı

E-öğrenme kavramı, farklı ortamlardaki birçok kişi için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. E-öğrenme proje yönetimi süreçlerinden ve bu süreçlerin gerekliliğinden bahsetmeden önce, bu terimin açıklanması ve kapsamının çizilmesi anlamlı olacaktır. E-öğrenme kavramı alanda farklı anlamlar içerecek şekilde kullanılabilir [1]. Bunlar;

- (1) Uzaktan eğitim olarak e-öğrenme
- (2) Kolaylaştırılmış işlemler sağlayan yazılımlar/teknik altyapı olarak e-öğrenme
- (3) Elektronik araçlarla desteklenen öğrenme olarak e-öğrenme

E-öğrenmeye, kolaylaştırılmış işlemler sağlayan yazılımlar/teknik altyapı olarak yaklaşan bakış açısı, derslerin tamamen ya da büyük oranda Internet teknolojileri kullanılarak sunulmasını kapsamaktadır.

E-öğrenmeye, kolaylaştırılmış işlemler sağlayan yazılımlar/teknik altyapı olarak yaklaşan bakış açısı, eğitim ve öğretim faaliyetlerinin organizasyonu ve yönetimi için geliştirilen, öğrenci-öğrenci, öğrenci-öğretmen ve öğrenci-kaynak etkileşimini sağlamaya yönelik yazılımların/teknik altyapının kullanılmasını kapsar.

E-öğrenmeye, elektronik araçlarla desteklenen öğrenme olarak yaklaşan bakış açısı ise, etkileşimli eğitim CD'leri, öğrencilerin belirli becerileri pekiştirebilmesi için sağlanan yazılım ve programlar gibi araçların eğitime destek sağlanacak şekilde kullanılmasını kapsamaktadır.

Massy ve Zemsky'e göre [1], e-öğrenmeye uzaktan eğitim olarak yaklaşan bakış açısı, e-öğrenme konusunda günümüzdeki en yaygın bakış açısını temsil etmektedir. Bununla birlikte, üniversitelerde ve kurumlarda e-öğrenme faaliyetlerinin yaygınlaşmasıyla, aslında teknolojinin sınıf-ıçi eğitimlere destek amacıyla kullanılması ya da sınıf-ıçi eğitimlerin web-tabanlı bir eğitim süreci ile doğru oranda birleştirilmesi (karma öğrenme) gibi yaklaşımlar da ön plana çıkmaya başlamış ve e-öğrenme kavramına çok yönlü bir nitelik kazandırmıştır.

Ancak bu makalede, e-öğrenmeye uzaktan eğitim olarak e-öğrenme yaklaşımı çerçevesinden bakılarak, tamamen ya da büyük oranda Internet üzerinden gerçekleştirilecek e-öğrenme projelerindeki proje yönetimi süreci kapsanacaktır.

3. E-Öğrenme Projelerinde Proje Yönetimi ve Öğretim Tasarımı

Doğası gereği çok detaylı ve dinamik bir süreç olan öğretim tasarımı, e-öğrenme projelerindeki içerik üretim safhasının en önemli ayağını oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, bir e-öğrenme projesine, sadece herhangi bir öğretim sistemleri modeli çerçevesinden bakmamak ve uygun bir proje yönetim sürecinin de paralelde yürütmesini sağlamak, belirli faydalar sağlamaktadır [2]:

- (1) Proje ekibi ve paydaşlarının projenin amaçlarını ve çıktılarını bilerek, bunlara erişilmesi yönünde gerekli görülen desteği ve çalışmayı sağlaması
- (2) Proje ekibinde yer alan ve projeye katkısı bulunan herkesin kendilerinden ne beklendiğini net olarak bilmesi
- (3) Proje planı ve dolayısıyla projenin ba-

şarısının, kritik durumlarda kullanılabilir yedek planlar ve önleyici faaliyetler ile güvence altına alınması

(4) Üzerinde uzlaşmış ve kağıda dökülmüş proje planının projenin ilerleyişi için temel alınacak bir doküman niteliğinde olması

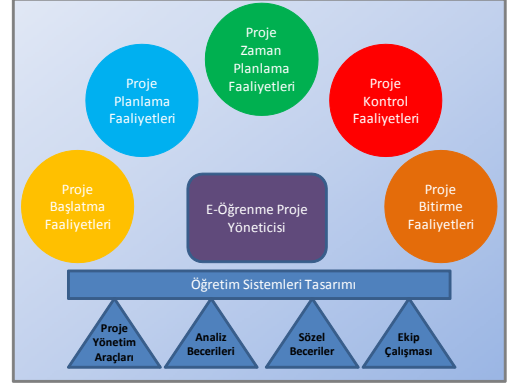
Proje yönetimi şemsiyesi altında planlama yapmanın en önemli nedenleri ise şunlardır [2]:

- Hedeflere erişilme olasılığını artırır
- Yanlış başlangıçlardan kaçınılmasını sağlar
- Birden fazla etkinliğin birbirine bağlanmasını ve daha etkin yönetimini sağlar
- Proje ekibinin aynı vizyonu paylaşması için bir dayanak oluşturur
- Projenin tüm bileşenlerini göz önünde bulundurmaya ve önceden tasarlayabilmeye sağlar
- Projenin genel bir haritasının çıkarılmasını sağlar

Bu nedenle, e-öğrenme projelerinin proje yönetiminde yer alacak kişilerin, öğretim tasarımı süreçlerinin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olmasının yanı sıra, proje yönetim becerilerine de sahip olması önemli bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pitss ve Siedlazeck'in Mayberry'den aktardığına göre [3], gerçekten de, birçok e-öğrenme projesinde proje yöneticisi olarak, öğretim tasarımcı rolündeki kişiler görev almaktadır. Öğretim tasarımının büyük yer kapladığı bir e-öğrenme projesinde proje yönetimi konusunda bilgisi olan uzman öğretim tasarımcılarının proje yöneticisi olarak görev alması, projelerin ilgili kısıtlar dahilinde başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi açısından da önemli bir kriter olmaktadır.

McGriff'in belirttiğine göre [2], e-öğrenme proje yöneticilerinin çok çeşitli sorumlulukları yerine getirmek için gereken beceri ve yeteneğe sahip olması gereklidir (Şekil 1).



Şekil 1. E-öğrenme Projelerinde Proje Yönetimi

Proje yöneticisinin, gerek öğretim sistemleri tasarımına gerekse proje yönetimine yönelik becerileri, üretim ekibi ile projeye katkı sağlayacak farklı uzmanlıktaki kişilere süreç boyunca liderlik ederken, sürecin getirdiği sorumlulukları da etkin bir şekilde yürütebilmesini doğrudan etkilemektedir.

4. E-Öğrenme Proje Yönetim Sürecine Genel Bir Bakış

E-öğrenme projelerinin proje yönetim aşamalarına değinilecek olursa, e-öğrenme proje yönetim faaliyetleri, genelleştirilmiş bir proje yönetim yaklaşımıyla dört ana aşama altında ele alınabilir:

- (1) Proje Başlatma Faaliyetleri
- (2) Proje Planlama Faaliyetleri
- (3) Proje Yürütme ve Kontrol Faaliyetleri
- (4) Proje Bitirme Faaliyetleri

4.1 Proje Başlatma Faaliyetleri

Bu faaliyetler, projenin onaylanmasına müteakip ilk aşamadan gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri kapsamaktadır. Özellikle, kurumlar içerik üretim hizmetini dışarıdan almaya karar verdiklerinde, genel kapsam önceden hazırlanmış bir şartname ya da kurum ve şirket arasında yapılacak bir sözleşme ile oluşturulmaktadır. Yani, projenin bütçesi ve zamanı, üretilecek tahmini içerik miktarına göre kurum ve şirket tarafında yapılan ön analiz ve iş geliştirme faaliyetleri ile belirlenmektedir. İş geliştirme ve projenin tahmini bütçesinin oluşturulmasında e-öğrenme proje yöneticisi sağlamakla birlikte, bu süreç makalenin kapsamı dışındadır.

Sözleşmenin imzalanmasını takiben, öncelikle tarafların bir araya gelmesi ve proje hedeflerinin, beklenen çıktılarını, kurum ve şirket beklentilerinin karşılıklı olarak gözden geçirilip, bunların üzerinde anlaşılması gerekmektedir. Özellikle de, proje süresince hem üretim ekibinin, hem de diğer proje paydaşlarının rol ve sorumluluklarının üzerinden geçilmesi büyük önem arz etmektedir. Bu aşamadaki bir diğer önemli faaliyet de, öğretim sistemleri tasarımının ilk adımı olan kurumsal analiz, hedef kitle analizi, ihtiyaç analizi, ortam analizi ve ölçme değerlendirme analizinin tamamlanması ve dokümantasyonudur. Bu sonuçlar, hem proje planlama faaliyetlerinde hem de öğretim tasarımı süreçlerinde etkin olarak kullanılır. Ayrıca, iletişim planının hazırlanması ve proje yürütme ve kontrol faaliyetleri altında ele alınacak gözden geçirme toplantılarının hangi sıklıkta yapılacağına netleştirilmesi, özellikle ileride oluşabilecek sıkıntıları önleyici bir nitelik taşımaktadır.

4.2 Proje Planlama Faaliyetleri

Proje planlama faaliyetleri, analiz sürecinde elde edilen çıktılarına uygun olarak detaylı bir şekilde kaynak, risk ve iş-zaman planlamasının yapılması ve kilometre taşlarının belirlen-

mesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Proje planı;

- (1) Proje öncesinde gerçekleştirilen analizlerin sonuçlarını dolaylı olarak yansıtması,
- (2) Proje paydaşlarının projedeki görev ve sorumluluklarını bilmeleri
- (3) Proje paydaşlarının süreci takip edebilmeleri

açısından da üzerinde anlaşılmış bir dayanak niteliğinde olup, projenin başarıyla tamamlanabilmesi için büyük önem taşımaktadır. E-öğrenme projeleri için proje planının yapılması, çok yönlü öğretim tasarımı sürecinin, benimsenen model ve metotlara uygun olarak plana detaylı bir şekilde yansıtılmasını gerektirir. Özellikle, içerik üretimi süresince, yürütme ve kontrol faaliyetlerinin etkin bir şekilde tamamlanabilmesi için, proje planının, öğretim tasarımı sürecine özgü ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde hazırlanması şarttır.

Bu faaliyetler ise, projenin planlandığı şekilde yürütülmesi için gerekli ortamın ve kaynakların hazır edilmesini, üretim ekibi ile diğer proje paydaşları arasındaki iletişimin her daim etkin bir şekilde sürdürülmesini, projenin ilerleme durumunun kontrolünü ve düzeltici ya da risk önleyici faaliyetlerin zamanında gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. E-öğrenme projeleri, teknoloji ile pedagojinin bir araya geldiği ve bu bağlamda eğitim hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik değişiklik taleplerinin sıklıkla ortaya çıkabildiği projelerdir. Bu aşamada, e-öğrenme proje yöneticisinin, projenin ilerleme durumunu ve değişiklik taleplerini, yapılacak gözden geçirme toplantıları aracılığıyla ve proje ekibinin desteğini alarak izlemesi gerekmektedir. Proje bütçesi ve zaman planından sapmaların iyi analiz edilmesi, gerekirse kaynak ve iş-zaman planlamasını güncelleme, kilometre taşlarına mümkün olduğunca bağlı kalınacak şekilde proje paydaşları ile ortaya çıkabilecek yeni talepler ve güncellenen iş planları konusunda mutabakata varılması da

diğer faaliyetler olarak ön plana çıkmaktadır. Diğer önemli konu da, düzenli raporlama ile proje ilerleme durumunun üretim ekibi ve diğer proje paydaşları ile paylaşılması ve gerekli tüm öğretim sistemleri tasarım süreci çıktılarını konusunda onay alınmasıdır.

4.4 Proje Bitirme Faaliyetleri

Proje yönetiminin amacı, proje hedef ve çıktılarının sistematik bir süreç ile erişilmesi ve iç/dış müşteri onayının alınmasıdır. Proje üzerindeki çalışmaların tamamlanması ve başarısının değerlendirilmesi, bu sürecin önemli bir parçasıdır. Proje bitirme faaliyetleri, projenin tamamlanmasına yönelik faaliyetleri içermektedir. Proje hedefleri ve çıktılarının bir bütün halinde mevcut çıktılar ile karşılaştırılması, yapılan gözden geçirme ve değerlendirme toplantılarında verilen kararların gerçekleştirildiğinin nihai kontrolü, proje bütçesi ve zaman planlamasında gözlenen olası sapmaların değerlendirilmesi ve geliştirilen içeriğin kullanıcılara sunulması, bu faaliyetlerin özeti olarak sayılabilir.

5. E-Öğrenme Projelerine Özgü Zorluklar

E-öğrenme projeleri, klasik proje yönetim süreçlerinde yaşanabilecek zorluklara ek olarak, projenin başarısı için kritik olan ve çok iyi yönetilmesi gereken bazı süreçleri içerir.

İçerik üretim ekibinde farklı uzmanlıklara sahip birçok takım üyesi ve çeşitli proje paydaşları yer alır. Bir e-öğrenme projesinde, proje ekibinin yanı sıra, proje sponsorları, kurumun farklı birimlerinden uzmanlar, yöneticiler, konu uzmanı ve danışmanlar ile şirket ve müşteri tarafındaki proje yöneticileri, satış, iş geliştirme, kontrat yönetimi gibi şirket departmanlarda yer alan ve projenin başarısı ile doğrudan ilgilenen uzman ve yöneticilerin hepsi projenin farklı aşamalarında yer alabilmektedirler. Tüm bu kişilerin aynı süreç içerisinde doğru yerde konumlandırılmasının ve onlar-

dan gerekli desteğin sağlanmasının, özellikle de kurumlar/kişiler arasındaki sınırlar aşılmadan, iyi bir koordinasyon ile gerçekleştirilebilmesi, hem üretim ekibi hem de diğer proje paydaşları açısından zorluklarla doludur. Bu noktada, proje yöneticisinin asıl görevi, farklı konularda ve yoğunlukla da fiziksel olarak farklı yerlerde çalışan insanlar için iletişim ortamları oluşturmak, bu iletişimin projenin isteklerini tamamlayacak şekilde ilerlemesini sağlayacak önlemler almak ve çıkabilecek sorunlara yapıcı çözümler getirebilmektir.

E-öğrenme projeleri yoğunlukla yürütüldükleri ortamda ciddi değişiklikler yaratırlar. Değişimler ve yenilikler de birçok zorlukla başa çıkabilmeyi gerektirir. Özellikle, konu uzmanlarına duyulan ihtiyacın çok büyük olduğu e-öğrenme projelerinde, proje dışındaki farklı görev ve sorumluluklarını e-öğrenme projesindeki görevleri ile bir arada yürütmek durumunda kalan kişilerin katkısının iyi planlanması ve bu kişilerin de projenin etkin parçası olarak katkı sağlamaları için gerekli ortamın yaratılması önemli bir başka zorluktur. Bu nedenle özellikle kapsamlı e-öğrenme projelerinde müşteri tarafında da, proje ekibinin bir parçası olacak ve sürecin yönetilmesi konusundaki görevleri yerine getirebilecek kişiler duruma uygun olarak tanımlanmalıdır. Bu noktada, özellikle geniş ölçekli projelerde, müşteri tarafında da bir proje ofisi, uzaktan eğitim merkezi gibi bir yapılanmaya gidilmesi düşünülmelidir.

Bir diğer zorluk da, proje süreçlerinin tanımlanması ve devamlılığın sağlanmasında yaşanabilmektedir. E-öğrenme projelerinde başlangıçta ürünün tamamlanmasına yönelik bir istekli bir çalışma ortamı olsa da, zorlu süreç boyunca içeriğin belirli kısımlarının gerektiğinde tasarımının güncellenmesi durumunda kalınabilir. Bu durum, ürüne ve işin başarı ile sonlanacağına olan inancı zedeleyebilir. Hem proje paydaşlarının hem de proje ekibinin geç-

mek zorunda kaldığı bu zorlu süreç, başarılı bir proje yönetimi ile bertaraf edilebilir. Böyle bir durumda, proje yöneticisi süreçler konusunda tüm proje paydaşlarını gerekli oranda bilgilendirmek, takım çalışmasının etkin bir şekilde devamlılığının sağlanması ve motivasyonun olumsuz etkilenmemesini sağlayabilecek faaliyetlerde bulunmak ve sürecin işleyişi konusunda tüm ekibin ve diğer proje paydaşlarının gerekli sorumlulukları almasını sağlamakla yükümlüdür.

E-öğrenme projeleri, ortak bir amaç için, birlikte çalışmayı ve çok yönlü düşünülmüş iyi bir planlamayı gerektiren zorlu süreçlerdir. İnsan faktörü ve eğitsel ihtiyaçlar ile örülmüş bu süreçte, proje gerçekleştirim şartlarının değişmesi gibi durumlar neticesinde, bazı ihtiyaçlar farklılaşabilmekte ve yeni istekler ortaya çıkabilmektedir. İlk etapta hazırlanan sözleşme, ortaya çıkan isteklerin karşılanmasında yetersiz kalıyor olabilir. Bu aşamada, proje yöneticisinin kaynak planlaması, ihtiyaç analizleri ve buna yönelik verilen kararlar, yasal açıdan bağlayıcılığı olan hususları gözden geçirmesi; bunlara uygun olarak gerektiğinde projede görev alan diğer proje paydaşları ile müzakerelerde bulunması gerekmektedir. Böyle bir durumla karşı karşıya kalındığında, orta noktanın bulunması, projenin tamamlanması açısından hayati bir önem taşımaktadır.

Bir sonraki zorluk da, rol ve sorumluluklar konusunda yaşanabilecek karmaşa ile ilgilidir. Her ne kadar ihtiyaç duyulan yetkinlikler ve proje ekipleri proje başlangıcında belirlenmiş olsa da, süreç içerisinde rol ve sorumluluklara dair sorunlarla karşılaşılabilir. Takım çalışmasının ve iletişimin önemli rol oynadığı bir proje grubunda, iş akışının devamının sağlanması için rol ve sorumlulukların net olması ve proje süresince çıkarılabilecek sorumlulukların etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca, e-öğrenme projelerinde yaşanan en büyük zorluklardan biri de karar verme işidir. Hem içerik üretimi talebinde bulunan tarafta hem de üretim ekibi tarafında, farklı bireylerin katkısı ve görüşünü gerektiren birçok önemli karar verilmesi ihtiyacı kaçınılmaz olmaktadır. Öğretim tasarımı, medya üretimine, arayüz tasarımı, konu haritasının ve akışının oluşturulmasına kadar farklı konularda, birbirleriyle çelişen görüş ve önerilerin olması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda projenin ilerlemesini sağlamak ve bir sonraki adıma sağlıklı olarak geçebilmek için, bireylerden gelen geribildirim ve önerilerin değerlendirilmesi ve en uygun görüşün uygulanabilmesi amacıyla, karar mekanizmasının doğru işletilmesi, gerektiğinde proje yöneticisinin inisiyatif alarak son kararı vermesi ve bu kararları deneyim ve öğretim tasarımı geçmişiyle doğrulaması gerekebilir.

Son olarak, terminoloji ve ihtiyaçlar ile ilgili de bazı zorluklar gündeme gelebilmektedir. Eğitim ile ilgili kimi kavramlar özellikle günlük hayatta birbirinin yerine kullanılmakta, hatta zaman zaman literatürde de bu tür karışıklara rastlanmaktadır. Örneğin, ders kavramı ele alınacak olursa; bir ders 60 dakikayı kapsayan bir içeriği temsil edebileceği gibi, 1 dönem boyunca bir üniversitede, haftada 3 ders saati olarak okutulan bir dersi de temsil edebilir. Özellikle, e-öğrenmenin daha geniş ölçekli bir programın alt projesi olarak istendiği bazı durumlarda, bu kavramlar net tanımlanmamış olabilir. Proje başlangıç faaliyetlerinde bütün bu kavramlar üzerinde durulması ve kavramların net olarak tanımlanması, meydana gelebilecek anlaşmazlıkların önlenmesi, proje bütçesinin ve kaynakların sağlıklı bir şekilde belirlenebilmesi açısından da büyük önem taşımaktadır. Kurum içinde içerik geliştirme faaliyetini üstlenecek personelin proje öncesinde analiz çalışmalarını gerçekleştirmiş olmasının gerekliliği de işte tam da bu nok-

tada ortaya çıkmaktadır. Unutulmamalıdır ki; e-öğrenmede bir içeriği kaliteli kılan, o içeriğin nasıl hazırlandığının yanı sıra, o içeriğin nelerden meydana geldiğidir.

6. Sonuç ve Öneriler

Bir e-öğrenme projesinin nasıl algılandığı, yönetildiği ve uygulandığı, hem içerik üretim ekibinin hem de diğer proje paydaşlarının konuya bakış açısı ve tutumlarından ve kurum kültüründen doğrudan etkilenmektedir. Bu bakış açıları birbirleriyle örtüşebileceği gibi, zaman zaman çatışmaların olması da kaçınılmazdır. Proje yönetimi süresince, proje ekibi içerisindeki görüş ayrılıklarının bir potada eritilerek mutabakat sağlanması ve kurum kültürünün iyi yorumlanması, projenin başarılı bir şekilde tamamlanması açısından büyük önem arz etmektedir.

E-öğrenme proje yöneticilerinin, e-öğrenme projelerinin gereksinimlerini iyi anlayabilmeleri, etkin planlama yapabilmeleri, ve e-öğrenme projelerine özgü zorlayıcı sorunlarla baş edebilmeleri için, sağlam bir öğretim tasarımı geçmişine sahip olmaları önemli bir ihtiyaç olarak göze çarpmaktadır. Öğretim tasarımı kararları ile kullanılacak teknolojilerin kararlaştırılması, bir projenin karmaşıklığını ve zorluğunu doğrudan etkileyen faktörlerdir. E-öğrenme projeleri, teknoloji ile eğitimin bağlantısını iyi özümsemiş bir proje yöneticisi olmadığı takdirde, kolaylıkla kontrol edilemeyen bir süreç haline gelebilir.

E-öğrenme proje yöneticileri, projelerin başarısı için kritik olan konulara da proje başlatma faaliyetlerinden projenin bitirilmesine yönelik faaliyetlere kadar her aşamada dikkat etmelidirler. Kapsamlı ve iyi düşünülmüş bir planlama yapılması, iletişim ortamlarının yaratılması ve bu ortamların etkin kullanılması, içeriğin iyi

analiz edilmesi ve etkili bir öğretim tasarımı ile sunulması için gerekli çalışmalar yapıldığının izlenmesi, karar mekanizmasında yaşanabilecek sıkıntıları çözümlenmek için inisiyatifin ele alınması ve tüm süreçlerin iyi dokümantasyonu projelerin sağlıklı ilerlemesi ve tamamlanması için, proje yöneticisi tarafından büyük bir dikkatle ele alınması gereken konulardır.

Son olarak, unutulmamalıdır ki, her proje, tüm proje paydaşları için farklı deneyimlerin kazanıldığı zorlayıcı ve geliştirici bir süreç olmasının yanı sıra, kurumun deneyimlerden yola çıkılarak oluşturduğu öğretim tasarımı süreçlerinin ve proje yönetimi süreçlerinin iyileştirilmesi için paha biçilmez fırsatlar sunmaktadır.

7. Kaynaklar

[1]. Zemsky, R. and Massy, W. Thwarted Innovation: What Happened to elearning and Why. A Final Report for The Weatherstation Project of The Learning Alliance at the University of Pennsylvania in cooperation with the Thomson Corporation, Haziran 2004. (<http://www.irhe.upenn.edu/Docs/Jun2004/ThwartedInnovation.pdf>. adresinden 24 Aralık 2007'de alınmıştır.)

[2] McGriff, S. J. (2000). Project management for Instructional Design in Higher Education. Yayınlanmamış rapor, Pennsylvania State Üniversitesi, USA.

[3] Siedlaczek, K. Pitts, K. (2006) Insights from managing a multi-faceted college elearning project. Plan to learn: Case Studies in elearning Project Management. Dartmouth, N.S.: CeLEA syf. 32-37. (http://www.celea-aceel.ca/cmp_documents/default.cfm?fuseaction=shwSelDocument&str_docID=3174 adresinden 10 Aralık 2007'de alınmıştır.)