

Myter om e-læring

Af konsulenterne Steffen Löfvall og Anders Find, netstrategen.dk

I de seneste år har der været et stort fokus på, hvordan IT kan bruges som et værktøj til at digitalisere traditionel kursusvirksomhed og kompetenceudvikling i organisationer og virksomheder. Der er ingen tvivl om, at der ligger et meget stort potentiale i dette univers, men e-læring er mere end det.

I denne artikel vil vi indkredse en række af de fundamentale strategiske og løsningsmæssige udfordringer, man møder, når man arbejder med e-læring. Vi vil primært tage udgangspunkt i erfaringer, som vi har dels fra strategidrøftelser med ledelsesniveauet i en række større danske private og offentlige virksomheder (herefter omtalt som organisationer), dels fra operationel projektledelseserfaring i en række konkrete e-læring initiativer.

Artiklen henvender sig primært til læsere, der har et begrænset kendskab til e-læring og nu står over for at skulle foretage en strategisk afklaring eller vil i gang med det første større initiativ. Mere erfarne e-læring entusiaster vil kunne bruge artiklen til at perspektivere egne erfaringer med e-læring.

E-læring er et omdiskuteret begreb. I den overvejende del af litteraturen bliver det defineret som en bred betegnelse for teknologiunderstøttet (fjern)undervisning, der antages at kunne nedbryde tidsmæssige og fysiske barrierer samt give mulighed for en større fleksibilitet i kompetenceudviklingen af f.eks. personale, underleverandører og kunder.

Inden for denne forståelsesramme findes mange teknologiske systemer og tilhørende begreber som f.eks. CBT, computer based training (typisk selvtræningsprogrammer) og CSCL, computer supported collaborative learning (typisk konferencesystemer). En uddybning af disse og mange andre findes i de fleste bøger på marked, hvorfor vi ikke vil diskutere det yderligere. Den vigtige og banale pointe er her, at der findes mange løsninger, som hver især rummer mange anvendelsesmuligheder og -begrænsninger.

Når man begynder at interessere sig forretningsmæssigt og akademisk for e-læring, støder man på en lang række idealer, anbefalinger og ikke mindst myter, som ikke nødvendigvis virker logiske inden for ens egen organisatoriske virkelighed. Disse myter og forestillinger er vigtige at kende til og reflektere over. Hvis man som beslutningstager baserer sine handlinger på myter som en form for handleanvisninger, kan man være ilde stedt. Det er derfor særdeles vigtigt både i effektivitetsmæssige og økonomiske termer at kende til disse myter, reflektere over dem og forholde sig kritisk til dem.

Vi har konstateret, at nogle myter eksisterer internt og bliver skabt og båret af interne interessenter af hensyn til magtkampe om projektejerskab. Andre myter eksisterer pga. af uvidenhed og manglende indsigt. Endelig bærer og formidler eksterne e-læringsleverandører også myter, og de anvendes såvel bevidst som ubevidst i udpræget grad i salgsprocesser samt indlejret i leveregler og projektledelsesmodeller. Vi vil derfor behandle myter på tre abstraktionsniveauer; på markedsmæssigt, strategisk og projektniveau. De tre niveauer er naturligvis konstruerede af forfatterne for at skabe en vis grad af systematik og tematisering.

Det markeds-mæssige perspektiv handler om myter, der især handler om omverdenen. Det drejer sig om e-læringsbegrebet, men også myter om det konsulentmarked, som løser en lang række opgaver inden for e-læring, vil vi se nærmere på. Det strategiske perspektiv er et internt perspektiv på e-læring. Det handler om, hvordan man implementerer e-læring i organisationen. På projektniveauet koncentrerer vi os om gennemførslen af det konkrete e-læringsprojekt. Niveauet har både en intern og ekstern side, da en stor del af e-læringsprojekter produceres af eksterne leverandører.

Som det fremgår af nedenstående skema, findes der mange forskellige myter på de tre niveauer. Der eksisterer selvfølgelig langt flere.

Oversigt over fremherskende e-læringsmyter	
Markedsmyter	1a: E-læring er teknologiunderstøttet undervisning! 1b: Valg af leverandør foretages ud fra rationelle analyser! 1c: De globale software- og konsulenthuse vil overtage markedet på længere sigt! 1d: Der er sammenhæng mellem kvalitet og pris! 1e: Der er god økonomi i e-læring! 1f: Ved at vælge en kendt løsningsleverandør får du det bedste produkt! 1g: Det er et ungt løsningsmarked, som ikke forstår sig på pædagogik og læring! 1h: Eksternt udviklede e-læringsløsninger har en hurtig tilbagebetalingstid!
Strategimyter	2a: Der findes et ideelt e-lærings strategiudviklingsforløb og deraf en automatisk implementering! 2b: Organiseringen af e-læring bør forankres i HR- frem for IT-afdelingen!
Projektmyter	3a: Der findes et ideelt kursusudviklingsforløb! 3b: Et e-læringsprodukt – en teknologiplatform! 3c: Den teknologiske platform er den største post på budgettet! 3d: Ved at vælge store udenlandske systemer frem for danske er du bedre stillet i dag og i morgen! 3e: Du er fremtidssikret ved at opfylde internationale e-læringsstandarder for indhold! 3f: Køb en færdigpakke og du er med! 3g: Al indholdsproduktionen kan købes ude i byen!

I artiklen har vi valgt at fokusere på 7 myter. Vi har valgt disse ud, da vi dels ønsker at positionere e-læring (myte 1a), dels problematisere et rationelt grundsyn på e-læringsstrategi og projektledelse (myterne 1b, 2a, 3a) og implementering (myte 2b) samt teknisk-økonomiske overvejelser (myterne 3b og 3c).

Markedsmyter

Markedsmyter er karakteriseret ved, at de er eksternt orienterede, ofte opstår i organisationens omverden og fortrinsvis bringes ind i organisationen via medier og løsningsleverandører.

Myte 1a: E-læring er teknologiunderstøttet undervisning!

Når man taler om e-læring og implementerer e-læring i sin organisation, følger der ofte helt specifikke forestillinger om, hvordan medarbejdere lærer (læringsteorier) med. Spørger man fx e-læringsleverandører, får man ofte et meget idylliseret svar: E-læring er ud fra en virksomhedsøkonomisk og ledelsesmæssig betragtning med til at effektivisere formidlingen af holdninger og information. E-læring er et supplerende værktøj, hvis det bliver anvendt i rette dosering og sammenhæng. I nogle tilfælde kan e-læring ligefrem erstatte den typiske tilstedeværelsesundervisning, coaching og sidemandsoplæring.

Tilrettelægger man spændende og indlevende e-kursusforløb, aktiveres den lærendes følelser og giver anledning til refleksion og erkendelse, hvilket er grundbetingelsen for slutmålet – holdnings- og adfærdsændringer. I al idyllen postuleres det som regel også, at e-læring respekterer brugerens personlige og faglige forudsætninger og læringsstile samt giver mulighed for omkostningsfrit at lære af sine fejl. Som det antydes, er det en sandhed med mange modifikationer.

Uanset tro og overbevisninger viser det sig at være hensigtsmæssigt at have en velovervejet forståelse af e-læringsbegrebet. Det letter dels strategiarbejdet, og gør det dels nemmere at afstemme mål, retning og holdninger med leverandører. Alle i en organisation vil naturligvis have hver sin mere eller mindre artikulerede opfattelse af, hvad e-læring er og kan. Det interessante er, at hver af sådanne opfattelser har vidt forskellige implikationer for et e-læringsprojekt udseende og praktiske gennemførelse. Derfor kan en definitionsdebat være nødvendig, om end en sådan ofte opleves som spild af tid.

En definitionsdebat kan tage udgangspunkt i to dimensioner; det læringsteoretiske fundament og udnyttelsen af træningsteknikker (graden af såkaldt 'blended learning').

Blandt HR-ansatte samt projektledere og salgskonsulenter hos leverandører afkodes det teoretiske grundlag som regel hurtigt. Vi har ofte oplevet, at leverandørpræsentationer, der havde et læringsteoretisk udgangspunkt virker stærkt afvæbnende hos styregruppedeltagere, der ellers har haft et generelt negativt syn på eksterne leverandører. Derved får nogle leverandørevalueringer et skær over sig af ritualiserede ceremonier!

Ser vi nærmere på den anden dimension, træningsteknikker, så er tilhængere af en smal definition sådan set ret smarte. Her tænkes e-læring primært som IT-undervisning, hvor kursisten gennemfører kurset og testes i et IT-miljø. En sådan filosofi virker generelt usikkerhedsreducerende i strategi-, projekt- og implementeringsarbejdet. Filosofien er nemmere at planlægge strategisk ud fra, og det kræver ikke nær så meget initial analyse af muligheder og barrierer som ved bredere definitioner.

Anlægges derimod en bred forståelse kan det føre til, at man tidligt ser flere mulighederne for at koble eksisterende træningsteknikker og e-læring sammen. Hertil åbnes ens blik nemmere for alternative elektroniske læringsformer, som man måske ikke kender meget til og som er komplekse at udvikle. Her tænkes f.eks. på problemorienteret gruppearbejde forankret i konferencesystemer. Endelig synes bredde at stimulere kolleger til at have sine egne fortolkninger af mulighedsrummet og det kan skabe motivation og opbakning.

Læringspointen er, at e-læring kan defineres som mere end blot teknologiunderstøttet undervisning, og at kurser kan bygges på flere forskellige læringsteoretiske fundament. Endvidere ses en tendens til institutionalisering af specifikke læringsteoretiske modeller som følge af en gensidig legitimering og kodificering af pædagogiske kompetencer blandt opdragsgivere og leverandører.

Myte 1b: Valg af leverandør foretages ud fra rationelle analyser!

Når man som potentiel køber af et e-læringsystem afsøger markedet af leverandører, står man foran et uigennemsigtigt marked og et komplekst produkt.

Nu har vi talt om e-læring i cirka fem år, og der er også sket en ganske anseelig udvikling af system- og leverandørsiden. E-læring er på mange måder blevet et centralt element i det univers man for få år tilbage kaldte for e-business. Det betyder, at e-læring ikke kun bliver tænkt ind i fht.

kompetenceudvikling og uddannelse, men også i relation til relaterede emner såsom videndeling, knowledge management, corporate portals mv.

Ligesom inden for internetbranchen har e-læringsmarkedet gennemgået en rivende udvikling og denne rivende udvikling gør markedet mere uigennemsigtigt. Fra at være en stor gruppe af leverandører med skræddersyede løsninger født af webbureauerne og mere traditionel pc-kørekortsudbydere, så består markedet i dag af mere specialiserede leverandører med fokus på kursusindhold, skræddersyede eller generiske kursusstyringssystemer (også kaldt learning management systemer, forkortet LMS'ere).

I de sidste par år har vi set mange, også større danske e-læringsleverandører gå konkurs, og størstedelen af de overlevende har det p.t. økonomisk svært. På den internationale arena ses en massiv konsolidering via fusioner og opkøb, og en tilsvarende udvikling kommer vi sandsynligvis til at opleve på det danske marked i de kommende år.

Hos de leverandører, som har overlevet de sidste års udskilningsløb, ser vi heldigvis i stigende grad ansatte med pædagogiske grunduddannelser, enten suppleret med en grafisk eller en forretningsmæssig videreuddannelse. Det sikrer en vis grad af dannelse i pædagogik og læring, som er et væsentligt fundament for gode e-læringsprodukter.

Parallelt med specialiseringen foregår også en løbende udvikling og konkurrence blandt kursusstandarder. Hvis udviklingsretningen bliver ligesom på en række mere modne teknologimarkeder (forretnings- og hjemmesidestyringssystemer, hhv. ERP- og CMS-markedet), så vil en lang række mellemstore teknologiselskaber dø. Det betyder, at deres systemer ikke vil blive supporteret og videreudviklet i ønsket tempo.

Disse udviklingstendenser gør det vanskeligt at vælge leverandører. Nogle vælger leverandør ud fra enten egne fornemmelser, andre på basis af ry og rygter eller en bureaukonkurrence. Herigennem afdækkes kompetencer, læringsfilosofi, økonomiske nøgletal, koblinger til tidligere kundeløsninger, teknologivalg mv. Begge indfaldsvinkler er imidlertid problematiske. Fornemmelser er ikke synderligt effektive som afdækningsmekanismer og fx bureaukonkurrencer sikrer ikke leverandørens overlevelses- og leveringsevne.

Som reaktion på leverandør- og teknologiusikkerheden synes flere e-læringskøbere at lægge sine udviklingsprojekter hos flere leverandører og teste flere platforme parallelt eller efter hinanden. Disse rationelle foranstaltninger indarbejdes trods de øgede omkostninger forbundet med f.eks. at sætte nye leverandører ind i organisationens interne forhold.

Læringspointen er, at man ikke kan sige noget endegyldigt om, hvilke leverandører der overlever på længere sigt, og hvorvidt man skal vælge et skræddersyet eller generisk kursusstyringssystem. Det betyder, at det i praksis ikke er muligt at vælge leverandører 'fuldkomment rationelt' og gardere sig fuldstændigt imod overraskelser. Det har den konsekvens, at man som organisation må tage udgangspunkt i sin egen langsigtede e-læringsstrategi og egne behov.

Strategimyter

Strategimyter er karakteriseret ved, at de primært berører interne forhold, men at de skabes såvel internt som eksternt gennem f.eks. e-læringslitteratur og strategikonsulenter.

Myte 2a: Der findes et ideelt e-læringsstrategiudviklingsforløb og deraf en automatisk implementering!

Det er vores erfaring, at langt de fleste organisationer står i dilemmaet: Skal vi begynde med at formulere en strategi for e-læring eller springe ud i det med et eller flere pilotprojekter?

Lad os slå det helt fast – man kan godt gå i gang med e-læring uden en forkromet strategi. Men på et tidspunkt vil man dels få behov for en vis grad af mønster og retning i de initiativer, der søsættes og dels behov for at kommunikere dette til andre. Og det kan skabes gennem formulering af en strategi. At arbejde med strategi er principielt ikke svært, men arbejdet kompliceres, hvis e-læring forstås og organiseres som tværdisciplinær aktivitet, der kræver energi og input fra flere fagprofessionelle sider (fx drift/produktion, HR/personale, forretningsudvikling og IT/e-business).

Man kan med fordel operere med fire hovedområder i e-læringsafklaringen:

- 1) Den læringsmæssige kerne (beskrivelse af de læreprocesser og pædagogiske principper, der ønskes arbejdet med)
- 2) Den sociale kontekst (beskrivelse af målgruppens karakteristika)
- 3) Den strategiske og projektmæssige kontekst (beskrivelse af projektstyringsprincipper og koblingerne til forretnings- og kompetenceudviklingen)
- 4) Det teknologiske univers (beskrivelse af forfatter- og formidlingsværktøjer samt systemintegrationen).

Der er ingen endegyldig regel for, hvorfor, hvorvidt og i så fald hvor og hvornår man skal begynde med et pilotprojekt og vente med strategiformuleringen. Det kommer især an på, hvad der er tradition for i organisationen herunder om organisationen er karakteriseret ved en handlingsorienteret eller en analyserende beslutningskultur.

I par organisationer, vi kender til, har man oplevet det som en fordel at begynde med et velafgrænset medarbejderkursus, hvor man har et solidt kendskab til målgruppens eksisterende læringsadfærd, IT-kvalifikationer, behov samt økonomiske og teknologiske projektrammer. Dette pilotprojekt blev derefter anvendt som et centralt input til formuleringen af organisationernes e-læringsstrategier. I et par andre større organisationer tog man konsekvensen af sin manglende erfaring med e-læring, og ud fra en søge-lære filosofi valgte begge danske leverandører og middeldyrene kursusstyringssystemer. Systemerne kunne udskiftes, når behovet og erfaringsniveauet pegede i retning af en opgradering til mere omfattende og dyrere udenlandske grundsystemer.

Det virker måske for banalt at tro, at implementering af strategier nærmest sker automatisk og uden politiske sværds slag. I mange strategioplæg lægges imidlertid vægten på gevinster ved e-læring, målgrupper, projektøkonomi og teknologiske begrænsninger. Ganske få diskuterer indgående de sandsynlige problemer, som strategien (og styregruppen) vil møde i både stab og linie givet det organisatoriske klima.

Selve strategiarbejdet er en minimal indsats sammenlignet med den løbende forankringsindsats, som er nødvendig for at implementere og løbende udvikle virksomhedens e-læringstilbud. Derfor kan strategiprocesen også ofte med fordele efterfølges af en konkretisering af forankringsindsatsen med formulering af handlingsplaner, som fastlægger ansvar og indsatser før, under og efter udvikling og implementering af et e-læringskursus.

Læringspointen er, at der er flere mulige udviklingsveje. Det vigtige er, at man er bevidst om, hvilke valg man træffer, og hvilke konsekvenser de får.

Myte 2b: Organiseringen af e-læring bør forankres i HR- frem for IT-afdelingen!

I større organisationer synes e-læring at udspringe fra mange forskellige dele af organisationen – HR/personale, IT/e-business, datterselskaber – for senere at blive koordineret fra en overordnet, formaliseret og aktiv styregruppe.

I takt med at e-læring spiller ind i stadig flere led af virksomhedens værdikæde, vil stadig flere afdelinger og faggrupper i virksomheden få berøring med og skulle arbejde med e-læringsprojekter. Her er en central forankring selvfølgelig nødvendig, men omvendt er det også vigtigt, at den ansvarlige enhed ikke begraver sig i praktisk arbejde. Enheden med det strategiske ansvar, f.eks. HR, får således en stor rolle som facilitator for de mange decentrale e-læringstiltag, der vil opstå med tiden. I den rolle er der både behov for en velformuleret og let kommunikerbar strategi, men også projektværktøjer, som kan stilles til rådighed for de forskellige e-læringsprojekter i virksomheden.

E-læring har fået større opmærksomhed og i flere organisationer udpeges det nu som et strategisk tema. Det har i disse organisationer ledt til, at der på det uformelle plan er en stigende konkurrence om ejerskabet. Ud fra de mange vellykkede måder at organisere aktiviteten på, som vi har kendskab til, kan der ikke gives et entydigt svar på, hvilke enheder, der er det mest naturlige omdrejningspunkt. Den fundamentale udfordring ved e-læringsprojektet ligger deri, at et projekt ofte er en hybrid af f.eks. et forretnings-, HR- og et IT-projekt.

Læringspointen er, at den optimale organisering er situationsbetinget, og at der tit er behov for at skabe en bredere tværoranistorisk projektforståelse og –ledelse og dermed en bredere forankring af projektet end typisk tilfældet i dag.

Projektmyter

Projektmyter er karakteriseret ved, at de primært berører interne forhold, men at de skabes såvel internt gennem projektledere og – praksisser som eksternt gennem løsningsleverandører.

Myte 3a: Der findes et ideelt kursusudviklingsforløb!

Forestillinger om e-læringsprojektforløbet ligner på mange områder forestillingen om det ideelle strategiudviklingsforløb, der blev behandlet ovenfor.

Udviklingen af brugervenlige forfatternærktøjer og kursusstyringssystemer, hvormed man hhv. producerer og administrerer selve kursusindholdet, har i nogen grad gjort det muligt for virksomhederne at selvudvikle e-læringskurser. Således ser vi efterhånden flere og flere kursusproduktioner fra f.eks. HR-afdelinger. At udvikle komplicerede e-læringsprodukter kræver imidlertid en lang række kompetencer: erfaring med kompetence- og forretningsudvikling, projektledelse, indholdsproduktion, pædagogik, web- og databaseteknologi. Sådanne løsninger købes derfor fortsat ude i byen.

Eksterne leverandører bringer næsten altid deres egen projektmodel ind i et udviklingsforløb. Den kan ofte bygge på en ret simpel værdikædebetragtning, hvor man i grove træk begynder med behovsafklaring og aftaleindgåelse, hvorefter man i fase to udvikler storyboards over kursets forløb og indholdskomponenter. I fase tre produceres og testes indholdet, opbygningen og det visuelle

udtryk, hvorefter kurset sættes i drift og markedsføres i fase fire. I det store hele opfattes udviklingsforløbet som en lineær proces.

I pilotprojekter kan en sådan filosofi volde problemer. Pilotprojekter kan – i hvert fald for projektgruppen – karakteriseres som en form for udviklingsprojekt, hvor erfaringsopbygning via processen er et centralt succeskriterium. Hertil kommer, at kredsen af interessenter og mål kan ændre grundlæggende karakter undervejs, hvilket komplicerer et lineært arbejde.

I forbindelse med pilotprojekter er en af de typiske barrierer, vi har oplevet, banale flaskehalse i organisationens egne rækker. Flaskehalse opstår som oftest ikke i projektgruppen, men derimod blandt interne leverandører af indhold til e-læringskurset. Som følge af pilotprojektets iboende uklarhed, er indholdsleverandørerne ikke taget i ed i den indledende afklaringsfase, og hvis de er det, så kender ingen eller få til det store omfang af involvering, som indholdsproduktion kræver.

Leverandørerne ønsker et effektivt produktionsforløb uden svinkeærinder, hvorimod projektgruppen måske kan have et til tider modstridende organisationshensyn om moderat arbejdsbelastning og et supplerende ønske om egen erfaringsopbygning.

Som et kuriosum skal det nævnes, at enkelte store organisationer, som opererer med standard projektledelsesværktøjer i alle sine udviklingsprojekter simpelthen har måttet revidere værktøjskassen, der havde rødder i den klassiske og lineært tænkende projektledelseslitteratur, jo mere de har arbejdet med komplicerede e-læringsproduktioner.

Læringspointen er, at projektstyring af e-læringsprojekter som regel bliver en balancegang mellem klassiske projektledelsesværktøjer med lineære forløbsbeskrivelser og reversible udviklingscykler. Det gør sig især gældende i forbindelse med afviklingen af pilotprojekter.

Myte 3b. Et e-læringsprodukt – en teknologiplatform!

I flere e-læringsbøger på markedet i dag præsenteres implicit en evolutionær generationstankegang, der postulerer, at mange organisationer starter med cd-rommer med fokus på faktuel systemtræning for at ende med gruppeorganiserede conferencesystemer og programmer omhandlende værdier og holdninger. Det er naturligvis en naiv udviklingslære. Fra at begynde med cd-rombaserede selvtræningsprogrammer vælger nogle at udvide repertoiret med internetbaserede conferencesystemer. Andre vælger at fortsætte i samme spor, idet denne teknologiske platform synes at tilfredsstille behovet. Hos flere organisationer og akademiske forskergrupper, der har lagt ud med conferencesystemer, har vi kunnet konstatere en nærmest religiøs holdning til valg af platforme herunder en pudsigt forestilling om 'mindre fine selvtræningsprogrammer'.

Den første investering kan dermed blive reference og retningsgivende for fremtidige e-læringsprodukter og teknologiplatforme, og det kan i sidste ende betyde, at man låser sig fast på én bestemt model og går på kompromis med målgruppens ønsker om teknologi. Opmærksomheden på at tilbyde samme kursusindhold på flere platforme på samme tid, og derved tilgodese kursisternes individuelle læringsstile og ønsker, er således lav.

En økonomisk forklaring på en sådan teknologisporafhængighed er, at cd-rommer i højere grad end conferencesystemer opfattes som en engangsinvestering, hvorfor det er nemmere at gå fra cd-rom til andre teknologier end vice versa. En anden forklaring kan være en form for institutionaliseret fagprofessionalisme; samfunds- og socialvidenskabeligt uddannede, der er opflasket med

projektarbejdsformen gennem uddannelsen sværger til konferencesystemer, mens naturvidenskabeligt uddannede er mere åbent indstillede over for lineært tænkende træningsprogrammer.

Læringspointen er, at igangværende og tidligere valg af teknologi kan være betinget af flere forskellige former for rationalitet. Rationaliteter, der kan være svære at forstå og identificere uden et dybere organisationskendskab.

Myte 3c: Den teknologiske platform er den største post på budgettet!

Afslutningsvist kommer vi ikke uden om de myter, der florerer omkring de økonomiske aspekter af e-læring. Vi møder meget ofte et økonomisk rationale i e-læringsprojekter, der bundes i en IT-tradition, dvs. en opfattelse af, at budgetterne primært er funderet i indkøb af hard- og software samt teknologisk integration. Det, der er kendetegnende ved e-læringsprojekter, er selvfølgelig visse udgifter til software samt integration op imod personalesystemer og intranet, men de står slet ikke mål med andre udgiftsposter i projektet. Her tænkes særligt på indholdsproduktionen, hvilket vil sige udarbejdelse af det fagspecifikke kursusindhold (tekst, video, tests, etc.)

Indholdsproduktionen bliver tit underbudgetteret, da man ikke tager højde for de skjulte omkostninger, som findes, idet projekterne ofte forudsætter stor intern indholdsproduktion. En tommelfingerregel er, at indholdsproduktionen udgør to tredjedele af det samlede budget.

Endvidere sættes der relativt få midler af til forankring, dokumentation af kursuserfaringer og vidensopsamling. Forklaringen kan være, at fokus er på at sætte et enkeltstående kursus og system i drift og herefter afskrive og udfase det i hht. en klassisk investeringskalkule og livscyklusmodel. Resultatet er, at der ikke afsættes seriøse ressourcer til evaluering, vidensopsamling og videreudvikling.

Udover realismen i det konkrete projektbudget, kan det være hensigtsmæssigt at udarbejde business cases og cost/benefit-beregninger på e-læringsinvesteringer.

En simpel cost/benefit-betragtning tager ofte udgangspunkt i, at e-læring erstatter et eksisterende uddannelsesforløb, hvor man kan opgøre de traditionelle udgifter til tilstedeværelsesundervisning, altså kursusudgifterne per deltager. En business case går i hovedtræk ud på at beskrive, hvordan kausalsammenhænge er mellem e-læringskurset og den ønskede læringseffekt. Dette gøres som regel ved at inddrage relevante, eksemplariske eksempler fra andre organisationer. I takt med, at e-læring tænkes ind i miksede læringsforløb, hvor e-læring kombineres med traditionel tilstedeværelsesundervisning og sidemandsoplæring, bliver det endnu sværere at opbygge sådanne business cases.

Læringspointen er, at udarbejdelsen af retvisende analyser som regel er ganske komplicerede affærer, idet det kan være vanskeligt at udtale sig kvantitativt om de langsigtede konsekvenser af et e-læringskursus. Det skal imidlertid ikke afholde én fra at prøve at opbygge en form for e-læringsregnskab, hvor man anskueliggør costs og benefits ved e-læringsindsatsen. Den største gevinst er øget bevidstgørelse om kausalsammenhænge. Og naturligvis har et sådant regnskab, som både involverer kvantitative og kvalitative elementer, en evne til at tiltrække sig opbakning og legitimitet, og det kan således blive et uundværligt værktøj i evalueringen af e-læringsindsatsen, såvel som i den løbende strategiske udvikling.

Afrunding

Vi har nu gennemgået en række e-læringsmyter, som flourer i blandt e-læringskøbere og -leverandører. Analyse af og refleksion over myter er ikke blot en spændende akademisk øvelse, men kan være udbytterig i forbindelse med etableringen og gennemførslen af e-læringsprojekter. Nogle af myterne har du formentlig mødt, andre eksisterer måske ikke i din kontekst. Det afgørende er, at du identificerer de væsentligste myter, som påvirker din situation og handlemuligheder, og afgør, hvordan du skal handle givet disse myter.

TEMA	Ressource	
Portaler	Syv nyttige hjemmesider: 1. Learnativity.com - http://www.learnativity.com/elearning.html 2. Internetttime.com - http://www.internetttime.com/olde.htm 3. Learningcircuits.org - http://www.learningcircuits.org/elearn.html 4. Elearningmag.com - http://www.elearningmag.com/elearning/static/staticHtml.jsp?id=2754 5. TrainingZone.co.uk - http://www.trainingzone.co.uk 6. E-learning Research Center - http://64.28.79.79/research/elearning/ 7. E-learningPost.com - http://www.elearningpost.com	
E-lærings-evalueringer	Bemærkning Hvis man arbejder med undervisningssoftware såsom cd-rom-produktioner, findes i dag en række nyttige artikler, der opstiller en række målepunkter for evalueringer (se fx Reeves 1997). I relation til udvikling af e-læringstilbud på konferencesystemer er der udgivet flere bøger, der kan bruges i evalueringsøjemed (se fx Palloff & Pratt 1999, McConnell 2000) I valget af learning management systemer findes en række analysefirmaer og netsteder, der tilbyder benchmark af systemer (se fx Brandon Hall 2001, Britain & Liber 2000).	Ressource <u>Software (især cd-rom):</u> http://www.educationau.edu.au/archives/cp/reeves.htm (Reeves 1997) http://www.ucalgary.ca/UofC/faculties/EDUC/jdnowlan/679refs.html http://130.228.12.200/evaluering/ <u>Konferencesystemer:</u> McConnell, David (2000): Implementing Computer Supported Cooperative Learning, Kogan Page Ltd. Palloff, Rena & Pratt, Keith (1999): Building Learning Communities in Cyberspace - Effective Strategies for the Online Classroom, Jossey-Bass <u>Learning management systemer:</u> http://www.leeds.ac.uk/educol/documents/00001237.htm (Britain & Liber 2000) http://www.brandon-hall.com/learconmansy.html (Brandon Hall 2001) http://www.uio.no/adl/info/loesn.html http://www.hio.no/uninett/prog/ http://www.westga.edu/%7Edistance/marsh23.html http://www.edutech.ch/edutech/tools/comparison_e.asp http://www.edutools.info/course/compare/byproduct/index.jsp
Projektledelse og strategi	Der findes efterhånden en lang række praktisk anvendelige bøger om e-læringsstrategi (se fx Rosenberg 2000, Hansen & Borup 2001, Schank 2001). Også flere af de danske præsriptive bøger inden for projektledelse leverer nyttige redskaber til styring af e-læringsprojekter (se fx Mikkelsen & Riis 1998). Rosenberg, Marc (2000): E-Learning - Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, McGraw-Hill Trade Schank, Roger (2001): Designing World-Class E-Learning - How IBM, GE, Harvard Business School, And Columbia University Are Succeeding At E-Learning, McGraw-Hill Trade http://www.learningcircuits.org/2002/sep2002/har	

	<p>I det nordiske udbud af deskriptiv ledelseslitteratur findes et godt supplement til ovenstående litteratur, idet begreber såsom 'effektiv projektledelse' analyseres og problematiseres (se fx Foss Hansen 1993, Christensen & Kreiner 1991).</p>	<p>tlej.html (opskrift til strateginotat til ledelsen...)</p> <p>Hansen, Claus Agø & Borup, Bjørn (2001): Den e-lærende virksomhed - viden skaber vækst, strategier for digital kompetenceudvikling i det 21. århundrede, København, Børsen</p> <p>Mikkelsen, Hans og Riis, Jens O. (1998): Grundbog i projektledelse, Rungsted, Promet</p> <p>Foss Hansen, Hanne (1993): Projektarbejdets effektivitet – angrebsvinkler i teori og praksis” i bogen Preben Melander (red): Projektstyringens problemer og værktøjer - fra kaos til resultat, 1993, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag</p> <p>Christensen, Søren & Kreiner, Kristian (1991): Projektledelse i løst koblede systemer - ledelse og læring i en ufuldkommen verden, København, Jurist- og Økonomforbundets Forlag</p>
<p>Læringsteori</p>	<p>Kognitive læringsteorier, der især omhandler processer og strukturer i hjernen, kan perspektivere en række basale menneskelige betingelser for læring (se fx Piaget 1969, Kolb 1984). Teorierne kan afdække spørgsmål såsom hvor fundamentalt vi søger at skabe læring hos den lærende. Her tales ofte om indarbejdelse af grundlæggende nye rutiner, tilføjelser bearbejdelse eller ligefrem erstatning af eksisterende rutiner.</p> <p>Psykodynamiske læringsteorier kan perspektivere, hvilke følelser som e-læring enten bevidst eller ubevidst sætter i gang hos brugeren (se fx Furth 1987, Lorenzer 1975). Teorierne kan afdække spørgsmål såsom hvilke følelsesmønstre og forsvarsmekanismer brugeren trækker på og hvordan man kan arbejde strategisk med disse.</p> <p>Sociale læringsteorier kan perspektivere de bredere sociale og organisatoriske aspekter af læring. Teorierne kan afdække spørgsmål såsom hvem vores målgruppe er, hvad gør dem til en gruppe og et praksisfællesskab, hvordan tilegner målgruppen sig i dag viden og nye rutiner, hvordan forholder gruppen sig til undervisning og IT i kompetenceudvikling (se fx Bruner 1998, Argyris & Schön 1996, Nielsen & Kvale 1999, Lysgaard 1967)</p>	<p>Argyris, Chris & Schön, Donald (1996): Organizational Learning II – Theory, Method, Practice. Reading. Mass. Addison-Wesley</p> <p>Bruner, Jerome (1998): Uddannelseskulturen, København, Gyldendal</p> <p>Furth, Hans (1987): Knowledge as desire, New York, Columbia University Press</p> <p>Kolb, David (1984): Experiential Learning, Englewood Cliffs, Prentice Hall</p> <p>Lorenzer, Alfred (1975): Materialistisk socialisationsteori, København, Rhodos</p> <p>Lysgaard, Sverre (1967): Arbejderkollektivet, Oslo, Universitetsforlaget</p> <p>Nielsen, Klaus & Kvale, Steinar (1999): Mesterlære – Læring som social praksis, København, Reitzel</p> <p>Piaget, Jean (1969): Barnets psykiske udvikling, København, Reitzel.</p>