

# Succes of hobbels en beren?

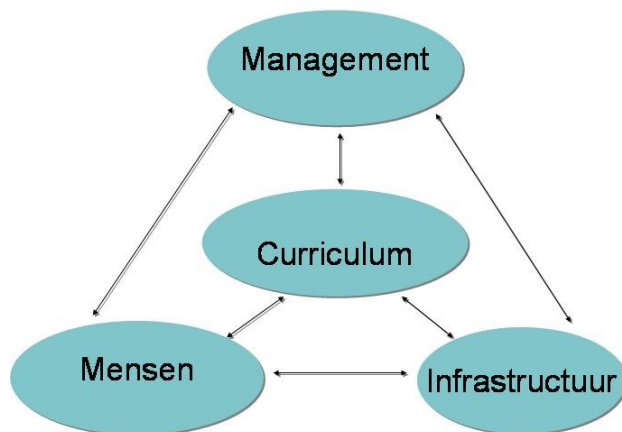
## Drie perspectieven op e-learning implementaties

door: Wilfred Rubens & Robert Dollevoet

*Het ontwerpen en implementeren van e-learning heeft net als andere trajecten waarmee je bedrijfsdoelstellingen wilt behalen, nogal wat voeten in de aarde. Opdrachtgever, leverancier, interne IT-organisatie, IT-platform, leidinggevenden, gebruikers en natuurlijk de inhoud zelf. Om leren succesvol te laten zijn, moet je slim en gedegen te werk gaan. In dit artikel gaan we vanuit 3 perspectieven in op het succesvol inzetten van e-learning: theorie, klant en leverancier. Vanuit de theorie schetsen we waarmee je rekening moet houden. Voor de overige twee perspectieven ging Leren in organisaties in gesprek met Danny de Vos van het Kadaster over hun ervaringen met de implementatie van E-learning, en Marianne Elshoud van Bright Alley Knowledge & Learning over hun leerervaringen in de begeleiding van het Kadaster.*

## De theorie: waar hou je rekening mee?

Als je E-learning wilt implementeren, dan zul je met een groot aantal aspecten rekening moeten houden. Deze aspecten komen in het volgende model aan de orde (gebaseerd op Van Tarwijk, Driessen, Hoeberigs, Kösters, Ritzen, Stokking & Van der Vleuten, 2003):



In het hart van het model staat het curriculum. De Twentse hoogleraar Van den Akker (2003) vergelijkt een curriculum met een spinnenweb. De elementen waar het curriculum uit bestaat, hangen met elkaar samen. Als één draad wordt verbroken, dan valt het geheel uiteen. In het hart van het curriculum bevindt zich de beweegreden van het leren (rationale: waarom leren lerenden?). De andere onderdelen zijn:

- leerdoelen (welke doelen moeten met het leren worden bereikt),
- de inhoud (wat leren lerenden?),
- de leeractiviteiten (hoe leren lerenden?),
- de rol van de docent (hoe faciliteert de docent het leren?)
- de materialen en bronnen (wat wordt gebruikt om te leren?)
- de groeperingvorm (met wie leren lerenden?)
- de locatie (waar leren lerenden?)
- de tijd (wanneer leren lerenden?)
- de beoordeling (welke vorderingen zijn bereikt met het leren?)

Als je E-learning in wilt zetten, zul je over deze onderdelen na moeten denken. Immers, als het leerdoel is “Medewerkers moeten leren omgaan met Windows Vista”, dan betekent dat een andere vorm van E-learning dan als het leerdoel is “Medewerkers moeten beter in staat zijn projectmatig te werken”.

De overige drie aspecten van het model van onderwijsvernieuwing zijn groepen randvoorwaarden die moeten worden vervuld. De eerste groep randvoorwaarden wordt getypeerd met het woord management. Hierbij gaat het onder meer om de relatie van E-learning met strategische bedrijfsdoelstellingen en de vraag of er voldoende commitment is ten aanzien van E-learning. Dit commitment komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in de financiële middelen die voor E-learning beschikbaar worden gesteld of speciaal ingestelde functies binnen de organisatie (bijvoorbeeld een aparte E-learning officer). Daarbij is het ook van belang dat de beleidsuitvoering op een consistente manier wordt gemanaged. Het ontbreekt in de praktijk vaak aan consistentie (‘A’ zeggen en ‘B’ doen). Een ander belangrijk aspect van management is het investeren in kwalitatief goed projectmanagement. Bij de invoering van een leermanagementsysteem blijkt namelijk dat de implementatiekosten gemakkelijk overschreden worden doordat de afnemer specifieke –vaak tegenstrijdige– gebruikerswensen formuleert die maatwerk vereisen. Eindgebruikers willen dat een LMS aangepast wordt aan de bestaande werkprocessen. Dit leidt dikwijls tot complexe, tijdrovende en dus dure implementaties terwijl het vaak eenvoudiger is om –veelal triviale– werkprocessen te herzien. Daarnaast willen klanten in veel gevallen in één keer over alle functionaliteiten beschikken, waardoor de implementatie lang duurt.

De tweede groep randvoorwaarden heeft betrekking op de mensen die bij E-learning zijn betrokken, zoals cursisten en trainers. Daarbij komen vragen aan de orde als: zijn trainers bereid en in staat om de noodzakelijke rollen te vervullen? Beschikken trainers over de noodzakelijke competenties om ICT in het onderwijs in te zetten? Andere vragen op het gebied van ‘mensen’ zijn: is er voldoende capabel personeel om ondersteuning te bieden bij het gebruik van nieuwe technologieën? Hoe denken potentiële cursisten over E-learning? Is men voldoende ICT-vaardig? Is de ICT-afdeling flexibel?

De derde en laatste groep randvoorwaarden betreft de infrastructuur. Daartoe behoren verschillende typen onderwijsruimtes, werkplekken (hebben deelnemers letterlijk de ruimte om aan E-learning te doen?) en de passende informatie- en communicatietechnologie. Bij dit laatste horen overigens ook beveiligingsaspecten (systeembeheerders verbieden vaak synchrone E-learning toepassingen) en de aanwezigheid van een koptelefoon. Cuban (2001) concludeert overigens dat betrouwbaarheid van technologie en de complexiteit van de technologie in belangrijke mate de acceptatie van E-learning beïnvloedt.

De vier onderdelen van het model hangen met elkaar samen en beïnvloeden elkaar. Een recente studie laat overigens zien dat vooral aandacht besteed moet worden aan leiderschap, professionalisering van trainers, curriculumontwikkeling en didactiek om ICT op een effectieve manier in te bedden in de organisatie (Fadel & Lemke, 2006).

## **De praktijk: implementeren bij het Kadaster**

*Met welke uitdagingen kampte het Kadaster dat ze een oplossing in de richting van e-learning heeft gezocht?*

‘In 2005 zijn we met E-learning voorzichtig opgestart. Met een afstudeeronderzoek over kennismanagement en twee kleine pilots hebben we een eerste verkenning gedaan wat e-learning voor het Kadaster zou kunnen betekenen. Noodzaak’, volgens Danny de Vos van het Kadaster, ‘want het Kadaster is een organisatie met zeer specifieke kennis en een hoog leeftijdsgemiddelde (bijna 50). We wisten dat we het anders moesten gaan doen. Met de gebruikelijke manier van klassikaal opleiden in de regio, konden we de uitdagingen van de toekomst niet volledig aan. Door de regionale organisatie van het Kadaster kostte het te veel tijd en capaciteit om opleidingen snel uit te rollen en daarnaast was er de wens om differentiatie in het aanbod aan te brengen om sneller aan te sluiten bij individuele leerbehoefte. Gezien de vergrijzing en het vertrek van medewerkers met specifieke kennis de komende jaren, zochten we met name ook naar een aanpak om straks snel en gelijktijdig opleidingen te realiseren en kennis over te dragen. E-learning was daarbij voor ons echt een kans! Denk maar aan beperking van de reistijden en verlies van productietijd, de mogelijkheid van gelijktijdig en uniform uitrollen en van opleidingen volgen van cursisten.’

*Als je dan weet welke richting je het zoekt, weet je natuurlijk nog niet, wat je dan moet kiezen. Hoe is dat proces gegaan?*

‘We werden begin 2006 door het Kadaster betrokken bij een verkenning naar een LCMS, oftewel een Learning Content Management Systeem’, aldus Marianne Elshoud. ‘Daartoe hebben we meerdere workshops georganiseerd met stakeholders, eindgebruikers en ontwikkelaars. We hebben het Kadaster geholpen de mogelijkheden van e-learning te ontdekken door verschillende voorbeelden te presenteren. Via mindmaps hebben we de beeldvorming over e-learning binnen het Kadaster verder aangescherpt. Zeg maar een inhoudelijke verdieping., Daarnaast zijn de workshops gebruikt om in kaart te brengen wat de eisen en wensen van de stakeholders waren. Een absolute noodzaak om uit te vinden wat zijbelangrijk vinden. Dit leverde best bijzondere conclusies op, die wij niet verwachtten. Zo was het contact via internet minder belangrijk dan we dachten. Vooral het feit dat e-learning voor iedereen toegankelijk moest zijn, zeg maar voor medewerkers op alle niveaus, scoorde veel hoger.’

*Hoe was het hogere management betrokken, zeg maar de factor leiderschap?*

‘Op diverse manieren eigenlijk en vanaf de allereerste start (onderzoek en pilots),’ zegt Danny de Vos. ‘Allereerst zijn diverse mensen geraadpleegd tijdens interviews door Bright Alley. Tevens zijn zij het geweest die de business case hebben goedgekeurd. Het onderzoek hebben we namelijk als P&O afdeling gebruikt om een business case te schrijven over e-learning. Hierbij zijn we ingegaan op de strategische onderbouwing van de noodzaak, de kosten en op het verkrijgen van een betere analyse, de selectieeisen van het pakket en de voorwaarden voor implementatie. Hier is een heel pakket van eisen uitgerold. De Raad van Bestuur heeft

volmondig ja gezegd tegen de businesscase. Daarna was er voor ons de uitdaging om de selectie en technische en functionele implementatie zo snel mogelijk te realiseren.’

‘Tsja, dan de selectie’, aldus Marianne Elshoud. ‘Dan moet je gaan nadenken over de leveranciers, maar daarbij ook over allerlei zaken die je goed geregeld moet hebben. Denk aan administratieve rollen, autorisaties, manier van contentontwikkeling, hergebruik, interactie en presentatie en natuurlijk de techniek. Via een Request for Information hebben we het Kadaster ondersteund in de selectie van een leverancier. Op basis van prioritering in het pakket van eisen zijn de leveranciers gescoord en heeft het Kadaster een leverancier geselecteerd.’

*Als je dan die leverancier hebt, hoe lang duurt het dan voordat je up and running bent?*

‘Echt snel,’ zegt Danny de Vos terwijl ze een glimlach niet kan onderdrukken van trots. ‘Zes weken hebben we er over gedaan toen we de leverancier eenmaal hadden. Door het uitgebreide voortraject en de duidelijke eisen aan de leverancier was veel duidelijk. Hierdoor konden we gas geven en zaken snel in de steigers zetten. We hebben een projectmanager aangesteld en samen met de IT-afdeling en leverancier EEDO zijn we volop aan de slag gegaan. Je moet daarbij denken aan het beheer van het systeem, de technische inrichting, de catalogus en de metadata voor de administratieve inrichting. Echt afgestemd op het Kadaster. Door het uitgebreide programma van eisen waren er tijdens het project geen verrassingen. Echt een aanrader. Niemand die kan zeggen: dat wist ik niet, of dat had ik anders gedacht. Duidelijkheid wat je wilt, geeft snelheid.’

*Dat klinkt nog erg technisch, gericht op het inrichten van een goede infrastructuur. Hoe hebben jullie eigenlijk aandacht geschonken aan de inhoud, de opleidingen?*

‘Om snel aan te sluiten bij een belangrijke technologische ontwikkeling binnen het Kadaster, is Bright Alley direct aan de eerste training begonnen. Zo konden we op twee vlakken tempo maken. In dit geval was deze pilot opleiding een applicatietraining. Een spannend traject, want het tegelijkertijd neerzetten van het LCMS en ontwerpen en ontwikkelen van een opleiding daarbinnen kan wat fricties opleveren. Dit gebeurde ook. Gelukkig hebben we het ontwerp snel aangepast’, zegt Marianne Elshoud. ‘Door met templates te werken ten aanzien van presentatie, interactie en inhoud, kun je gericht en systematisch werken. Dat hielp hierbij. Daarnaast zijn ook de eigen contentontwikkelaars van het Kadaster door EEDO getraind. Met de templates die ontwikkeld zijn, zijn zij gestart met het ontwikkelen van nieuwe opleidingen.’ Danny de Vos: ‘Deze eigen contentontwikkelaars zijn echt onze inhoudelijke factor van succes. Deze mensen met veel ervaring, stellen ons in staat om de noodzakelijke kennis voor ons vakgebied verder vast te leggen en uit te dragen. Noodzakelijk voor een goede toekomst van onze organisatie!’

*Als je dan je hard werkt aan de inhoud, moet je ook aan de slag met de eindgebruiker. Hoe hebben jullie de deelnemers ‘warm’ gemaakt voor het systeem?*

‘Voorafgaand aan de lancering van het systeem, hebben we op verschillende manieren laten weten dat het er aan kwam: Ansichtkaarten, posters en via de intranetsite. Een belangrijke keuze was ook om e-learning projectmatig uit te rollen. Specifiek naar doelgroepen, rondom inhoud, hebben we medewerkers benaderd. Onze ervaring is dat het pas echt werkt om iets nieuws te presenteren, als je ook inhoud hebt om er mee te gaan leren! Medewerkers haken af als ze een leeromgeving gepresenteerd krijgen, maar er geen module voor hen bij is.

Een andere succesfactor was wel de combinatie van e-learning met de ‘oude manier’ van leren: blended learning. We zijn vaak gestart met een korte e-learning module over het systeem zelf. Zeg maar, verkennen hoe je gaat leren. Om daarnaast het gat niet te groot te maken, hebben we er bij een van de eerste opleidingen voor gekozen om te starten met een klassikale dag. Daarna zijn deelnemers met e-learning aan de slag gegaan op hun eigen werkplek. De inhoud was geconcentreerd rondom het oplossen van een case die ze moesten inleveren. Gedurende de e-learning konden ze voor vragen terecht bij een opleider. Tijdens de afsluitende middag is de case nog besproken. Door het oude met het nieuwe te verbinden, ontstond een krachtig begin op een nieuwe weg.’

*Hoe tevreden zijn jullie nu over het effect van e-learning voor het Kadaster?*

‘Absoluut tevreden, geen twijfel mogelijk’, zegt Danny de Vos. ‘Met name blended learning heeft goed gewerkt bij de gebruikers zoals ik net vertelde. Als we kijken naar de opbrengsten hebben we daar bijvoorbeeld 5 dagen klassikale training ingeruild voor 1½ dag training en e-learning. Daarnaast zijn we in staat geweest snel opleidingen uit te rollen. Eén van onze doelen. Winst voor het bedrijf. De docenten en ontwikkelaars zijn ook enthousiast. Dit is een uitstekend middel om hun kennis te behouden voor de organisatie. Middels het ontwikkelen van e-learning is hun belangrijke rol voor de organisatie helder geworden. Ze laten zo hun stempel achter. Met hun erfenis zijn wij klaar voor de toekomst’

*Over toekomst gesproken, waar liggen nog mogelijkheden voor verbetering? Welke plannen hebben jullie nog op de plank liggen?*

‘Verbeterpunten liggen voor ons nog vooral op de didactische kant van het systeem. Hoe kunnen we de interactiviteit met de docent verhogen, kennistoetsing verder integreren en leerpaden creëren? We hebben Bright Alley gevraagd mee te gaan denken,’ vertelt Danny de Vos. ‘Ja, daar valt nog meer te winnen’, bevestigt Marianne Elshoud. ‘Er zijn al veel stappen gezet, maar ik zie zeker ook nog verbeteringsmogelijkheden. De contentontwikkelaars denken bijvoorbeeld vanuit hun inhoudelijke expertise. Door de eindgebruiker centraal te stellen en zijn of haar werk, wordt de lesstof veel praktischer. Daarnaast kun je nog meer templates bouwen waarin de interactiviteit groter is. Hiermee kun je meer variëren en een rijkere leeromgeving beschikbaar maken.’

*Nog een laatste advies?*

‘Ja, het Kadaster is echt succesvol in e-learning geworden het laatste jaar, toch zouden we zaken misschien de volgende keer anders doen’, zeggen Danny de Vos en Marianne Elshoud. ‘Het uitgebreide voortraject werkte erg goed in de opbouwfase van de techniek, net als de uitwisseling van ervaringen met externen. Qua content zouden kleinere opleidingen geschikter zijn om mee te starten. Nog meer snelheid en een breder publiek. Belangrijk is vooral weten wat je wilt, kiezen en gewoon beginnen. Je moet toch vooral ook ervaren wat het is. Dan pas kun je verdiepen en verbeteren!’

*Danny de Vos werkt als Coördinator opleidingen specifiek aan e-learning bij het Kadaster.*

[Danny.devos@kadaster.nl](mailto:Danny.devos@kadaster.nl)

*Marianne Elshoud is werkzaam als e-learning consultant bij Bright Alley Knowledge & Learning, gespecialiseerd in de ontwikkeling en implementatie van e-learning oplossingen.*

[Marianne.Elshoud@Brightalley.nl](mailto:Marianne.Elshoud@Brightalley.nl)

***Bronsuggesties:***

Akker, J. van den. (2003). Curriculum perspectives: an introduction. In: J. van den Akker, W. Kuiper & U. Hameyer (Eds.). Curriculum landscapes and trends. Dordrecht: Kluwer Academic Publishing.

Cuban, L. (2001). Oversold and Underused: Computers in the Classroom. Cambridge: Harvard University Press.

Fadel, C. en Lemke, C. (2006). Technology in schools: what research says. Culver City/San Jose: Metiri Group/Cisco Systems. Op 6 oktober 2006 gehaald van <http://www.cisco.com/web/strategy/docs/education/TechnologyinSchoolsReport.pdf>

Tartwijk, J. van, Driessen, E., Hoeberigs, B., Kösters, J., Ritzen, M., Stokking, K. en Van der Vleuten, C. (2003). Werken met een elektronisch portfolio. Utrecht/Groningen: SURF / Wolters Noordhoff.

*Robert Dollevoet is Learning & Development Manager Operations bij Coca-Cola Enterprises Nederland BV en als redacteur verbonden aan Leren in Organisaties.*

*Wilfred Rubens is werkt als beleidsmedewerker van het college van bestuur van Gilde Opleidingen en is hoofdredacteur van e-learning.nl. E-learning.nl is het grootste e-learning portal in de Benelux.*