

## e-learning og kompetenceudvikling

### **Birgitte Heiberg**

Projektchef

CBS Learning Lab

Copenhagen Business School

Bh.ll@cbs.dk

<http://www.cbs.dk>



*Birgitte Heiberg er projektchef ved CBS Learning LAB (CBS LL) med ansvar for konsulentbistand og projektledelse til CBS' studier og undervisere omkring IKT i undervisningen. CBS LL støtter undervisere og studier i udvikling af e-learning ved at udvikle undervisningsmaterialer, ved at rådgive omkring undervisning på nettet og ved kursusvirksomhed. Det centrale fokus i arbejdet er koblingen mellem informationsteknologi, brugervenlighed, læreprocesser og pædagogik.*

### **Indledning**

Omdrejningspunktet for denne artikel er den udvikling der er sket på CBS og på CBS LL siden 1998, hvor der blev vedtaget en række generelle pædagogiske principper<sup>i</sup> for undervisningen på CBS og hvor vi startede implementeringen af et system til e-learning (SiteScape). Jeg vil indledningsvis skitsere udviklingen og status for e-learning på CBS og derefter belyse hvad indførelse af SiteScape som e-learning platform har betydet for underviserne, undervisningen og for behovet for kompetenceudvikling. Artiklens sigte er at belyse og diskutere barrierer for e-learning og hvordan kompetenceudvikling af undervisere kan overkomme disse barrierer.

### **E-learning status på CBS**

Den teknologiske udvikling skaber løbende nye vilkår for undervisning og læring. Internettet og multimedieteknologi rummer nye muligheder for at formidle og producere viden for både undervisere og studerende, samt for at skabe større fleksibilitet og individualitet. E-learning<sup>ii</sup> kan dermed understøtte adskillige af de elementer, som CBS har defineret som udtryk for kvalitet i undervisning og uddannelser (tværfaglighed; variation i undervisnings- og eksamensformer; praksisorientering; forskningsbaseret; høj studenteraktivitet med ansvar for egen læring og indre konsistens mellem mål, aktiviteter og udprøvning).

I de pædagogiske principper for undervisningen på CBS fra 2002, samt i udviklingskontrakten for CBS fremhæves således også vigtigheden af at IKT inddrages i det omfang, hvor det kan bidrage til at øge kvaliteten i uddannelsen og dermed i sidste ende øge de studerendes læring.

Der er blevet taget mange initiativer omkring e-learning siden 1998 hvor den fælles e-learning platform, SiteScape, blev introduceret. Blandt de centrale initiativer er derudover udvikling af enkelte materialer og interaktive støtteværktøjer til problemorienteret projektarbejde, øre-

mærkning af udviklingsmidler og kursustilbud til alle undervisere vedr. e-learning. Studierne har gradvist taget SiteScape i anvendelse og undervisningsmateriale består i dag ofte ud over bøger, af elektroniske materialer på e-learning platformen SiteScape. Det kan f.eks. være PowerPoint præsentationer, internethenvisninger til læringsressourcer eller faglige formidlings- og træningsprogrammer som f.eks. multimediecases, øvelsesprogrammer, multimedieintroduktioner o. lign. På visse studier eksperimenteres der med fleksible eller netstøttede undervisningsforløb hvor SiteScape anvendes som et værktøj til dialog, videndeling og refleksion – primært imellem fremmødeundervisningen. Et par studier på CBS gennemføres rent virtuelt.

De studerende har foruden e-learning platformen også adgang til elektroniske studieservices, studieinformation og bibliotek via studenterportalen e-Campus. I dag logger omkring 4000 studerende og undervisere sig dagligt på e-Campus og SiteScape.

Det er primært de administrativ-organisatoriske fordele i SiteScape, som hidtil er blevet udnyttet og både undervisere og studerende er godt tilfredse med disse muligheder på trods af vanskelighederne med at håndtere copyrightmæssige problemstillinger. Pædagogiske eksperimenter med e-learning i undervisningen er primært drevet af ildsjæle med gode idéer og kun på få studier anvendes e-learning derfor til at katalysere læreprocesser eller organisere læringsforløbene på en ny måde.

Hvis målet med e-learning er at bidrage til kvalitetsudvikling af højskolens fag og studier, således at e-learning udnyttes der, hvor det kan berige undervisningens målsætninger og bidrage til realiseringen af visionen om fremtidens læringsmiljø, er målet altså langt fra nået.

### **CBS Learning Lab (CBS LL)**

CBS LL har længe været involveret i e-learning udviklingen på CBS. CBS LL var i 1998 ansvarlig for evaluering og implementering af e-learning platformen SiteScape og fungerede i begyndelsen både som tekniske og pædagogiske konsulenter. I dag varetages kompetenceudvikling og support omkring SiteScape i et samarbejde mellem CBS LL, SiteScape studieadministrationsansvarlige og IT undervisningssupport. CBS LL varetager kompetenceudvikling i forhold til undervisernes anvendelse af e-learning ved at holde inspirationsseminarer på institutter og for undervisergrupper, ved kursusaktivitet og ved rådgivning og konsulentbistand.

Vi har på CBS LL efterhånden erfaret at selvom underviserne er interesserede i e-learning, er det kun få undervisere, der sætter tid af til at eksperimentere med og afprøve netstøttet undervisning. I alt har ca. 80 undervisere i perioden 2000-2004 deltaget på CBS Learning Labs kurser omkring e-learning med et pædagogisk fokus. CBS har i alt omkring 400 fastansatte undervisere (VIP) og 1100 eksterne undervisere, så andelen af undervisere, der har modtaget undervisning omkring de pædagogiske muligheder med e-learning er altså meget lav. Dertil kommer at kun halvdelen af deltagerne var undervisere med et centralt ansvar for udvikling af fag og studier. Den manglende deltagelse er en udfordring for CBS LL i forhold til at sikre relevante tilbud og muligheder for kompetenceudvikling indenfor e-learning.

Vi satte os derfor for at undersøge hvordan studerende, undervisere og administratorer på CBS har det med e-learning i dag. Undersøgelsen blev gennemført i foråret 2004 ved hjælp af en række fokusgruppeinterviews og mundedede bl.a. ud i en beskrivelse af barrierer og muligheder for e-learning på CBS:

Fordele/muligheder:

- **Fleksibilitet** (uafhængighed af tid og sted, samt nem adgang til og overblik over læringsressourcer)
- **Pædagogisk merværdi** (muligheder for differentiering, øget refleksivitet, videndeling, nye undervisningsformer)
- **Bedre tilrettelæggelse** (videndeling på tværs af institutter mellem undervisere, adgang til flere undervisningsressourcer og -materialer, lettere samarbejde med eksterne undervisere)
- **Besparelser og effektivisering** (færre udgifter til kopiering, studieadministrative lettelser ved mulighed for net-kommunikation)

Barrierer:

- **Manglende mål og vision for e-learning** (eller kendskab til...)
- **Manglende kompetencer og viden** om pædagogisk anvendelse af e-learning
- **Manglende tid og ressourcer** både til udvikling og til at følge med i net-diskussioner
- **Manglende motivation**, samt skepsis
- **Tekniske problemer**
- **Copyright problemer**

### Undersøgelse af e-learning miljøet på CBS

Undersøgelsen af e-learning miljøet på CBS omfattede 9 fokusgruppe-interviews med undervisere, studerende og administratorer, som vi fik kontakt til gennem studienævnene. Derudover blev der holdt 2 e-learning visionsworkshops, hvor der især var repræsentanter for de studier, der har eksperimenteret med og har længere tids erfaring med e-learning, samt eksterne e-learning eksperter og konsulenter fra CBS LL. Der blev også afholdt et interview med repræsentanter for IT personalet som er involveret i support og drift af den tekniske e-learning infrastruktur.

I alt deltog 112 personer i undersøgelsen, med følgende fordeling:

<i>Interessentgruppe</i>	<i>Antal</i>
VIP undervisere	39
Eksterne undervisere	7
Studerende fuld tid	22
Studerende deltid	8
TAP personale	19
IT personale	5
Eksterne	14

Fokusgruppe-interviewene blev afviklet ved hjælp af gruppestøttesystemet OpenMind og var tilrettelagt sådan, at den første time af interviewet gik med skrive og diskutere online i OpenMind, mens alle var tilstede i rummet. På baggrund af den online diskussion blev deltagerne bedt om at vælge de emner ud som de fandt væsentlige at få uddybet ved det efterfølgende mundtlige interview, som ligeledes varede en times tid. De mundtlige interviews var åbne, eksplorerende interviews og kom ofte til at handle om forventningerne til e-learning. Det har generelt været vores erfaring, at de mundtlige interviews ikke bragte mange flere ud-sagn på banen end den skriftlige diskussion. Der blev taget referat af de mundtlige diskussioner.

Spørgeskemaet til fokusgruppeinterviewene og de to visionsworkshops var tematiseret omkring følgende emner:

- Fordele ved e-learning aktiviteter, samt drivkræfter
- Barrierer for e-learning aktiviteter (oplevede såvel som forudsigelige)
- Pædagogiske visioner for e-learning
- Fremtidens platform (Succeskriterier og ønsker til støttefunktioner)
- Evaluering af SiteScape og samspillet med e-Campus

Udskrifterne fra gruppestøttesystemet af den skriftlige dialog og referaterne fra den mundtlige dialog udgør i alt ca. 120 sider.

Rapporten der blev udfærdiget på baggrund af udsagnene i udskrifterne, er efterfølgende blevet diskuteret på studie- og institutledermøder, på biblioteket, i CBS's forskellige IT-fora, med studenterpolitiske repræsentanter og med ledelsen. Det har generelt været vores oplevelse, at der kunne nikkes genkendende til det billede vi har givet af e-learning miljøet på CBS. Artiklen her er baseret på indtrykkene fra arbejdet med denne rapport, samt mine erfaringer med kompetenceudvikling af undervisere på CBS LL.

## **Barrierer for e-learning**

I det følgende har jeg valgt, at tage udgangspunkt i, hvad jeg opfatter som tre centrale barrierer for, at e-learning kan komme til at spille en kvalitetsforbedrende rolle på CBS, samt hvad disse barrierer betyder i forhold til udvikling af undervisernes e-learning kompetencer. Barriererne er udledt på baggrund af undersøgelsen af e-learning miljøet, men grupperet anderledes, da jeg her vil belyse baggrunden for undervisernes kompetence- og videnbehov. Barriererne er:

- Manglende kendskab til eller formulering af mål med e-learning
- Skepsis og modstand mod forandring
- Utilstrækkelig e-learning infrastruktur

## **Mål med e-learning**

Den første barriere for at udvikle og anvende e-learning i undervisningen er manglende kendskab til eller overvejelser om hvad målet med e-learning er. Undervisere, administratorer og studerende savner begrundelser for hvorfor og på hvilke måder, e-learning kan bidrage til forøget kvalitet i de enkelte studier.

### **e-learning politikken - centralt**

CBS har hidtil valgt en pragmatisk, afventende tilgang til e-learning: e-learning platformen er blevet stillet til rådighed for alle studier og der er blevet udviklet generelle kurser for underviserne og støttefunktioner til de mere tekniske spørgsmål. Yderligere eksperimenter har været drevet af ildsjæle – undertiden understøttet af ledelsens velvilje til (med)finansiering af initiativerne. Ud fra dette situationsbillede er CBS på mange måder et typisk eksempel på udviklingen i e-learning området i universitetsverdenen.

Selvom de fleste studier anvender SiteScape, er e-learning ikke integreret i den pædagogiske udvikling af studierne og mange studerende oplever derfor e-learning som et tilfældigt indslag i undervisningen eller på studiet som helhed. Undervisere efterspørger ledelsens og studienævnenes intentioner med e-learning og opbakning som grundlag for at starte udvikling af e-learning aktiviteter. Mange af underviserne kan som det fremgår af indledningen godt se både muligheder og fordele ved e-learning, men går ikke videre med deres idéer. Dette kan skyldes at der er ikke nogen tradition for at diskutere hvordan e-learning kan udvikle kvaliteten af undervisningen og berige de faglige målsætninger for fag og studier. Dette har visse steder den konsekvens at uddannelsesmæssige beslutninger vedr. designet, struktureringen og an-

vendelsen af SiteScape overlades til de studieadministrative medarbejdere. Dette opleves af studieadministratorerne både som en berigelse af deres arbejdssituation og som en frustrerende arbejdsopgave, fordi de mangler medspil og viden om de pædagogiske muligheder.

### **Undervisningspraksis - decentralt**

Både studerende og undervisere betonedede i undersøgelsen, at den manglende strategi og diskussion af e-learning på det enkelte studie betyder, at der mangler motivation til at gå i gang med e-learning og at der ikke afsættes ressourcer til udvikling af nye undervisningsformer. Det betyder også at de studerende ikke vænner sig til de nye arbejdsformer og at de undervisere, der vil bruge SiteScape til dialog og videndeling må bruge meget tid på at introducere og støtte selve arbejdsformen.

Et andet aspekt er, at de fleste undervisere og studerende ikke føler et behov for at undervise/lære på en ny måde. Dels møder de ikke krav om at gøre noget nyt og dels mangler de viden om og erfaring med de pædagogiske muligheder. Kravene er dog så småt på vej – specielt fra de erhvervsaktive studerende som ønsker mere fleksibel efteruddannelse.

### **Udfordringer for kompetenceudvikling af undervisere**

Pointen i forhold til kompetenceudvikling af underviserne er, at det er vanskeligt at motivere dem til at deltage f.eks. i kurser, hvis de ikke er motiverede for at arbejde med e-learning eller kan få øje på personlige og faglige gevinster ved at gøre det. For det andet er det ikke nok at diskussionen om e-learning kun finder sted på kurser. Det er nødvendigt med en løbende og åben dialog om undervisningsformer (herunder e-learning) og –mål på hvert studium, som kan bidrage til at skabe en underviserkultur, hvor innovation værdsættes og belønnes.

## **Skepsis og modstand mod forandring**

Den anden barriere for at udvikle og anvende e-learning er den almindelige skepsis som de fleste forandringstiltag afstedkommer. Det er en udbredt opfattelse blandt underviserne at det kræver ekstra tid og stiller store udfordringer til deres pædagogiske praksis at eksperimentere med e-learning, og at dette ikke betaler sig. De efterspørger derfor klarere incitamentsstrukturer, kompetenceudvikling og erfaringsudveksling.

### **e-learning politikken centralt**

SiteScape blev i sin tid valgt for at fremme en aktiv tilgang til e-learning frem for de dengang udbredte "Learning Management" systemer, der ofte primært var indrettet til at distribuere læringsmaterialer og tog udgangspunkt i formidlingsorienteret pædagogik. Denne beslutning blev taget af CBS LL med udgangspunkt i de pædagogiske principper. Problemet er dog at disse principper endnu ikke er rodfæstet i organisationen. Mange undervisere kender dem simpelthen ikke og anvender dem derfor heller ikke i deres planlægning og udvikling af fagene. Den mest udbredte undervisningsform er forelæsningsen med dialog og evt. gruppearbejde og det er typisk også disse undervisningsformer der ønskes støttet med SiteScape.

På den anden side har CBS LL med udgangspunkt i dels de pædagogiske principper og dels vores erfaringer med netstøttet undervisning, en problemorienteret pædagogik som ideal. Dette medfører bl.a. at en del af de undervisere, der kommer på vores e-learning kurser oplever, at nogle af de undervisningsmetoder de udsættes for eller introduceres til er uvante. Det er generelt vores oplevelse at e-learning ofte vil kræve ændringer i den enkeltes undervisningspraksis og at disse ændringer er mere udfordrende end underviserne forstår eller forventer. Den oplevelse kan meget naturligt give sig udslag i stor modstand eller i et stort behov for individuel støtte og kompetenceudvikling.

At lære at lære (og undervise) på en ny måde tager tid og den tid er svær at finde hos især fuldtids VIP'erne. Motivation er derfor meget væsentlig, men den kan være svær at etablere

så længe underviserne primært belønnes og evalueres på deres forskning og ikke på undervisningen. Mange synes i forvejen, at de har for lidt tid til forskning og for megen undervisning og ønsker derfor ikke at bebyrde sig yderligere på undervisningssiden. Der er behov for at overveje nye incitamentsstrukturer, hvis indsatsen på undervisningen generelt skal styrkes og kvaliteten øges.

Spørgsmålet er i hvor høj grad e-learning undervisning vil gå ud over VIP'ernes forsknings-tid? Forskningen kan jo også beriges af undervisningen – enten fagligt eller formidlingsmæssigt. E-learning kan i det perspektiv være en ny mulighed for tættere kontakt mellem studerende og undervisere med en dybere dialog til følge. Dialogen behøver ikke altid foregå mellem undervisere og studerende – ligesom den heller ikke gør det i dag imellem undervisningsgangene. Færre fremmøder og dermed flere timer til dialog på nettet kan også give forskere en mere fleksibel arbejdsdag.

### **Undervisningspraksis - decentralt**

En del undervisere, studieadministratorer og studerende oplever eller hører at den pædagogiske merværdi ved e-learning i praksis er svær at indfri. Det er specielt forventningerne til kommunikation og aktivitet på SiteScape som ikke altid opfyldes. Mange undervisere har erfaret at forberedelserne til undervisning med e-learning er mere tidskrævende. De peger specielt på følgende faktorer:

- Det tager tid at planlægge aktiviteter på nettet, fordi alle aktiviteterne i højere grad end med tilstedeværelsesundervisning skal koreograferes og beskrives.
- Underviseren skal udover at forholde sig til de studerendes produktion også forholde sig til deres tilegnelsesproces.
- Den øgede studenterkontakt tager tid. Dels har de studerende højere forventninger til dialog og svarfrekvens og dels tager det længere tid at formulere sig skriftligt.
- Der kommer en teknisk dimension ind i planlægningen, da diskussionsforummet i SiteScape skal struktureres og der kan opstå problemer med de studerendes adgang. Dette giver anledning til øget behov for kontakt med studiesekretariatet.
- E-learning er et supplement til undervisningen – et supplement, der kræver supplerende tid.

Disse oplevelser er reelle. Spørgsmålet er om e-learning reelt er mere tidskrævende eller om det øgede tidsforbrug skyldes, at det er nyt og dermed specielt i startfasen er forbundet med øget tidsforbrug til at lære at håndtere både nye medier og kommunikationsformer?

Den øgede studenterkontrakt kræver, at der udvikles nye spilleregler og at forventninger og formål med e-learning aktiviteten skal formuleres og afstemmes med de studerende.

Et andet problem består i, at udvikle undervisningsaktiviteter der egner sig til nettet – specielt hvis underviseren ikke på forhånd har erfaringer med e-learning. Uden en forståelse af e-learning platformens pædagogiske muligheder og svagheder vil de fleste undervisere overføre deres nuværende undervisningspraksis til SiteScape (primært formidling), men forvente at de studerende bliver mere aktive fordi der er redskaber til det. Det tager tid at erfare hvordan SiteScape kan understøtte undervisningen på nye måder – eller hvilke nye undervisningsmetoder der kan tages i anvendelse. Undersøgelsen viste at kendskabet til pædagogiske muligheder og fordele ved e-learning var småt, samt at der manglede fora for erfaringsudveksling omkring undervisning og e-learning generelt. En del undervisere udtrykker, at de har svært ved at forestille sig hvordan undervisningen kan køre med e-learning og hvilke undervisningsmetoder, redskaber og materialer, der er bedst til hvad i den sammenhæng. Helt konkret efterspørger underviserne derfor kompetenceudvikling på følgende områder:

- Planlægning af e-learning (undervisningsmetoder, muligheder og konsekvenser)
- Træning i at styre kommunikation på nettet
- Træning i at bruge SiteScape's funktioner

## **Udfordringer for kompetenceudvikling af undervisere**

Pointen i forhold til kompetenceudvikling er, at undervisere og studerende får en negativ oplevelse af e-learning, når de anvender de kendte undervisningsformer uden at udnytte mediets muligheder. At gå i gang med e-learning kan være derfor kræve større forandringer af undervisningen end underviserne umiddelbart forventer. Der er primært behov for nye IKT-pædagogiske kompetencer og i mindre omfang tekniske kompetencer.

Der er behov for at få beskrevet de erfaringer der hidtil er gjort med e-learning på CBS, således at underviserne kan få adgang til konkrete modeller og materialer, de kan tage udgangspunkt i, når de skal planlægge. Der er desuden behov for, at formulere nogle regler, der kan guide både studerende og undervisere i deres forventninger til dialog på nettet.

## **E-learning infrastruktur**

Den tredje barriere for at udvikle og anvende e-learning er at den teknologiske infrastruktur ikke leverer de ønskede funktioner eller er ikke brugervenlig og intuitiv nok, og at der ikke er tilstrækkelig IT-support til at komme godt i gang med e-learning.

### **e-learning politikken centralt**

Der har de seneste par år været stor fokus på at samle de studerendes services og informationer i én portal (e-Campus), men adgangen til og overblikket over fag, studier og studieinformation er ikke lige så let tilgængelig for underviserne. Det mest gennemgående ønske, som også blev udtalt i samtlige fokusgrupper i vores undersøgelse og af både studerende, undervisere og studieadministratorer, var derfor ønsket om at få de forskellige undervisningsrelevante systemer integreret i en samlet brugerflade med ét login. I dag skal undervisere logge på hver enkelt studies SiteScape "zone" for at se om der er kommet nye indlæg, hvis de underviser på flere studier. Studieinformation som f.eks. studiehåndbøger og studieadministrative regler findes på de studerendes portal og information om f.eks. IT services og ansættelsesforhold findes på Intranettet. Ikke alle undervisere er lige informerede om hvilke informationer, der findes hvor og hvilket brugernavn og password de skal bruge for at logge ind. Underviserne – specielt de eksterne - mangler derfor et overblik over de forskellige informationer og værktøjer, der udgør den digitale del af deres undervisningsmiljø.

På tilsvarende vis ønskes én indgang til teknisk support, så brugerne ikke sendes rundt mellem forskellige afdelinger for at få hjælp. Et eksempel på dette problem er når en underviser får en henvendelse fra en studerende, der ikke har adgang til SiteScape. Manglende adgang kan skyldes manglende betalingsregistrering i regnskabsafdelingen, forkert rettighedsregistrering i SiteScape, forkert registrering i det studieadministrative system og håndteres af forskellige personer og i forskellige afdelinger.

Den primære supportfunktion varetages af studieadministrationen, som i forvejen har kontakt med de forskellige brugergrupper, men de er ikke eksperter i SiteScape og derfor må mange problemstillinger sendes videre med lang behandlingstid til følge. Den tekniske support indbefatter også at SiteScape er tilgængelig 24 timer i døgnet. Der er gjort utrolig meget for at sikre dette, men alligevel har der været 2-3 tilfælde indenfor det seneste år hvor systemet har været nede på kritiske tidspunkter og hvor underviserne derfor føler sig magtesløse i forhold til undervisningen. Vores undersøgelse viser, at disse supportproblemer afskrækker en del undervisere for at gå i gang og bidrager til at give e-learning et dårligt rygte.

### **Undervisningspraksis - decentralt**

Undersøgelsen viser desuden, at der efterspørges en række funktioner i SiteScape, som enten allerede eksisterer eller som det er muligt at etablere ved at anvende supplerende værktøjer

eller ved at lave lokale tilpasninger. De studier som er længst fremme med den pædagogiske anvendelse af SiteScape har desuden en række ønsker til funktioner, som SiteScape ikke i øjeblikket kan imødekomme.

Selvom der er brugt mange kræfter på at introducere SiteScape og udvikle manualer, som passer til underviserens behov, er kompetenceudviklingsindsatsen på dette område enten ikke tilstrækkelig eller også er brugervenligheden ikke så god, at brugerne kan finde det de har brug for på egen hånd.

### **Udfordringer for kompetenceudvikling af undervisere**

Pointen i forhold til kompetenceudvikling er, at hvis infrastrukturen til e-learning ikke er brugervenlig, mangler de nødvendige funktioner eller ikke er tilstrækkeligt supporteret, bliver behovet for kompetenceudvikling på det tekniske område stort. Der skal bruges mere tid på undervisning i anvendelsen af programmet og på IT support og det stjæler tid fra undervisningen og fordybelsen i de pædagogiske aspekter. Det betyder endvidere at den gruppe af undervisere, der har sværest ved at anvende IT, bliver afskrækket fra at gå i gang, fordi de enten finder kravene til deres IT-kunnen for høje eller mangler tillid til at SiteScape er tilstrækkeligt supporteret.

### **Mulige kompetenceudviklingsinitiativer på CBS**

En af de konstante udfordringer for en organisation som CBS er at finde en balance mellem central styring og koordinering på den ene side og decentral udvikling og implementering på den anden side. Bredden og forskelligheden i uddannelserne på CBS betyder, at der ikke findes nogen "one-size-fits-all" model for, hvordan e-learning skal implementeres. Anvendelsesgrad og -form af e-learning må besluttes ud fra konkrete kontekst på det enkelte fag og studium. E-learning aktiviteter er forbundet med store investeringer i bl.a. soft- og hardware samt muligheder for administrativ effektivisering, hvilket trækker i retning af standardisering og koordinering. Derfor er det afgørende for realiseringen af de strategiske mål med e-learning, at styrke og koordinere indsatsen på både centralt som decentralt hold, samt samspillet imellem disse niveauer.

At tilrettelægge en samlet kompetenceudviklingsindsats for underviserne, der kan imødegå de nævnte barrierer og skabe grobund for udvikling af kvaliteten af undervisningen på universitetet er en kompleks udfordring for CBS LL. Spørgsmålet om kompetenceudvikling indenfor e-learning kan, som det fremgår, ikke ses isoleret, men er afhængigt af indsatsen på andre områder (IT, studieadministration, incitamentsstruktur m.fl.) og må ses som et element i en samlet strategi for udvikling af undervisningen. E-learning kan i den sammenhæng betragtes som et sæt af nye metoder og teknikker på linie med de øvrige undervisningsmetoder og -teknikker.

Ultimativt er målet med kompetenceudviklingsinitiativerne at udvikle en underviserkultur, hvor læring og innovation har gode vilkår. Det betyder, at der skal være rammer for at diskutere og dele erfaringer om undervisning lokalt og det skal være nemt at få adgang til viden og support på området. Mange undervisere har ikke adgang til et undervisningsfagligt miljø, hvor disse diskussioner forekommer. Det opleves derfor ikke som nemt og let tilgængeligt for undervisere aktivt at udnytte teknologiens muligheder for at styrke læringen.

### **Centrale kompetenceudviklingsinitiativer**

På baggrund af vores undersøgelse har vi kunnet konstatere, at spredningseffekten af de erfaringer, der hidtil er gjort med e-learning har været ganske lille. Underviserne efterspørger generelt indsigt i andres erfaringer med e-learning, som inspiration til selv at gå i gang med at eksperimentere. Der er derfor behov for at beskrive og formidle de erfaringer, der indtil videre



er oparbejdet på de studier, der har arbejdet et stykke tid med e-learning. Disse erfaringer er en vigtig base både for de decentrale initiativer og for de centrale kompetenceudviklingsinitiativer, som CBS LL er ansvarlig for.

Showcases og eksperimentarier vil fortsat være nødvendige for at træde stierne til fremtidens e-learning på CBS, idet vi næppe kan siges at have fundet frem til de endegyldige eksemplarske modeller for e-learning forløb, -former og -materialer endnu. Et væsentligt centralt fokus er derfor, at satse på at igangsætte spydspidsprojekter, der kan demonstrere potentialet ved e-learning og på den måde udvikle ”skabeloner” for resten af organisationen. Spydspidsprojekter kan f.eks. være

1. Udvikling af interaktive trænings- og simulationsprogrammer indenfor områder med store studentergrupper og behov for at øve specifikke færdigheder og/eller faktuel viden.
2. Udvikling af netstøttede undervisningsforløb, der gentænker balancen mellem tilstedeværelsesundervisning og virtuelle aktiviteter – eller som udvikler helt nye undervisningsformer.
3. Udvikling af nye uddannelser hvor e-learning spiller en væsentlig rolle.

Sådanne projekter vil kræve nye projektledelsesmodeller, der sikrer at projekter trækker på tværfaglige kompetencer, ekspertise og erfaringer for at undgå at unødigt kostbar VIP-tid anvendes på tekniske ting (brugergrænsefladedesign, manuskriptskrivning, platformsadministration m.m.), som meget bedre kunne varetages af professionelle e-designere og -facilitatorer.

Men der er også et andet centralt aspekt ved e-learning, nemlig spørgsmålet om hvorvidt der generelt bør være visse minimumskrav for e-learning aktiviteter med det formål, at sikre alle studerende praksiskompetencer i relation til anvendelse af moderne, elektroniske kommunikations- og arbejdsformer. Det kunne f.eks. være

- Elektronisk kommunikation og distribution af materialer (fordi det er hurtigt, effektivt, billigt og træner de studerende i nu gængse kommunikationsformer)
- Online ressourcesøgning (f.eks. i bibliotekets videnskilder)
- Opbygning af de studerendes kompetencer i at kommunikere og samarbejde virtuelt. At kommunikere og samarbejde virtuelt er en ny kompetence, som erhvervslivet så småt efterspørger.

Arbejdet med at implementere sådanne minimumskrav kan være et incitament for at komme i gang med at afprøve e-learning og således skabe erfaringer, der kan anvendes når underviserne udvikler deres fag.

Der er fortsat behov for at videreudvikle den centrale e-learning infrastruktur og support, således, at teknologien ikke bliver en barriere for at udvikle undervisningen. Det er efterhånden blevet lettere at være studerende, fordi de fleste studieinformationer og -services er let tilgængelige på nettet. Fremover må der sættes fokus på, at gøre det let for underviserne, at få adgang til de relevante informationer og ressourcer omkring undervisningen og den fælles platform. Hvis disse oplysninger og funktioner samles for underviserne er der større sandsynlighed for, at de vil finde det overskueligt at komme i gang med. En sådan portal vil også være en platform for CBS LL til, at give overblik over og adgang til kompetenceudvikling og viden omkring den pædagogiske anvendelse af e-learning.

### **Decentrale kompetenceudviklingsinitiativer**

For at sikre, at de decentrale diskussioner om målet med e-learning finder sted i studienævne, må der fra centralt hold sættes fokus på og krav til studiernes kvalitetsudviklingsprocesser. Det kan f.eks. ske ved at studienævne udvikler lokale e-learning strategier og politikker. E-

learning kan på basis af overvejelserne om et studiums indhold, forløb, pædagogiske profil og kvalifikationsprofil tænkes ind i den konkrete udvikling af studie- og fagspecifikke aktiviteter.

Det skærpede fokus på kvalitetsudvikling i undervisningen understøtter CBS' ambition om, at være et lærende universitet, men endnu afspejles ambitionen ikke i den praktiserede undervisning. Der er behov for en mere eksperimenterende og nysgerrig kultur mht. undervisningsmetoder og e-learning forankret i de faglige miljøer, hvor undervisningsudviklingen rent faktisk foregår – på institutterne. Da CBS LL kun når ud til de undervisere, der deltager på kurser eller selv henvender sig for at få konsulentbistand og rådgivning, er der behov for et koordinerende led for at få inspirationen og spredningen af erfaringer og viden til at lykkes. En mulig løsning kunne være at introducere lokale pædagogiske konsulenter på institutterne.

De lokale pædagogiske konsulenter skal kunne opsamle og videreformidle erfaringer fra de lokale miljøer til resten af CBS gennem deres "konsulentnetværk" og CBS LL. Den tætte tilknytning til de lokale faglige miljøer sikrer hensyntagen til fagdidaktiske forhold og vil også bidrage til at få større overblik over e-learning, undervisningsmaterialer og erfaringer hermed indenfor CBS' fagområder. De lokale pædagogiske konsulenter kan bidrage med værdifuld indsigt i lokale kompetenceudviklingsbehov og dermed gøre det muligt for CBS LL, at udvikle specielt tilrettelagte forløb for grupper af undervisere fra samme fagfelt. På samme måde vil CBS LL langt mere effektivt kunne uddanne den gruppe af forskere/undervisere som indgår i netværket af lokale pædagogiske konsulenter. De lokale pædagogiske konsulenter skal ikke udelukkende fokusere på e-learning, men skal have tilstrækkelig erfaring med e-learning undervisningsformer til, at kunne styrke support til og kompetenceudvikling af undervisere gennem afholdelse af lokale workshops, materialepræsentationer etc. og individuel rådgivning efter behov. Hvordan man helt konkret kan udfolde modellen er endnu ikke diskuteret på CBS, men skal diskuteres med institutterne, som med den nye styrelseslov også overtager personaleansvaret og dermed kompetenceudviklingen for de eksterne undervisere.

## **Konklusion og refleksion**

Indførelsen af SiteScape har medført et stigende fokus på mulighederne ved e-learning og på pædagogisk udvikling af undervisningen, der dog ikke i sig selv har medført kompetenceudvikling. Dette skyldes måske især, at der mangler et samspil mellem de centrale strategier for undervisning og e-learning på den ene side og den konkrete undervisningspraksis på den anden side. Spørgsmålet er, hvordan den overordnede organisering af den pædagogiske udviklingsindsats, kan imødekomme den individuelle undervisers behov for kompetenceudvikling? Hvad er de ydre og indre incitamenter for kompetenceudvikling for underviserne?

De ydre incitamenter udgøres bl.a. af karriereudviklingsmuligheder og af f.eks. ledelsens, institutternes og CBS LL's varetægelse af kompetenceudviklingsopgaven. Det er på dette område min opfattelse, at underviserens præstationer på undervisningsområdet ikke i tilstrækkelig grad honoreres eller anerkendes i forhold til deres karriereudvikling. Spørgsmålet er så hvordan kompetenceudviklingsinitiativer kan imødegå dette problem?

De indre (personlige) incitamenter for kompetenceudvikling er bl.a. underviserens ønsker om personlig udvikling og deres behov for at få hjælp til at løse de udfordringer, de står overfor i undervisningen. Dette fordrer en problemorienteret tilgang til kompetenceudvikling, således at underviserne oplever tilbudene som relevante. Spørgsmålet er om vi i CBS LL hidtil har været gode til at motivere underviserne på disse præmisser? Der er et dilemma forbundet med at være en central enhed, der må standardisere og samtidigt indgå i den decentrale udvikling, der tager udgangspunkt i konkrete problemer.

Problemorienteret kompetenceudvikling kan være svær at gennemføre ved hjælp af indholds- eller emneorienterede kurser. Jeg tror, der er behov for udvikling af helt nye modeller, der tager udgangspunkt i de problemer, underviserne oplever i forhold til de studerendes læring. Det kunne f.eks. være coaching eller projektbaserede forløb. Denne udvikling kunne tænkes kombineret med et centralt fokus på underviserkulturen og hvordan den kan støttes, f.eks. med lokale pædagogiske konsulenter.

I en kompetencemæssig sammenhæng er e-learning ikke et særligt fænomen, idet underviserne generelt har forskellige kompetencebehov på det pædagogiske område alt afhængigt af deres erfaringer. Det særlige ved e-learning er, at selve mediet er mere komplekst at anvende end tavle og overhead og at teknologien konstant forandrer sig. Motivationen og samspillet mellem de ydre og indre incitamenter er derfor afgørende for undervisernes valg af, at gå i gang med e-learning.

## **Litteraturforslag**

Følgende litteratur har generelt inspireret mig i forhold til at skrive denne artikel og behandler på forskellig vis de emner jeg har taget op.

- Bates, Tony. Managing technological change. Jossey-Bass Publishers San Francisco, 2000.
- Dutton, William H. et al. The social Shaping of a Virtual Learning Environment: The Case of a University-wide Course Management System. Publiceret på [www.ejel.org](http://www.ejel.org)
- Hundebøl, Jesper et al. E-læring - selvfølgelig? - En diskursanalyse om italesættelsen af e-læring på en uddannelsesinstitution: er e-læring et effektivt koncept eller en legitimitetsfremmende nødvendighed? Publiceret på <http://www.linqx.dk/e/learninglab.pdf>
- Laurillard, Diana. Rethinking University Teaching – a conversational framework for the effective use of learning technologies. 2<sup>nd</sup> edition. RoutledgeFalmer, 2002.
- PLS Rambøll Management. Virtual Models of Universities – Final Report. EU-kommisionen, Februar 2004. Publiceret på EU's website om e-learning, se: [http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual\\_models.pdf](http://www.elearningeuropa.info/extras/pdf/virtual_models.pdf)

---

<sup>i</sup> Principperne findes på CBS's website på adressen:

[http://www.cbs.dk/uddannelser/l\\_ring\\_kvalitet/gruppe\\_3/p\\_dagogiske\\_principper](http://www.cbs.dk/uddannelser/l_ring_kvalitet/gruppe_3/p_dagogiske_principper)

<sup>ii</sup> Vi anvender begrebet e-learning som dækkende alle aspekter af informations- og kommunikationsteknologier (IKT), som anvendes i undervisnings- og læringsaktiviteter gennem elektronisk transmission.