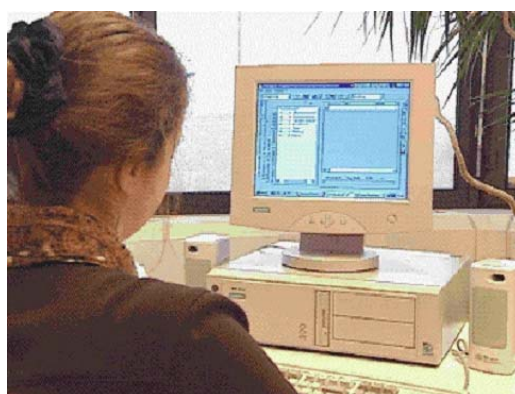
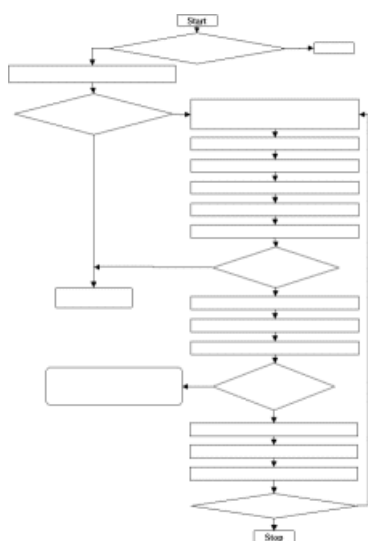





E-learning

Hoe begin ik er aan?



Als bedrijf zet je niet zomaar de stap naar e-learning. Je wilt jezelf grondig informeren, en duidelijk bepalen waarom je mogelijk voor deze nieuwe leervorm kiest in bepaalde situaties, voor bepaalde doelgroepen, voor een bepaalde inhoud...

De bedoeling van deze gids is de **mogelijke onzekerheid** over de effectiviteit en de haalbaarheid van de leermethode die we 'e-learning' noemen, zoveel mogelijk **uit te schakelen** door je een praktische gids aan te bieden die aangeeft hoe je jouw project kan opzetten.

  Leonardo da Vinci	Dit project werd gefinancierd met de steun van de Europese Commissie. De verantwoordelijkheid voor deze publicatie ligt uitsluitend bij de auteur; de Commissie kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik van de informatie die erin is vervat.	 E.F.ODL
--	--	---

Auteurs

Deze handleiding kwam tot stand dankzij de medewerking van volgende organisaties (alfabetisch):

	<p>Het Belgisch Netwerk voor Open- en Afstandsleren werd in 1999 opgericht op initiatief van VDAB en Le Forem en wil, samen met andere publieke en private actoren het e-leren promoten. Het netwerk focust op werknemers; in bedrijfsopleidingen wil zij het gebruik van open en afstandsleren stimuleren. De organisatie van seminaries waarbij praktijkvoorbeelden in bedrijven worden voorgesteld aan een breed publiek vormt slechts één van de vele activiteiten van dit netwerk.</p>
	<p>Cevora is het sectorale vormingscentrum van paritair comité 218, het aanvullend paritair comité van de bedienden. Deze sector groepeert ruim 50.000 bedrijven, goed voor 340.000 bedienden. Cevora organiseert gratis opleidingen voor deze bedienden en voor werkzoekenden. Daarnaast betaalt Cevora opleidingssubsidies terug en organiseert ze outplacement en het industrieel leerlingwezen voor de sector.</p>
	<p>Het FOREM, in de hoedanigheid van publieke dienst voor werkgelegenheid en opleiding voor de Waalse Regio, ageert als coördinator van de verschillende marktgegevens, daarbij verschillende diensten van algemeen belang verzorgend zoals kwalificerende opleidingen of actieve ondersteuning bij het zoeken naar werk.</p>
	<p>GiVi biedt het hele gamma opleidingsmethodieken aan: van klassikale opleidingen tot e-learning over Open Leren. Dat stelt ons in staat via blended learning, het combineren van verschillende leermethodieken, voor elke cursist en elke opleiding het ideale leertraject aan te bieden. Daarnaast biedt GiVi bijkomende producten en diensten aan die bij onze opleidingen aansluiten: van consultancy rond opleidingsprojecten en het ontwikkelen van cursusmateriaal tot en met de advisering en implementatie van een compleet Learning Management System: Competas.</p>
	<p>IPV is het sectorale opleidingscentrum van de voedingsnijverheid (PC 118 en PC 220). Het biedt een hele dienstenwaaier aan de voedingsindustrie: van standaardopleidingen over maatopleidingen tot coaching in een aantal domeinen zoals opleidingsplannen, HACCP, BRC, enz. Met onze acties richten we ons zowel op werknemers, werkzonden als op de schoolgaande jeugd.</p>
	<p>Het “VormingsInitiatief voor Bedienden uit de Anwerpse Metaalnijverheid”, kortweg VIBAM, is de sectorale opleidingsorganisatie van de metaalverwerkende, elektrotechnische en kunststofverwerkende nijverheid in de provincie Antwerpen, die bedrijven van Paritair Comité 209 bijstaat in de vorming, training en opleiding van hun bedienden. VIBAM werkt voor een 500 bedrijven met in het totaal een 15 000 bedienden.</p>

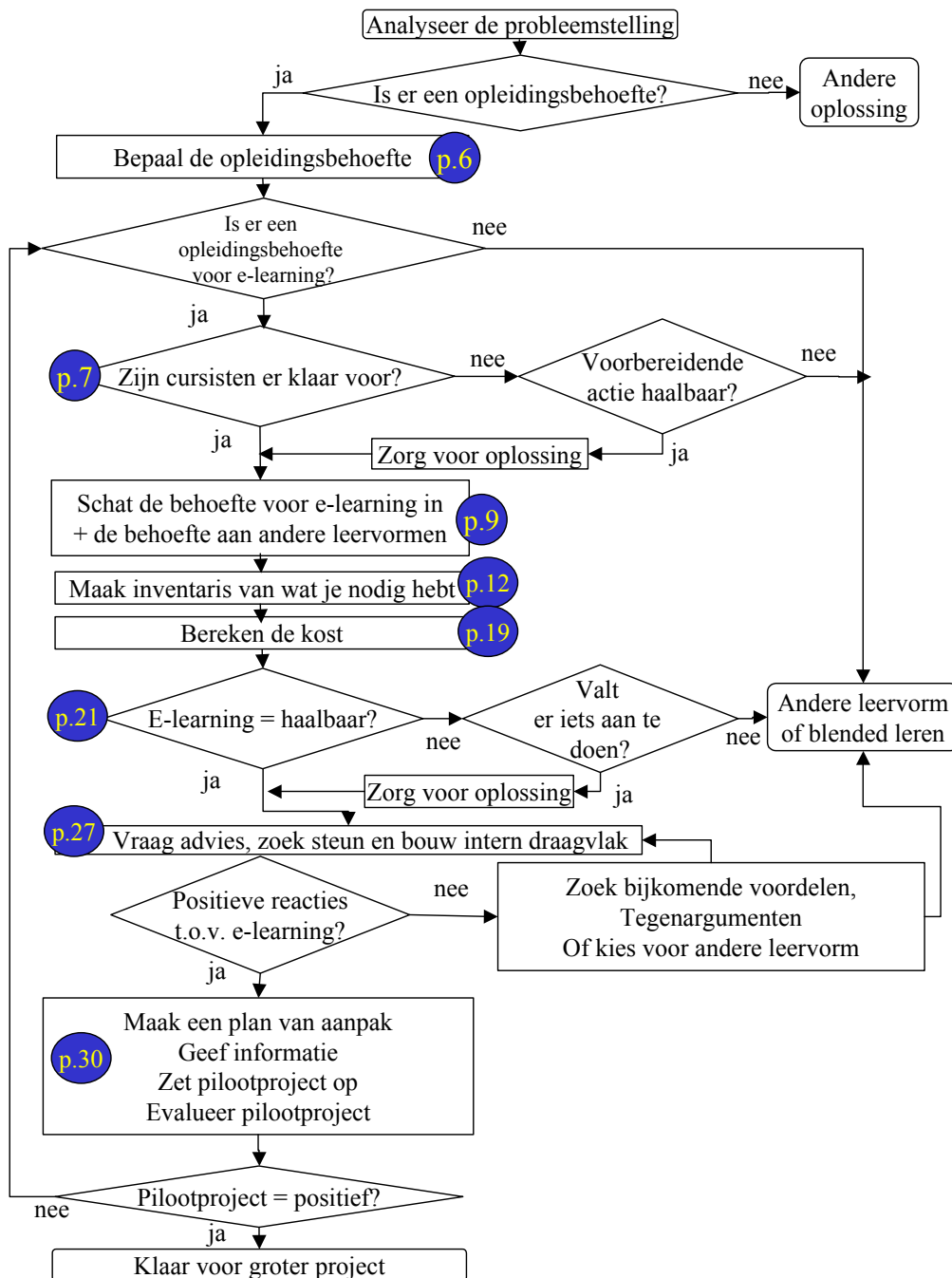
Inhoud

1. Hoe begin ik er aan?.....	5
2. Bepaal de opleidingsbehoefte	6
2.1. Beantwoorden de cursisten aan het meest geschikte profiel voor e-learning?	7
2.2. E-learning als deel van het leertraject?	9
2.3. Is er een opleidingsbehoefte aan e-learning?	10
2.4. Vraag advies.....	11
3. Wat heb je nodig?.....	12
3.1. Beschik je over de gewenste cursussen (content)?	13
3.2. Welke hardware en software heb je nodig?	15
3.4. Accommodatie.....	17
3.5. Wie heb je nodig?	18
4. Bereken de kost	19
4.1. Waaraan moet je denken?	19
4.2. Vergelijk	20
5. Hoe bereid je een project voor?.....	21
5.1. Is het project haalbaar?	21
5.2. Swot-analyse.....	22
5.3. Wat zijn duidelijke / aantoonbare voor- en nadelen vanuit een HR-benadering? 23	23
5.4. Welk doel wens je te bereiken?.....	24
5.5. Welke strategie gebruik je?	25
5.6. Zoek steun, informeer & argumenteer	26
6. Hoe zet je een project op?	30
6.1. Is het project nog steeds haalbaar?	30
6.2. Kritische succesfactoren.....	31
6.3. Denk aan de randvoorwaarden	32
6.4. Maak een plan van aanpak	33
6.5. Voorzie begeleiding voor de cursisten.....	34
6.6. Start en evalueer een pilootproject.....	35

1. Hoe begin ik er aan?

Stap voor stap

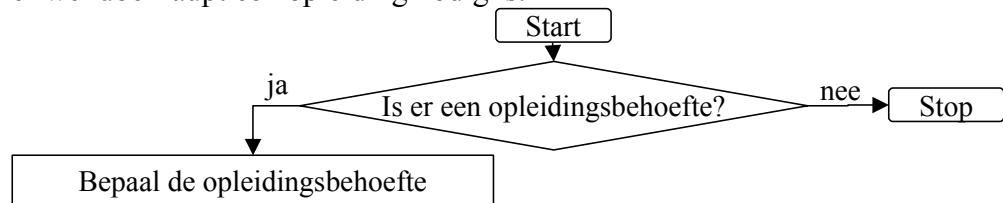
Het volgende schema toont de verschillende stappen die je kan doorlopen om een e-learning project op te zetten. Deze stappen worden in de volgende bladzijden in detail uitgewerkt.



2. Bepaal de opleidingsbehoefte

Bepaal de behoefte

Voordat je maar aan e-learning begint te denken, zal je je moeten afvragen of er wel überhaupt een opleiding nodig is.



Bepaal de behoefte voor e-learning

De volgende tabel laat je toe een eerste korte analyse te maken over de wenselijkheid van e-learning in jouw bedrijf.

1	Bepaal de leerdoelen.	
	De cursisten moeten weten/kennen	Dan is e-learning perfect mogelijk
	De cursisten moeten het geleerde begrijpen	Dan is e-learning in combinatie met testen mogelijk
	De cursisten moeten het geleerde toepassen	Als het een opleiding over software betreft, dan is e-learning, gecombineerd met oefeningen, mogelijk. Als het een opleiding betreft met toepassingsgebied op een ander domein, dan moet e-learning zeker worden gecombineerd met een andere leermethode waarin het geleerde ook wordt toegepast.
	De opleiding beoogt een attitudeverandering	Andere leervormen zijn hier meer aangewezen. E-learning kan hier enkel als leerondersteuning aangeboden worden.
2	Ga na hoeveel personen moeten worden opgeleid?..... (Het aantal cursisten heeft een invloed op de kosten.)	
3	Overloop de kenmerken van de doelgroep en hun flexibiliteit:	
	De doelgroep heeft niet dezelfde voorkennis	<input type="checkbox"/>
	De doelgroep heeft niet dezelfde doelstellingen	<input type="checkbox"/>
	De doelgroep heeft niet dezelfde cursusinhoud	<input type="checkbox"/>
	De doelgroep is geografisch zeer verspreid	<input type="checkbox"/>
	Een grote groep werknemers moet gelijktijdig worden opgeleid	<input type="checkbox"/>
	De doelgroep kan niet gemakkelijk op een zelfde tijdstip worden vrijgemaakt	<input type="checkbox"/>
	① Hoe meer vakken je in dit lijstje aanstipt, hoe meer de keuze voor een flexibele leervorm zoals e-learning zich opdringt.	

2.1. Beantwoorden de cursisten aan het meest geschikte profiel voor e-learning?

Profiel van de cursist E-learning blijkt niet voor alle werknemers even geschikt als leer methode. Duid in de checklist aan in welke mate de doelgroep beantwoordt aan een aantal criteria die de kans op slagen van “e-learning” verhogen:

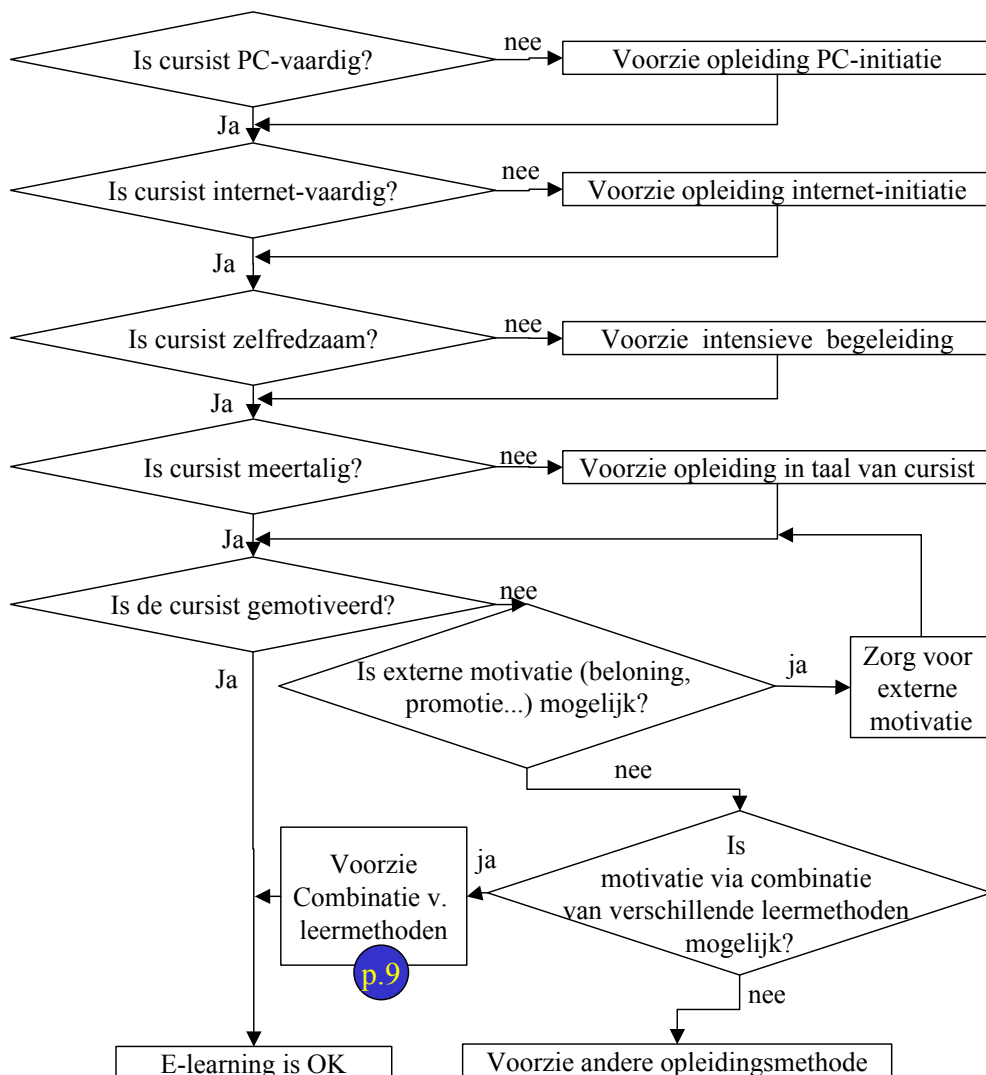
De doelgroep is...	Toepasbaar? ¹			
PC-vaardig	1	2	3	4
Internetvaardig (bv. zoekt spontaan dingen op via internet)	1	2	3	4
Meertalig (bv. Verstaat Engelstalige instructies)	1	2	3	4
Ziet de cursist het nut in van de opleiding?	1	2	3	4
Gemotiveerd (intrinsiek en/of ‘prestatiemotivatie’ → geneigd oplossing te zoeken als positieve beoordeling ervan afhangt...)	1	2	3	4
Durft de cursist zelfstandig een leertraject verwerken en een coach aanspreken	1	2	3	4
Autonoom/Zelfredzaam (bv. Zoekt eerst zelf, vooraleer hulp te vragen)	1	2	3	4
Heeft de cursist voldoende doorzettingsvermogen om een cursus zelfstandig te beëindigen?	1	2	3	4
...				

① Hoe hoger de kwotering, hoe hoger de kans dat je e-learningproduct ook zal gebruikt worden.

¹ 1 = minst, 4 = meest toepasbaar

Wat kan je er aan doen?

Indien de doelgroep of een deel van de doelgroep niet beantwoordt aan een aantal criteria kan je op basis van volgende tabel nagaan wat je er aan kan doen.



2.2. E-learning als deel van het leertraject?

E-learning staat zelden op zich

De ervaring leert dat niet alle cursisten voldoende gemotiveerd en zelfredzaam zijn om een e-learning cursus door te nemen. Daarom is het aan te raden e-learning te integreren in een opleidingstraject.

Duid aan op welke manier jouw e-learning project kan kaderen binnen het leertraject van de cursist.

De e-learning cursus zorgt ervoor dat iedereen hetzelfde niveau heeft bij de aanvang van de klassikale cursus (of workshop.....)

De e-learning cursus laat aan de cursisten toe zich zelfstandig en op eigen ritme voor te bereiden op een geplande vervolgactiviteit.

In de e-learning cursus wordt vooral de theorie aangebracht. Daarna volgt eventueel een ander leermoment waarin dit in praktijk wordt gebracht.....

De e-learning cursus wordt gebruikt na het leertraject als opfrissing/naslagwerk. De cursisten kunnen het ten allen tijde consulteren.

De e-learning cursus wordt geïntroduceerd via een informatiesessie waarin uitgelegd wordt hoe het werkt en wat de verwachtingen zijn.

De e-learning cursus laat toe de aanwezige kennis steeds te actualiseren in functie van nieuwe omstandigheden.....

De e-learning cursus biedt een oplossing voor een acuut probleem dat zich in de praktijk stelt door een flexibele verhouding tussen theorie en praktijk.....

De cursisten kunnen zelf de leervorm kiezen, hetzij e-learning, hetzij een andere leervorm.....

Blended learning

De combinatie van verschillende leermethodes heet 'blended learning'. Een e-learning cursus wordt gevolgd en/of voorafgegaan door een andere opleiding.

2.3. Is er een opleidingsbehoefte aan e-learning?

Voorlopige balans

Je mag er niet van uitgaan dat alle cursisten geschikt zijn voor e-learning. Een aantal cursisten zal altijd weigerachtig staan tegenover deze leermethode. Toch is het mogelijk het aantal cursisten te verhogen door extra opleidingen, begeleiding of stimuli te voorzien of door de e-learning opleiding te combineren met andere leervormen. Maak nu aan de hand van volgende tabel een voorlopige balans op.

Voortraject

Hoeveel cursisten hebben een initiatie PC-vaardigheid nodig?	
Hoeveel cursisten hebben een initiatie internet nodig?	
Hoeveel cursisten hebben intensieve begeleiding nodig?	
Hoeveel cursisten hebben extra motivatie nodig?	

Eigenlijke opleiding

Volgorde	Leermethode	Inhoud	Aantal cursisten	Leerdoel	Waar?	Duur	Startdatum

- ① Een combinatie van verschillende leermethoden is sowieso aan te raden. Het laat bovendien toe om de andere leervorm te gebruiken als motivator voor de e-learning sessie.
-

2.4. Vraag advies

Belang

Het kan zeker geen kwaad om bij het opzetten van een e-learning project eens te gaan kijken wat de markt te bieden heeft en advies in te winnen.

Hieronder geven we een overzicht van de organisaties die bij dit project betrokken zijn en die u op verschillende vlakken kunnen verderhelpen. Het spreekt vanzelf dat er op de markt ook nog andere nationale en internationale spelers zijn. Voor deze informatie kan u terecht op de website van BE-ODL: www.be-odl.org

Organisatie	Informatie omtrent e-learning	Advies omtrent e-learning	Aanbod e-learning cursussen	Content ontwikkeling	Begeleiding coaching
Cevora PC 218 www.cevora.be	X	X	X		
Forem-formation www.hotjob.be		X	X		X
IPV PC 118 & 220 http://www.ipv-ifp.be/	X	X	X		X
Givi Services & Training www.givi.be	X	X	X	X	X
Vdab www.vdab.be	X	X	X	X	X
Vibam PC 209 www.vibam.be	X	X	X		X

Voor informatie over **Hosting** (de cursus staat op de server van een leverancier) en **LMS** (een leerplatform waarin een cursus wordt gemaakt, aangeboden en waarin de opleidingen worden beheerd) kan u terecht bij Givi Services & Training.

3. Wat heb je nodig?

Essentiële componenten

In dit gedeelte geven we een overzicht van wat je allemaal nodig hebt bij een e-learning project. Veel hangt af van de mate waarin je bepaalde elementen uitbesteedt of er zelf voor zorgt.

OK?

- Content (maken of kopen, zie blz. 13)
- Hardware (zie blz. 15).....
- Software (zie blz. 15).....
- Logistiek (locatie, zie blz. 17).....
- Human resources (zie blz. 18).....
-

Aanvullende componenten

Het opzetten van een e-learning project impliceert heel wat meer dan bovengenoemde elementen. Het project moet worden bekendgemaakt en intern 'verkocht'. Je moet het draaiend houden. Soms moet je een beroep doen op externe medewerking.

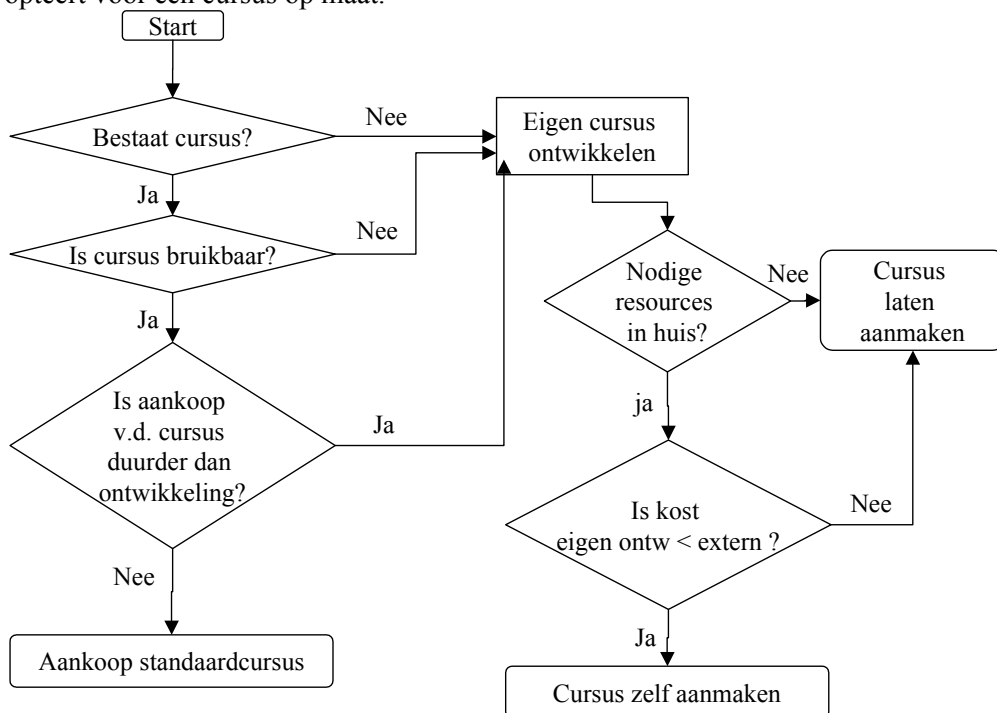
OK?

- Marketing en communicatie.....
- Integratie en onderhoud
- Consulting
-

3.1. Beschik je over de gewenste cursussen (content)?

Standaard-cursus of cursus op maat?

Het volgende schema laat je toe te beslissen of je een standaardcursus koopt of opteert voor een cursus op maat.



Wanneer is een cursus bruikbaar?

Wanneer je nagaat of de cursus die in de markt aangeboden wordt bruikbaar is, dien je te denken aan:

- Is de inhoud OK?
- Is het taalgebruik OK?
- Zijn de doelstellingen duidelijk geformuleerd?
- Is de inhoud in overeenstemming met de doelstellingen?
- Is de cursus aanpasbaar (moduleerbaar)?
- Is de cursus gebruiksvriendelijk?

De kost van een cursus

Ga na of de cursus die in de markt wordt aangeboden duurder is dan het ontwikkelen van een eigen cursus. (zie ook blz. 19“Bereken de kost”)

Denk daarbij aan:

- De kost per gebruiker x aantal gebruikers.
- De kost voor het aanbieden (infrastructuur, PC, verbindingen)
- Eventuele installatiekosten of instapkosten (vb. Hosting)
- De kost van de begeleiding

Bemerk dat niet altijd de kost doorslaggevend is. Andere argumenten kunnen een rol spelen (eigen beheer, onafhankelijkheid, uniformiteit)

**Een cursus
laten maken of
zelf maken?**

Je kiest voor een eigen cursus op maat.
Onderzoek volgens welke criteria je kan beslissen of je de cursus laat maken of zelf maakt.

Onderzoek

Ga na of je over de nodige resources beschikt om zelf een e-learning cursus te maken.

Je hebt nodig:

- Cursusontwikkelaars (kennis v.h. onderwerp, kennis van grafische vormgeving, beheerder van een server)
 - Software waarin de cursus ontwikkeld wordt
 - Hardware om de cursus aan te bieden (PC, server, modems...)
-

3.2. Welke hardware en software heb je nodig?

Cursussen aanbieden

E-learning cursussen kunnen op zichzelf staan of aangeboden worden via een LMS (learning management system) waarbij opvolging, registratie en individualisering mogelijk is.

Een LMS kan in jouw bedrijf op een server staan ofwel bij de leverancier. In dat geval worden de cursussen aangeboden via hosting.

De vereiste hardware en software kan sterk afhangen van de leverancier.

De volgende tabel geeft een overzicht van de meest gangbare technologische minimumvereisten.

Op zichzelf staande e-learning cursussen

Minimumvereisten voor de cursist

Standard computer met internet connectie ¹	<input type="checkbox"/>
Minstens Pentium II	<input type="checkbox"/>
Minstens 32 MB intern geheugen	<input type="checkbox"/>
Minstens 1 GB Hard disk	<input type="checkbox"/>
24x CD-ROM	<input type="checkbox"/>
15" monitor	<input type="checkbox"/>

Een LMS in eigen beheer

Minimumvereisten voor de cursist en voor de coach

Standard computer met internet connectie	<input type="checkbox"/>
Minstens Pentium II	<input type="checkbox"/>
Minstens 32 MB intern geheugen	<input type="checkbox"/>
Minstens 4 GB Hard disk	<input type="checkbox"/>
24x CD-ROM	<input type="checkbox"/>
15" monitor	<input type="checkbox"/>

Minimumvereisten voor de administratie

Server	<input type="checkbox"/>
Databank	<input type="checkbox"/>
Operating System: Windows 2000, Windows NT	<input type="checkbox"/>
Memory: 256MB RAM minimum	<input type="checkbox"/>
Hard disk 500 MB programruimte	<input type="checkbox"/>
Web (HTTP) server: Microsoft IIS 5.0 of hoger	<input type="checkbox"/>

¹ In de regel geldt: "hoe sneller de verbinding, hoe hoger het leercomfort". Vraag aan de leverancier welke verbinding u nodig heeft.

**E-learning
cursussen via
hosting¹**

Minimumvereisten voor de cursist

- Standard computer met internet connectie
- Minstens Pentium II
- Minstens 32 MB intern geheugen
- Minstens 4 GB Hard disk
- 24x CD-ROM
- 15" monitor

Minimumvereisten voor de coach

- Idem als voor cursist, indien coaching in eigen beheer.

Minimumvereisten voor de administratie (kan ook worden uitbesteed)

- Server
- Databank
- Operating System: Windows 2000, Windows NT
- Memory: 256MB RAM minimum
- Hard disk 500 MB programruimte
- Web (HTTP) server: Microsoft IIS 5.0 of hoger
-

¹ Het strekt tot aanbeveling na te gaan of er geen belemmeringen zijn door beveiligingen zoals een firewall. Ook hier zal de snelheid van uw internetverbinding een invloed hebben op het leercomfort.

3.4. Accommodatie

Belang

De plaats waar geleerd wordt is zeer belangrijk. Onderstaande tabel geeft de voor-en nadelen van de verschillende mogelijkheden.

	Voordeel	Nadeel
De eigen werkplek	Ideaal voor just-in-time leren	<ul style="list-style-type: none">• Stoorfactoren van de omgeving zijn niet te onderschatten• Geen contact met collega cursisten• Geen controle op de omgevingsfactoren om goed te kunnen leren
Open leer centrum ¹	<ul style="list-style-type: none">• Ideale omgeving om leren te stimuleren• Contact met collega cursisten	Verplaatsing naar die omgeving kan op zich al een drempel zijn om spontaan te leren. Dit wordt echter niet altijd toegestaan.
Thuis	<ul style="list-style-type: none">• Rustig, werknemer bepaalt zelf de omgevingscondities om te leren• Ideaal als het kan in de context van thuiswerken	In persoonlijke tijd is het niet altijd motiverend voor de werknemer en zijn familiale omgeving. Thuisleren wordt niet altijd toegestaan.
Op de trein van of naar het werk	Dode tijden worden opgevuld met leren	<ul style="list-style-type: none">• Aandacht nodig voor efficiëntie en doorzetting• Leervorm moet de mogelijkheid bieden tijdelijk off-line verder te studeren (leer management systeem moet off-line activiteiten nadien kunnen ophalen van de PC van de lerende)

¹ Specifieke rustige omgeving om in afzondering op het werk te kunnen leren

3.5. Wie heb je nodig?

Competenties

Afhankelijk van jouw keuzes (zelf cursus maken of laten maken, hosting of op eigen server), heb je verschillende competenties nodig. Sommige personen kunnen meerdere rollen vervullen. Duid aan welke competenties je voor jouw project nodig hebt.

- Competenties van een cursusontwikkelaar
 - Competenties van een coach (zie ook p. 34).....
 - Competenties van een systeembeheerder.....
 - Competenties van een opleidingsverantwoordelijke/coördinator
 -
-

Ondersteunende rollen

Zowel voor, tijdens als na het e-learning project moet je kunnen rekenen op de steun van verschillende diensten. Duid aan van welke diensten je steun nodig hebt.

- Management.....
 - Lijnmanagement.....
 - Interne marketing-dienst
 - Communicatie/documentatie-dienst.....
 - ICT-afdeling.....
-

4. Bereken de kost

4.1. Waaraan moet je denken?

Componenten	Voor het berekenen van de totale kostprijs van een e-learning project hangt veel af van de keuzes die je maakt. Denk bij de berekening van de kostprijs aan volgende componenten:	
	Human resources.....	€
	Content (maken of kopen).....	€
	Hardware.....	€
	Software.....	€
	Logistiek.....	€
	Integratie en onderhoud.....	€
	Marketing en communicatie.....	€
	Consulting.....	€
	Totaal	€

4.2. Vergelijk

Vergelijk

Wanneer je de prijs van je e-learning project berekend hebt, is het nuttig een gelijkaardige berekening te maken voor een klassikale opleiding over hetzelfde onderwerp aan hetzelfde publiek. Let op: een aantal voordelen van e-learning (vb. andere leercultuur, snelheid van aanbieden) zijn niet becijferbaar.

Human resources

Content

Software

Hardware

Logistiek

Totaal

		'Normale' aanpak	Mijn project
	Aantal reisdagen		
	Duur cursus in dagen		
	Salaris cursist		
	Aantal werkd. Cursist		
	Aantal cursisten		
	Salaris /dag/Curs. ¹		
	Reductie cursusduur ²		
	Salaris cursisten³		
	Aantal trainers/coaches		
	Salaris trainer/coach		
	Aantal werkd. Trainer/coach		
	Salaris trainer/dag ⁴		
	Cursisten per sessie		
	Duur cursus in dagen		
	Cursusdagen / trainer/coach ⁵		
	Salaris trainers/coaches⁶		
	Kosten systeembeheerder		
	Ontwikkelkosten cursus		
	Kosten cursusmateriaal/cursist		
	Licenties		
	Cursus hosting/dag/cursist		
	Kosten werkstation		
	Kosten server		
	Reiskosten /cursist		
	Catering /cursist		
	Accommodatie ⁷		
	Totaal		

¹ Berekening: salaris cursist/aantal werkd. cursist

² Een e-learning cursus is normaal een heel stuk korter dan een klassikale cursus omdat de cursist alleen leert wat hij nodig heeft.

³ Berekening : (((aantal reisdagen + duur cursus in dagen) x salaris p.dag p. curs.) x aantal cursisten) x reductie cursusduur.

⁴ Berekening : salaris trainer/aantal werkd. trainer

⁵ Berekening : ((aantal cursisten/cursisten per sessie) x duur cursus in dagen)/aantal trainers

⁶ Berekening : cursusdagen per trainer x salaris trainer per dag x aantal trainers

⁷ Berekening : cursus accommodatie per dag x cursusdagen per trainer x aantal trainers

5. Hoe bereid je een project voor?

5.1. Is het project haalbaar?

Stappen

Je hebt een inventaris van wat je allemaal nodig hebt. Je hebt een idee van de prijs. Nu kan je op zoek naar steun in de organisatie.

Check eerst nog even of je de volgende vragen positief kan beantwoorden:

De **cursisten** hebben het geschikte profiel.....

E-learning is een deel van het totale **opleidingstraject**

Ik weet hoe ik aan de juiste **cursussen** (content) geraak

Ik weet welke **hardware** ik nodig heb

Ik weet welke logistieke middelen ik nodig heb

Ik kan de cursisten een goede **begeleiding** aanbieden (zie p. 34).....

Ik weet welk **budget** nodig is

5.2. Swot-analyse

Sterkten (Swot)	Zwakten (sWot)
<ul style="list-style-type: none"> • Vlotte toegankelijkheid van de informatie • Leren kan op elk ogenblik (anytime/just in time)(wanneer je er het meest voor gemotiveerd bent) • Leren kan op iedere plaats (anywhere) (op de werkplek, op de trein, thuis, . . .) • Focus op de actuele leernoden, ik leer best wat ik nu nodig heb voor mijn job. (Just enough) • Geen tijdverlies aan onderwerpen die ik reeds beheers. • Hoge effectiviteit bij grote leerspanning. • De lerende staat centraal met daarrond alle noodzakelijke ondersteuning. • Variëteit aan leervormen is ook mogelijk via het Internet/PC • Interactiviteit, pre/post testen, discussieforum / nieuwsgroepen, FAQ (frequently asked questions), doorzichtige navigatie door de inhoud, aangepast gebruik van multimedia middelen (not over/underdone), • Verhoogt de productiviteit • Content moet zorgvuldig en consistent zijn voorbereid en ontwikkeld 	<ul style="list-style-type: none"> • Onvoldoende kennis en ervaring met PC / Internet / . . . omgeving is een moeilijke klip die eerst moet omzeild worden • 1^{ste} lijnsondersteuning (help, tutorial, help desk, leercoach, . . .) voor de lerende moet constant aanwezig zijn om onvoldoende kennis en ervaring met de leeromgeving op te vangen • vereist een grote leer- en werk discipline van de lerende • investeringsdrempel naar hardware en software • on line e-leren stelt steeds grotere eisen aan bandbreedte • weinig ruimte voor improvisatie van de e-coach
Opportunities (swOt)	Bedreigingen (swoT)
<ul style="list-style-type: none"> • Kan als driver dienen voor competentie management. • Mogelijkheid om leeractiviteiten op te volgen en kwalitatieve management feedback te bekomen over gerealiseerde opleidingen. • Helpt bij het promoten van de cultuur van permanent leren. • Positieve leercultuur in het bedrijf stimuleert medewerkers om hun competenties aan te scherpen binnen de functie en de carrière. • Ongelimiteerde inhoud beschikbaar op het internet om van te leren. • Verhoogt de productiviteit. • Opleiding is beschikbaar 24 uur per dag, 7 dagen van de week • Theoretische ondersteuning bij ervaringsgericht leren • Online administratie maakt het mogelijk vlot het gebruik en de skill levels op te volgen • Kostreducties door besparingen in reizen, training lokalen en trainers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijf zonder leercultuur zal medewerkers doen afschrikken om te leren, die tijd wordt als verloren of als niet actieve tijd beschouwd (dit is ook gekoppeld aan andere leervormen). • Er moet voldoende aandacht besteed worden aan de ontwikkeling van e-leermodules. • E-leren mag niet als middel gezien worden om de verantwoordelijkheid van het leren naar de medewerker door te schuiven en naar zijn eigen vrije tijd. • Bij de berekening van de ROI moet men ook meten wat de impact / verbetering is van de bedrijfsresultaten. • Gebrek aan discipline en doorzettingsvermogen van de lerende • Klassikaal wordt door non-believers nog steeds als de betere leervorm beschouwd

5.3. Wat zijn duidelijke / aantoonbare voor- en nadelen vanuit een HR-benadering?

Voordelen

Duid in de onderstaande tabel aan welke **voordelen** geldig zijn voor jouw e-learning project. Deze argumenten zal je nodig hebben om andere personen in je organisatie te overtuigen.

- Het bevordert de leercultuur
 - Het maakt een beter kennismanagement mogelijk.....
 - Het verhoogt de mogelijkheid individuele leerpaden uit te tekenen (dmv modularisering) (... dus het verhoogt de effectiviteit van het leren, dus het verhoogt de leermotivatie).....
 - Betere traceerbaarheid en opvolging van leertraject ifv competentie management.
 - Een uniforme en herkenbare wijze van cursussen aanbieden.....
 - Minder 'sociale controle' zoals in klassikaal verband, dus minder drempelvrees om vragen te stellen.
-

Nadelen

Duid in de onderstaande tabel aan welke **nadelen** geldig zijn voor jouw e-learning project:

- Bepaalde werknemers zijn minder ICT-minded en dus ook minder geneigd de computer te gebruiken als leermiddel.....
 - Bepaalde werknemers missen de sociale contacten uit klassikale cursussen
 - Bepaalde werknemers vrezen (terecht, als leerplan geen tijd voorziet) dat de leertijd verschuift naar de vrije tijd.....
 - Schrik voor te grote traceerbaarheid van de leervoortgang en dus van evaluatiemogelijkheid.....
 - Geen mogelijkheid om op didactische en flexibele wijze in te spelen op verschillende leerstijlen van cursisten
 - Weerstand van cursisten
 - Minder onmiddellijke feedbackmogelijkheid (langere responstijd op vraag naar verduidelijking) in vgl met klassikaal
-

5.4. Welk doel wens je te bereiken?

Bepaal je doel Misschien kom je bij e-learning terecht vanuit een aantal negatieve ervaringen of eerder negatief geformuleerde doelstellingen. Of heb je na lectuur en ervaringsuitwisseling vooral de mogelijk positieve impact van deze leer methode voor ogen?

Hieronder proberen we de voornaamste doelen op een rijtje te zetten, telkens benaderd vanuit zowel een eerder negatieve als een positieve invulling: Je kan daarbij voor jezelf omcirkelen welke doelen voor jou gelden, en in welke mate ze van toepassing zijn :

(1= helemaal niet, 2= eerder niet, 3 = eerder wel, 4= helemaal)

Gebruik het resultaat om andere personen in jouw organisatie te overtuigen.

Negatieve formulering	Positieve formulering	Toepasbaar?			
		1	2	3	4
Het opleidingsbudget moet verminderen	Opleidingen moeten <u>kostenbewuster</u> worden gepland, en de inschakeling van e-learning als leer methode vormt daar een onderdeel van	1	2	3	4
Opleiding neemt te veel <u>tijd</u> in beslag. Via e-learning moet die tijdsbesteding verminderen	Leertrajecten moeten meer op maat aan de persoon worden aangepast, daardoor kan er <u>tijd gewonnen</u> worden. Via e-learning kan dit.	1	2	3	4
Vaak komen mensen van klassikale cursussen terug zonder duidelijk <u>leereffect</u> . Een e-learning-module is per definitie effectiever.	Opleidingstrajecten moeten <u>effectiever</u> worden. In bepaalde gevallen kan e-learning daarbij worden ingeschakeld.	1	2	3	4
Meestal beantwoorden vooraf geplande cursussen niet aan de nood aan <u>flexibiliteit</u> : er is zelden een goed moment om iemand twee, drie dagen te missen... Daardoor gaan sommigen nooit op cursus.	Via de flexibiliteit van e-learning moet je erin slagen ook de drukbezette werknemers in de 'daluren' de noodzakelijke opleidingen te laten volgen (anytime, anywhere).	1	2	3	4
Werknemers op cursus sturen werkt blijkbaar contraproductief: men neemt <u>weinig initiatief</u> in het zelf opsporen van informatie, kennis,...	E-learning moet (door het ter beschikking stellen van informatie, kennis, ...) een <u>andere leercultuur</u> binnenbrengen in de onderneming.	1	2	3	4
Mensen zijn theoretische uiteenzettingen in klasverband beu, ze willen meer afwisseling in het leren.	Via e-learning heb je de mogelijkheid meer afwisseling in het (gecombineerde of 'blended') opleidingsaanbod te voorzien. Je kan het opleidingsgebeuren beter afstemmen op individuele en bedrijfsleerstijlen.	1	2	3	4
Voor een centraal georganiseerde cursus moeten door onze medewerkers telkens weer enorme afstanden worden afgelegd	Via e-learning wordt het mogelijk de cursusinhoud over te brengen, zonder dat de werknemers zich moet verplaatsen	1	2	3	4
Op bepaalde tijdstippen moet aan een grote groep medewerkers op zeer korte termijn cursus gegeven worden over bv. nieuwe producten, diensten, procedures, enz... Dit is organisatorisch moeilijk en zwaar.	Een goed e-learning product maakt het mogelijk gelijktijdig 'all-over-the-world' eenzelfde boodschap gecommuniceerd te krijgen.	1	2	3	4

5.5. Welke strategie gebruik je?

Bepaal je strategie

Je hebt hiervoor de voornaamste doelen van mogelijke e-leertrajecten omschreven. Vooraleer de kritische succesfactoren te omschrijven, moet je zeker zijn dat de gekozen doelen ook een strategische inbedding hebben. Gebruik het resultaat om de haalbaarheid van jouw project in te schatten.

Vraag	Toepasbaar? ¹			
	1	2	3	4
Is je bedrijf sterk afhankelijk van de know-how van de ‘ human factor ’? Staat of valt de missie met het up-to-date blijven van de mensen?	1	2	3	4
Past e-learning binnen de bedrijfscultuur ? <i>Te checken via bv. volgende vraagjes: is ICT een evidentie binnen het bedrijf? Wordt voldoende geïnvesteerd in een krachtige informatica-infrastructuur? Of is je bedrijf daarentegen vrij formeel en log qua processen en structuren?</i>	1	2	3	4
Is er al sprake van een bepaalde vorm van opleidingscultuur <i>bv. is men vertrouwd met de opmaak van een jaarlijks opleidingsplan, zijn de meeste werknemers eerder geneigd zelf informatie te gaan opsporen? Is het bedrijf eerder geneigd zijn (goede) werknemers te houden, te ondersteunen...</i>	1	2	3	4
Is er over de invoering van e-learning als methode gecommuniceerd op beleidsniveau ?	1	2	3	4
....en zo ja, was de houding eerder positief?	1	2	3	4
Beschik je over een zekere experimenteerruimte ...mag je m.a.w. met een pilootproject van start gaan en moet dat niet onmiddellijk voor 100% slagen?	1	2	3	4
Is er volgens jou een voldoende grote doelgroep <i>(zowel kwantitatief – zijn er genoeg mensen voor product x - , als kwalitatief – zijn het ook de mensen die zich voor een e-learnmethode zullen interesseren?)</i>	1	2	3	4
Worden de resultaten van opleidingen opgevolgd ?	1	2	3	4

Hoe meer je scores naar 3 en 4 gaan , hoe meer kans op succes!

¹ Code 1 = beperkt toepasbaar. Code 4 is zeer toepasbaar.

5.6. Zoek steun, informeer & argumenteer

Welke personen hebben hun zeg te doen?

Het vertrekpunt om je project in de onderneming gestart te krijgen, is het opleidingsplan zelf! Om medestanders een juist beeld te geven van wat je wil bereiken en om sceptici toch te overtuigen, moeten **doelstelling, strategie en baten** zo gedetailleerd mogelijk door jou gekend zijn. Gebruik de Swot-analyse (blz 22) om jezelf en anderen te informeren.

Het volgende **stappenplan** zal je helpen om te **bepalen wie je moet informeren, wie je nog moet overtuigen en welke argumenten** je daarvoor moet gebruiken. **Communicatie** zou een constante moeten zijn gedurende heel uw aanpak.

Stap	Sleutelfiguren bepalen en plaatsen
1	<p>Ga na wie je in jouw onderneming moet betrekken om een opleidingsactie in e-learning op te zetten?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> management / directie <input type="checkbox"/> personeelsverantwoordelijke <input type="checkbox"/> opleidingsverantwoordelijke <input type="checkbox"/> ICT-verantwoordelijke/helpdesk <input type="checkbox"/> potentiële gebruikers <input type="checkbox"/> lijnmanagement <input type="checkbox"/> vakbondsafgevaardigden <input type="checkbox"/> ...
2	<p>Informeer jezelf per sleutelfiguur. Hoe denkt men over e-learning? Waar liggen de gevoeligheden? Welk beeld (leerinhoud, doelgroep, methode, begeleiding, software, hardware, internet, controle, evaluatie, ...) heeft men van e-learning? Welke tegenwerpingen / weerstanden heeft men? Peil naar wat er leeft over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de leerinhoud • de doelgroep (ervaringsniveau, vertrouwdheid met het medium en voorkennis) • de moeilijkheidsgraad van zelfstudie voor die doelgroep • de gebruiksvriendelijkheid van de software • de te bereiken doelstellingen • evaluatie en controle • noodzakelijke hardware • internetverbinding en ICT-beveiliging • ...
3	<p>Identificeer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beslissingsnemers en opiniemakers / invloedrijke personen • voor- en tegenstanders (coalitiepartners en sceptici)

Vervolg op volgende pagina

5.6. Zoek steun, informeer & argumenteer, Vervolg

Welke personen hebben hun zeg te doen? (vervolg)

Stap	Sleutelfiguren bepalen en plaatsen	
4	Vul volgend schema in:	
Overzicht van de standpunten (schema 1)	argumenten van de voorstanders (coalitiepartners)	argumenten van de tegenstanders (sceptici)
beslissingsnemers:		
opiniemakers / beïnvloeders:		
anderen:		

Vervolg op volgende pagina

5.6. Zoek steun, informeer & argumenteer, Vervolg

Stap	Informatie en argumentatie "op maat"	
5.a	Bestudeer het beeld dat de voor- en tegenstanders hebben van e-learning. Vergelijk het (schema 1 uit stap 4) met je eigen actieplan. Doorstaat het plan de te verwachten ontgoochelingen, bedenkingen, opmerkingen en kritieken? Hebben de sleutelfiguren van e-learning een correct beeld van wat jij hen zal bieden? Welke zijn de verschilpunten en waar zijn de overeenkomsten?	
	<i>Bij overeenkomsten moet je</i>	<i>Bij verschilpunten moet je</i>
	informereren:	informereren:
	versterken door herhaling.	beeld bijstellen.
5.b	Bestudeer de kritieken en tegenwerpingen van alle sleutelfiguren. Zijn deze kritieken al dan niet terecht?	
	<i>Terechte kritiek</i>	<i>Onterechte kritiek</i>
	opleidingsplan bijstellen	tegenargumentatie opbouwen
	kritiek erkennen	
6	Stel een communicatieplan (zie schema 2) op waarbij alle sleutelfiguren op al hun punten een reactie krijgen. Elke persoon moet een correct beeld krijgen van jouw actieplan voor e-learning. Daarvoor moet je eerlijk informatie geven over elk punt. Beleg hiervoor vergaderingen, schrijf nota's, organiseer demo's, confronteer met getuigenissen van mensen die de methode al toepassen en vergeet ook niet sleutelfiguren "in de wandelgangen" erover aan te spreken. Werk in formele overlegmomenten naar een even formele goedkeuring toe!	

Schema 2: communicatieplan	Te versterken punten	Bij te stellen punten	Tegenargumenten	Aanpak	Timing
beslissingsnemers:					
opiniemakers / beïnvloeders:					
anderen:					

6. Hoe zet je een project op?

6.1. Is het project nog steeds haalbaar?

Stappen

De haalbaarheid van een e-learning project hangt af van een aantal belangrijke parameters. Een budget en de steun van je organisatie zijn essentieel. Overloop nog eens het lijstje en duid aan in welke mate jouw organisatie klaar is voor e-learning.

- Hebben de **cursisten** het geschikte profiel?
- Is je project een deel van het totale **opleidingstraject**?
- Kan je beschikken over de gewenste **cursussen** (content)?
- Kan je beschikken over de vereiste **hardware**?
- Heb je de nodige logistieke middelen?
- Kan je een goede **begeleiding** aanbieden? (zie ook p. 34).....
- Is er een **budget**?.....
- Heb je de **steun** van je organisatie?
-

6.2. Kritische succesfactoren

Aanbevelingen Zie hier een lijst van aanbevelingen voor jouw e-learning project:
Hoe meer items je kan aanstippen, hoe groter de kans op succes.

- Aanbevelingen i.v.m. de voorbereiding**
- Ik heb de steun van het management.
 - De cursisten werden tijdig ingelicht over de voor- en nadelen van e-learning.
 - De cursisten weten wat van hen verwacht wordt bij e-learning.
 - E-learning is een aanvulling op bestaande opleidingen (geen vervanging).
 - Ik begin met een klein pilootproject.
 - Ik kies voor kwaliteitsvolle cursussen en coaches.
 - Ik zorg voor goede IT-infrastructuur.
 - Er is een leerbehoefte bij de cursisten.
 - Ik zorg voor een geschikte leeromgeving.
 - Ik integreer e-learning in het opleidingsplan.
 - Ik vraag deskundig advies.
-

- Aanbevelingen i.v.m. de begeleiding**
- De cursist kan bij iemand terecht voor inhoudelijke vragen en weet binnen welke termijn hij antwoord mag verwachten.
 - De cursist kan bij iemand terecht in geval van technische problemen.
 - De cursist wordt opgevolgd en gemotiveerd door iemand.
-

- Aanbevelingen i.v.m. de leersituatie**
- De cursist kan ongestoord leren op een rustige plek.
 - In de planning wordt tijd gereserveerd voor de opleiding.
-

- Aanbevelingen i.v.m. het aanbod**
- De cursist kan zijn leerpakket mee samenstellen.
 - De cursus blijft ook achteraf nog beschikbaar en wordt geactualiseerd.
 - De e-learning cursus kan gecombineerd worden met andere leervormen.
 - Er worden ook niet-functionele cursussen aangeboden.
-

6.3. Denk aan de randvoorwaarden

Belang Wanneer cursisten een opleiding volgen op een traditionele manier, wordt er van uitgegaan dat ze daarvoor tijd nodig hebben en dat ze dat in een stimulerende leeromgeving doen. Bij e-learning is dat net zo. Duid aan in welke mate¹ de randvoorwaarden vervuld zijn.

Optimale leerst situatie...

De e-learning opleiding is gepland (in een kalender)	1	2	3	4
De cursist beschikt over voldoende tijd om de e-learning cursus door te nemen	1	2	3	4
De cursist weet wat hij kan verwachten (inhoud, methode...)	1	2	3	4
De cursist weet waarom voor e-learning gekozen wordt en kent de alternatieven	1	2	3	4
De cursist kan leren op een rustige plaats	1	2	3	4
De cursist wordt niet gestoord tijdens het leerproces	1	2	3	4
De cursist heeft contact met een coach	1	2	3	4
De cursist heeft contact met andere cursisten	1	2	3	4
De cursist krijgt de steun van de lijnverantwoordelijke	1	2	3	4
Leren wordt in het bedrijf positief geëvalueerd (eventueel beloning)	1	2	3	4
De cursist krijgt ook tijd na de opleiding om de opgedane kennis toe te passen.	1	2	3	4

¹ Van 1 (nauwelijks) naar 4 (in grote mate)

6.4. Maak een plan van aanpak

**Wie doet wat
wanneert**

Begin met een kleinschalig pilootproject. Maak een overzichtelijke tabel op waarin duidelijk staat aangegeven wie wat doet en wanneer dit moet gebeuren.

Onderstaande tabel geeft een voorbeeld.

Datum	Taak	Wie	Status
D-day – 3 mnd	Informatie naar betrokkenen	JAN	OK
D-day – 2 mnd	Inschrijvingen	RITA	
D-day – 2 mnd	Planning	RITA	
D-day – 1 mnd	Opleiding PC-vaardigheid voor betrokkenen	GERT	
D-day – 2 wkn	Opleiding internet-initiatie	GERT	
D-day – 2 wkn	Infrastructuur is klaar	STR	
D-day – 2 wkn	Opleiding voor coach	GERT	
D-day – 7 d	Globale briefing over wat van iedereen verwacht wordt	JAN	
D-day – 3 d	Handleiding aan betrokkenen over hoe het werkt	GERT	
D-day	Eerste e-learning cursussen gaan van start	GERT	
D-day + 2 wkn	Rapportering + feedback coach	GERT	
D-day + 2 wkn	Workshop voor wie e-learning cursus volgde	GERT	

6.5. Voorzie begeleiding voor de cursisten

Aanbevelingen De begeleiding van de cursisten is een belangrijke ondersteunende taak tijdens het leerproces. Deze begeleiding kan gebeuren door iemand uit jouw onderneming of extern.
De volgende checklist stelt je in staat na te gaan of een eventuele interne coach de nodige vaardigheden bezit.

De coach kan...

antwoorden op inhoudelijke vragen.....	<input type="checkbox"/>
technische problemen oplossen of doorverwijzen in geval van problemen	<input type="checkbox"/>
de cursist steunen tijdens het leerproces (o.a. motiveren).....	<input type="checkbox"/>
inspelen op de leerstijlen van de cursist.....	<input type="checkbox"/>
leerstrategieën aanbieden	<input type="checkbox"/>
het leertraject bepalen in functie van het leerdoel en de leerstijlen van de cursist...	<input type="checkbox"/>

De coach dient...

het leertraject mee te delen indien gevraagd	<input type="checkbox"/>
de vermoedelijke opleidingsduur mee te delen indien gevraagd.	<input type="checkbox"/>
de vereiste leermiddelen klaar te zetten en eventueel andere aan te bieden	<input type="checkbox"/>
de cursisten inhoudelijk bij te staan indien nodig.....	<input type="checkbox"/>
de cursisten technisch bij te staan.	<input type="checkbox"/>
de cursisten, de resultaten en vorderingen op te volgen (re-actief en pro-actief)....	<input type="checkbox"/>
de cursisten te motiveren.....	<input type="checkbox"/>
de cursisten te evalueren (tevredenheid, kennisverwerving).	<input type="checkbox"/>
eventuele problemen te rapporteren.....	<input type="checkbox"/>
deontologisch om te gaan met de resultaten (vooraf af te spreken).	<input type="checkbox"/>
① De coach moet proberen de zelfredzaamheid van de cursisten te verhogen. In plaats van een antwoord te geven moet hij eerder verwijzen naar de plaats waar het antwoord te vinden is.	

Specifieke e-coach taken

Synchroon en asynchroon feedback geven.....	<input type="checkbox"/>
Een forum opstarten.....	<input type="checkbox"/>
Een forum modereren.....	<input type="checkbox"/>
Leerobjecten evalueren.	<input type="checkbox"/>
Bijkomende leerobjecten aanbieden.....	<input type="checkbox"/>
Leerobjecten bepalen in functie van de te verrichten taken, de werkomstandigheden en de kwaliteitsstandaarden	<input type="checkbox"/>

6.6. Start en evalueer een pilootproject

Waarom

Starten met een kleinschalig pilootproject heeft als voordeel dat je op die manier de risico's verkleint.

Evalueer zorgvuldig alle componenten (content, hardware, software...) en bevroeg de betrokken actoren (cursisten, IT-verantwoordelijke, coach...)
