

# Uvajanje e-izobraževanja v podjetjih

Mateja Geder  
Doba, Maribor

**V** manj kot desetletnem obdobju uporabe IKT (informacijsko-komunikacijske tehnologije) v izobraževalne namene se je dostopnost izobraževalnih programov zelo povečala, stroški izobraževanja so se znižali, razvili so se novi pedagoški pristopi, ki vse bolj prodirajo tudi v tradicionalno izobraževanje.

Tudi izobraževanje zaposlenih v organizacijah se v času, ko je znanje odločilni konkurenčni dejavnik, vse bolj spreminja v e-izobraževanje (izobraževanje, podprto z IKT).

## E-IZOBRAŽEVANJE V TUJINI

E-izobraževanje velja v zahodnem svetu za učinkovit in ekonomičen način izobraževanja kadrov, še posebej v decentralno organiziranih organizacijah. Veliko organizacij je pred izzivom, da spričo naraščajoče potrebe po dodatnih kvalifikacijah zaposlenih – ob pogosto enaki ponudbi izobraževalnih programov na trgu – oblikujejo nove metode in učne procese. E-izobraževanje kot morebitni instrument v tem okviru ni povezano samo s tehniko, ampak ima velik vpliv na organizacijo in metodično-didaktično izvedbo učnega procesa. Uvajanje e-izobraževanja v organizacijah je odvisno od njihove kulture in kulture učenja. Poleg številnih prednosti prinaša e-izobraževanje tudi probleme: nenaklonjenost do e-izobraževanja, neustrezna usposobljenost kadrov za metodično-didaktični pristop pri oblikovanju modelov, pripravi gradiva in spremljanju izobraževalnega procesa.

## NAŠE IZKUŠNJE

Pri nas je e-izobraževanje šele na začetku. Le postopoma se uveljavlja tudi v izobraževalnih institucijah, podjetja pa večinoma še niso seznanjena s prakso na tem področju. Pristop k e-izobraževanju v organizacijah, ki se zavedajo pomena te alternative, je večkrat nesistematičen, preveč se ukvarjajo s tehniko in zanemarjajo dejstvo, da je učenje socialen proces in da samo ustrezna programska oprema še ne zagotavlja dobrih rezultatov.

Drugi pomemben razlog je splošno pomanjkanje potreb (in sredstev) po izobraževanju, kar je deloma tudi posledica tranzicije.

*Podjetja še niso dovolj seznanjena z e-izobraževanjem.*

## IZKUŠNJE IZOBRAŽEVALNE INSTITUCIJE Z E-IZOBRAŽEVANJEM KOT IZHODIŠČE ZA UVAJANJE E-IZOBRAŽEVANJA

Model e-študija, ki ga oblikuje izobraževalna institucija, ni avtomatično prenosljiv v notranjo organizacijo izobraževalnih konceptov v organizacijah, prenosljivi so principi oblikovanja modela ter izkušnje pri uvajanju in izvajanju e-študija:

### 1. Izbira ustreznega programskega okolja.

Pred izbiro ustreznega sistema, ki podpira e-izobraževanje, si mora organizacija zaradi visokih stroškov nakupa ali najema sistema odgovoriti na vprašanja o želeni organiziranosti e-izobraževanja, potrebnih funkcijah sistema (hkratno izvajanju izobraževalnih modulov,

komunikacijska orodja, orodja za pripravo testov ...), administraciji, kompatibilnosti in možnosti prilagajanja sistema.

**2. Priprava gradiva.** Zaradi časovne in prostorske ločenosti poučevanja in učenja pri e-izobraževanju gradivo prevzame vlogo predavatelja. Avtor mora zelo dobro poznati ciljno skupino. Merila za oblikovanje dobrega interaktivnega gradiva so ustvarjanje dialoga z udeleženci, spodbujanje njihovega zanimanja in kreativnosti s praktičnimi primeri, humorjem, možnost samopreverjanja napredovanja, jasni cilji in povzetki, preglednost in vizualna privlačnost, navajanje na samostojno iskanje virov. Dobro pripravljeno gradivo povečuje motiviranost za izobraževanje in s tem učinkovitost izobraževanja.

**3. E-komunikacija.** Spletno podprta komunikacijska orodja zagotavljajo in spodbujajo kontinuirane procese komunikacije in interakcije med mentorji ter udeleženci. Pri udeležencih e-izobraževanja se poleg stopnje računalniške pismenosti dviguje tudi stopnja splošne pismenosti v maternem jeziku, ki se tam, kjer je komunikacija asinhrona, kaže v jasno strukturiranih, slovnično pravih in slogovno ustreznih pisnih sporočilih.

**5. E-mentorstvo.** Uspešno učenje »on-line« je odvisno od e-moderatorja, ki poleg osnovnega tehničnega znanja obvlada predvsem nove spretnosti elektronskega moderiranja pouka (Salomon, 2000). V e-izobraževanju se spreminja način poučevanja, ne pa tudi učni stili (Horton, 2000). Mentor (e-moderator) je v novem načinu izobraževanja organizator in pobudnik izobraževalnega procesa, posredovalec vsebin in informacij, spremljevalec izobraževalnega procesa in napredovanja udeležencev. Njegova vloga je ključna v procesu izobraževanja: pomaga in podpira udeležence

ter jih navaja na prevzemanje odgovornosti za učenje. Zagotavljanje takšne oblike pomoči udeležencem e-izobraževanja je eden največjih problemov pri uvajanju e-izobraževanja v organizacijah.

**6. Izvajanje e-izobraževanja »on-line in off-line«.** Najoptimalnejše je načrtovanje izobraževalnih aktivnosti po internetu (on-line) in v živo (off-line). Cilj organiziranja srečanj v živo je lahko uvajanje v e-izobraževanje, dodatno posredovanje in utrjevanje znanja ter seveda druženje, ki ga ne more nadomestiti še tako popoln model e-izobraževanja. Kombinacija je odvisna od vsebine in ciljev izobraževanja, ekonomičnosti ter učinkovitosti določene organizacijske oblike. Aktivnost udeležencev e-izobraževanje je zaradi drugačne organizacije, metod dela in mentorstva večja in bolj enakomerno porazdeljena, to pa odločilno pripomore k boljšim študijskim rezultatom, ki so tudi do 20 odstotkov boljši kot pri tradicionalnem načinu izobraževanja.

**7. E-testiranje.** Pri e-testiranju znanja je treba veliko pozornosti nameniti oblikovanju vprašanj. Za udeležence e-izobraževanja so zelo pomembne učinkovite povratne informacije, ki jih mora zagotoviti tudi orodje za izdelavo e-testov. Temeljni cilj e-testiranja morajo biti predvsem spodbujanje odgovornosti za izobraževanje, povratne informacije o doseženih ciljih in pridobljenih kvalifikacijah, pa tudi nadzor kakovosti in ustreznosti e-testa, programa izobraževanja, učnih ciljev in vsebin. Pri tem organizacijo bolj zanimajo splošni rezultati e-izobraževanja kot pa rezultati posameznika.

**8. Trženje pri uvajanju e-izobraževanja.** Temeljni cilj internega trženja pri uvajanju e-izobraževanja je ustvariti pozitiven odnos do te alternativne oblike med zaposlenimi. Bistven pogoj za uspešno interno trženje v organizaciji je dobro zastavljen koncept e-izobraževanja, pri čemer je očitna koristnost novega znanja in novega načina pridobivanja tega

*E-izobraževanje daje do 20 odstotkov boljše rezultate od tradicionalnega izobraževanja.*

znanja za zaposlene. Dobro informiranje, svetovanje, predstavitev interaktivnega gradiva, pripravljene za e-izobraževanje, rahljava trdo zasidrane tradicionalne vzorce o učenju in poučevanju pri zaposlenih.

**9. Stroški e-izobraževanja.** Uvajanje e-izobraževanja ni nujno tudi cenejša možnost za organizacijo. Zniževanje stroškov je treba videti širše: možnost ponovne uporabe pripravljene gradiva kjerkoli in kadarkoli, enostavno dopolnjevanje vsebin. Pri analiziranju stroškov in povračila investicije tudi ne govorimo več samo o nižjih stroških zaradi pridobljenega časa pri izvedbi e-izobraževanja, ampak stopa v ospredje kakovost ponujenega izobraževalnega programa, povezana s časovnim vidikom.

## PREDNOSTI UVAJANJA E-IZOBRAŽEVANJA

Prednosti uvajanja e-izobraževanja v podjetjih je treba iskati predvsem v možnosti prilagajanja ponudbe izobraževanja predznanju in potrebam posameznika na konkretnem

### Pasti pri uvajanju e-izobraževanja

Zmotno je prepričanje, da je e-izobraževanje enako kot klasično izobraževanje, le da poteka v elektronski obliki. E-izobraževanje je treba zastaviti interaktivno in ga ustrezno metodično ter didaktično podpreti. Prav tako bi bilo iluzorno misliti, da lahko uvedba e-učenja preprosto zamenja tradicionalne oblike izobraževanja v organizaciji. Za učinkovito e-izobraževanje je pomembno njegovo postopno vključevanje v izobraževalno strukturo in organizacijo celotnega izobraževanja. Čimbolj je rešitev prilagojena udeležencem, tem enostavnejše je izvajanje e-izobraževanja za organizatorja, izobraževalce in udeležence ter povečuje motivacijo za delo in učenje.

delovnem mestu oziroma za konkretno delovno mesto. Vsebine, ki jih ponuja organizacija, je mogoče razmeroma hitro in enostavno ponovno uporabiti, dopolniti, posredovati. Klasično izobraževanje kadrov v obliki seminarjev pa traja omejeno število ur, ponovitve so običajno redke ali jih sploh ni. Obravnavane teme so pogosto preširoko zastavljene za specifične potrebe posamezne organizacije, ciljne skupine so po predznanju, interesih in potrebah različne. Stroški udeležbe so visoki, kakovost interakcije pa pogosto obratno sorazmerna s številom udeležencev.

Kadar govorimo o prednostih e-izobraževanja, govorimo torej o možnosti učenja po načelu »just in time, just in place in just enough«, o učenju takrat, ko je potrebno, in tam, kjer je potrebno, ter toliko, kot je potrebno.

## MERILA ZA USPEŠNO UVAJANJE E-IZOBRAŽEVANJA

Izhodišče za oblikovanje projekta so lahko naslednji štirje sklopi meril oziroma vidikov, ki jih mora vsaka organizacija pravočasno ugotoviti in oceniti:

- **Vsebinski in didaktični vidik** – zajema formativne in informativne cilje programa izobraževanja. Pri tem so pomembne potrebe in predznanje posamezne ciljne skupine.
- **Organizacijska struktura izvedbe** – obsega opredeljevanje odgovornosti pri nalogah, rokov za izvedbo, nagrajevanje in usposabljanje avtorjeva gradiv ter mentorjev.
- **Infrastruktura** – opredeliti je treba infrastrukturo in tehnične zahteve, ki jih narekuje uvajanje e-izobraževanja (intranet, dostop do interneta, tehnične možnosti za udeležence e-izobraževanja, morebitna konfiguracija serverja ...).
- **Ekonomičnost** – sodelovanje z zunanjimi partnerji lahko nadomesti pomanjkanje

znanja v organizaciji in dolgoročno pripomore k zagotavljanju poslovnega uspeha.

### SKLEPNE MISLI

Z e-izobraževanjem ne uvajamo samo novih tehnologij za izobraževanje, uvajamo tudi nov način razmišljanja o izobraževanju oziroma učenju (Rosenberg, 31). O njem je treba razmišljati širše, načini pridobivanja znanja so namreč različni: od formalnega, neformalnega do naključnega. Čeprav okoliščine (pomanjkanje potreb po izobraževanju, pojmovanje izobraževanja zaposlenih zgolj kot stroškov, in ne konkurenčne prednosti) za uvajanje e-izobraževanja v slovenske organizacije niso idealne, je prav, da si že zdaj postavljamo vprašanja o tej možnosti, kajti če si jih ne bomo začeli postavljati sedaj, si jih čez pet let več ne bomo mogli. E-izobraževanje za organizacije v tujini ni več modna muha, temveč nekaj, kar je samo po sebi umevno in enako nujno kot dober posel.

### LITERATURA IN VIRI

Draves, William. (2000). Teaching On-line. Wisconsin: LERN.

Horton, William K. (2000). Designing Web-based Training. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Salmon, Gilly. (2000). E-moderating. The Key to Teaching and Learning On-line. London: Kogan Page.

Rosenberg, Marc J. (2001). E-learning. Strategies for Developing Knowledge in the Digital Age. New York: McGraw-Hill.