

‘Bad practices’: e-learning allianties ontleed

Als er één sector uitblinkt in onderlinge samenwerking, dan is het wel het hoger onderwijs. Er gaat geen dag voorbij of er verschijnt wel een persbericht waarin glunderende bestuurders feestelijk een alliantie of een gezamenlijk project beklinken. We zijn ten slotte een land dat het polderen tot kunstvorm heeft verheven. Toch blijkt lichte dwang van hogerhand vaak noodzakelijk om daadwerkelijk tot samenwerking te komen. En wat extra geld doet natuurlijk wonderen, zie bijvoorbeeld de 3 TU's, de SURF-projecten, Apollo, Emerge en tot voor kort de Digitale Universiteit. Als het geld wegvalt, is de liefde gauw bekoeld.

Het merkwaardige van allianties is echter dat ze vooral worden aangegaan, maar je hoort eigenlijk zelden over de beëindiging ervan, laat staan dat dat feestelijk gebeurt. Hooguit vind je nog een beschrijving van een ‘good’ of - nog beter- ‘best practice’, waar uiteraard vooral gepoogd wordt het goede te benadrukken en het slechte te verzwijgen zodat uiteindelijk iedereen tevreden is. Het is soms ontvullend om dan even door te bladeren naar de montere paragraaf met lessons learned, die de vraag doet rijzen of deze lessons niet ook al vooraf bij de deelnemers bekend hadden kunnen zijn: ‘onze ambities waren te hoog’, ‘onze kostenschatting was te optimistisch’, ‘we hebben de complexiteit onderschat’, ‘we wisten te weinig van onze doelgroep’ en andere trivialiteiten. En dat zijn dan nog maar de projecten die een zeker succes claimen en hun uitkomsten publiek maken. Dat strekt de betrokkenen tot eer, want van de meeste initiatieven hoor je nooit meer iets. En dat geeft te denken.

Het kan ook anders. Dat bleek bij lezing van het rapport “[E-learning initiatives that did not reach targeted goals](#)”, dat in oktober verscheen als onderdeel van het Europese Megatrends-project. Daarin wordt verfrissend openhartig verslag gedaan van een tiental grote, ambitieuze e-learning projecten die op niets zijn uitgedraaid. Het is een even leerzaam als treurigstemmend relaas. Zo kwam de United Kingdom e-University, bedoeld als Engels tegenwicht tegen gevestigde Amerikaanse aanbieders als Phoenix Online, nooit van de grond: kosten 50 miljoen pond aan publieke middelen. Hetzelfde lot was de United States Open University beschoren, een poging van de Britse Open Universiteit om haar positie op de Amerikaanse markt te verbeteren: een kansloze 27 miljoen dollar. En de Amerikaans-Britse Alliance for Lifelong Learning (Oxford, Stanford en Yale): vorig jaar gestrand, 12 miljoen dollar. Het Noorse Competence Network of Norwegian Business and Industry NKN: 14 miljoen euro. Het Schotse instituut Scottish Knowledge was in 2002 nog maar net gesneuveld (6 miljoen pond) of men ging aan de slag met de Scottish Interactive University, die vorig jaar al weer ter ziele ging (2,4 miljoen pond). En zo gaat dat nog even door. Samen zijn ze goed voor meer dan 150 miljoen euro aan mislukte overheidsbestedingen en volgens de onderzoekers is dit maar het topje van de ijsberg, want men heeft maar tien betrekkelijk willekeurige gevallen onderzocht. Dat bleek overigens geen sinecure. De onderzoekers beklagen zich er over dat er nauwelijks documentatie over mislukte projecten is te vinden. Dossiers zijn ontoegankelijk of compleet verdwenen. Sleutelfiguren verdwijnen, of weigeren botweg te worden geïnterviewd. De verantwoordingsplicht aan subsidiënten maakt dat er nauwelijks openlijke mislukkingen zijn. Wie faalt verdwijnt stilletjes door de achterdeur. Het geld is nooit weggegooid, ook als het weggegooid geld is. Als volleurde speurders leggen de auteurs het falen echter genadeloos bloot. Zij schetsen een beeld van naïeve bestuurders die koste wat kost iets groots tot stand willen brengen, maar daarbij belemmerd worden door megalomanie, tunnelvisie en incompetentie. Businessplannen blijken vooral een politieke rol te spelen en missen de cijfermatige precisie die nodig is voor een gezonde financiële basis. Kostenramingen ontbreken, men overschat de inkomsten, men kent de doelgroep niet, men denkt louter aanbodgericht, men heeft onvoldoende kennis van e-learning en men verkrijkt

zich op de benodigde technische en organisatorisch infrastructuur. Kortom, men had het bij voorbaat kunnen weten.

De auteurs van het rapport merken fijntjes op dat het leren van fouten een beproefde strategie is in het onderwijs, maar dat het onderwijs zelf weinig lessen lijkt te trekken uit de vele mislukkingen. De projecten houden het allemaal ongeveer 4 jaar vol en na de ineenstorting begint men even vrolijk weer met een volgende poging. Dat er dingen kunnen mislukken is begrijpelijk en aanvaardbaar, al kan het rapport niet goed verklaren waarom de direct verantwoordelijken steevast met forse bonussen uit de puinhopen weten te ontsnappen. De auteurs spreken hun grote zorg uit over de enorme sommen belastinggeld die in 'dubieuze initiatieven' verdwijnen en over de moeite die het kost om daarover gegevens boven tafel te krijgen.

Nederland ontbreekt trouwens in het rapport. Ik vraag mij af hoe wij daar uit de verf zouden komen. Denk bijvoorbeeld aan het roemruchte Consortium voor de Innovatie van het Hoger Onderwijs in Nederland en Vlaanderen (CIHO) dat in 2001 ter ziele ging. Of de Digitale Universiteit, die kort na de opheffing van CIHO een nieuwe poging ondernam die inmiddels al weer is gestrand. Espelon misschien? Ach het zal bij ons toch wel loslopen. Of niet?

Referentie:

Desmond Keegan, Jüri Lõssenko, Ildikó Mázár, Pedro Fernández Michels, Morten Flate Paulsen, Torstein Rekkedal, Jan Atle Toska, Dénes Zarka (2007) E-learning initiatives that did not reach targeted goals, Megatrends Projects 2007. Bekkestua, Norway: NKI Publishing house, online beschikbaar op [http://www.nettskolen.com/in\\_english/megatrends/Book3.pdf](http://www.nettskolen.com/in_english/megatrends/Book3.pdf)