

PERSONE & CONOSCENZE

LA RIVISTA DI CHI INVESTE SU SE STESSO

<http://www.personeeconoscenze.it/>

Ripensare l'e-learning...

**Se continuiamo a proporre un'errata visione dei problemi e false soluzioni
di Ugo Lombardini**

Ugo Lombardini (ugo.lombardini@atmanproject.it), ingegnere nucleare, imprenditore e consulente, si occupa di e-Learning e strategia d'impresa. Collabora con Organizzazioni internazionali (Brandon-Hall) in veste di reviewer per la valutazione di progetti di e-Learning.

Con l'e-Learning, le tecnologie informatiche irrompono nel mondo della formazione. Chi è competente in processi formativi, e nello sviluppo delle Risorse Umane, non è necessariamente esperto di tecnologie. E chi è esperto di tecnologie, sa poco di formazione.

Questo è probabilmente la causa principale delle difficoltà incontrate nella diffusione di strumenti per l'e-Learning, e di progetti fondati sull'e-Learning.

Sono in gioco culture professionali diverse. C'è la difficoltà di chi vende strumenti e servizi: non è semplice fare capire cosa si sta offrendo. C'è la difficoltà di chi governa i processi formativi: non è facile individuare le tecnologie più adatte al proprio progetto. C'è la difficoltà, da parte di tutti, insita nell'affrontare investimenti onerosi con cognizione di causa.

Chi vende software e strumenti per l'e-Learning cerca vie d'uscita propagandando una nuova generazione di strumenti semplici e di facile uso.

Chi, come l'autore di questo articolo, cerca di andare oltre gli steccati, e guarda al tema in termini strategici, si arrabbia –con motivo– per ogni semplificazione.

Una notizia in breve, una informazione fuorviante

Leggo su *Persone & Conoscenze* numero 7, Gennaio-Febbraio 2005, a pag. 60, il trafiletto dal titolo "Un possibile nuovo scenario dell'e-Learning". L'articolo presenta Captivate, l'ultimo prodotto Macromedia. Pur con tutta la gratitudine che nutro nei confronti di Macromedia per averci reso disponibile Flash, e ora anche Captivate, credo fermamente, però, che non si debba attribuire ai linguaggi di programmazione un ruolo che non compete loro: quello di definire gli scenari dell'e-Learning.

Procedo nella lettura e trovo affermazioni alquanto discutibili sulle ragioni presunte della crisi dell'e-Learning e sulle soluzioni che ne garantirebbero la ripresa.

E mi vengono in mente delle considerazioni.

Con queste affermazioni stiamo continuando a ingannare i Clienti. Promettiamo loro false soluzioni a problemi che, in realtà, nemmeno hanno. Molti ci cascano e si accorgono troppo tardi dell'inganno. Il sentimento di diffidenza che così si genera, contagia anche quelle Società che, non essendo state 'bruciate' da esperienze negative, potrebbero invece intraprendere seri progetti di e-Learning per sfruttarne le grandi potenzialità. Non possiamo lamentarci poi che "l'e-Learning non è mai partito". Certo che, per portare chiarezza nel mercato e ricostituire la fiducia delle aziende nell'e-Learning e nei suoi fornitori, questi ultimi dovrebbero fare un salto di qualità, in termini di competenze, serietà, trasparenza e visione, che, in molti casi, non sono in grado di compiere.

Più avanti si legge: “L’e-Learning è in crisi perché i courseware esigono una lunga e difficile preparazione e l’erogazione della formazione a distanza si fonda su LMS, piattaforme dedicate e inutilmente complesse e costose....”

Ma l’e-Learning non è in crisi perché i corsi sono lunghi e difficili da preparare. L’e-Learning è in crisi perché i fornitori di LMS e di corsi hanno un’offerta inadeguata sia culturalmente che commercialmente.

Cominciamo dalla scelta dell’LMS.

La piattaforma è solo uno dei componenti del progetto. Gli altri sono: una visione globale dell’e-Learning come mezzo per creare conoscenza, una metodologia didattica, un modello di erogazione della formazione, dei linguaggi di formalizzazione e condivisione della conoscenza. Un fornitore dovrebbe offrire un servizio completo, altrimenti può soltanto creare problemi al Cliente.

I criteri con cui scegliere un LMS, poi, non vengono mai esplicitati chiaramente dal fornitore. La decisione di acquisto, quindi, molto spesso, è sbagliata e induce quel sentimento di sfiducia, completamente giustificato, che molte Società nutrono nei confronti dell’e-Learning.

I criteri di scelta dovrebbero prendere in considerazione i seguenti parametri:

- base installata: deve essere la più ampia possibile per garantire che l’LMS venga costantemente aggiornato in base alle esigenze di molte società
- modalità di erogazione dell’assistenza tecnica: l’ideale sarebbe avere un filo diretto con il produttore e non con il distributore italiano, per avere la garanzia di un pronto intervento con personale tecnico qualificato
- numero medio annuale di aggiornamenti del software: se non ce ne sono, il prodotto non cresce e ciò è sintomo di scarsa utilizzazione
- dimensioni e strategia della softwarehouse che lo ha sviluppato: se è troppo piccola, probabilmente non ha un’ampia base di installato, non riesce a garantirne un’evoluzione continua, nè ha adottato di criteri di software engineering durante lo sviluppo: ciò porta solitamente a scarsa manutenibilità del software e a scarsa robustezza
- dimensione media, tipologia e distribuzione geografica dei Clienti che stanno usando l’LMS: devono essere tanti, grandi e, possibilmente, in paesi diversi per poter contribuire alla crescita dell’LMS con richieste di funzioni sempre nuove
- ambiente dell’LMS: per esempio, la presenza di un sistema autore proprietario, che viene presentata dai fornitori dell’LMS come un pregio, è, invece, un vincolo e serve solo a legare il Cliente al fornitore o, almeno, a ridurre la flessibilità del sistema nel suo complesso
- standard AICC: l’LMS è certificato o soltanto compatibile? C’è una bella differenza ma i fornitori non la chiariscono mai: la certificazione è ottenuta con un processo di validazione e verifica effettuato da terze parti indipendenti secondo i passi richiesti dall’AICC.ORG; la compatibilità è auto-dichiarata dal produttore dell’LMS

Sul fatto che gli LMS siano molto costosi (non cari), non si può che essere d’accordo.

L’investimento procapite da parte dell’Azienda risulta sempre molto contenuto, però, rispetto ai costi da sostenere per erogare gli stessi corsi in modalità tradizionale. Senza contare che la modalità tradizionale di erogazione in aula non sostituisce affatto l’e-Learning.

In molti casi, i Clienti si rifugiano nella software selection sperando di arrivare ad identificare, in modo oggettivo, l’LMS ‘migliore’. Speranza vana.

Al termine di un processo che può durare anche molti mesi, ne risulta un insieme di dati talmente disomogeneo da non essere assolutamente utilizzabile. Persino le offerte economiche non sono confrontabili. La software selection è inutile: un LMS non deve essere scelto perché ha una o due funzionalità di tracciamento in più rispetto ad un altro. La scelta si deve basare sull’affidabilità, la diffusione, la manutenibilità e l’assistenza.

E veniamo ai corsi

Lo sviluppo dei corsi spesso porta a risultati disastrosi quando viene affidato a softwarehouse (magari quelle “collegate” all’azienda) che non hanno competenze specifiche. I criteri da adottare nello sviluppo di un corso non sono esattamente gli stessi di quelli richiesti nella produzione di altro software. Ce ne sono di comuni, certo, ma anche di diversi: l’ampiezza di banda, gli standard per la compatibilità con l’LMS, l’interazione con l’utente, ecc..

Il processo di sviluppo non si basa quasi mai su metodologie didattiche ma su criteri estetici grafici: i learning objects che ne risultano sono didatticamente poveri. Le metafore sono inadeguate e decontestualizzano i contenuti del corso. Gli standard, poi, non sono conosciuti e allora....addio compatibilità tra corso e piattaforma! Alcuni produttori di corsi pensano di ovviare alle loro scarse, o assenti, competenze di AICC o SCORM, utilizzando sistemi autore che, da un lato, sono scarsamente flessibili e, dall’altro, generano spesso corsi informaticamente pesanti per la rete.

Ma non finisce qui...

L’articolo continua dicendo: “i corsi basati su computer funzionano solo se sono semplici, piccoli, brevi, pratici e rapidi.”

Non è vero. I corsi semplici, piccoli, brevi, pratici e rapidi si fanno solo su contenuti semplici, piccoli, brevi, pratici e rapidi: quei contenuti, cioè, per cui la formazione è assolutamente inutile. Cercherò ora di dimostrare come i corsi, invece, ‘funzionano’ se:

- utilizzano una metafora consistente
- la grafica viene valutata per quello che è: una componente importante per il look and feel ma di secondaria importanza rispetto alla metodologia didattica
- sono sviluppati con una metodologia didattica
- sono parte di un processo di apprendimento
- l’utente è motivato a fruirli

La metafora

La metafora deve essere legata al contenuto e alla sua struttura. Se la metafora consiste nel proporre all’utente un ‘viaggio’ in un mondo virtuale, durante il quale vengono ‘scoperti’ i contenuti, essa è consistente se il mondo virtuale è quello in cui l’utente si troverà ad operare. Quelle metafore che operano traslazioni di contesto sono, invece, inevitabilmente negative.

Sviluppare un corso sul ‘team building’ tirando in ballo il calcio piuttosto che la regata in barca a vela è sbagliato perché la conoscenza è indissolubilmente legata al contesto. Altrimenti si rischia di trasformare uno sportellista in uno skipper!

La grafica

Sembra che i team di sviluppo debbano vantare, per essere apprezzati, la presenza di grafici di rinomanza mondiale, contesi dalle migliori società di marketing e comunicazione. Peccato che non si tratta di realizzare uno spot o un cartone animato. La ricerca spasmodica del bello e del divertente si manifesta nella realizzazione di effetti speciali gratuiti. Si sostiene che l’utente debba imparare senza sforzo e che il corso debba essere automotivante. Vedremo tra poco come quest’ultima affermazione sia del tutto fuorviante.

La metodologia didattica

La metodologia costituisce l’unica possibilità di estrarre e formalizzare la struttura della conoscenza e di esplicitarla nell’oggetto formativo iniziale: la metafora deve poi basarsi sulla struttura e contestualizzare il corso. Non solo, la metodologia deve garantire il risultato dell’apprendimento in funzione degli obiettivi didattici (ricordare i contenuti, utilizzarli, applicarli, padroneggiarli, ecc.). Senza un’adeguata metodologia il risultato è, inevitabilmente, una linearizzazione della conoscenza che invece è, per sua natura, non lineare.

Il processo di apprendimento

L'apprendimento, inteso come modifica del comportamento è il risultato di un processo che non si esaurisce nella fruizione del corso e che deve prevedere i seguenti passi:

- studio di un 'oggetto formativo': corso on line, libro, pubblicazioni, ecc.
- incontro emozionante e coinvolgente tra l'utente e un personaggio 'di riferimento' per quel contenuto: l'autore o chi ha costruito la propria vita sul contenuto stesso (è il momento d'aula)
- condivisione tra gli utenti: è uno dei momenti sociali in cui si dà significato a ciò che si fa
- applicazione di ciò che si è studiato, interiorizzato emotivamente e condiviso socialmente
- formalizzazione della nuova conoscenza creata socialmente e dei nuovi comportamenti acquisiti

La motivazione

Dobbiamo smettere di ricercare il corso automotivante: la motivazione non può che essere esterna al corso. I corsi sono necessari perché si richiede un cambiamento nell'impresa e quindi un cambiamento nei comportamenti degli individui. Ma gli individui, si sostiene, non vogliono cambiare.

Non è così.

L'uomo non ha un'inerzia innata al cambiamento: egli lo accetta, anzi lo cerca, solo se lo percepisce come essenziale per la propria esistenza. Il fatto è che i cambiamenti decisi dai vertici aziendali vengono rifiutati per il modo in cui vengono decisi e implementati: a tavolino, in un contesto diverso e slegato da quello che pretendono di riorganizzare. E in questa loro genesi è scritto il fallimento a cui andranno incontro.

Ma ci si ostina a ritenere che il corso debba contenere in sé la motivazione per l'utente e allora si percorrono le soluzioni più ardite:

- corsi a cartoni animati, sviluppati senza la minima traccia di metodologia didattica ma tanto belli da vedere
- premi per chi completa i percorsi formativi: un libro, un riconoscimento economico o di carriera, fino ad arrivare alla bottiglia di champagne se i corsi vengono erogati in un periodo vicino al Natale!

I risultati sono, nel migliore dei casi, transitori. E allora?

Allora, il cambiamento si realizza con il coinvolgimento vero dell'individuo. Cioè con la partecipazione alla progettazione del cambiamento.

I corsi funzionano solo se sono realizzabili in tempo reale?

Vorrei chiudere questo lungo sfogo con un'osservazione riguardo alla frase dell'articolo, che sostiene come i corsi funzionano solo se "realizzabili in tempo reale direttamente da chi conosce l'obiettivo e i contenuti, senza l'intervento di tecnici specializzati."

Immagino che ci si riferisca alla necessità di affidare lo sviluppo agli esperti dell'argomento del corso. Ma gli esperti di una materia non sono, solitamente, esperti di didattica. Quindi, per quanto abbiamo detto prima, sono le persone meno adatte a 'confezionare' corsi direttamente con tool software semi-automatici (linguaggi autore e simili). Chi ha avuto l'avventura di fare l'instructional designer, nella formazione, o il knowledge engineer, nello sviluppo di sistemi esperti, sa perfettamente che il colloquio con il 'guru' è il momento critico per la sua (del 'guru') incapacità ad esplicitare la struttura della conoscenza che deve essere formalizzata nel corso. L'esperto, quando richiesto di spiegare i motivi di una sua diagnosi o di un suo comportamento, difficilmente esplicita il processo mentale che lo ha portato a quella diagnosi o a quel comportamento. Se così non fosse, non sarebbe un esperto. Egli 'cortocircuita' i passi intermedi e da un sintomo, un indizio, arriva

immediatamente alla conclusione. È la sua esperienza, la sua conoscenza interiorizzata fino al massimo grado, che gli permette di farlo.

Ma creare un corso per un utente 'normale' è un'altra cosa.

Il processo che porta alla decisione o al comportamento deve essere esplicitato, altrimenti non si impara niente. Il ruolo dell'instructional designer, è proprio quello di esplicitare la struttura della conoscenza, parlando con l'esperto (o studiando testi specialistici) e formalizzandola nell'oggetto formativo che l'utente utilizzerà.

Ecco perché i corsi non li devono fare gli esperti!

In tutto questo non stiamo parlando dei professori universitari: insegnare è il loro mestiere e, quindi, ben venga il loro coinvolgimento diretto nelle attività di formazione.

Non stiamo parlando nemmeno di formatori: solitamente non sono esperti e non conoscono le metodologie didattiche. Quindi sarebbe meglio che non partecipassero proprio.

'Vantaggi da investimenti cumulati'

Per concludere, credo che sarebbe ora che smettessimo di illudere i nostri Clienti prospettando loro un'autonomia nello sviluppo delle soluzioni formative. Non la cercano veramente, perché la loro esigenza non è produrre autonomamente corsi, bensì modificare i comportamenti delle persone che lavorano in azienda. Quando dicono di volerla (magari perché, così facendo, credono di poter ridurre i costi dello sviluppo dei corsi), si illudono che sia vera e si aspettano risultati, salvo poi scoprire che il processo non funziona (nemmeno in termini di riduzione di costo). Scoprono troppo tardi che sarebbe meglio sfruttare il vantaggio da investimenti cumulati, che i fornitori dovrebbero avere.

Quest'ultimo punto è molto importante perché fornisce il profilo ideale del fornitore.

Per 'vantaggi da investimenti cumulati' intendo quelli derivanti da economie di apprendimento e dal vantaggio di innovazione. Le economie di apprendimento sono dovute ai risparmi di costi legati all'esperienza. I fornitori dovrebbero essere più efficienti nello sviluppo dei corsi. L'impresa, che ha un altro core business, si dovrebbe trovare svantaggiata rispetto a chi, di mestiere, produce corsi online.

Il vantaggio di innovazione è altrettanto importante: le economie che ne derivano dipendono dalla conoscenza che consente ai fornitori di svolgere più rapidamente le attività di innovazione perché già impegnati nell'utilizzo di una certa tecnologia/metodologia. I provider dovrebbero avere un vantaggio oggettivo di questo tipo (evidente e verificabile però, non solo scritto nelle brochure di presentazione), per garantire la continua evoluzione delle tecnologie e metodologie con una velocità più sostenuta di quella praticabile nell'Azienda Cliente.

BOX

Una notizia in breve e gli scenari dell'e-Learning

Nella sezione 'La Nave dei Folli', *Personae & Conoscenze* propone notizie in breve, che toccano in forma sintetica gli stessi temi trattati nelle altre sezioni della rivista. Presentiamo tra l'altro annunci di nuovi prodotti e servizi. Non vorremmo limitarci a descrivere. Vorremmo invece esprimere opinioni critiche. Non sempre ci si riesce.

Ben vengano dunque articoli che, prendendo spunto dalla notizia, approfondiscono ed esprimono opinioni.

Ecco di seguito il testo della notizia apparsa sul numero 7, da cui prende lo spunto l'autore di questo articolo.

Un possibile nuovo scenario dell'e-Learning

Macromedia, la softwarehouse nota per *Flash*, lo standard per le animazioni sui siti Web, presenta *Captivate*.

È un produttore di simulazioni, destinato probabilmente a diventare strumento elettivo per formatori e sviluppatori di courseware (corsi interattivi da usare tramite computer); autori di documentazione tecnica (manuali e simili); realizzatori di demo commerciali o di marketing.

Alle simulazioni che era già possibile realizzare con *FlashCam*, *Captivate* aggiunge soprattutto la possibilità di manipolare il file aggiungendo testi interattivi, commenti audio, filmati, immagini esterne, collegamenti esterni alla rete o a documenti allegati. *Captivate* permette anche di collegare le parti di più filmati fra di loro di costruire una ‘struttura’ (*outline*) didattica, di preparare dei quiz o di totalizzare dei punteggi automatici di prestazione.

Il programma importa i principali formati multimediali e testuali (SWF, FLA, AVI, GIF, JPEG, BMP, PNG, ICO, EMF, WMF, HTML, RTF...), e Microsoft PowerPoint (ogni slide .ppt viene convertita in una slide *Captivate*).

I prodotti realizzati con *Captivate* saranno compatibili con i principali standard di courseware (SCORM e AICC prima di tutto). Ma, cosa più rilevante, grazie soprattutto alla sua anima XML multi-standard, *Captivate* dovrebbe essere totalmente integrabile con le piattaforme di e-Learning (LMS, Learning Management System).

Captivate è importante perché sembra fornire una risposta coerente allo scenario dell'e-Learning. L'e-Learning è in crisi perché i courseware esigono una lunga e difficile preparazione. e l'erogazione della formazione a distanza si fonda su LMS, piattaforme dedicate, inutilmente complesse e costose. Mentre i fatti hanno dimostrato che i corsi basati su computer funzionano solo se sono semplici, piccoli, brevi, pratici e rapidi. E se sono realizzabili in tempo reale direttamente da chi conosce l'obiettivo e i contenuti, senza l'intervento di tecnici specializzati – così come oggi chiunque può realizzare una presentazione in Power Point.

Captivate sembra andare in questa direzione. Del resto, sembra l'abbia capito anche Microsoft. Non manca molto, una delle prossime versioni di *Office* conterrà strumenti dedicati alla realizzazione di corsi.

BOX

Breve glossario: alcuni termini tecnici

AICC (Aviation Industry CBT Committee)

Associazione internazionale di professionisti della formazione basata sulle tecnologie CBT. Definisce linee guida e suggerimenti per lo sviluppo e la distribuzione di prodotti e tecnologie per la formazione a distanza e certifica l'aderenza dei prodotti alle linee guida. I LMS (Learning Management Systems) che aderiscono allo standard AICC sono in grado di caricare, lanciare e tracciare un qualunque corso sviluppato seguendo le linee guida di AICC. Vedi www.aicc.org.

Courseware

Prodotto formativo destinato ad essere fruito tramite computer. Agli albori della formazione a distanza su PC, agli utenti venivano distribuiti CD-Rom su cui erano stati memorizzati i prodotti formativi destinati, così, ad essere utilizzati in cosiddetta modalità “stand-alone”. Ora, la fruizione solitamente avviene in modalità gestita da un LMS che, con le sue funzionalità di erogazione e di tracciamento, permette il monitoraggio della formazione del singolo utente.

CBT (Computer-Based Training)

Termine generico, indica prodotti di autoistruzione fruibili attraverso computer.

CDS (Content Delivery System)

Piattaforma destinata a garantire la conservazione ordinata dei contenuti e la loro erogazione. Un CDS è solitamente caratterizzato da funzioni di erogazione, cioè di gestione della distribuzione dei corsi sulla rete. I CDS sono ormai considerati antiquati rispetto ai più recenti CMS, LMS e LCMS.

CMS (Content Management System)

Piattaforma utilizzata per la creazione e la gestione dei contenuti. Differisce solitamente dai CDS e dagli LMS per alcune funzionalità. Quando un sistema integra le funzionalità tipiche di un CMS e di un LMS, si parla più propriamente di LCMS (Learning Content Management System).

Instructional designer (I.D.)

Figura professionale che si occupa, utilizzando una metodologia didattica, di formalizzare (cioè raccogliere, estrarre e strutturare) la conoscenza relativa ad uno o più argomenti che costituiscono i contenuti di un corso. Il risultato della sua attività permette la corretta scelta della metafora, la progettazione di test adeguati in funzione degli obiettivi d'apprendimento desiderati e l'esplicitazione della struttura reticolare della conoscenza ai fini di un apprendimento veramente efficace ed efficiente.

Learning Objects

Unità minima, didatticamente autoconsistente, di contenuti formativi. I Learning Objects sono destinati ad essere 'montati' l'uno insieme all'altro fino a costituire un percorso formativo. La loro utilità risiede, tra le altre cose, nella possibilità di riutilizzarli, quindi, all'interno di percorsi formativi diversi. Vengono talvolta chiamati RLO (Relocatable Learning Objects).

LMS (Learning Management System)

Piattaforma progettata per garantire –oltre alla conservazione e all'erogazione dei contenuti– una gamma completa di servizi relativi all'offerta formativa: iscrizione, rilevazione del percorso svolto, valutazione, aggiornamento dei *curricula* dei partecipanti, l'analisi del *gap* formativo, attribuzione di costi, tracciamento (cioè memorizzazione su database) dei parametri di fruizione (tempi, percentuale di completamento, risultati dei test, ecc.).

Piattaforma

Insieme organico ed integrato di software dedicati a gestire il processo formativo. Spesso, il termine viene utilizzato per riferirsi ad un LMS.

SCORM (Sharable Courseware Object Reference Model)

Modello di riferimento per la creazione dei learning object all'interno dei corsi di formazione a distanza nato, nel 1997, all'interno del progetto Advanced Distributed Learning (ADL) del Ministero della Difesa degli Stati Uniti. Lo scopo del progetto è quello di garantire la riutilizzabilità, la durabilità e l'interoperabilità dei contenuti, attraverso l'ottimizzazione degli accessi e della loro gestione.