

Mer än bara MOOC:s

– hur onlineutbildning påverkar den amerikanska universitetssektorn

Av: Christian Sandström och Evelina Stadin, Ratio.
Karl Lawenius Therese Tellstedt, Chalmers tekniska högskola



Kompetens för tillväxt

Om författarna

Christian Sandström är docent vid Chalmers Tekniska Högskola och forskningsinstitutet Ratio. Han forskar om hur digitaliseringen påverkar etablerade branscher.

Evelina Stadin är verksam vid forskningsinstitutet Ratio och skriver för närvarande sin masteruppsats i statsvetenskap.

Karl Lawenius är civilingenjör från Chalmers Tekniska Högskola och arbetar idag inom KPMG som konsult.

Therese Tellstedt är civilingenjör från Chalmers Tekniska Högskola. Idag är hon verksam inom Handelsbanken.

Kontakt: christian.sandström@ratio.se, Forskningsinstitutet Ratio, Box 3203, SE-103 64 Stockholm, Sweden

Innehållsförteckning

1	Sammanfattning.....	3
2	Inledning.....	5
3	Genomförande	6
4	Behov och trender i Sverige	7
4.1	Forskningsdebatten	7
4.2	Den politiska debatten	8
5	Utbildningssystemets utveckling i USA	10
5.1	Det amerikanska utbildningssystemet.....	10
5.2	ICT och onlineutbildning.....	13
5.3	Universitetens nya affärsstrategier	16
5.3.1	Apollo Education Group Inc.....	17
5.3.2	Southern New Hampshire University	18
5.3.3	College for America	19
5.3.4	The Minerva Project	19
5.4	Den amerikanska utbildningsmodellen	20
6	Analys	26
7	Slutsats	28
8	Referenser	29
8.1	Med författare.....	29
8.2	Utan författare	32
8.3	Intervjupersoner	35

1 Sammanfattning

Under de senaste åren har onlineutbildning fått alltmer uppmärksamhet. Undervisning genom så kallade Massive Open Online Courses (MOOC:s) har skapat en debatt i Sverige om hur digitaliseringen påverkar den högre utbildningen. MOOC:s har bland annat framhållits som ett sätt att sänka kostnaderna för utbildning och öka tillgängligheten på kunskap. I Sverige har ett flertal universitet såsom Chalmers Tekniska Högskola, Lunds Universitet och Karolinska Institutet börjat erbjuda MOOC:s.

Den här rapporten utreder hur digitaliseringen påverkar det amerikanska utbildningssystemet. Under våren 2014 genomfördes en deskriptiv fältstudie i USA med syftet att utforska hur konkurrensförhållandena har förändrats på grund av digitaliseringen, samt vilka nya utbildningsformer som har möjliggjorts genom den nya tekniken.

Rapporten visar att digitaliseringen får långt mer genomgripande konsekvenser än de som är relaterade till MOOC:s. Resultaten visar också att onlineutbildning inte enbart möjliggör billigare utbildning. Tekniken har även resulterat i att nya aktörer tagit sig in på marknaden genom att utveckla innovativa affärsmodeller och en annorlunda pedagogik.

Southern New Hampshire University (SNHU) tar ut en relativt hög årsavgift (28 000 dollar) trots att undervisningen företrädesvis sker online. SNHU erbjuder sina studenter personliga rådgivare, som både hjälper dem under utbildningen och efter examen. Pedagogiken baseras i hög grad på en så kallad "flipping classrooms"-modell som gör det möjligt att analysera studenternas inlärningsprocess i detalj. Istället för att anställda lärare skapar sina egna kurser används ämnesexperter som utvecklar kurser som i sin tur kan användas av flera olika lärare. SNHU har 130 anställda lärare men använder sig av 987 lärare som är affilierade till universitetet. Därmed kan universitetet reducera sin kostnads massa samtidigt som det blir möjligt att erbjuda undervisning i toppklass. Ett flertal andra aktörer såsom Apollo Group och Minerva Project arbetar med ett stort antal affilierade lärare och experter i förhållande till antalet fastanställda.

Apollo Group, som bland annat äger *University of Phoenix*, har reducerat kostnaderna för undervisning och istället kunnat erbjuda individualiserade studieplaner samt en tätare integration med arbetsmarknaden för att hantera matchningsproblem. Även *College for America* har ett uttalat fokus på att integrera utbildningen med näringslivet. Här sker rekryteringen via partnerskap med 45 olika arbetsgivare och utbildningen fokuserar på konkreta färdigheter beträffande kommunikation, kritiskt tänkande och samarbetsförmåga.

Andra universitet har med hjälp av digitaliseringen skapat affärsmodeller som syftar till att konkurrera med *Ivy League-universitet* såsom *Harvard* och *MIT*. *The Minerva Project* startades under hösten 2014. Idén är att erbjuda undervisning primärt via MOOC:s och utöver detta fokusera utbildningen på aktivt

deltagande, kritiskt tänkande och kommunikation. Forskare och lärare kontrakteras periodvis vid behov och studenterna erbjuds personligt stöd och rådgivning under utbildningen. Undervisningen är global till sin karaktär och universitetet har satellitcampus i bland annat London, Berlin, New York, Buenos Aires och Hong Kong.

Därmed kan en trend mot ökad specialisering av det amerikanska universitetssystemet skönjas. Den klassiska modellen för universitet kan sägas vara en vertikalt integrerad struktur där en aktör kontrollerar tillgångarna i form av en stor fastanställd fakultet, ett omfattande campus och andra tillgångar som leder till höga fasta kostnader. Det är för tidigt att säga hur omfattande dessa förändringar kommer att vara och vilka konsekvenser de kommer att få. Det är dock tydligt redan idag att digitaliseringen av den högre utbildningen både har lett till nya aktörers inträde på marknaden och att universitetens kostnadsstruktur, pedagogik och erbjudande gentemot studenterna har börjat förändras. Digitaliseringen har medfört en tilltagande individualisering av utbildningen, ökat fokus på generiska färdigheter samt tätare samarbeten mellan universiteten och arbetsmarknaden. Om den nya tekniken används på rätt sätt finns det därmed stora möjligheter att förbättra den svenska högre utbildningen, beträffande såväl kostnader som kvalitet och relevans för arbetsmarknaden.

2 Inledning

Det svenska utbildningssystemet står idag inför stora utmaningar. Den högre utbildningens bristande anpassning till arbetsmarknadens behov har fått allt mer uppmärksamhet (Olofsson m.fl. 2014, Bladh 2013, Almerud & Krassén 2014, Wallberg 2014, Karlsson m.fl. 2004, Krantz 2014).

Internationellt sett har den högre utbildningen genomgått omfattande förändringar under det senaste decenniet. På utbildningsmarknaden syns en utveckling mot ökad konkurrens – lärosäten har blivit alltmer strategiska i sin positionering. Vidare har internationalisering blivit allt viktigare för universitetens möjlighet att attrahera duktiga studenter liksom forskare och finansiering (STINT 2014).

Under det senaste decenniet har digital teknik på olika sätt förändrat utbildningssystemet i USA. Allt fler prestigefyllda amerikanska lärosäten erbjuder nu kurser online. Samtidigt har det dykt upp nya aktörer, som på olika vis omdefinierar den högre utbildningen. Den här rapporten beskriver och förklarar hur digitaliseringen har resulterat i nya aktörers inträde på utbildningsmarknaden, samt hur tekniken används för att förändra erbjudandet gentemot studenterna.

Rapporten baseras på en fältstudie som genomfördes under våren 2014 med syftet att kartlägga hur det amerikanska utbildningssystemet påverkats av digitaliseringen. Den visar att digitaliseringen inte enbart resulterat i att lågkostnadsalternativ växt fram. Det finns även ett flertal aktörer som tar upp konkurrensen med de anrika universiteterna.

I nästföljande avsnitt beskrivs materialet som ligger till grund för rapporten. Därefter ges en introduktion till den svenska debatten om universitetssystemet och digitaliseringen. Resultaten från studien presenteras i de kommande kapitlen och följs av en analys och sammanfattande slutsats.

3 Genomförande

Denna rapport baseras på en kvalitativ studie av det amerikanska utbildningssystemets utveckling. Syftet är att kartlägga hur utbildningsmarknaden i USA har påverkats av informations- och kommunikationsteknologier (förkortat ICT) samt att sätta detta i ett svenskt sammanhang. Mer specifikt har följande frågeställningar utretts:

- (1) Hur har ICT förändrat konkurrensförhållandena inom utbildningsmarknaden för universitet och högskola?
- (2) Vilken typ av affärsstrategier tillämpar nya aktörer inom utbildningsmarknaden idag och hur integreras ICT i affärsstrategin?

Materialet som ligger till grund för denna rapport insamlades under våren 2014. Studien baseras på en kvalitativ datainsamling genom öppna och semi-strukturerade intervjuer. Urvalet av intervjupersoner skedde genom så kallad snowball-sampling. Intervjuerna genomfördes dels på plats men i vissa fall också per telefon. Totalt genomfördes 27 intervjuer med forskare, journalister, rektorer och andra aktörer kopplade till det amerikanska utbildningssystemet.

I syfte att kontrollera för eventuella felaktigheter har både primär och sekundär data använts. Då fallstudien begränsades av tidsmässiga restriktioner resulterade detta i att urvalet av de studerade fallen bestämdes utifrån de utbildningsinstitut i USA som hade en uttalad marknadsföring av att ha integrerat ICT i stora delar av utbildningsstrukturen. Totalt har fyra fallstudier genomförts på högskoleinstituten *Apollo Education Group*, *Southern New Hampshire University (SNHU)*, *College for America* och *The Minerva Project*. Detta underlag är inte tillräckligt omfattande för att dra långtgående slutsatser, inte minst med tanke på att det studerade fenomenet befinner sig i snabb omvandling. Materialet ger emellertid en beskrivning av de trender som kan ses och beskrivningarna av dessa aktörer ger en idé om de förändringar som äger rum, samt vilka implikationer de har för det svenska utbildningsväsendet.

4 Behov och trender i Sverige

Debatten kring det svenska utbildningssystemet pekar på ett flertal utmaningar som behöver hanteras under de kommande åren. Dessa behandlas i korthet nedan.

4.1 Forskningsdebatten

Forskningsdebatten har i huvudsak fokuserat på utbildningsväsendets tre delmål: relevans, effektivitet och kvalitet (Bladh 2013, Olofsson m.fl. 2014). Bladh (2013) betonar hur det svenska utbildningssystemet främst fokuserat på att uppfylla effektivitetsmålen vilket medfört att styrsystemet brutit i harmonisering av andra delmål, något som i sin tur gått ut över kvaliteten och relevansen i den högre utbildningen.

De effektivitetsproblem som betonats har fokuserat på den höga arbetslösheten bland unga, som sedan början av 2000-talet varit dubbelt så hög som den totala arbetslösheten i Sverige. Studenter påbörjar sina utbildningar senare i livet och att studieperioden för en grundexamen tar delvis längre tid för svenska studenter i jämförelse med andra OECD-länder. Detta framhålls ha negativa effekter på ungas karriär och bildande av familj (Olofsson m.fl. 2014).

Effekterna av den svaga kopplingen mellan kvalitet och effektivitet i nuvarande styr- och resurstilldelningssystem menar Bladh (2013) har resulterat i en utveckling där kvaliteten nedprioriteras till förmån för effektiviteten. Överlag har resultaten hos eleverna sjunkit sedan 2000-talet i internationella och nationella undersökningar. Detta har resulterat i att studenter med lägre meritvärden än tidigare även kommit in i utbildningssystemet samtidigt som prestationsgraden varit relativt konstant på 83 procent (Olofsson m.fl. 2014). Vetenskapsrådet (2007) framhåller att denna utveckling innebär en ökad arbetsbelastning för lärarna vilket kan tänkas förklara den minskade kvaliteten i högskoleutbildningen då både de ekonomiska resurserna och kunskapsmässiga förutsättningarna minskat.

Dagens forskning tyder på en utveckling i Europa där matchningen mellan arbetsmarknad och utbildningsväsende försämrats på grund av bristande relevans hos högskoleutbildningar (Europeiska kommissionen 2012). Bladh (2013) förklarar utvecklingen som en effekt av att den svenska utbildningen anpassats efter studenternas efterfråga och inte efter arbetsmarknadens behov. På EU-nivå har detta resulterat i ett flertal politiska åtgärder såsom Bolognaprocessen och "Rethinking Education" (Iosifescu 2014, Europeiska kommissionen 2012). Nästan hälften av anställningarna på den svenska arbetsmarknaden anses vara felmatchade, en utveckling som enligt Almerud & Krassén (2014) pågått sedan 1970-talet. Sverige kan snart ha en befolkning som till stor del består av individer med högre utbildningsnivå än vad deras anställning kräver. Vilket, menar Almerud och Krassén, har

resultat i ett skifte i kravhierarkin som ger undanträngningseffekter på arbetsmarknaden. Personer med en låg utbildningsnivå blir utkonkurrerade från arbetsmarknaden. Enligt Wennberg m.fl. (2013) kan denna bristande matchning delvis förklaras av att den svaga kopplingen mellan arbetsliv och utbildning - examinerade studenter innehar ofta en bred teoretisk grund men brister i praktiska kunskaper. Tidigare forskning har visat på att elever vars utbildning bygger på stor samverkan mellan arbetsmarknad och utbildning i form av praktik, projekt- eller examensarbeten och fadderföretagsverksamhet har ökade förutsättningar för att snabbare komma ut på arbetsmarknaden och även ökade förutsättningar att få ett mer kvalificerat arbete (Olofsson m.fl. 2014). Likaså tyder forskningen på att företag i längden vinner ekonomiskt på att erbjuda praktikplatser för unga då detta säkrar företagets framtida kompetensförsörjning (Persson 2014). Trots detta upplever många studenter att kontakten med arbetsmarknaden är för liten under utbildningen (Olofsson m.fl. 2014).

Näringslivet efterfrågar i allt högre utsträckning andra kompetenser än vad det svenska utbildningsväsendet levererar. Kompetenser såsom god planeringsförmåga, noggrannhet, god attityd och samarbetsförmåga värderas högt (Olofsson m.fl. 2014). Enligt Karlson och Fergin (2013) saknar arbetsgivarna främst förmågor såsom praktisk kunskap och omdömeskunskap.

4.2 Den politiska debatten

Även inom media har debatten fokuserat på det svenska utbildningssystemets brister. Svenska lärosäten utmålades som konkurrensmässigt svaga i relation till andra internationella universitet. Inom debatten betonas hur en ökad konkurrens på utbildningsmarknaden är ett hot för svenska universitet och Sverige riskerar att förlora studenter till mer konkurrenskraftiga universitet i utlandet. Ibland framhålls USA som ett föregångsland beträffande högre utbildning där de amerikanska universitetens höga placeringar i internationella rankingar betraktas som ett tecken på konkurrenskraft och god kvalitet (Tjernström & Tjernström 2010, Wästberg 2014).

Idag uppmuntras svenska politiker att skapa en form av handlingsplan i syfte att stärka de svenska universitetens internationella konkurrenskraft (Wästberg 2014). Undervisning genom så kallade Massive Open Online Courses (MOOC:s) har framhållits som en potentiell lösning (svensknaringsliv.se 2014). MOOC:s fick särskild uppmärksamhet under 2014 då exempelvis Karolinska Institutet, Chalmers och Lunds Universitet lanserade onlineutbildningar (Eliasson 2014).

De som är positivt inställda till MOOC:s betonar en utveckling som bidrar till en demokratisk utvidgning av högskolan som skapar ökade förutsättningar till samordning mellan universiteten (Eliasson 2014, Baylan 2013). Likaså betonas att MOOC:s skapar förutsättningar att kunna höja

kvaliteten på utbildningen eftersom ökad konkurrens antas förbättra utbildning, forskning och informationsspridning (Baylan 2013, Ossiannilsson 2013). Denna utveckling förväntas skapa möjligheter för svenska lärosäten att exportera utbildning globalt (Karlsson m.fl. 2014, Baylan 2013, Ossiannilsson 2013). Svenskt Näringsliv betonar MOOC:s som en förutsättning för att bibehålla den svenska konkurrensen på utbildningsmarknaden och där digital undervisning även skapar stora möjligheter för näringslivet att bli allt mer involverat i det svenska utbildningssystemet (svensknäringsliv.se 2014).

De som är mer negativt inställda till MOOC:s betraktar istället denna utveckling som ett hot mot det svenska utbildningsväsendets överlevnad och anser att svenska utbildningar riskerar att utkonkurreras av internationella aktörer (Karlsson m.fl. 2014). De betonar en utveckling som leder till ökad segregation på utbildningsmarknaden vilket gynnar elitutbildningar och kontakten mellan lärare och studenter begränsas. Användandet av onlinebaserad undervisning, menar kritikerna, leder till sämre förutsättningar för socialt nätverkande under studietiden. De som får jobb efter avslutad utbildning är oftare de studenter som examinerats vid ett traditionellt lärosäte (Ahlbäck-Öberg 2014, Baylan 2013).

Debatten har även berört hur införandet av en öppen utbildningskultur påverkar utbildningssystemet i Sverige. Vissa debattörer hävdar att MOOC:s riktas till redan utbildade individer och därmed inte bör betraktas som en konkurrent till traditionella lärosäten (Eliasson 2014). Omvärldsanalytikern Alastair Creelman anser att MOOC:s snarare bör ses som en konkurrent till läromedelsförlag då allt material nu kan delas gratis via internet (Eliasson 2014). Därmed antas det traditionella utbildningssystemet kunna fortsätta dominera den högre utbildningen i Sverige (uka.se 2013) där den kulturella förankringen, närheten till studenterna och det sociala sammanhanget antas spela en stor roll för utbildningsmarknaden (Eliasson 2014). Bristen på engagemang i att införa MOOC:s-utbildningar i det svenska utbildningssystemet har förklarats med frånvaron av examensberättigande hos utbildningarna. Examinationsrätten är en grundläggande del av varje lärosätes existensberättigande. Den tidigare Universitetskanslern Lars Haikola menar att de traditionella universiteten och högskolorna inte är hotade av MOOC:s-utbildningar så länge de inte erbjuder betyg efter avslutad kurs. Men om arbetsmarknaden blir mindre inriktad på betyg och istället börjar acceptera MOOC:s-utbildningar kan detta hota det svenska utbildningssystemet (uka.se 2013). I USA har flera universitet börjat erbjuda certifikat efter avslutad onlinekurs i utbyte mot en mindre avgift (Krassén 2014).

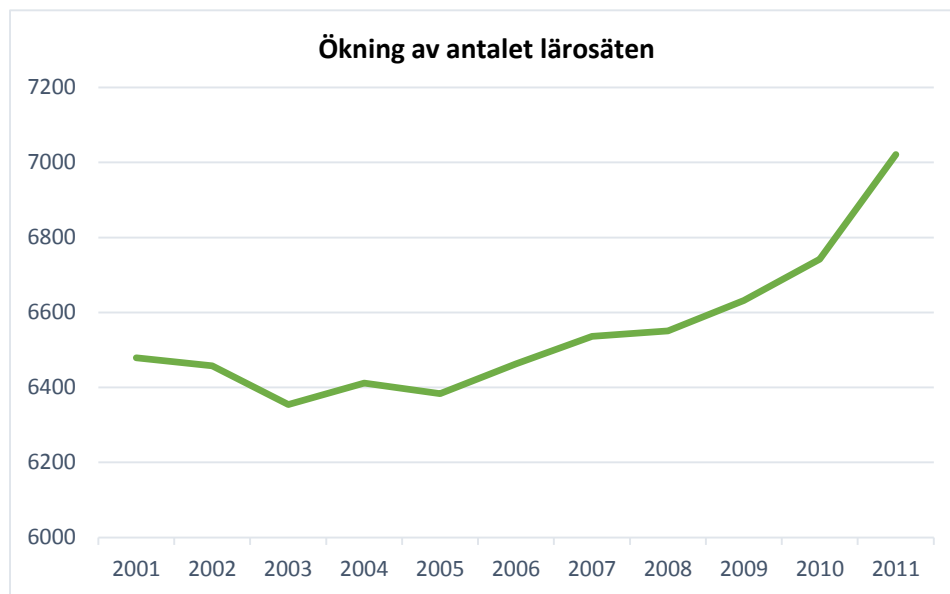
5 Utbildningssystemets utveckling i USA

I följande avsnitt ges en beskrivning av hur digitaliseringen har påverkat det amerikanska utbildningssystemet.

5.1 Det amerikanska utbildningssystemet

Internationellt sett har det amerikanska utbildningssystemet ett gott anseende. Enligt QS World University Rankings (2014-2015) ligger idag 25 procent av världens 100 högst rankade universitet i USA.

Den amerikanska utbildningsmarknaden har växt under efterkrigstiden (Christensen m.fl. 2011). Antalet studerande vid högskola eller universitet uppskattades hösten 2014 uppgå till 21 miljoner (IES 2014). Likaså syns en ökning av antalet utbildningsinstitut i USA, som har ökat från 6500 till 7000 lärosäten under perioden 2000-2011. Denna utveckling tog fart 2006 och har och av dessa 7000 lärosäten är det drygt 4600 som är examensberättigade (nces.ed.gov 2014).



Källa: nces.ed.gov (2014)

Det amerikanska högskoleutbildningssystemet är starkt präglad av USA:s äldsta universitet, Harvard University. Det är framförallt Harvards utformning av campusområdet som inspirerat andra amerikanska universitet. Utöver den traditionella strukturen med föreläsningssalar och bibliotek tillhandahåller de moderna universiteten i USA gymnastikhallar, simbassänger, sportlag, studenthus, matsalar och restauranger (Christensen & Eyring 2011, Rosen 2011).

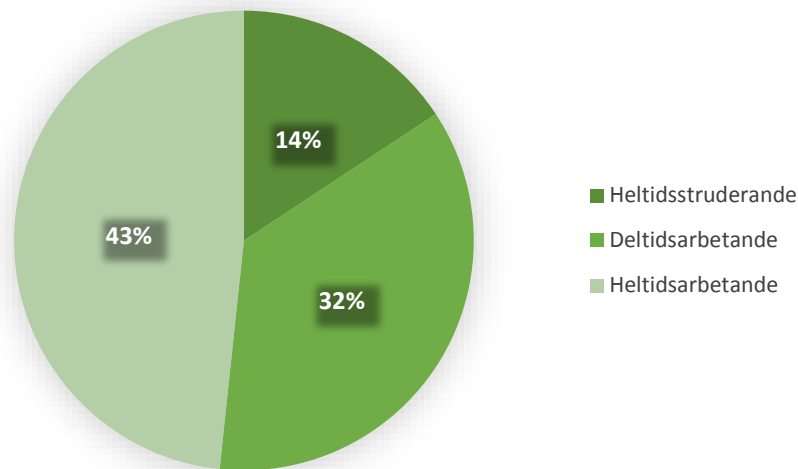
Att studera vid en högskola eller ett universitet i USA har traditionellt sett handlat om att lära sig att behärska generella kunskapsområden. De amerikanska universiteten har ursprungligen haft en uppfostrande roll i syfte att forma värtaliga och allmänbildade samhällsmedborgare. Än idag finns ett flertal universitet och högskolor som tillämpar *liberal arts of degree* vilket kan liknas vid en grundkurs i idé- och lärdoms historia som även inkluderar utbildning inom grammatik, retorik och logik (Christensen & Eyring 2011).

En genomgående strävan hos de amerikanska universiteten har under det senaste decenniet varit att bli *bigger and better*, en paroll lånad från företagsvärlden (Christensen & Eyring 2011, Armstrong 2007). Därmed har marknadsföringen av universiteten fått större betydelse och lett till olika former av investeringar som större fotbollsarenor, större utbud av utbildningar och engagemang av erkända internationella forskare vid universiteten. Det har resulterat i ökade kostnader som lastas över på studenterna vilket medfört att allt färre har råd med en högre utbildning och där studenterna får höga studieskulder (Christensen & Eyring 2011). I USA har kostnaderna för högre utbildning ökat med 257 procent sedan början av 1980-talet samtidigt som den genomsnittliga hushållsinkomsten ökat med endast 16 procent (Whitehouse.gov 2014).

Det moderna amerikanska universitetet kan därmed förstås som en vertikalt integrerad och starkt divisionaliserad struktur. Vertikalt integrerad i bemärkelsen att universiteten gör väldigt mycket själva snarare än förlitar sig på marknaden. De äger sina egna campus, har en stor andel fastanställd personal och kontrollerar de flesta resurser som krävs för att ägna sig åt forskning och utbildning. Samtidigt är de starkt divisionaliserade så till vida att universiteten som regel består av ett antal självständiga enheter som inbördes har väldigt lite gemensamt. Exempelvis kan Harvard Business School ses som en självständig enhet i förhållande till Harvard Medical School och andra områden.

Trots att 71 procent av studenterna på grundutbildningen i USA erhåller statligt finansiellt stöd i form av lån eller bidrag krävs fortfarande att studenter finansierar en stor del av sin utbildning själva (NCES.ed.gov 2014). Enligt *American Student Assistance* innebär detta att 60 procent av dagens amerikanska studenter tar privata lån för att finansiera sina studier (asa.org 2014). I USA uppskattades studenters genomsnittliga studieskuld år 2012 till en kostnad på cirka 24 300 US dollar vilket motsvarar cirka 180 000 svenska kronor (asa.org 2014). Svenska studenter har en genomsnittlig studieskuld på ungefär 130 000 svenska kronor (csn.se 2014).

Fördelningen bland amerikanska studenter



Källa: Clasp.org (2014)

Den finansiella utvecklingen i USA avspeglas även i de amerikanska universitetens demografi. Antalet heltidsstuderande är endast 14 procent (Laitinen 2012) medan 32 respektive 43 procent av studenterna har ett deltids- eller heltidsjobb för att försörja sig under studietiden (Clasp.org 2014). 40 procent av studenterna över 25 år gamla (Clasp.org 2014) och 25 procent av studenterna har barn (Institute for Women Policy Research 2013). Konsekvensen är att allt färre studenter tar ut sin examen och många tvingas studera längre än förväntat.

Trots att resurserna hos universiteten under den senaste tiden ökat i form av nyanställningar av toppforskare har detta inte resulterat i någon ökad kvalitet. Istället ser vi ett ökat kunskapsglapp där endast 49 procent av amerikanska arbetsgivare anser att färdigexaminerade studenter innehar de kunskaper som motsvarar arbetsmarknadens behov. Allt färre utexaminerade studenter finner en anställning motsvarande sin utbildning och allt fler högutbildade hamnar i arbetslöshet efter examen (Christensen & Weise 2014). Den ökande arbetslösheten och bristande matchningen bland unga har förklarats som en effekt av att universitetssystemet inriktas på input snarare än output, med fokus på att locka många studenter till universitetet kvalitetssäkring av den kunskap studenterna har vid examen (Laitinen 2012, LeBlanc 2014).

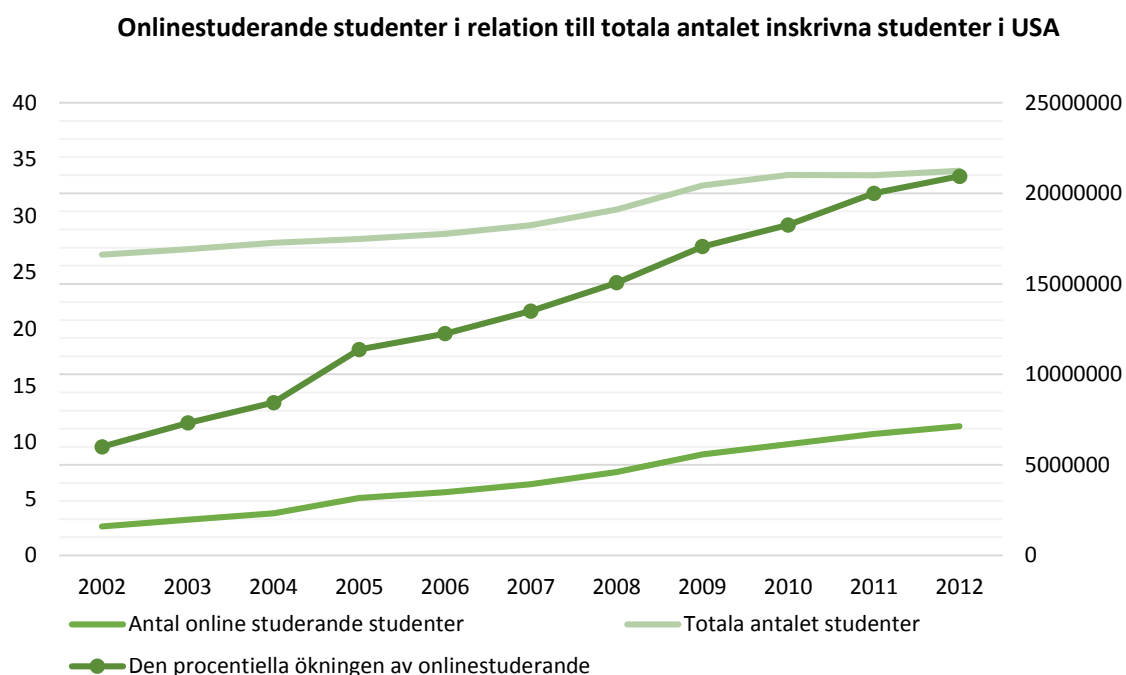
I ett försök att möta den ökande matchningsproblematiken på arbetsmarknaden har den amerikanska regeringen godkänt mer praktiskt orienterade utbildningar (Fain 2014). Tanken är att studenterna kan erhålla betyg för godkända kompetenser istället för antalet nerlagda timmar i utbildningen (Laitinen 2014). För att öka kvaliteten hos de amerikanska högskoleutbildningarna har staten skapat en standardiserad syn på vilken kunskap studenter förväntas inneha efter avslutad utbildning (Laitinen 2014). Utbildningen betraktats som en kontinuerlig lärandeprocess (Hughes

2014). Tidigare har fortbildningskurser främst skötts av arbetsgivarna men i och med ICT har andra aktörer utvecklat vidareutbildning.

5.2 ICT och onlineutbildning

“New technologies can disrupt patterns of behavior and organization and create novel opportunities for those creative and flexible enough to exploit them” (Boulton 2013, s. 18)

ICT är en förkortning av *Information and Communication Technology* och avser den teknik som möjliggjort nya former av informationsspridning och kommunikation. Med teknologins inträde i samhället har tillgängligheten på information ökat exponentiellt. Spridning av ny information kan nu ske omedelbart i realtid (Qayoumi 2014). Digitaliseringen har minskat transaktionskostnaderna för spridandet av information väsentligt vilket gör att allt fler kan ta del av informationen. Begreppet e-lärande (online learning) åsyftar användandet av ICT i utbildningssyfte vilket blivit allt vanligare inom utbildning (OECD 2005, Allen & Seaman 2014, Lindberg-Sand m.fl. 2014).

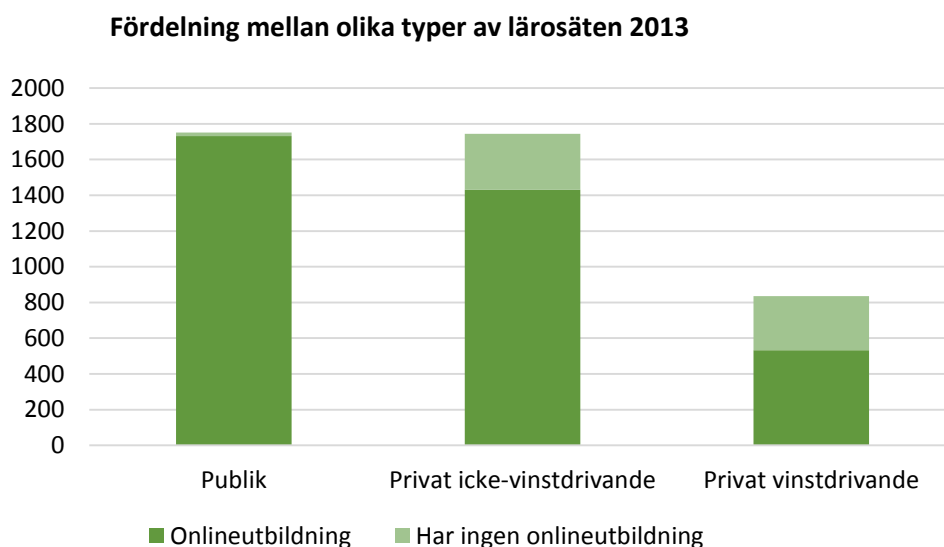


Källa: Allen och Seaman (2014)

Under 2012 erbjöd cirka 85 procent av de amerikanska lärosätena någon form av onlineutbildning (Allen & Seaman 2013). Samma år uppskattades 7,1 miljoner studenter läsa minst en kurs online vilket motsvarar 33,5 procent av totala antalet studenter. Marknaden domineras främst av publika

högskolor och universitet, därutöver är det huvudsakligen privata icke-vinstdrivande organisationer som erbjuder onlineutbildningar (Allen & Seaman 2014).

Redan idag tillämpar många delar av utbildningsväsendet ICT-relaterade tekniker med lärplattformar såsom LMS-system och distansutbildningar. Det har även lett till nya undervisningsformer genom utbildningar baserade på MOOC:s. MOOC:s innebär att vem som helst kan ta del av kursen, var personen än befinner sig och utan krav på förkunskaper (Youngberg 2012, Pappano 2012). Kurserna styrs inte av något schema utan studenterna kan läsa i sin egen takt (svensknäringsliv.se 2014).



Källa: Allen & Seaman (2014)

Termen MOOC:s introducerades 2008 (Collins 2014), men gratis onlineutbildningar är ett betydligt äldre fenomen. Redan under tidigt 1900-tal erbjöds allmänheten gratis undervisningsprogram över radio och TV (Björnsson 2014). Det var emellertid först 2011 som utvecklingen av MOOC:s tog fart och blev internationellt uppmärksammas i samband med att Stanford University lanserade tre gratis onlinekurser. Flera tusen studenter deltog och MOOC:s-plattformen Udacity (Udacity 2014) inrättades. Efter Stanford University lanserades MOOC:s snabbt av Harvard University och MIT. Utöver Udacity finns nu även MOOC:s-plattformarna *Coursera* som lanserades 2012 (Coursera 2014) och *edX* som utvecklades av MIT och Harvard (Jouttenus 2014). I Europa har EU-kommissionen lanserat en motsvarande plattform kallad *Open Education Europa*. I dagsläget är *Coursera* den största plattformen och erbjuder omkring 630 kurser tillsammans med 108 partneruniversitet från 21 länder (Krassén 2014).

Mellan 2012 och 2013 ökade andelen lärosäten som erbjöd MOOC:s-utbildningar från 2,5 procent till 5 procent. Fortfarande var dock en majoritet (53 procent) av de amerikanska lärosätena osäkra

huruvida MOOC:s bör vara en integrerad del av utbildningen. 33 procent av lärosätena meddelade att MOOC:s inte planerades ingå som en integrerad del av undervisningen. Allen och Seaman konstaterar att 69 procent av USA:s universitet och högskolor uppfattade onlineutbildningar som avgörande för deras framtida utveckling. 67 procent av USA:s lärosäten menar att ett betyg från en onlineutbildning kan anses vara lika bra eller bättre än betyg baserade på ordinarie undervisning (Allen & Seaman 2014).

Vid sidan av universitetsrelaterade utbildningsplattformar finns idag även en parallell utveckling av allmänna utbildningsplattformar. *Udemy* är en av de mer omtalade där vem som helst kan lägga upp kurser (Udemy 2014). De allmänna plattformarna används av frilansande lärare (Hughes 2014) och ger studenter möjlighet att pröva olika typer av pedagogik (Bernstein 2014). Trenden har startat en debatt om huruvida universiteten riskerar att tappa sin roll som samhällets primära kunskapsförmedlare (Quattrone m.fl. 2008).

Uppskattningsvis deltog 6,5 miljoner i olika utbildningar över plattformarna Coursera och edX i slutet av 2013 (Krassén 2014). För tillfället lanseras endast gratisutbildningar över dessa plattformar. Motivet till universitetens utveckling av MOOC:s-utbildningar har varit att tillgängliggöra utbildning av hög kvalitet. De förväntas även förbättra utbildningen och forskningen på sikt (Jouttenus 2014). MOOC:s-utbildningar har betraktats som ett sätt att marknadsföra sig internationellt, kunna attrahera nya studenter till universitetet och därmed öka vinsterna (Fox 2014, Collins 2014, Jouttenus 2014, Qayoumi 2014). MIT betonar även att MOOC:s kan betraktas som ett verktyg att filtrera presumtiva studenters ansökningar under antagningsprocessen där universitetet i vissa fall kan se den sökandes prestationer från tidigare MOOC:s (Jouttenus 2014).

De uttalade fördelarna med MOOC:s är att dessa utbildningar ökar tillgängligheten på information och effektiviserar utnyttjandet av resurser, där det pedagogiska stödet inte är beroende av en lärare utan kan ske mellan studenter, över webben och där eleverna stödjer varandra i undervisningen genom så kallad "peer assessment". MOOC:s möjliggör att fler får tillgång till undervisningen. Andra menar även att MOOC:s hjälper lärare att utveckla nya former av praktiker och undervisningsmetoder (Ferguson 2014).

Den kritik som riktas mot MOOC:s är att dessa utbildningar har en betydligt högre andel avhopp i jämförelse med traditionella utbildningar (Penn GSE 2013). Samtidigt verkar det vara främst högutbildade personer som söker sig till MOOC:s (Christensen m.fl. 2013). Ferguson (2014) betonar den bristande kontrollen i MOOC:s där studenterna i stor utsträckning förblir anonyma för läraren. Det påverkar även huruvida dessa kurser kan eller bör betygsättas och vilken status dessa betyg i sådana fall kan få. Än så länge ges inga betyg för MOOC:s-utbildningar, dock förekommer det att

studenterna erbjuds ett certifikat efter avslutad utbildning mot en mindre avgift (Krassén 2014). Ferguson belyser även problematiken med att det kan vara en alldeles för stor kunskapskillnad mellan deltagarna inom MOOC:s-utbildningarna eftersom inga förkunskaper krävs. Därmed blir det svårt för läraren att hitta rätt kunskapsnivå i undervisningen.

Utvecklingen av ett ökat e-lärande i undervisningen har i USA gett upphov till nya undervisningsmetoder, exempelvis "augmented learning" (kompletterande undervisning) och "flip the classroom" (Lindberg-Sand m.fl. 2014, Tucker 2012), en trend som även spridit sig till Sverige (Leijon 2013). "Flipped classroom" innebär att studenter förses med material och föreläsningar i förväg via internet som de går igenom hemma. Lektionstiden används till interaktion mellan studenter och lärare samt diskussion och analys av materialet. Undervisningsformen hävdas vara effektiv för att analysera studenternas utvecklingskurva där varje videoföreläsning innehåller ett antal kontrollfrågor för att stämma av om studenterna tagit till sig informationen. Detta ger nya förutsättningar för lärarna att direkt se vilka områden i undervisningen eleverna uppfattat som svåra och vilka som kräver repetition (Black-Schaffer 2013).

5.3 Universitetens nya affärsstrategier

Historiskt sett har de amerikanska universiteten och högskolorna representerats av två skilda affärsmodeller. Den första, traditionella, affärsmodellen åsyftar de amerikanska toppuniversiteten såsom *Harvard*, *MIT* och *Stanford* (Christensen & Eyring 2011). Dessa universitet kännetecknas av höga intagningskrav och relativt höga avgifter. Universitetens fokus har främst legat på att leverera elitforskning i syfte att uppnå akademisk trovärdighet både nationellt och internationellt. Toppositioner i internationella rankingar tryggas genom olika former av åtgärder som att anställa elitforskare från hela världen, att endast anta högpresterande studenter och investera i ett eftertraktansvärt campus med fokus på sport och kultur (Labaree 2010). Utöver toppuniversiteten finns det en mängd aktörer vars strategi i allt väsentligt handlar om att konkurrera på ovanstående vis.

Community colleges kan sägas utgöra en annan kategori, även kallade junior colleges, som är lokala högskolor som erbjuder tvååriga utbildningar. Dessa högskolor är inriktade på yrkesutbildningar och betraktas ofta som en övergång mellan high school och universiteten. Tillgängligheten till dessa högskolor är betydligt större än till landets universitet och kravet vid antagningen är att studenterna kan uppvisa ett examensbevis från avslutad high school-utbildning. Idag finns det 1132 community colleges i USA där 60 procent av kostnaderna för dessa college finansieras genom statliga medel (Aacc.nche.edu 2014).

Med den digitala teknikens intåg ser vi en framväxt av nya typer av universitet i USA. Dessa universitet kännetecknas av mer flexibla undervisningsformer som på olika vis utnyttjar digitaliseringen. Nedan presenteras fyra exempel på nya affärsmodeller. Instituterna som studerats är *Apollo Education Group*, *Southern New Hampshire University (SNHU)*, *College for America (CFA)* och *The Minerva Project*. De fyra fallen belyser på olika vis de förändringar som äger rum inom det amerikanska utbildningsväsendet.

	Harvard	Apollo Education Group	SNHU	College for America	Minerva project
Privat/publikt	Publikt	Publikt	Privat	Privat	Privat
Vinstdrivande/Icke-vinstdrivande	Icke-vinstdrivande	Vinstdrivande	Icke-vinstdrivande	Icke-vinstdrivande	Vinstdrivande
Grundat	1636	1973	1932	2011	2014
Antal studenter	21 000	300 000	41 000	2050	33
Antal heltidsanställda lärare	2400	29 000	130	60	5
Antal affilierade lärare	10 400	16 000	987	-	14
Årsavgift	\$41 600	\$9200	\$28 000	\$2500	\$10 000
Uppskattad årlig intäkt (2013)	\$4,2 miljarder	\$3,6 miljarder	\$200 miljoner	\$128 miljoner	Erhållit \$25 miljoner från investerare
Examensgrad	Associates, Bachelor, Master, Droctoral	Associates, Bachelor, Master, Droctoral	Associates, Bachelor, Master, Droctoral	Associates & Bachelor	Associates & Bachelor

Källa: harvard.edu, apollo.edu, snhu.edu, collegeforamerica.org, minerva.kgi.edu (2014)

5.3.1 *Apollo Education Group Inc*

Apollo Education Group Inc grundades 1973 av John Sperling och har sedan grundandet varit en vinstdrivande koncern som idag består av *University of Phoenix*, *Apollo Global*, *Carnegie Learning* och *College for Financial Planning* (apollo.edu 2014). Redan i slutet av 1980-talet introducerades den första distansutbildningen i syfte att ge utbildning till heltids- eller deltidsarbetande studenter. Förra året beräknades 300 000 personer studera vid *Apollo Education Group* (Feierstein 2014). Terminsavgiften ligger på 9200 US dollar (Collegecalc.org 2014). Högskolorna vid *Apollo Education Group* erbjuder både campus med undervisning på plats och distansutbildningar (Apollo.edu 2014).

Apollo Education Group menar att deras utformning av utbildningen kan möta de framtida behoven inom utbildningsväsendet, inte minst mot bakgrund av de matchningsproblem som finns i USA (apolloglobal.us 2014). Fokus har legat på att individuellt anpassa utbildningen efter studenterna, där

studenterna betraktas som kunder snarare än studenter (Feierstein 2014). Idag erbjuder *Apollo Education Group* utbildning från kandidatexamen till doktorandnivå (Phoenix.edu 2014).

En av de utbildningar som erbjuds är *Apollo Global* som lanserades 2007. Det är ett internationellt universitet med satellitcampus runt om i världen. Idag samarbetar *Apollo* med universitet såsom *BPP i Storbritannien*, *Bridge School of Management* i Indien, *Milpark Education* i Sydamerika, *Open Colleges Australia* i Australien, *UNIACC* i Chile och *ULA* i Mexico (Apolloglobal.us 2014).

University of Phoenix, också en del av *Apollo Education Group*, har en kundorienterad utformning med fokus på deltid- eller heltidsarbetande studenter och individuella utbildningsplaner (LaBlanc 2014, Orr 2014, phoenix.edu 2014).

Apollo Education Group har emellertid fått stor kritik för att enbart fokusera på vinst i verksamheten (Dillion 2007). Detta resulterade i att man lanserade *Apollo Lightspeed* 2012 som skapar innovation och tillväxt genom onlineutbildningar. *Apollo Lightspeed* investerade i projekt *Balloon* under våren 2014 (Apollo.edu 2014), en arbetsmarknadsplattform som knyter samman utbildning och arbetsliv. Denna form av gratisutbildning har ingen examensbehörighet och kurserna ges av arbetsgivare. Plattformen skapar kontakter mellan studenter och arbetsgivare och därmed ett behov som andra universitet inte har tillgodosett (Feierstein 2014). Barry Feierstein, vd vid *Apollo Education Group*, ser denna förändring som en del i utvecklingen mot att betyg förlorar i betydelse medan kompetensbaserade utbildningar blir allt viktigare.

5.3.2 *Southern New Hampshire University*

Southern New Hampshire University (SNHU) grundades 1932 och är en icke-vinstdrivande högskola. Högskolan består av både onlineutbildning och satellitcampus i exempelvis Manchester, Portsmouth, Nashua, Brunswick och Maine. Idag anses *SNHU* vara ett av USA:s ledande universitet för onlineutbildningar (snhu.edu 2014). Under början av 2000-talet genomgick skolan en ekonomisk kris som ledde till en omprofilering (Kahn 2014). Skolan valde att investera i online-utbildning med fokus på studenter som antingen jobbar vid sidan av sina studier eller har familj. Idag uppskattas *SNHU* utbilda 3000 studenter på campus och 38 000 online (snhu.edu 2014, LeBlanc 2014). *SNHU* är i dagsläget USA:s tredje största utbildningsinstitut (Kahn 2014). Årsavgiften ligger på ca 28 500 US dollar (collegecalc.org 2014). Rekryteringen av nya studenter sker via ett hundratal inhyrda studievägledare vilka aktivt tar kontakt med presumtiva studenter för att locka dem till lärosätet.

SNHU:s särskiljer sig med kundnära relationer (LeBlanc 2014). Vid *SNHU* erbjuds eleverna personliga rådgivare som ger stöd genom hela utbildningen. Efter avslutad examen erbjuds studenterna ett mentorsnätverk av alumner, samhällspartners och studenter (snhu.edu 2014).

Undervisningsmetoden vid *SNHU* kan liknas vid en "flipping classrooms"-modell kallad *COCE*. Med hjälp av den kan lärarna analysera studenternas inlärningsprocesser. Istället för att varje lärare skapar sin egen onlineutbildning anställs ämnesexperter vilka utformar kurser som sedan används av flera lärare inom olika ämnen. Denna modell anser *SNHU* är en effektivare och billigare metod än den traditionella där varje lärare ansvarar för den egna kursen och betonar att den även gör det lättare att bedöma studenters kompetens (snhu.edu 2014).

5.3.3 *College for America*

College for America grundades 2011 av *SNHU* och presenterade sitt första program 2013 (LeBlanc 2014, Kahn 2014). Högskolan erbjuder en kompetensbaserad utbildning med fokus på färdigheter och riktar sig till arbetstagare och arbetsgivare (Mueller 2014). Utbildningen ska underlätta matchningen av högre utbildning med arbetsmarknadens behov. Utbildningen ges online och har omkring 60 anställda lärare. Idag har skolan 400 studenter men till 2018 är förväntningarna att uppnå 350 000 studenter. Undervisningsavgiften ligger på 2500 US dollar per år och en kandidatexamen uppskattas kosta 10 000 US dollar. Rekryteringen av studenter sker genom partnerskap med upp emot 45 olika arbetsgivare (collegeforamerica.org 2014). Studenterna bedöms utifrån olika former av kompetenser såsom kommunikation, kritiskt tänkande och samarbetsförmåga, som utvecklas genom projektbaserat lärande (Mueller 2014). Eleverna bedöms därmed inte efter betyg utan utifrån huruvida de har bemästrat en kompetens eller inte, vilket utvärderas via elevernas online-profil. Utbildningen ger arbetsgivaren en möjlighet att följa arbetstagarens utveckling genom att ges tillgång till videoklipp för att själva bedöma sin arbetstagare (Kazin 2014).

5.3.4 *The Minerva Project*

The Minerva Project är ett utbildningsinstitut som startades hösten 2014 vars mål är att erhålla Ivy League-status. *The Minerva Project* är ett globalt universitet där all undervisning sker över internet via MOOC:s och andra former av e-resurser. Fokus ligger på att integrera studenten i undervisningen till ett aktivt deltagande, peer training, kritisk tänkande, logisk analys och kommunikation (Kaminski 2013, Katzman 2014). Skolan har ett stort utbud av utbildningar med ett uttalat fokus på tvärvetenskapliga studier, innovation och ledarskap (minervaproject.com 2014). All undervisning sker via en undervisningsplattform kallad *Active Learning Forum* vilken ger lärarna möjlighet att hålla undervisningssessioner via live-video (minerva.kgi.edu 2014). Första terminen antogs 33 studenter men siffran förväntas 2015 öka till 300 elever (Decarr 2014). Utbildningens årsavgift ligger på 10 000 US dollar (minerva.kgi.edu 2014). För att hålla nere kostnaderna för undervisningen anställs lärare och forskare endast periodvis (McBride 2013). Eleverna erbjuds rådgivning och stöd både under och efter själva utbildningen. Tanken är att erbjuda eleverna en bred utbildning och skapa förutsättningar

för ett globalt nätverkande (minerva.kgi.edu 2014). Rekryteringen av elever är relativt restriktiv där målet är att locka toppstudenter från hela världen. Undervisningen kan ske vid olika platser i världen. Huvudcampus är beläget i San Francisco men högskolan erbjuder även andra satellitcampus världen över - London, Sydney, Berlin, New York, Cape Town, Mumbai, Buenos Aires och Hong Kong (Minervaproject.com 2014). Institutet kan därmed ses som ett exempel på den framväxande trenden av TNE-universitet vilka är globala universitet med satellitcampus i flera olika delar i världen (STINT 2014).

5.4 Den amerikanska utbildningsmodellen

Utvecklingen hos de amerikanska universiteten visar på ett ökat antal aktörer på utbildningsmarknaden. Detta rör inte endast nya typer av lärosäten utan aktörerna som är delaktiga i utformningen av utbildningen även inom lärosätena har blivit fler. Strukturen för utbildningsmarknaden har i ett flertal avseenden förändrats mot att bli mer specialiserad och mindre vertikalt sammanhållen. Detta innebär att de olika verksamheterna som tidigare kontrollerades av universiteten - såsom forskning, utbildning, bedömning, mentorskap, nätverk och arbetsförmedling - nu levereras genom att involvera andra aktörer som specialiserat sig på någon av dessa aktiviteter. Utvecklingen har inom den amerikanska debatten kommit att kallas för unbundling (separation) av universitetssystemet.

Unbundlingsprocesser hos det amerikanska utbildningsväsendet

Ökat antal frilansande lärare (Hughes 2014).

Inhyrda rekryterare som aktivt söker upp presumtiva studenter (Kahn 2014, LeBlanc 2014).

Ämnesexperter utformar undervisningsmaterial som sedan kan tillämpas av ett flertal lärare (snhu.edu 2014).

Arbetsmarknaden är delaktig aktör för undervisning (collegeofamerica.org 2014, Feierstein 2014).

Emotionellt stöd ges av inhyrda personliga rådgivare (snhu.edu 2014, minerva.kgi.edu 2014).

Anpassade individuella utbildningsplaner för studenterna tar bort fokus från utbildningsprogram och istället betonar kurser (Feierstein 2014).

Bortprioriterande av viss verksamhet såsom campuslokaler, student boenden, sport- och konstutbildningar och sociala aktiviteter vilket nu levereras av andra aktörer på marknaden (Kaminski 2013).

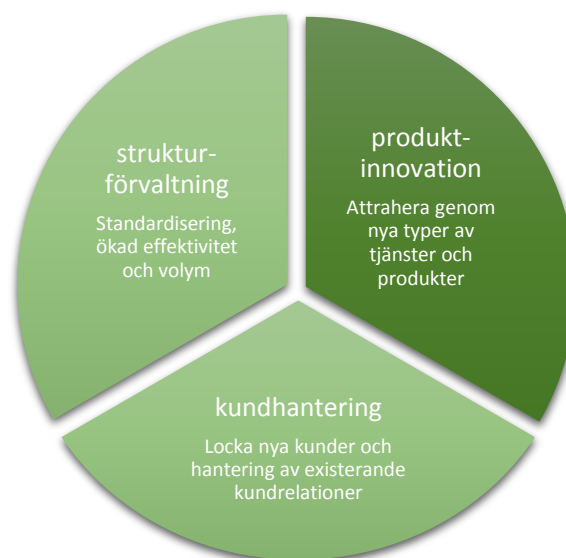
De nya lärosätenas uppdrag fokuserar främst på utbildning och informationsspridning och bortprioriterar forskning (snhu.edu, collegeforamerica.org, minerva.kgi.edu 2014).

En tilltagande grad av specialisering (unbundling) av verksamheter inom utbildningsväsendet kan ses som en effekt av den ökade graden av konkurrens på utbildningsmarknaden, vilket i sin tur är en effekt av ICT. Denna utveckling går att liknas med den utveckling som Hagel och Singer (1999) belyser i sin studie av medieindustrins utveckling i slutet av 1990-talet. Hagel och Singer kunde visa på att traditionella nyhetstidningar hade problem att anpassa sig till den digitala utvecklingen där de etablerade aktörerna på marknaden tvingades balansera mellan tre olika affärsstrategier;

kundhantering (customer relationship management), strukturförvaltning (infrastructure management) och produktinnovation (product innovation).

I sina ansträngningar att behålla alla dessa tre affärsstrategier måste företagen ständigt göra avvägningar mellan optimeringen av företaget och bibehållandet av företagsstrukturen vilket resulterar i att inget av dessa områden kan prestera på optimal nivå. Nya aktörer som kommer in på marknaden kan utnyttja denna situation och endast fokusera på en av dessa strategier. Därmed ökar de sin konkurrenskraft och kan ta marknadsandelar. Nya aktörer kan öka sin konkurrenskraft genom att nischa sig. Den tilltagande graden av separation och specialisering inom universitetsvärlden är troligen en utveckling som kommer att synas allt mer i framtiden.

Hagel och Singers modell för kärnprocesser inom företag



De nya aktörerna inriktar sig mot främst en av de tidigare nämnda affärsstrategierna. *College for America* har ett ökat fokus på samarbete mellan arbetsmarknad och utbildning där högskolan erbjuder nya typer av tjänster på en marknad vars utbud är relativt begränsat i relation till efterfrågan. Skolan betonar framförallt produktinnovation i sin affärsstrategi och erbjuder en ny typ av tjänst på utbildningsmarknaden. *SNHU:s* affärsstrategi inriktar sig snarare på kundrelationen och personlig rådgivning till studenterna om individuella utbildningsplaner. *Minerva Projects* affärsstrategi är främst fokuserad på strukturomvandling där man bryter mot tidigare tradition och rustar sig för att möta en global utbildningsmarknad. Paraplyhögskolan *Apollo Education Group* har istället valt att fragmentera enheterna - högskolorna specialiserar sig inom olika former av affärsstrategier. Exempelvis har *Apollo Global* en strukturomvandlande affärsstrategi där skolan, liksom *Minerva Project*, fokuserar på en global utbildningsmarknad. *Apollo Lightspeed* har däremot

en snarlik affärsmodell till *College for America* som huvudsakligen baseras på produktinnovation. *University of Phoenix* (vilket även är en del av Apollo Education Group) betonar en mer kundfokuserad affärsstrategi, vilken kan liknas med SNHU, och vänder sig till arbetande studenter.

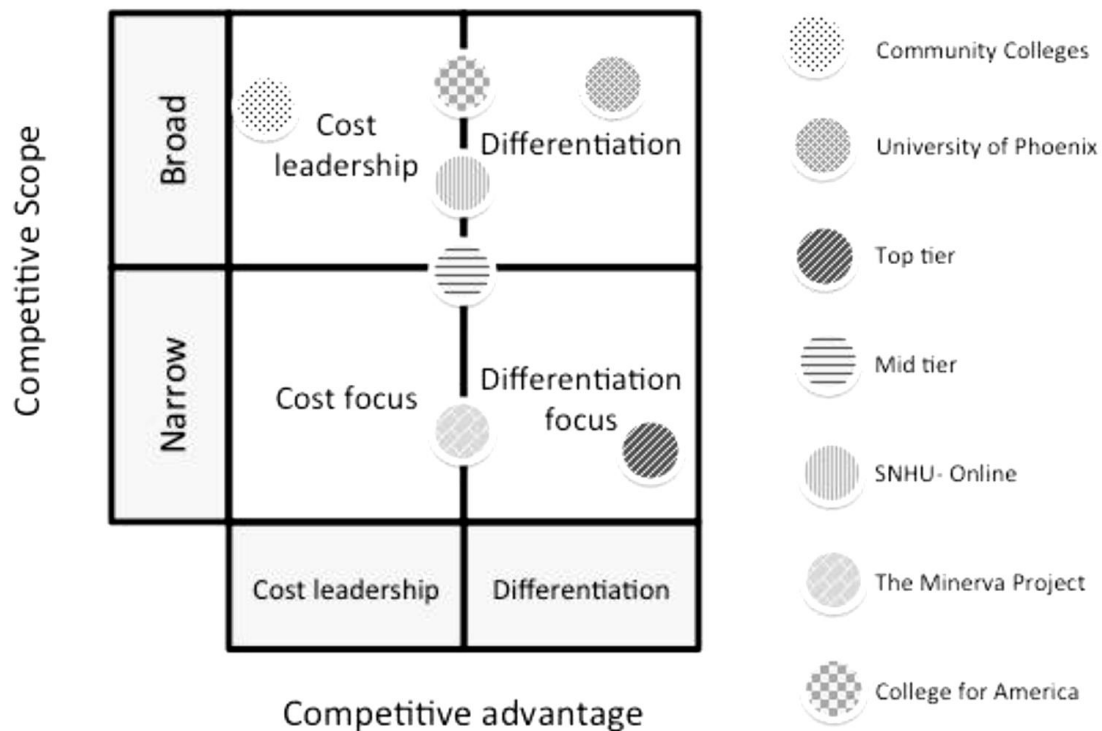
Ett företags affärsstrategi avgör även vilken typ av konkurrensfördel företaget har på marknaden. Porter (1980) identifierar tre generiska konkurrensstrategier; betonande av låga kostnader, differentiering eller fokusering. När kostnaden står i fokus bygger företags affärsstrategi på att bli en lågprisproducent av en vara eller tjänst. Detta görs genom effektivisering, skalfördelar eller teknisk utveckling som leder till sänkta kostnader. Den strategi som betonar differentiering erbjuder varor eller tjänster som är unika och värdefulla bland konsumenterna samt är ofta förknippade med ett visst varumärke. Detta medför en ökad kundlojalitet vilket gör varan eller tjänsten mindre priskänslig vilket kan innebära att priset på varan eller tjänsten förblir högt. Strategin som betonar fokusering syftar på företag som har ett snävt strategiskt mål där företaget främst vänder sig till en särskild kundkrets vilket gör dem mer effektiva och produktiva i relation till konkurrenter som har ett bredare fokus. Vidare varnar Porter för risken att företag som inte följer eller misslyckas att följa dessa strategier tenderar att hamna i mitten ("stuck in the middle") vilket innebär att företagen, om de inte har en tydlig konkurrensstrategi, tenderar att prestera sämre (Porter 1980).

Från resultaten i fallstudien går det att utläsa att endast tre av de studerade universitetsmodellerna uppvisar uttalade konkurrensmodeller; *University of Phoenix*, toppuniversitet som *Harvard* och *MIT*, och community colleges.

University of Phoenix har en affärsstrategi som bygger på differentiering genom att företaget lyckats skapa ett välkänt varumärke med fokus på studentservice och ett flertal campus. Det har gett en bred kundkrets med en hög tillgänglighet till lärosätets tjänster tack vare onlineutbildningar.

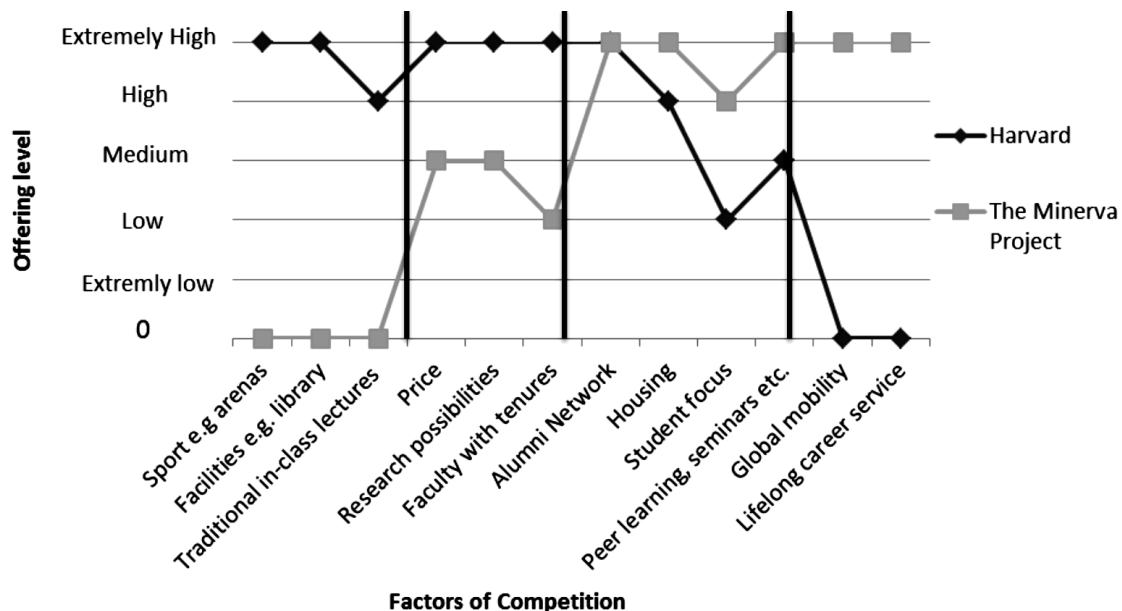
Toppuniversiteten visar på en tydlig inriktning mot en snäv differentieringsstrategi genom att erbjuda prestigefyllda utbildningar i världsklass till elitstudenter. Universitetens överlevnad är beroende av dess varumärke vilket innebär att de ständigt måste rankas högt internationellt. Minerva project konkurrerar med dessa universitet och marknadsför sig idag som ett unikt universitet. Än så länge ligger de dock i underläge på grund av en bristande varumärkeskänedom hos potentiella studenter.

Community college kan ses som kostnadsfokuserade men är främst prissävårda på grund av offentliga subventioner. Subventionerna gör det möjligt för community college att hålla låga avgifter vilket ger dem en konkurrensfördel på utbildningsmarknaden.



Vad gäller SNHU, Minerva, Apollo Education Group och College for America kan dessa lärosäten konkurrera på två vis samtidigt. De nya aktörer som kommer in på utbildningsmarknaden i USA bör inte enbart ses som lågkostnadsaktörer, de kan även erbjuda en differentiering mot kunden. Digitaliseringen har i kombination med specialiseringen av dessa aktörers aktiviteter medfört att de i flera fall kan erbjuda en exklusiv produkt, med relativt låga kostnader.

Gemensamt för dessa fyra affärsmodeller är att de genom digital teknik kunnat utveckla alternativa



affärsmodeller vilket skapat en ny typ av konkurrensmarknad bland de amerikanska universiteten. De nya universitetens strategier kan förstås med hjälp av Kims och Mauborgnes (2005) strategimodell "blue ocean strategy". I korthet innebär det att aktörer på en viss marknad kringgår konkurrens genom att skapa värde med andra medel.

Det framgår tydligt att det finns återkommande parametrar hos de nya lärosätena som skiljer dem från de traditionella (se tabell på nästa sida). De nya lärosätena har genom en alternativ affärsmodell för högre utbildning mött en ny typ av efterfrågan och på så sätt har de tagit marknadsandelar. Detta kan ses som ett resultat av den pågående desintegrationen av de amerikanska universiteten, där delar av universitetet plockas isär för att sedan föras samman i nya kombinationer. Tabellen ger en överblick över hur de nya lärosätena skiljer sig från de etablerade aktörerna. Skillnaderna är betydande, såväl beträffande pedagogik som relation till omvärlden och sätt att producera utbildning.

Traditionell utbildningsmodell	Nya trender inom utbildningsmarknaden	Förklaring	Exempel	Affärsmodell
Nationell/regional tillgänglighet	Global tillgänglighet	Skolorna vänder sig mot en global marknad med satellitcampus i hela världen	<i>Apollo Global Minerva Project</i>	Strukturförvaltning
Består av en enhet	Består av ett flertal enheter	Består av satellitcampus och ett flertal olika aktörer delaktiga i undervisningen	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Isolerat	Nätverkande	Bygger på samarbete mellan ett flertal aktörer	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Ämneskunskap	Tvärvetenskap	Betonar en tvärvetenskaplig utbildning	<i>Minerva Project</i>	
Frikopplad från arbetsmarknaden	Del av arbetsmarknaden	Arbetsmarknaden är delaktig i utbildningen	<i>Apollo Education Group College for America</i>	
Lärare ses som informationskällor	Lärare ses som handledare	Lärarna styr inte informationsflödet utan handleder studenterna	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Studenter ses som passiva kunskapsmottagare	Studenter ses som aktiva kunskapsskapare	Studenter söker själva upp information och är delaktiga i undervisningen	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Informationsskapare	Informationsspridare	Betonar universitetens tredje uppgift snarare än själva forskningen i sig	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Plats- och tidsbundna utbildningar	Flexibla utbildningar	Större delen av undervisningen sker online	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Undervisning sker via kurser	Lärande sker via projekt	Fokus är att avklara ett visst projekt	<i>College for America</i>	
Kunskapslärande med ett flergradigt betygssystem	Kompetenslärande med ett kompetensfokuserat betygssystem	Ny syn på vilka typer av kompetenser som är eftertraktade	<i>Apollo Education Group College for America</i>	
Utbildning efter studenternas efterfrågan	Utbildning efter samhällets behov	Fokus på arbetsmarknadens efterfråga	<i>Apollo Education Group College for America</i>	
Undervisningen gestaltas av föreläsningar och seminarier vilka leds av en ansvarig lärare	Undervisning gestaltas av e-lärande pedagogiker	MOOC:s utbildningar, flipping classrooms-modeller, peer learning och peer training pedagogiker	<i>Apollo Education Group SNHU College for America Minerva Project</i>	
Fokus att skapa eliter	Fokus att skapa meritokrater	Betonar meriter snarare än betyg	<i>Apollo Education Group College for America</i>	
Viss grad av alumni verksamhet	Hög grad av alumni verksamhet	Återkommande kontakt med färdigexaminerade studenter	<i>SNHU</i>	Kundhantering
Gemensam studievägledare	Personlig rådgivare och mentor	Fokus på emotionellt stöd för studenter under utbildningen	<i>SNHU Minerva Project</i>	
Passiv rekrytering	Aggressiv rekrytering	Aktivt kontaktar potentiella studenter	<i>Apollo Education Group SNHU</i>	

6 Analys

Digitaliseringen har medfört lägre transaktionskostnader, vilket inneburit att den högre utbildningen blivit allt mindre vertikalt orienterad. De nya aktörerna har genom minskad vertikal integration väsentligt lägre fasta kostnader. Istället för dyra campus och en stor kostnadsmassa i form av fastanställd personal läggs resurserna på interaktiv undervisning. Lärare konsulteras i högre utsträckning och vi ser en trend mot ökad specialisering även inom universiteten där exempelvis studievägledning och support tillhandahålls av en särskild funktion.

Som en följd av teknikutvecklingen den ökande specialiseringen har också inträdesbarriärerna sjunkit, något som i sin tur resulterat i ett ökat antal nya aktörer på den amerikanska utbildningsmarknaden, både i form av nya högskolor och universitet men även i form av ett ökat antal studenter. Även i Sverige väljer allt fler att utbilda sig på universitet eller högskola. Samtidigt automatiseras många yrken och dynamiken på arbetsmarknaden utvecklas mot att det främst är analytiska och interaktiva förmågor inom tjänstesektorn som kommer att efterfrågas (Levy & Murnane 2004). Detta innebär att allt fler individer förväntas utbilda sig till en högre utbildningsnivå.

Utvecklingen i USA indikerar också framväxten av en mer internationellt integrerad utbildningsmarknad där undervisning genom ICT blir mer tillgänglig och ger studenter möjlighet att läsa vid vilket universitet som helst. Digitaliseringens intåg i det amerikanska utbildningssystemet har redan fått stora konsekvenser, inte bara gällande marknaden utan även utbildningsmodellen i stort. Traditionellt sett har utbildning och forskning varit nära kopplade tillvarandra. Utvecklingen i USA pekar på att forskning och utbildning börjar särskiljas. Istället läggs fokus på att betona informationsspridning vilket ligger i linje med universitetens tredje uppgift.

Problembilden i USA är på många sätt snarlik situationen i Sverige. Båda länderna står inför stora utmaningar i att matcha utbildningens relevans till efterfrågan på arbetsmarknaden och att snabbare få ut unga personer i arbete. Den bristande matchningen på arbetsmarknaden kräver att universiteten på ett smidigare sätt kan möta de behov som arbetsmarknaden efterfrågar. Utvecklingen i USA tyder på att allt fler aktörer tagit sig in på utbildningsmarknaden vilket resulterat i ökad konkurrens och en ökad differentiering. Universiteten och högskolorna visar allt tydligare någon form av affärsstrategi där fokus läggs på hur lärosätena ska specialisera sig för att skapa internationell synlighet, attraktions- och konkurrenskraft. Denna utveckling kan uppfattas som paradoxal men kan också som intimt sammankopplad. Ju mer differentierat systemet blir desto större krav ställs på standarder för att säkerställa verksamhetens syfte och ändamålsenlighet.

Då nya behov uppstått på utbildnings- och arbetsmarknaden har nya aktörer växt fram för att möta dessa behov. Utvecklingen av nya typer av affärsstrategier har tillsammans med ICT möjliggjort nya utbildningsmodeller. Makten över utbildningen förflyttas alltmer till studenterna och arbetsmarknaden. Vad som definieras som en merit kan allt mer skifta i karaktär i och med arbetsmarknadens förändrade efterfrågan. Enligt forskaren Isoifescu (2014) sträcker sig denna utveckling längre än till teknikaliteterna kring utbildningsväsendet. Isoifescu hävdar att den även förändrar uppfattningen och normbildningen kring utbildningsväsendet vilket omformar både den organisatoriska och den professionella kulturen på universiteten.

Den här studien påvisar en utveckling i USA där utbildning tillhandahålls på ett nytt sätt och inte sällan också av nya aktörer. Studenterna ses inte längre som passiva informationsmottagare utan betraktas som kunder vilka aktivt utformar sin egen utbildning. Relationen mellan lärare och studenter förändras mot ett ömsesidigt lärande, där lärarna snarare ses som handledare i lärandet än som kunskapskällor. Utvecklingen av utbildningssystemet resulterar i en ökad transparens inom utbildningsväsendet vilket även ställer högre krav på universitet och högskolor. Kopplingen mellan arbetsmarknaden och universiteten tenderar att suddas ut i syfte att försöka uppnå en matchningsbalans mellan samhällets behov och utbildningsmarknadens utbud där nya universitet genom sin affärsstrategi delvis kan adressera de matchningsproblem som finns på arbetsmarknaden.

7 Slutsats

Den här studien beskriver hur digitaliseringen påverkar den högre utbildningen i USA. I den svenska debatten har MOOC:s rönt stor uppmärksamhet och har på många vis reducerats till att handla om just MOOC:s.

Rapporten visar att MOOC:s förvisso har en viktig roll och att fenomenet vuxit under de senaste åren. Resultaten pekar dock på att någonting mer fundamentalt kan vara på väg att förändras inom den högre utbildningen. Vad ICT möjliggjort är inte endast att skapa förutsättningar för globala utbildningsplattformar. Nya aktörer har, med hjälp av tekniken, utvecklat pedagogiska instrument och luckrat upp en relativt trögrörlig marknad till att bli mer flexibel. Desintegrationen av den högre utbildningen är en central aspekt i sammanhanget. Det klassiska amerikanska universitetet kan förstås som en stor, vertikalt integrerad, divisionaliserad struktur med höga, fasta kostnader. Lärare och forskare som är anställda på universitetet, ägnar sig åt forskning och undervisning inom en mängd ofta orelaterade discipliner. Online-aktörer som *The Minerva Project*, *Southern New Hampshire University* och *College for America* utmanar den traditionella modellen för universitetsutbildning. De nya aktörerna konkurrerar inte enbart genom att utnyttja digitaliseringens lägre kostnader utan det finns även ett flertal aktörer som försöker ta upp konkurrensen med *Ivy League-universitetet*, dock genom att skapa värden på helt nya sätt. Andra har specialiserat sig på att utgöra ett gränssnitt mellan arbetsmarknaden och utbildningsväsendet. Detta för att hantera matchningsproblem på arbetsmarknaden.

Rapporten visar att ny teknik skapar en rad möjligheter som Sverige kan ha nytta av. Det vore därför fel att låta digitaliseringens inverkan på utbildningssystemet reduceras till att enbart handla om MOOC:s.

8 Referenser

8.1 Med författare

Ahlbäck Öberg, S., Bennich-Björkman, L., Karlsson, C., Rider, S., Widmalm, S., och Widmalm, S. (2013) *MOOCs-studenter bildar B-laget*, publicerad 2013-06-17, [online] Tillgänglig:

<http://www.unt.se/asikt/debatt/MOOC:s-studenter-bildar-b-laget-2467356.aspx> [Hämtad 25 november 2014].

Allen, E. och Seaman, J. (2013), *Changing Course: Ten years for tracking online education in the United States*. Babson Survey Research Group & Quahog Research Group.

Allen, E. och Seaman, J. (2014), *Grade Change: Tracking online education in the United States*. Babson Survey Research Group & Quahog Research Group.

Almerud, M. och Krassén, P. (2014), *Överutbildningens konsekvenser för matchningen på arbetsmarknaden – en faktaframställning*, Svenskt näringsliv.

Armstrong, M. (2007), *A handbook of employee reward management and practice*, London; Philadelphia: Kogan Page.

Black-Schaffer, D. (2013) "Flipping the Classroom" in an Introductory IT Course, Presenterad den 28 maj 2013, [online] Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=57MvwhSbv3k> [Hämtad 4 november 2014].

Bladh, A. (2013a) *Saknar den högre utbildningen relevans?* I serien *Kompetens för tillväxt*, Ratio – Näringslivets forskningsinstitut, Rapport nr. 7.

Bladh, A. (2013b) *New Academic Management – realiteten 2030?* I boken *Framtiden börjar nu – antologi för dialog om den svenska högskolan 2030*, SUHF, Elanders Sverige AB, Stockholm.

Baylan, I. (2013) *Studier kan göras över internet*, Publicerad den 10 juni 2013, [online] UNT Tillgänglig: <http://www.unt.se/asikt/debatt/studier-kan-goras-over-internet-2451825.aspx> [Hämtad den 24 november 2014].

Boulton, G. (2013) *Trends, pathologies, challenges and a charter for the modern university*, I boken *Framtiden börjar nu – antologi för dialog om den svenska högskolan 2030*, SUHF, Elanders Sverige AB, Stockholm.

Christensen, C. och Eyring, H. (2011). *The innovative university*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass.

Christensen, C., Horn, M., Caldera, L. och Soares, L. (2011). *Disrupting College: How Disruptive Innovation Can Deliver Quality and Affordability to Postsecondary Education*. Innosightinstitute.org.

Christensen, C. och Weise, M. (2014). *MOOCs' disruption is only beginning*. [online] The Boston Globe 2014-05-09 Tillgänglig: <http://www.bostonglobe.com/opinion/2014/05/09/MOOC:s-disruption-only-beginning/S2VlsXpK6rzRx4DMrS4ADM/story.html> [Hämtad 19 maj 2014].

- Christensen, G., Steinmetz, A., Alcorn, B., Bennett, A., Woods, D. och Emanuel, E. (2013). *The MOOC:s Phenomenon: Who Takes Massive Open Online Courses and Why?* [online] SSRN Tillgänglig: <http://ssrn.com/abstract=2350964> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2350964> [Hämtad 19 maj 2014].
- Decarr, K. (2014) *Minerva project uses MOOCs to cut college costs*, [online] Education News 2014-11-09, Tillgänglig: <http://www.educationnews.org/online-schools/minerva-project-uses-MOOC:s-to-cut-college-costs/> [Hämtad 20 november 2014].
- Dillion, S. (2007). *Troubles Grow for a University Built on Profits*. [online] New York Times. Tillgänglig: <http://www.nytimes.com/2007/02/11/education/11phoenix.html?pagewanted=all> [Hämtad 10 april 2014].
- Drake, B. (2013). *Households owing student loan debts at record levels*. [online] Pew Research Center. Tillgänglig: <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2013/07/01/248455/> [Hämtad 24 maj 2014].
- Eliasson, P-O (2014) *"MOOCs slår inte ut universiteten"* Publicerad september 2014, [online] Sveriges universitets och lärarförbund, Tillgänglig: <http://www.sulf.se/Universitetslararen/Arkiv/2014/Nummer-9-14/MOOC:s-slar-inte-ut-universiteten/> [Hämtad 24 november 2014].
- Fain, P. (2014). *Feds give nudge to competency-based education @insidehighered*. [online] Insidehighered.com. 2013-03-19, Tillgänglig: <http://www.insidehighered.com/news/2013/03/19/feds-give-nudge-competency-based-education#sthash.FPPkpGKU.dpbs> [Hämtad 8 maj 2014].
- Ferguson, R. (2014) *Educational Futures and the Challenges of MOOCs*, Presenterad den 5 mars 2014 [online] Tillgänglig: <https://www.youtube.com/watch?v=PuURfjgcE6E> [Hämtad 25 november 2014].
- Hagel, J. and Singer, M. (1999). *Unbundling the Corporation*. Harvard Business Review, March-April 1999, pp.133-141.
- Iosifescu, C.S. (2014) *The Foundation of Success in Adult Learning: Dilemmas and concerns*. Procedia-Social and Behavioral Science 142 (0), 403-409.
- Kahn, G. (2014). *How Tiny, Struggling Southern New Hampshire University has become the Amazon of Higher Education*. [online] Slate Magazine. Tillgänglig: http://www.slate.com/articles/life/education/2014/01/southern_new_hampshire_university_how_paul_iblanc_s_tiny_school_has_become.html [Hämtad 10 maj 2014].
- Kaminski, M. (2013). *Ben Nelson: The Man Who Would Overthrow Harvard*. [online] The Wall Street Journal. Tillgänglig: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424127887324110404578627712224845012> [Hämtad 26 maj 2014].
- Karlson, N. och Fergin, E. (2013) *Vad är kompetens?* I serien Kompetens för tillväxt, Ratio- Näringslivets forskningsinstitut, Rapport nr. 6.
- Karlsson, G., Jansson S., Wolk, S., Ödling P. och Black-Schaffer, D.(2014) *Universiteten som försvann* [online] Tillgänglig: http://www.svd.se/opinion/brannpunkt/universiteten-som-forsvann_8186640.svd [Hämtad 24 november 2014].

Kim, W. and Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. 1st ed. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Krantz, T. (2014) *Uppmuntra Harvard starta filial i Sverige*, [online] Teknikdebatt, Tillgänglig: <http://teknikdebatt.se/debatt/uppmuntra-harvard-starta-filial-i-sverige> [Hämtad 2 december 2014].

Krassén, P. (2014) *MOOCs här för att stanna*, [online] Svenskt Näringsliv 2014-05-05, Tillgänglig: http://www.svensknaringsliv.se/fragor/kvalitet_i_h_gskolan/MOOCs-har-for-att-stanna_587143.html [Hämtad 24 november 2014].

Labaree, D. (2010). *Understanding the rise of American higher education: How complexity breeds autonomy*. Peking University Education Review, 3, p.007.

Laitinen, A. (2012). *Cracking the Credit Hour*. New America Foundation.

Langlois, R. och Robertson, P. (2002). *Firms, markets, and economic change*. 1st ed. London: Routledge.

Leijon, Marie (2013) *Flippade klassrum har både för- och nackdelar*, [online] Skolverket 2013-12-06, Tillgänglig: <http://www.skolverket.se/skolutveckling/forskning/amnen-omraden/it-i-skolan/undervisning/flippade-klassrum-har-bade-for-och-nackdelar-1.211569> [Hämtad 18 November 2014].

Levy F. och Murnane R.J. (2004) *The new division of labor: how computers are creating the next job market*, Princeton University Press.

Lindberg-Sand, Å., Persson, M., Smidt, H., Ossiannilsson, E., och Wendel, M. (2014), *Utveckling av e-lärande vid Lunds universitet*, Centre for Education Development, Lunds Universitet.

Mourahed, M., Farrell, D. and Barton, D. (2012). *Education to Employment*. McKinsey & Company.

Nilsson V. & Ivanov A. (2013), *Ett universitet ska konkurrera med kvalitet – inte fribiljetter*, [online]: SvT 2013-09-20, Tillgänglig: <http://www.svt.se/opinion/ett-universitet-ska-konkurrera-med-kvalitet-inte-fribiljetter> [Hämtad 2 december 2014].

Olofsson, J. (red.) (2014) *Den långa vägen till arbetsmarknaden: Om unga utanför*, Studentlitteratur AB, Upplaga 1:1, Lund

Ossiannilsson, E. (2012), *Öppen utbildningskultur slår igenom – hur gör Sverige?* Högskoleverkets Nyheter & Debatt, 2012 Nr. 6.

Ossiannilsson, E. (2013) *MOOCs utvecklar utbildningens kvalitet*, [online] UNT 2013-06-10, Tillgänglig: <http://www.unt.se/asikt/debatt/MOOC:s-utvecklar-utbildningens-kvalitet-2475521.aspx> [Hämtad 24 november 2014].

Pappano, L. (2012). *The Year of the MOOCs*. [online] The New York Times 2012-11-04. Tillgänglig: http://www.nytimes.com/2012/11/04/education/edlife/massive-open-online-courses-are-multiplying-at-a-rapid-pace.html?pagewanted=all&_r=0 [Hämtad 25 maj 2014].

Persson, K. (2014), *Effekter av arbetsplatsförlagt lärande på företag*, Ratio, I serien Kompetens för tillväxt, Rapport nr 14, 2014.

Quattrone, P. Mazza, C. & Riccaboni, A. (2008), *European Universities in Transition: Issues, Models and Cases*. Edward Elgar, Cheltenham.

Rosen, A. (2011). *Change.edu*. 1st ed. New York: Kaplan Pub.

Tjernström S. & Tjernström V. (2010) *Debatt med svar: Varför hävdar sig inte svenska universitet internationellt?* [online] SULF 10-09, Tillgänglig: <http://www.sulf.se/Universitetslararen/Arkiv/2009/Nummer-1011/Tidningens-innehall/Debatt-med-svar-Varfor-havdar-sig-svenska-universitet-inte-internationellt/> [Hämtad 2 december 2014].

Tucker B. (2012) *The flipped classroom*, [online] Education Next 2012 Vol. 12 Nr. 1, Tillgänglig: <http://educationnext.org/the-flipped-classroom/> [Hämtad 25 november 2014].

Wallberg, H. (2014) *Oacceptabel bantning av undervisning på universitet*, [online] DN 2014-08-04, Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/oacceptabel-bantning-av-undervisning-pa-universitet/> [Hämtad 2 december 2014]

Wennberg, K., Lindberg, H. och Fregin, E. (2013) *Rekrytering och kompetensförsörjning i snabbväxande företag*, Ratio, I serien Kompetens för tillväxt, Rapport nr. 4, 2013.

Wästberg, O. (2014) *Ändra beslutet till att slopa stöd till svenskundervisning*, [online] DN 2014-10-28 Tillgänglig: <http://www.dn.se/debatt/andra-beslutet-att-slopa-stod-till-svenskundervisning/> [Hämtad 2 december 2014].

Youngberg, D. (2012). *Why Online Education Won't Replace College-Yet. The Chronicle of Higher Education*. [online] Tillgänglig: <http://chronicle.com/article/Why-Online-Education-Wont/133531/> [Hämtad 25 maj 2014].

8.2 Utan författare

Aacc.nche.edu, (2014). *American Association of Community Colleges (AACC)*. [online] Tillgänglig: <http://www.aacc.nche.edu/> [Hämtad 20 maj 2014].

Apollo.edu, (2014) [online] Tillgänglig: <http://www.appollo.edu:>
<http://investors.apollo.edu/phoenix.zhtml?c=79624&p=irol-newsArticle&ID=1979700>, [Hämtad 25 november 2014]

Apolloglobal.us (2014) [online] Tillgänglig: <http://www.apolloglobal.us> [Hämtad 25 november 2014]

Asa.org, (2014). *Student Loan Debt Statistics - American Student Assistance*. [online] Tillgänglig: <http://www.asa.org/policy/resources/stats/> [Hämtad 19 maj 2014].

Clasp.org, (2014). *Yesterday's Nontraditional Student is Today's Traditional Student*. [online] Tillgänglig: <http://www.clasp.org/resources-and-publications/publication-1/Nontraditional-Students-Facts-2011.pdf> [Hämtad 23 maj 2014].

Collegecalc.org, (2014). *University of Phoenix Online Campus - Tuition, Total Cost, and Price to Attend*. [online] Tillgänglig: <http://www.collegecalc.org/colleges/arizona/university-of-phoenix-online-campus/#.U5bJnpSSzXw> [Hämtad 5 juni 2014].

Collegeforamerica.org (2014) [online] <http://collegeforamerica.org/> [Hämtad 25 november 2014].

Csn.se (2014) *Lägre skuldnivå i nytt studielån*, [online] Centrala studiestödsnämnden 2014-01-17, Tillgänglig: <http://www.csn.se/press/pressmeddelanden/2014/1.12692> [Hämtad 12 november 2014].

Europeiska kommissionen (2012) *En ny syn på utbildning – att investera i färdigheter för att uppnå bättre socioekonomiska resultat*, Meddelande från Kommissionen till Europaparlamentet, rådet, europeiska ekonomiska- och sociala kommittén och regionkommittén, Strasbourg 20.11.2012, COM (2012) 669.

Harvard.edu (2014) [online] <http://www.harvard.edu/> [Hämtad 09 november 2014].

IES (2014) *Back to school statistics*, [online] Institute of Education Science, Tillgänglig: <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=372> [Hämtad 11 november 2014].

Institute for Women Policy Research, (2013). *College Students with Children are Common and Face Many Challenges in Completing Higher Education*. Institute for Womens Policy Research.

Lightspeed (2014), *Learning platforms* [online] <http://www.apollo.edu/learning-platforms/lightspeed.html> [Hämtad 25 november 2014].

Minervaproject.com (2014), *Minerva*, [online] Tillgänglig: <https://s3.amazonaws.com/s3.minervaproject.com/files/MinervaOverview.pdf> [Hämtad 25 november 2014].

Minerva.kgi.edu (2014) [online] Tillgänglig: <https://minerva.kgi.edu/> [Hämtad 25 november 2014].

Nces.ed.gov, (2014). *Fast Facts*. [online] Tillgänglig: <http://nces.ed.gov/fastfacts/display.asp?id=98> [Hämtad 18 maj 2014].

OECD, (2005). *E-learning in Tertiary Education: Where Do We Stand?*. Organisation for Economic Co-operation and Development.

Openeducationeuropa.eu (2014) *Open education scoreboard*, [online] Tillgänglig: http://openeducationeuropa.eu/en/open_education_scoreboard [Hämtad 30 oktober 2014]

Penn GSE (2013) *Penn GSE Study Shows MOOC:s have Relatively Few Active Users, with only a Few Persisting to Course End*, [online] 2013-12-05, Tillgänglig:

<http://www.gse.upenn.edu/pressroom/press-releases/2013/12/penn-gse-study-shows-MOOC:s-have-relatively-few-active-users-only-few-persisti> [Hämtad 25 november 2014].

Phoenix.edu (2014) [online] Tillgänglig: <http://www.phoenix.edu/> [Hämtad 25 november 2014].

QS World University Rankings 2014-2015. *Top Universities in the World 2014/15* [online] Tillgänglig: <http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/top-universities-world-201415> [Hämtad 11 november 2014].

Snhu.edu (2014) [online] <http://www.snhu.edu> [Hämtad 25 november 2014].

STINT (2014) *Omvärldsanalys av högre utbildning och forskning – Globala trender och nya möjligheter*, Stiftelsen för internationalisering av högre utbildning och forskning, Rapport nr 14:02.

Svenskt näringsliv (2014) *Universitetet behöver MOOCs för att överleva*, [online] Svenskt Näringsliv 2014-05-19, Tillgänglig: http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/kvalitet_i_h_gskolan/universitet-behover-MOOC:s-for-att-overleva_588888.html [Hämtad 24 november 2014].

Udemy, (2014). *Online Courses - Anytime, Anywhere | Udemy*. [online] Tillgänglig: <http://www.udemy.com> [Hämtad 15 Feb. 2014].

Uka.se (2013) *"MOOCs kan utveckla – men knappast hota – den svenska högskolan"*, [online] Universitetskanslersämbetet 2013-10-17, Tillgänglig: <http://www.uka.se/nyheter/MOOC:skanutvecklampenknappasthotadensvenskahogskolan.5.575a959a141925e81d1300.html> [Hämtad 24 november 2014]

Vetenskapsrådet (2007), *Expansion och kontraktion: Utmaningar för högskolesystemet och utbildningsforskare*, Vetenskapsrådets rapportserie 9:2007.

Whitehouse.gov, (2014). *This is why it's time to make college more affordable | The White House*. [online] Tillgänglig: <http://www.whitehouse.gov/share/college-affordability> [Hämtad 18 maj 2014].

8.3 Intervjupersoner

Organisation	Namn	Funktion	Datum	Intervjuform
1776	Lauris Gravelis	Trainee	2014-04-22	Personintervju
Apollo Education Group	Barry Feierstein	Chief Commercial Officer	2014-04-08	Personintervju
App Academy	Kush Patel	Cofounder	2014-03-14	Personintervju
Babson College	Dennis Hanno	Provost and Senior Vice President	2014-04-15	Personintervju
Carnegie Mellon	Jason Lohn	Professor	2014-03-24	Personintervju
Chalmers/Stanford	Hans Björnsson	Professor	2014-02-28	Personintervju
Christensen Institute	Michelle R. Weise	Senior Research Fellow	2014-03-21	Personintervju
College For America	Martha Rush-Mueller	Director of Public/Non-Profit Partnerships	2014-04-16	Personintervju
College For America	Cathrael Kazin	Chief Academic Officer	2014-04-16	Personintervju
Degree of Freedom	Jonathan Haber	Blogger	2014-02-26	Telefon
Education Next	Julie Landry Petersen	Journalist	2014-02-18	Telefon
edX	Teppo Jouttenus	Program Manager	2014-04-18	Personintervju
Harvard University	David J. Collins	Professor in Corporate Strategy & International Business	2014-02-19	Telefon
Inside Higher Ed	Paul Fain	Journalist	2014-04-21	Personintervju
Minerva The Project	Jonathan Katzman	Chief Product Officer	2014-04-22	Personintervju
MIT	Erdir Beshimov	PhD and Entrepreneur	2014-04-14	Personintervju
Moorpark College	Dr. Bernard Luskin	President and CEO	2014-03-31	Personintervju
New America Foundation	Amy Laitinen	Deputy Director for Higher Education	2014-04-20	Personintervju
San Jose State University	Mohammed H. Qayoumi	President	2014-04-11	Telefon
Southern New Hampshire University	Paul LeBlanc	President	2014-04-16	Personintervju
Stanford	Ranga Jayaraman	Associate Dean and Chief Information Officer	2014-03-21	Personintervju
Tillväxtanalys	Anna Ledin	Analyst	2014-02-20	Telefon
UC Berkeley	Armando Fox	Academic Director, Berkeley Research Center for Online Education	2014-03-18	Personintervju
UC Irvine Extension	Gary Matkin	Dean	2014-04-07	Personintervju
Udemy	Shannon Hughes	Senior Director, Marketing	2014-03-27	Personintervju
Verbling	Mikael Bernstein	Cofounder and CEO	2014-03-19	Personintervju
-	Brian Collins	12 years experience in publishing	2014-03-28	Telefon