

Dare to Share

Negen adviezen aan de Universiteit van Amsterdam om kennisdeling in het onderwijs te bevorderen.

Werkgroep Kennisdeling Onderwijs UvA

Irene Aartman (ACTA)

Andrea Haker (FNWI)

Etienne Verheijck (FG, AMC)

Michael Vliek (FMG)

Richard van der Wurff (FMG)

met ondersteuning van Willemijn Verhoeven (FMG)

28 augustus 2015

Inleiding

De Universiteit van Amsterdam stelt zich tot doel academisch onderwijs van hoge kwaliteit aan te bieden. Zij wil haar studenten een diepgaande academische vorming bieden, waarin onderwijs integraal verweven is met onderzoek, activerende werkvormen worden ingezet in *blended* curricula, en studenten gedifferentieerd worden onderwezen. Om deze ambities waar te kunnen maken, moet de UvA een organisatie zijn waar alle betrokkenen eenvoudig, effectief en efficiënt hun kennis over onderwijs kunnen delen. Immers, kennisdeling helpt de docerende professionals (van juniordocent tot onderwijsdirecteur) om ideeën op te doen, van de ervaring van anderen te leren, effectiever te werken en een hogere kwaliteit te leveren. Op die manier kunnen gemeenschappelijke ambities op een werkbare manier worden gerealiseerd.

De UvA kent een grote variëteit aan initiatieven om onderwijs te verbeteren en te innoveren. De kennis en ervaring die daarbij worden opgedaan, worden echter zelden breed gedeeld met andere professionals binnen de organisatie. Enthousiaste projectgroepen komen op, en verdwijnen ook vaak weer, veelal zonder van elkaars bestaan, activiteiten en expertise op de hoogte te zijn. Er zijn eerder initiatieven geweest om kennisdeling aan de UvA beter te

organiseren, maar tot nu toe bekijken die initiatieven niet. Het negatieve effect hiervan is dat in het onderwijs telkens weer opnieuw het wiel moet worden uitgevonden en de innovatieve kracht van de UvA onvoldoende tot zijn recht komt.

Het is daarom noodzakelijk dat de UvA maatregelen neemt om kennisdeling in het onderwijs te bevorderen. Het doel van deze maatregelen is om docerende professionals te stimuleren en te faciliteren hun kennis met elkaar te delen. Met docerende professionals wordt expliciet iedereen aan de UvA bedoeld, die actief en inhoudelijk betrokken is bij het aanbieden en organiseren van onderwijs, van juniordocent tot onderwijsdirecteur. Onder kennis vallen alle in de praktijk ontwikkelde of getoetste ideeën, ervaringen en expertise die die professionals hebben opgedaan, op uiteenlopende niveaus (van cursusonderdeel tot opleiding) en op verschillende terreinen (inclusief didactische, vakinhoudelijke en onderwijs-innovatieve vraagstukken). Juist het delen van deze in de praktijk ontwikkelde kennis, is een belangrijke voorwaarde om er voor te zorgen dat de UvA als geheel nieuwe uitdagingen in het onderwijs adequaat kan aanpakken en de ambities uit het nieuwe Instellingsplan kan realiseren.

Een voorbeeld: In reactie op de Nationale Studenten Enquête is een opleiding van plan meer aandacht te besteden aan de carrièrevoorbereiding van studenten en beroepsoriëntatie te integreren in het curriculum. Diverse vragen spelen op: Wat zijn geschikte formats hiervoor? Hoe organiseer je dat? Wat heb je hiervoor nodig? Welke ervaring hebben andere opleidingen hiermee? Wat werkt wel en wat niet? Wat zijn typische valkuilen? Wat vinden studenten hiervan? Hoe betrek je het werkveld bij deze plannen? Het uitwisselen van ervaringen met collega's die hier al eerder aan gewerkt hebben, zou de betrokkenen op weg kunnen helpen en voor de grootste beginnersfouten kunnen behoeden. Maar hoe vind je die ervaren collega's? En hoe zorg je er als UvA voor dat die meer ervaren collega's bereid zijn hun kennis te delen met andere opleidingen? De adviezen van de werkgroep beogen die vragen te beantwoorden.

De aanbevelingen in dit advies zijn gebaseerd op een uitvoerige analyse waarbij de volgende werkwijze en methoden zijn gebruikt: a) gesprekken met onderwijsdirecteuren van verschillende faculteiten, met experts en met ervaringsdeskundigen in kennisdeling, b) focusgroepdiscussies met docenten en andere stakeholders zoals medewerkers van ICTO, c) literatuuronderzoek naar de succes- en faalfactoren van kennisdeling, d) twee inventarisaties van kennisdelingsprojecten aan de UvA en daarbuiten, en e) een online enquête, afgenomen tussen 5 en 20 maart 2015 onder UvA medewerkers met een (gedeeltelijke)

onderwijsaanstelling, waarbij ruim 3000 collega's zijn benaderd, waarvan er 501 de vragenlijst hebben ingevuld. Wij willen alle mensen die hun kennis en inzichten met ons hebben willen delen graag hartelijk bedanken. Zonder hun bijdrage was dit advies niet tot stand gekomen. Een overzicht van onze gesprekspartners is te vinden in Bijlage 1. Bijlage 2 beschrijft de uitkomsten van onze enquête. Bijlage 3 en 4 geven informatie over onze inventarisatie van kennisdelingsprojecten.

Drie uitdagingen

Kennisdelen is een sociaal en dynamisch proces, waarbij van professionals gevraagd wordt om impliciete kennis, die sterk met de eigen praktijk is verweven, voor anderen inzichtelijk te maken (Maly, Agterberg, & van den Hooff, 2014; van den Hooff & Huysman, 2009). Communities van enthousiaste professionals die met vragen bij elkaar terecht kunnen, vormen daarbij een sleutelrol. Om kennisdeling in de hele organisatie te bevorderen, moeten die communities gestimuleerd, versterkt en verbonden worden. Daarbij is het cruciaal aan te sluiten bij de initiatieven tot kennisdeling, samenwerking en community-vorming die van onder af ontstaan.

Wat veel minder goed werkt, maar nog wel eens als ogenschijnlijk makkelijke oplossing wordt ingezet, is professionals te vragen hun kennis via een formele kennisbank beschikbaar te stellen (Alvesson & Kärreman, 2001; Hinds & Pfeffer, 2001). Het vereist een enorme inspanning om impliciete en context-gebonden kennis voor een onbekend publiek, met gevarieerde behoeften, te expliciteren, te veralgemeniseren, up-to-date te houden en goed toegankelijk te maken. Maar het levert relatief weinig op: professionals willen juist in een persoonlijk gesprek leren van de context-gebonden ervaringen van collega's.

Uit een omvangrijke enquête (zie Bijlage 2) die de werkgroep onder UvA medewerkers heeft gehouden, blijkt dat UvA medewerkers graag onderwijsgerelateerde kennis en ervaring willen delen met collega's ($M = 3,50$, $SD = 0,66$, op een 4-puntsschaal waarbij 4 = helemaal wel). Zij doen dat het liefst in een persoonlijk gesprek met collega's ($M = 3,43$, $SD = 0,72$). Online varianten, zoals het bezoeken van een forum of op internet zoeken naar informatie, zijn duidelijk minder populair (resp.: $M = 2,54$, $SD = 0,85$ en $M = 2,87$, $SD = 0,88$). Een gebrek aan tijd wordt als verreweg de belangrijkste drempel voor kennisdeling genoemd ($M = 3,63$, $SD = 0,64$). Daarnaast wordt aangegeven dat goede, praktische suggesties en adviezen niet makkelijk te vinden zijn ($M = 2,80$, $SD = 0,83$).

De werkgroep stelt voorop dat maatregelen om kennisdeling aan de UvA te bevorderen moeten aansluiten bij initiatieven van de docerende professionals. Deze maatregelen moeten er op gericht zijn deze initiatieven op maat te ondersteunen, te stimuleren en te verbinden. De UvA staat daarbij voor drie met elkaar samenhangende uitdagingen:

1. Een sociale uitdaging om mensen en bestaande communities binnen de UvA met elkaar te verbinden, en de ontwikkeling van nieuwe communities te ondersteunen.

Er zijn aan de UvA al veel communities waarbinnen onderwijsprofessionals kennis kunnen delen. Een uitdaging is om deze communities adequaat te ondersteunen, zodat een dynamisch geheel van goed functionerende, gevarieerde en korter of langer bestaande communities ontstaat. Het is hierbij essentieel dat de verschillende communities en individuen elkaar kunnen vinden, ook over de eigen organisatorische (faculteits-) grenzen heen. Op deze manier kunnen de sociale verbanden tussen afdelingen en faculteiten worden versterkt.

2. Een HRM uitdaging om professionals te motiveren en in staat te stellen daadwerkelijk kennis te delen.

Een cruciale voorwaarde voor succesvolle kennisdeling is dat onderwijs, professionalisering, innovatie en ook kennisdeling zelf binnen de organisatie daadwerkelijk worden gewaardeerd. Dat versterkt de intrinsieke motivatie en draagt bij aan de ontwikkeling van een cultuur waarin samenwerken en innovatie vanzelfsprekend zijn. Daarnaast is het noodzakelijk dat de professionals een basisniveau van onderwijskundige expertise en voldoende tijd hebben om kennis te kunnen delen.

3. Een bestuurlijke en technische uitdaging om een governance structuur en een ICT systeem te introduceren die kennisdeling in haar ontwikkeling flexibel ondersteunen.

Vanwege het dynamische karakter van kennisdeling, is het noodzakelijk om ontwikkelingen in de kennisdeling te blijven monitoren en nieuwe maatregelen te nemen om kennisdeling te faciliteren. Het kennisdelingsbeleid moet op die manier een dynamisch geheel worden van goed functionerende en korter of langer lopende maatregelen en initiatieven. Moderne ICT systemen kunnen in dat kader een uitgelezen kans bieden om professionals met elkaar in contact te brengen en kennisdeling te stimuleren, mits deze systemen goed worden ingebed in bestaande sociale relaties en werkprocessen.

Negen aanbevelingen

Om bovenstaande uitdagingen op te pakken en kennisdeling aan de UvA te bevorderen, stelt de werkgroep negen concrete maatregelen voor. Deze zijn op drie verschillende organisatorische niveaus gedefinieerd: UvA-centraal, facultair, en het niveau van de afdeling of opleiding. De maatregelen zijn erop gericht effectieve kennisdeling mogelijk te maken door bestaande en nieuwe initiatieven te ondersteunen, versterken, stimuleren en verbinden.

1. Faculteiten, afdelingen, onderwijsinstellingen en universitaire werkgroepen organiseren (in overleg) regelmatig inhoudelijke onderwijsbijeenkomsten om mensen bij elkaar te brengen en het niveau van expertise te verhogen.

Kennisdeling staat of valt met de kwaliteit van de sociale contacten binnen een organisatie (van den Hooff & Huysman, 2009; Wasko & Faraj, 2005). Het organiseren van face-to-face ontmoetingen is een belangrijk instrument om die sociale banden te versterken en kennisdeling te bevorderen. Mensen zijn veel eerder bereid kennis te delen, als zij de betrokkenen persoonlijk hebben ontmoet (Agterberg, van den Hooff, Huysman, & Soekijad, 2010) en als zij verwachten elkaar in de toekomst weer tegen te komen (Berlanga, Bitter-Rijkema, Brouns, & Sloep, 2008). Deze kennisdeling versterkt weer het sociale kapitaal van een organisatie.

Daarnaast bieden dergelijke bijeenkomsten de gelegenheid om het basisniveau van expertise te verhogen, een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen om over onderwijs te praten, en meer in het algemeen een sfeer van samenwerking te creëren waarbinnen kennis makkelijker gedeeld kan worden. Onderwijsdirecteuren en docenten geven in gesprekken aan behoefte te hebben aan dergelijke bijeenkomsten om kennis te delen.

Uit de enquête komt naar voren dat UvA docenten in relatief grote aantallen (zie % tussen haakjes) "zeker" meer willen weten over de volgende onderwerpen:

- motiveren en activeren van studenten (60%)
- onderwijzen van academische en intellectuele vaardigheden (49%)
- ontwikkelen van cursus (opstellen leerdoelen, plannen onderwijsactiviteiten plannen, selecteren toetsen) (47%)
- ontwikkelen of herzien van curriculum (44%)
- research-based onderwijs (43%)
- geven van feedback en faciliteren van peer feedback (43%)

Docenten met een coördinerende rol voegen daar nog *e-learning* en het gebruik van ICT aan toe; onderwijsdirecteuren zijn ook sterk in samenwerkend leren geïnteresseerd. De enquête laat overigens ook zien dat er voldoende experts op deze terreinen binnen de UvA werkzaam zijn.

2. Faculteiten en afdelingen ondersteunen bestaande communities, en stimuleren de vorming van nieuwe communities door betrokkenen de tijd en de taak te geven om die communities te onderhouden.

Communities zijn cruciaal voor kennisdeling. "Communities of practice" of "knowledge networks" bestaan uit professionals die op een specifiek terrein werken en met elkaar expertise en enthousiasme delen. Succesvolle communities staan dicht bij de praktijk en de vragen die daar spelen (Agterberg et al., 2010). Binnen de UvA zijn er veel voorbeelden van bestaande en potentiële communities: docenten die binnen een opleiding een bepaalde leerlijn verzorgen, ervaringsdeskundigen die zich over opleidingsgrenzen heen met specifieke thema's (zoals digitaal toetsen) bezighouden, seniors die bepaalde taken vervullen (voorzitters van examencommissies bijvoorbeeld), en medewerkers die een gemeenschappelijke training of leergang (BKO, SKO, onderwijskundig leiderschap) volgen.

Deze communities zijn voor hun voortbestaan afhankelijk van individuen die bereid zijn tijd te investeren in het organiseren van events en het faciliteren van onderlinge contacten. Deze "community-organizers", zelf betrokken lid van de community, moeten in hun werkzaamheden voor de community ondersteund worden, met tijd, waardering en/of praktisch hulp. Wat precies nodig is, en wie dat financiert, zal van geval tot geval verschillen. Flexibele oplossingen op afdelings- en facultair niveau zijn noodzakelijk.

Community-organizers zijn bij voorkeur zelf expert op het terrein van hun community, en daarmee ook zelf lid (Agterberg et al., 2010). Zij vergroten de levensvatbaarheid van een community door aan mensen persoonlijk te vragen of zij deel willen nemen; zij verwelkomen nieuwe leden en praten die bij; zij houden leden op de hoogte van relevante gebeurtenissen; zij organiseren met enige regelmaat interessante activiteiten; zij bevorderen dat experts zichtbaar zijn en dat vragen verdeeld worden over meerdere experts; zij garanderen dat professionals die kennis aanbieden aan collega's in de toekomst omgekeerd ook geholpen worden; en zij bevorderen in meer algemene zin de communicatie binnen de community (Berlanga et al., 2008; Bock, Zmud, Kim, & Lee, 2005; Fulk & Yuan, 2013; Gibbs, Rozaidi, & Eisenberg, 2013).

3. Elke faculteit (of afdeling) stelt een of meerdere matchmakers aan die op de hoogte zijn van bestaande expertise en communities, die mensen met onderwijsgerelateerde vragen kunnen verwijzen, en die de kennisdeling binnen en tussen faculteiten actief bevorderen.

Een belangrijke uitdaging om kennisdeling te stimuleren is er voor te zorgen dat mensen en communities elkaar kunnen vinden, vooral over opleidings- en facultaire grenzen heen. Een manier om dat te organiseren is via matchmakers. Hoe dit verder ingevuld wordt, hangt van de omstandigheden af. Bij de FNWI bijvoorbeeld is een projectbureau met projectmedewerkers dat deze netwerkfunctie kan vervullen. Op andere plekken zou een goed ingevoerde docent deze rol kunnen vervullen. Cruciaal is dat er een centraal punt komt waar medewerkers terecht kunnen met vragen over initiatieven en deskundigheid binnen de UvA, en waar eventuele behoeftes aan kennis of community-vorming en belangstelling voor nieuwe thema's adequaat gesignaleerd kan worden.

4. De UvA maakt kennisdeling een expliciet onderdeel van de resultaatgebieden in het systeem van universitair functieordenen (UFO). Vervolgens worden in jaargesprekken afspraken gemaakt, met medewerkers die daar zelf voor kiezen, over hun bijdrage aan de kennisdeling, de tijd die daarvoor nodig is, en de evaluatie.

De grootste drempel om kennis te delen (en breder, onderwijs te verbeteren), zo geven UvA medewerkers aan, is een gebrek aan tijd. Zij willen graag hun onderwijsgerelateerde kennis en ervaring delen met collega's ($M = 3,50$, $SD = 0,66$), en zijn bereid hier (extra) tijd en energie in te steken ($M = 3,21$, $SD = 0,77$), maar ervaren desalniettemin te weinig tijd te hebben om aan kennisdeling te doen ($M = 3,63$, $SD = 0,64$). Dit blijkt ook duidelijk uit geschreven commentaren op de enquête (bv. "I am willing to share and learn (new) teaching methods but I struggle with a lack of time"; "I have no time to do any of these things, commendable though they are. If there are hours available for these activities, that would be a big thing").

Naast tijd hangt het succes van kennisdeling sterk af van de intrinsieke bereidheid van professionals om hun kennis te delen (Osterloh & Frey, 2000; Wasko & Faraj, 2005). Extrinsieke motivatie werkt niet. Die intrinsieke motivatie heeft weer te maken met de mate waarin medewerkers zelf tevreden zijn over hun prestaties en enthousiast zijn over hun vak (de Vries, van den Hooff, & de Ridder, 2006), en kan verder gestimuleerd worden door een

symbolische beloning. Zo zijn wederkerigheid in kennisdeling en ruimte om te innoveren (en om fouten te maken) belangrijke factoren die kennisdeling kunnen bevorderen (Bock et al., 2005). Dit blijkt eveneens uit de enquête onder medewerkers: men is meer bereid kennis te delen als anderen dat ook doen ($M = 3,24$, $SD = 0,92$), en wanneer men weet dat collega's en management initiatieven voor kennisdeling waarderen (resp.: $M = 3,10$, $SD = 0,97$; $M = 3,04$, $SD = 0,99$).

De praktische implicatie van deze overwegingen is dat er expliciete erkenning, tijd en waardering moet komen voor medewerkers die zelf bereid zijn actief aan kennisdeling deel te nemen. Dit kan door kennisdeling expliciet op te nemen in de resultaatgebieden van het universitaire functieordenen, en vervolgens (op het niveau van afdeling, onderwijsinstituut of faculteit) afspraken te maken met medewerkers, die zelf actief kennis willen delen, over doelen, beschikbare tijd en evaluatie. Op die manier kan er een einde gemaakt worden aan de paradoxale situatie dat medewerkers "te druk zijn met hun dagelijkse werkzaamheden om de tijd te nemen nieuwe kennis en vaardigheden op te doen die ze zou kunnen helpen effectiever te functioneren" (Davenport & Prusak, in Hinds & Pfeffer, 2001, p. 17, vert.)".

Andere factoren die kennisdeling in theorie kunnen belemmeren, spelen aan de UvA een minder grote rol. UvA medewerkers vrezen niet dat kennisdeling hun (machts- of concurrentie-) positie in de organisatie zal ondergraven ($M = 1,33$, $SD = 0,65$). Zij zijn ook niet bevreesd dat onjuiste informatie hun reputatie aan zal tasten ($M = 1,41$, $SD = 0,65$). Dat heeft er waarschijnlijk mee te maken dat er weinig concurrentie is tussen docenten op onderwijsgebied. Het is belangrijk dat te bewaren en bewaken (Hinds & Pfeffer, 2001).

5. De UvA maakt kennisdeling een expliciet onderdeel van BKO, SKO en andere professionaliserings- en innovatieprojecten.

Naarmate professionals zich meer bewust zijn dat andere professionals, op andere locaties, dezelfde werkzaamheden verrichten en voor dezelfde problemen kunnen staan, en naarmate deze professionals vaker de gelegenheid krijgen elkaar face-to-face te ontmoeten, zal de motivatie toenemen om daadwerkelijk kennis te delen (Agterberg et al., 2010; Alavi et al., 2006; Wasko & Faraj, 2005). Op deze manier kan het organiseren van opleidings- en faculteitsgrenzen overschrijdende professionaliseringsactiviteiten de kennisdeling bevorderen. In dat kader kan het verder helpen om in professionaliseringstrajecten expliciet aandacht te vragen voor het belang van kennisdeling en om concrete kennisdelingsactiviteiten onderdeel te maken van het programma.

Een andere manier om kennisdeling te bevorderen is door aan deelnemers aan SKO, andere gevorderde professionaliseringsprogramma's en aan participanten in innovatieprojecten expliciet te vragen om actief bij te dragen aan de kennisdeling. Zij zijn immers juist de mensen die expertise te bieden hebben. Door hun bijdrage zal de waarde van de kennisdeling voor anderen toenemen en kan een kritische massa van kennisdeling worden georganiseerd die een positieve spiraal in gang kan zetten.

6. De UvA investeert in een UvA Social Network om efficiënte kennisdeling mogelijk te maken.

Een *Enterprise Social Network* (ESN) helpt mensen en communities elkaar te vinden. Zo'n netwerk biedt professionals de mogelijkheid met elkaar in contact te komen, informatie uit te wisselen, documenten te delen en samen te werken (Fulk & Yuan, 2013). In de praktijk blijkt vooral de mogelijkheid belangrijk te zijn om via een ESN nieuwe contacten te leggen (Maly, 2013). Daarnaast kan een ESN ertoe bijdragen dat deelnemers beter zicht krijgen op wie zich met welke thematiek bezighoudt, welke vragen eerder zijn gesteld, en wie op welke terreinen expert is (Leonardi, 2014; Majchrzak, Faraj, Kane, & Azad, 2013). Antwoorden op eerder gestelde vragen zijn desgewenst terug te vinden. En als gebruikers in de gelegenheid gesteld worden om bijdragen of personen te waarderen, kunnen kennisdelers een reputatie van expertise opbouwen, wat een extra motivatie kan zijn om actief aan kennisdeling deel te nemen (Fulk & Yuan, 2013). De zichtbaarheid van contacten en de onderlinge waardering versterken op hun beurt weer de onderlinge relaties.

"To conclude, the findings show that [...] the social networking site [at Philips] can be seen as a supporting tool that enables the establishment of the necessary connections together with valuable background knowledge to be able to get in contact and discuss work and work-unrelated matters with the right people in real time. (Maly, 2013, p. 31)"

Belangrijk voor het succes van een ESN is dat de gebruikte tool gebruikersvriendelijk is (Oostervink, 2013). Verder is het belangrijk dat het netwerk wordt ingebed in bestaande werkprocessen en ICT applicaties, zodat je niet apart het ESN moet gaan bezoeken. Deelnemers moeten goed kunnen bepalen wat en wie zij volgen. Ook moeten zij controle houden over hun bijdragen. Regels over wat wel en niet mag, moeten transparant en helder

zijn (Berlanga et al., 2008). En faculteiten, afdelingen en onderwijsinstututen zullen het ESN zelf actief moeten gebruiken (Honcoop, 2014).

"As with any change in the workplace, communication and training are essential. Employees will likely need to be encouraged and taught how to make the most of the enterprise social network. Showing "how and why" appears to be critical. Even more important, companies should clearly demonstrate the benefits of using the network, such as showing that employees receive faster and higher quality responses to information requests if they use an enterprise social network rather than email. Most critically, organizations should work to make enterprise social networks part of their existing workflows and business processes. Indeed, making these networks part of everyday communicating, collaborating, and creating seems likely to be the tipping point in building engagement and utility (Deloitte, 2013).

7. De UvA koppelt aan het Enterprise Social Network een dynamische digitale kennisbank die door een redactie onderhouden wordt.

De kennis en expertise die professionals kunnen delen is grotendeels impliciet en contextgebonden. Codificatie is dan een moeizaam en inefficiënt proces. Maar dat geldt niet voor alle informatie. Met name bij ICTS, ICTO en andere ondersteunende diensten is expliciete informatie voorhanden, in de vorm van handleidingen, best practices en lijstjes met tips en protocollen. De *Werkgroep ICT en onderwijs* heeft in haar advies "Notitie Kennisdeling ICT ten behoeve van onderwijs", geschreven voor de projectgroep VIC en onze werkgroep, nog eens vastgesteld dat deze informatie op dit moment zeer slecht toegankelijk is. Ook dat belemmert de onderwijsverbetering.

Deze expliciete informatie zou, in tegenstelling tot de ervaringskennis van professionals, wel via een centrale online repository kunnen worden aangeboden. Zo'n kennisbank zou flexibele presentatiemogelijkheden moeten bieden en de content goed ontsluiten via verschillende ingangen (bijvoorbeeld op onderwijskundig thema, organisatieniveau, en tool). Om zo'n (dynamische) kennisbank goed te laten functioneren, is een redactie nodig die duidelijke redactionele richtlijnen formuleert en de kennisbank onderhoudt door teksten op een eenduidige manier op te slaan en toegankelijk te maken. Dit impliceert dat de redactie zich bij zo'n kennisbank op een beperkt aantal cruciale thema's moet concentreren. De informatie die op die manier via een kennisbank ter beschikking kan worden gesteld, is ook belangrijk, maar

moet niet in de plaats komen van het creëren van mogelijkheden voor professionals om van elkaar te leren (Hinds & Pfeffer, 2001).

"We believe that expertise is largely tacit and embedded in the context in which it is being used. Systems that purport to capture expertise for later perusal by those in need often fall short of the goal. This is in part because it is difficult to capture the knowledge of experts in such a form and in part because users find it difficult to absorb expertise from such a system. As we discussed, experts' ability to explicate their tacit knowledge is limited by the way they represent their knowledge in memory. This not only interferes with their ability to articulate this knowledge to novices, but makes it difficult to articulate it in such a way that it can be loaded into an information system for later retrieval. Further, experts are unlikely to be motivated to document their knowledge for others to use. For these reasons, our assessment is that these systems generally capture information or data rather than knowledge or expertise. Information and information systems are extremely useful, but do not replace expertise or the learning that takes place through interpersonal contact" (Hinds & Pfeffer, 2001, pp. 23–24).

8. De UvA stelt twee projectmedewerkers aan die het Enterprise Social Network onderhouden en kennisdelingsinitiatieven op de UvA kunnen ondersteunen.

Deze medewerkers zijn nauw verbonden met de matchmakers van alle faculteiten en idealiter onderdeel van deze groep. De projectmedewerker stellen zich pro-actief en faciliterend op. Zij houden het netwerk draaiende door mensen persoonlijk uit te nodigen deel te nemen, de toegevoegde waarde te demonstreren (Deloitte, 2013), te voorkomen dat alle vragen bij dezelfde kleine groep experts terecht komen (Gibbs et al., 2013), en andere voorkomende problemen op te lossen. Ook kunnen zij, in reactie op ontwikkelingen op de universiteit, kennisdelingsbijeenkomsten en communities initiëren op strategisch belangrijke terreinen.

9. Het CvB stelt een stuurgroep kennisdeling in die de ontwikkeling van de kennisdeling monitort, en nieuwe initiatieven kan opstarten.

Het is belangrijk dat de kennisdeling zich blijft ontwikkelen, zowel qua thematiek als qua organisatie. Waar enkele jaren geleden studiesucces een nieuw thema was, en later toetsbeleid, zal de komende jaren de aandacht meer uitgaan naar digitaal toetsen en blended

learning, naar beroepsoriëntatie en internationalisering. En waar op dit moment de nadruk gelegd moet worden op het organiseren van communities binnen de UvA, zal in een later stadium het accent misschien verschuiven naar het uitwisselen van kennis met andere universiteiten, het inhuren van specifieke expertise van buiten, of het uitbreiden van de kennisbank.

Een Stuurgroep Kennisdeling Onderwijs UvA kan dit proces monitoren en sturen. Deze stuurgroep kan daarnaast de aanstelling en professionalisering van facultaire matchmakers en community-organizers bevorderen.

Referenties

- Agterberg, M., van den Hooff, B., Huysman, M., & Soekijad, M. (2010). Keeping the wheels turning: The dynamics of managing networks of practice. *Journal of Management Studies*, 47(1), 85–108. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00867.x
- Alavi, M., Kayworth, T. R., & Leinder, D. E. (2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22(3), 191–224. doi:10.2753/MIS0742-1222220307
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2001). Odd couple: Making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies*, 38(7), 995–1018. doi:10.1111/1467-6486.00269
- Berlanga, A., Bitter-Rijkema, M., Brouns, F., & Sloep, P. (2008). *On the importance of personal profiles to enhance social interaction in Learning Networks*. Retrieved from <http://dspace.ou.nl/handle/1820/1248>
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87–111.
- Deloitte. (2013). *Enterprise Social Networks: another tool, but not yet a panacea*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Retrieved from http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/dttl_TMT_Predictions2013_EnterpriseSocialNetworks.pdf
- De Vries, R. E., van den Hooff, B., & de Ridder, J. A. (2006). Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction, and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135. doi:10.1177/0093650205285366
- Fulk, J., & Yuan, Y. C. (2013). Location, motivation, and social capitalization via enterprise social networking. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 20–37. doi:10.1111/jcc4.12033
- Gibbs, J. L., Rozaidi, N. A., & Eisenberg, J. (2013). Overcoming the “ideology of openness”: Probing the affordances of social media for organizational knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 102–120. doi:10.1111/jcc4.12034
- Hinds, P., & Pfeffer, J. (2001). Why organizations don’t “know what they know”: Cognitive and motivational factors affecting the transfer of expertise. In M. Ackerman, V. Pipek, & V. Wulf (Eds.), *Beyond Knowledge Management: Sharing Expertise* (pp. 3–26). Cambridge, MA: MIT Press.
- Honcoop, M. (2014). *A chicken-and-egg problem* (MSc thesis). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Leonardi, P. M. (2014). Social media at work: Toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 141003102021006. doi:10.1287/isre.2014.0536
- Majchrzak, A., Faraj, S., Kane, G. C., & Azad, B. (2013). The contradictory influence of social media affordances on online communal knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1), 38–55. doi:10.1111/jcc4.12030
- Maly, M. (2013). *Internal social media use and its effects on knowledge sharing and collaboration* (MSc thesis). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Oostervink, N. P. (2013). *Enterprise social networks and their tensions* (MSc thesis). Vrije Universiteit, Amsterdam.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550.
- Van den Hooff, B., & Huysman, M. (2009). Managing knowledge sharing: Emergent and engineering approaches. *Information & Management*, 46(1), 1–8. doi:10.1016/j.im.2008.09.002
- Wasko, M. M., & Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, 29(1), 35–57.

Bijlage 1. Overzicht gesprekspartners

Bij de voorbereiding van ons advies, hebben wij gesprekken gevoerd met een groot aantal betrokkenen en deskundigen.

Eerste verkennende gesprekken (maart-juli 2014)

Voordat we daadwerkelijk met ons project zijn begonnen, hebben we een aantal oriënterende gesprekken gevoerd om na te gaan of er behoefte was aan een advies over kennisdeling aan de UvA en hoe we dat het beste konden aanpakken. Onze gesprekspartners waren:

- Christel Lutz en Anna Gerbrandy, medeoprichters van de Teaching Academy University Utrecht
- Klaas Visser, onderwijsdirecteur psychologie en voorzitter werkgroep studiesucces
- de leden van de UCO en de Expertisegroep Onderwijs en ICT
- Brigitte Widdershoven, Academische Zaken UvA
- onze medecursisten van de Leergang Onderwijskundig Leiderschap
- Dymph van den Boom, rector UvA.

Gespreksronde met onderwijsdirecteuren (sept-okt 2014)

Toen onze werkgroep aan de slag ging, hebben we eerst individuele gesprekken gevoerd met onderwijsdirecteuren, over de behoefte aan kennisdeling bij docenten en directeuren, bestaande kennisdelingsinitiatieven, en mogelijke succes- en faalfactoren. Onze gesprekspartners waren:

- Peter van Baalen (FEB)
- Jeroen Goedkoop (FNWI)
- Ronald Gorter (ACTA)
- Jan-Willem van Henten (FGW)
- Johan Post (FMG)
- Jan Hindrik Ravesloot (AMC)
- Arthur Salomons (FdR).

Focusgroepen met verschillende groepen betrokkenen (dec 2014):

Daarna hebben we focusgroepen georganiseerd, om een concreter beeld te krijgen hoe verschillende docenten en andere betrokkenen uit verschillende faculteiten denken over kennisdeling. We hebben besproken hoe docenten zich informeren als zij een cursus willen

verbeteren, over hun behoefte om kennis te delen, over de randvoorwaarden waaronder zij bereid zijn deel te nemen aan kennisdeling, en over de wijze waarop kennisdeling aan de UvA georganiseerd zou moeten worden. Alles bij elkaar hebben wij drie focusgroepen georganiseerd, waaraan de volgende personen hebben deelgenomen:

Docenten/vakcoördinatoren:

- Sanjay Bissessur (FEB)
- Lisette Duyster (FEB)
- Rob van Hemert (FEB)
- Saskia Kolkman (AMC)
- Anne Loeber (FMG)
- Annemie Ploeger (FMG)

Docenten die aan een grassroots-project hebben gewerkt:

- Alexander Savi (FMG)
- Lissan Taal-Apelqvist (FGw)
- Casper Troost (FEB)

ICTO/ICTS/UB:

- Nynke Bos (FGw)
- Sijo Dijkstra (ICTS/ODG)
- David Jan Donner (ICTS/ODG)
- Nynke Kruidenink (FMG)
- Henriette Reerink (UB)
- Agnes Schreiner (FdR)
- Tim Sijstermans (AMC)

Andere gesprekken

Aan het begin van onze werkzaamheden hebben wij gesproken met:

- Jeroen Goedkoop, Lucy Wenting en Brigitte Widdershoven (namens de UCO), om te bespreken hoe ons project zich verhoudt tot de activiteiten van de UCO en vele andere initiatieven, werkgroepen en afdelingen binnen de UvA
- Sijo Dijkstra (ICTS, sept 2014) over de initiatieven van medewerkers van ICTS, ICTO en UB om ICTO-gerelateerde informatie beter toegankelijk te maken

- Jan Bergstra (OR FNWI, okt 2014), over de (kennisdelings)initiatieven van het voormalige Amstel instituut;
- Bart van den Hooff (VU, nov 2104), over (onderzoek naar) succes- en faalfactoren voor kennisdeling;
- Hotze Lont (AZ, jan 2015), over de communities die hij in het kader van de kwaliteitszorg organiseert;
- Natasa Brouwer (FNWI, jan 2015) over de mogelijkheden die Starfish biedt.

Ten slotte hebben we in de afrondende fase een conceptversie van ons advies besproken met:

- Peter van Baalen en Jeroen Goedkoop, namens de UCO;
- Dymph van den Boom, rector UvA.

Bijlage 2. Resultaten survey onder UvA medewerkers over kennisdeling (feb-maart 2015)

Samenvatting

Tussen 5 en 20 maart 2015 is een online enquête afgenomen onder UvA medewerkers met een (gedeeltelijke) onderwijsaanstelling. In totaal zijn ruim 3000 collega's benaderd, waarvan 501 onze vragen over kennisdeling hebben beantwoord.

Alle respondenten willen graag hun onderwijsgerelateerde kennis en ervaring delen met collega's ($M = 3,50$, $SD = 0,66$). Ook geven zij aan met regelmaat hun collega's te infomeren over hun onderwijs ($M = 3,31$, $SD = 0,71$), omdat zij dit persoonlijk belangrijk vinden ($M = 3,23$, $SD = 0,71$). Eén sentiment dat duidelijk uit de survey antwoorden naar voren komt is dat respondenten ervaren te weinig tijd te hebben om aan kennisdeling te doen. Toch weerhoudt ze dit er niet van om aan te geven dat zij bereid zijn (extra) tijd en energie te steken in het delen van hun kennis en ervaring met collega's ($M = 3,21$, $SD = 0,77$).

Respondenten delen dus graag hun kennis en vaardigheden met collega's. Dit blijkt ook duidelijk uit antwoorden op de vraag hoe zij het liefst hun vaardigheden en kennis verder zouden willen ontwikkelen. Het liefst doen zij dat namelijk in direct contact met collega's, bijvoorbeeld door te discussiëren met collega's van dezelfde afdeling ($M = 3,43$, $SD = 0,72$), of van andere afdelingen ($M = 3,38$, $SD = 0,72$), of bijvoorbeeld in workshops ($M = 3,25$, $SD = 0,82$), of in direct contact met een ICTO medewerker of onderwijsexpert ($M = 3,20$, $SD = 0,82$). Minder graag leren of delen respondenten hun kennis en ervaringen in een online omgeving, door bijvoorbeeld een online forum te bezoeken ($M = 2,54$, $SD = 0,85$), door lid te worden van een online community ($M = 2,74$, $SD = 0,94$), of door informatie op internet te zoeken ($M = 2,87$, $SD = 0,88$).

Hoewel respondenten aangeven dus graag hun kennis te willen delen en verder te ontwikkelen in interactie met collega's, wordt één grote hindernis tot dit doel in de survey geïdentificeerd, en dat is het gebrek aan tijd ($M = 3,63$, $SD = 0,64$), iets dat ook sterk naar voren komt in de geschreven opmerkingen die respondenten in de daarvoor aangewezen tekstboxen achterlieten. Een andere hindernis die wordt ervaren bij het verder ontwikkelen van de eigen kennis en vaardigheden omtrent onderwijs is de overtuiging dat goede, praktische suggesties en adviezen niet gemakkelijk voorradig zijn ($M = 2,80$, $SD = 0,83$) -- bijna een schaalpunt onder 'gebrek aan tijd'.

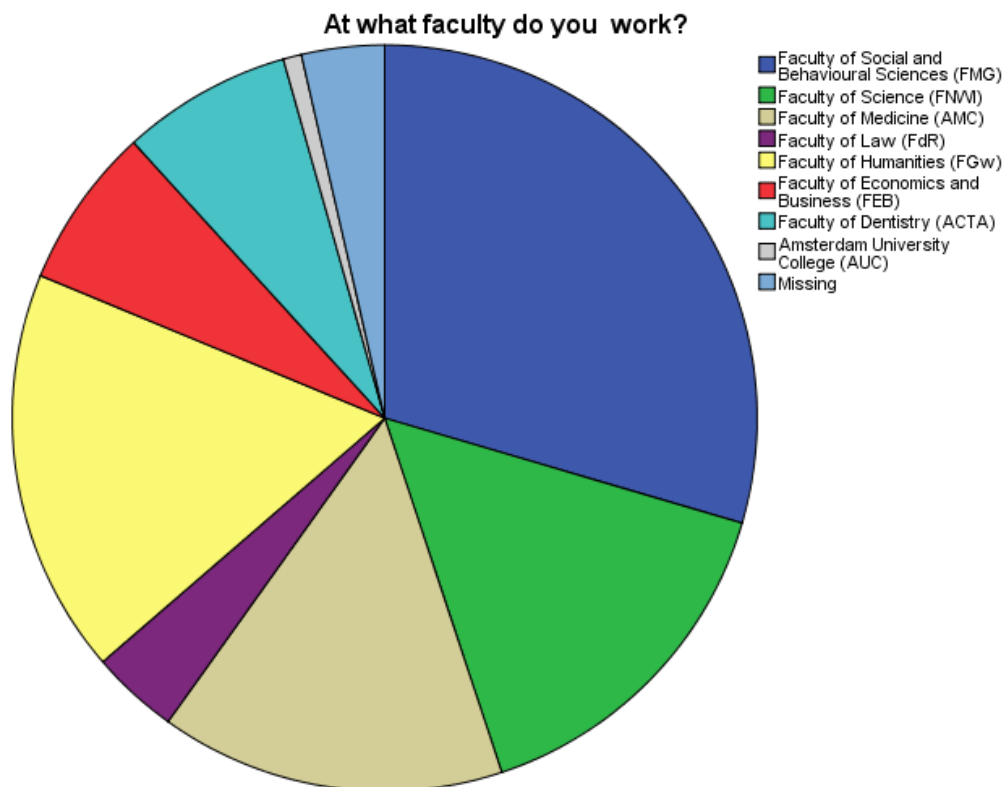
Een inventarisatie van de onderwerpen waar medewerkers het meest in geïnteresseerd zijn om meer over te weten levert ook enkele interessante inzichten op. Het kunnen 'motiveren en

activeren van studenten' heeft de meeste interesse, gevolgd door 'het onderwijzen van academische en intellectuele vaardigheden' (resp. $M = 3,42$; $M = 3,25$). Men heeft de minste interesse voor 'beroepsoriëntatie', internationalisering' en 'bindend studieadvies' (resp. $M = 2,76$; $M = 2,60$; $M = 2,51$).

Respondenten

In maart 2015 werd de survey Kennisdeling per e-mail aangeboden aan alle medewerkers van de Universiteit van Amsterdam met een (gedeeltelijke of gehele) onderwijsaanstelling, inclusief onderwijsdirecteuren en onderwijscoördinatoren ($N = 3161$).

In totaal waren de antwoorden van 501 medewerkers bruikbaar voor rapportagedoeleinden. Het merendeel van de respondenten was werkzaam binnen de Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen (FMG; 30,6%), gevolgd door de Faculteit der Geesteswetenschappen (FGw; 18,2%) en de Faculteit der Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica (FNWI; 15,9%).



Resultaten

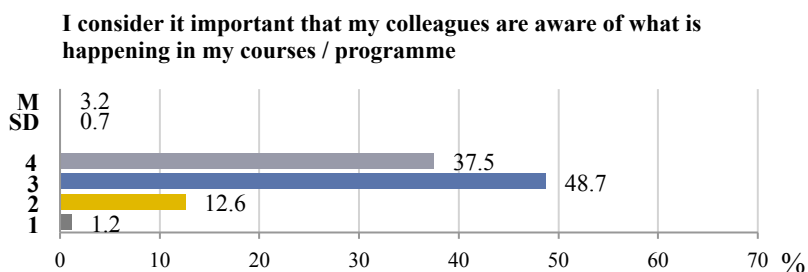
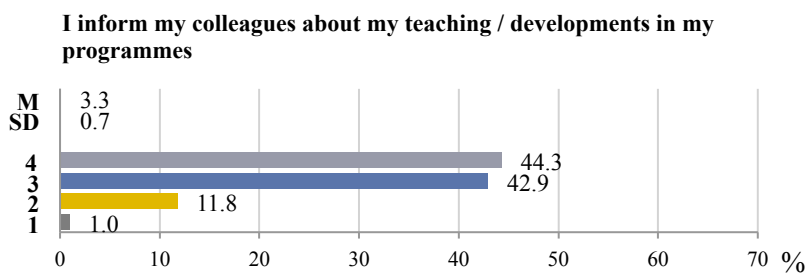
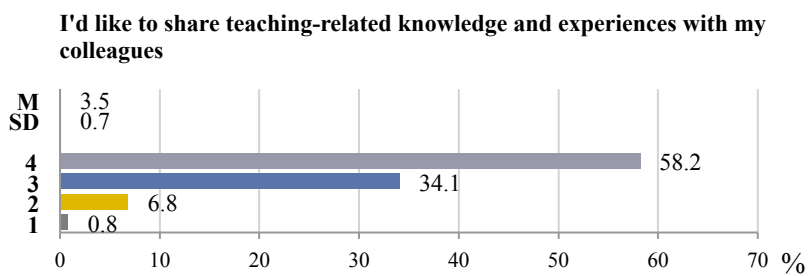
Op de volgende pagina's wordt een overzicht gegeven van de reacties van de respondenten op de vragen en stellingen die wij ze hebben voorgelegd. Achtereenvolgens komen aan bod:

- Opvattingen over kennisdeling (huidige stand van zaken en wensen)
- Voorkeur voor bepaalde manieren van kennisdeling
- Obstakels bij kennisdeling
- Bereidheid tot kennisdeling
- Randvoorwaarden voor kennisdeling
- Belangstelling voor specifieke onderwerpen

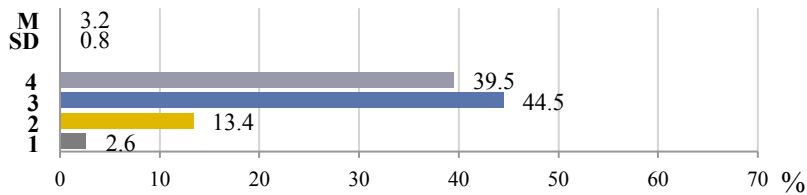
1. Opvattingen over kennisdeling (stand van zaken en wensen)

Please indicate to what extent you agree with the following statements.

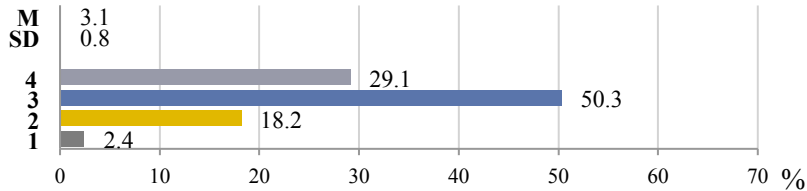
[1 = Disagree, 2 = Tend to disagree, 3 = Tend to agree, 4 = Agree]



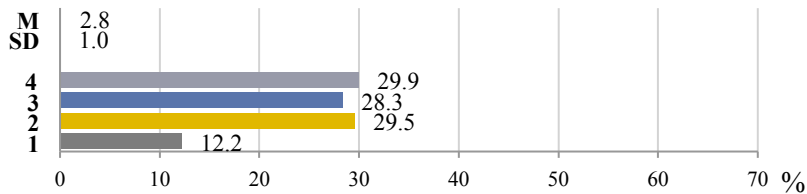
I am willing to spend time and energy to share my teaching experiences / knowledge with my colleagues



When I have learned something interesting or new about teaching or my programme, I make sure my colleagues learn about it too



I miss a venue to exchange ideas and experiences with my colleagues

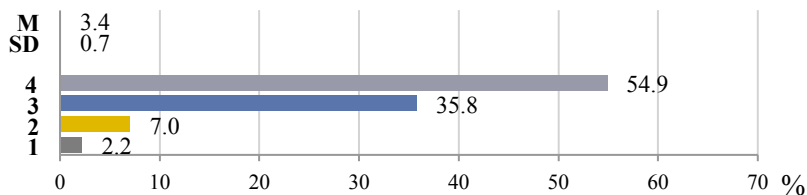


2. Voorkeur voor bepaalde manieren van kennisdeling

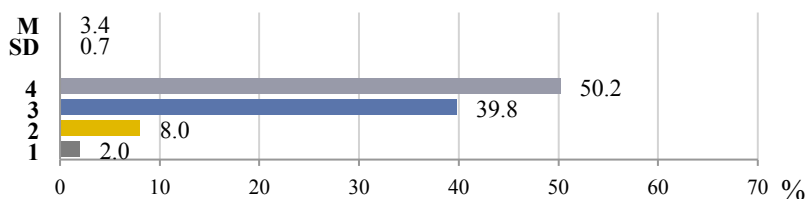
I would use the following methods to increase teaching-related expertise in particular topics (e.g., blended learning, course design, motivating and activating students)

[1 = Definitely not, 2 = Probably not, 3 = Maybe, 4 = Definitely]

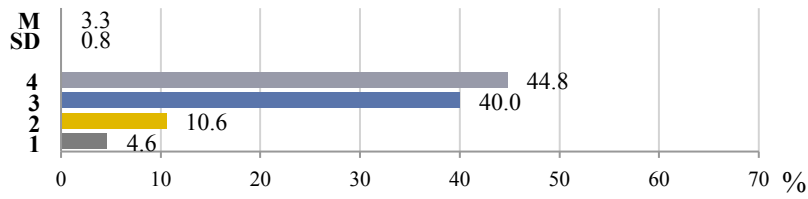
Discussing with colleagues / staff members from my department



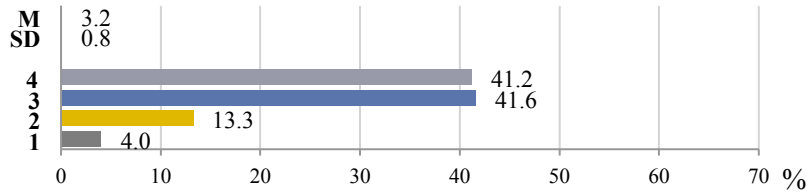
Learning from experienced colleagues from other departments



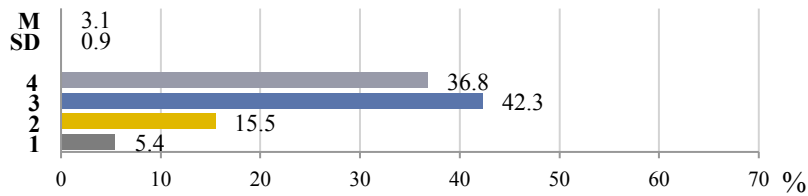
Following one or more workshops



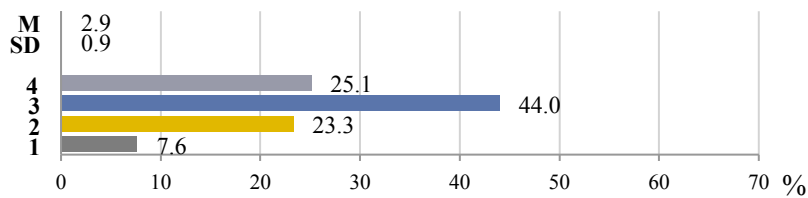
Getting personal advice from an ICTO or educational expert



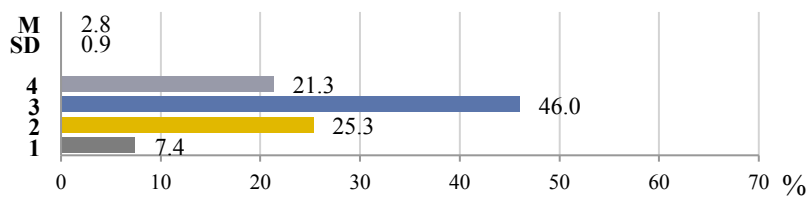
Visiting an online UvA repository with tips and best practices.



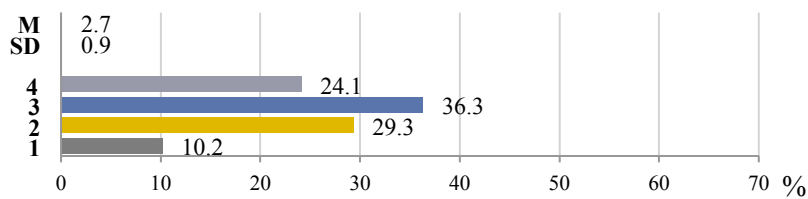
Searching for information on the internet



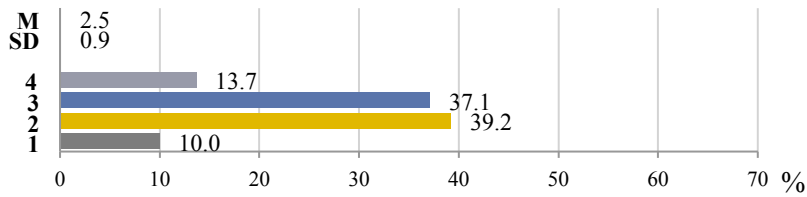
Reading a book on the topic



Joining an online community of UvA colleagues to share experiences



Visiting a forum where I can ask questions

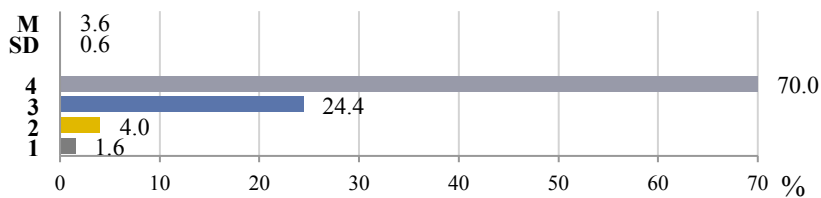


3. Obstakels bij kennisdeling

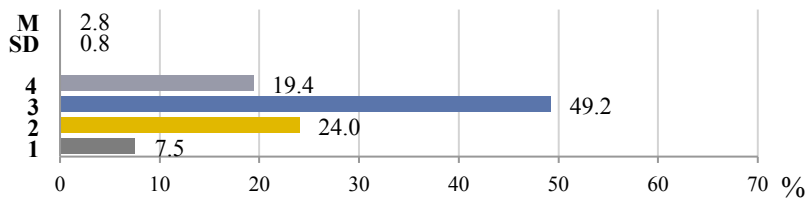
To what extent do the following obstacles hinder you to further develop your teaching (management) skills and knowledge?

[1 = Not at all, 2 = Very little, 3 = Somewhat, 4 = To a great extent]

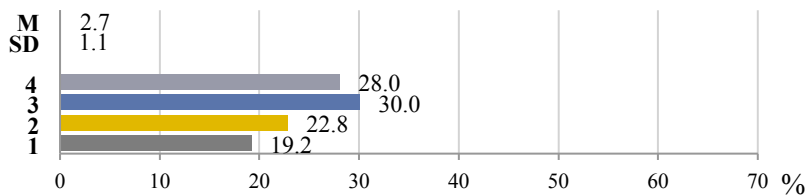
Lack of time



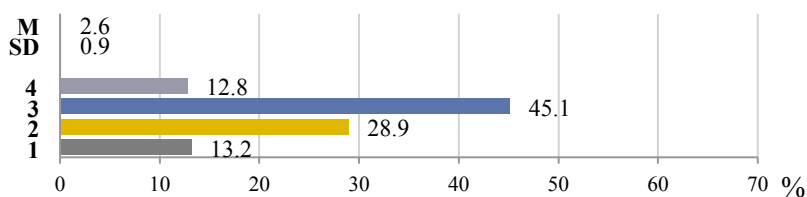
Good practical suggestions and hands-on advice are not readily available



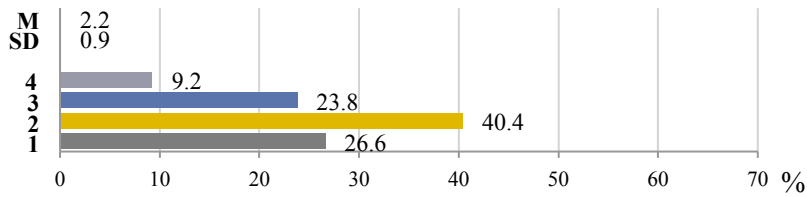
My investments in teaching quality are not sufficiently appreciated at UvA



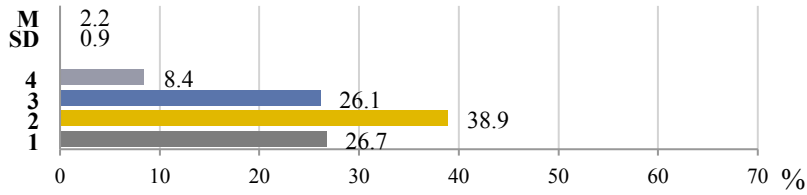
High-quality information on educational concepts and approaches is not readily available



There seem to be too few exemplary teachers / directors to inspire me and learn from



There seem to be too few people with like-minded interests to exchange ideas and cooperate with

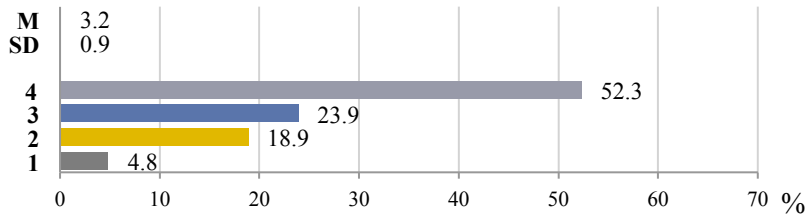


4. Bereidheid tot kennisdeling

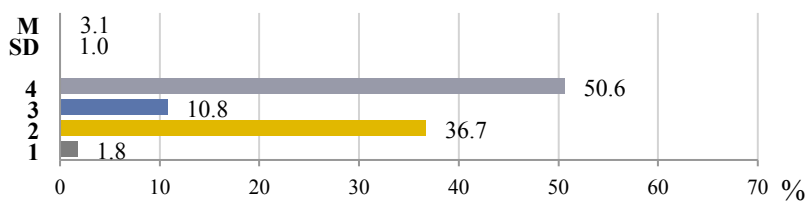
Please indicate how important the following incentives are for you to be willing to share your expertise with colleagues.

[1 = Not important, 2 = A little important, 3 = Important, 4 = Very important]

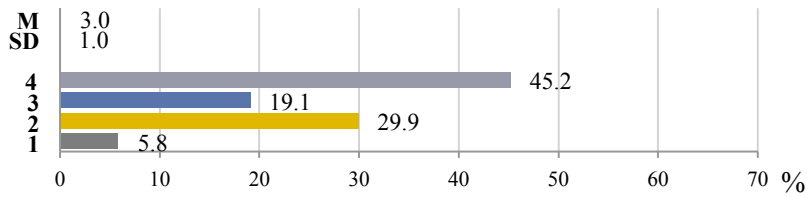
Knowing that others will answer my questions in return



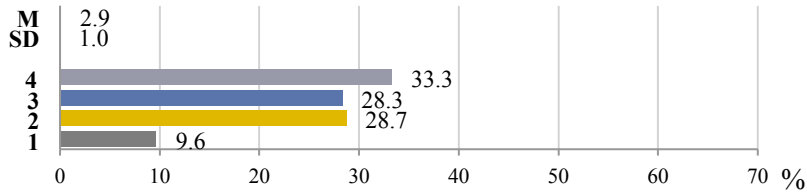
Knowing that colleagues appreciate my contribution



Knowing that my superiors appreciate my contribution



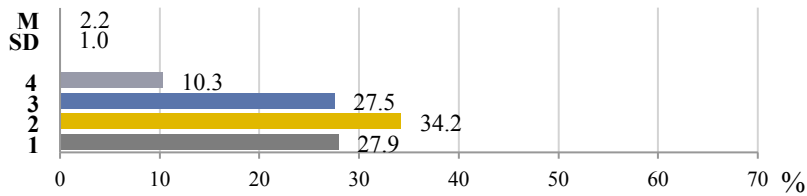
Getting compensated for the time spent in knowledge sharing



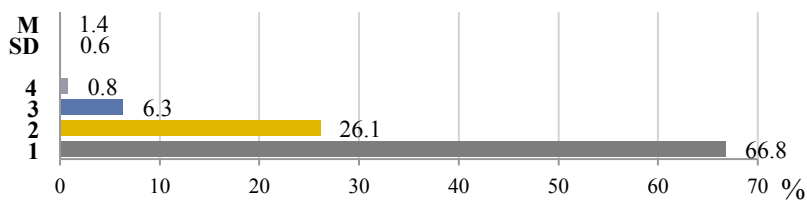
Please indicate to what extent the following reasons are important for you *not* to share your knowledge.

[1 = Not important, 2 = A little important, 3 = Important, 4 = Very important]

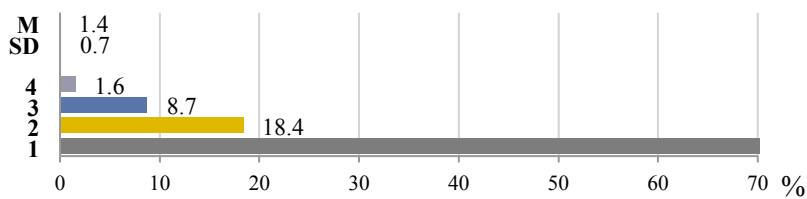
I don't want to spend a lot of time on answering questions



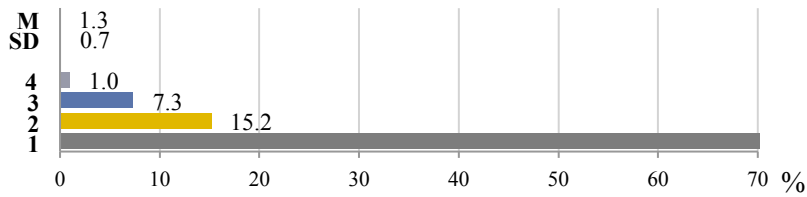
I don't want to be held responsible if things go wrong



I have invested a lot in developing my expertise



My expertise is what protects my job



5. Randvoorwaarden voor kennisdeling

Please indicate to what extent you agree with the following statements, first for your department, then for your faculty and finally for the university.

[1 = Disagree, 2 = Tend to disagree, 3 = Tend to agree, 4 = Agree]

I know who has expertise that is relevant to my teaching



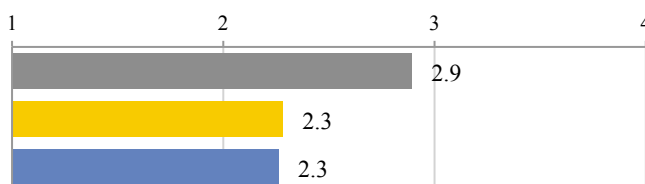
I can rely on my colleagues when I need support in my work.



I believe that we basically think in the same way about teaching



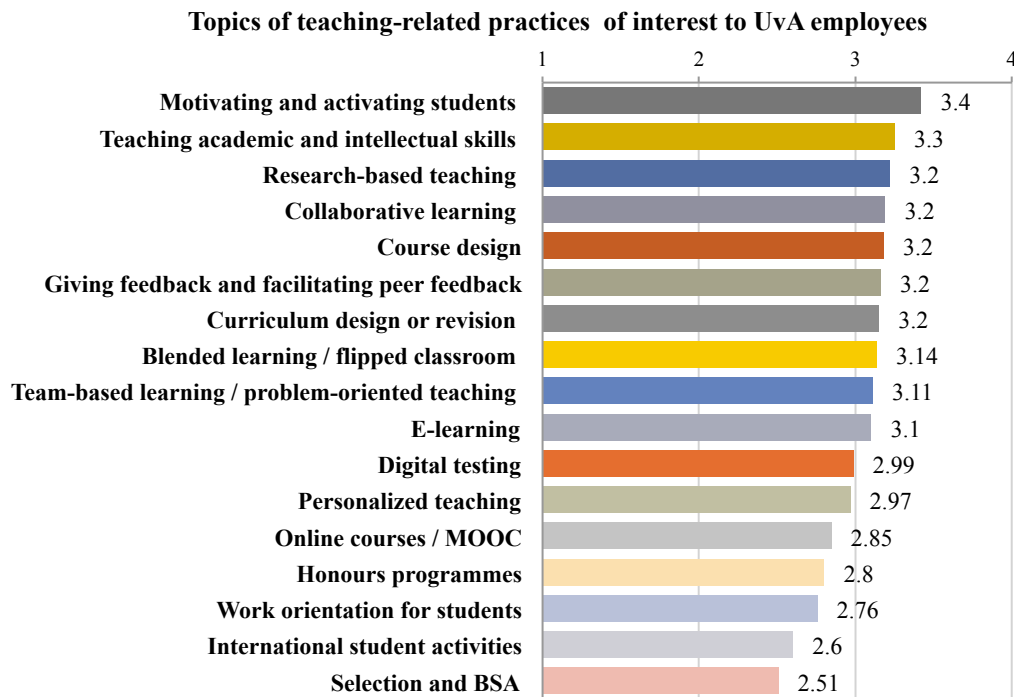
we have a strong feeling of being 'one team'



6. Belangstelling voor specifieke onderwerpen

Below is a list of topics of teaching-related practices and methods you might like to learn more about, with the intention to apply this to your own {courses / programmes}. Please indicate for each topic whether you would like to learn more about it.

[1 = Definitely not, 2 = Probably not, 3 = Maybe, 4 = Definitely]



1

¹ 90 respondenten gaven aan niet te weten wat de optie blended learning / flipped classroom inhield

Bijlage 3: Eerste inventarisatie van kennisdelingsinitiatieven binnen en buiten de UvA (2014)

In Nederland en Vlaanderen houden verschillende organisaties zich bezig met het organiseren van kennisdeling in het hoger onderwijs. Als eerste stap hebben wij in het voorjaar van 2014 deze initiatieven met behulp van deskresearch, internet-searches en een gesprek met twee vertegenwoordigers van de Teaching Academy Utrecht University (Christel Lutz en Anna Gerbrandy) geïnventariseerd.

NB. Deze inventarisatie is geschreven in mei 2014.

Initiatieven binnen de UvA

Op de UvA zijn in het voorjaar van 2014 verschillende initiatieven gaande om kennis te delen. Vergeleken met initiatieven aan andere universiteiten, valt op dat initiatieven aan de UvA bijna allemaal lokaal zijn (in eerste instantie gericht op de eigen opleiding of faculteit).

De ICTO afdeling van de FNWI heeft *Starfish* gemaakt, een kennisdelingsplatform met enkele good practices, projectbeschrijvingen, Questions and Answers, en lijsten met begrippen, interessante gebeurtenissen en geïnteresseerde mensen. Het motief voor dit project: “There are a lot of educational innovations by fantastic educators (lecturers and trainers) and projects, but they often exist in isolation. Bringing their gained experience and expertise together will not only accelerate their progress, but also help supporting other teachers. And beyond discovering knowledge inside and outside of their faculty and institution, teachers should be able to discover other teachers with relevant experience that they can interact with.”²

Vanuit de FGw is de website *Competenties in Context* opgezet. Doel van deze site is “om de lijst met docentcompetenties die de UvA hanteert handen en voeten te geven door in te zoomen op wat docenten doen in specifieke onderwijssituaties. Hiervoor gebruiken we video fragmenten uit verschillende typen colleges.”³ De site is bedoeld voor nieuwe docenten aan de UvA die een BKO-traject volgen en alle anderen die hun didactisch repertoire willen uitbreiden of hun onderwijs willen verbeteren.

Bij Psychologie heeft de coördinator docentprofessionalisering een *Digitaal Docentenhandboek* samengesteld. Dit is een website met praktische informatie (bijvoorbeeld over Blackboard en plagiaat) en beknopte didactische informatie (bijvoorbeeld over het ontwerpen van cursussen en evaluaties). Een mailinglist voor collegiaal overleg over didactische kwesties is nog in ontwikkeling. Enigszins verwant heeft Communicatiewetenschap een *CW-wiki*, de online opvolger van het papieren

² <http://starfish.innovatievooronderwijs.nl/information/40/>

³ <http://www.cic.humanities.uva.nl/>

docentenhandboek met, vooral, praktische informatie over de organisatie en de toetsing van het onderwijs. Meer inhoudelijk over onderwijs is daar ook een overzicht te vinden van de verschillende toetsvormen, hun sterktes, zwaktes en valkuilen. Op centraal niveau is er een wiki voor het *UvA Toetsbeleid*. De lemma's met best practices, georganiseerd per voorwaarde uit het toetsbeleid, zijn helaas nog grotendeels leeg.

Recent hebben het IC en de UB het initiatief genomen om te onderzoeken of de informatie over ICT en onderwijs aan de UvA beter ontsloten kan worden. Bij Geneeskunde, Sociale Wetenschappen en Geesteswetenschappen zijn facultaire projecten geweest om docenten beter over ICT toepassingen te informeren. Zoals eerder vermeld, heeft de Expertisegroep Onderwijs (ICT) de opdracht gegeven te onderzoeken welke innovatieprojecten, die eerder door de ICTO Programmaraad zijn uitgevoerd, geschikt zijn voor opschaling binnen de UvA.

Online kennisdeling buiten de UvA

Ook buiten de UvA vinden we in het voorjaar van 2014 een aantal interessante kennisdelingsinitiatieven. Landelijk biedt Surf een *Kennisbank* aan met 1262 entries: “rapporten, video's en presentaties van SURF en hogeronderwijsinstellingen”.⁴ Het gaat dan vooral om verwijzingen naar ICT gerelateerde innovatieve projecten, bijeenkomsten en rapporten. Voorbeelden zijn de aankondiging van een SURFacademy-webinar over een tool om online toetsvragen te maken,⁵ een best practice-video waarin ICT-managers vertellen over hun geslaagde migratie naar een nieuwe elektronische leeromgeving,⁶ en een artikel over '5 kansen van digitaal toetsen voor docenten'.⁷

Informatie over ICT in het Onderwijs vinden we ook op andere plekken. De TU Delft heeft een relatief uitgebreide website over *ICT in het Onderwijs* die in de lucht wordt gehouden door drie diensten: de afdeling Education Technology, E-learning Support (ELS) en het Onderwijskundig Centrum Focus. Deze site biedt veel informatie over ICT en Blackboard-tools, die onder andere op onderwijsthema (toetsen, stage begeleiden) te vinden zijn. Ook zijn er korte beschrijvingen van projecten en ervaringen van docenten.

Risbo, een zelfstandig onderzoeksinstituut van de Erasmus Universiteit, biedt een website *Digitale Didactiek*. De site – een coproductie van de Erasmus Universiteit, de Rijksuniversiteit Groningen, de Technische Universiteit Delft, de Hogeschool Gent, de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, en de SURF Foundation – biedt volgens de ondertitel “concrete stappenplannen voor het gebruik van ICT in

⁴ <http://www.surf.nl/kennis-en-innovatie>

⁵ <http://www.surf.nl/kennis-en-innovatie/kennisbank/2014/webinar-thats-the-question.html>

⁶ <http://www.surf.nl/kennis-en-innovatie/kennisbank/2014/good-practice-verandertraject-nieuwe-elo-bij-hogeschool-windesheim.html>

⁷ <http://www.surf.nl/kennis-en-innovatie/kennisbank/2014/artikel-5-kansen-van-digitaal-toetsen-voor-docenten.html>

het hoger onderwijs”.⁸ Wat opvalt, is de gestructureerde en consequente wijze waarop informatie wordt aangeboden, met systematisch aandacht voor een voorbeeld uit de praktijk, het doel van ICTs, wanneer die te gebruiken zijn, aandachtspunten bij de voorbereiding, aandachtspunten bij de uitvoering, randvoorwaarden, achtergrondinformatie en extra verwijzingen.

Informatie over toetsing wordt ontsloten door de Onderwijskundige Dienst van de Universiteit Twente. Deze dienst biedt een uitgebreide *Informatiesite Toetsing en beoordeling* met aparte ingangen voor docenten, examencommissies en beleidsmakers. De lemma's op deze site verwijzen vooral door naar andere informatiebronnen.

Het ICLON voegt aan dat aanbod een website *Studiesucces Hoger Onderwijs* toe, met een onbekend aantal blogposts waarin opnieuw vooral verwezen wordt naar interessante initiatieven en documenten, resultaten van onderzoek (bijvoorbeeld onderzoek dat laat zien dat motivatie van de student [in termen van zelfvertrouwen, verwachtingen en aspiraties] duidelijk samenhangt met studievoortgang), en een FAQ over studiesucces.

Buiten Nederland vinden we – in België – nog twee interessante initiatieven. Het eerste is de *BV Databank*. Dit is een goed ontsloten database, waarin relatief gedetailleerde informatie wordt gegeven over 40 “innovatieve onderwijsbenaderingen, werkvormen en evaluatiemethoden”.⁹ Een voorbeeld is het hoorcollege met activerende elementen. Ook biedt de database een groot aantal definities van begrippen (van ankerbegrip tot zoemsessie), en een aanzienlijk aantal systematische beschrijvingen van inspirerende voorbeelden van “studentgecentreerd en activerend onderwijs in de dagelijkse praktijk”.¹⁰ Deze database is een uitvloeisel van een stimuleringsproject van de Vlaamse overheid en wordt inmiddels door verschillende universiteiten en hogescholen in de lucht gehouden.

De Katholieke Universiteit Leuven biedt een online versie van het boek *Steekkaarten doceerpraktijk* met 55 *steekkaarten* over een scala aan onderwijskundige onderwerpen, van onderzoeksgelateerd onderwijs tot tussentijds toetsen. Per steekkaart wordt een beknopte en een concrete omschrijving geboden, wordt uitgelegd waarom het onderwerp belangrijk is, wordt ingegaan op de concrete toepassing en worden aanbevelingen en valkuilen benoemd.

Netwerken van docenten en instituten

Aan de Universiteit van Utrecht vinden we de *Teaching Academy University Utrecht* (TAUU). Dit is een netwerk van docenten, opgezet door de deelnemers van de leergang onderwijskundig leiderschap (2011-2012) van het Center for Excellence in University Teaching. De TAUU organiseert bijeenkomsten waar docenten aan de hand van inleidingen van ervaren en minder ervaren docenten

⁸ <http://www.digitaledidactiek.nl/>

⁹ <http://www.bvatabank.be/databank/index.php>

¹⁰ Idem

over concrete onderwijssituaties en innovaties praten. Ook heeft het netwerk een eigen website, waar de bestaande kennisbank van het Centrum voor Onderwijs en Leren van de UU bij is onder gebracht. Deze kennisbank is thematisch georganiseerd, en biedt bijvoorbeeld praktijkvoorbeelden van honours-onderwijs, achtergronden van matching en een FAQ over toetsing. Daarnaast biedt de TAUU website een agenda en een blog waar docenten schrijven over of reflecteren op eigen onderwijservaringen.

De Nederlandse universiteiten hebben samen vijf innovatie- en kennisdelingsnetwerken opgezet voor de disciplines natuurkunde, wiskunde, informatica, biologie en scheikunde. Deze staan bekend onder de projectnaam Innovatiecentra Academisch Bètaonderwijs. “Het doel van deze disciplinaire innovatiecentra is om de kwaliteit van het academisch onderwijs in bèta en techniek te verhogen. Diverse teams met docent-onderzoekers van verschillende universiteiten werken aan projecten die aansluiten bij thema’s als ‘curriculumvernieuwing’, ‘studierendement’ en ‘docentprofessionalisering’. Door deze samenwerking worden kennis, ervaringen en best-practices ontsloten en uitgewisseld.”¹¹

De Nederlandse universiteiten werken ook samen met 12 hogescholen in het Siriusprogramma om excellentietrajecten te bevorderen. Het programma omvat een subsidieregeling, een auditcommissie die deelnemende instellingen adviseert, en een bureau dat de kennisdeling organiseert (via bijeenkomsten, studiereizen, nieuwsbrieven en een beknopt online overzicht van best practices).

Ten slotte is er het nationale Expertise Netwerk Hoger Onderwijs, een netwerk van vooral onderwijsadviseurs en docententainers.

Onderwijskundige diensten

Naast (online) kennisdeling en netwerken, maken verschillende universiteiten ook gebruik van onderwijsadviseurs om onderwijsinnovatie en docentprofessionalisering te bevorderen. De UvA heeft haar centrale en facultaire ICTO medewerkers die vooral over de inzet van ICT adviseren. Daarnaast organiseert het CNA cursussen en kennisdelingsbijeenkomsten, en verzorgt zij de BKO.

Het ICLON (Leiden), het Onderwijskundig Centrum Focus (Delft) en het Centre for Educational Support (Twente) zijn, samen met het Centrum voor Onderwijs en Leren (Utrecht) de grotere onderwijsadviesdiensten in Nederland. Ogenschijnlijk kleinere diensten vinden we aan de VU en in Nijmegen. De VU heeft een afdeling onderwijsadvies die is ondergebracht bij de UB en die adviseert over ICT en curriculumontwikkeling. Daarnaast heeft de VU een afdeling Onderwijs- en kwaliteitszorg ondergebracht bij de dienst Student- en Onderwijszaken. De Radboud Universiteit heeft een afdeling Onderwijsondersteuning die seminars biedt en de BKO verzorgt.

Het ICLON (Leiden) adviseert en verzorgt trainingen op het gebied van toetsing, accreditatie, kwaliteitszorg, curriculumontwikkeling, ICT en didactiek (bijv. scripties begeleiden). Docenten uit Leiden kunnen per e-mail gratis om advies vragen (waarbij het centrum aangeeft ongeveer een uur ter

¹¹ <http://www.icab.nl/?pid=2>

beschikking te hebben om vragen te beantwoorden) – de *Digitale Vraagbaak*. Tevens verzorgt het ICLON trainingen voor docenten die een BKO traject volgen. Daarbuiten doen medewerkers van het ICLON ook toegepast onderzoek in opdracht van hoger onderwijsinstellingen, naar studierendementen, tijdsbesteding van studenten en ervaringen van alumni op de arbeidsmarkt, en verzorgen zij evaluaties.

Het OC Focus van de TU Delft vervult een vergelijkbare reeks van taken: adviseren bij onderwijsvernieuwing, begeleiden en didactisch trainen van docenten, aanbieden van cursussen en bijeenkomsten. Dit centrum richt zich vooral op e-learning, internationalisering, docent-professionalisering en onderwijsontwikkeling. Waar het ICLON de Digitale Vraagbaak heeft, biedt Focus een *Snel Onderwijs Consult* aan docenten met vragen over hun eigen onderwijspraktijk. De adviseurs van Focus hebben per vraag maximaal 6 uur beschikbaar. Daarnaast verzorgt Focus het BKO traject in Delft.

Ook de Onderwijskundige Dienst van de Universiteit Twente, onderdeel van het Centre for Educational Support, adviseert docenten en bestuurders, ondersteunt bij accreditaties, begeleidt onderwijsprojecten, ontwikkelt en verzorgt professionaliseringsactiviteiten (BKO, workshops, coaching), en voert toegepast onderzoek uit. De medewerkers van deze dienst zijn als onderwijskundigen deels bij de faculteiten gestationeerd. Kennisoverdracht en uitwisseling (via themabijeenkomsten, onderwijs- en studiedagen, “kennissites” en “handreikingen”) worden genoemd als belangrijke activiteiten.¹² Zo biedt deze Dienst behalve de eerder genoemde en voor een breder publiek interessante site over toetsing, ook specifiek op de medewerkers van de UT gerichte sites aan met informatie over evaluaties, BKO en onderwijsvernieuwing.

De Universiteit Utrecht heeft de afdeling Onderwijsadvies en Training van het Centrum voor Onderwijs en Leren. Ook deze afdeling verzorgt het inmiddels bekende aanbod: advies en ondersteuning bij onderwijsontwikkeling en innovatie; trainingen, cursussen en opleidingen ter professionalisering van de docent; en praktijkgericht onderzoek. Voor beginnende docenten wordt de BKO aangeboden; gevorderde docenten kunnen gebruik maken van het aanbod van het Center of Excellence in University Teaching. Opvallend aan het Utrechtse Centrum is dat het ook cursussen voor studenten verzorgd (bijv. over academisch leren, mondeling presenteren en time management). Docenten kunnen bij het Centrum terecht voor een *Professioneel Consult*. Daarnaast kan er uit de *Educatieve Middelen Pool* geld aangevraagd worden voor projecten die gericht zijn op kwaliteitsverbetering en innovatie van het onderwijs op een aantal speerpunten (matching en selectie, toetsing, intensivering van onderwijs in combinatie met extensivering voor docenten en honours-onderwijs).

¹² <http://www.utwente.nl/ces/od/organisatie/>

Een interessant voorbeeld uit het buitenland, ten slotte, is het Institute of Advanced Learning and Teaching (IATL) aan de University of Warwick in Groot-Brittannië. Dit is een interessant instituut, omdat het op een ander model is gebaseerd. Voor dit instituut werken geen onderwijskundigen, maar ervaren docenten van verschillende opleidingen. Voor een deel van hun aanstelling helpen zij als adviseur, consultant en matchmaker andere docenten om hun onderwijs te verbeteren. Een deel van hun werk bestaat uit het doorgeven van 'best practices' van opleiding naar opleiding. Daarnaast kan het instituut geld en Fellowships ter beschikking stellen aan docenten die hun cursus willen verbeteren. Die kunnen zich daarmee deels vrijkopen, om substantieel tijd aan innovatie van een cursus te besteden.

Een integrale aanpak

Onderzoekers van het (voormalige) IVLOS van de Universiteit Utrecht en het (voormalige) IOWO van de Radboud Universiteit benadrukken in een recent onderzoek voor de VSNU dat kennisdeling een belangrijke bouwsteen van docentprofessionalisering is. Andere belangrijke onderdelen die in het rapport worden genoemd, zijn de basiskwalificatie voor beginnende docenten, onderwijsinnovatieprojecten die zowel het onderwijs als de verdere ontwikkeling van docenten dienen, en geïnstitutionaliseerde waardering voor docenten en onderwijskwaliteit. De onderzoekers benadrukken dat een goede infrastructuur voor kennisdeling moet passen binnen de institutionele strategie voor docentprofessionalisering en goed moet aansluiten op de onderwijsvisie van de instelling. Daarom pleiten zij voor een integrale aanpak van docentprofessionalisering, waarin onderwijsbeleid, personeelsbeleid en kwaliteitsbeleid samenkomen.¹³

Conclusie

We concluderen dat er verschillende interessante initiatieven tot kennisdeling in Nederland en daarbuiten bestaan, op verschillende niveaus (van opleiding-specifiek tot nationaal), in verschillende formats (van online blog tot volledig centrum), door verschillende partijen georganiseerd (van docent tot onderwijskundige dienst), die een heel scala aan kennisdelings- en professionaliseringsactiviteiten organiseren (inclusief BKO, praktijkgericht onderzoek en op-maat advisering).

De kennisdelingsinitiatieven aan de UvA kunnen we tegen deze achtergrond als 'vrij bescheiden' karakteriseren. Kennisdeling aan de UvA bestaat vooral dankzij de inzet van een of meer individuen die kennisdeling belangrijk vinden, en als drijvende kracht een initiatief van de grond brengen en in de lucht proberen te houden. Er is zeker ruimte voor meer en betere mogelijkheden voor kennisdeling.

¹³ Van Alst, J., de Jong, R., & van Keulen, H. (2009). *Docentprofessionaliteit in het Nederlandse hoger onderwijs*. Nijmegen/ Utrecht.

Bijlage 4. Tweede inventarisatie van kennisdelingsinitiatieven binnen en buiten de UvA (2015)

Aanpak

In Nederland en Vlaanderen houden verschillende organisaties zich bezig met het organiseren van kennisdeling in het hoger onderwijs. Om van hun ervaringen te leren, hebben wij verschillende initiatieven per e-mail en telefoon benaderd en enkele vragen voorgelegd over het gebruik, de evaluatie en de kosten van kennisdeling. Daarbij hebben wij een onderscheid gemaakt tussen online kennisdelingsplatforms binnen en buiten de UvA, en onderwijskundige diensten die kennisdeling in hun (vaak veel bredere) pakket hebben. De meeste initiatieven hebben (via e-mail) gereageerd.

Onderzochte initiatieven

De inventarisatie heeft plaatsgevonden tussen februari en juni 2015. De volgende initiatieven zijn benaderd:

Online kennisdelingsinitiatieven binnen de UvA

- ACTA docentennet Diana RazabSekh
- Competenties in Context (FGw- UvA) Anne Bannink & Jet van Dam – Isselt
- Digitaal Docentenhandboek (UvA) Rifka van der Meer
- Starfish Natasa Zupancic Brouwer
- UvA Wiki Toetsbeleid Hotze Lont

Online kennisdelingsinitiatieven buiten de UvA

- BV Databank (Vlaanderen) Sarah Slock
- Digitale Didactiek (Erasmus) Gerard Baars
- Steekkaarten doceerpraktijk (Leuven) Anne-Leen Maes
- SCORE HvA Veronica Bruijns
- SURF Kennisbank Eric Daamen
- TAUU (Utrecht) Maarke Roelofs

Onderwijskundige diensten

- ICLON adviesdienst (Leiden) Jossi Gijzen
- OC Focus (Delft) Toine Andernach
- Onderwijskundige Dienst (Twente) Irene Visser

Vragenlijst

Aan vertegenwoordigers van online platforms respectievelijk onderwijskundige diensten zijn de volgende vragen voorgelegd.

Online platforms:

- Gebruik
 1. Hoeveel gebruikers/bezoekers heeft [NAAM] per jaar (of per maand)?
 2. Hoe zou u uw belangrijkste gebruikersgroep(en) omschrijven?
- Evaluatie
 3. Zijn er evaluaties van [NAAM] beschikbaar?
 4. Welke factoren dragen volgens u bij aan het succes van [NAAM]?
 5. Welke aspecten zou u graag verbeteren?
- Kosten
 6. Hoeveel menskracht (fte) kost het uw organisatie (eenmalig en structureel) om [NAAM] aan te bieden?

Onderwijskundige diensten:

- Gebruik
 1. Hoeveel adviesgesprekken worden per jaar gevoerd? / Hoeveel vragen worden per jaar via de [DIENST] gesteld?
 2. Wie zijn de belangrijkste gebruikers van die diensten?
- Evaluatie
 3. Zijn er evaluaties van de genoemde diensten beschikbaar?
 4. Welke factoren dragen volgens u met name bij aan het succes van de genoemde diensten?
 5. Welke aspecten zou u graag verbeteren?
- Kosten
 6. Hoeveel menskracht (fte) kost het uw organisatie (eenmalig en structureel) om de genoemde diensten (adviesgesprekken, digitale vraagbaak) aan te bieden?

Samenvatting van de reacties

Inhoud en opbouw van de platforms

De opbouw van de verschillende websites verschilt nogal. Sommigen hebben een website, waarbij de gebruikers zelf direct input kunnen leveren en kennis kunnen delen (Starfish). TAAU kent bijvoorbeeld een actieve docentengroep van zo'n 50 – 100 docenten, die op vrijwillige basis een bijdrage leveren door bijvoorbeeld een blog te schrijven voor de site. Andere sites geven uitsluitend informatie en zijn minder interactief. Hier kunnen gebruikers dus enkel informatie zoeken. Een

zoekfunctie en linksysteem (tags) wordt door meerdere platforms daarom als essentieel/belangrijk genoemd (SURF.nl, BV Databank, Digitale Didactiek). Sommigen benadrukken de link tussen een online en offline community als een belangrijk uitgangspunt bij kennisdeling (TAAU en DDH psychologie UvA).

Gebruik

Het eerste dat opvalt is dat gebruik en waardering lang niet altijd systematisch in kaart worden gebracht. Er is dus eigenlijk relatief weinig informatie beschikbaar.

De bezoekersaantallen, zoals die in antwoord op onze vragen werden gegeven, verschillen nogal per website (variërend tussen 386 gebruikers van Starfish, 5671 bezoekers per jaar bij BV Databank, 100-150 bezoekers per maand bij SCORE, en een paar duizend bezoekers per maand bij Digitale Didactiek). De bezoekers zijn voornamelijk docenten, maar ook ondersteunend personeel, beleidsmedewerkers en onderwijsdirecteuren bezoeken de verschillende sites.

Het ICLON voert zo'n 100 adviesgesprekken per jaar (vaak als startpunt van een langer adviestraject). Via de Digitale Vraagbaak, een nieuwe dienst, zijn in 2014 slechts 10 vragen binnengekomen.

Kosten

Een inventarisatie van verschillende platforms (websites) waar kennis wordt gedeeld, leert dat zowel het bouwen als het onderhouden van websites veel tijd (fte) kost. De kosten om een site te bouwen worden gemiddeld op zo'n 3-5 fte geschat (eenmalig). Het onderhouden (up to date houden qua techniek, maar ook het updaten van informatie en het toevoegen van nieuwe informatie) kost gemiddeld zo'n 0,5 – 1 fte (grove schatting door de bevraagde initiatieven).

Succesfactoren

Een aantal websites geeft aan dat potentiële bezoekers/gebruikers de betreffende site niet weten te vinden. Bekendheid is dus een eerste succesfactor. Sommige initiatieven zouden meer aan bekendheid willen doen. Ook is het belangrijk dat een initiatief laagdrempelig is.

Sommige initiatieven rapporteren dat bezoekers/gebruikers op een gegeven moment wegblijven, omdat de informatie op de site verouderd is. Het is daarom van groot belang om informatie up-to-date te houden. Daarnaast verouderen de systemen waarin sites gebouwd worden ook snel. Ook hier is het van belang dat een site regelmatig geactualiseerd wordt.

Veelal zijn de gebruikers erg enthousiast over de sites, aldus de beheerders. Ze vinden het handig om er informatie op te zoeken voor hun onderwijs. Formele evaluaties ontbreken echter, zoals we al eerder opmerkten. Een belangrijke succesfactor die wordt genoemd is dat praktische voorbeelden moeten worden geboden, c.q. dat er een link tussen theorie en praktijk wordt gelegd (Digitale didactiek & BV Databank).