



# Kennisdelen aoc's te vrijb

De aoc's verkeren veelal nog in de eerste fase van kennismanagement.

In projecten en initiatieven vindt kennisdeling en -ontwikkeling weliswaar plaats. Het Livelink-project is daar een goed voorbeeld van. Maar deze activiteiten zijn (nog) niet ingebed in een strategisch kader of gekoppeld aan professionaliseringsactiviteiten van de scholen. Een goede volgende stap zou een sterkere inbedding in de beleidsmatige context van de school zijn, met aandacht voor brede implementatie.

**V**eranderprocessen binnen scholen (en organisaties in het algemeen) zijn complex en verlopen vaak langzaam. Bij het implementeren van innovaties, of het nu gaat om competentiegericht leren of meer zelfsturing door de deelnemer, wordt doorgaans veel energie gestoken in het uitwerken van een onderwijsinhoudelijke visie en het herinrichten van het onderwijsproces. Veel minder aandacht is er voor de vraag of de medewerkers die de verandering tot een succes moeten maken voldoende kennis en vaardigheden hebben en hoe deze het beste ontwikkeld kunnen worden. Opleidingen en trainingen zijn lang niet altijd de beste oplossing hiervoor. Kennismanagementmethodieken (gericht op leren op de werkplek) kunnen een belangrijke rol spelen bij het invulling geven aan professionaliseringsactiviteiten. CINOP heeft een onderzoek gedaan onder scholen in het bve-veld naar goede voorbeelden van kennisdelen. De volgende vragen stonden daarbij centraal:

• Wordt er gewerkt aan georganiseerde vormen van kennisuitwisseling en borging? Welke goede ervaringen zijn opgedaan en wat is de rol van ict daarbij?

• Zijn maatregelen rond kennisdelen en professionalisering verbonden met het onderwijsinhoudelijk beleid?

• Wat zijn de succesfactoren en knelpunten die worden ervaren door scholen?

In dit artikel worden de belangrijkste resultaten en conclusies van het onderzoek onder aoc's weergegeven.

## Interessante voorbeelden

Er wordt op scholen nog weinig structureel gewerkt aan kennis delen, ontwikkelen en borgen. Vaak blijft dit beperkt tot formele scholingsdagen en wordt er alleen in regulier team- of management-overleg incidenteel kennis gedeeld tussen collega's. Ict wordt vooral gebruikt voor e-mail en om verslagen en andere informatie op te slaan en beschikbaar te stellen via intranet. Er zijn echter interessante voorbeelden.

Het eerste betreft het ict-kennisplatform Livelink. De 'groene onderwijsinstellingen' en het Ministerie van LNV werken sinds '99 aan de opbouw van een intranet: een Groen Kennisnet. Daarbij wordt het ict-kennisplatform Livelink gebruikt. Dit systeem biedt de mogelijkheid tot betere



*Scholen stoppen veel energie in het uitwerken van hun onderwijsinhoudelijke visie en het herinrichten van het onderwijsproces. Hoe bij medewerkers de kennis en vaardigheden ontwikkeld moeten worden om tot een succesvolle verandering te komen, krijgt meestal veel minder aandacht*

FOTO: STUDIO ANDRÉ RUIJGROK

den ontwikkeld en beschikbaar gesteld voor meerdere scholen (bijvoorbeeld een mini-onderneming als leeromgeving, waar pluimveehouders aan meewerken). Discussies die via e-mail worden gehouden (bijvoorbeeld over portfolio) kunnen worden gekopieerd en voor iedereen beschikbaar gesteld. Schooloverstijgende projectgroepen gebruiken Livelink voor het uitwisselen van kennis en het voeren van discussies. Sommige informatie is alleen beschikbaar voor de school zelf en sommige is breed beschikbaar. Er is een uitgebreide zoekfunctie waarmee in opgeslagen informatie, discussiefora en externe databanken kan worden gezocht. Ook faciliteert Livelink brainstormsessies en begeleiding op afstand.

Een tweede voorbeeld betreft de organisatie van ontwikkelgroepen. Rond Livelink is een landelijke ontwikkelgroep actief, onder leiding van een projectmanager van LNV. Hierin zitten zowel onderwijskundige als technische deskundigen die ervaringen uitwisselen, evaluaties doorspreken en nieuwe plannen ontwikkelen. In dit proces van reflectie, discussie en evaluatie wordt ook nieuwe kennis ontwikkeld en getoetst. Binnen ontwikkelgroepen worden innovatieve producten of diensten vanuit een bepaalde visie bedacht, ontwikkeld, in de praktijk getoetst en bijgesteld. Belangrijke ervaringskennis kan worden vastgelegd in 'best practises' of richtlijnen voor gebruik. Ontwikkelgroepen komt ook voor bij scholen rond onderwerpen als een (digitaal) portfolio of EVC. Het is van belang vast te stellen wanneer de pilot voldoende ervaringen heeft opgeleverd en gewerkt kan worden aan brede implementatie (met doelen, richtlijnen voor aanpak en condities).

Als derde voorbeeld kunnen discussiebijeenkomsten genoemd worden. Bij open discussies (dialog) kunnen feiten, inzichten en ervaringen met elkaar worden gedeeld. Daarmee worden impliciete overwegingen expliciet gemaakt en met elkaar kritisch geëvalueerd. Goede vragen stellen is een krachtig middel, zowel om feitelijke informatie te achterhalen als de gehanteerde overwegingen (en de vraag in hoeverre deze afhankelijk zijn van de context). Een laatste voorbeeld betreft activiteiten rond intervisie en coaching. Soms wordt aan intervisie en coaching gedaan of wordt dit opgestart vanuit de afdeling personeelszaken. Bij intervisie adviseren de leden van een 'leergroep', bestaande uit medewerkers

met een vergelijkbare functie, elkaar over werkgerelateerde problemen. Door te reflecteren op ervaringen, worden de professionele vaardigheden van de medewerkers ontwikkeld. Bij coaching geeft een individuele coach feedback op handelingen en stimuleert hij de gesprekspartner in het uitproberen van alternatieven. Veel scholen geven aan dat er meer aan intervisie en coaching zou moeten gebeuren.

### Relatie met onderwijsinhoudelijk beleid

De koppeling van activiteiten rond kennisdelen of professionalisering met het inhoudelijk beleid van een school komt nog niet zo vaak voor. Daardoor blijven activiteiten rond bijvoorbeeld Livelink als ict-platform voor kennisdelen wat op zichzelf staan. Scholen met ontwikkelgroepen houden lang het karakter van een pilotgroep, met weinig impact naar de organisatie. Of er is weinig follow-up na discussiebijeenkomsten. Kennismanagement-activiteiten zijn dan losstaande projecten of initiatieven, gericht op het oplossen van een bepaald probleem. Het is een zaak van enthousiaste medewerkers of groepen, met een vrijblijvend karakter. Het is de fase van 'laat duizend bloemen bloeien' en daar zitten mooie bloemen tussen. Deze situatie komt overeen met de eerste, activiteitengeoriënteerde fase van kennismanagement, die gekenmerkt wordt door losstaande activiteiten en een probleemgerichte benadering. Kennisdeling en ontwikkeling is vrijblijvend, en (nog) niet ingebed in een strategisch kader of gekoppeld aan professionaliseringsactiviteiten. In de volgende fase komt er aandacht voor het primaire proces van de organisatie – bijvoorbeeld intake, assessment, begeleiden van zelfsturing – vanuit een coherente visie en beleid ten aanzien van de kernactiviteiten. Gekeken wordt naar het proces als geheel en de kennisdeling en -ontwikkeling die nodig is om het proces te (blijven) verbeteren. Leren van ervaringen door teams en afdelingen levert daaraan een belangrijke bijdrage. Het opleidingsbeleid voor medewerkers is verankerd in het personeelsbeleid. Bijvoorbeeld alle medewerkers zijn verplicht hun coachingsvaardigheden en ict-vaardigheden te ontwikkelen. In termen van de eerder genoemde beeldspraak: vanuit de vele bloemen worden gericht boeketten samengesteld. In de derde fase staat de organisatie →

# lijvend

informatie en communicatie tussen de (veelal) kleinschalige onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Het integreert functies van mail, websites en intranet. Groen kennisnet biedt een platform waarop aoc's kunnen samenwerken met uitgeverij en brancheorganisaties en waarmee allerlei versnipperde initiatieven van instellingen bij elkaar kunnen worden gebracht. Er kunnen virtuele werkruimtes en gereedschapskisten wor-

## Mary Dankbaar

Drs. Mary Dankbaar (mdankbaar@cinop.nl) is werkzaam bij CINOP als senior adviseur. Ze heeft voor bedrijven, instellingen en scholen diverse projecten uitgevoerd rond leren en opleiden met ict, kennismanagement en HRD-vraagstukken. Mary is voorzitter van de werkgroep E-learning van de NvO2 (Nederlandse Vakvereniging voor HRD). Ze heeft verschillende artikelen en een boek over e-learning en kennismanagement gepubliceerd.



## Leren met Livelink trekt veel belangstelling

Het ict-platform Livelink wordt vanaf 1999 in het groene onderwijs gebruikt. Eerst in een pilot met een kleine groep gebruikers. Vervolgens is met de inhoudelijke inrichting en het aantal toepassingen, het gebruik gestaag gegroeid. Op dit moment hebben 10.000 personen in het groene onderwijs (management, docenten, ondersteuners, leerlingen en studenten) een account op Livelink. Dit ict-kennisplatform is een van de drie ict-standaarden voor de aoc's. De twee andere zijn Blackboard en Question Mark Perception.

Livelink wordt in het groene onderwijs ingezet voor drie soorten activiteiten: voor het landelijke extranet en daarin de ontwikkeling van intranetten van de individuele onderwijsinstellingen en projectfaciliteiten voor landelijke en lokale projecten, voor de circulatie van groene kennis en voor de ondersteuning in het primaire onderwijsproces.

De belangstelling voor dat laatste aspect blijkt groot, zo bleek tijdens de bijeenkomst 'Leren met Livelink' die het projectmanagement op 3 oktober organiseerde bij Aequor in Ede. Maar liefst 100 belangstellenden waren ingegaan op de uitnodiging die dag kennis te nemen van onderwijskundige toepassingen die binnen drie aoc's en de Stoas Hogeschool zijn ontwikkeld en die nu beschikbaar zijn voor alle gebruikers. Het leerlinginformatiesysteem en zorgdossier biedt AOC Limburg – dat overigens integraal over gaat op Livelink – prima mogelijkheden om belangrijke informatie over leerlingen actueel en 'veilig' toegankelijk te houden. Stoas Hogeschool gebruikt Livelink voor het begeleiden van studenten in projectonderwijs en Heliconopleidingen voor tijd- en plaatsafhankelijke begeleiding bij de beroepspraktijkvorming. AOC Oost tenslotte, heeft voor een totaalconcept gekozen door met Livelink een leeromgeving voor de zelflerende leerling in het competentiegericht onderwijs te bouwen.

Uit reacties van de deelnemers werd duidelijk dat Livelink begint te leven in het groene onderwijs en dat managers, docenten, ict-coördinatoren, studenten en leerlingen onder de indruk zijn van wat deze voorlopers in hun dagelijkse onderwijspraktijk met Livelink doen.



FOTO: TON VAN DEN BORN

### ▲ Aandachtig gehoor tijdens de Livelink-presentaties op 3 oktober

als geheel centraal; met aandacht voor zowel het primaire als de ondersteunende processen en de beheersing ervan. Medewerkerstevredenheid, klant- en partnertevredenheid wordt continu gemeten en de resultaten worden gebruikt voor verbetering van processen. Kennisdelen en -ontwikkeling is hierbij een wezenlijk onderdeel. Hier wordt planmatig mee omgegaan op basis van een visie op kennismanagement vanuit directie en college van bestuur. Leren, kennisdelen en competentie-ontwikkeling binnen de organisatie wordt integraal aangestuurd vanuit het Human Resource en Development-beleid. Het hele proces van zaaien tot en met verkopen van bloemen wordt systematisch beoordeeld en verbeterd. Bovenstaande gefaseerde aanpak van kennismanagement is ontleend aan het model voor systematische verbetering van kwaliteit van het Instituut voor Nederlandse Kwaliteit (INK). Het is van belang om deze fasen te onderkennen, omdat de succesfactoren per fase kunnen verschillen.

### Succesfactoren en knelpunten

Veel scholen ervaren als knelpunt dat de cultuur en sfeer ten aanzien van kennisdelen niet voldoende ondersteunend en positief is. Men vindt het moeilijk om successen en mislukkin-

gen open met elkaar te bespreken. Er vindt te weinig gestructureerde uitwisseling plaats. Goed communiceren over kennis is moeilijk. Kennisdelen vraagt een 'andere manier van denken'. Feitelijk gaat het over deels ontbrekende vaardigheden, te weinig sturing en positieve voorbeelden. Een goed functionerend ict-platform en veel externe samenwerkingsrelaties vormen belangrijke positieve elementen voor kennisdelen bij aoc's. Men ervaart nog wel een onvoldoende methodische aanpak en soms gebrekkige ict-vaardigheid bij docenten. Het gebruik van Livelink heeft nog een sterk pilot-karakter: vrijblijvend, afhankelijk van enthousiasme en ideeën van betrokken docenten. Een goede volgende stap zou een sterkere inbedding in de beleidsmatige context van de school zijn, met aandacht voor brede implementatie. Met concrete doelen, een bijbehorend scholingsplan en meer integratie met niet-ict gerelateerde vormen van kennisdelen. Wanneer deze aanpak wordt gestuurd vanuit het management wordt kennisdelen minder vrijblijvend. Daarmee wordt een goede basis gelegd voor het succesvol implementeren van veranderingen, gebruik makend van aanwezige kennis en ervaringen. ∞

Pieter Boetzkes