



**TIEN VOOR IMPACT:**

**UITDAGINGEN EN AANBEVELINGEN**

**VOOR HYBRIDE LEEROMGEVINGEN**

Peter Bos, Maria Custers, Henderijn Heldens,  
Anje Ros, Miranda Snoeren en Lia Spreeuwenberg

*Programma Hybride Leeromgevingen en Kenniscentrum  
Leven Lang Ontwikkelen, Fontys Hogeschool*



**> FOR SOCIETY**



# TIEN VOOR IMPACT:

## INLEIDING

> ..... 03

## 1. DE BEOOGDE IMPACT VAN HYBRIDE LEEROMGEVINGEN

### UITDAGING 1

> Een gemeenschappelijke ambitie ontwikkelen en recht doen aan afzonderlijke partnerbelangen ..... 05

### UITDAGING 2

> De mate van hybriditeit ..... 06

### UITDAGING 3

> Bereidheid tot investering ..... 07

### UITDAGING 4

> Complexiteit van het vraagstuk ..... 08

### UITDAGING 5

> Impact op organisatiedoelen van alle betrokken partijen ..... 09

## 2. DE ORGANISATIE VAN HYBRIDE LEEROMGEVINGEN

### UITDAGING 6

> Leiderschap in een HLO-partnerschap ..... 11

### UITDAGING 7

> Deelname aan HLO-partnerschappen en HLO-teams ..... 12

### UITDAGING 8

> Verankeren van onderzoek in HLO's ..... 14

### UITDAGING 9

> Omgaan met verschillen in tijd en ruimte ..... 16

### UITDAGING 10

> Samenhang met het curriculum ..... 17

## 3. TOT SLOT

> ..... 20

LITERATUURLIJST ..... 21

# INLEIDING

Fontys Hogeschool zet met 'Fontys for Society' en het 'Kader Talentgericht Onderwijs' stevig in op de ontwikkeling van hybride leeromgevingen met maatschappelijke impact. Hybride leeromgevingen (HLO's) worden binnen Fontys gedefinieerd als leeromgevingen op het grensvlak van onderwijs en beroepspraktijk, waar studenten, docenten en werkveldpartners samen leren, werken en onderzoeken vanuit authentieke vraagstukken.<sup>1</sup> Vaak vereist dit ook collaboratie met andere stakeholders, zoals onderzoekers, burgers, klanten en cliënten. We onderscheiden een HLO-partnerschap en HLO-team. Een HLO-partnerschap verwijst naar een (min of meer langdurig) partnerschap waarbinnen opleidingen en hun praktijkpartners (bedrijven of organisaties) samen leren, werken en onderzoeken (zie onder andere Schipper, Vos, & Wallner, 2022). Een HLO-team is een team binnen het partnerschap dat bestaat uit studenten en idealiter ook opleiders en praktijkprofessionals. Dat HLO-team werkt aan het ontwikkelen van innovatieve oplossingen voor complexe praktijkvraagstukken. Ook al zien we een grote variëteit in vorm, aantal deelnemers, duur en werkwijze, HLO's bieden een unieke kans om opleiden, innoveren en onderzoeken te integreren. Binnen HLO's worden studenten optimaal voorbereid op hun beroep en wordt het leven lang ontwikkelen bij (onderwijs)professionals sterk bevorderd.

Hoewel HLO's veel potentie in zich hebben, is het in de praktijk geen vanzelfsprekendheid dat HLO's deze potentie daadwerkelijk realiseren. De impact van de HLO op innovatie en het leren van alle betrokkenen blijft dan beperkt. Eén van de belangrijkste oorzaken hiervan is dat de complexiteit van de interorganisatorische samenwerking die onlosmakelijk verbonden is met HLO's wordt onderschat (Bos et al., 2023; Custers et al., 2019). Door uiteenlopende verwachtingen, belangen, werkrouines, agenda's en culturen van praktijkpartners, opleiders en studenten die in de HLO bij elkaar komen, is de kans groot dat de samenwerking stagneert of weinig effectief is (Bos et al. 2023; Custers et al. 2019; Snoeren, 2021; Swennenhuis et al, 2021; Virtue, Maddox & Pfaff, 2019). Onder het motto 'we gaan gewoon beginnen', wordt het ontwerpen van HLO's veelal pragmatisch ingestoken: verschillende partijen worden bijeengebracht en geacht in teams samen te werken aan complexe vraagstukken uit de praktijk. Echter, om daadwerkelijk impact te realiseren op leeropbrengsten en innovatie is het bijeenbrengen van diverse partijen niet genoeg. Het vraagt een collaboratief ontwerptraject waarbij betrokkenen samen bouwen aan een HLO die beide doelen dient.

In dit artikel geven we ontwerpers en beleidsbepalers tien strategische uitdagingen voor het duurzaam ontwikkelen van impactvolle HLO's.

Deze formuleren we bewust als strategische uitdagingen en niet als blauwdruk of 10-stappenplan. HLO's zijn sterk contextgebonden waardoor er geen one-size-fits-all plan mogelijk is. Wel geven we bij elk van de 10 'uitdagingen' een aantal aanbevelingen die ontwikkelaars en beleidsbepalers mee kunnen nemen bij het ontwikkelen van een HLO. Deze uitdagingen zijn gegroepeerd in twee thema's:

- **1.** De beoogde impact van Hybride Leeromgevingen (uitdaging 1 t/m 5).
- **2.** De organisatie van Hybride Leeromgevingen (uitdaging 6 t/m 10).

We sluiten dit artikel af met het verwijzen naar enkele inspirerende websites voor het ontwikkelen van HLO's.

## METHODISCHE VERANTWOORDING

We baseren ons in dit artikel op een onderzoek vanuit het Strategisch Fontys Programma Hybride Leeromgevingen en het Fontys kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen. Dit onderzoek richtte zich op strategische vraagstukken rondom HLO's binnen Fontys (Bos et al., 2023). Het bestond uit een literatuurstudie en een empirische studie, gebaseerd op 45 interviews met leidinggevendenden en stakeholders uit onderwijs en praktijk in vijf HLO's in vijf verschillende domeinen. Op basis van de interviews zijn vijf casebeschrijvingen gemaakt. Vervolgens is een crosscase-analyse uitgevoerd, door de knelpunten en succesfactoren van HLO's te vergelijken en in verschillende rondes met elkaar te bespreken. Zo kwamen de 10 uitdagingen tot stand. Deze zijn afgezet tegen de wetenschappelijke literatuur en in daarop volgende discussies nader geconcretiseerd. In een laatste stap zijn de gevonden uitdagingen voorgelegd aan expertgroepen van het Fontys Kenniscentrum LLO en Programma Hybride Leeromgevingen. Op basis van de feedback zijn de uitdagingen en aanbevelingen geclusterd in twee thema's en inhoudelijk aangescherpt.

1. Conform de definitie van Programma Hybride Leeromgevingen: <https://www.fontys.nl/Hybride-leeromgevingen.htm>

1

**UITDAGINGEN VOOR HET  
VERGROTEN VAN DE BEOOGDE IMPACT  
VAN HYBRIDE LEEROMGEVINGEN**

# UITDAGING 1

## EEN GEMEENSCHAPPELIJKE AMBITIE ONTWIKKELEN EN RECHT

### DOEN AAN AFZONDERLIJKE PARTNERBELANGEN

In de wetenschappelijke literatuur over interorganisatorische samenwerking is één van de meest voorname conclusies dat een gemeenschappelijke ambitie van groot belang is voor duurzame samenwerking: "Many researchers (...) and practitioners are united in promoting wisdom that stresses the importance of having a common, agreed purpose or vision" (Huxham, Vangen, & Eden, 2000, p.315). De gezamenlijke ambitie raakt doorgaans aan een belangrijk vraagstuk in de beroepspraktijk of samenleving, denk bijvoorbeeld aan: verbeteren van de kwaliteit van processen in een sector (bijvoorbeeld onderwijs of ouderenzorg); het versterken van de gezondheid in een wijk of regio, het ontwikkelen en gebruiken van nieuwe technologie voor een bepaalde sector, de versterking van de expertise van (toekomstige) medewerkers, armoedebestrijding in de regio of het leveren van een bijdrage aan sustainable development goals van de Verenigde Naties. Dit gemeenschappelijke vraagstuk houdt alle partijen bezig en vormt een belangrijke beweegreden om te komen tot een HLO-partnerschap. Uitgangspunt is ook dat afzonderlijke partnerorganisaties de gezamenlijke ambitie niet alleen kunnen realiseren: alleen door samen te werken wordt de gezamenlijke ambitie gerealiseerd. In de literatuur noemen we dit ook wel 'wederzijdse afhankelijkheid': organisaties hebben elkaar nodig om de gezamenlijke ambitie te realiseren. Wederzijdse afhankelijkheid draagt bij aan de duurzaamheid van het samenwerkingsverband (Koschmann et al, 2012; Kaats & Opheij, 2021).

Hoewel er weinig discussie lijkt te bestaan over de relevantie van een gemeenschappelijke ambitie, blijkt dat in HLO-partnerschappen de gemeenschappelijke ambitie soms weinig concreet te zijn of te verschuiven in de loop der tijd (Gray & Purdy, 2018). Ook kunnen partners minder betrokken raken op de gezamenlijke ambitie (Kaats & Opheij, 2021). Bovendien blijkt uit onderzoek dat verschillende partners vaak zeer uiteenlopende belangen hebben om deel te nemen aan een HLO-partnerschap (Bos et al., 2023). Volgens Kaats & Opheij (2021) hoeft dit geen problemen op te leveren, zolang partners rekening houden met elkaars belangen. Sterker nog, actief meedenken met elkaars belangen kan onderlinge afhankelijkheid versterken en bijdragen aan de duurzaamheid van het partnerschap (Koschmann et al, 2012; Kaats & Opheij, 2021). Uiteindelijk is het de kunst van hybride leeromgevingen om enerzijds een gezamenlijke ambitie te ontwikkelen anderzijds recht te doen aan de afzonderlijke belangen van partnerorganisaties.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- › Neem de tijd om tot een gezamenlijk ambitie te komen en hier gezamenlijk betekenis aan te geven. Realiseer je dat de gezamenlijke ambitie moet rijpen en het de moeite loont dit als proces op zichzelf te beschouwen. Hier eenmalig aandacht aan besteden is niet voldoende. Herijk de gezamenlijke ambitie regelmatig.
- › Werk bij voorkeur toe naar een tastbaar object (collage, alinea of schets) dat het gezamenlijke beeld van de HLO weergeeft of beschrijft. Zo'n 'boundary object' nodigt uit tot dialoog met elkaar en overige stakeholders.
- › Gebruik de [SMS-tool](#) om afzonderlijke partnerbelangen voor deelname aan het HLO-partnerschap in kaart te brengen en met elkaar te bespreken. Met behulp van deze tool zijn partners zich meer bewust van hun eigen belangen om samen te werken en kunnen andere partners hier rekening mee houden of bij ondersteunen. Het uitwisselen en bespreken van belangen vormt een belangrijke basis om de onderlinge afhankelijkheid in de samenwerking te versterken.
- › Bespreek 'de why' van de hybride leeromgeving met de betrokken partnerorganisaties. Zo wordt de HLO minder kwetsbaar bij bijvoorbeeld managementwisselingen.
- › Ga de mate van wederzijdse afhankelijkheid na: kunnen partners hun gezamenlijke ambitie ook zelfstandig realiseren? Zo ja: is de samenwerking dan wel echt noodzakelijk?

# UITDAGING 2

## DE MATE VAN HYBRIDITEIT

De mate waarin onderwijs en beroepspraktijk vervlochten zijn, 'de mate van hybriditeit', kan tussen HLO's verschillen. We onderscheiden drie niveaus van hybriditeit:

- **HLO 1.0:** Bij deze leeromgevingen is het ontwerp gebaseerd op 'afstemming': onderwijs- en beroepspraktijk stemmen hun praktijken op elkaar af. Hierbij zijn onderwijs- en beroepspraktijk nog gescheiden contexten en is sprake van een nog vrij klassieke rolverdeling. Studenten primair lerenden, docenten hoofdzakelijk begeleider en praktijkpartners vooral opdrachtgever, stagebegeleider of gastdocent.
- **HLO 2.0:** Bij deze HLO's is het ontwerp gebaseerd op 'incorporatie'. Dat houdt in dat de onderwijs- en beroepspraktijk al meer vervlochten zijn. Er is intensiever contact en delen van de beroepspraktijk worden in het onderwijs gebracht of andersom. Er is meer sprake van gezamenlijkheid.
- **HLO 3.0:** Bij deze HLO's is het ontwerp gebaseerd op 'hybriditeit'. Dat betekent dat onderwijs- en beroepspraktijk grotendeels versmolten zijn, wat te merken is in cultuur, gedragingen, regels en manieren van werken. Docenten, werkveldpartners en studenten nemen op een gelijkwaardige manier deel. Zij leren, werken én onderzoeken – veelal in interdisciplinair verband – intensief samen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken.

Binnen Fontys stimuleren we de ontwikkeling van HLO 2.0 en HLO 3.0. HLO's 2.0 en 3.0 vragen om ontwerpkeuzes waarbij het basisuitgangspunt is dat de potenties voor alle betrokken partijen toeneemt, naarmate de mate van hybridisering groter wordt. Tegelijkertijd wordt ook de organiseerbaarheid complexer, zowel voor HLO partnerschappen als voor HLO-team.

Het maakt namelijk voor de opbrengsten van een HLO-team veel uit wie actief hieraan deelnemen. Als naast studenten, ook praktijkpartners en opleiders daadwerkelijk participeren in een HLO-team en een gelijkwaardige inbreng hebben, dan zijn de potentiële opbrengsten voor studenten, praktijkpartners en opleiders het grootst. Voor studenten zijn dit type hybride leeromgevingen van meerwaarde omdat ze studeren kunnen combineren met het maken van maatschappelijke impact, het verbeteren van de beroepspraktijk, (onderzoeks-)vaardigheden ontwikkelen die er in de praktijk toe doen en een goed beeld ontwikkelen van de praktijk. Ook leren studenten van het voorbeeldgedrag van opleiders en praktijkpartners: ze zien hen interprofessioneel samenwerken rondom gezamenlijke vraagstukken. Voor praktijkpartners betekent het participeren in een HLO-team dat zij kunnen bewaken dat de te ontwikkelen oplossing voor hun vraagstuk goed aansluit bij hun context en mogelijkheden.

Ook kunnen ze optimaal gebruik maken van de expertise van kennisinstellingen en de creativiteit van studenten, en hier ook zelf van te leren (LLO). Voor opleiders is het voordeel dat zij op de hoogte blijven van nieuwe ontwikkelingen in de praktijk, leren van de praktijkexpertise (LLO) en zo de kans vergroten om het curriculum up-to-date te houden.

De organiseerbaarheid van deze HLO-teams is echter veel complexer dan bij vormen waarbij opleiders de klassieke (deze vorm wordt ook wel 'afstemming' genoemd, zie [Raamwerk Hybride Leeromgevingen](#)) (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012). Bij hybridisering dienen niet alleen werkprocessen en de werkcultuur van opleiders en praktijkpartners op elkaar afgestemd te worden, ook dienen leren en werken geïntegreerd te worden. Als opleiders en praktijkpartners meer op afstand blijven, is de HLO gemakkelijker te organiseren, maar zijn de opbrengsten voor alle drie de groepen minder groot en is de kans op het realiseren van hoogstaande innovatie kleiner. Afhankelijk van de keuze die gemaakt wordt bij de mate van hybridisering, is een HLO vooral een werkomgeving of ook een leeromgeving. Bij de keuze voor hybridisering leren én werken studenten, praktijkpartners en opleiders samen door te werken aan een gezamenlijk vraagstuk. Het is belangrijk dat opleidingen en praktijkpartners actief samen tot passende keuzes te komen ten aanzien van kernvragen als: waarom, hoe, wat, waar (invoeegen verwijzing quickscan).

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Ga bij het ontwerp van de HLO actief met elkaar in gesprek over welke mate van hybriditeit wordt nagestreefd.
- Maak een duidelijke keuze voor de vorm waarin HLO-teams opereren. Kies voor een hybride karakter als zowel actieve deelname als innovatie én leeropbrengsten voor zowel studenten als opleiders en praktijkpartners beoogd wordt, gebruik het [Raamwerk Hybride Leeromgevingen](#) of de Quickscan om de huidige en gewenste mate van hybriditeit in kaart te brengen.

Wanneer voor hybridisering wordt gekozen, stuur dan als HLO-team en HLO-partnerschap op zowel innovatieve opbrengsten als op leeropbrengsten voor studenten, opleiders, werkveldpartners en eventuele andere stakeholders.

# UITDAGING 3

## BEREIDHEID TOT INVESTERING

Voor de impact van een (hybride) HLO-team is de investering van partners in tijd en expertise van groot belang. De investering die de verschillende deelnemers willen en kunnen doen is afhankelijk van de mate van hun beeld wat deelname voor hen oplevert. Voor studenten is het belangrijk dat zij voldoende zekerheid hebben dat zij het leer- en werkproces kunnen verzilveren in studiepunten. Voor praktijkpartners is het van belang dat het samenwerkingsproces leidt tot innovatieve opbrengsten die zij in hun eigen organisatie verder kunnen benutten. Of dit lukt hangt niet alleen af van de kwaliteit van deze opbrengsten, maar ook van factoren in de eigen organisatie (zoals voldoende urgentie, middelen om het product verder door te ontwikkelen of te implementeren). Opleiders krijgen vaak tijd naar rato van het aantal studenten dat deelneemt aan een HLO-team. Daar ontstaat geregeld spanning omdat de tijd die het kost om samen met een klein aantal studenten aan een innovatie te werken niet altijd overeenstemt met de tijd die vanuit de opleiding voor begeleiding bekostigd wordt. De vraag is echter of het terecht is deze tijdsinvestering uitsluitend als begeleidingstijd te labelen. Voor opleiders kan een HLO-team namelijk ook een uitstekende plek zijn om feeling te houden met de praktijk en om zich te professionaliseren. Deelname aan een HLO-team levert daarom ook onderzoekskennis en professionalisering op voor de betrokken opleiders. De benodigde docenttijd zou daarom ook uit andere budgetten kunnen worden gehaald, zoals budget voor onderzoek en professionalisering. Onderwijssystemen zijn hier in de praktijk echter vaak onvoldoende op ingericht.

De investering voor opleiders en praktijkpartners is lager bij de typen HLO's waarbij onderwijs- en beroepspraktijk enkel op elkaar zijn afgestemd, dan bij de typen waarbij deze praktijken zijn vervlochten (HLO 2.0) of zelfs versmolten (HLO 3.0). Dat komt omdat bij een HLO gebaseerd op 'afstemming' (HLO 1.0) de focus eenzijdig ligt op het leren van studenten. Er is geen sprake van echt samen leren, werken en onderzoeken. In dergelijke leeromgevingen wordt van werkveldpartners enkel een afgebakende rol als gastdocent, stagebegeleider of opdrachtgever verwacht. De innovatieve opbrengsten zijn vaak relatief beperkt of meer aan toeval onderhevig. Bij HLO's 2.0 en 3.0 mogen wél innovatieve opbrengsten worden verwacht. Hierin staat immers een gedeeld vraagstuk centraal en heeft iedereen een actieve, meer gelijkwaardige rol in de

samenwerking. Voorwaardelijk daarvoor is dat werkveldpartners deze rol ook omarmen. Dit vraagt niet alleen een grotere tijdsinvestering, maar ook bereidheid om te leren en mee te investeren in menskracht en/of geld. Bij de start van de samenwerking is van belang helderheid te scheppen over de gevraagde investering in relatie tot de beoogde opbrengsten. Als bij de keuze voor HLO 2.0 of HLO 3.0 te weinig opbrengsten ervaart en daardoor minder investering pleegt, heeft dit vanuit de gedachte van wederzijdse afhankelijkheid, ook gevolgen voor de opbrengsten voor de andere betrokkenen. Heldere verwachtingen en goede afspraken zijn daarom nodig.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- ▶ Zorg dat alle partners zich bewust zijn van de consequenties van een bepaald type HLO & zich hieraan committeren. Blijf dit regelmatig herijken.
- ▶ Maak bij een keuze voor hybridisering duidelijke afspraken over de rol van opleiders, studenten en werkveldpartners en in het HLO-team. Zie hiervoor het [Fontys HLO-Web](#).
- ▶ Zorg voor heldere verwachtingen ten aanzien van rollen, taken en verantwoordelijkheden. Het lectoraat Professionele Werkplaats heeft hiervoor de '[Handleiding Rolanalyse](#)' ontwikkeld om hierover het gesprek aan te gaan.
- ▶ Zorg ervoor dat de deelnemers aan een HLO-team affiniteit en expertise hebben met het vraagstuk.

# UITDAGING 4

## COMPLEXITEIT VAN HET VRAAGSTUK

De aard van het vraagstuk dat centraal staat in de hybride leeromgeving is cruciaal voor de impact die een HLO-team kan hebben. Voor studenten en opleiders is het van belang dat het praktijkvraagstuk voldoende complex en actueel is, omdat dit de relevantie voor hun eigen leerproces (en het up-to-date houden van het curriculum) vergroot (Ros et al., 2021). Voor praktijkpartners is het van belang dat het praktijkvraagstuk voldoende relevantie en urgentie kent, omdat dat de tijdsinvestering in de HLO rechtvaardigt. Het inbrengen van relevante en urgente vraagstukken bevat echter ook risico's. Als de kwaliteit van de oplossing onvoldoende is, of het tijdspad wordt niet gehaald, dan kan praktijkpartner schade oplopen. Vooral als een HLO-team alleen uit studenten bestaat, kan het voor praktijkpartners aantrekkelijker zijn om een minder complex en/of urgent vraagstuk centraal te stellen. Bij vraagstukken die meer als routinevraagstukken kunnen worden getypeerd, is de kans op bruikbare (operationele) opbrengsten groter en wordt minder risico gelopen. De leerwinst voor studenten en (onderwijs)professionals is echter ook kleiner. Bovendien kan het deelnemers demotiveren als ze merken dat de oplossing waar zij aan werken in de praktijk van weinig strategisch belang zijn. Het goed afstemmen van de complexiteit van het vraagstuk op de expertise van het HLO-team vraagt om een uitgebreide vraagarticulatie vooraf. De [complextool](#) kan hierbij ondersteunen.

De complexiteit van het vraagstuk moet ook passen bij de leeruitkomsten/doelen en het niveau van studenten. Aan welke leeruitkomsten wordt gewerkt, kan verschillen per opleiding, leerjaar en onderwijslevel (mbo-hbo-wo). Complexe vraagstukken vragen doorgaans om inzichten vanuit meerdere invalshoeken. Afhankelijk van de aard van het vraagstuk, kan het nuttig zijn het HLO-team bewust multidisciplinair of multi-level samen te stellen. Zo kan het voor een vraagstuk ten aanzien van technologische vernieuwing in de zorg, logisch zijn om een mix van actoren (studenten, opleiders, praktijkpartners) uit bijvoorbeeld de techniek, ouderenzorg en fysiotherapie samen te laten werken. Daarbij is inbreng vanuit het mbo en hbo wellicht hard nodig. Bijvoorbeeld omdat de mbo-verpleegkundige in opleiding geconfronteerd wordt met technologische vernieuwing of omdat de praktische inzichten van de mts'er hard nodig zijn voor oplossing van het vraagstuk. De complextool is ook in dergelijke multi-level hbo-teams behulpzaam.

De complexiteit van het vraagstuk kan vaak ook worden aangepast. Zo is het mogelijk om de complexiteit te verminderen door bijvoorbeeld het vraagstuk beter af te bakenen of meer informatie te geven. Complexiteit kan desgewenst ook juist verhoogd worden, bijvoorbeeld door meer soorten stakeholders te betrekken of door randvoorwaarden, deadlines of andere ontwerprestricties in te brengen.

ROUTINEVRAAGSTUK	COMPLEX VRAAGSTUK
+ bruikbare oplossingen voor relatief eenvoudige vraagstukken	- onzekerheid bruikbare oplossingen
+ geschikt voor eerste opleidingsfase(n)	+ geschikt voor volgende opleidingsfase(n)
- demotivatie door lage strategische relevantie	+ motivatie door strategische relevantie
- weinig leerwinst voor werkveld en opleiders	+ veel leerwinst voor werkveld en opleiders

Tabel 1 - Voor- en nadelen van een routinematig of complex vraagstuk in een Hybride Leeromgeving

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- > Zorg ervoor dat de complexiteit van het vraagstuk afgestemd is op de opleidingsfase van de studenten en op de beoogde leer- en innovatieve opbrengsten.
- > Gebruik de [complextool](#) om de complexiteit van een vraagstuk te bepalen en pas deze zo nodig aan.

# UITDAGING 5

## IMPACT OP ORGANISATIEDOELEN VAN ALLE BETROKKEN PARTIJEN

Bij HLO's is het de bedoeling dat niet alleen de deelnemers aan het HLO-team profiteren van de deelname, maar ook de organisaties waarin zij werken of stage lopen. Om dit te realiseren is het nodig dat de beoogde opbrengsten van een HLO-team aansluiten bij de doelen die de organisaties (opleidingen, partnerorganisaties) nastreven. Dat kunnen doelen zijn ten aanzien van innovatie, professionele ontwikkeling of specifieke doelen zoals kostenreductie of het vinden van nieuw talent (Bos et al., 2023). Regelmatige afstemming hierover tussen deelnemers aan HLO-teams en de strategische laag in de organisatie is hard nodig. Enerzijds kunnen in dit overleg de doelen worden besproken die de organisatie heeft met het HLO-team, denk bijvoorbeeld aan innovatieve doelen en HR-doelen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Anderzijds dient de afstemming om de bijdrage van het HLO-team aan organisatiedoelen inzichtelijk te maken en eventueel verwachtingen bij te stellen. Hoe zichtbaarder de opbrengsten van een HLO-team zijn voor betrokken partijen, hoe groter de kans op een duurzaam samenwerkingsverband (Kaats & Opheij, 2021).

Om optimaal te kunnen profiteren van een HLO-team, is het dus van groot belang dat de deelnemers een 'broker-rol' (ook wel bruggenbouwer genoemd) op zich nemen. Dit betekent dat zij voortdurend verbinding leggen tussen de activiteiten in het HLO-team en de eigen organisatie. Zij delen tussentijds kennis uit het HLO-team met de eigen organisatie en verbinden deze met organisatiedoelen, zodat de organisatie hiervan leert. Daarnaast halen zij ook feedback op uit de organisatie, om te borgen dat opbrengsten uit het HLO-team relevant zijn en aansluiten bij behoeften in de organisatie. Als collega's regelmatig betrokken worden bij vorderingen in het HLO-team is de kans dat opbrengsten (denk aan inzichten, tools en handvatten) daadwerkelijk worden benut, veel groter, dan als opbrengsten achteraf worden 'gedropt'. Dit gebeurt in de praktijk niet automatisch. Leden van HLO-teams moeten expliciet de ruimte krijgen om de geleerde lessen te delen en feedback te vragen. De waarde van het HLO-team voor de eigen organisatie wordt dan ook voor collega's duidelijker zichtbaar, waarmee het draagvlak voor de samenwerking in het HLO-partnerschap wordt versterkt (Gray & Purdy, 2018). Vaak hebben deelnemers aan HLO-teams ondersteuning nodig om hun rol als broker waar te maken (Bovens et al., 2022).

Ook op het niveau van het partnerschap zelf zijn er bruggenbouwers nodig die verbindingen kunnen leggen tussen organisaties en het HLO-partnerschap. Zij kunnen deelnemers aan HLO-teams ondersteunen bij het verbinden van doelen van HLO-teams aan organisatiedoelen en bij het proces van ontwerpen en samenwerken (Bovens et al., 2022; Heldens et al., 2023).

Soms wordt ervoor gekozen deze rol van intermediair expliciet bij iemand te beleggen, die vanuit een positie van onafhankelijkheid bijdraagt aan interorganisatorische samenwerking (Custers et al, in ontwikkeling).

Om de waarde van samen leren in HLO-teams optimaal te benutten, is het daarnaast van belang dat praktijkpartners en opleidingen deelname aan een HLO-team verbinden aan hun HR-beleid. Door deelname aan een HLO-team op te nemen in het professionaliseringsbeleid en/of aan de orde te laten komen in ontwikkelgesprekken, wordt meer doelgericht geleerd in HLO-teams. Kansen van HLO-teams ten aanzien van een leven lang ontwikkelen worden in de praktijk nog te vaak onbenut. Dat is jammer, omdat HLO-teams dan 'slechts' als een verrijking voor het opleiden van studenten wordt gezien. Door professionaliseringsdoelen van medewerkers te verbinden aan deelname aan een HLO-team, kunnen opleidingen en praktijkorganisaties en opleidingen deelname aan HLO-teams actiever inzetten als professionaliseringsinstrument en zo meer impact bereiken. Dit vraagt wel een integrale visie van het management op innoveren, opleiden, onderzoeken en professionaliseren.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Zorg ervoor dat de deelnemers aan HLO-teams zich bewust zijn van hun brokerrol naar de eigen organisatie toe.
- Geef deelnemers aan HLO-teams de ruimte om opbrengsten en ervaringen tussentijds te delen binnen hun eigen thuisorganisatie en feedback op te halen.
- Ondersteun de deelnemers in HLO-teams bij de brokerrol die ze vervullen naar de eigen organisatie en bij de ontwikkeling van de benodigde expertise.
- Zorg voor bruggenbouwers of intermediairs die een verbindingsrol kunnen vervullen tussen organisaties in het HLO-partnerschap en HLO-teams kunnen ondersteunen. Deze intermediairs kunnen een onafhankelijke positie innemen (derde partij) of juist medewerker zijn van één van de partners.
- Verbind de deelname aan een HLO-partnerschap expliciet aan het eigen HR-beleid en benut deelname aan HLO-teams voor professionaliseringsdoeleinden.

# UITDAGING 6

## LEIDERSCHAP IN EEN HLO-PARTNERSCHAP

De aansturing van een HLO-partnerschap is vaak een grote uitdaging. Om de beoogde impact te realiseren en verschillende belangen en werkrouines op elkaar af te stemmen hebben partners vaak behoefte aan één sterke leider die 'besluiten durft te nemen', 'orde op zaken stelt' en taken verdeelt binnen het samenwerkingsverband (Schruijer, 2011). Het is echter de vraag of zo'n 'sterke leider' juist niet contraproductief functioneert binnen de context van een HLO-partnerschap (Vangen et al., 2015), waarin gestreefd wordt naar gezamenlijke verantwoordelijkheid en gedeeld eigenaarschap. Zoals Sydow, Lerch, Huxham & Hubbert (2011) dit verwoorden: "[partners] have a critical need of (...) leadership, but neither individual nor organizational actores wish to be led." (p.328). Een van de essentiële vragen met betrekking tot de organisatie van HLO's is daarom op welke wijze het leiderschap is belegd en tegelijkertijd hoe de gezamenlijke verantwoordelijkheid kan worden vormgegeven. In de praktijk zien we dat het initiatief voor HLO-partnerschappen vaak bij de opleiding ligt. Dat zorgt er vaak voor dat de opleiding eenzijdig kartrekker blijft van de samenwerking (Moerman, 2021). Dit is te voorkomen door allereerst nauwkeurig na te gaan hoe samenwerkende actoren (geen) leidinggeven, krijgen of nemen over wie of wat vanuit verschillende sectorale en organisatorische contexten.

### Vragen die kunnen helpen om de huidige leiderschapssituatie in beeld te brengen:

- Welke partijen en actoren zijn op dit moment (in)direct betrokken bij de samenwerking?
- Wie heeft op wat voor manier met wie contact binnen en buiten het samenwerkingsverband?
- Welke rol(len) en/of verantwoordelijkheden hebben de diverse partners op zowel operationeel, tactisch als strategisch niveau?

Vanuit de analyse van de huidige situatie kan nagedacht worden over de gewenste leiderschapssituatie: wie moet waarvoor verantwoordelijk zijn? Dit gesprek moet niet alleen gaan over elkaars bijdrage. Er is ook overeenstemming nodig over een eerlijke verdeling tussen investering en opbrengst (Walter, 2023). Hierdoor zullen partijen minder afwachtend of argwanend worden en ook eerder de verantwoordelijkheid nemen die naar elkaar is uitgesproken.

### Vragen die kunnen helpen om het leiderschap binnen een samenwerkingsverband te bespreken zijn vragen als:

- Hoe brengen we het samenwerkingsverband naar een volgende fase?
- Welke richting willen we op met elkaar?
- Hoe zorgen we dat de 'pains & gains' zichtbaar en bespreekbaar zijn voor alle betrokkenen?
- Hoe grijpen we in als er iets mis gaat?
- Hoe zorgen we ervoor dat heikele kwesties aangepakt worden?

Door zorgvuldige dialoog over bovenstaande vragen, maak je als HLO-partnerschap een soort 'psychologisch contract': een set met spelregels of samenwerkingsafspraken. Daarop kun je op spannende momenten ook met elkaar terug vallen. Beschouw dit als een soort ontwerp voor samenwerking dat net als het ontwerp van je HLO expliciete aandacht vraagt. Ontstaat er 'gedoe', bijvoorbeeld omdat iemand er in de ogen van de ander de kantjes ervan afloopt, onvoldoende kwaliteit levert of zich dominant opstelt bij strategische keuzes, dan kan teruggekomen worden op dat 'ontwerp voor samenwerking'. In zo'n situaties kan een moderator of onafhankelijke derde ook een bijdrage leveren aan constructief vervolg van de samenwerking. Een gezamenlijke stuurgroep kan hierin ook een rol spelen.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Beschouw het leiderschap van je hybride leeromgeving als een onderwerp dat expliciete aandacht vraagt.
- Probeer te doorgronden hoe het leiderschap op dit moment vorm krijgt. Dit kan door een analyse te maken van het huidige leiderschap binnen de samenwerking: hoe geven, krijgen of nemen de samenwerkende partners op dit moment leiding aan wie of wat binnen het samenwerkingsverband?
- Voer vervolgens met elkaar de dialoog over de gewenste leiderschapssituatie. Streef naar gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een HLO-partnerschap. Soms is het passend hiervoor een stuurgroep in te richten of een onafhankelijke project-leider te benoemen die als aanspreekpunt kan fungeren.
- Spreek af op welke wijze de besluitvorming plaatsvindt.
- Heb aandacht voor de pains & gains voor alle partijen en maak die zichtbaar en bespreekbaar.
- Spreek af hoe de kwaliteit van de samenwerking binnen een HLO-partnerschap wordt bewaakt en wie welke partners kan aanspreken als de beoogde kwaliteit niet wordt geleverd.

# 2

## UITDAGINGEN VOOR DE ORGANISATIE VAN HYBRIDE LEEROMGEVINGEN



# UITDAGING 7

## DEELNAME AAN HLO-PARTNERSCHAPPEN EN HLO-TEAMS

Deze uitdaging betreft de vraag: welke organisaties nemen deel aan een HLO-partnerschap (en wie bepaalt dat?) en welke personen nemen deel aan HLO-teams?

Vaak ontstaat een HLO-partnerschap op initiatief van de opleiding, bijvoorbeeld vanuit de wens om studenten meer in aanraking te laten komen met authentieke vraagstukken uit de praktijk. Vaak worden bestaande contacten met werkveldpartners dan aangeboord. Ook initiatieven van lectoraten voor samenwerking met praktijkorganisaties kunnen een aanleiding zijn. Doordat het initiatief vaak vanuit de opleiding komt en in eerste instantie vaak het hoofddoel opleiden van studenten is, is het ingewikkeld om door te ontwikkelen tot een gelijkwaardig partnerschap. Vragen die bij initiatiefnemers leven zijn: hoe verbinden we andere praktijkorganisaties aan dit idee? Welke mogelijke partners zijn in beeld? Wat maakt een organisatie al dan niet geschikt als partner? Hoeveel partners zijn nodig voor een HLO? Welke omvang is gewenst? Wanneer 'betrek' je ze? En: met welke verhaal? Het vinden van de juiste partners lijkt extra uitdagend bij brede opleidingen, zoals economie en pedagogiek, waar 'de praktijk' moeilijker te duiden is dan het geval is bij opleidingen in het educatieve domein of de zorg, waarbij samenwerkingspartners beter in beeld en vaak ook onderling georganiseerd zijn. Bij de keuze van partnerorganisaties is het van belang dat deze organisaties lerende organisaties zijn, die het belang inzien van samenwerking met diverse partners en willen investeren in hun menselijk kapitaal en innovatieve ontwikkelingen. Ook is van belang dat zij de ambitie van het partnerschap onderschrijven en mee willen werken aan het brede belang, naast de belangen van de eigen organisatie.

Een vraag die vaak gesteld wordt bij het betrekken van partners is de gevraagde tijdsinvestering bij deelname aan HLO-teams. Een voorwaarde voor succesvolle HLO-teams is de deelnemers goed worden gefaciliteerd en voldoende ruimte en tijd voelen om hierin te investeren. De gevraagde tijdsinvestering voor een HLO-team hangt voor een deel samen met de omvang van de vraagstukken, maar ook met de gekozen aanpak. Vaak wordt een methodiek van design thinking gehanteerd. In combinatie met een scrum-achtige aanpak kan deze ervoor zorgen dat het tempo erin blijft. In de praktijk zien we methodieken die variëren tussen 8 bijeenkomsten

van 2 uur tot een middag per week gedurende een half jaar. Als gekozen wordt voor een kort cyclische aanpak, is het voor opleiders en praktijkpartners eenvoudiger om de tijdsinvestering te organiseren. Wel kan dan maar aan een relatief klein onderdeel van het complexe vraagstuk worden gewerkt. Bij een grotere tijdsinvestering is er meer ruimte om elkaars expertise te leren kennen, elkaars taal te leren spreken en om het proces goed te doorlopen. Op die manier kan ook aan grotere vraagstukken gewerkt worden, of kunnen er bij een ontwerpproces meerdere iteraties doorlopen worden.

Voor collectief leren in HLO-partnerschappen en in HLO-teams is vertrouwen in elkaar een belangrijke voorwaarde. Het opbouwen van vertrouwen kost tijd. Veel HLO-partnerschappen investeren daarom in langdurige samenwerking met 'vaste' partners. Deze praktijkpartners brengen dan vraagstukken in en leveren deelnemers aan voor de HLO-teams. Een voordeel van langdurige samenwerking is dat er, behalve vertrouwen, ook een zekere routine in de samenwerking kan ontstaan waardoor deze efficiënter kan verlopen. Nadelen kunnen zijn dat er een zekere mate van eenzijdigheid in type vraagstukken ontstaat of dat andere geïnteresseerde potentiële partners geen kans krijgen om te participeren in het HLO-partnerschap. Van belang is om een voldoende rijk aanbod aan vraagstukken te creëren en daarmee voor een gevarieerde en rijke leeromgeving voor studenten en medewerkers.

Een vraag op het niveau van het HLO-team die daarmee samenhangt is: participeren steeds dezelfde ervaren mensen in een HLO-team (opleiders en praktijkpartners) of worden juist nieuwe mensen betrokken, zodat ook zij de kans krijgen om hiervan te leren? In het laatste geval kan het draagvlak voor de samenwerking vanuit de thuisorganisatie worden vergroot. Tegelijkertijd brengt het betrekken van nieuwe actoren ook risico's met zich mee. Het verandert immers de teamdynamiek. Verschillende stadia van groepsvorming moeten dan mogelijk opnieuw worden doorlopen. Bovendien hebben nieuwe partners nog geen ervaring opgedaan met de manier van werken in het HLO. Ook het aantal verschillende deelnemers aan een HLO-team is een punt van overweging. Als in elk HLO-team slechts één werkveldpartner deelneemt is de com-

plexiteit geringer; het vraagstuk van de betreffende partner staat dan centraal en er is geen sprake van mogelijke concurrentie. Een groot nadeel daarvan is de kwetsbaarheid van het HLO-team. Als die ene partner zich terugtrekt, heeft het HLO-team geen bestaansrecht meer. Als daarentegen meerdere praktijkpartners deelnemen in een HLO-team, neemt het aantal te managen relaties exponentieel toe. Er zijn dan dus meer boundary crossing inspanningen nodig om een gedeelde taal te ontwikkelen en het eens te worden over de bedoeling van de samenwerking. Wel kunnen meerdere partners mogelijk ook meer van elkaar leren, wat deelname aan het HLO-team aantrekkelijker kan maken. Om onderlinge concurrentie te voorkomen, is het belangrijk om partners te kiezen die complementair zijn aan elkaar.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Maak een expliciete keuze voor partners in het HLO-partnerschap die **1)** de visie en doelen van het partnerschap onderschrijven; **2)** vooroplopen in ontwikkelingen; **3)** bereid zijn relevante vraagstukken in te brengen om samen van te leren; en **4)** over diverse expertise beschikken
- Kies daarnaast bij voorkeur voor partners die als lerende organisatie gekarakteriseerd kunnen worden. Het gaat dan om partners die leerkansen zien in HLO-deelname, bereid zijn relevante vraagstukken in te brengen en willen investeren in de samenwerking. Check de [website](#) van het kenniscentrum LLO voor kennis en tools over lerende organisaties.
- Streef naar een duurzaam partnerschap, waarbij partners zich voor meerdere jaren willen verbinden, maar herijk regelmatig of de doelen nog worden onderschreven door alle partners.
- Maak een doordachte keuze voor deelnemers aan (hybride) HLO-teams (aantal mensen, mate van ervaring in HLO-teams, één of meer partnerorganisaties, diversiteit aan expertise).
- Zorg dat alle partners begrijpen wat deelname aan een HLO-team behelst en welke expertise en investering dit vraagt.

# UITDAGING 8

## VERANKEREN VAN ONDERZOEK IN HLO'S

HLO's zijn leeromgevingen op het grensvlak van onderwijs en beroepspraktijk, waar studenten, docenten en werkveldpartners samen leren, werken en onderzoeken vanuit authentieke vraagstukken. Bij het merendeel van de huidige HLO's van Fontys zijn lectoraten, kenniscentra of Centres of Expertise nog niet actief betrokken. Dit, terwijl samenwerking met dit soort onderzoeksinstituten veel voordelen kent die bijdragen aan het realiseren van impact.

Allereerst is het de core business van ieder lectoraat om met onderzoek een bijdrage te leveren aan de oplossing van praktijkvraagstukken. Omdat praktijkgericht onderzoek in het DNA van lectoraten zit, kunnen zij veel onderzoekexpertise en kennis over passende methodieken inbrengen. Door op een methodische manier te werken aan een praktijkvraagstuk vergroot de kans op impact voor alle betrokkenen. Het kiezen van een passende methodiek is dus belangrijk. Dit geeft houvast aan het HLO-team en vergroot de kans dat het proces leidt tot een evidence informed innovatie of verbetering van de praktijk. Lectoraten kunnen ondersteunen bij het vinden van een passende methodiek. De gekozen methodiek kan een ontwerpgerichte methodiek zijn, een onderzoeksmethodiek of een combinatie van beiden (zoals bij ontwerp onderzoek). Lectoraten kunnen vanwege dat onderzoeks-DNA ook een mooie voorbeeldrol vervullen voor andere HLO-teamleden. Zij hebben immers beroepshalve een onderzoekende houding en aandacht voor kwaliteit van het onderzoek.

Ten tweede zijn lectoraten goed op de hoogte van actuele kennis van het vakgebied. Zij kunnen naast onderzoekexpertise dus inhoudelijke expertise inbrengen. Daarmee kunnen zij mogelijk vanuit bestaande kennis al een antwoord(richting) geven voor ingebrachte vraagstukken. Ook kunnen lectoraten een belangrijke rol spelen om vraagstukken met elkaar te verbinden, te verdiepen en/of vraagstukken te duiden vanuit grotere (maatschappelijke) ontwikkelingen, theoretische invalshoeken, of thema's. Dit geeft HLO-teams een vliegende start bij het werken aan praktijkvraagstukken. Toegang tot kennis over wat wel en niet werkt in een bepaalde context, vergroot bovendien de kans op passende oplossingen voor ingebrachte vraagstukken ook op de langere termijn.

Op de derde plaats vervullen lectoraten een belangrijke brugfunctie. Zij hebben toegang tot bredere onderzoeksnetwerken en staan in verbinding met de praktijk. Lectoraten kunnen dankzij deze brugfunctie een rol spelen in het verbinden van praktijkvraagstukken aan kennisvragen én aan grote maatschappelijke vraagstukken. Via hun netwerken kunnen lectoraten bijdragen aan het bijeenbrengen van partijen rondom dit vraagstuk (Kaats & Opheij, 2021). Ook kunnen zij vanuit deze positie bijdragen aan het aanjagen van kenniscirculatie en het realiseren van doorwerking van onderzoek in opleiding en praktijk.

Tenslotte kunnen lectoraten een essentiële rol spelen om onderzoek te doen naar het samenwerkingsverband zelf: wat werkt in het samenwerkingsverband voor wie onder welke omstandigheden en waarom (Snoeren, 2021)?

Ook voor de lectoraten zelf heeft betrokkenheid in een HLO-partnerschap meerwaarde, omdat de hiervoor genoemde punten zoals het aanjagen van kenniscirculatie, het bijdragen aan oplossingen voor praktijkproblemen en het bevorderen van doorwerking nauw verbonden zijn aan de opdracht van lectoren. Bovendien kan verbondenheid aan een HLO toegang geven tot nieuwe vraagstukken of databronnen.

Ondanks de vele voordelen, geeft samenwerking met lectoraten ook additionele uitdagingen voor de organisatie van HLO's. Ondanks hun positie in de hogeschool, zitten lectoraten systemisch toch anders in elkaar dan opleidingen onder hetzelfde dak. Het bijeenbrengen van verschillende agenda's, manieren van werken, regels, methodieken en communities, levert fricties op (Engeström et al, 1995). Zo kunnen er botsende opvattingen zijn over de positie van onderzoek in het HLO-team en moet bewaakt worden dat onderzoek ten dienste staat van het oplossen van een complex vraagstuk en niet van een lectoraatsagenda. Verder kan de samenwerking met werkveldpartners in lectoraten én soms dezelfde partners in HLO's tot overbevraging van partners leiden. Dit vraagt om afstemming tussen lectoraten en HLO's (met name met de betrokken opleidingen).

Tot slot is het niet tijd duidelijk hoe het lectoraat gepositioneerd is ten opzichte van de HLO. Gezien de vaak beperkte capaciteit in de lectoraten is het niet wenselijk om als lectoraatslid structureel deel uit te maken een HLO-team. Een meer incidentele, adviserende of ondersteunende rol ligt dan meer voor de hand. Met name door het doen van flankerend onderzoek naar HLO's ontstaan er kansen om onderzoekers te verbinden aan een HLO-team, waardoor er korte lijntjes kunnen ontstaan. Het aangaan van al deze uitdagingen brengt partijen dicht bij elkaar, waardoor de HLO op nog meer vlakken impact kan maken.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Veranker onderzoek in HLO's door lectoraten, kenniscentra of Centres of Expertise een expliciete rol te geven en maak daarbij afspraken over de invulling van deze rol zodat er duidelijkheid ontstaat over wederzijdse verwachtingen en (on)mogelijkheden.
- Benut als HLO-team de expertise van onderzoekers op het gebied van passende methodieken, kennis van het vakgebied en hun relatienetwerken bij het werken aan het vraagstuk. Dit kan bijvoorbeeld door feedback van onderzoekers te vragen bij de verschillende fasen in het ontwerp/onderzoek.
- Realiseer je -als onderzoeker- dat een onderzoeksmatige aanpak in het HLO-team altijd ten dienste staat van het oplossen van een praktijkvraagstuk.
- Maak een expliciete keuze voor een onderzoeksmethodiek of een ontwerpmethodiek (bijvoorbeeld design thinking, ontwerponderzoek of actiegericht onderzoek), afhankelijk van de innovatieve opbrengsten die je beoogt (gericht op het verkrijgen van inzichten of op het ontwikkelen van een handvat of tool). Zie [Toolbox Samenwerken in innovatieteams](#) voor een voorbeeld van een ontwerp aanpak.
- Overweeg om vanuit een lectoraat in te zetten op flankerend onderzoek naar de samenwerking als manier om onderzoekers en HLO-team dicht bij elkaar te brengen om zo van wederzijdse expertise te kunnen profiteren.

# UITDAGING 9

## OMGAAN MET VERSCHILLEN IN TIJD EN RUIMTE

Binnen HLO-partnerschappen hanteren opleidingen en praktijkorganisaties vaak een ander ritme, andere werkrouines en een ander tempo. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk bij de start van een HLO. Waar praktijkorganisaties meestal snel aan de slag willen (looptijd: 2-3 maanden), stuurt de opleiding doorgaans aan op een langer doordenken van het 'ontwerp' van een HLO (looptijd: 12 maanden). Daarnaast zijn opleidingen vaak gewend om te denken in termen van semesters en studie jaren, waarbij diverse praktijkorganisaties juist werken met kalenderjaren en kwartalen. Bovendien zijn kennisinstellingen in de zomer vaak beperkt actief, terwijl bedrijfsprocessen in de zomer gewoon doorlopen. Ook werktijden en dagen kunnen verschillen. Denk aan nacht- en weekenddiensten in de zorg of werk in de avonduren, waar je bijvoorbeeld in de sport, horeca en culturele sector mee geconfronteerd wordt. Binnen opleidingen is de 5-daagse werkweek van 9.00 tot 17.00 juist gangbaar. Dat levert uitdagingen op voor de organisatie van een HLO-team. Om impact te kunnen maken, moeten HLO-teams adequaat kunnen inspelen op urgente praktijkvraagstukken. Enige mate van flexibiliteit over en weer is daarvoor nodig. Dit vraagt een bepaalde mindset van HLO-teamleden en hun omgeving. Lastig daarbij is dat zelfs wanneer alle direct betrokken bereid zijn flexibel om te gaan met geldende ritmes, routines, en tempo, zij nog steeds onderdeel uitmaken van een groter systeem. Wie werkt in een HLO-team wordt daarom ongetwijfeld geconfronteerd met institutionele belemmeringen. Uit eerdere onderzoeken naar succes- en faalfactoren van HLO's weten we dat dit een punt van frustratie is voor veel docenten die betrokken zijn bij HLO's (Custers et al., 2019). Er is binnen opleidingen dus aandacht nodig voor het institutionele inbedding van HLO's.

Naast het tijdsaspect zijn er ook verschillen tussen de opleiding en praktijkorganisaties in de (fysieke) plek waar wordt geleerd en gewerkt. Bij de organisatie van HLO-teams is het belangrijk om voldoende momenten in te plannen waar leden van HLO-teams elkaar ontmoeten om samen te leren, te werken en te onderzoeken. Dit kan zijn bij de opleiding of instituut, bij één van de praktijkpartners of juist op een externe locatie. Soms bieden ook online ontmoetingen een goed alternatief. Bij het maken van keuzes en afwegingen zou de volgende vraag centraal moeten staan: Wat is de (verwachte) invloed van de omgeving op het samen leren, werken, onderzoeken en innoveren? Het is belangrijk dat samenwerkende partners hierover nadenken en bewuste keuzes maken ten aanzien van ruimtegebruik.

Nabijheid van relevante beroepspraktijk wordt vaak aangehaald als argument voor een plek buiten de campus. Soms wordt echter onvoldoende gerealiseerd dat nabijheid van het een ook afstand van het ander kan betekenen. De invloed van deze keuze op bijvoorbeeld studenten, opleiders en werkveldpartners van de betrokken organisatie die niet participeren in een HLO-team zou hierbij meegenomen moeten worden. Zo kan het delen en benutten van kennis uit de HLO negatief worden beïnvloed als niet-participerende collega's een gevoel van exclusie krijgen, bijvoorbeeld wanneer het werk in het HLO-team zich buiten hun blikveld afspeelt.

### AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Ga na welke verschillen er zijn tussen partners met betrekking tot jaarritme, roosters, werkrouines en bedrijfscultuur. Ga na welke flexibiliteit nodig is van de verschillende partners om goed samen te werken.
- Maak een onderbouwde keuze voor de frequentie waarmee HLO-teams samen komen.
- Denk na over de plaats waar HLO-teams samen komen (opleiding/praktijkorganisatie/extern of online).
- Participeer in HLO-netwerken voor het vergroten van kennisuitwisseling over en invloed op het doorbreken van institutionele belemmeringen.
- Doordenk welke consequenties de keuzes voor tijd en plaats van HLO-teams hebben voor studenten, opleiders en collega's die wel en niet participeren in het HLO-team.

# UITDAGING 10

## SAMENHANG MET HET CURRICULUM

In veel HLO's wordt geworsteld met de vraag hoe het leren van een authentiek vraagstuk in de praktijk goed ingebed kan worden in het curriculum. Deze verbinding is nog ingewikkelder als er studenten van verschillende opleidingen of zelfs verschillende opleidingsniveaus deelnemen aan een HLO-team. Urgente vraagstukken in de praktijk zijn niet altijd relevant voor het realiseren van leeruitkomsten, met name als deze heel specifiek of 'smal' geformuleerd zijn. Praktijkvraagstukken zijn tegelijkertijd niet altijd geschikt voor elk opleidingsniveau. Voor studenten wordt het werken in de HLO vaak ervaren als 'iets dat erbij komt'. Een voor de hand liggende oplossing lijkt om de HLO te verbinden aan een minor. Nadeel daarvan is echter dat de opbrengsten uit de minoren vaak moeizaam terugvloeien naar het curriculum en dat de ontwikkelde expertise 'blijft hangen' bij het minorenteam. De docenten die in HLO's in de minoren actuele vakkennis opdoen en rijke casuïstiek verzamelen zijn bovendien meestal niet de docenten die in jaar 1 en 2 lesgeven. Dat is een gemiste kans voor het realiseren van impact van de HLO in de brede opleiding. Het is dus belangrijk om HLO's goed in te bedden in de curricula. Voorwaarde om deze inbedding te kunnen realiseren is het werken met generiek geformuleerde leeruitkomsten en de HLO daar expliciet aan te verbinden. Door leeruitkomsten generiek te formuleren, ontstaat er namelijk niet alleen meer ruimte voor studenten om een grotere variëteit aan leerkansen in de praktijk te benutten (lees: een variatie aan praktijkvraagstukken), maar ontstaan er ook meer mogelijkheden voor multidisciplinair werken. Een uitdaging hierbij is dat brede leeruitkomsten om intensieve vormen van kalibratie met alle samenwerkende partijen vragen. Door de brede formulering van leeruitkomsten zijn immers meerdere interpretaties mogelijk en is het minder eenvoudig vast te stellen wanneer iets voldoet aan de norm van de opleiding. Bij te specifieke leeruitkomsten lopen studenten soms aan tegen het feit dat ze in een HLO-team veel hebben geleerd, maar toch een onvoldoende behalen, omdat het geleerde niet overeenkomt met de leeruitkomst. Ook de toetsing speelt hierbij een belangrijke rol. Wanneer de toetsing meer ruimte biedt voor een gevarieerd geheel aan beroepsproducten, biedt dat meer mogelijkheden voor het werken aan een variatie aan vraagstukken in een HLO-team, dan wanneer de toetsing plaatsvindt middels kennistoetsen of op basis van door de opleiding geformuleerde opdrachten. Bij het werken met een gevarieerd geheel van beroepsproducten en breed geformuleerde leeruitkomsten ontstaat er meer flexibiliteit voor de student.

Tegelijkertijd stelt dat hogere eisen aan kalibratie en feedbackprocessen. Deelnemers in het HLO-team hebben namelijk feedback nodig om hun eigen leren te kunnen evalueren en bij te kunnen sturen. Door feedbackprocessen in het werkproces van het HLO-team te integreren kunnen studenten en andere deelnemers elkaar ondersteunen bij het leren. Dit betekent voor alle partners in het HLO-team dat zij betrokken moeten zijn bij deze kalibratie en feedbackprocessen.

De inbedding van HLO's in het curriculum kan ook versterken door na te denken over de plek in het curriculum en de mate van hybridisering. Veel HLO's worden gepositioneerd in jaar 3 (minoren/werkplekleren) en jaar 4 (afstuderen). Studenten komen dan na twee jaar studeren 'ineens' in een HLO-team terecht, zonder dat zij zijn meegenomen in wat het werken in een HLO-team vraagt. Anderzijds beschikken studenten die al verder in de opleiding gevorderd zijn over de nodige basiskennis, waardoor zij op een meer gelijkwaardige manier kunnen samenwerken in een HLO-team. Dit pleit voor HLO-teams met een hoge mate van hybridisering in de latere opleidingsfasen. Om studenten goed voor te bereiden op het werken in een HLO-team met hoge mate van hybridisering is het belangrijk om ook in de eerste twee jaren van de opleiding studenten al kennis te laten maken met het samenwerken aan praktijkvraagstukken en de samenwerking met praktijkpartners. Dit kan door bijvoorbeeld een opbouw in de mate van hybriditeit te hanteren. Zo zou in jaar 1 gekozen kunnen worden voor de vorm 'afstemming' en in jaar twee voor de vorm 'incorporatie vanuit de opleiding', 'hybriditeit' in jaar 3 en 4 en 'incorporatie vanuit de beroepspraktijk in jaar 4'. Zo ontstaat er een opklimmende complexiteit in het samenwerken aan praktijkvraagstukken. Tegelijkertijd heeft een dergelijke opbouw ook organisatorische voordelen, doordat het werken met grote groepen studenten gemakkelijker te organiseren is bij 'afstemming' en 'incorporatie'. Voor partners heeft deze opbouw als voordeel dat zij een keuze hebben in de mate van betrokkenheid. De rol van de praktijk is bij 'afstemming' en 'incorporatie' minder intensief dan bij 'hybriditeit' of 'incorporatie vanuit de beroepspraktijk'. Meer informatie hierover is te vinden in het [Raamwerk Hybride Leeromgevingen](#).

## AANBEVELINGEN VOOR DE HLO-PRAKTIJK:

- Zorg voor voldoende breed geformuleerde leeruitkomsten die ruimte bieden om te werken aan verschillende type vraagstukken in een HLO-team.
- Zorg dat er voldoende ruimte is in de toetsing, zodat studenten de leeruitkomsten kunnen aantonen op een manier die past bij het werken in een HLO-team. Zie ook de tool Beoordelen binnen [hybride leeromgevingen](#)
- Zorg voor kalibratie met studenten en collega's, zodat voor iedereen duidelijk is wat van studenten wordt verwacht om de leeruitkomsten te realiseren. Zie ook de tool HLO-web.
- Bed feedbackprocessen in, in het werkproces van het HLO-team, zodat alle deelnemers ondersteund worden bij het leren en hun leren kunnen bijsturen waar nodig.
- Integreer HLO met een verschillend niveau van hybriditeit in het curriculum en hanteer daarbij een opklimmende lijn vanuit afstemming naar incorporatie en hybriditeit.
- Ga na welke samenwerkingsvaardigheden op de verschillende niveaus van hybriditeit gevraagd worden en stem daar de begeleiding van studenten en professionalisering van docenten en praktijkpartners op af.
- Bespreek vooraf met partners welke mate van hybriditeit voor hen wenselijk is en welke consequenties die keuze heeft voor bijvoorbeeld mogelijke impact, mate van betrokkenheid, type studenten. Licht toe welke overwegingen vanuit het oogpunt van curriculum hieraan ten grondslag liggen.

3

TOT SLOT



# TOT SLOT

In dit artikel ontrafelen we de complexiteit van hybride leeromgevingen door een tiental uitdagingen te beschrijven. Uit deze beschrijvingen blijkt dat het ontwerpen van een HLO-partnerschap allerlei keuzes vraagt die met elkaar samenhangen. Vooral het samen bepalen van de ambities van het HLO is een belangrijke voorwaarde voor effectieve HLO-teams. Elke uitdaging is voorzien van concrete aanbevelingen. Daarmee willen we niet alleen de complexiteit van hybride leeromgevingen in kaart brengen, maar ook een bijdrage leveren aan het vinden van oplossingen. Deze aanbevelingen hebben we in de vorm van aandachtspunten voor opleiders en beleidsmakers geformuleerd, omdat we ons realiseren dat de HLO-context geen 'one size fits all' oplossingen mogelijk maakt.

Vanuit het Programma Hybride Leeromgevingen en het Fontys kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen blijven we de komende tijd onderzoek doen naar hybride leeromgevingen. Voorbeelden van vragen en/of onderzoeksthema's zijn:

- › **AGENDAVORMING:** hoe werk je als samenwerkingsverband enerzijds toe naar een doorleefde gezamenlijke ambitie en hoe doe je anderzijds recht aan afzonderlijke partnerbelangen?
- › **ORGANISATIE:** hoe organiseer je een HLO-partnerschap? Wat zijn ondersteunende bestuursvormen en hoe geef je samen leiding aan een samenwerkingsverband?
- › **ROL- EN TAAKVERDELING:** hoe versterken we gedeelde verantwoordelijkheid binnen hybride leeromgevingen en hoe dragen we zorg voor heldere taak- en rolverdeling?

- Hoe kunnen opleidingsteams die in co-creatie HLO's ontwerpen (in het kader van talentgericht onderwijs) op een goede manier worden **ondersteund**? ([m.custers@fontys.nl](mailto:m.custers@fontys.nl)).
- Hoe kunnen (leidinggevend van) opleidingen en werkveldpartners worden ondersteund bij de ontwikkeling naar een **lerende organisatie**, waarin HLO's een cruciale rol spelen ([a.ros@fontys.nl](mailto:a.ros@fontys.nl); zie ook dossier lerende organisatie).
- Hoe kunnen HLO's meer systematisch en effectief werken aan oplossingen voor vraagstukken door te werken met een praktische **ontwerpmethodiek** (innovatieteams) en hoe kunnen deelnemers daarin hun brokerrol goed vervullen? ([h.heldens@fontys.nl](mailto:h.heldens@fontys.nl); zie ook: [dossier samenwerking in innovatieteams](#)).

Onze inzichten blijven we vertalen naar praktische handvatten voor de praktijk. Zo zijn er vanuit het Fontys Programma Hybride Leeromgevingen en Fontys Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen al diverse tools voor HLO's ontwikkeld. Deze tools kunnen behulpzaam zijn om nog meer impact te realiseren. Raadpleeg voor een compleet overzicht van al deze tools de [HLO Toolbox](#).

Op de website van het [Kenniscentrum Leven Lang Ontwikkelen](#) is meer informatie te vinden over lopende onderzoek rondom hybride leeromgevingen, learning communities en lerende netwerken.

Op de website van het [Fontysbrede programma Hybride Leeromgevingen](#) is meer informatie te vinden over mogelijkheden voor ondersteuning bij het ontwerpen, evalueren of doorontwikkelen van een HLO, naast informatie over ontwerpdagen, inspirerende voorbeelden van HLO's en onderzoek naar het ontwerpen van HLO's.

# LITERATUUR

- Akkerman, S. F., & Bakker, A. (2011). *Boundary crossing and boundary objects. Review of Educational Research*, 81(2), 132–169.
- Binkhorst, F. (2017). *Connecting the dots: supporting the implementation of teacher design teams*. [PhD Thesis - Research UT, graduation UT, University of Twente]. Universiteit Twente.
- Boonstra, J., Eguicuren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waarden-gedreven samenspel tussen organisaties*. Boom: Hoofddorp.
- Bos, P., Ros, A., Snoeren, M., & Thunnissen, M. (2023). *Strategische motieven voor interorganisatiele samenwerking binnen learning communities*. *Tijdschrift Voor Hoger Onderwijs*, 41(2). <https://doi.org/10.59532/tvho.v41i2.15695>
- Bouw, E., Zitter, I., & De Bruijn, E. (2021). *Designable elements of integrative learning environments at the boundary of school and work: a multiple case study*. *Learning Environments Research*, 24, 487-517.
- Bovens, J., Moresi, S., van den Langenberg, N., & Snoeren, M. (2022). *De sleutel naar grensoverstijgend samenwerken in learning communities: De rol van bruggenbouwer*. *Tijdschrift voor HRM*, 26(3), 85-103.
- Custers, M., Snoeren, M., Hendrickx, M., Moresi, S. & Bovens, J. (2019). *Onderzoeksrapportage Social labs. Verkennend ontwerponderzoek naar hybride leeromgevingen van Fontys Hogescholen*. <https://fontys.nl/Over-Fontys/Nieuws-tonen-op/Onderzoeksrapportage-Social-Labs.htm>
- Engeström, Y., Engeström, R., & Kärkkäinen, M. (1995). *Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: Learning and problem solving in complex work activities*. *Learning and Instruction*, 5(4), 319–336.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., & Zhelyazkov, P. (2012). *The two facets of collaboration: Cooperation and coordination in strategic alliances*. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Heldens, H., Ros, A., Van de Boom-Schuilenburg, E., Vrieling, E. en Swennenhuis, P. (2023). *De bruggenbouwer als gamechanger in de lerende organisatie. Research proposal 'kennis van onderwijs voor de toekomst', NRO ingediend*.
- Ros, A., Heldens, H., Swennenhuis, P. (2021). *Leren van complexe vraagstukken uit de praktijk. Hoe complex mag het zijn? Onderzoek van onderwijs*, 50(3), 10-15.
- Schipper, T., Vos, M., & Wallner, C. (Eds.). (2022). *Landelijk position paper Learning Communities (in opdracht van NWO)*. Zwolle: hogeschool Windesheim.
- Schruijer, S. (2011). *De betekenis van interorganisatieel leiderschap*. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 4, 76-90.
- Snoeren, M. (2021). *Professionele werkplaatsen als lerende ecosystemen: de complexiteit van meervoudige samenwerkingen*. *Lectorale rede. Fontys Hogescholen*.
- Swennenhuis, P., Moresi, S., Duinkerke, M., Bovens, J., Quadackers, D., & Snoeren, M. (2021). *Lerend en onderzoekend samenwerken in professionele werkplaatsen: de ontwikkeling van een theoretisch model*. *Pedagogische Studiën*, 98(2), 112-131.
- Sydow, Jörg, Frank Lerch, Chris Huxham, and Paul Hibbert. 2011. *A Silent Cry for Leadership: Organizing for Leading (in) Clusters*. *Leadership Quarterly* 22(2): 328–43.
- Talen, J. (2022). *Resilient Roden? Met een triple helix partnership naar nieuwe werkgelegenheid*. Tilburg University.
- Trust, T., Carpenter, J. P., & Krutka, D. G. (2017). *Moving beyond silos: Professional learning networks in higher education*. *The Internet and Higher Education*, 35, 1-11.
- Van Montfort, C. & Rietdijk, W. (2022). *Literatuuronderzoek samenwerkingsverbanden*. Amsterdam: VU.
- Vangen, S., Hayes, J. P., & Cornforth, C. (2015). *Governing cross-sector, inter-organizational collaborations*. *Public Management Review*, 17(9), 1237-1260.
- Virtue, E. E., Maddox, G., & Pfaff, K. (2019). *The Lasting Effects of Learning Communities*. *Learning Communities: Research & Practice*, 7(2), 6.
- Walter, J. (2023). *Het voorspel: Succesvol initiatieven starten met meerdere partijen*. Haarlem: Mediawerf uitgevers.