



> FOR SOCIETY

Lessons learned

CITY DEAL KENNIS MAKEN



Over het project

Binnen de City Deal Kennis Maken hebben we de ambitie om elke student aan de slag te laten gaan met een vraagstuk van inwoners uit Eindhoven, Tilburg en Helmond. Dit doen we binnen zogenaamde hybride leeromgevingen (hlo). Een hlo is een plek buiten de muren van de onderwijsorganisatie waar studenten, docenten, inwoners en professionals samenwerken aan een regionaal vraagstuk.

Onderdeel van:

- [Centre of Expertise Inclusive Society](#)
- [Lectoraat Inclusieve Regio](#)

Iconen



De lessons learned vormen de basis van dit document en zijn te herkennen aan een specifiek icoon.

Naast dit icoon staan er in dit document nog drie andere iconen die inspiratie en voorbeelden bieden. Door op de tekst bij een icoon te klikken, open je aanvullende content, zoals een infographic, website of film.





Inhoudsopgave

- Wat houdt het programma in? _____ 03
- Lessons learned _____ 04
 - Over leren _____ 05
 - Voor de start van een authentieke leeromgeving _____ 09
 - Opdrachten genereren voor studenten _____ 12
 - Duurzaamheid van de authentieke leeromgeving _____ 13
 - Transdisciplinair samenwerken _____ 15
 - Doorlopende onderzoekslijnen _____ 16
 - Onderwijsvernieuwing in ontwikkeling: lerende organisatie _____ 17
- Contact _____ 19
- Partners _____ 20



Wat houdt het programma in?

De City Deal Kennis Maken (CDKM) is een netwerk van 20 steden, ondersteund door meerdere partners. Het doel van CDKM is om door betere samenwerking tussen stadsbesturen en kennisinstellingen de oplossing van maatschappelijke vraagstukken in steden te versnellen.

De focus van Fontys ligt op het versterken van Hybride Leeromgevingen (HLO's). Dit zijn plekken buiten de onderwijsinstelling, waar inwoners, professionals, studenten, docenten en onderzoekers samenwerken aan vraagstukken uit de regio. Denk aan publieke en private contexten in steden als Eindhoven, Tilburg, Helmond en Venlo, in totaal meer dan 140 HLO's.

Multidisciplinaire aanpak

Binnen CDKM staan 12 HLO's centraal. Deze HLO's zijn uniek omdat ze werken aan vraagstukken die afkomstig zijn van inwoners, in plaats van onderwijsinstellingen of organisaties. Ze gebruiken daarbij een multidisciplinaire aanpak (studenten van verschillende studies samen) op publieke plekken in de stad. Deze HLO's onderscheiden zich daarmee van de andere, waarbij wel de ambitie bestaat om door te leren van de werkwijze van deze 12 HLO's.

Overzicht van de betrokken HLO's

- [Professionele Werkplaats Maatschappelijke Impact \(PWMI\)](#)
- [Straatroute Eindhoven](#)
- [Learning Lab](#)
- [Community School Tilburg West](#)
- [Fieldlab West](#)
- [Kwilt Tilburg](#)
- [De STAP naar gezonder Son en Breugel](#)
- [DE STAP naar gezonder Achtse Barrier](#)
- [DE STAP naar gezonder Eckart/Vaartbroek](#)



Lessons learned

In de City Deal Kennismaken halen we kennis op en delen we kennis over deze leeromgevingen. Dit doen we zodat we kennis ophalen over samenwerken tussen verschillende opdrachtgevers en tussen studenten van verschillende studies, maar ook over vaardigheden (skills) die nodig zijn om grote maatschappelijke uitdagingen op te lossen. Daarnaast willen we 'Fontys for Society' verder ontwikkelen door studenten direct met inwoners samen te laten werken. Deze kennis verspreiden we over onze landelijke CDKM netwerkpartners en binnen Fontys zodat deze vaardigheden op meer plekken geïmplementeerd en doorontwikkeld kunnen worden. Deze kennis hebben we op vier verschillende manieren opgehaald zodat vanuit verschillende perspectieven (bruggenbouwers, studenten, inwoners, werkveldpartners, CDKM netwerk landelijk) input gegeven en gedeeld is:

1. Observaties en gesprekken van de kennismakelaar bij de 12 HLO's. Tijdens HLO dagen met studenten en inwoners
2. Kennisdelingssessies waarbij 3 van deze sessies zijn opgenomen en deelbaar zijn als film, 3 HLO bezoeken zijn in een artikel omschreven. Allen terug te vinden via [deze link](#) bij kennisdeling.
3. Door dit document als een soort wikipagina te delen met alle bruggenbouwers van dit programma. Zo maken we gebruik van: 'The wisdom of the crowd'.

De input is geanalyseerd en heeft geresulteerd in deze lessons learned. Ze zijn per categorie gegroepeerd. Sommige lessen zijn groot en/of strategisch, anderen heel klein en praktisch.

Lijst met lessons learned per categorie

- Over leren
- Voor de start van een authentieke leeromgeving
- Opdrachten genereren voor studenten
- Duurzaamheid van de authentieke leeromgeving
- Transdisciplinair samenwerken
- Doorlopende onderzoeklijnen
- Onderwijsvernieuwing in ontwikkeling: lerende organisatie



THEORIE NA PRAKTIJK

Studenten ervaren de praktijk en kiezen zelf de toe te passen theorie.

- "Ik leer door in de praktijk te beginnen en daarna een theorie erbij te zoeken, dat beklijft."

**AUTHENTIEKE ERVARING**

Studenten waarderen de authentieke ervaring en de toepassing van kennis in de praktijk.

- "Hier leer je in een realistische context met actuele thema's die echt bij de mensen spelen."

**AUTONOMIE**

Studenten reflecteren op hun toegenomen autonomie, verantwoordelijkheidsgevoel, en persoonlijke ontwikkeling binnen de praktijkomgeving.

- "Zoveel vrijheid. Gewoon doen wat nodig is en wat past bij mijn talent."

**EIGENWAARDE**

Studenten ervaren door samenwerking met studenten uit andere disciplines de voordelen voor hun leerproces en perspectiefvorming.

- "Je ziet jouw eigen rol en talent beter door de andere experts."

**ZINGEVING**

Studenten ervaren de praktijk als uitdagend, relevant en betekenisvol ten opzichte van traditionele schoolopdrachten.

- "Op school wil ik zo snel mogelijk weg. Hier weet ik voor wie ik het doe."

**EFFECTIEVE BEGELEIDING**

Studenten zien de bruggenbouwer als een belangrijke schakel in het leerproces.

- "De bruggenbouwer (docent) snapt hoe het werkt in het werkveld waardoor begeleiding waardevol is en tijd bespaart."

**NETWERK**

Studenten creëren netwerken door samenwerking met professionals, medestudenten en verschillende werkvelden.

- "Je kunt mensen uit het werkveld voor een dialoog uitnodigen op school."

**CO-CREATIE**

De inwoner wordt als co-creatie partner gezien om de leefbaarheid te vergroten in de wijk. Die houding kun je alleen in de praktijk oefenen.

- "Hier heb ik geleerd niet te willen helpen maar bij de inwoner aan te haken."



Over leren

- In authentieke leeromgevingen vindt leren plaats in een andere context dan in een reguliere les in een onderwijsgebouw op de campus. Studenten geven aan dat ze op een andere manier leren. Ze ervaren meer eigenaarschap, leren omgaan met echte maatschappelijke complexiteit en krijgen directe feedback van inwoners of opdrachtgevers. Dit bevordert hun reflectief en praktisch vermogen. Ze leren werken in een volatiele (wisselvallige, vluchtige), onzekere, complexe en ambigue omgeving (VOCA). Dat vraagt om vaardigheden die niet vanzelfsprekend in het reguliere onderwijs ingebed zijn. De studenten zelf hebben aangegeven dat ze hier anders leren.

Tijdens observatie momenten zijn gesprekken gevoerd met studenten van 12 hybride leeromgevingen van Fontys. Deze 12 zijn betrokken bij de City Deal Kennis Maken. Tijdens deze gesprekken werden de volgende drie vragen gesteld:

1. Wat maakt leren hier anders dan op de campus?
2. Wat is jouw mooiste leermoment hier?
3. Welk gevoel heb je hier dat je op de campus niet hebt?

Op basis van deze vragen zijn de volgende leerwaarden voor studenten afgeleid, zie afbeelding links.

 [Infographic in de stad authentieke leerervaring](#)





Over leren

- In een authentieke leeromgeving is leren, onderzoeken en werken met elkaar verbonden en in balans. Dit kan voor iedere student een andere balans zijn. Deze balans ontstaat per student afgestemd op in welk leerjaar de student zit en waar de student behoefte aan heeft. De onderzoekopdrachten, projecten, activiteiten en begeleiding worden per student individueel afgestemd op het leerdoel/leeruitkomst of eigen behoeften van de student. Dit alles gebeurt in samenspraak met de opdrachtgever.

 Voorbeeld: infographic [KwilT](#)





Over leren

- Bij Agora (een vernieuwende middelbare scholengroep in Nederland die we als inspiratie van buitenaf gevraagd hebben) wordt leren gezien als een gedachteproces van de lerende. De begeleider is er niet om instructie te geven, maar om te observeren en voorwaarden te creëren die het leerproces ondersteunen. Dit vraagt om de juiste persoon op de juiste plek – voor zowel studenten als begeleiders (coaches en experts). Dit heeft invloed op de Human Capital agenda van het onderwijs. De wetenschappelijke onderbouwing (zie linkjes bij de bullets) van Agora is ook van toepassing op de authentieke leeromgevingen.
 - Why How What theorie (omschreven in the golden circle) van Simon Sinek: Bij Agora leren leerlingen deze theorie toepassen op hun leervragen op de volgende manier: Why: Studenten bepalen zelf wat ze belangrijk vinden of ze ervaren dat een inwonersgroep iets belangrijk vindt. How: Studenten bepalen zelf hoe ze onderzoek of verdieping zoeken en hoe ze het aan gaan pakken. What: Studenten bepalen zelf wat ze precies gaan doen. Meer weten over the golden circle theorie van Simon Sinek, [klik hier](#). In de [film - een lerende organisatie, Agora-onderwijs als voorbeeld](#) wordt alles uitgelegd.
 - Zone van Naaste Ontwikkeling van Vygotsky: Deze zone is het verschil tussen wat iemand al zelfstandig kan en wat iemand kan leren met hulp van een ander. Het is precies die “stretchzone” waarin leren het snelst gaat, omdat je nét wordt uitgedaagd maar niet overvraagd. Tijdens de bijeenkomst werd ook de essentiële vraag gesteld door een docent: Hoe coach je iemand vanuit de zone van actuele ontwikkeling naar de zone van naaste ontwikkeling/stretchzone (zonder dat de student in de stresszone komt)? [Klik door](#) voor een Nederlands artikel over deze theorie.



Over leren

- Zelfdeterminatietheorie van Ryan & Deci: Deze theorie draait om drie basisbehoeften: autonomie (zelf keuzes kunnen maken), competentie (je bekwaam voelen) en verbondenheid (je gesteund voelen door anderen). Binnen de Zone van Naaste Ontwikkeling van Vygotsky groeit vooral je gevoel van competentie, doordat je met de juiste ondersteuning nét een stap verder komt dan je alleen zou kunnen. Die ondersteuning raakt tegelijk aan verbondenheid, terwijl autonomie ontstaat doordat je steeds meer zelf overneemt, precies daar waar leren

- Inspiratie: in de film - een lerende organisatie, Agora-onderwijs als voorbeeld wordt de samenhang tussen deze theorieën toegelicht.
- Bij Agora worden per coach momenteel 20 leerlingen gecoacht omdat financieel het ideaal niet haalbaar is. Het ideaal bij Agora onderwijs is eigenlijk 18 leerlingen per coach omdat dan persoonlijke aandacht en maatwerk echt haalbaar zijn. Zo kan de coach elke leerling voldoende begeleiden binnen de Zone van Naaste Ontwikkeling. Daarboven merken coaches dat ze te weinig tijd hebben voor coachgesprekken en observaties per leerling. Bij de 12 HLO's van de CDKM is de groepsgrote van 18 ook het gemiddelde.
- Inspiratie: in de film - een lerende organisatie, Agora-onderwijs als voorbeeld wordt de werkwijze van de coaches uitgebreid toegelicht inclusief hun opleidingstraject.



Voor de start van een authentieke leeromgeving

- Bij de start van een Authentieke leeromgeving is het van belang om aan te sluiten bij een (inwoners) community die al bestaat. Anders kost het de Bruggenbouwer veel te veel tijd en energie om zelf een community te organiseren. Want de bruggenbouwer heeft het al druk genoeg met het inrichten van de HLO en het begeleiden van opdrachtgevers en studenten. De bruggenbouwer werkt met potentie van de plek: met de (verander)energie van mensen, de vraagstukken, het eigenaarschap, de urgentie van stakeholders. Je stimuleert hiermee eigenaarschap en creëert draagvlak om onderwijs en onderzoek aan de praktijk te verbinden, want dat is vaak niet vanzelfsprekend. Niet onbelangrijk, je wint hiermee ook vertrouwen van stakeholders (inwoners en werkveldpartners), omdat je hen en hun vraagstukken serieus neemt.

 Voorbeelden: infographics [Community School](#) en [KwiIT](#)

 Inspiratie: [film - community building methode SALT](#), een filosofie en werkwijze om community's te ontwikkelen.





Voor de start van een authentieke leeromgeving

- Een bruggenbouwer heeft altijd een rol om studenten te begeleiden en om onderwijs, onderzoek en praktijk aan elkaar te verbinden. Concreet betekent dit dat een bruggenbouwer een leerklimaat ontwikkelt waarbij alle betrokkenen willen leren en onderzoeken. Waarin iedere stakeholder zijn eigen belang heeft voor ontwikkeling. Het oplossen van (maatschappelijke vraagstukken, verandering/ontwikkeling van organisaties, de ontwikkeling van de student en de professionalisering van medewerkers (LLO)). Zonder bruggenbouwer wordt het moeilijk om te beginnen met een authentieke leeromgeving. De begeleiding van studenten kun je namelijk niet alleen aan de opdrachtgevers uit het werkveld of de organisatie waar de leeromgeving gesitueerd is overlaten. Dan mis je namelijk de begeleiding van studenten om de werkveldvragen te koppelen aan hun onderwijsprogramma zijnde leeruitkomsten. De bruggenbouwer van Fontys of bijvoorbeeld Summa coacht de studenten hierin, maar ook in de omgang met opdrachtgevers en inwoners. Deze kennis, vaardigheden én tijd heeft de opdrachtgever niet. Dit is het verschil met een meeloopstage.



[Meer informatie over de rol van de bruggenbouwer.](#)





Voor de start van een authentieke leeromgeving

- Een klein begin met grote impact is ook mogelijk als je aansluit bij de activiteiten die er al zijn vanuit de community of het bedrijf. Dit is aan te raden bij de start van een HLO of om de studenten een eerste kennismaking met opdrachtgevers of inwoners te laten ervaren. Hierdoor leren ze snel de context van het werkveld te ervaren.

 Voorbeeld: infographic [Straatroute Eindhoven](#)


- Van iedere HLO is de context anders (kan zijn andere partners of andere wijk of andere vragen of samenwerking met andere studenten van andere studies) dus kopiëren is niet altijd mogelijk, het blijft mensenwerk en context gerelateerd.

 Voorbeelden: infographics DE STAP naar gezonder, [Achtse Barrier](#), [Son & Breugel](#), en [Eckhart/Vaartbroek](#)

Alle drie hiervoor genoemde HLO's zijn onderdeel van de stap naar gezonder. Son & Breugel is bijvoorbeeld een dorp met hele andere vragen dan de HLO's in de stad, Eckhart/Vaartbroek en Achste Barrier.

- Om alle rollen goed te beleggen in het speelveld (de mogelijke plekken waar de studenten zich kunnen bevinden bijvoorbeeld, in de wijk, in het Thuis bij mensen thuis) 'de buurt' heeft de PWMI dit speelveld duidelijk gedefinieerd en met rollen ingericht.

 Uitleg hierover: [film - leren in de stad, een kijkje in een hybride leeromgeving](#)

 Uitleg hierover: infographics [algemeen over HLO's en PWMI](#)





Opdrachten genereren voor studenten

- Met meerdere opdrachtgevers is een opdrachtgevers/studenten Meet & Greet een idee aan ieder begin van een nieuwe studieperiode. Hierdoor leren ze elkaar kennen, weten ze elkaar te vinden en kiezen de studenten meerdere opdrachtgevers om mee samen te gaan werken.



Voorbeeld: infographic [Professionele Werkplaats Maatschappelijke Impact](#)

- Eerstejaars studenten betrekken in een authentieke leeromgeving is mogelijk en heeft voordelen. De studenten leren dan in het eerste leerjaar meteen binnen welke mogelijke contexten ze werkzaam gaan zijn. Ook ervaren ze dat de afgebakende expertisevelden vanuit het onderwijs in het werkveld in elkaar overlopen. Dit draagt bij tot een betere overweging of de studie past en geeft een betere context voor alle kennis die de volgende jaren gaat indalen. Er ontstaan haakjes waardoor in samenhang geleerd kan worden. Ook afstudeerders kunnen bijvoorbeeld met de opgehaalde informatie van eerstejaars vervolgonderzoek doen.



Voorbeelden: infographics [Straatroute Eindhoven](#) én [DE STAP naar gezonder Son & Breugel](#)






Duurzaamheid van de authentieke leeromgeving

- Om de authentieke leeromgeving duurzamer in te richten zijn meerdere bruggenbouwers van verschillende opleidingen een voordeel. Hierdoor kan bij ziekte van een van de bruggenbouwers of anders de coaching en begeleiding van studenten toch doorgaan en valt de HLO niet stil. Ook goed voor de studenten van verschillende opleidingen, zij krijgen dan vanuit meerdere perspectieven uitleg. Hierdoor ontstaat een breder perspectief op mogelijke invalshoeken voor de vragen die gesteld worden door inwoners of opdrachtgevers. Bovendien heeft iedere docent toegang tot andere netwerken en warme contacten en studenten. Dit bevordert de transdisciplinaire samenwerking.

 Voorbeelden: infographics [Community School](#), [PWMI](#) en [Learning Lab](#)

- Om een duurzame relatie aan te gaan tussen de netwerkpartners van de HLO is bestuurlijk commitment essentieel om continuïteit van partners en -met name- bruggenbouwers te borgen. Er zijn momenteel twee manieren in ontwikkeling, namelijk een samenwerkingsovereenkomst en een stichting, zoals hieronder ook is weergegeven:


 Voorbeeld: [Community School](#) heeft een samenwerkingsovereenkomst getekend.
 Voorbeeld: [Learning Lab](#) heeft een stichting ingericht.





Duurzaamheid van de authentieke leeromgeving

- Bij Kwilt is onderzoek gedaan naar samenwerking tussen de verschillende partners in het ecosysteem en waarom dat hier zo goed en relatief makkelijk verloopt om van te leren voor verdere samenwerkingen in ecosystemen. Conclusies uit het onderzoek ([hierbij de link](#) naar het onderzoek) is dat de samenwerking zo goed gaat door de volgende drie paden:
 - Via zelforganisatie (affectieve relaties, vertrouwen en ruimte)
 - Via service-integratie (informatiedeling, netwerkbetrokkenheid en pragmatische coördinatie)
 - Via organisatie-adaptie (leren over elkaars doelgroep, perspectieven en werkwijze, verbeteren op de werkvloer en op strategisch niveau ook meenemen naar andere samenwerkingen).

 Een van de onderzoeken staat online en is wellicht interessant om te lezen ([hierbij de link](#) naar het onderzoek).

 Voorbeeld: infographic [KwilT](#)





Transdisciplinair samenwerken

In de praktijk van de 12HLO's binnen het programma CDKM blijkt transdisciplinair samenwerken geen methode, maar een houding. Het vraagt om continu schakelen tussen perspectieven, het verdragen van verschil en het samen ontwikkelen van nieuwe kennis met inwoners, professionals en partners.

- Volwaardige communicatie ontstaat niet vanzelf, het vraagt om bewust werken vanuit presentie: aanwezig zijn, luisteren en aansluiten bij wat er leeft. Participatie door presentie theorie.
- Eigenaarschap werkt alleen als het echt gedeeld wordt, zodra één partij (onbewust) de regie pakt, haakt de ander af.
- Volwaardigheid van ervarings-, praktijk- en wetenschappelijke kennis vraagt actieve reflectie: wiens stem telt hier écht mee?
- Diversiteitssensitief werken - begint bij jezelf, het onderzoeken van je eigen aannames is voorwaarde om andere perspectieven toe te laten.
- Community's laten zich niet sturen, ze ontwikkelen zichzelf. Aansluiten en versterken wat er al is, werkt beter dan interveniëren of overnemen. Tijdens de community building methode SALT bijeenkomst wordt gezegd: "Je kunt community's niet veranderen, ze veranderen zichzelf. Je surft als bruggenbouwer op de golven van de community mee en beïnvloedt tegelijkertijd".
- Een community is geen projectomgeving, naast 'oplossen' draait het om relaties, vertrouwen en samenleven'.
- In transdisciplinaire samenwerking is overeenstemming over de relatie tussen kennis en de werkelijkheid noodzakelijk. Dat kost tijd en zweet. Partijen moeten elkaars talen leren spreken, begrippen en vooronderstellingen doorgronden (of ermee geconfronteerd worden) om tot vruchtbare samenwerking te komen. Vaak ontstaat er nieuwe taal en betekenisgeving. Als dat lukt is dat heel mooi.

 Voorbeelden: infographics Community School, KwilT, en Fieldlab West

 Artikel - Samen leren leven: een inspirerende ontmoeting in de Community School

 Inspiratie: film - community building methode SALT



Doorlopende onderzoekslijnen

- Bij KwilT geven de betrokken bedrijven opdrachten aan studenten voor onderzoek. Hierdoor kunnen de bedrijven meer verdiepen alvorens een activiteit voor bewoners of veranderingen in de organisatie te lanceren. Vervolgens kunnen door onderzoek de activiteiten of veranderingen worden geoptimaliseerd. Hierdoor kunnen de volgende groep studenten verder waar de studenten die voor het onderzoek deden de onderzoekslijnen doorzetten en kunnen de organisaties doorontwikkelen door veranderingen door te voeren of nieuwe activiteiten voor bewoners te organiseren. Per HLO is een onderzoeks- en veranderagenda gewenst, waar vraagstukken van stakeholders onder vallen. Dit is zeer wenselijk voor de lange termijn, omdat je dan met studenten ook op langere termijn aan verandering en implementatie kan werken. De ene student pakt idealiter het project van de vorige op.

 Voorbeeld: infographic [KwilT](#)

 [Artikel - Wijkinnovatie: een inspirerende ontmoeting bij KwilT](#)





Onderwijsvernieuwing in ontwikkeling: lerende organisatie

- Agora is een vernieuwend onderwijsconcept dat volop in ontwikkeling is. Hiervoor hebben ze een lerende organisatie ingericht. Om een lerende organisatie te zijn of te worden heb je mensen (die er werken) nodig met een lerende houding, die zich dagelijks afvragen: 'Hoe ga ik het morgen anders doen'. Het organiseren van alle lerenden in leergroepen met thema's die wekelijks bij elkaar komen is de werkwijze van Agora onderwijs. Binnen fieldlab West en Kwilt werken ze ook met leerkringen waarin met name studenten binnen de HLO van elkaar leren. Op andere plekken zie je ook dat medewerkers betrokken zijn. Het gaat uiteindelijk niet alleen om studenten, maar om het leren van elke deelnemer. Dit biedt weer kansen voor LLO (Leven Lang Ontwikkelen).
- Net als bij de ontwikkeling van HLO's maakt Agora ook de volgende fases door, want onderwijs is een entiteit die constant in ontwikkeling is. Na een pioniersfase ontstaat een ontwikkelfase. De eerste kenmerkt zich door veel experimenteren zodat de basis van het ontwerp staat. De ontwikkelfase kenmerkt zich door verder experimenteren en door ontwikkelen in dezelfde richting als een team, met spelregels die gezamenlijk opgesteld worden.





Onderwijsvernieuwing in ontwikkeling: lerende organisatie

- Bij veranderingen ontstaat nieuwe taal, waarmee de veranderingen kunnen worden geduid. Zoals bijvoorbeeld de verandering van rol van Docent naar Bruggenbouwer bij HLO's. Bij Agora hebben ze coaches en experts in plaats van docenten. Door deze rol een andere naam te geven beseft iedereen dat het om iets anders gaat. Deze taal ontwikkelt zich gaandeweg het leren en experimenteren. Hierbij dienen alle direct betrokkenen meegenomen te worden, niet alleen de onderwijsinstelling en de werkveldpartner, maar juist ook de doelgroep/eindgebruiker. Zodat iedereen vanuit een ander perspectief gaat kijken. Bijvoorbeeld de bruggenbouwer vraag je als student niet voor een les, maar vraag je bijvoorbeeld voor begeleiding bij communicatie met de opdrachtgever of om de link met leeruitkomsten te maken.

➤ Inspiratie: [film - een lerende organisatie, Agora-onderwijs als voorbeeld](#)



Contact

Dit zijn de lessons learned vanuit het programma CDKM. Alle onderliggende producten, inspiratie en kennis is terug te vinden op de volgende website:

➤ [Project City Deal Kennis Maken](#)

Binnen Fontys kan nog meer informatie over HLO's gevonden worden op de volgende websites:

➤ [Lectoraat Professionele werkplaatsen](#)

➤ [Platform voor Authentieke en Hybride leeromgevingen \(HLO\)](#)

Mede mogelijk gemaakt door:



Regieorgaan



Partners





> FOR SOCIETY