

# Samen opleiden, leren en verbeteren in de Amsterdamse verpleeghuiszorg

‘Kwaliteit is dynamisch, kwaliteit is een werkwoord’, zegt Jan Kremer, voorzitter van de Kwaliteitsraad. In 2017 is een nieuw Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg van kracht geworden dat stelt dat ‘continu werken aan een betere kwaliteit van zorg de norm moet zijn’. Tegelijkertijd is in de afgelopen jaren de complexiteit van de zorgverlening aan ouderen in verpleeghuizen toegenomen (Actiz, 2018). Hoe zorg je als zorgorganisatie dat je zorgprofessional voldoende bekwaam is om met die complexiteit om te gaan en tegelijkertijd continu werkt aan de verbetering van de kwaliteit van zorg?

TEKST: PETRA BOERSMA, SUZANNE VAN DER GEEST EN ROBBERT GOBBENS

Het antwoord op die vraag zoeken veel zorgorganisaties en onderwijsinstellingen in het innovatief opleiden van nieuwe zorgprofessionals. In dit artikel beschrijven we welke hybride leerwerkpraktijken er op dit moment in Amsterdam zijn en wat hun belemmerende en bevorderende factoren zijn. Vervolgens beschrijven we hoe we een lerend netwerk van betrokkenen bij hybride vormen van opleiden hebben gevormd en hoe we leerlabs als methode in hebben gezet om te komen tot een doorontwikkeling van hybride leerwerkpraktijken. Tot slot ronden we af met onze geleerde lessen rondom het bouwen van een lerend netwerk.

## Samen opleiden

In Amsterdam wordt sinds enkele jaren geëxperimenteerd met hybride vormen van leren en werken in de langdurige ouderenzorg (Huisman et al., 2010). Aan deze zogenoemde hybride leerwerkpraktijken waar een zorginstelling en initiële opleiding (mbo of hbo) in gezamenlijkheid onderwijs, praktijk en

bij voorkeur ook onderzoek integreren, wordt op verschillende manieren invulling gegeven. Het is nog onduidelijk welke elementen werken, wat anders kan en hoe dit opgeschaald en verspreid kan worden naar andere afdelingen/zorgorganisaties.

In het door ZonMw ondersteunde project ‘Leren en verbeteren in de Verpleeghuiszorg’ van het Ben Sajat Centrum, brengen we de innovatieve leerwerkplekken in de regio Amsterdam (best practices) bij elkaar, zodat ze van elkaar kunnen leren, én inventariseren wij hun bevorderende en belemmerende factoren. Deze factoren vormen het uitgangspunt bij het ontwikkelen van een nieuwe leerwerkpraktijk die we met betrokkenen uit de zorg en het onderwijs ontwerpen. Vervolgens implementeren en evalueren we de nieuwe leerwerkpraktijk in twee Amsterdamse verpleeghuizen. Dit laatste, de implementatie en evaluatie van de nieuw ontwikkelde leerwerkpraktijk, valt buiten de scope van dit artikel.

## De opzet van het project

Ons project begon met het achterhalen van bestaande succesvolle hybride leerwerkpraktijken in de Amsterdamse verpleeghuiszorg. Via het netwerk van het Ben Sajat Centrum en via social media is een oproep gedaan om hybride leerwerkpraktijken aan ons kenbaar te maken. Een hybride leerwerkpraktijk kwam in aanmerking voor deelname in ons project als zorg en onderwijs intensief samenwerken om de student op te leiden tot een competente zorgprofessional, die daarmee tevens een erkend diploma verkreeg (registratie in CREBO- of CROHO-register). In deze leerwerkpraktijken is de docent wekelijks aanwezig in het verpleeghuis en wordt aandacht besteed aan onderzoek. De leerwerkpraktijk heeft als doel het lerend vermogen van zorgprofessionals, leerlingen en/of stagiaires te vergroten.

Na de inventarisatie van de hybride Amsterdamse leerwerkpraktijken zijn cliënten, zorgprofessionals, zorgstudenten in opleiding, mbo- en hbo-docenten, praktijkopleiders en managers van de leerwerkpraktijken geïnterviewd. Het doel van de interviews, welke maximaal één uur duurden, was om vanuit ieders perspectief inzicht te krijgen in de leerwerkpraktijk: hoe ziet deze er concreet uit en wat zijn bevorderende en belemmerende factoren?

## De opbouw van het lerend netwerk van Amsterdamse hybride leerwerkpraktijken

Zeven Amsterdamse hybride leerwerkpraktijken meldden zich aan, waarvan twee afvielen omdat zij niet opleidden tot een erkend diploma:

1. Vakschool Langdurige Zorg (leidt op tot mbo-niveau 4 verpleegkundige)
2. Leerhuis Hof van Sloten (leidt op tot mbo-niveau 3 verzorgende-IG)
3. Gildeleren (leidt op tot mbo-niveau 3 verzorgende-IG/Maatschappelijke Zorg)
4. Leer- en InnovatieNetwerken (leidt op tot hbo-niveau 6 Verpleegkundige)
5. TOP-leren 2.0 (leidt op tot mbo-niveau 3 verzorgende-IG)

Bij alle vijf hybride leerwerkpraktijken vindt het leren en werken plaats in de zorginstelling en volgen studenten een voltijds studieprogramma, Beroeps Begeleidende Leerweg (BBL) of Beroeps Opleidende Leerweg (BOL). De docent is wekelijks minimaal acht uur aanwezig in de zorginstelling. Meer informatie over deze vijf leerwerkpraktijken is te vinden in de factsheet *leren en verbeteren* ([www.bensajetcentrum.nl/leren-en-verbeteren-in-de-verpleeghuiszorg](http://www.bensajetcentrum.nl/leren-en-verbeteren-in-de-verpleeghuiszorg)).

#### **Bevorderende en belemmerende factoren van een hybride leerwerkpraktijk**

Met behulp van interviews, de leerlab-methodiek (die in de volgende paragraaf beschreven staat) en aanvullend literatuuronderzoek kregen we inzicht in de belangrijkste bevorderende en belemmerende factoren van hybride leerwerkpraktijken. Deze zijn onder te verdelen in student-, docent- en zorgorganisatie-gerelateerde factoren:

Studentgerelateerde bevorderende factoren:

- Op een leerwerkpraktijk werken en leren veel studenten samen, een 'ongemakkelijke hoeveelheid voor het team professionals', aldus een hbo-docent. Wanneer studenten met een relatief grote groep zijn, ondersteunen zij elkaar bij het kritisch durven zijn. Anderzijds biedt een grote groep studenten de professionals op de afdeling ook de ruimte om samen te leren en te ontwikkelen, bijvoorbeeld door het uitvoeren van een (onderzoeks/kwaliteits) project. Immers, een deel van de studenten kan ondersteunen bij de zorguitvoering, terwijl een ander deel van de groep samen met de professionals kan werken aan het onderzoek/kwaliteitsproject.
- Studenten in leerwerkpraktijken zijn

onderdeel van het team; zij worden vaak zorgprofessionals i.o. genoemd, dat staat ook op hun naamplaatje en geeft ze een stevigere plek in het team.

- De activiteiten die studenten uitvoeren, bijvoorbeeld praktijkonderzoek, stage-opdrachten of een dag samen de afdeling runnen, verbinden studenten en medewerkers met elkaar. Met elkaar verbonden zijn, stimuleert openheid, leren en ontwikkelen.

Studentgerelateerde belemmerende factoren:

- Studenten vinden het lastig om hun positie als student (boventaligheid) op te eisen.
- Van studenten op een hybride leerwerkpraktijk wordt meer inzet gevraagd dan van een student op een reguliere stageplek. Denk bijvoorbeeld aan de uitvoering van onderzoeksprojecten die naast hun eigen opdrachten vanuit school dienen te worden gedaan. Het is de bedoeling dat deze projecten tijdens de stagetijd op de afdeling worden uitgevoerd, maar in de praktijk lukt dat niet altijd. De dagelijkse hectiek op de afdeling trekt vaak meer aan de student en professional dan het uitvoeren van onderzoeksprojecten.

Docentgerelateerde bevorderende factoren:

- Student, werk/praktijkbegeleider en docent vormen een drie-eenheid en vinden elkaar daardoor snel bij knelpunten, maar ook om successen gezamenlijk te vieren.
- Toetsing in de praktijk (praktijkassessments) geeft direct inzicht in de voortgang voor zowel de student, de docent, als de werk/praktijkbegeleider.
- De hybride docent is contextgevoelig en bezit coachende en begeleidende vaardigheden, stellen ook Bakker en Gobbens (2019).

Docentgerelateerde belemmerende factoren:

- Het vraagt veel van de docent om een hybride docent te zijn; de hybride docent is vaak de enige docent in de zorginstelling en mist ondersteuning van collega's (Bakker en Gobbens, 2019).
- Omdat de docent veelvuldig in de zorginstelling aanwezig is, heeft zij beperkte mogelijkheden om betrokken te zijn bij de onderwijsontwikkeling.

Dat vinden sommige hybride docenten jammer.

Zorgorganisatie- (incl. zorgmedewerker-) gerelateerde bevorderende factoren:

- De leerwerkpraktijk is fysiek gesitueerd binnen de zorgpraktijk waar professionals, studenten, docenten en cliënten samenwerken in opleiden, innovatie en onderzoek (Welmers, 2016).
- De studenten brengen extra gezelligheid met zich mee, voor elkaar, voor collega's, maar ook voor cliënten. De onderzoeksprojecten die worden uitgevoerd, leiden vaak tot extra (persoonsgerichte) aandacht voor de cliënten.
- Zorgprofessionals staan open voor ideeën en leervragen van studenten, maar komen daardoor ook zelf meer in de leerstand. Een student omschreef dit als volgt: 'Je voelt je minder een student, meer een medewerker. Medewerkers staan open voor je. Ze geven aan veel van studenten te leren. En andersom ook. Dat is een groot verschil met reguliere stages.'

Zorgorganisatie- (incl. zorgmedewerker-) gerelateerde belemmerende factoren:

- Dagelijkse werkdruk blijft een lastige factor, zowel voor zorgprofessionals als voor studenten.
- In de ouderenzorg zijn te weinig rolmodellen mbo 4- en hbo-v-verpleegkundigen aanwezig. Studenten die begeleid worden door zorgprofessionals die bijvoorbeeld laten zien hoe je als verpleegkundige autonomie kunt verkrijgen, zijn stimulerend voor hen.

#### **Samen leren en veranderen binnen het netwerk**

Een belangrijk onderdeel van het opbouwen van een lerend netwerk van professionals en studenten die betrokken waren bij een van de Amsterdamse hybride leerwerkpraktijken, waren de leerlabs. In deze leerlabs, zes bijeenkomsten van vier uur, stond interactie tussen de betrokkenen centraal. Het doel van de leerlabs was te reflecteren op de eerder gevonden resultaten (uit interviews en literatuuronderzoek), de bevorderende en belemmerende factoren te achterhalen, te leren van elkaar, verbeteringen te testen in de eigen leerwerkpraktijk en tot slot samen te komen tot een nieuwe opzet van een leerwerkpraktijk. We wilden nadrukkelijk niet zelf leren en

## BEST PRACTICES

ontwikkelen, maar vooral samen met alle betrokkenen leren en ontwikkelen. De leerlabs zijn bedacht door Kennisland en een variatie op hun eerder ontworpen social labs en burgerschapslabs.

Dergelijke labs zijn plekken waar mensen samenkomen, samen leren, samen innoveren en samen experimenteren. Een belangrijk kenmerk van deze labs is dat alle betrokkenen deelnemen en mee kunnen denken. Om die reden participerden in onze leerlabs ook de studenten, juist ook om hun perspectief mee te kunnen nemen in de ontwikkeling naar een nieuwe leer/werkpraktijk. Parallel aan de leerlabs en op basis van behoefte werd aanvullend literatuuronderzoek uitgevoerd. Een ander belangrijk onderdeel van het project was om de betrokkenen actief te laten participeren in dit

onderzoeksproces. In de leerlabs kreeg die samenwerking vorm door de kaders van de bijeenkomsten aan de deelnemers voor te leggen en vervolgens samen hun concrete invulling te geven. In de leerlabs lag de nadruk op een waarderende aanpak: benoem dat wat goed gaat en verbeter de situatie vanuit kracht. Aan de leerlabs nam een diverse groep deel: zorgprofessionals, praktijkopleiders, docenten, studenten (mbo en hbo) en zorg- en opleidingsmanagers. Daarnaast hielden we twee bijeenkomsten met alleen studenten. In tabel 1 staan de thema's, globale inhoud en gebruikte werkvormen in de leerlabs beschreven.

### Leren binnen leerlabs

De leerlabs ontwikkelden zich tot een lerend netwerk. Het bleek een

ontdekkingsreis die nieuwe kennis opleverde. Ten eerste kennis over alle aanwezige Amsterdamse hybride mbo- en hbo-leerwerkpraktijken. Niemand had hiervan een goed overzicht. Maar ook leerden de deelnemers elkaar daadwerkelijk kennen, hetgeen de samenwerking bevorderde. Een praktijkopleider (leerlab 1) zei: 'De meeste deelnemers kende ik al van gezicht. Maar in de leerlabs ben je echt met elkaar aan de slag gegaan. Je hebt actief van elkaar geleerd. Hierdoor zoek je elkaar later gemakkelijker op. Bijvoorbeeld in hoe zij omgaan met stagiaires in coronatijd.'

Bovendien zorgden de leerlabs ervoor dat deelnemers geïnspireerd raakten en

Tabel 1. Thema, inhoud en werkvorm van de leerlabs

LEERLAB	THEMA (AANTAL DEELNEMERS)	INHOUD & WERKVORM
1	Leren van elkaar (18)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bespreken en aanvullen van belemmerende/bevorderende factoren</li> <li>Wat gaat goed/minder goed in de eigen praktijk</li> <li>Wat kan anders om handelingsperspectief te ontwikkelen</li> </ul>
2	Optimaliseren van het leerklimaat (14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gastspreker (de Leermeesters) over leerklimaat binnen hybride leerwerk-omgevingen</li> <li>Mindmap: verbeteren leerklimaat in eigen context</li> <li>Tijdlijn: stappen voor verbeteren eigen leerklimaat</li> </ul>
3	Ontwerpgericht onderzoeken/dromen (16)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doorlopen van vier stappen van de design thinking-methode en een prototype ontwikkelen:               <ol style="list-style-type: none"> <li>empathisch begrip krijgen (voor wie ontwerp je)</li> <li>het probleem definiëren (wat wil je oplossen)</li> <li>ideeën creëren</li> <li>een prototype van de ideale leerwerkpraktijk maken</li> </ol> </li> </ul>
4	Ontwerpgericht onderzoeken/doen (13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aan de hand van de vijf ontworpen prototypes komen tot een lijst met ingrediënten van een ideale leerwerkpraktijk</li> <li>Via een canvas één ingrediënt uitwerken om in de eigen praktijk te verbeteren</li> <li>Uitwerken kansen en belemmeringen</li> <li>Stappen bedenken om ingrediënt op eigen leerwerkpraktijk te realiseren (wie betrek je waarbij)</li> </ul>
5	Stip op de horizon (13)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingrediënten en randvoorwaarden van een nieuwe leerwerkpraktijk schetsen en ter reflectie voorleggen aan de deelnemers</li> <li>Aan de hand van een ingebrachte casus onderzoeken: vanuit het perspectief van de docent, de student, de cliënt en m.b.v. de Gouden Cirkel van Simon Sinek 'hoe ontwikkel je een nieuwe leerwerkpraktijk vanuit die context?'</li> </ul>
6	Continu leren (10)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Als gevolg van het coronavirus hebben we vier online evaluatiesessies georganiseerd om lessen en ervaringen op te halen over deze leerlab-methodiek</li> </ul>

in de eigen context verbeteringen gingen doorvoeren. Zoals een docent communicatieve vaardigheden die vond dat ze eigenlijk onvoldoende gekwalificeerd was om de zorguitvoering van studenten te kunnen beoordelen. Zij nam zich voor (leerlab 2):

‘Ik ga nu toch eens per week naar de afdelingen waar mijn studenten werken.’

De methode design thinking (leerlab 3) nodigde de deelnemers uit om verder te kijken dan hun eigen context. In elke ontwerpgroep kwam een verscheidenheid aan perspectieven samen; vanuit het mbo of hbo, zorg of onderwijsachtergrond, studerend of werkend. Een programmamanager gaf aan:

‘De methode heeft me getriggerd. Ik zat met een student in een ontwerpgroep en zag hoe het voor studenten is om in zo’n innovatief project te zitten. Wat me erg is bijgebleven: innovaties per perspectief apart uitwerken. Het is heel vanzelfsprekend, maar een goede eis die je aan jezelf kunt stellen: denk vanuit alle perspectieven. Hoe is het als docent? Hoe is het als student? Hoe is het als zorgprofessional?’

In leerlab 4 werd het een zorgmanager duidelijk welke stappen ze nu moest zetten om tot een daadwerkelijke verbetering te komen. Zij zei:

‘Na dit leerlab kregen mijn plannen om een nieuwe leerwerkplek op te zetten concreter vorm. Ik ging direct in gesprek met onze klankgroepmanager om te kijken wat er mogelijk is en welke stappen we moeten zetten.’

Het vijfde leerlab nodigde uit tot brainstormen over de werkzame principes van een leerwerkpraktijk. Met name de vraag ‘hoe kunnen we ervoor zorgen dat zowel medewerkers als studenten tijd en ruimte hebben om te leren?’ bleek lastig. Alhoewel veel professionals uit de praktijk daar een knelpunt zien, zag een zorgmanager mogelijkheden:

‘Maak tijd en ruimte voor leren, dan betaalt het zich terug. Ik heb nauwelijks verzuim op mijn afdeling. Bouw wekelijkse structuur in. Het leren zit hier echt tussen de oren.’

### Lessons learned

Uit de online evaluatie bleek dat de leerlabs een succes waren geweest.

Door samen met de deelnemers invulling aan het programma te geven, ontstond een dynamisch programma dat aansloot bij de behoeften van de deelnemers dat ruimte bood om in te springen op hun actualiteit.

De opzet van de leerlabs waarin deelnemers actief deel van het onderzoeksproces uitmaakten en de waardevolle aanpak het uitgangspunt was, zette de deelnemers aan tot daadwerkelijk veranderen in de eigen context; zij werden geïnspireerd en gingen leren.

Natuurlijk is er ook winst te behalen: De samenstelling van de groep is belangrijk. In onze leerlabs participeerden met name afgevaardigden van zorginstellingen en mbo-opleidingen. Twee deelnemers waren afkomstig van een hbo-opleiding en misten hun samenwerkingspartners in de leerlabs. Daardoor kwamen zij minder in de gelegenheid om direct verbeteringen te bespreken en uit te voeren.

Deelname aan leerlabs is stimulerend voor deelnemers wanneer zij zelf actief betrokken zijn bij de ontwikkeling/ implementatie van een leerwerkpraktijk. Indien dat niet het geval is, ontbreekt de mogelijkheid om het geleerde toe te passen in de praktijk, namelijk ‘ter plekke de praktijk veranderen’.

Parallel aan de leerlabs werd literatuuronderzoek gedaan, op basis van vragen die leefden. Die vragen bleken én heel breed én heel praktisch van aard te zijn. De weinig gekaderde opzet van literatuuronderzoek leidde tot andersoortig en vooral praktische kennis over vergelijkbare leerwerkpraktijken in Nederland, zoals de vorm, didactische werkvormen, integratie onderwijs in de praktijk, samenwerkingsvormen en hoe deze te formaliseren.

### Tot slot

In dit artikel zijn de eerste twee fasen van het project ‘Leren en verbeteren in de Amsterdamse Verpleeghuiszorg’ beschreven. Dat leverde inzicht in de uitvoering en effectiviteit van de huidige hybride leerwerkpraktijken in de Amsterdamse verpleeghuiszorg op, maar ook inzicht in de beïnvloedende factoren van dergelijke initiatieven, welke ondersteunend kunnen zijn bij het (door)ontwikkelen van hybride leerwerkpraktijken.

De waardevolle aanpak van de leerlabs kunnen een inspiratiebron zijn voor anderen die een netwerk willen opbouwen waarin samen leren en ontwikkelen centraal staat; de aanbevelingen dragen bij aan het verder optimaliseren van deze vorm van samenwerken. Door de leerlabs hebben we een stip op de horizon kunnen bepalen voor de nieuw in te richten leerwerkpraktijken.

### Literatuur

- Actiz (2018). *Zorg op maat en werving en scholing personeel centraal bij verpleeghuizen*. Online via <https://www.actiz.nl/nieuws/ouderenzorg/2018/10/zorg-op-maat-en-werving-en-scholing-personeel-centraal-bij-verpleeghuizen>.
- Bakker, A., & Gobbens, R. (2019). Anders werken. De hybride docent: een grensganger. *Onderwijs en Gezondheidszorg*, 7, 22-25.
- Huisman, J., Bruijn, E. de, Baartman, L., Zitter, L., & Aalsma, E. (2010). *Leren in hybride leeromgevingen in het beroepsonderwijs: praktijkverkenning, theoretische verdieping*. 's-Hertogenbosch & Utrecht: Expertisecentrum Beroepsonderwijs.
- Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg (2017). *Zorginstituut Nederland*. (2017). *Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg*.
- Welmers, J. (2016). *De verankering van praktijkgericht onderzoek in professionele werkplaatsen*. Eindhoven: Fontys Hogescholen.

### Over de auteurs

- **Petra Boersma** is docent en onderzoeker bij de hbo-v van Hogeschool Inholland en Lecturer Practitioner bij Zonnehuisgroep Amstelland. E-mail: [Petra.Boersma@inholland.nl](mailto:Petra.Boersma@inholland.nl).
- **Suzanne van der Geest** is adviseur zorginnovatie Kennisland.
- **Robbert Gobbens** is lector Gezondheid en Welzijn van kwetsbare ouderen bij Hogeschool Inholland en Zonnehuisgroep Amstelland en gastprofessor aan de Universiteit Antwerpen.

Alle auteurs zijn tevens verbonden aan het Ben Sajat Centrum; centrum voor kennisontwikkeling en innovatie in de zorg ([www.bensajetcentrum.nl](http://www.bensajetcentrum.nl))