

# Starten met een Professionele LeerGemeenschap

PLG-Teams in het onderwijs

Maarten Bruns en  
Martin Bruggink



Starten met een  
**Professionele  
LeerGemeenschap**

PLG-Teams in het onderwijs

Maarten Bruns en  
Martin Bruggink

Preview

# Colofon

Auteurs: Martin Bruggink en Maarten Bruns  
Inhoudelijke redactie: Fred Kruidenberg (HCO)  
Bureauredactie: Boekwerk, Maasbommel  
Projectleiding: Nicole Hendriks (Bazalt)  
Vormgeving: Studio groenling, Middelburg  
Illustraties: Floris Oudshoorn en Susanne van Aernsbergen  
Drukwerk: PrintSupport4U, Meppel

ISBN: 978-94-6118-215-9

Bazalt Educatieve Uitgaven  
1e druk 2016

© Bazalt Educatieve Uitgaven 2016

Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd of doorgegeven in welke vorm dan ook zonder schriftelijke toestemming van Bazalt. Voor informatie over workshops, trainingen en coaching aansluitend bij deze uitgave, kunt u terecht bij onderstaande organisaties.

|                         |                   |                    |
|-------------------------|-------------------|--------------------|
| Bazalt                  | HCO               | RPCZ               |
| Postbus 21778           | Postbus 53509     | Postbus 351        |
| 3001 AT Rotterdam       | 2505 AM Den Haag  | 4380 AJ Vlissingen |
| T Educatieve uitgeverij | T (070) 448 28 28 | T (0118 480 880    |
| (088) 557 0500          | info@hco.nl       | info@rpcz.nl       |
| Dienstverlening         | www.hco.nl        | www.rpcz.nl        |
| (088) 557 0570          |                   |                    |
| info@bazalt.nl          |                   |                    |
| www.bazalt.nl           |                   |                    |

Bazalt maakt deel uit van de Bazalt Groep en werkt daarin samen met partners HCO en RPCZ.

# Inhoud

|   |    |
|---|----|
| Voorwoord   | 5  |
| Inleiding   | 6  |
| 1 Een professionele leergemeenschap?                          | 11 |
| 1.1 Hoe verhoudt een PLG zich tot andere samenwerkingsvormen? | 12 |
| 1.2 Wat is de aanpak voor PLG-Teams?                          | 18 |
| In het kort   | 22 |
| 2 Uitgangspunten voor PLG-Teams                               | 25 |
| 2.1 Bepaal het gezamenlijke doel                              | 25 |
| 2.2 Besteed aandacht aan de groei van de gemeenschap          | 26 |
| 2.3 Pas toe en verbeter                                       | 27 |
| 2.4 Hanteer een vaste structuur voor elke bijeenkomst         | 29 |
| 2.5 Ga uit van de kennis en ervaring in de groep              | 30 |
| 2.6 Laat de groep de agenda bepalen                           | 30 |
| 2.7 Maak het visueel  | 32 |
| 2.8 Kijk terug en verbeter                                    | 32 |
| In het kort   | 33 |
| 3 Hoe werken PLG-Teams?                                       | 37 |
| 3.1 Startbijeenkomst  | 40 |
| 3.2 Exploreren  | 49 |
| 3.3 Condenseren   | 51 |
| 3.4 Maken   | 53 |
| 3.5 Retro   | 56 |
| 3.6 Stand-up  | 58 |
| In het kort   | 60 |
| 4 Zichtbaar resultaat   | 63 |
| 4.1 Resultaten waarnemen, de middelen                         | 64 |
| 4.2 Focus op wat goed gaat en maak fouten                     | 67 |
| 4.3 Maak de resultaten zichtbaar                              | 68 |
| In het kort   | 70 |

|      |                                       |     |
|------|---------------------------------------|-----|
| 5    | Starten maar                          | 73  |
| 5.1  | Werk aan een relevant thema           | 73  |
| 5.2  | Zorg voor 6 tot 12 mensen             | 74  |
| 5.3  | Verzamel een enthousiast team         | 74  |
| 5.4  | Geef ruimte om te experimenteren      | 76  |
| 5.5  | Zorg voor tijd                        | 77  |
| 5.6  | Plan data en kies de frequentie       | 78  |
| 5.7  | Betrek de omgeving                    | 78  |
| 5.8  | Faciliteer de PLG                     | 79  |
| 5.9  | Zorg voor een goede PLG-begeleider    | 79  |
| 5.10 | Valkuilen                             | 80  |
| 5.11 | En nu?                                | 81  |
|      | In het kort                           | 82  |
| 6    | Werkvormen                            | 85  |
| 6.1  | Werkvormen selecteren                 | 85  |
| 6.2  | Exploreren                            | 87  |
| 6.3  | Condenseren                           | 90  |
| 6.4  | Maken                                 | 93  |
| 6.5  | Retro                                 | 96  |
| 6.6  | Opwarmertjes                          | 97  |
|      | Lees meer over PLG's in het onderwijs | 99  |
|      | Over de auteurs                       | 100 |
|      | Dankwoord                             | 102 |

# Voorwoord

Toen we eind 2013 het projectplan voor het begeleiden van startende leraren maakten, was meteen duidelijk dat werken in professionele leer gemeenschappen dé manier zou zijn om een goed resultaat te behalen en optimaal recht te doen aan de expertise van de deelnemers. Nu we twee jaar verder zijn, kunnen we constateren dat dit een zeer goede beslissing was.

In 11 PLG's hebben 120 begeleiders van startende docenten hard en met veel plezier gewerkt aan begeleidingstrajecten voor startende leraren. Dat de PLG's zo'n succes zijn, komt door een aantal belangrijke voorwaarden waaraan ze voldoen. Ze hebben een duidelijke en herkenbare structuur, de begeleiders zijn, voordat ze aan de slag gingen, goed getraind, de deelnemers hebben allemaal hetzelfde doel en hun eigen inbreng en expertise staan aan de basis.

Wij hebben een gelukkige keus gemaakt door Martin Bruggink en Maarten Bruns te vragen ons te begeleiden bij het opstarten van de PLG's. Alle aspecten van de professionele leergemeenschap die zij in dit boek beschrijven, hebben daarbij de revue gepasseerd. Dat geldt ook voor de vele werkvormen die aan de orde komen en de randvoorwaarden die cruciaal zijn om een PLG succesvol te laten zijn. Met deze kennisbasis, en geënthousiasmeerd door Maarten en Martin, zijn onze begeleiders aan de slag gegaan en waren ze in staat de PLG's optimaal te laten functioneren. Onze PLG's bestaan uit collega's van verschillende scholen en met een verschillende ervaring op het gebied van het begeleiden van beginners. Het was niet alleen voor de deelnemende docenten een geweldige ervaring, ook schoolleiders waren enthousiast. De aarzeling die een enkele zeer ervaren deelnemer had over wat het hem zou opleveren, bleek ongegrond. In een professionele leergemeenschap leert iedereen!

Dit boek biedt iedereen die overweegt met PLG's te gaan werken een concrete aanpak en inzicht in succesfactoren om te komen tot geslaagde PLG's. Wij hebben er ons voordeel mee gedaan!

Willem van der Wolk (ICLON, Universiteit Leiden),  
projectleider *Ontwikkelen vanuit Expertise*

# Inleiding

Nederland is een kennisland en de maatschappij verwacht behoorlijk veel van ons onderwijs. De lat komt steeds hoger te liggen. Dat legt een behoorlijke druk op onderwijzend Nederland, zeker als je bedenkt dat de onderwijsomstandigheden steeds veranderen. Scholen krijgen te maken met verschuivingen in demografie, leerlingen worden mondiger en groeien op in een drukke wereld waarin het moeilijk voor hen is om langdurig bij de les te blijven. En voor je goed en wel aan de laatste onderwijsvernieuwing gewend bent geraakt, wordt het beleid gewijzigd en volgt een volgende ronde van onderwijsinnovaties.

Of het nu gaat om primair, voortgezet of hoger onderwijs, docenten, onderwijsmanagers en schoolbesturen proberen zo goed en zo kwaad als mogelijk is de ontwikkelingen bij te houden. De een lukt dat beter dan de ander, maar vaak lijkt het een race waarin de meeste partijen al een rondje achterlopen. Kan het ook anders? Kunnen we er ook voor zorgen dat onderwijsverbetering een continu proces is? Iets wat een gewoonte wordt en ook werkplezier oplevert? Wij geloven dat dit kan. En gelukkig zijn wij niet de enigen. De grondgedachte is dat docenten samenwerken en daarbij zelf het onderwijs en de onderwijsinstelling steeds beter maken. De docent staat niet meer alleen en bepaalt samen met collega's hoe zij de kwaliteit van hun eigen onderwijspraktijk steeds weer een stapje kunnen opschroeven. De onderwijsinstelling faciliteert en enthousiasmeert de docenten hierbij.

.....  
*Wij hebben een open en lerende cultuur gekregen, mede dankzij de PLG's. Dat ontstond niet in een week of een halfjaar, maar het groeide doordat we onze manier van werken consequent zijn blijven volgen. Samenwerken is bij ons nu een gewoonte geworden waar niemand meer van opkijkt.*

Reinald Gunsch, directeur basisschool Van Ostadeschool, Den Haag

.....

De laatste jaren hoor je de term professionele leergemeenschap (PLG) steeds vaker. PLG's kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de wendbare school van de toekomst.

Wij spreken op nascholingen en PLG-bijeenkomsten veel docenten die aangeven dat ze graag meer willen samenwerken met collega's. Niet in babbelclubs, maar op een resultaatgerichte wijze die leidt tot beter onderwijs in de praktijk. Schoolbesturen en schooldirecteuren hebben diezelfde wens. Aan de motivatie ligt het dus niet, maar op de een of andere manier is het nog niet zo gemakkelijk om van idee tot praktijk te komen. Zodra je hierover doorpraat, worden vaak dezelfde obstakels genoemd: geen uren, huidige cultuur, geen geld, slechte ervaringen uit het verleden en niet precies weten hoe je moet starten. In de literatuur worden wel hints gegeven maar een laagdrempelige aanpak die op elke school of instelling toepasbaar is, vind je niet.

Dat was voor ons voldoende reden om dit boek te schrijven. Het is namelijk helemaal niet zo ingewikkeld om te starten, zeker niet als je kunt bouwen op de goede ervaringen van anderen die je voorgingen. De basis bestaat uit een simpele aanpak die ritme en rust geeft, zodat docenten de ruimte hebben om de inhoud vast te pakken en verder te brengen. Niet alleen door erover te praten, maar ook door er in de onderwijspraktijk mee aan de slag te gaan. Bovendien staat de kennis en ervaring van de docent centraal. Het bestaande sociale vermogen binnen een school kun je beschouwen als een berg goud die wacht om aangesproken te worden. Externe kennis is leuk, maar gebruikmaken van elkaars kennis en kunde is beter. De teams dragen bovendien bij aan een cultuur van onderzoekend werken, waarbij zichtbare resultaten van belang zijn. De openheid en het vertrouwen tussen docenten groeien.

Het heeft wel iets weg van samen in de keuken staan. Iedereen draagt bij en je hebt de ander nodig om tot iets moois te komen. Het PLG-Team werkt aan concrete gerechten, met veel energie en plezier. Wij leveren daarbij een recept in de vorm van een concrete aanpak waarmee de kans op een lekkere taart een stuk groter wordt. De aanpak heeft een aantal vaste onderdelen. Deze zijn niet beperkend, maar geven juist het houvast dat nodig is om uitwisseling, creativiteit en reflectie mogelijk te maken.

Het hoeft bij PLG's zeker niet altijd te gaan over grootse innovaties, het kunnen net zo goed kleine veranderingen zijn, die bijvoorbeeld maken dat leerlingen of studenten effectiever kunnen leren, beter worden begeleid, meer uitgedaagd worden of zich prettiger voelen in de school.

.....

*Het werken in een PLG heeft mij veel inzichten gebracht. Door de kruisbestuiving met onderwijzers uit andere instellingen en met een andere vakachtergrond ben ik creatiever geworden in mijn werkwijze, niet alleen vóór de klas, maar ook ten dienste van de klas in bredere zin. Ik heb het gevoel dat ik studenten beter kan bereiken en enthousiasmeren en zie dit ook terug in de feedback en resultaten van mijn studenten. Daarnaast heb ik leuke en zinvolle contacten in het onderwijs overgehouden aan mijn tijd in de PLG.*

H. Duivenvoorden, docent technische vakken, Haagse Hogeschool

.....

In kleine teams gaan docenten gericht aan de slag rond belangrijke thema's. Of het nu gaat over gebruikmaken van nieuwe ICT-middelen, meer uitdagen van studenten, invoeren van een nieuwe lesmethode, vergroten van ouderbetrokkenheid, voorbereiden op een nieuw examenprogramma of faciliteren van samenwerking tussen leerlingen of studenten, het zijn onderwerpen waar de docenten graag samen hun schouders onder willen zetten. Een professionele leergemeenschap bestaat uit professionals, de docenten. Zij hebben de expertise, en zij zijn het meest bepalend voor de kwaliteit van het onderwijs. Ze zetten hun kennis en ervaring gericht in om resultaat te boeken.

In dit boek gaan we in op de achtergronden en principes van een PLG. Maar wellicht nog belangrijker, we laten zien hoe je zelf kunt starten. En geloof het of niet, starten is eenvoudiger dan je denkt. We beschrijven een simpele en geteste aanpak, geven tips en trucs die helpen om valkuilen te ontwijken en bieden concrete werkvormen die direct inzetbaar zijn, zowel binnen als buiten een PLG. We geven voorbeelden uit het primair, het voortgezet en het hoger onderwijs. Het boek is bestemd voor docenten die met collega's willen samenwerken aan de verbetering van de eigen onderwijspraktijk. Maar het is ook bedoeld voor schoolmanagers die een cultuur van samenwerken in de school willen stimuleren. Als je het boek leest, krijg je waarschijnlijk meteen ideeën over de manier waarop professionele leergemeenschappen jouw onderwijs kunnen versterken. Werk je al in een leergemeenschap? Dan is het een mooi naslagwerk met principes en werkvormen die je telkens weer kunt inzetten.

Onze missie is het continu verbeteren van onderwijs door samenwerking te stimuleren op een manier die werkplezier oplevert voor alle betrokkenen. We hopen daar met dit praktische boek een bijdrage aan te leveren.

Martin Bruggink en Maarten Bruns

03

Preview

## 3 Hoe werken PLG-Teams?

Onderwijsinstellingen in het primair, het voortgezet en het hoger onderwijs experimenteren al een tijdje met professionele leergemeenschappen. Er wordt wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de effecten en succesfactoren. De lerarenopleiding van de Universiteit Leiden neemt bijvoorbeeld de PLG's over begeleiding van startende leraren onder de loep. Een team van onderzoekers van de Universiteit Twente volgt zelfs meer dan 20 van de door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gefinancierde PLG's. De eerste resultaten zijn hoopvol, maar geven ook aan dat niet elke werkwijze succesvol is.

Als een school wil starten met PLG's moet men vaak zelf het wiel zien uit te vinden. Dit verhoogt de drempel om te starten. Het uitzoekwerk en het pionieren vergt tijd en het resultaat is in het begin nog onzeker. In veel gevallen is het efficiënter en effectiever om een basisaanpak te kiezen die zich al bewezen heeft in de praktijk. Dat zorgt ervoor dat je de focus kunt leggen op een goede implementatie voor jouw school. Je kunt dan bovendien makkelijker schakelen en delen met andere scholen die op dezelfde manier werken.

Veel PLG's starten maar gewoon en zien dan wel verder. Dat is niet zelden een recept voor mislukking. Voor je het weet, ontstaat het zoveelste praatclubje waarbij de deelnemers na de tweede bijeenkomst afhaken door een gebrek aan relevantie. En dat is jammer, want een PLG krijgt doorgaans geen tweede kans; het werkte immers niet. Een goede start is van belang voor een goed vervolg.

Bovendien hebben docenten behoefte aan houvast in het proces. Ze willen graag samenwerken in teams. Maar een PLG is echt iets anders dan voor de klas staan. Een goede docent is niet per definitie een goede PLG-begeleider. Docenten zien er soms zelfs tegenop om met een groep kritische collega's op pad te moeten. PLG-begeleiders willen vooral weten *hoe* ze de werksessies kunnen aanpakken. Het liefst met praktische stappen en zicht op toepasbare resultaten, zodat iedereen zich volledig kan storten op het resultaat. Dat was voor ons voldoende reden om de aanpak voor PLG-

Teams te ontwikkelen. De kern van deze aanpak bestaat uit het hanteren van een processtructuur met vijf vaste gebeurtenissen voor elke bijeenkomst, inclusief een werkwijze voor de start van de PLG. Deze structuur geeft ritme en zorgt voor focus op de inhoud.

Bovendien zorgt de prioriteringswijze ervoor dat het team bezig is met relevante onderwerpen. De vijf gebeurtenissen zijn: *stand-up*, *exploreren*, *condenseren*, *maken* en *retro*. De structuur staat dus vast voor elke bijeenkomst, maar de werkvormen die je tijdens deze gebeurtenissen gebruikt, zijn vrij in te vullen. In dit hoofdstuk gaan we in op de gebeurtenissen en laten we bovendien zien welke werkvormen je kunt gebruiken.

.....  
*Toen we hoorden dat bij ons op school PLG's zouden starten, waren we direct enthousiast. De behoefte om als docenten meer met elkaar samen te werken voelden we al een tijdje en dit bood een mooie kans om dat in praktijk te brengen. De hamvraag was echter: Hoe moeten we het aanpakken? Een groep medeleraars begeleiden in een PLG is toch even andere koek dan lesgeven. Zomaar wat docenten rond een tafel zetten werkt niet, die ervaring hadden we al. Door de aanpak voor PLG-Teams te gebruiken, voelden we ons een stuk zekerder toen we de eerste bijeenkomst in gingen.*

Laurine Palmen en Marly Wilsens, docenten Sondervick College, Veldhoven

.....

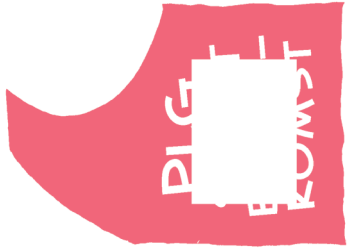


'O'

STANDI:!

STANDI:!

STANDI:!



PLG KOMST

Preview

Proces PLG-Teams

### 3.1 Startbijeenkomst

Om de aanpak en de vaste gebeurtenissen te illustreren maken we gebruik van een fictieve voorbeeldcasus: de PLG Flipping the Classroom van het Utrechtse Den Ouden College. Dit is toevallig een VO-school, maar het zou net zo goed een casus uit het hoger of primair onderwijs kunnen zijn.

*Het Den Ouden College wil graag onderzoeken wat de meerwaarde kan zijn van het opkomende didactische model 'Flipping the Classroom'. Bij Flipping the Classroom kijken de leerlingen filmpjes over lesstof voordat ze naar de les komen. De docent kan dan tijdens de les meer ruimte nemen om te verdiepen of activerende werkvormen toe te passen. Het management vraagt zich af of het toepasbaar is binnen de school en of het echt leidt tot betere resultaten. Ze hebben namelijk in de onderwijsbladen gelezen dat de resultaten nogal wisselend zijn. Een groep docenten van de school is al een tijdje bezig om Flipping-elementen toe te passen, maar doet dat nog vooral op eigen initiatief. Zij zouden graag willen samenwerken om sneller vooruitgang te boeken.*

*Het management van de school besluit ruimte te maken voor een PLG. Het thema wordt Flipping the Classroom en een enthousiast team van zeven docenten is al snel gevonden. Toevalligerwijs heeft een van hen, Leontine, op haar vorige school al eens een training gevolgd voor het begeleiden van PLG's. Het team krijgt ruimte om dit jaar acht bijeenkomsten te organiseren, elk van drie uur. De roostermaker krijgt opdracht om de docenten uit te roosteren op die tijden. De uren van de docenten worden verwerkt in de opleidingstijd die elke docent jaarlijks heeft.*

*Komende week vindt de startbijeenkomst plaats. Leontine is een tikje nerveus en deelt dat met collega Annet: 'Ik moet het proces gaan begeleiden en zo kennen ze me helemaal niet. Met name Henry kan nog wel eens oordelend reageren en ik zie daar nog wel een beetje tegenop.' Annet antwoordt dat ze zich daar niet zo druk over hoeft te maken. 'Je komt toch goed beslagen ten ijs, laat ze maar ervaren dat het werkt!'*

*Goed voorbereid, tja, dat is ze wel. Ze heeft een draaiboekje voor de eerste bijeenkomst, het thema is helder en iedereen heeft aangegeven er zin in te hebben. Toch blijft het spannend. De eerste bijeenkomst is de start van de leergemeenschap. En van daaruit groeit de PLG verder. Dat wil ze niet verknallen.*

De startbijeenkomst is *het* moment om de eerste stap te maken richting het creëren van een gemeenschap. Dat aspect van een PLG wordt vaak onderbelicht: hoe zorg je ervoor dat de groep echt een team wordt? Hoe maak je er een hechte gemeenschap van? Een leergemeenschap is geen Legohuisje: iets wat je zomaar in elkaar zet door blokjes op de juiste manier boven op elkaar te zetten. Zoals we al in hoofdstuk 2 schreven: het is eerder een plantje. Zorg dat het genoeg licht krijgt, geef het voldoende water en voeding. Alleen dan gaat het groeien. Zodra de gemeenschap groeit, merk je ook dat het team steeds meer aankan. De investering in een goede startbijeenkomst betaalt zich dubbel en dwars terug in het vervolg. Vergelijk het met de situatie in een klas. De leerlingen leren beter als ze zich prettig voelen in de klas, als ze zich veilig voelen, als ze het gevoel hebben onderdeel te zijn van de groep. Een PLG is weliswaar niet precies hetzelfde als een klas, maar er zijn zeker parallellen te vinden. De startbijeenkomst is dus wezenlijk. Maar hoe pak je het goed aan? Een aantal onderdelen komt in elke startbijeenkomst aan bod: introductie werkwijze, gemeenschappelijke geschiedenis, verwachtingen helder maken, gezamenlijk doel en de geprioriteerde onderwerpenlijst. Laten we kijken hoe Leontine elk van deze onderdelen aanpakt.

### **Introductie werkwijze**

*Het is halftwee en om twee uur begint de eerste PLG-bijeenkomst. Leontine zet alles in de ruimte alvast klaar. Ze komen samen in lokaal 3.12, normaal gesproken het biologielokaal. De grote opgezette blauwe reiger staart haar aan vanaf de hoek van de boekenkast. 'Ha vriend, kijk jij maar even mee vandaag,' zegt Leontine hardop tegen het beest. Haar eerste bezigheid is het verplaatsen van wat meubilair. De busopstelling, waarbij de leerlingen netjes in setjes achter elkaar zitten, is niet geschikt voor een PLG-bijeenkomst waar je samen moet leren. Ze zet de stoelen in een halve cirkel, zodat iedereen elkaar kan zien en communiceren makkelijker wordt.*

*De deelnemers druppelen binnen. Wonder boven wonder is iedereen op tijd. Om stipt twee uur start het Den Ouden College haar eerste PLG. Leontine geeft met behulp van een paar slides en tekeningen een korte introductie over de werkwijze. Ze benadrukt dat ze het proces zo soepel mogelijk zal begeleiden: 'Jullie kennen me vooral als docent Engels en jullie weten dat ik echt overal een mening over heb. Tijdens de PLG-sessies zul je merken dat ik juist wat de inhoud betreft op de achtergrond blijf en veel meer stuur op het proces, zodat jullie goed kunnen werken. Ik*

*ben dus niet de voorzitter van dit clubje en ook niet de expert. Ik let wel strak op de tijd, zodat we echt toekomen aan het belangrijkste deel: het maken van dingen die we echt kunnen toepassen. Daarom vind ik het fijn dat jullie allemaal op tijd zijn. Dus soms ben ik even een juf, maar dat kunnen jullie vast wel hebben.'*

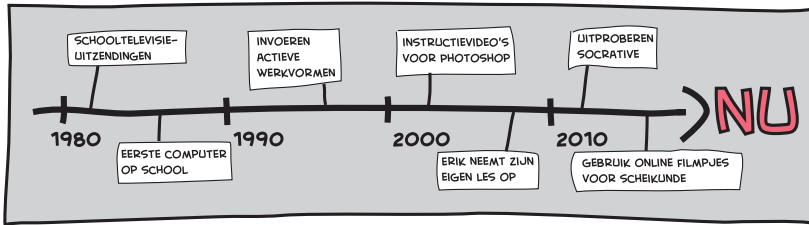
### **Gemeenschappelijke geschiedenis**

*'Voordat we gaan selecteren waarover we het willen hebben in de komende bijeenkomsten lijkt het me verstandig eerst samen te kijken naar de achtergrond van het thema. Om dat te kunnen doen, heb ik een paar tafeltjes achter in de klas aan elkaar geschoven en er een groot stuk pakpapier op bevestigd met een pijl. Hierop gaan we de gezamenlijke tijdlijn maken. Het doel van deze tijdlijn is om de kennis en ervaring rond het thema te activeren en er direct voor te zorgen dat iedereen hetzelfde beeld heeft over de geschiedenis van het thema.'*

*Oké allemaal, pak een stift en schrijf in de volgende tien minuten de ontwikkelingen en gebeurtenissen op, die van belang zijn voor 'Flipping the Classroom'. Het mogen dingen zijn, die zijn gebeurd op deze school, maar het kunnen bijvoorbeeld ook veranderingen in het beleid zijn of nieuwe inzichten uit de wetenschap. Zet deze zaken bovendien op de juiste plek in de tijdlijn. En vul elkaar vooral aan. Jullie hebben hiervoor dus tien minuten. Daarna gaan we het met elkaar bespreken. Aan de slag!'*

*Terwijl de deelnemers bezig zijn, kijkt Leontine hoe het gaat. Er ontstaan direct levendige gesprekken over de eerste experimenten die sommige docenten al jaren geleden zijn gestart. Soms stelt Leontine een vraag om te prikkelen. Na tien minuten neemt ze weer het woord. Leontine benoemt een paar relevante punten die zijn opgeschreven en vraagt de schrijver ervan dit toe te lichten. Dit gesprek is belangrijk. Waar nodig probeert ze het gesprek op gang te brengen met vragen als: 'Herkent iemand anders dit ook?' of 'Wie in deze groep is het langste/kortste bezig met dit onderwerp?' Ze neemt ongeveer vijftien minuten voor dit gesprek en sluit het daarna af. Leontine hoeft geen conclusies te trekken. Het is succesvol als er een gesprek op gang is gekomen. Ze hebben een lekker groot lokaal tot hun beschikking en Leontine hangt de tijdlijn op aan de muur, zodat die voor iedereen goed zichtbaar is.*

## THEMA: FLIPPING THE CLASSROOM



Tijlijn

Misschien vraag je je af wat nu precies het doel is van deze oefening. Mensen zijn gauw geneigd de oefening over te slaan, maar dat raden we af. De oefening is gebaseerd op systeemdenken; je kijkt naar het grotere geheel. Het doel is om de gedachten die iedereen heeft bij het thema van de PLG te *synchroniseren*. Of je jong of oud bent, veel of weinig ervaring hebt, iedereen krijgt door deze oefening min of meer hetzelfde beeld bij het thema. Je hebt dan een fundament gemaakt waarop de groep verder kan bouwen. Het mooie van de oefening is dat er vaak ook persoonlijke verhalen naar boven komen. De tijdlijn met de meer feitelijke gebeurtenissen vormt een mooie kapstok om in het gesprek erna die persoonlijke ervaringen uit te wisselen. Dit zorgt voor een open sfeer. Vaak zie je dat de ogen van mensen gaan twinkelen als ze hiermee aan de slag gaan.

## **Verwachtingen helder maken**

*'PLG-ers, we gaan nu door naar het tweede deel van deze startbijeenkomst,' zegt Leontine. 'We gaan even checken wat jullie verwachtingen voor deze PLG zijn. We denken vaak dat dit allang helder is, maar als we erover praten, komen er vast nog nieuwe dingen naar boven. Het is niet zo dat we daarover heel lang hoeven te praten, maar het is wel handig om te weten wat er leeft. Bovendien kunnen we dan in de loop van de bijeenkomsten makkelijk checken of we op de goede weg zijn en of onze verwachtingen uitkomen.*

*We werken voor deze oefening in groepjes van drie. Jullie mogen zelf een team samenstellen. Ga bij elkaar zitten en schrijf het komende kwartier de belangrijkste vijf verwachtingen die je hebt van deze PLG op een flip-over vel. Daarna bespreken we de uitkomsten kort met elkaar. Succes!'*

*Na vijftien minuten presenteren de twee groepjes hun belangrijkste vijf verwachtingen. Wat direct opvalt, is dat beide groepjes voor een groot deel dezelfde dingen hebben opgeschreven. Toch zijn er ook verschillen. Het eerste groepje heeft bijvoorbeeld opgeschreven dat 'we een programma hebben ontwikkeld om Flip-ping schoolbreed in te voeren', terwijl het andere groepje aangeeft dat ze vooral verwachten 'wat ze gezien hebben dat de andere docenten al in hun klas doen'. Leontine neemt de flip-over vellen in en hangt ze op in het lokaal. Ze maakt er ook een foto van en deelt die online, zodat iedereen later altijd kan terugkijken wat er is opgeschreven.*

Soms kun je tijdens de bespreking van de verwachtingen op bepaalde punten terugkomen of erover doorpraten. Als iemand in jouw ogen verwachtingen heeft, die niet aansluiten bij de opzet van de PLG is het goed om daar even naar te kijken en om verduidelijk te vragen. Je hoeft niet direct tot conclusies te komen, het gaat erom dat mensen van elkaar weten wat ze verwachten, zodat er geen ruis ontstaat. Soms leidt dat ertoe dat iemand na afloop van de bijeenkomst tot de conclusie komt dat hij geen heil ziet in deelname aan deze PLG. Dat is geen probleem en die ruimte moet er ook zijn. Het is beter om er op tijd achter te komen dat iemand beter niet kan meedoen dan te wachten tot de situatie leidt tot onrust. Het blijft natuurlijk belangrijk om vooraf, bij het werven van mensen voor de PLG, al helder te maken wat de PLG inhoudt. Op die manier voorkom je dat mensen met andere verwachtingen deelnemen.

Ook voor deze werkvorm geldt: het belangrijkste is de uitwisseling tussen de deelnemers. Vaak hebben mensen hun verwachtingen niet helder voor ogen. Door uit te wisselen worden de verwachtingen helder en kunnen ze ook beter aangeven welke kant ze op willen met de PLG.

### **Gezamenlijk doel**

*'We hebben al een heleboel gedeeld over het thema waarmee we gaan werken: Flipping the Classroom. Maar voor we echt aan het werk kunnen, is het goed om even stil te staan bij waarom we dit eigenlijk willen en wat we denken te kunnen bereiken. Het lijkt voor de hand te liggen, maar toch is dat vaak niet zo. Zelf speel ik bijvoorbeeld in een rugbyteam en ook daar moeten we dit gesprek wel eens hebben. Natuurlijk, alle dames in het team willen winnen. Maar is het doel ook om kampioen te worden? Of gaat het vooral om het verbeteren van onze eigen conditie? Of willen we toch vooral plezier hebben en is de derde helft de belangrijkste? Dat levert soms interessante conclusies op. Het zal jullie misschien niet verbazen dat we het afgelopen jaar geen kampioen zijn geworden.'*

*Een manier van werken die veel wordt toegepast om gedachten te ordenen over wat een groep wil bereiken, is 'backcasting'. Je doet daarbij eigenlijk alsof de nieuwe, wenselijke toekomst al is gearriveerd en kijkt dan hoe je daar bent gekomen. Om het een beetje verhalend te maken, gebruiken we vandaag het krantenartikel. Jullie gaan de komende 25 minuten weer in je groepje zitten en maken een krantenartikel met een duidelijke krantenkop over Flipping the Classroom op het Den Ouden College over twee jaar. Wat hebben we als school bereikt en hoe zijn we daar gekomen? Wat zijn de grootste successen en welke valkuilen moesten we overwinnen? Zorg ook voor een pakkende kop, en misschien een tekening. Maak dit weer op een flip-over vel. Na 25 minuten gaan jullie de krantenartikelen aan elkaar presenteren. Ik ben benieuwd!'*

*De groepjes gaan aan het werk en Leontine loopt langs om te luisteren naar wat er gedeeld wordt. De passie van sommige docenten wordt nu echt zichtbaar. Erik zit druk te gebaren en tekent met een rode stift een groot hart op het flip-over vel. Gerrie heeft al een goede kop gevonden voor haar groep: "Den Ouden flipt helemaal!'*

*'De tijd is om, we gaan presenteren!' roept Leontine. Het duurt even tot het rumoer stilvalt, dit gesprek heeft aardig wat losgemaakt. Beide groepen presenteren hun visie op de toekomst. Aan het eind van elke mini-presentatie wordt er hard geklapt*

en geroepen. Er hangt een uitgelaten sfeer. Leontine neemt het woord weer: 'Even checken of onze beelden overeenkomen.' Ze pakt een stift en samen met de groep gaat ze op zoek naar de rode draden. Ze schrijft deze in overleg met de deelnemers op en hangt ze naast de twee vellen met de krantenartikelen. 'Hebben we zo genoeg om samen aan de slag te gaan?' vraagt ze nog een keer. Iedereen knikt instemmend. Ze kunnen verder.

Het naar boven halen van het gezamenlijke doel is essentieel voor een team. Vraag mensen maar eens naar hun beste samenwerkingservaring. In negen van de tien voorbeelden komt naar voren dat er een gedeeld doel was. Het is meestal niet eens zo moeilijk om dit naar boven te halen, maar het is wel van belang dit samen gestructureerd te doen. Zodra het gezamenlijke doel van een PLG duidelijk is, staan alle lichten op groen en kun je beginnen.

### **Geprioriteerde onderwerpenlijst**

*'Op naar het laatste stukje van deze middag, mensen! We moeten de onderwerpenlijst nog bepalen. Op deze lijst komen de onderwerpen te staan die behandeld worden tijdens de bijeenkomsten. We behandelen één onderwerp per keer. Er is dus in totaal plaats voor zes onderwerpen. Soms zijn onderwerpen zo groot dat we ze splitsen, zodat we elke bijeenkomst een deel van het onderwerp kunnen afronden. Het leuke is: wij bepalen zelf wat de belangrijkste onderwerpen zijn en in welke volgorde we ermee aan de slag gaan. We beginnen met de onderwerpen die volgens ons het belangrijkste zijn en die direct de meeste waarde opleveren voor ons onderwijs. Het is niet erg als we meer dan acht onderwerpen opschrijven, maar weet wel dat we die dan niet kunnen behandelen. Het kan natuurlijk gebeuren dat we gaandeweg merken dat een onderwerp belangrijker is dan we dachten. We kunnen dat dan altijd samen nog naar boven schuiven.*

*Ik wil jullie allemaal vragen om mogelijke onderwerpen op een post-it te schrijven. Neem hiervoor ongeveer vijf minuten. Op elke post-it komt één onderwerp. Als je klaar bent, plak ze dan op het bord.'*

*Na vijf minuten vraagt Leontine iedereen om rondom het bord te komen staan. Samen groeperen ze de onderwerpen die hetzelfde zijn of veel overlap vertonen. Onderwerpen die onder meer worden genoemd zijn:*

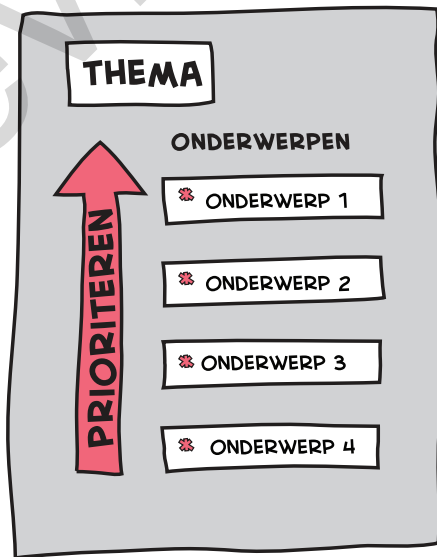
- > *Wat zijn succesfactoren bij het toepassen van Flipping the Classroom?*
- > *Hoe maak ik snel een filmpje?*

- > Hoe zorg ik ervoor dat leerlingen de filmpjes thuis ook echt bekijken?
- > Hoe kan ik een online testje maken zodat leerlingen meteen kunnen nagaan of ze de inhoud van het filmpje hebben begrepen?

Leontine checkt continu of het goed gaat. Het is belangrijk dat de deelnemers zich kunnen vinden in de groepering. Ze vraagt ook door over onderwerpen: 'Erik, wat bedoel je hier precies mee? Ik snap het nog niet helemaal. Voor een groot deel hoeft Leontine niets te doen, de groep doet het meeste zelf. En na een minuut of tien ligt er een mooie lijst.

'Tijd om te prioriteren,' zegt Leontine. Ze deelt stickertjes uit en vraagt de deelnemers vijf stickertjes te plakken bij de onderwerpen die zij het belangrijkste vinden. Ze mogen daarbij ook meerdere stickertjes plakken bij één onderwerp. Op basis van de stickertjes wordt de lijst geprioriteerd. Leontine plaatst het onderwerp met de meeste stickertjes en daaronder op volgorde van het aantal stickertjes de andere onderwerpen. Het resultaat: een geprioriteerde onderwerpenlijst.

De onderwerpenlijst zorgt voor overzicht. De deelnemers weten waar ze aan toe zijn en welke onderwerpen worden behandeld. Dit wordt doorgaans heel prettig gevonden. De lijst wordt bij elke bijeenkomst weer opgehangen. Het is geen statische lijst. Na verloop van tijd komen de deelnemers op basis van nieuwe inzichten wellicht tot de conclusie dat de lijst moet worden aangepast. Soms is het nodig om voor een onderwerp meerdere bijeenkomsten te reserveren en het onderwerp dus in kleinere delen te splitsen. Dat is prima, maar zorg er wel voor dat in elke bijeenkomst steeds de gebeurtenissen worden doorlopen, zoals Leontine dat ook doet.



Onderwerpenlijst

## De volgende bijeenkomst

De startbijeenkomst is al weer drie weken geleden. Die liep goed. Iedereen voelt nu nog beter de relevantie van het thema en ziet ernaar uit om aan de slag te gaan. Er is een lijst met geprioriteerde onderwerpen opgeleverd. Leontine is tevreden. De volgende bijeenkomst is vanmiddag en Leontine is bezig met de laatste voorbereidingen.

Om twee uur druppelt de ruimte weer vol en Leontine neemt het woord. 'Vandaag gaan we ons eerste onderwerp aanpakken. Het is vandaag de eerste keer, dus jullie hebben geen lopende acties. De stand-up meeting doen we de volgende keer pas. Vandaag gaan we wel de drie basisstappen doormaken en een retro doen om te checken hoe het is gelopen.'

Ter illustratie laat ze nog even het plaatje zien, waarin het exploreren, condenseren en maken visueel wordt uitgelegd. Zo'n plaatje werkt vaak toch beter dan woorden.



Exploreren, condenseren en maken

*'De kern van het proces bestaat uit het gezamenlijk gestructureerd doorlopen van de drie basisstappen: exploreren, condenseren en maken. De stappen geven het ritme aan, de werkvormen zorgen voor afwisseling en resultaatgerichtheid. Elke bijeenkomst doorlopen we steeds de drie stappen. Aan het begin checken we wat er gedaan is en aan het eind kijken we terug, maar dat leg ik straks nog wel uit. Laten we met de basis beginnen.'*

## **3.2 Exploreren**

*'We beginnen met exploreren,' zegt Leontine. 'Denk maar aan de eerste Noordpool-reiziger. We hebben in dit avontuur elkaars kennis en ervaring nodig om de vlag te kunnen planten. We kunnen er rustig van uitgaan dat ten minste 80% van de kennis en ervaring al in de groep zit. Het is vandaag de kunst om dat bij elkaar te brengen. De vorige keer hebben we het onderwerp gekozen voor deze eerste bijeenkomst: hoe zorg ik ervoor dat leerlingen de filmpjes thuis bekijken?'*

### **Werkvorm: Vissenkom**

*'De werkvorm die we vandaag gebruiken voor het exploreren heet Vissenkom. Net als bij een goudvissenkom kijken mensen van buitenaf naar binnen om te zien wat daar gebeurt. Deze werkvorm maakt het mogelijk om op een simpele manier met een grotere groep gestructureerd in dialoog te gaan. Soms tot wel 60 mensen. Niet iedereen kan en mag namelijk tegelijk praten.'*

*Jullie zitten nu al in een halve cirkel en ik heb hier bij het bord nog drie stoelen gezet. De gedachte is dat de mensen in de cirkel toeschouwer zijn: zij kijken, luisteren en maken aantekeningen. Ze mogen niets zeggen. Twee mensen komen hier bij het bord zitten, de derde stoel blijft leeg. De mensen die bij het bord zitten, gaan met elkaar in dialoog over hun kennis en ervaringen. Zit je in de buitenring en wil je ook iets toevoegen of vragen, dan ga je op de lege stoel zitten. Een van de twee mensen die bij het bord zitten, vertrekt naar de buitenring.'*

*Voordat we beginnen moeten we wel een agenda opstellen. Welke dingen willen we tijdens dit halfuur met elkaar verkennen? Ik schrijf het hier op een flip-over vel, zodat iedereen het kan zien.'*

Op de agenda komt te staan:

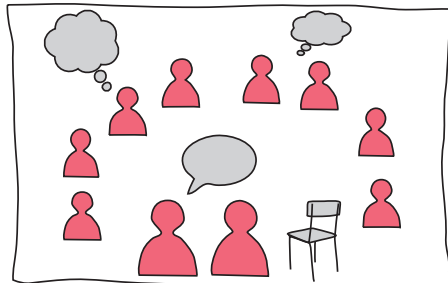
- > Hoe kun je achterhalen of leerlingen de filmpjes thuis bekijken?
- > Hoe kun je afdwingen dat leerlingen de filmpjes thuis bekijken?
- > Hoe ga je om met leerlingen die thuis de filmpjes niet bekijken?

Zodra het flip-over vel gevuld is met de gespreksagenda kan de werkvorm Vissenkomprom beginnen. Leontine vraagt twee mensen naar voren te komen om te starten met het eerste punt van de gespreksagenda. In het begin vinden sommigen het nog een beetje ongemakkelijk, maar al snel komen de ervaringen los. In een halfuur wordt een flink deel van de gespreksagenda afgewerkt. Er komen allerlei verschillende aanpakken naar boven en ook wat ideeën die verder uitgewerkt kunnen worden.

Na een halfuur sluit Leontine de vissenkomp af. Een gezamenlijke afsluiting is niet nodig, dit is prima input voor de volgende gebeurtenis: condenseren.

De vissenkomp is een krachtige werkvorm waaruit deelnemers veel kunnen halen. Een andere goede werkvorm is bijvoorbeeld *Appreciative Inquiry*. Mensen zijn vaak geneigd uit te gaan van probleemgevallen, terwijl er ook veel te leren valt van positieve ervaringen. In hoofdstuk 6 vind je meer werkvormen die je kunt inzetten.

Het is eventueel ook mogelijk om input van buitenaf te organiseren. De deelnemers kunnen bijvoorbeeld informatie uit literatuur, websites of andere bronnen halen. Ook kan een expert van buiten gevraagd worden om iets te komen vertellen. Doe dit echter niet tijdens de eerste sessies. Mensen moeten zich realiseren dat ze veel kennis en ervaring in te brengen hebben en dat ze veel van elkaar kunnen leren. Het uitgangspunt is immers dat 80% van de kennis uit de groep zelf komt. Door een expert van buiten te halen, geef je een verkeerd signaal af en stel je de deelnemers minder in de gelegenheid hun eigen expertise in te brengen.



Vissenkomp

.....

*In het begin had ik nog wel de neiging om te kijken naar welke kennis ik als begeleider wilde inbrengen. Of waar we de kennis vandaan moesten halen. Maar ik hield me aan de aanpak en ontdekte dat het juist veel krachtiger is mensen zelf input te laten geven. Ze wisten zelf al ontzettend veel.*

Shera Gerber, docent Engels, PLG-begeleider, Scala College, Alphen aan den Rijn

.....

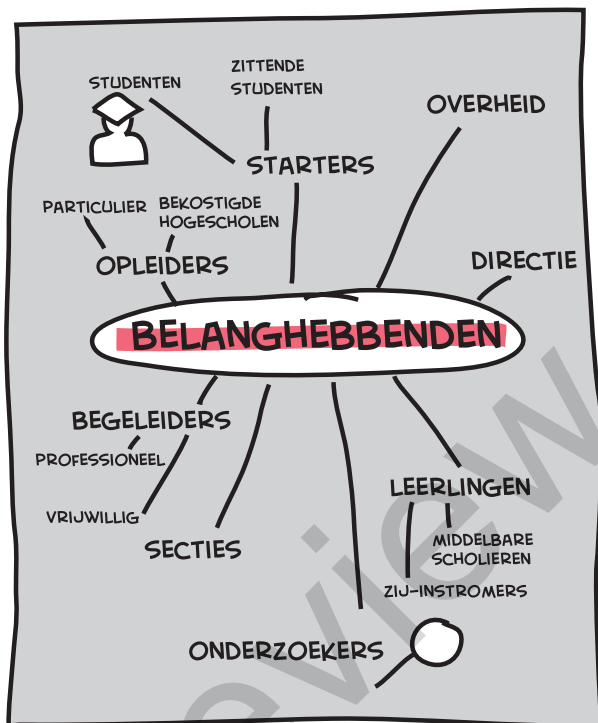
### 3.3 Condenseren

*'Oké, team, het is tijd voor het condenseren. Tijdens het exploreren hebben we heel veel over tafel laten gaan, nu is het hoog tijd om daarin een beetje ordening aan te brengen en er de belangrijkste inzichten uit te halen die we kunnen gebruiken om ons onderwijs te verbeteren. Ook hier kunnen we weer verschillende werkvormen gebruiken en vandaag heb ik gekozen voor een simpele en veelgebruikte werkvorm: de mindmap.'*

#### **Werkvorm: Mindmap**

*'Ik zal het even uitleggen. Het doel is om structuur aan te brengen in de kennis en ervaringen die tijdens het exploreren naar voren zijn gekomen. Door dit visueel weer te geven, ontstaat een goed beeld van het onderwerp. Mindmaps stimuleren bovendien het associatieve denken, waardoor mensen op nieuwe ideeën komen. Jullie kunnen door structureren bovendien ook sneller inzicht krijgen in wat echt belangrijk en wat minder belangrijk is.*

*We gaan de komende 30 minuten werken in groepen van drie en elk groepje krijgt een flip-over vel en stiften. Een mindmap maken is eigenlijk niets anders dan associëren met behulp van een boomstructuur. We zetten ons centrale onderwerp in het midden en gaan van daaruit onze inzichten groeperen. Het gaat van vaag/groot in het midden naar klein/concreet aan de buitenkant. Je mag gebruikmaken van tekeningetjes om de inzichten extra te ondersteunen. Ik heb gekleurde stiften meegenomen, zodat je elke tak een eigen kleur kunt geven. Dit zorgt voor extra overzicht. Voor wie het nog niet helemaal duidelijk is, kijk maar naar dit voorbeeld.'*



Mindmap

Na een halfuur zijn de mindmaps klaar. Leontine deelt drie kleine stickertjes uit aan elke deelnemer en vraagt hen ze op te plakken bij de onderdelen van de mindmap die ze zelf het belangrijkste vinden. Ze laat de deelnemers hun mindmaps ophangen in de ruimte en loopt met alle deelnemers langs de mindmaps. Ze vraagt steeds een groepslid om een korte toelichting.

Andere werkvormen die geschikt zijn voor het condenseren vind je in hoofdstuk 6. De keuze voor de werkvorm hangt af van het onderwerp, maar ook van de gekozen opzet bij het exploreren. De output van het exploreren is immers input voor het condenseren. Het gaat erom dat de deelnemers met elkaar bespreken wat de belangrijkste conclusies zijn en wat dit betekent voor de toepassing in de praktijk.

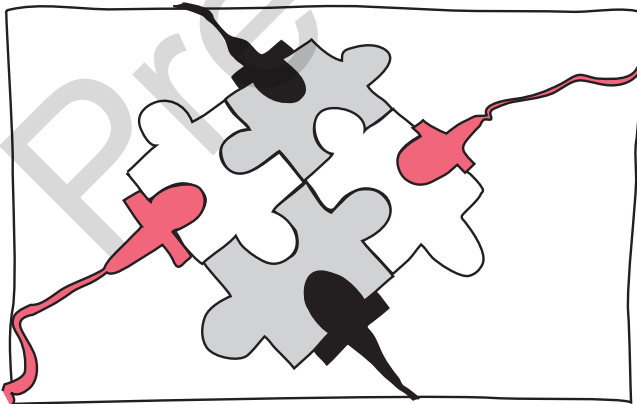
### 3.4 Maken

'We zijn al een heel eind, tijd om iets te maken wat we kunnen gebruiken,' zegt Leontine tegen de groep. Gerrie reageert direct: 'Ik ben een echte doener, dus volgens mij wordt dit mijn favoriete onderdeel.' Leontine vervolgt: 'Het is belangrijk dat de opgedane inzichten worden verwerkt tot zichtbare resultaten. Daarbij komen we tot concrete resultaten die direct kunnen worden ingezet of gebruikt om anderen te betrekken bij het onderwerp. Het kan gaan om een infographic, een blog, een top-5, maar ook om producten die toepasbaar zijn, zoals een lesplan of een werkvorm.'

#### **Werkvorm: Plug-in**

'In dit geval lijkt het mij een goed idee om de plug-in te gebruiken. Dat is een kleine, praktische toevoeging, die je als het ware inpluigt op bestaande lessen. Je maakt daarbij met je team simpele modules die je zelf direct inpast in een les, inclusief een werkinstructie, zodat anderen de plug-in ook eenvoudig kunnen toepassen.

Ga de komende 30 minuten in twee groepen zitten. Bedenk op basis van het condenseren met je groepje een slimme plug-in die je in je eigen lesplannen kunt toevoegen. Ik zal stiften en flip-over vellen uitdelen. Maak ook een gebruikershandleiding. Na 30 minuten presenteren jullie elkaar de plug-ins.'



Plug-in

Leontine benadrukt nog eens dat de teams een resultaat moeten opleveren dat anderen goed kunnen begrijpen. Dan gaan de groepen aan de slag. Na 30 minuten tekenen komen de twee groepen terug om de plug-ins plenair te presenteren. Leontine vraagt om een 'tip' en een 'top' te noteren voor de plug-in van de andere groep. Na elke presentatie is er applaus. Best verbazend wat je in een zo korte tijd bij elkaar krijgt. Het maken van de plug-ins geeft energie. Het team heeft na het maken iets in handen om in de les te gebruiken, ook al is het maar een relatief klein product.

### **DOE-bord, acties noteren**

*'We kunnen tijdens de bijeenkomsten kleine dingen maken. Die gaan we in de tijd tussen de bijeenkomsten uitproberen of delen. Bovendien kunnen we in de tussentijd zaken ook verder uitwerken of ontwikkelen. Dat moet niet te veel zijn, we zijn snel geneigd te veel hooi op onze vork te nemen met als gevolg dat dingen niet afkomen. Op het DOE-bord staat welke taken iedereen op zich neemt tot de volgende bijeenkomst.'*

Een taak kan bijvoorbeeld zijn om datgene wat gemaakt is te bespreken met een collega, de vaksectie of de directie en daarop feedback te ontvangen. Het kan ook gaan om het maken van een lesplan of lesmateriaal, dat tijdens de volgende bijeenkomst wordt besproken. Of het kan gaan om het testen van het product, bijvoorbeeld door de bedachte plug-ins uit te proberen in de klas. Dat ligt voor de bijeenkomst van Leontine natuurlijk wel voor de hand.

Het DOE-bord bestaat uit drie kolommen: Te doen, Bezig en Gedaan. Nieuwe taken komen links bij Te doen. Op het moment dat de taak wordt opgepakt, gaat deze naar Bezig. Als de taak is afgerond wordt de taak verplaatst naar Gedaan. Het DOE-bord is een simpele maar effectieve lijst die zorgt voor overzicht en de afspraken helder maakt.

Het is wel belangrijk om taken zo specifiek mogelijk te beschrijven. Het helpt om voltooide deelwoorden te gebruiken. Dus niet: 'Ik ga feedback op de video vragen van een collega.' Maar: 'Ik heb feedback op de video ontvangen van een collega.' Het is een subtiel verschil, maar maakt wel duidelijker wanneer de taak klaar is. Maak de taken zo klein mogelijk. Liever twee kleine taken dan één grote taak. Dit vergroot de kans dat iemand een taak doet en afrondt.

Het is handig om een foto te maken van het DOE-bord en die met het team te delen via een gedeelde map op internet (bijvoorbeeld Google Drive of, Dropbox) zodat iedereen, ook na de bijeenkomst, het DOE-bord kan bekijken.



*DOE-bord*

In hoofdstuk 6 staan meer werkvormen die bruikbaar zijn voor het maken. Niet iedere gebeurtenis hoeft overigens even lang te duren. Afhankelijk van het onderwerp kies je er soms voor om meer tijd te nemen voor het exploreren en minder voor het condenseren. Probeer te voorkomen dat je te weinig tijd neemt voor het maken. Juist het opleveren van een product dat bruikbaar is in de praktijk is heel waardevol en levert veel energie op bij de deelnemers.

### 3.5 Retro

*'In de retro kijken we terug op het proces en de kwaliteit van de producten die we hebben gemaakt. Wat ging goed? Wat was oké maar kan beter? Wat moet echt beter? We brengen dit niet alleen in kaart, maar verbinden er ook acties aan. Het belangrijkste doel van de retro is dan ook om als team te blijven verbeteren. Bijna even belangrijk is het vieren van de successen. We vergeten soms te snel om stil te staan bij wat wel goed ging.'*

Bij traditionele evaluaties kijkt een team meestal helemaal aan het eind van het proces pas naar wat wel en niet goed ging. Dat is veel te laat om nog iets aan te passen. Bovendien hopen problemen zich tijdens het proces op en blijven in de lucht hangen. En dat terwijl veel problemen tussentijds meestal eenvoudig zijn op te lossen.

PLG-Teams doen tijdens elke bijeenkomst een korte retro. Doordat de aanpak gestructureerd is, kan dit binnen tien tot twintig minuten. Een veelgebruikte werkvorm is *Swimming Lanes*. Dit is een werkvorm die helpt om te kijken naar zowel de goede als de minder goede dingen en die ook de mogelijkheid geeft om acties aan de verbeterpunten te plakken.

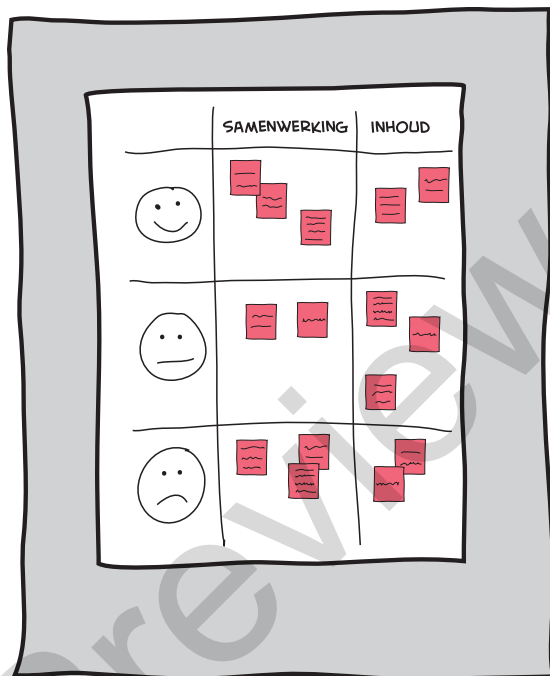
#### **Werkvorm: Swimming Lanes**

*Na het delen van de resultaten uit de plug-in en het opschrijven van de acties is het rumoerig in de ruimte. De middag zit er bijna op en de presentaties hebben het een en ander losgemaakt. Leontine vraagt het team om nog even de aandacht te behouden. Er is nog één onderdeel te gaan: de retro.*

*'Oké, we zijn er bijna! Het laatste deel is de retro. In plaats van een evaluatie over acht bijeenkomsten doen we in elke bijeenkomst een korte check. Niet alleen op de inhoud, maar ook op het proces. De werkvorm die we vandaag gebruiken heet 'Swimming Lanes'. We verdelen een flip-over vel in banen, net zoals de banen in een zwembad. Helemaal bovenin, bij het lachende gezichtje, komen de dingen te staan die we goed vonden. In het midden, bij het neutrale gezichtje, zetten we de zaken die oké waren, maar beter kunnen. Helemaal onderin komen de dingen die echt beter moeten. Daaraan koppelen we dan direct acties.*

*We maken onderscheid tussen inhoud en proces. Bij het proces gaat het om onze samenwerking vandaag en bij de inhoud gaat het om de dingen die we samen inhoudelijk besproken en gemaakt hebben. Schrijf de komende vijf minuten je*

punten op losse geeltjes en plak ze op de plek waar ze volgens jou horen.' Samen doorloopt het team de post-its en hangt verbeteracties aan de belangrijkste verbeterpunten.



### Swimming Lanes

'Het is vijf uur, team! Tijd om te stoppen. De volgende keer gaan we verder met het volgende onderwerp van onze lijst. Succes met de acties op het DOE-bord!'

Leontine maakt nog even snel foto's van alle flip-over vellen zodat ze deze straks direct naar iedereen kan mailen. Als ze de deur achter zich sluit haalt ze opgelucht adem. Het is toch altijd even afwachten hoe zo'n groep collega's reageert, denkt ze bij zichzelf. Uit de retro kwamen nog wel een paar punten naar voren. De ruimte werd te muf bevonden en Marcel wilde graag nog wat extra informatie over Flipping opzoeken op het internet. Maar het team is op weg en de basis om de leermeenschap verder te laten groeien in de komende sessies voelt stevig.

Het stelselmatig evalueren versterkt het vertrouwen in de groep en zorgt ervoor dat issues snel aangepakt worden. In elke retro komen zowel goede als minder goede dingen naar boven. Als een retro 100% lachende gezichtjes heeft, klopt er vaak iets niet. Als begeleider moet je dan even doorvragen. Ook voor retro's zijn verschillende werkvormen beschikbaar. Zeker als je weinig tijd overhebt, kan het soms handig zijn een snelle werkvorm, zoals de *Eenwoordretro*, achter de hand te hebben. In hoofdstuk 6 lees je hierover meer.

### 3.6 Stand-up

De stand-up vindt plaats aan het begin van elke bijeenkomst. Alleen in de eerste bijeenkomst zijn er nog geen taken om te bespreken. Het gaat er bij een stand-up om dat iedereen snel van elkaar weet waar hij of zij mee bezig is geweest in de tijd tussen de PLG-bijeenkomsten en wat de status van de activiteiten is. Dit inspireert, laat de voortgang zien en maakt inzichtelijk waar je op elkaar kunt inspelen. Hiermee leg je een duidelijke verbinding met de dagelijkse praktijk.

Daarnaast haalt de stand-up naar boven waar mensen hindernissen tegenkomen en kunnen we daar ook snel oplossingen voor bedenken. De stand-up heeft altijd dezelfde vorm. Een vast begin voor elke sessie. De eerstvolgende bijeenkomst van Leontine moet nog komen, dus we kunnen niet vertellen hoe zij het aanpakt.

Een stand-up bestaat uit de volgende stappen.

1. Vraag iedereen om te gaan staan in een halve cirkel rondom het DOE-bord.
2. De opdracht is: iedereen geeft zo dadelijk antwoord op twee vragen:
  - > Wat heb je gedaan sinds de vorige bijeenkomst?
  - > Welke hindernissen ben je tegengekomen?

De vragen zijn natuurlijk direct gerelateerd aan het thema en de PLG. Geef aan dat de stand-up maximaal vijftien minuten mag duren. Het is dus belangrijk dat iedereen kort antwoord geeft. Er is geen ruimte voor vragen of discussie.

3. Iedereen geeft een voor een antwoord op de twee vragen. De post-its op het DOE-bord worden verhangen als een taak is afgerond. Voorkom als begeleider dat te lang wordt gedaan over een antwoord. Kap discussies af.
4. Na de stand-up gaat iedereen weer zitten. Je kunt dan eventueel nog terugkomen op bepaalde hindernissen die zijn genoemd. Als mensen elkaar kunnen helpen of tips hebben, kunnen die het beste niet plenair worden besproken om tijd te besparen.

Zo is iedereen binnen een kwartier weer op de hoogte. Vergelijk dat maar eens met de gemiddelde vergadering waar iedereen met een kop koffie aan tafel zit.

Preview

---

### **In het kort**

- > De aanpak voor PLG-Teams met de vaste structuur per bijeenkomst geeft het team houvast in het proces, zodat de deelnemers zich volledig kunnen focussen op de inhoud.
  - > Begin altijd met een startbijeenkomst waarin je de werkwijze introduceert, de gemeenschappelijke geschiedenis deelt, verwachtingen duidelijk maakt met elkaar, het gezamenlijke doel vastlegt en een geprioriteerde onderwerpenlijst opstelt.
  - > De kern van de aanpak bestaat uit vijf gebeurtenissen: stand-up, exploreren, condensereren, maken en retro. De aanpak werkt als je alle onderdelen in samenhang met elkaar uitvoert.
    - In de stand-up vertelt iedereen kort wat er sinds de afgelopen bijeenkomst is gebeurd en of er nog hindernissen zijn.
    - Bij het exploreren verkent het team het centrale onderwerp van de bijeenkomst op basis van de kennis en ervaring die in de groep aanwezig is.
    - Bij het condensereren worden de belangrijkste resultaten en conclusies vastgelegd en met elkaar gedeeld.
    - Bij het maken werkt het team aan een product dat kan worden toegepast in de praktijk of kan worden gebruikt om te delen met mensen buiten de PLG, zoals collega's of managers.
    - In de retro kijkt het team terug op de bijeenkomst en de samenwerking binnen de PLG.
  - > Op het DOE-bord houdt het team bij welke taken er, buiten de bijeenkomsten om, nog te doen zijn, welke worden uitgevoerd, en welke zijn afgerond.
  - > Bij elk van de gebeurtenissen kun je kiezen uit verschillende werkvormen, afhankelijk van je eigen voorkeur en passend bij een onderwerp.
-

## Wil je **Starten met een Professionele Leergemeenschap** bestellen?



Ga naar [shop.bazalt.nl](https://shop.bazalt.nl)

### **Workshop of studiedag hierover?**

Neem contact met ons op via  
[advies@bazaltgroep.nl](mailto:advies@bazaltgroep.nl).

### **Wil je meer gratis tips en hoofdstukken ontvangen?**

Meld je dan aan voor onze  
e-mailings: [aanmelden](#)