TAAL IN ALMERE

PROCESBEGELEIDER VAN LERENDE NETWERKEN: EEN PRAKTISCHE HANDREIKING

Auteurs: Karin van Look (Universiteit Utrecht, O&T), Martine Broekhuizen (Universiteit Utrecht, O&T), Lisa van der Sande (Hogeschool Windesheim), Willemijn Schot (Universiteit Utrecht, O&T) en Loes van Wessum (Hogeschool Windesheim)

INHOUD

Hoofdstuk 1 Inleiding 3

1.1 Programma Taal in Almere 3
1.2 Lerende netwerken als werkwijze in Almere 4
1.3 Opbouw publicatie 5

Hoofdstuk 2 Systematische werkwijze 6

2.1 Fase 1: Stel een doel 9
2.2 Fase 2: Verken 16
2.3 Fase 3: Plannen 22
2.4. Fase 4: Voer uit 26
2.5 Fase 5: Evalueer 29
2.6. Fase 6: Deel uitkomsten 31

Hoofdstuk 3 Voorwaarden voor succes 33

3.1 Psychologische veiligheid 33
3.2 Deelname op basis van vrijwilligheid 37
3.3 Gemeenschappelijke ambitie 37
3.4 Heldere rolverdeling 38
3.5 Ondersteunend leiderschap vanuit de eigen organisaties van de deelnemers 42
3.6 Praktische randvoorwaarden 43

Hoofdstuk 4 Werkvormen om voorwaarden voor succes te realiseren 44

4.1 Verken elkaars voorwaarden voor succes 44
4.2 Neem (blijvend) de tijd om elkaar te leren kennen 46
4.3 Stel grondregels voor ‘samen leren’ op 46
4.4 Doe een check-in en een check-out 47
4.5 Vier successen 48
4.6 Breng psychologische veiligheid tussentijds in kaart 48
4.7 Besteed aandacht aan meta-communicatie 49
4.8 Nodig alle perspectieven uit en bewaak de balans 50

HOOFDSTUK 1
INLEIDING

1.1 Programma Taal in Almere

In het Programma 'Taal in Almere: een Stedelijke Taalaanpak' slaan professionals, beleidsmakers en onderzoekers uit de hele stad hun handen ineen om de taalontwikkeling van kinderen en jongeren een stevige impuls te geven. De aanleiding hiervoor is dat er zorgen zijn over de taalontwikkeling van kinderen en jongeren in de stad. Almere telt relatief veel laaggeletterden, veel kinderen groeien op met een blootstellingsachterstand in taal en scores in de leerlingvolgsystemen blijven achter bij het landelijk gemiddelde. In 2020 is een studie uitgevoerd om te inventariseren hoe professionals in en rond het onderwijs de taalontwikkeling van kinderen ervaren, welke ondersteuning volgens hen werkt en hoe een gezamenlijke aanpak eruit zou kunnen zien[1]. Deze inventarisatiestudie vormde het uitgangspunt voor het Programma Taal in Almere, dat van 2022 tot 2025 werd uitgevoerd met subsidie van de gemeente Almere. In het Programma Taal in Almere ontwikkelen Hogeschool Windesheim (lectoraat Urban Care & Education en lectoraat Inclusieve Leeromgevingen), Universiteit Utrecht (Onderwijsadvies & Training) en vele partners uit de praktijk, gesubsidieerd door de gemeente Almere een breed Almeers aanbod van taalstimulering. Binnen het programma wordt via lerende netwerken ingezet op het vergroten van de taalprofessionaliteit en het taalbewustzijn van professionals, om daarmee de taalontwikkeling van kinderen en jongeren blijvend te stimuleren. Taalprofessionaliteit verwijst naar de kennis en vaardigheden die professionals binnen de context waarin zij werken nodig hebben om de taalontwikkeling van kinderen en jongeren te bevorderen[2]. Taalbewustzijn gaat om het besef dat taal altijd en overal aanwezig is, hoe en wanneer taal als middel of doel kan worden ingezet, wanneer taal voor kinderen een drempel kan vormen en dat taal onlosmakelijk is verbonden met de context waarin die taal wordt gebruikt[3]. De taalbewuste professional herkent kansen voor taalstimulering in de eigen praktijk en biedt gerichte taalsteun waar kinderen dat nodig hebben[4] [5].

Voor het Programma Taal in Almere hebben we een systematische werkwijze voor lerende netwerken ontwikkeld. Elk lerend netwerk wordt begeleid door een procesbegeleider die daarvoor een training op maat heeft gevolgd. In deze publicatie belichten we de belangrijke rol van de procesbegeleider, waarbij we stap voor stap



beschrijven hoe de procesbegeleider het proces in een lerend netwerk ondersteunt. Zo bieden we een praktische handreiking aan professionals die zelf een lerend netwerk willen begeleiden.

Voor deze publicatie putten we uit wetenschappelijke literatuur, opgedane ervaringen binnen het Programma Taal in Almere en inzichten uit andere projecten. Daarnaast zijn citaten opgenomen uit interviews met procesbegeleiders. Deze citaten geven een inkijkje in de praktijk. Sommige citaten zijn bewerkt, om de leesbaarheid te vergroten en de anonimiteit van de betrokkenen te waarborgen.

1 Van Keulen, H., & Venema, M. (2020). *Inventarisatiestudie Taal in Almere.* Hogeschool Windesheim.
2 Het begrip taalprofessionaliteit is gerelateerd aan het begrip *Pedagogical Content Knowledge*, ontwikkeld door Schulman in de jaren '80.
3 De Graaf, R. (2014). *TalenTalent* [Lectorale rede]. Hogeschool Inholland.
4 Broekhof, K. (2021). *Onderwijskansen en taalstimulering.* Onderwijskennis.nl (NRO). https://www.onderwijskennis.nl/themas/taalstimulering-en-onderwijskansen
5 Hajer, M. & Meestringa, T. (2020). *Handboek taalgericht vakonderwijs.* Coutinho.

De rol van een procesbegeleider kan complex zijn en kent de nodige uitdagingen. Tegelijkertijd laat de praktijk zien dat het werken in lerende netwerken veel oplevert: nieuwe inzichten, duurzame ontwikkeling en versterkte samenwerking. Samen leren en ontwikkelen draagt niet alleen bij aan professionalisering, maar zorgt voor energie en plezier.

Zoals een procesbegeleider het verwoordde:

> “Eén tip: heb er plezier in! Maak plezier met je deelnemers! Ja, dat maakt zoveel uit. En vier je successen en wees trots op wat je aan het maken bent.”

1.2 Lerende netwerken als werkwijze in Almere

In het Programma Taal in Almere staan lerende netwerken centraal, omdat duurzame oplossingen en verbeteringen vragen om samen leren, reflecteren en handelen in de praktijk[6]. Een lerend netwerk is een groep mensen of organisaties die vanuit een gemeenschappelijk belang of passie hun ervaring, informatie en kennis delen en ontwikkelen, met als doel een gezamenlijke ambitie op systematische wijze te realiseren[7]. In lerende netwerken zien we professionals als actieve vormgevers van hun eigen professionalisering, waarin ze samenwerken aan het oplossen van praktijkvraagstukken en beter willen worden in hun beroep[8]. Er wordt in de literatuur op verschillende manieren verwezen naar professionals die samen leren in en over hun eigen praktijk. Zo worden ook vaak de termen professionele leergemeenschap (PLG), community of practice, Lesson Study of werkplaatsen onderwijsonderzoek gebruikt. In het Programma Taal in Almere kiezen we voor de term ‘lerend netwerk’ en hebben we onze werkwijze gebaseerd op inzichten vanuit al deze genoemde vormen.

Binnen het Programma Taal in Almere formuleert elk lerend netwerk een centraal vraagstuk rondom een taalthema met een bijbehorend meetbaar of in ieder geval ‘merkbaar’ streefdoel. Gedurende ten minste één jaar werken deelnemers samen aan dit streefdoel, doen ze ervaring op en delen ze hun inzichten voor verdere verspreiding en toepassing in de praktijk. Op deze manier versterken zij niet alleen hun eigen professionaliteit, maar dragen ze ook bij aan de professionele ontwikkeling van (toekomstige) collega’s.

Als de opgedane inzichten uit de lerende netwerken breder worden gedeeld in de stad, kan dat bijdragen aan meer taalbewustzijn en een sterkere taalprofessionaliteit. Zo werken we, direct of indirect, samen aan beter taalonderwijs en een sterkere taalontwikkeling van kinderen en jongeren in Almere. De lerende netwerken binnen het Programma Taal in Almere bestaan doorgaans uit vier tot acht deelnemers, een procesbegeleider en een (taal)expert. Deelnemers komen meestal uit verschillende organisaties en kennen elkaar aan het begin vaak nog niet of nauwelijks. Wat hen bindt is dat ze in hun dagelijkse praktijk werken aan de taalvaardigheid van kinderen en/of jongeren – én dat ze samen meer willen bereiken en hun praktijk willen verbeteren. De procesbegeleider zorgt voor de organisatie, communicatie, het creëren van een veilige leeromgeving en het stimuleren van het leerproces. De (taal)expert brengt actuele kennis in, biedt inhoudelijke verdieping en nodigt uit tot een kritische reflectie van het onderwerp (voor een meer uitgebreide rolbeschrijving, zie sectie 3.4). Bij voorkeur is het thema bij de start van het lerend netwerk al duidelijk: deelnemers schrijven zich in voor een specifiek thema dat aansluit bij hun interesse én bij hun praktijk. De precieze invulling van dit thema wordt gedurende het proces verder vormgegeven en verdiept.

De werkwijze van de lerende netwerken in het Programma Taal in Almere is gebaseerd op de volgende inzichten uit overzichtsstudies naar effectieve professionalisering[9]:

Professionals doen samen onderzoek naar de eigen praktijk: In de lerende netwerken onderzoeken professionals hun eigen praktijk en zoeken ze samen naar verbeteringen[10]. Daarbij staat de taalontwikkeling van kinderen en jongeren centraal: deelnemers verkennen hoe zij deze ontwikkeling in hun eigen context kunnen versterken. Dit gebeurt op een taakgerichte en planmatige manier, waarbij nieuwe kennis wordt ontwikkeld, de praktijk vanuit verschillende invalshoeken wordt geanalyseerd en

6 März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Wijers, D., & Geijssel, F. (2018). *Van acties naar interacties: Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing.* RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie.
7 Definitie gebaseerd op Bouzelmad, S., & Runia, J. (2021, p. 2). *Een lerend netwerk starten: Randoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden.* NJI.
8 Vermeulen, M. (2016). *Leren organiseren. Een rijke leeromgeving voor leraren en scholen* [Oratie]. Open Universiteit.
9 Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development.* Learning Policy Institute. https://learningpolicyinstitute.org/product/teacher-prof-dev
Desimone, L. M., (2009). Improving impact studies of teachers’ professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, *38*(3), 181-199. https://doi.org/10.3102/0013189X08331140
Van Veen, K., Zwart, R., Meirink, J. & Verloop, N. (2010). *Professionele ontwikkeling van leraren. Een reviewstudie naar effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren.* ICLON/Expertisecentrum Leren van Docenten.
10 Bouzelmad, S., & Runia, J. (2021). *Een lerend netwerk starten: Randvoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden.* NJI.
Poortman, C. L., Brown, C., & Schildkamp, K. (2022). Professional learning networks: A conceptual model and research opportunities. *Educational Research*, *64*(1), 95-112. http://doi.org/10.1080/00131881.2021.1985398

onderzoeksvragen worden opgesteld[11]. Door aan te sluiten bij de eigen praktijk en vragen die daar leven, kunnen de opgedane inzichten direct worden toegepast[12].

Lerende netwerken zijn gericht op een doel en onderliggend vraagstuk: De leden van het lerend netwerk formuleren samen een concreet vraagstuk rondom taal met een meetbaar (of merkbaar) doel[13]. Dit doel geeft richting aan het netwerk en zorgt ervoor dat de inspanningen bijdragen aan een betekenisvolle verbetering in de praktijk[14].

Lerende netwerken vragen een gezamenlijke investering van deelnemers: Een lerend netwerk vraagt een actieve en onderzoekende houding van alle deelnemers. Professionals nemen het initiatief in hun leerproces, door kennis en ervaringen te delen, kritisch te reflecteren op de praktijk en hun bevindingen met elkaar te bespreken[15]. Dit gebeurt altijd in samenwerking, want het netwerk draait om een gedeeld vraagstuk. Deelnemers nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het proces en benutten elkaars expertise.

Lerende netwerken gebruiken een systematische werkwijze: De lerende netwerken werken met een gestructureerde, systematische aanpak die hen houvast biedt om gericht en stapsgewijs toe te werken naar gezamenlijke (door)ontwikkeling. De deelnemers formuleren een gezamenlijk doel, verkennen wat al bekend is over het onderwerp en stellen een plan van aanpak op. Dit plan wordt vervolgens uitgevoerd en geëvalueerd en de opgedane kennis en inzichten worden gedeeld met andere professionals in de stad. Het doorlopen van deze cyclus neemt minimaal één schooljaar in beslag.

Een aantal lerende netwerken blijft twee of drie jaar actief, waarbij ze meermaals de systematische werkwijze doorlopen. Door langere tijd met elkaar te leren en te ontwikkelen, is er voldoende ruimte voor verdieping en toepassing.

In lerende netwerken wordt praktijkkennis gecombineerd met 'externe' bronnen: In de lerende netwerken brengen professionals hun eigen (praktijk-)kennis en ervaring in, die wordt aangevuld met externe bronnen zoals literatuur, resultaten uit onderzoek en actuele inzichten van experts[16]. Deze mix van praktijk, theorie en empirie zorgt voor verdieping én voor onderbouwde keuzes. Zo ontstaat een rijke leeromgeving waarin deelnemers samen nieuwe kennis kunnen ontwikkelen en direct kunnen toepassen in hun praktijk.

Om deze kenmerken van lerende netwerken te realiseren, is een aantal **voorwaarden voor succes** essentieel. Succesvol samenwerken en samen leren lukt alleen als deelnemers zich thuis voelen in het lerende netwerk en ervaren dat hun bijdrage ertoe doet. Met andere woorden: wanneer er sprake is van psychologische veiligheid. Daarnaast is het belangrijk dat deelnemers op basis van vrijwilligheid deelnemen, dat er gewerkt wordt aan een vraagstuk waar gedeeld belang voor wordt gevoeld en dat relevant is voor de eigen praktijk van de deelnemers, dat de praktische randvoorwaarden op orde zijn, dat er sprake is van ondersteunend leiderschap en dat de rolverdeling helder is. Samen dragen deze voorwaarden bij aan het succes van het lerende netwerk.

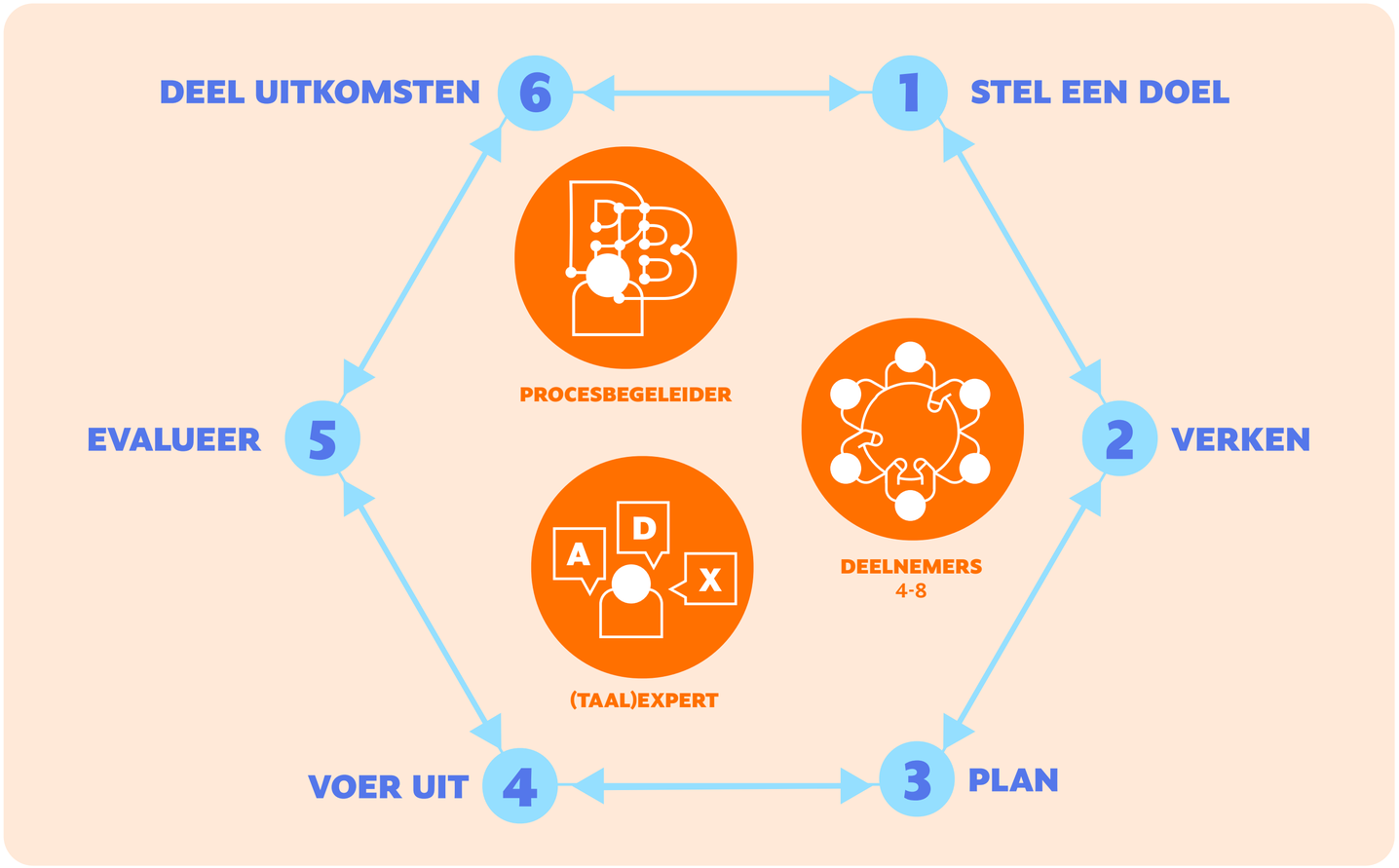
1.3 Opbouw publicatie

Om de kracht van lerende netwerken goed te benutten, is zoals gezegd een systematische werkwijze nodig. In **hoofdstuk 2** lichten we deze werkwijze, ontwikkeld voor het Programma Taal in Almere, toe. Stap voor stap beschrijven we hoe de lerende netwerken te werk gaan en hoe de procesbegeleider dit ondersteunt. Daarbij besteden we aandacht aan mogelijke werkvormen, veelvoorkomende uitdagingen en praktische suggesties om hiermee om te gaan.

De voorwaarden voor succes voor een lerend netwerk, bespreken we in **hoofdstuk 3**, waarbij we theorie koppelen aan praktische handreikingen. De procesbegeleider speelt hierin een sleutelrol. In **hoofdstuk 4** presenteren we ten slotte enkele werkvormen die procesbegeleiders kunnen inzetten om deze voorwaarden voor succes te versterken[17].

11 De Smet, M., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie.* Steunpunt Onderwijsonderzoek.
12 De Laat, M. (2012). *Enabling professional development networks: How connected are you?* [Oratie]. Open Universiteit.
13 Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, *21*(1), 27-51. http://doi.org/10.1080/09243450903569718
14 De Smet, M., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie.* Steunpunt Onderwijsonderzoek.
15 Katz, S., & Earl, L. (2010). Learning about networked learning communities. *School Effectiveness and School Improvement*, *21*(1), 27-51. http://doi.org/10.1080/09243450903569718
Van de Sande, R., & Maurits, W. (2019). *Professioneel leren met impact: Learning design studio's als platforms voor effectieve professionele gesprekken.* Fontys: De onderwijs ingenieurs.
16 Goei, S. L., Van Joolingen, W., Goettsch, F., Khaled, A., Coenen, T., In 't Veld, S., De Vries, S., & Schipper, T. (2021). Online lesson study: Virtual teaching in a new normal. *International Journal for Lesson & Learning Studies*, *10*(2), 217-229. http://doi.org/10.1108/IJLLS-09-2020-0078
17 In deze publicatie gebruiken we zij/haar wanneer we spreken over de procesbegeleider, expert of deelnemers van een lerend netwerk. Hiermee bedoelen we ook hij/hem en die/diens.

HOOFDSTUK 2
SYSTEMATISCHE WERKWIJZE



Binnen het Programma Taal in Almere werken de lerende netwerken volgens een systematische werkwijze. Een dergelijke aanpak is bijzonder geschikt voor complexe of terugkerende vraagstukken, omdat het helpt om een vraagstuk scherp te krijgen en vervolgens stap-voor-stap en doelgericht te werken aan de (door)ontwikkeling van de eigen praktijk[18]. Wie zich verdiept in verschillende vormen van lerende praktijken, zal zien dat vrijwel iedere vorm een cyclische, systematische aanpak hanteert, waarbij verschillende stappen worden doorlopen. Op basis hiervan is een systematische werkwijze ontwikkeld die aansluit bij de praktijk van de lerende netwerken binnen het Programma Taal in Almere.

Deze bestaat uit zes fasen:

1) **Stel een doel:** Het formuleren van een centraal vraagstuk met een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel.
2) **Verken:** Het verder verkennen of verdiepen van het vraagstuk en doel en je gezamenlijk voorbereiden op het maken van een plan van aanpak.
3) **Plan:** Het uitwerken van een concreet, haalbaar en gedeeld plan van aanpak.
4) **Voer uit:** Het verzamelen van gegevens of ervaringen die helpen om het doel te behalen. Wat je precies doet, observeren, interviewen, ontwerpen, een aanpak uitproberen of iets anders, hangt af van het geformuleerde doel.
5) **Evalueer:** Het samenbrengen van de verzamelde inzichten en gezamenlijk conclusies trekken over het vraagstuk. Ook evalueer je of het doel is bereikt en wat in de toekomst eventueel nog nodig is.
6) **Deel uitkomsten:** Het delen van de opbrengsten met de doelgroep waarvoor ze bedoeld zijn én met anderen die er mogelijk iets aan hebben. Vaak leiden uitkomsten tot nieuwe vragen, waarvoor je weer begint bij fase 1.

Onder begeleiding van de procesbegeleider doorlopen de deelnemers gezamenlijk deze cyclus, verspreid over een schooljaar. Om alle fasen te doorlopen zijn minimaal zes bijeenkomsten van twee uur nodig. In de praktijk vraagt kennismaken met elkaar, het verkennen van het vraagstuk en het formuleren van een doel vaak vaak meer tijd dan de genoemde 2 uur. Het is daarom raadzaam om de duur van de eerste bijeenkomst te verlengen, of voor fase 1 en 2 samen drie bijeenkomsten in te plannen. **Tabel 1** toont een voorbeeld-jaarplanning voor de variant met minimaal zes bijeenkomsten van telkens twee uur.

De procesbegeleider ondersteunt het netwerk bij het effectief toepassen van de werkwijze en zorgt ervoor dat deelnemers begrijpen waarom er op deze manier wordt gewerkt. Een procesbegeleider die de stappen goed beheerst, helder kan uitleggen waarom deze ertoe doen en passende werkvormen inzet, vergroot de impact van het netwerk[19].

Eén van de procesbegeleiders verwoordt dit als volgt:

> “Het is niet voor niks dat ik die systematische aanpak zo prettig vind en daar elke keer naar verwijs, omdat het mij structuur geeft. Als procesbegeleider en voor deelnemers is dit heel prettig.”

In dit hoofdstuk bespreken we wat de procesbegeleider in elke fase van de systematische werkwijze kan doen. Per stap leggen we uit wat de fase inhoudt, waarom die belangrijk is, en hoe de procesbegeleider ermee aan de slag kan gaan, met werkvormen en voorbeelden uit de praktijk. Deze selectie is niet uitputtend, maar bedoeld als inspiratie. We beschrijven ook mogelijke hobbels of uitdagingen waar de procesbegeleider mee te maken kan krijgen.

We beschrijven de fasen in een vaste volgorde, maar in de praktijk is het proces zelden lineair. Zo kan het bijvoorbeeld nodig zijn om tijdens de verkenningsfase het doel verder aan te scherpen. Ook daar geven we voorbeelden van in dit hoofdstuk.



18 Van der Donk, C., & van Lanen, B. (2016). *Praktijkonderzoek in de school* (3de editie). Coutinho.
19 Uffen, I., Vries, S. de, Goei, S.L., & Verhoef, N. (2024). *Lesson Study: Praktische handreiking voor teams*. Telos Uitgevers

Tabel 1. Voorbeeld van een jaarplanning van een Lerend Netwerk

Sessie	Maand	Fase	Inhoud
	Mei - juni		• Thema lerend netwerk bepalen • Deelnemers werven
	September		• Deelnemers vaststellen • Data plannen voor alle bijeenkomsten
1 [3 uur]	Oktober	• Stel een doel • Verken	• Kennismaken • Context schetsen • Voorwaarden voor succes van een lerend netwerk • Systematische werkwijze • Van individuele praktijkvraagstukken naar een gedeeld vraagstuk en doel • Verkenning vraagstuk en doel voorbereiden
Tussentijdse activiteiten	Oktober - november		Korte verkenning met als focus het vraagstuk in kaart brengen om tot een doel te kunnen komen.
2 [2 uur]	November	• Stel een doel • Verken	• Formuleren van een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel • Verkenning abstracte begrippen in doel en plan van aanpak voorbereiden
Tussentijdse activiteiten	November - december		Verkenning om abstracte begrippen in het doel te definiëren en om tot een plan van aanpak te kunnen komen.
Zorg in ieder geval dat er voor de kerst een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel ligt. Dat houdt de vaart en energie er in!			
3 [2 uur]		• Plan • Voer uit	• Plan van aanpak maken • Tijdsplanning en taakverdeling opstellen
Tussentijdse activiteiten	Januari - maart		Activiteiten uit het plan van aanpak uitvoeren.
4 [2 uur]	Maart	• (Voer uit) • Evalueer	• Verzamelde gegevens (tot nu toe) bij elkaar brengen • Tussentijds evalueren: Wat weten we nu wel/(nog) niet over ons vraagstuk? • Eventueel: plan aanpassen en verder uitvoeren • Nadenken over en voorbereiden van fase delen van bevindingen
Tussentijdse activiteiten	Maart - mei		Eventuele resterende activiteiten uitvoeren en starten met bundelen van gegevens.
5 [2 uur]	Mei	• Evalueer	• Verzamelde gegevens bundelen • Gegevens interpreteren en gezamenlijk conclusies trekken • Evalueren of het doel is bereikt. Wat is in de toekomst eventueel nog nodig? • Nadenken over en voorbereiden fase delen van bevindingen
Tussentijdse activiteiten	Mei - juni		Voorbereiden van de feestelijke afsluiting en starten met het delen van opbrengsten met de beoogde doelgroep.
6 [2 uur]	Juni	• Deel bevindingen	• Feestelijke afsluiting: delen en vieren van de opbrengsten
Tussentijdse activiteiten	Juni - juli		Het verder delen van de opbrengsten met de beoogde doelgroep en mogelijke andere geïnteresseerden of belanghebbenden.



Opbrengsten voor deze fase

- Een centraal vraagstuk dat relevant is voor de eigen praktijk van iedere deelnemer
- Een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel

2.1 Fase 1: Stel een doel

Stel een doel: Waarom is deze fase belangrijk?

De kunst in de fase ‘stel een doel’ is om te komen tot een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel. Een gedeeld en relevant doel is cruciaal, omdat het de betrokkenheid van deelnemers verhoogt en hen helpt om het geleerde later te vertalen naar hun eigen praktijk. Een concreet en haalbaar doel vergroot de kans dat de groep in de beschikbare tijd echt toewerkt naar het beantwoorden van het vraagstuk. Het zorgt er bovendien voor dat je zicht hebt op de opbrengsten en (tussentijdse) successen kunt behalen, zoals kleine maar merkbare veranderingen in de eigen praktijk, wat de motivatie verhoogt.

Eén van de procesbegeleiders verwoordt dit als volgt:

> “Dus het heel concreet toewerken naar een duidelijk doel en bijbehorende opbrengst, daar moet je snel naartoe als lerend netwerk omdat dát motiveert. Hoe concreter en kleiner het wordt, hoe beter en sneller het leren gaat. Tegelijkertijd moet je het proces de tijd geven en niet te veel willen versnellen.”

Stel een doel: Hoe doe je dit met je lerend netwerk?

Een gedeeld, relevant, concreet én haalbaar doel is dus belangrijk, maar hoe kom je van al die individuele, vaak complexe, praktijkvraagstukken van individuele deelnemers naar één gedeeld en afgebakend doel? Een handige manier om dit te doen is om eerst breed te oriënteren en daarna te versmallen. Hiervoor kunnen de onderstaande stappen gebruikt worden.

Stap 1. Brede oriëntatie en selectie voorlopig vraagstuk

Voordat het lerend netwerk een concreet en gedeeld doel kan formuleren, is het belangrijk dat de deelnemers zich oriënteren op welke uitdagingen er rondom het thema leven in hun praktijk. Een hulpmiddel hierbij is de werkvorm **‘Steentje in je schoen’**. Naast de brede oriëntatie op mogelijke vraagstukken, helpt deze werkvorm bij het selecteren van een gedeeld (voorlopig) praktijkvraagstuk voor de verdere verkenning[20].

Stap 2. Een korte verkenning van het voorlopig vraagstuk

Na het selecteren van een voorlopig vraagstuk, maakt het lerend netwerk een kort uitstapje van de fase ‘stel een doel’ naar ‘verken’. Dit breng het voorlopig gedefinieerde praktijkvraagstuk beter in beeld en maakt de kern van het probleem scherper. Je kunt bijvoorbeeld de volgende vragen stellen: Welke (sub)vragen leven er rondom dit vraagstuk? Waarom is het een belangrijk vraagstuk om te onderzoeken? Wie hebben er, naast de deelnemers, nog meer baat bij de antwoorden? Wat is er al bekend over dit vraagstuk en wat is er al uitgeprobeerd? En: welke ideeën hebben mijn collega’s?

20 Voor meer inspiratie van werkvormen verwijzen we naar bijvoorbeeld: *Lesson Study: Train de Trainer. Draaiboek voor procesbegeleiders* (2016). In samenwerking met Universiteit Utrecht, Hogeschool Utrecht en Ministerie van OCW.

Stap 3. Vertaal het vraagstuk naar een doel en markeer abstracte begrippen

Na de korte verkenning van het vraagstuk ga je samen op zoek naar de kern. Beschrijf helder:

- Wat is het vraagstuk, waarom is het relevant en voor wie?
- Wat is er in de praktijk veranderd wanneer het vraagstuk is opgelost? En hoe zie of merk je dat?

Vervolgens formuleer je samen een doel dat zo concreet, meetbaar en haalbaar mogelijk is. Het doel hoeft nog niet meteen perfect te zijn. De ervaring leert dat in het doel vaak nog abstracte begrippen zoals ‘motivatie’ of ‘vertrouwen’ staan. Dat is prima, zolang je ze maar samen markeert en uitwerkt in de verkenningsfase die volgt. Zo krijgen abstracte termen steeds meer betekenis en wordt het gezamenlijke doel steeds scherper.

Bewerkt praktijkvoorbeeld van stap 1, 2 en 3 binnen de fase ‘Stel een doel’

Dit praktijkvoorbeeld laat zien hoe een lerend netwerk door het doorlopen van stap 1, 2 en 3 tot een gemeenschappelijk doel is gekomen.

1 **Brede oriëntatie en selectie voorlopig vraagstuk.**
Deelnemers gaan in groepjes in gesprek aan de hand van (bijvoorbeeld) de volgende vragen: Als je denkt aan het thema ‘meertaligheid in onze organisaties’, waar hebben we dan vanuit onze eigen functie behoefte aan? Welk vraagstuk rondom meertaligheid willen we meer inzicht in? Of welke vraagstuk zouden we willen oplossen? Deelnemers concluderen dat er behoefte is aan een (herziene) visie op meertaligheid binnen hun organisaties.

2 **Een korte verkenning van het ‘voorlopig vraagstuk’.**
Deelnemers bekijken de visie van hun eigen organisatie: Wat staat er al in over meertaligheid? Wat ontbreekt er nog? Ook lezen zij literatuur over meertaligheid en wat meertaligheid in hun praktijkcontext betekent. Als denkopdracht krijgen ze mee: wat heb je vanuit jouw eigen functie nodig om de visie op meertaligheid (door) te ontwikkelen? De deelnemers leggen hun bevindingen bij elkaar en concluderen: we hebben meer kennis nodig over meertaligheid en over hoe je dit in een visie kunt vormgeven.

3 **Vertaal het vraagstuk naar een doel en markeer abstracte begrippen.**
Het lerend netwerk stelt vast dat zij gezamenlijk iets willen ontwerpen dat hen gaat helpen om hun visie en beleid op het gebied van meertaligheid onder de loep te nemen.

Het resultaat van een jaar samen leren is een factsheet die praktijk en theorie combineert. Met deze factsheet gaan zij in hun eigen organisatie aan de slag om de visie op meertaligheid verder aan te scherpen. Tegelijk ondersteunt deze factsheet ook andere vergelijkbare organisaties buiten het lerend netwerk bij het vormgeven van meertaligheidsbeleid en geeft het praktische handvatten voor de werkvloer.

Werkvorm: ‘Steentje in je schoen’

Doel: Deelnemers verkennen hun eigen vraagstuk binnen het thema en komen vervolgens tot één gedeeld vraagstuk dat richting geeft aan hun gezamenlijke leertraject.

Stappen:

1. **Individueel (5 min.):** Wat is jouw steentje in je schoen binnen het thema van jouw lerend netwerk? Met andere woorden: wat heb je nu altijd al willen bekijken of uitproberen binnen dit thema en waarom? Waar zou jij blij van worden als je hier mee aan de slag zou gaan?
2. **In duo’s (10 min.):** Deel jouw steentje met je buur. Praat samen door over: Welk vraagstuk ligt hieraan ten grondslag? Welk probleem lossen we op? Welk dilemma of goede voorbeeld brengen we in kaart? Wie is bij dit vraagstuk betrokken, waarom en op welke manier? Bespreek ook: Wat zijn raakvlakken of juist verschillen in de beide vraagstukken?
3. **Pitches (10 min.):** Pitches van de vraagstukken: iedereen deelt het steentje met de eerste ideeën over welk vraagstuk eraan ten grondslag ligt, waarom het een vraagstuk is en wie betrokken is bij het vraagstuk.
4. **Plenair (10 min.):** Bespreek overeenkomsten en verschillen in genoemde vraagstukken en bijbehorende betrokkenen. Bepaal samen welk vraagstuk jullie verder willen verkennen en waarom. De keuze kan gemaakt worden op basis van gedeelde interesse, relevantie (en urgentie) voor de eigen praktijk, maatschappelijke relevantie, omdat er nog weinig over het vraagstuk bekend is, et cetera.

Stel een doel: veelvoorkomende uitdagingen

Het proces om tot één gedeeld vraagstuk te komen en dit te vertalen naar een concreet doel kan met de nodige hobbels verlopen. Dat is normaal en hoort bij samen leren. Uit ervaring weten we dat er in deze fase twee uitdagingen zijn die vaak terugkomen:

- **Tot een gedeeld vraagstuk komen.** Na het verzamelen van individuele praktijkvragen kan het lastig zijn om één gedeelde richting te vinden, zeker als de belangen en invalshoeken uiteenlopen.

- **Het vertalen van het vraagstuk naar een concreet doel.** Ook de stap van een gedeeld vraagstuk naar een doel dat gedeeld, relevant, concreet en haalbaar is, vraagt aandacht. Gesprekken blijven soms hangen in abstracte termen of algemeenheden die weinig richting geven en uiteindelijk ook niet voldoende bijdragen aan het doorontwikkelen van de praktijk.

Als procesbegeleider beweeg je voortdurend tussen ruimte geven voor reflectie (vertragen) en richting geven om samen tot een helder doel te komen (versnellen). Daar bestaat geen vast recept voor. Onderstaande opties kunnen helpen om met bovenstaande uitdagingen om te gaan. Ze zijn los van elkaar of in combinatie toe te passen, afhankelijk van wat het lerend netwerk nodig heeft. Ook kun je ze gebruiken als alternatief voor, of aanvullend op, de werkvorm ‘Steentje in je schoen’, als dat beter past bij het vraagstuk van jouw lerend netwerk.

Verschillende opties bij uitdaging 1: Tot een gedeeld vraagstuk komen

Wanneer deelnemers met uiteenlopende of onvoldoende heldere vraagstukken komen, kunnen onderstaande opties helpend zijn om tot een gedeeld vraagstuk te komen.

Optie 1. Inzoomen op mogelijke opbrengsten

Ga per genoemd vraagstuk na wat de concrete opbrengst kan zijn aan het einde van het jaar. Werken we toe naar een good practice, een evaluatierapport, een ontwerp of een advies? En is dit een relevante, urgente en haalbare opbrengst voor onze eigen praktijk en de bredere praktijkcontext?

Optie 2. Inzoomen op mogelijke onderzoekbare vragen

Sta stil bij wat jullie eigenlijk precies willen weten en wat er nodig is om hierachter te komen. Willen jullie iets beschrijven, verklaren, vergelijken, evalueren of (door) ontwikkelen? Formuleer vervolgens een bijpassende en onderzoekbare vraag en beslis of deze vraag is wat jullie zelf én anderen de bredere praktijkcontext verder helpt. In **Tabel 2** staan voorbeelden van verschillende typen onderzoekbare vragen, inclusief de bijbehorende aanpak en opbrengst.

Optie 3. Inzoomen op mogelijke doelgroepen

Bekijk elk ingebracht vraagstuk vanuit het perspectief van verschillende doelgroepen voor wie de vraag relevant is of kan zijn. Bijvoorbeeld door het maken van een netwerkschets en je vervolgens in te leven in ieders perspectief. Dit helpt om de relevantie beter te bepalen: voor en met wie doen we dit eigenlijk? Wat hebben zij nodig, en herkennen zij dit vraagstuk ook zelf? Deze aanpak stimuleert deelnemers ook om tussen bijeenkomst 1 en 2 in gesprek te gaan met betrokkenen, in plaats van alleen óver hen te praten.

Zoek vervolgens naar patronen en verbanden: welk doel en welke doelgroep komen nu het meest naar voren? Moedig deelnemers daarbij ook aan om hun eigen opvattingen en werkwijzen te bevragen. Wat betekent de keuze voor dit vraagstuk voor henzelf als professional in de kinderopvang of het onderwijs? Zo denken zij niet alleen na over wat

het oplevert voor anderen, maar juist ook over hoe het hun eigen handelen raakt. In een lerend netwerk staat immers de eigen praktijk centraal, en zoeken deelnemers samen naar oplossingsrichtingen die voor henzelf én anderen van waarde zijn.

Optie 4. Gebruik persoonlijk belang om tot gezamenlijk belang te komen

Een andere manier om tot een gemeenschappelijk vraagstuk te komen, is door gebruik te maken van het persoonlijk belang van deelnemers. In de kaders staan hiervoor twee (bewerkte) werkvormen die zijn ontworpen door procesbegeleiders binnen het Programma Taal in Almere. Deze werkvormen bleken effectief in het aanbrengen van focus.



Werkvorm: Via ‘muurtjes bouwen’ naar een gedeeld vraagstuk

Stap 1. individuele verkenning

Vraag deelnemers om binnen het thema van het lerend netwerk een muurtje te bouwen. Wat vind jij belangrijk binnen dit thema? De onderste laag bestaat uit maximaal 5 kaartjes en vormt het fundament. Op deze kaartjes schrijft de deelnemer wat in haar perspectief de kern raakt binnen het thema, in het werk rondom het thema of in de motivatie om deel te nemen aan het netwerk.

Boven op het fundament stapelt de deelnemer de onderwerpen die ook belangrijk zijn, maar in afnemende mate: hoe hoger de kaartjes, hoe minder belangrijk. Resultaat van deze stap is dat deelnemers zelf scherp krijgen welk vraagstuk binnen het thema zij persoonlijk belangrijk vinden en waarom.

Stap 2. van individueel naar gezamenlijk belang

De deelnemers vergelijken hun muurtjes en gaan hierover in gesprek. Ze onderzoeken of ze samen één gezamenlijke muur kunnen bouwen, met in het fundament het gedeelde vraagstuk voor het lerend netwerk. Bewaar de andere lagen als inspiratie voor toekomstige vraagstukken, mocht het lerend netwerk in volgende jaren doorgaan.

Werkvorm: Via ‘prikkelende vragen’ naar een vraagstuk van gezamenlijk belang

Bij deze aanpak zijn de persoonlijke vraagstukken al eerder geïnventariseerd, bijvoorbeeld via een brainstorm. De procesbegeleider formuleert (eventueel met de expert) voor elk persoonlijk vraagstuk een korte, prikkelende vraag waar anderen zich betrokken bij kunnen voelen. Bijvoorbeeld: een goede start op de basisschool begint met een goede taalbasis, maar wie bepaalt wat goed genoeg is?

Deze vragen worden vervolgens besproken aan de hand van de werkvorm ’de lijn van belang’: een denkbeeldige lijn in de ruimte die loopt van ‘deze vraag is niet belangrijk’ naar ‘deze vraag is heel belangrijk’. Deelnemers positioneren zich fysiek op deze lijn, afhankelijk van hoe belangrijk ze de vraag vinden en lichten hun positie toe. De twee vragen waarbij de meeste deelnemers zich bij ‘heel belangrijk’ groeperen, worden gekozen voor verdere verkenning. Daarna ga je samen in gesprek:

- Waarom vinden deelnemers deze vragen zo belangrijk?
- Wat valt op in de vraagstukken die ten grondslag liggen aan deze vragen?
- Zou er één gedeeld vraagstuk onder kunnen liggen dat ons gezamenlijke doel kan vormen?

Via de prikkelende vragen breng je in beeld wat er écht leeft in de groep en waar gezamenlijke prioriteiten liggen. Samen onderzoek je of hieruit een gedeeld vraagstuk kan voortkomen, inclusief een doel en opbrengst waar iedereen zich in kan vinden.



Stemmen bij meerdere relevante vraagstukken

Welke insteek je ook kiest, het is goed mogelijk dat er uiteindelijk nog meerdere relevante vraagstukken op tafel liggen waar gezamenlijk belang bij wordt gevoeld. In dat geval kun je overgaan tot stemmen. Soms helpt het om, eventueel samen met de expert, vooraf de formuleringen van de voorgestelde vraagstukken verder aan te scherpen. Leg eventuele wijzigingen dan altijd terug bij de deelnemers die het betreffende vraagstuk hebben ingebracht, zodat zij zich erin kunnen blijven herkennen.

Als je gaat stemmen, presenteer je als procesbegeleider alle voorgestelde vraagstukken op neutrale wijze. Geef deelnemers vervolgens een paar minuten de tijd om individueel een persoonlijke afweging te maken. Dit voorkomt groepsdruk en stimuleert bewuste keuzes. Je kunt deelnemers bijvoorbeeld de volgende reflectievragen meegeven:

Relevantie:	Voor wie is de opbrengst van dit vraagstuk waardevol?
Haalbaarheid:	Kunnen we dit realiseren binnen de beschikbare tijd en budget?
Urgentie:	Is een antwoord op dit vraagstuk nú nodig?
Vernieuwing:	Brengt dit vraagstuk iets nieuws?
Plezier:	Heb ik zin om hier een jaar lang aan te werken?
Inspiratie:	Kan het werken aan dit vraagstuk mij inspireren in mijn werk?
Substantie:	Heeft dit vraagstuk genoeg ‘vlees op de botten’ om hier een jaar lang aan te werken?

Stemmen kan op verschillende manieren. Een eenvoudige methode is handopsteking, waarbij iedereen zichtbaar een bewuste keuze maakt. Een alternatief is om alle vraagstukken op een groot vel te noteren en deelnemers hun top drie te laten aangeven met bijvoorbeeld gekleurde stickers. Het vraagstuk met de meeste stemmen wordt het gedeelde vraagstuk.

Welke methode je ook kiest, het is belangrijk om na afloop in te checken bij degenen wiens voorkeursvraagstuk niet is gekozen. Benoem dit expliciet, bijvoorbeeld door te zeggen: “We volgen nu niet jouw eerste voorkeur. Wat heb jij nodig om je toch te kunnen verbinden aan dit gezamenlijke vraagstuk?”. Zo geef je ruimte voor betrokkenheid en haal je vaak waardevolle aanvullingen op. Het doel is hier niet om tot een compromis te komen, maar om het gekozen vraagstuk waar mogelijk te verrijken[21].

Van praktijkvraagstuk naar passende onderzoekbare vraag en aanpak

Bij een praktijkvraagstuk kan een lerend netwerk vaak verschillende onderzoekbare vragen formuleren. In **Tabel 2** vind je voorbeelden van verschillende onderzoekbare vragen rond het volgende fictieve praktijkvraagstuk:
Er stromen bij de verschillende scholen binnen ons lerend netwerk steeds meer kinderen in die thuis een andere taal spreken dan het Nederlands. We merken dat deze kinderen moeite hebben om goed mee te komen op onze scholen. We zoeken als lerend netwerk naar effectieve manieren om deze kinderen te ondersteunen en willen daarbij ook graag hun ouders actief betrekken.
Welke vraag je stelt, bepaalt je aanpak en opbrengst. En andersom: als je een bepaalde opbrengst wilt behalen, moet je je onderzoekbare vraag daarop aanpassen.

21 Kramer, J. (2024). *Deep democracy. De wijsheid van de minderheid*. Boom Uitgevers.

Tabel 2. Verschillende onderzoekbare vragen en aanpakken bij fictief praktijkvraagstuk (p. 13)

Onderzoeksvorm	Onderzoeksvraag	Doelstelling	Mogelijke aanpak	Relevantie en opbrengsten
Beschrijven (vraagstuk verkennen)	• Wat zegt de literatuur over de ondersteuningsbehoeften van meertalinge leerlingen? • Hoe zien onze groepen meertalige leerlingen eruit en waar lopen zij tegenaan? • Wat doen leerkrachten nu al in de ondersteuning van hun leerlingen?	Aan het eind van dit schooljaar heeft het lerend netwerk een duidelijk beschrijving van de ondersteuningsbehoefte van hun groepen meertalige leerlingen en hoe hun leerkrachtenteams deze kinderen ondersteunen.	• Literatuuronderzoek. • Observaties in de klas met behulp van een kijkkader dat gebaseerd is op het literuuronderzoek. • Analyse van leerlinggegevens. • Gesprekken met leerkrachten. • Verzamelen van goede praktijken van leerkrachten.	Geeft inzicht in wie de leerlingen zijn, wat zij nodig hebben en hoe leerkrachten nu handelen. Kan input leveren voor volgende stappen. Mogelijke opbrengstvormen: profielschets(en), overzicht van good practices.
Verklaren (inzicht krijgen in het waarom)	Wat maakt dat meertalige leerlingen soms moeite hebben om goed mee te doen in de klas en welke factoren op onze scholen spelen daarin een rol?	Aan het eind van dit schooljaar heeft het lerend netwerk inzicht in de belangrijkste redenen waarom de meertalige leerlingen op hun scholen moeite hebben om goed mee te doen in de klas.	• Gesprekken met leerlingen, ouders en leerkrachten over ervaren uitdagingen. • Observaties in de klas om concrete situaties in kaart te brengen. • Literatuurverkenning over veelvoorkomende verklaringen.	Vergroot het begrip van wat er speelt (en waarom) en maakt gerichte keuzes voor ondersteuning mogelijk. Mogelijke opbrengstvormen: rapport met aanbevelingen, presentatie voor de teams.
Vergelijken (overeenkomsten en verschillen zichtbaar maken)	Hoe verschillen de manieren van samenwerken met ouders van meertalige leerlingen tussen onze verschillende scholen?	Aan het eind van dit schooljaar heeft het lerend netwerk inzicht in de verschillen en overeenkomsten tussen de manieren van samenwerken met ouders van de verschillende scholen.	• Bezoeken van één of meer scholen. • Gesprekken met ouders, leerkrachten en eventuele andere sleutelfiguren. • Analyse van overeenkomsten en verschillen in aanpak.	Onderbouwt, verbreedt of versterkt het eigen handelingsrepertoire. Mogelijke opbrengstvormen: infographic met verschillen in aanpakken, presentatie voor de teams.
Evalueren (bekijken wat werkt en waarom)	Wat werkt goed of kan beter in onze huidige manier van samenwerken met ouders van meertalige leerlingen en waarom?	Aan het eind van dit schooljaar heeft het lerend netwerk inzicht in welke onderdelen van de huidige manier van samenwerken met ouders effectief zijn en gewaardeerd worden, en waar eventueel verbetering nodig is.	• Gesprekken met meertalige leerlingen, ouders en leerkrachten. • Gesprekken andere sleutelfiguren / experts. • Observaties van contactmomenten en activiteiten met ouders.	Geeft inzicht in wat goed loopt en waar eventueel bijsturing nodig is. Mogelijke opbrengstvormen: evaluatierapport met aanbevelingen, bespreking in teamvergaderingen.
(Door) ontwikkelen (werken aan vernieuwing)	Welke rol kunnen ouders, in samenwerking met de leerkracht, spelen in de ondersteuning van hun kind en wat hebben zij daarvoor nodig? Welke ontwerpprincipes zijn nodig om een goed werkende aanpak te ontwikkelen voor de samenwerking met ouders van meertalige leerlingen?	Aan het eind van het eerste schooljaar heeft het lerend netwerk in kaart gebracht hoe ouders betrokken willen worden in de ondersteuning van hun kind en wat zij daarvoor nodig hebben. Aan het eind van het tweede schooljaar heeft het lerend netwerk een nieuwe of doorontwikkelde werkwijze voor het samenwerken met ouders van meertalige leerlingen die past bij de school en aansluit bij de behoeften van ouders.	• Gebruikmaken van inzichten uit eerder onderzoek. • Ontwikkelsessies met ouders, leerkrachten en eventueel meertalige leerlingen. • Uittesten van onderdelen in de praktijk en aanpassen op basis van feedback.	Levert een concrete aanpak op die aansluit bij de praktijk en onderbouwd is. Mogelijk opbrengstvormen: prototype of werkwijze, uitgewerkt plan van aanpak voor implementatie.

Verschillende opties bij uitdaging 2: tot een concreet, meetbaar en haalbaar doel komen

Nadat deelnemers tot een gedeeld en relevant vraagstuk zijn gekomen, is vaak de volgende uitdaging om samen tot een meetbaar, concreet en haalbaar doel komen. Hieronder staan verschillende opties die je als procesbegeleider kunt inzetten om dat proces te begeleiden.

Optie 1. Formuleer mogelijke doelen en evalueer deze samen

Via onderstaand stappenplan laat je deelnemers in kleine groepjes aan de slag gaan met het formuleren van een doel. Vervolgens evalueer je gezamenlijk de formuleringen. Zo werk je samen stapsgewijs toe naar een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel.

Stap 1. Formuleer het doel

Laat deelnemers (individueel of in groepjes) het vraagstuk omzetten naar een concreet en tijdgebonden doel en noteer dit doel bijvoorbeeld op een groot vel. Gebruik hierbij de volgende richtlijn:

- **Concreet geformuleerd:** Wat willen we precies bereiken? Bij wie? Vermijd vage formuleringen als ‘iets verbeteren’ of ‘meer doen aan’.

- **Tijdgebonden:** Wanneer willen we dit bereikt hebben? Een afgebakende periode is belangrijk en zorgt voor richting en urgentie.

Stap 2. Evalueer het doel ‘technisch’

Bekijk met elkaar de voorgestelde doelen en kijk met behulp van onderstaande vragen of jullie samen tot één scherp geformuleerd doel kunnen komen.

- **Specifiek:** Is het doel helder en concreet? Vraag deelnemers om kritisch te kijken naar de gebruikte termen. Zijn ze specifiek genoeg? Welke begrippen moeten we nog verder verkennen en eventueel later nog specificeren?

- **Meetbaar:** Hoe bepalen we of het doel behaald is? Wat zien we dan? Hoe maken we dat zichtbaar?

- **Haalbaar (realistisch):** Past het doel binnen de beschikbare tijd, middelen en expertise? Een te ambitieus doel werkt verlammend, maar een haalbaar doel motiveert tot actie.

Stap 3. Evalueer het doel op ‘relevantie en gedragenheid’

Ga met de groep na of het doel niet alleen technisch klopt, maar ook energie geeft en gedragen wordt:

- **Relevant:** Waarom is dit doel belangrijk voor ons? Het doel sluit aan bij vragen die leven in de praktijk en draagt bij aan het Programma Taal in Almere.

- **Gedeeld:** Herkent iedereen zich in dit doel? Zeker in een lerend netwerk is het essentieel dat het doel echt van de groep is.

- **Inspirerend:** Willen we hiermee aan de slag? Een doel dat energie geeft is krachtiger dan een plichtmatig eindpunt. Het mag best ambitieus (maar wel haalbaar) of prikkelend zijn.

Optie 2. Geef zelf een voorbeelddoel op basis van de gezamenlijke verkenning

Soms merk je als procesbegeleider dat het lastig is om met de hele groep tot een concrete doelstelling te komen op basis van het gezamenlijke vraagstuk. Het formuleren van een scherp doel vraagt ervaring zowel van jou als procesbegeleider, als van de deelnemers. En de praktijk is vaak weerbarstig: er is niet altijd tijd om te blijven vertragen. Zeker in het eerste jaar van een lerend netwerk kan het daarom helpend zijn dat jij, al dan niet samen met de expert, op basis van het gezamenlijke vraagstuk, één of meerdere voorstellen voor doelen doet. Vervolgens gebruik je samen met de groep de bovengenoemde evaluatievragen om tot een gedeeld, relevant, concreet en haalbaar doel te komen (voor voorbeelden, zie **Tabel 2**).

Aandachtspunten binnen de fase ‘stel een doel’

- Betrek alle deelnemers in de eerste verkenning van het vraagstuk en in de keuze van het uiteindelijke doel, ook de minder uitgesproken deelnemers.
- Zorg dat het doel relevant, concreet, meetbaar en haalbaar is.
- Markeer ‘vage termen’ en ‘containerbegrippen’.
- Check doorlopend de relevantie voor de eigen praktijk van de deelnemers en de bredere praktijkcontext.



Opbrengsten voor deze fase

- Een verdere verkenning of verdieping van het centrale vraagstuk en doel
- De voorbereiding op het maken van een plan van aanpak

2.2 Fase 2: Verken

Verken: Waarom is deze fase belangrijk?

Na het selecteren van een gedeeld vraagstuk en het formuleren van een scherp en gedragen doel, weet het lerend netwerk wat het wil bereiken en waarom. Mogelijk zijn er brede kernbegrippen gemarkeerd die nog om verdere uitwerking vragen. Nu is het moment om het vraagstuk en de bijbehorende kernbegrippen verder te verkennen en je gezamenlijk voor te bereiden op het maken van een plan van aanpak. Daarnaast kan deze fase er uiteraard voor zorgen dat het vraagstuk en doel nog verder worden aangescherpt. Afhankelijk van het vraagstuk, ziet iedere verkenningsfase er anders uit. Wel zien we in de praktijk een aantal terugkerende activiteiten die in deze fase behulpzaam kunnen zijn:

Het vraagstuk zo goed mogelijk beschrijven

Wat weten we al over dit vraagstuk, bijvoorbeeld op basis van literatuur, eerdere evaluaties of praktijkervaringen? En welke vragen willen we nog beantwoorden?

Het verdiepen van brede kernbegrippen

Met als mogelijke doelen:
Concretiseren. Kunnen we het begrip nog beter beschrijven, zodat we in onze eigen woorden kunnen uitleggen waar we het nu precies over hebben?
Afbakenen. Willen we het begrip nog verder opsplitsen en een deelaspect van dit begrip kiezen, zodat ons doel nog scherper wordt?
Meetbaar maken. Wat weten we uit literatuur of eerdere ervaringen over hoe we dit begrip goed kunnen meten om straks te kunnen zien of er iets is veranderd?
Eenduidigheid / herkenbaarheid toetsen. Wat verstaan wijzelf en belangrijke anderen (zoals collega's) onder dit begrip? Komen de opvattingen overeen?

Belangrijke stakeholders in kaart brengen

Hierdoor krijg je zicht op wie al betrokken is bij het vraagstuk, zoals bijvoorbeeld een taalexpert op school, en wie nog betrokken zou kunnen worden, bijvoorbeeld een logopedist of een ouder.

Het vraagstuk en doel toetsen bij belangrijke anderen

Dit toetsen bij belangrijke anderen, zoals bijvoorbeeld collega's op de werkvloer, geeft inzicht in of de formulering helder is, of zij het vraagstuk herkennen en of zij het bijbehorende doel relevant vinden voor hun praktijk.

Eén van de procesbegeleiders zegt hierover:

> "Geef mensen de tijd om rustig te bestuderen wat belangrijk is en terug te gaan naar de werkvloer. Wat vinden ze er daar van?"

Inspiratie voor (onderzoeks-)activiteiten opdoen

Verken samen welke (onderzoeks-)activiteiten kunnen bijdragen aan het bereiken van het doel. Met andere woorden: hoe en bij wie willen we straks informatie gaan verzamelen om een antwoord te kunnen geven op ons vraagstuk. Denk aan: het bekijken van praktijkvoorbeelden of good practices, inzichten uit de literatuur, wensen en behoeften van de doelgroep, enzovoort. Soms wordt dit ook gezien als een onderdeel van de planningsfase.

Verken: Hoe doe je dit met je lerend netwerk?

Er zijn verschillende manieren om de verkenningsfase aan te pakken. Hieronder beschrijven we veelvoorkomende stappen die je als lerend netwerk samen kunt doorlopen.

Stap 1. Bereid de verkenning samen voor

Een goede verkenning begint met het maken van heldere afspraken over het proces. Bespreek met elkaar:

Welke vragen willen we in deze fase beantwoorden?
Een veelgebruikte methode zijn de 5W + H vragen. Deze vragen helpen te bepalen wat al bekend is en welke kennishiaten nog bestaan, bijvoorbeeld op basis van eerdere opbrengsten uit fase 1 (Stel een doel).

- Wat is de kern van het vraagstuk?
- Wie hebben ermee te maken (gehad)? Heeft er belang bij?
- Waarom verdient dit vraagstuk aandacht?
- Wanneer speelt het vraagstuk? In welke situaties?
- Waar vindt het vraagstuk plaats? In welke context?
- Hoe is het praktijkvraagstuk ontstaan, met welke verklaringen, gevolgen of (eerder uitgeprobeerde) oplossingen?

Wie zoekt wat uit en waarom?
Bespreek samen wie wat gaat uitzoeken en waarom. Denk hierbij aan bronnen in de breedste zin van het woord: vakliteratuur, wetenschappelijke literatuur, beleidsstukken of visiedocumenten, maar ook podcasts of documentaires. Kies vooral bronnen die aansluiten bij het vraagstuk, passen bij de groep en de individuele deelnemers en die het lerend netwerk verder helpen.

Hoe bepalen we de kwaliteit van een bron?
Bespreek samen welke criteria jullie gebruiken om de kwaliteit van bronnen te beoordelen. Denk aan actualiteit, relevantie, toepasbaarheid en betrouwbaarheid.

Je kunt samen een set voorbeeldcriteria opstellen. De verantwoordelijkheid voor kwaliteit ligt zowel bij de deelnemers, als ook de procesbegeleider. Een expert kan hier aanvullend een rol in spelen, bijvoorbeeld bij het aandragen van bronnen of het monitoren van de inhoudelijke kwaliteit.

Hoe houden we informatie bij?
Vraag deelnemers om hun bevindingen zorgvuldig vast te leggen binnen bijvoorbeeld een gezamenlijke (online) werkomgeving, inclusief duidelijke bronvermelding. Telkens met in het achterhoofd: wat leert deze bron ons met het oog op ons doel of plan van aanpak?

Hoe delen we straks de informatie met elkaar?
Maak vooraf afspraken over hoe jullie de gevonden informatie tijdens de geplande bijeenkomsten uitwisselen (zie stap 2) en hoe je tijdens het zoeken het doel goed voor ogen houdt. Meer informatie is niet altijd beter, zeker gezien de beschikbare tijd. Het gaat om bruikbaarheid, relevantie en verbinding met het doel.

Stap 2. Deel de informatie en laat iedereen aan het woord

Geef iedereen de ruimte om bevindingen te delen, bijvoorbeeld in vorm van een korte pitch. In deze pitch beantwoorden deelnemers één of meerdere van de volgende vragen:

- Wat inspireerde je in deze bron met het oog op ons vraagstuk?
- Wat heb je geleerd over ons vraagstuk op basis van deze bron?
- Wat in deze bron heeft je kijk op ons vraagstuk veranderd?

Laat anderen niet meteen reageren op de inhoud van de pitches. Stimuleer actief luisteren door hen luistervragen



Eén van de procesbegeleiders blikt terug op de verkenningsfase met het lerende netwerk:

> “Iedereen heeft tijdens de eerste bijeenkomst hun eigen beginsituatie geschetst. Wat gebeurt er nu bij ons op school? Welke ontwikkelingen zijn er ingezet met betrekking tot begrijpend lezen en thematisch onderwijs? De sessie erna hebben we een literatuurtafel ingericht. Iedereen koos 1 of 2 bronnen die ze interessant vonden en de volgende bijeenkomst wilden pitchen. We hadden er wat vragen bij als: Wat waren eyeopeners? Wat zou je wensen van wat je hebt gelezen dat iedere school zou doen? Wat gebeurt er met de leerlingen met betrekking tot hetgeen waar je over leest? Overigens hadden we ons ook niet alleen beperkt tot literatuur. Ze mochten ook een school bezoeken of podcasts luisteren die we hadden klaargezet. Zo heeft iedereen verschillende bronnen gelezen of bekeken.”

mee te geven. Antwoorden op die vragen zorgen voor meer diepgang in het gezamenlijke gesprek in stap 3. Voorbeelden van luistervragen zijn:

- Wat leren we van deze bron en deze presentatie over ons vraagstuk?
- Hoe verhoudt deze informatie zich tot wat we al wisten?
- Wat is belangrijke om mee te nemen in het plan en waarom?
- Wat in de presentaties verraste je of beïnvloedde jouw kijk op het vraagstuk?

Stap 3: Breng alles samen en trek conclusies

Rond de verkenningsfase af met een gezamenlijke interpretatie van wat er op tafel ligt. Stel samen vast:

- Wat weten we als lerend netwerk nu over dit vraagstuk?
- Wat voegen we toe of veranderen we aan onze bestaande kennis en waarom?
- Welke informatie zou ons echt verder helpen in de praktijk en waarom?
- Wat weten we nog niet en moeten we verder uitzoeken dit jaar? Eventueel: wie of wat is daarvoor nodig (ook onderdeel van de planningsfase)?
- Over welke punten verschillen we nog van mening? Wanneer en hoe bespreken we die verder, en wat hebben we daarvoor nodig?

De kunst in deze fase is om elkaar te blijven bevragen en scherp te houden. Wat weten we al? Wat missen we nog? Wat is de kwaliteit van de gevonden informatie? Wat hebben we minimaal nodig om de volgende fase in te gaan? Een expert kan in deze fase een waardevolle rol spelen, door inhoudelijke verdieping te geven, verbanden zichtbaar te maken en nieuwe invalshoeken vanuit theorie, empirisch onderzoek of praktijk aan te reiken. Door met elkaar de puzzel te leggen, maak je het vraagstuk concreter en kom je straks tot een plan van aanpak waarmee je echt toewerkt naar een verandering of doorontwikkeling van de eigen praktijk.

Verken: veel voorkomende uitdagingen

In deze sectie beschrijven we veelgenoemde uitdagingen die procesbegeleiders in de praktijk tegenkomen in de verkenningsfase. Bij elke uitdaging geven we suggesties hoe je ermee om kunt gaan. Als procesbegeleider bepaal jij uiteraard samen met je lerend netwerk of, wanneer en hoe je hier aandacht aan besteedt.

Uitdaging 1: We vinden weinig passende literatuur

Geschikte literatuur vinden is vaak lastiger dan het lijkt. Benoem dat gerust als procesbegeleider: het helpt deelnemers om te weten dat dit erbij hoort. Goede literatuur vinden begint bij het vinden van de juiste zoektermen. Hieronder vind je praktische tips die deelnemers op weg kunnen helpen. Laat deelnemers starten met het noteren van alle kernbegrippen die bij hun onderzoeksvraag horen. Vervolgens bedenken ze synoniemen en verwante termen in bijvoorbeeld een conceptmap. Denk hierbij breed en wissel vaktaal af met gewone taal. Zo kun je het begrip ‘motivatie’ verbreden met woorden als plezier of betrokkenheid. Vertaal de kernbegrippen wanneer passend ook naar het Engels.

Gebruik vervolgens handige zoektechnieken in databases of zoekmachines:

- Filter op taal, publicatiejaar (bijvoorbeeld de laatste 5 jaar) en bron (wetenschappelijk of praktijkgericht).
- Combineer zoektermen met operatoren zoals AND, OR en NOT: reading AND students AND motivation.

Laat deelnemers ook kijken naar bestaande artikelen voor inspiratie. Bekijk de trefwoorden, lees de samenvatting en bestudeer de referentielijst van relevante artikelen.

Ze kunnen hun zoektermen aanpassen op basis van wat ze onderweg tegenkomen.

Daarnaast zitten in het eigen netwerk vaak collega's met veel kennis over het onderwerp. Vraag welke kernartikelen zij gebruiken of aanraden. Zelfs als die bronnen al wat ouder zijn, kunnen ze je verder helpen. Via de gebruikte termen of auteurs vind je vaak makkelijk recentere publicaties die daarop voortbouwen.

Het is mogelijk om als procesbegeleider, eventueel samen met de expert, een eerste selectie te maken van diverse bronnen die passen bij het vraagstuk en doel. Richt een leestafel in en geef deelnemers tijd om de bronnen te bekijken en met elkaar uit te wisselen. Deelnemers kiezen welke bron of type bron het beste bij hen past.

Uitdaging 2: We vinden het moeilijk om te bepalen wat de kwaliteit van een bron is

Het is vaak best lastig om de kwaliteit van een bron te bepalen. Het is belangrijk om te kijken waar de informatie vandaan komt en door wie het is geschreven. Hieronder volgen enkele checkvragen die je kunnen helpen in het bepalen van de betrouwbaarheid van de bron.

Is de bron actueel?
- Wanneer is het artikel, rapport of podcast gepubliceerd?
- Is het onderwerp nog steeds relevant of zijn er recentere inzichten?
- Als iets ouder is dan 5 - 10 jaar, check of er meer recent onderzoek is.

Wie is de schrijver of organisatie?
- Wordt de auteur genoemd (naam, functie, achtergrond)?
- Komt de informatie van een bekende of deskundige organisatie (bijvoorbeeld een hogeschool, universiteit of een kennisorganisaties als SLO, NKO)?
- Is de schrijver onafhankelijk of heeft de schrijver belang bij de boodschap?

Wat voor soort bron is het?
- Is het een wetenschappelijk artikel, praktijkrapport, nieuwsbericht, blog, mening?
- Worden er uitkomsten uit onderzoek besproken of alleen persoonlijke ervaringen gedeeld?

Wordt uitgelegd hoe de auteurs tot hun conclusie komen?
- Worden er voorbeelden, cijfers of onderzoeksmethoden genoemd?
- Wordt duidelijk uitgelegd wat er is gedaan, bij wie, en met welke uitkomst?

Bouwt de bron voort op andere bronnen?
- Staan er verwijzingen in naar andere artikelen of onderzoeken?
- Is er een literatuurlijst of zijn er voetnoten?

Is de bron logisch en evenwichtig?
- Klinkt het verhaal logisch en goed onderbouwd?
- Worden ook nadelen of andere visies genoemd, of geeft het een eenzijdig beeld?

Wees alert op bronnen met deze signalen
- Geen naam van de auteur
- Geen datum of publicatiejaar
- Geen uitleg waar de informatie vandaan komt
- Alleen reclame of meningen zonder bewijs
- Overdreven taal (zoals "baanbrekend!" of "dé oplossing!")



Uitdaging 3: Wanneer is het genoeg? Focus aanbrengen in de verkenningsfase

Een veelgestelde vraag van zowel procesbegeleiders als deelnemers: Wanneer hebben we genoeg informatie verzameld? Wanneer is het goed genoeg om door te gaan? Een logische én lastige vraag, er is namelijk geen vast moment waarop je zeker weet: nú is het klaar. Het hangt sterk af van het doel van je lerend netwerk en de vraag die centraal staat. Toch zijn er een paar handvatten die kunnen helpen om focus te houden en jezelf niet te verliezen in de hoeveelheid aan informatie:

Houd het centrale vraagstuk steeds in beeld

Formuleer samen het voorlopige vraagstuk en zet dit centraal. Wat was het 'steentje in de schoen' waar jullie mee begonnen? Alle informatie die je verzamelt, moet bijdragen aan beter begrip of het beantwoorden van dat vraagstuk. Zo voorkom je dat je van alles bij elkaar zoekt zonder focus.

Gebruik de 5W + H vragen om structuur aan te brengen

Gebruik de eerdergenoemde vragen om het vraagstuk systematisch in beeld te brengen. Ze helpen om gaten in je informatie te herkennen én om een samenhangend verhaal op te bouwen.

Check of je verhaal klopt en goed staat

Kijk kritisch naar het verhaal dat jullie aan het opbouwen zijn. Is het logisch en evenwichtig? Hebben jullie verschillende perspectieven meegenomen? Zijn de gebruikte bronnen betrouwbaar? Om te checken of jullie verhaal helder is, kun je de volgende reflectievraag gebruiken: Als iemand van buiten het netwerk dit leest of hoort; is dan meteen duidelijk wat het probleem is, waarom het belangrijk is, en waar we naartoe willen?

Het kan ook helpen om je verhaal voor te leggen aan één of meer 'kritische vrienden', bijvoorbeeld een expert die verbonden is aan het lerend netwerk of een collega uit de praktijk. Herkennen zij het beeld dat jullie schetsen? Sluit het aan bij hun kennis uit de literatuur of hun ervaring in de praktijk? Deze feedback kan helpen om het verhaal te versterken of om te ontdekken wat er nog ontbreekt.

Uitdaging 4: Sommige literatuur is taaie kost

Soms geven deelnemers terug dat bepaalde bronnen lastig te lezen zijn. Dat kan komen doordat ze in het Engels zijn geschreven of bedoeld zijn voor een specifiek publiek, zoals bijvoorbeeld onderzoekers. De tekst staat dan vol jargon of is zo opgebouwd dat de kern lastig uit de tekst te halen is. Gelukkig verschijnen er steeds meer toegankelijke publicaties. Denk aan overzichtelijke boeken, artikelen die complexe theorieën op een begrijpelijke manier uitleggen en websites met toegankelijke bronnen. Als procesbegeleider kun je tips geven waar toegankelijke informatie voor het vraagstuk van jullie netwerk te vinden is[22].

Uitdaging 5: Wat een berg aan informatie... Hoe houden we overzicht?

Op enig moment heb je als lerend netwerk een heleboel informatie verzameld en dan rijst de vraag: hoe krijgen we dit helder op een rij? De eerdergenoemde 5W + H vragen kunnen al structuur bieden. Daarnaast kun je ook werken met een overzichtelijke tabel waarin je alle informatie ordent, zie **Tabel 3**. Je kunt hierin niet alleen kwijt wat je tijdens de verkenningsfase hebt gevonden, maar ook informatie die in latere fasen van het proces opduikt. Zo bouw je aan een groeiend, samenhangend overzicht dat het hele leertraject ondersteunt.

Aandachtspunten binnen de fase 'Verken'

- Verbreed je blik op bronnen. Verken samen wat het begrip 'bron' allemaal kan betekenen. Denk verder dan alleen artikelen. Ook podcasts, video's, ervaringsverhalen, documentaires, tools of observaties kunnen waardevolle input leveren.
- Maak ruimte voor de inbreng van deelnemers. Nodig deelnemers actief uit om hun eigen ervaring en expertise in te brengen. Wat zij en hun netwerk al weten, vormt een waardevolle basis.
- Check samen de kwaliteit van informatie. Je hoeft als procesbegeleider niet in je eentje te beoordelen of iets betrouwbaar is. Stimuleer een open gesprek over bronnen. Vraag: "Hoe weten we of dit klopt?" of "Wat vinden anderen hiervan?"
- Wacht even met actie! Veel lerende netwerken willen snel door naar het plan van aanpak. Logisch, er is vaak energie en urgentie. Maar sla de verkenningsfase niet over. Laat deelnemers zien hoeveel waarde er al ligt in bestaande kennis.

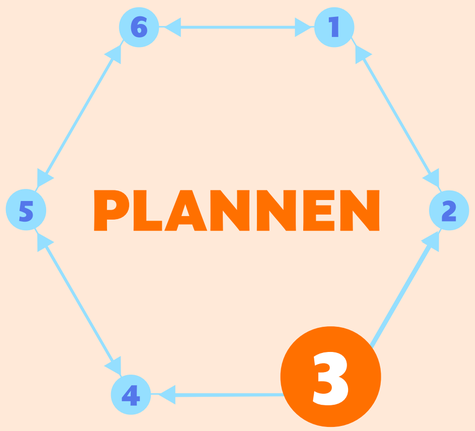
22 Voor een overzicht van toegankelijke literatuur, zie bijvoorbeeld: https://www.nko.nl/wetenschappelijke-literatuur-vinden-en-toepassen

Tabel 3. Invulschema om inzichten te bundelen en toe te werken naar antwoorden of oplossingen

A. Wat is het vraagstuk/ probleem?	Het vraagstuk dat we in kaart willen brengen is … Het probleem dat we willen oplossen is …
B. Waarom is het een vraagstuk/ probleem en waarom moet het in kaart gebracht/ opgelost worden?	Het is een vraagstuk, omdat … We vinden het belangrijk om dit vraagstuk in kaart te brengen, omdat … Het is een probleem, omdat … We vinden het belangrijk om dit probleem op te lossen, omdat …
C. Wie. Voor wie is het een vraagstuk/ probleem? Over wie gaat het vraagstuk/ probleem of wie is betrokken? En wie heeft het meeste baat bij een antwoord/ oplossing?	Het vraagstuk gaat over … Het is een vraagstuk voor … Het antwoord is (vooral) belangrijk voor … Het is vooral een probleem voor … Het probleem gaat over … De oplossing is (vooral) belangrijk voor …
D. Oorzaken	Het vraagstuk is mogelijk een vraagstuk geworden door … Het probleem wordt mogelijk veroorzaakt door …
E. Verantwoording van gekozen methoden of ontwerpprincipes	We hebben de volgende manieren bedacht om het vraagstuk in kaart te brengen …. We hebben dit zo gedaan, omdat … We hebben de volgende manieren bedacht om het probleem op te lossen… en deze gekozen omdat … Deze manieren gaan het probleem oplossen, omdat …
F. Antwoord op vraag of probleem opgelost?	We hebben wel/ niet/ deels antwoord gekregen op de vraag, omdat … Het antwoord is … De gekozen manieren hebben het probleem wel/ niet/ deels opgelost omdat …
G. Bewijs?	Met de volgende inzichten kunnen we antwoord geven op onze vraag/ ons probleem oplossen … We kunnen dat zien door …
H. Suggesties voor de toekomst	Eventuele aanpassingen/ suggesties voor de toekomst zijn …
I. Delen van bevindingen / geleerde lessen met wie en hoe	We willen het volgende delen … Met … Op de volgende manier …



Gebaseerd op: Bakker, C., de Glopper, K., & de Vries, S. (2022). Noticing as reasoning in Lesson Study teams in initial teacher education. *Teaching and Teacher Education, 113*, 103656.
en Vries, S. de, Goei, S. L., & Verhoef, N. (2023). *Basisboek Lesson Study in de lerarenopleiding.* Boom uitgevers.



Opbrengsten voor deze fase

- Een concreet, haalbaar en gedeeld plan van aanpak
- Een realistische tijdsplanning en taakverdeling

2.3 Fase 3: Plannen

Plannen: waarom is deze fase belangrijk?

Na de verkenningsfase is het doel meestal verder aangescherpt. De kernbegrippen zijn concreter geworden en je hebt het vraagstuk beschreven en getoetst bij mensen buiten het netwerk, zoals collega's of betrokken partners. Als lerend netwerk heb je nu beter zicht op welke gegevens nog ontbreken of toegevoegd kunnen worden aan de eigen praktijk. Soms is er ook al verkend hoe de informatie verzameld kan worden en bij of met wie. Meestal is deze stap het vertrekpunt van de planningsfase.

In de planningsfase werk je samen met de deelnemers toe naar een concreet, haalbaar en gedeeld plan. Samen bepaal je welke gegevens je gaat verzamelen of wat je gaat uitproberen, hoe je dat doet, bij of met wie en waarom. Zo leg je een stevige basis om straks antwoord te kunnen geven op het vraagstuk én daarmee het gestelde doel te behalen.

Een zorgvuldig plan voorkomt dat je onderweg verdwaalt of verzandt in losse activiteiten. Door samen te bepalen wat je wilt weten, hoe je dat te weten kunt komen en wie je daarvoor nodig hebt, vergroot je de kans op zinvolle opbrengsten voor het lerend netwerk, de eigen praktijk en de stad.

Plannen: hoe doe je dit met je lerend netwerk?

Ook deze fase kun je op verschillende manieren inrichten. Hieronder vind je een praktische aanpak waarmee je als lerend netwerk samen beslist welke gegevens je gaat verzamelen, bij wie, en waarom.

Stap 1. Vertrek altijd vanuit het gezamenlijke doel

Start met het herhalen van het doel van het lerend netwerk. Benoem ook expliciet wat het doel van deze planningsfase is: samen besluiten welke gegevens nodig zijn om het doel van het lerende netwerk te bereiken, hoe je dit gaat doen en bij/met wie.

Stap 2. Haal de geleerde lessen uit de verkenningsfase erbij

Pak de opbrengsten uit de verkenningsfase er opnieuw bij of vat ze kort samen.

- Wat is de stand van zaken. **Tabel 3** kan hierbij een mogelijk vertrekpunt zijn.
- Welke inzichten uit de verkenning moeten een plek krijgen in ons plan en waarom?
- Eventueel: welke ideeën voor de manier waarop en bij/met wie we de gegevens gaan verzamelen hadden we al bedacht en waarom?

Stap 3. Bied inspiratie (optioneel)

Als procesbegeleider of expert kun je aanvullende suggesties doen over hoe je gegevens kunt verzamelen. Voor verschillende voorbeelden, zie **Tabel 4**. Ook kun je nadenken over meer out-of-the-box ideeën, zoals het voorleggen van stellingen of uitspraken of het gebruik van bestaand beeldmateriaal als foto's. Deze methoden maken standpunten of meningen zichtbaar en nodigen uit tot een gesprek hierover. Het is hierbij wel belangrijk om goed door te vragen[23].

23 Voor meer ideeën verwijzen we naar het boek Van der Donk, C., & van Lanen, B. (2016). *Praktijkonderzoek in de school* (3de editie). Coutinho.

Stap 4. Brainstorm in groepjes

Laat deelnemers in groepjes nadenken over de volgende vragen en hun antwoorden op een groot vel noteren:

- Welke gegevens willen we verzamelen, of wat willen we uitproberen?
- Hoe (met welke methode) gaan we deze gegevens verzamelen, of gaan we dit uitproberen?
- Bij/met wie willen we deze gegevens verzamelen, of willen we dit uitproberen?

Stap 5. Evalueren en aanscherpen

Laat de groepjes doordraaien en elkaars opbrengsten op grote vellen uit de brainstorm bekijken. Stel daarbij de volgende vragen centraal:

- Zijn dit de gegevens die we willen verzamelen, of is dit de manier waarop we dit willen uitproberen?
- Levert deze aanpak de informatie op die nodig is om ons doel te bereiken?
- Is dit een efficiënte manier om deze gegevens te verzamelen?
- Kijken we hiermee vanuit verschillende perspectieven naar het vraagstuk?
- Zijn er andere manieren die ons meer zouden leren over ons vraagstuk / we zouden moeten uitproberen? Waarom zouden we die overwegen?
- Kunnen we de gegevens, nadat we ze hebben verzameld, wel analyseren en interpreteren?

Laat hen nieuwe inzichten en aanvullingen direct op de flappen van de andere groepjes noteren.

Stap 6. Maak samen keuzes

Bespreek plenair wat de groepjes hebben bedacht en aangescherpt. Hak samen knopen door:

- Welke aanpak past het best bij ons doel en is haalbaar?
- Noteer eventueel alternatieven als plan B voor het geval de gekozen aanpak in de praktijk niet werkt of niet haalbaar blijkt te zijn.

Stap 7. Ethische check

Sluit samen af met een ethische check. Stel als groep de volgende vragen:

- Belasten we de personen bij of met wie we de gegevens verzamelen niet onnodig?
- Verzamelen we alleen gegevens die we daadwerkelijk gaan gebruiken?
- Hoe informeren we de personen bij wie we de gegevens verzamelen over wat we met hun gegevens doen?
- Hoe slaan we gegevens op en hoe borgen we anonimiteit?

Stap 8. Maak een planning en verdeel verantwoordelijkheden

Maak samen een overzicht van de geplande activiteiten, inclusief tijdsplanning en wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit geeft grip op het proces en helpt om samen nogmaals te controleren of het plan haalbaar is.

Een tip van een ervaren procesbegeleider:

> “Teken een tijdlijn van de huidige situatie (links) naar het einddoel (rechts) en benoem per stap wie wat doet en wanneer. Een tijdlijn maakt zichtbaar wat nodig is en of het traject binnen één jaar haalbaar is. Twijfel je daaraan? Overweeg dan om terug te gaan naar fase 1 (stel een doel) om het doel bij te stellen.”

Met behulp van deze stappen, werk je als lerend netwerk toe naar een concreet, haalbaar en gedragen plan.



Tabel 4. Methoden van gegevens verzamelen en analyse tips[24]

Doel gegevens verzamelen	Methode	Belangrijke aandachtspunten	Analyse tips
Inzicht krijgen in huidige taal en perspectieven	Tekstbronnen bestuderen (bijv. vakbladen, beleidsdocumenten, notulen, werk van leerlingen)	• Maak voor privacygevoelige documenten goede afspraken. • Wees je bewust van mogelijke 'kleuring' door de schrijver	• Zoek terugkerende thema's of opvallende of vernieuwende uitspraken/conclusies • Vergelijk verschillende bronnen • Vat samen wat belangrijk is voor je vraagstuk
Inzicht krijgen in praktijkprocessen	Observeren (bijv. lesopname, oudergesprek, vergadering, samenwerking)	• Bereid het goed voor: wat observeer je, hoe leg je vast? • Niet alles is makkelijk te observeren • Je beïnvloedt zelf de situatie • Stem af bij gezamenlijke observatie voor eenduidigheid • Vraag altijd vooraf toestemming	• Noteer opvallende gedragingen of uitspraken • Orden in thema's of patronen. Bespreek observaties met anderen voor meer inzicht
Inzicht krijgen in meningen, motieven en perspectieven	Bevragen (bijv. interview, vragenlijst, groepsgesprek)	• Denk vooraf na over je vragen en verslaglegging • Wees je bewust dat je kijkt naar de praktijk vanuit het perspectief van de persoon of groep • Kies de groepssamenstelling zorgvuldig i.v.m. gevoel van veiligheid	• Markeer kernwoorden of herhalingen • Zoek naar overeenkomende thema's • Vergelijk antwoorden en vat samen in begrijpelijke taal • Bespreek bevindingen met anderen voor meer inzicht
Een combinatie van bovenstaande	Bezoeken (bijv. meekijken bij een organisatie met bovenstaande methodes)	• Ga bij voorkeur met meerdere personen • Wees duidelijk over doel en gebruik; maak afspraken • Zie voorgaande aandachtspunten	Zie voorgaande methodes

Plannen: veel voorkomende uitdagingen

In deze sectie beschrijven we twee veelgenoemde knelpunten die procesbegeleiders tijdens de planningsfase tegenkomen en geven we suggesties hoe je ermee om kunt gaan.

Uitdaging 1: Het plan wordt veel te groot

Een veelvoorkomende uitdaging: deelnemers zijn enthousiast en bedenken een prachtig plan, maar wel één dat langzaam de proporties van een meerjarig, fulltime onderzoeksproject aanneemt. Voor procesbegeleiders is dit soms lastig balanceren. Je wilt het enthousiasme koesteren, maar ook zorgen dat het plan haalbaar blijft en recht doet aan het oorspronkelijke doel van het lerend netwerk.
Er is geen vast recept om dit op te lossen. Wat wél helpt, is het stellen van de volgende gerichte vragen die het gesprek structureren en deelnemers uitnodigen tot focus (en soms een stapje terug):

- Geven we echt antwoord op ons vraagstuk?
- Waarom hebben we dit plan op deze manier vormgegeven?
- Wat maakt dat juist deze gegevens nodig zijn om ons vraagstuk beter te begrijpen? Of wat maakt dat we dit nu willen uitproberen?
- Is dit plan haalbaar en efficiënt?
- Is dit de meest efficiënte manier om gegevens te verzamelen, voor ons én voor anderen?
- Belasten we de personen die we betrekken bij het plan niet onnodig?
- Kunnen we alle verzamelde gegevens ook daadwerkelijk verwerken binnen de beschikbare tijd?

Deze vragen helpen je om het gesprek aan te gaan zonder de energie uit het proces te halen. Een goed plan is niet per se een groot plan, maar wel een plan dat past bij de vraag, de mensen en de praktijk.

24 Gebaseerd op Van der Donk, C., & van Lanen, B. (2016). *Praktijkonderzoek in de school* (3de editie). Coutinho.

Uitdaging 2: We hebben methoden gekozen die we zelf nog nooit hebben gebruikt

Soms kom je samen met je een lerend netwerk tot de conclusie dat je interviews wilt afnemen of een korte vragenlijst wilt uitzetten, maar dat niemand in de groep daar nog ervaring mee heeft. Dat kan, zeker binnen de beperkte tijd van een lerend netwerk, een uitdaging zijn. Het ontwikkelen en uitvoeren ervan kost tijd en vraagt vaardigheden. Wat kun je dan doen?

Begin met een kritische, maar open blik: is deze methode echt de beste manier om antwoord te krijgen op ons vraagstuk? Of is er misschien iemand in de groep die ervaring heeft met een andere methode die beter past bij wat haalbaar is en hetzelfde oplevert?

Is de gekozen methode nog steeds de beste optie? Dan kun je daar prima mee verder, ook als het nieuw is. Overweeg om een ‘kritische vriend’ te vragen: iemand in je netwerk met ervaring die even kan meedenken of feedback geeft. Soms is minder echt meer. Een scherp gekozen methode met bijvoorbeeld een paar goed doordachte vragen, levert vaak meer op dan een ambitieus plan dat onuitvoerbaar blijkt.



Hoe houd je interviews en vragenlijsten werkbaar en waardevol?

Als je met (groeps)interviews of een vragenlijst aan de slag gaat, helpen de volgende adviezen om het werkbaar en waardevol te houden:

- Blijf dicht bij je vraagstuk. Zorg dat elke vraag informatie oplevert die jullie echt verder helpt.
- Houd het eenvoudig. Formuleer duidelijke, losse vragen. Geen dubbele vragen, geen ingewikkelde formuleringen of vakjargon.
- Denk aan de belasting. Hoeveel tijd kost het om de vragen te beantwoorden?
- Weeg af wat je kunt verwerken. Stel je voor: 10 open vragen, 20 deelnemers dat zijn 200 antwoorden om door te nemen. Is dat haalbaar binnen jullie tijd en middelen?

Aandachtspunten binnen de fase ‘Plannen’

- Zorg dat het plan echt past bij het doel van het netwerk en bijdraagt aan de beoogde opbrengst.
- Houd het realistisch: is het uitvoerbaar binnen de beschikbare tijd en middelen?
- Maak duidelijke afspraken over wie welke gegevens verzamelt.
- Let op de belasting: voorkom dat personen bij of met wie je gegevens verzamelt onnodig veel tijd kwijt zijn.
- Informeer personen bij of met wie je gegevens verzamelt goed over waar ze aan meedoen en wat er met hun gegevens gebeurt.
- Spreek af waar en hoe je gegevens veilig opslaat en of je werkt met anonimiteit.
- Leg vast hoe jullie tussentijds reflecteren op de voortgang en het plan eventueel bijstellen.



Opbrengsten voor deze fase

- Gegevens of ervaringen die nodig zijn om het doel te behalen

2.4. Fase 4: Voer uit

Voer uit: waarom is deze fase belangrijk?

Na het opstellen van het plan is het tijd om écht in actie te komen: het verzamelen van gegevens of werkwijzen uitproberen. Voor veel deelnemers is dit het moment waarop ze hebben gewacht.

In de uitvoeringsfase verzamelen deelnemers informatie of ervaringen die hen helpen om het vraagstuk van het lerend netwerk beter te begrijpen. Wat je precies doet, observeren, interviewen, ontwerpen, een werkwijze uitproberen of iets anders, hangt af van het doel dat je samen hebt geformuleerd. Sommige lerende netwerken brengen iets in kaart, anderen ontwerpen een aanpak of testen ideeën uit. Wat het doel ook is: het verzamelen van gegevens is de brug tussen het plan en de inzichten die je straks gaat delen.

Voer uit: hoe doe je dit met je lerend netwerk?

De uitvoering ziet er in elk netwerk anders uit. Als procesbegeleider hoef je dit proces meestal niet sterk te sturen, maar wél goed te volgen. Houd een vinger aan de pols en nodig deelnemers uit dit ook bij elkaar te doen. Vragen die je als procesbegeleider kunt stellen om het proces te volgen zijn:

- Lukt het verzamelen van de gegevens of het uitproberen in de praktijk?
- Leggen we vast wat we doen, ook als het anders loopt dan gepland?
- Waar worden de gegevens opgeslagen?
- Wat valt nu al op? Zijn er eerste inzichten of geleerde lessen?
- Is er nieuwe inspiratie nodig?

Plan halverwege de uitvoeringsfase een bijeenkomst waarin je samen de balans opmaakt. Laat iedereen de verzamelde informatie of geleerde lessen (tot nu toe) delen, bijvoorbeeld door een mind map te maken of een bestaande overzichtstabel aan te vullen. Reflecteer samen op de bevindingen door vragen te stellen als:

- Wat weten we nu al meer over ons vraagstuk?
- Wat missen we nog? Welke perspectieven zijn onderbelicht?
- Waar ontbreekt het nog aan diepgang of concreetheid?
- Wat is ‘bijvangst’, zoals inzichten die niet direct horen bij ons vraagstuk maar wel relevant zijn om te onthouden.
- Wat nemen we hier zelf al uit mee voor ons eigen handelen in onze praktijk?

Kijk of je de mensen die straks iets gaan doen met de opbrengst, bijvoorbeeld collega’s van deelnemers, al in deze fase kunt betrekken. Laat hen in een vroeg stadium meedenken: hoe kijken zij tegen deze eerste bevindingen aan? Wat verrast hen? Wat zet hen aan het denken? Welke denkrichtingen ontbreken nog? Welke mogelijke opbrengst zien zij voor zich? Hoe gaat dit hen helpen? En als voorbereiding op de fase kennisdeling: Waar zouden zij de informatie gemakkelijk willen vinden? Wat zou de kans vergroten dat zij dit gaan gebruiken en verspreiden onder hun collega’s? Op deze manier verzamel je nieuwe invalshoeken en ideeën, neem je collega’s mee in het proces en vergroot je de kans dat het resultaat ook echt gebruikt wordt in de praktijk.

Gebruik deze bijeenkomst ook om samen te reflecteren op het plan en de tijdlijn: klopt het nog? Moet er iets worden aangescherpt of aangepast? Is er nog een korte, gerichte ronde van dataverzameling nodig? Reflecteer ook op het samen leren. Lukt het iedereen om betrokken te blijven? Wat is er eventueel nodig om de energie in het samen leren te houden?

De kracht van deze fase zit niet alleen in wat je verzamelt, maar vooral in hoe je samen reflecteert op het proces en elkaar actief betrokken houdt. Zo groeit de kwaliteit van de opbrengst en de verbondenheid van het lerend netwerk.

Voer uit: veel voorkomende uitdagingen

In deze sectie beschrijven we drie veelgenoemde uitdagingen die procesbegeleiders tijdens de uitvoeringsfase tegenkomen en geven we suggesties hoe je ermee om kunt gaan.

Citaat van een procesbegeleider:

> “Gaandeweg kregen de deelnemers er lol in om dingen uit te zoeken. Ze wilden ook graag inspiratie van buitenaf. Als procesbegeleider faciliteerde we hierin door een expert uit te nodigen die hen inspireerde, motiveerde om iets te gaan doen en uitdaagde om met een andere blik naar de informatie te kijken. [...] Gaandeweg hebben deelnemers gemerkt dat door mee te doen en betrokken te zijn, ze meer kennis en tools kregen om er in de praktijk direct handen en voeten aan te geven. Dat helpt. De deelnemers gaven zelf aan dat het iets moet leveren waar ze direct iets aan hebben. Dat het niet iets wordt dat in de la gelegd wordt en er nooit meer uitkomt.”

Uitdaging 1: Niet iedereen verzamelt gegevens of probeert iets uit, wat doe je dan?

Soms gebeurt het dat één of enkele deelnemers geen gegevens aanleveren of nog niets hebben uitgeprobeerd. Belangrijk is om samen te onderzoeken waarom. Is er iets aan de hand op het werk of privé? Is het onduidelijk wat er verwacht wordt? Is alleen werken lastig, of...?

Als procesbegeleider kun je op verschillende manieren reageren:

- **Ga één-op-één in gesprek.** In een rustig gesprek kun je samen verkennen wat er speelt. Vaak levert dat meer op dan direct sturen of ‘corrigeren’. Dit vraagt wel extra tijd en aandacht van jou als procesbegeleider.

- **Leg het terug bij de groep.** Het niet (kunnen) aanleveren van gegevens is niet alleen jouw verantwoordelijkheid. Samen vorm je een lerend netwerk. Verken in de groep hoe het gaat met het samen leren:
  - Lukt het iedereen om betrokken te blijven?
  - Wat gaat goed, wat vraagt meer aandacht?
  - Wat hebben we nodig om met z’n allen waardevolle gegevens te verzamelen?

Zo blijft dit vraagstuk niet bij één deelnemer en de procesbegeleider hangen, maar groeit het bewustzijn dat het leerproces een gezamenlijke verantwoordelijkheid is.

Uitdaging 2. Niet alle beoogde gegevens kunnen worden verzameld

Soms loopt het anders dan gepland. Een sleutelfiguur blijkt afwezig, beleidsdocumenten zijn niet beschikbaar, de werkwijze kan niet worden uitgeprobeerd of een werkbezoek levert minder op dan gehoopt. Het hoort bij de weerbarstige praktijk van een lerend netwerk. Benoem dit ook als procesbegeleider en kijk samen hoe je verder kunt.

- **Focus op wat er wél is.**
Blijf positief. Elk stukje informatie helpt om het vraagstuk verder te begrijpen. Wat weten we nu al? En wat zegt dat over ons vraagstuk en over ons eigen handelen?

- **Heb je deels gegevens verzameld of iets uitgeprobeerd?**
Schrijf helder op wat je wél hebt bereikt. Wat ontbreekt nog? Is dat écht nodig om het vraagstuk verder te brengen?

- **Te weinig gegevens?** Zoek terugkoppeling of verdieping. Neem contact op met de oorspronkelijke gesprekspartner. Kun je je voorlopige bevindingen voorleggen en hen vragen om aanvulling? Of kunnen zij je doorverwijzen naar iemand anders? Je kunt ook aan de deelnemers vragen om de voorlopige bevindingen voor te leggen aan collega’s in hun praktijk: Wat herkennen zij? Wat mist er nog?

- **Kijk terug naar de mind map uit de planningsfase.**
Misschien staan daar nog alternatieve ideeën of back-up methoden die nu alsnog van pas komen.

- **Vraag een externe expert of je eigen expert om hulp.**
Vraag hen om mee te denken en te verdiepen of om deelnemers (opnieuw) te inspireren en samen hierop te reflecteren. Zo kan een expert verbanden leggen, nieuwe vragen opwerpen, een eigen bespiegeling geven van het onderwerp of deelnemers prikkelen om hun eigen praktijk tegen het licht te houden.

Uitdaging 3. De gegevens sluiten niet aan bij het doel (of er is dubbel werk)

Soms verzamelen deelnemers gegevens die niet bijdragen aan het oorspronkelijke vraagstuk en doel of er is sprake van overlap. Wat kun je doen?

- **Grijp samen terug op het plan.**

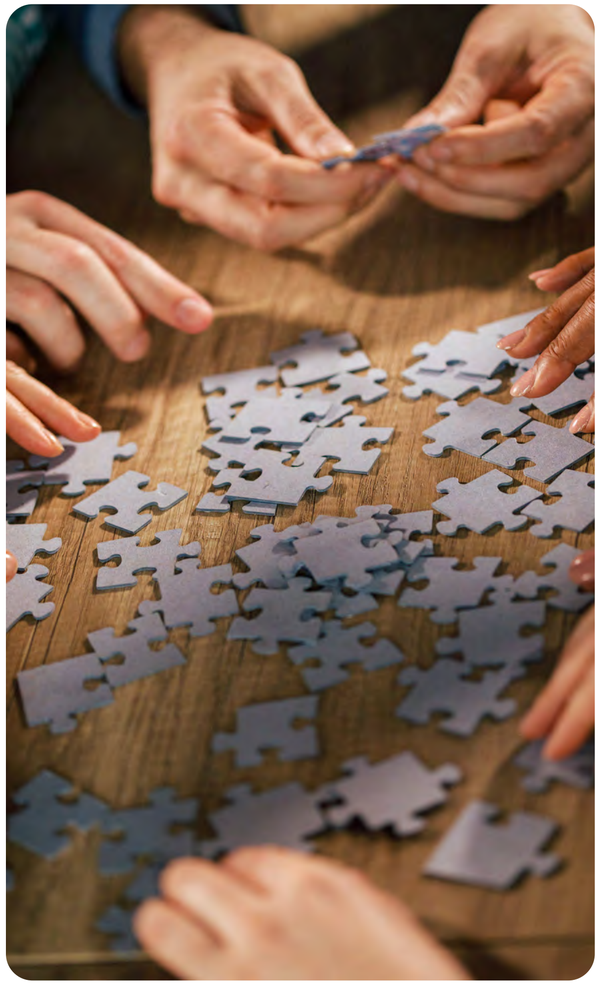
Herinner het lerend netwerk aan de afspraken uit de planningsfase: wie verzamelt wat, waarom en hoe houden we dat bij?

- **Werk met een gedeeld overzicht.**

Vraag deelnemers om elkaars bijdragen (in het gedeelde overzicht) kritisch te bekijken: Hoe draagt deze informatie bij aan ons vraagstuk? Welk perspectief belicht dit? Wat missen we nog? Als dezelfde bronnen zijn gebruikt: halen we er hetzelfde uit? Of vullen ze elkaar aan?

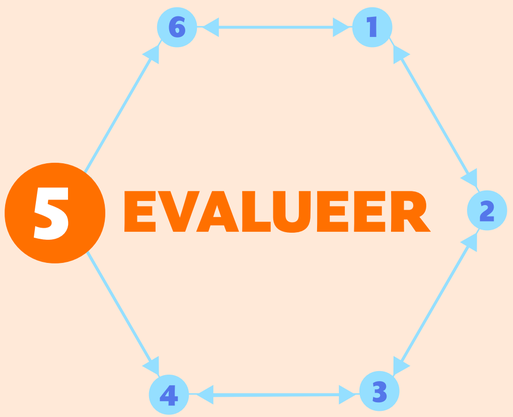
- **Betrek de expert.**

Een expert kan een belangrijke rol spelen door aan te geven welke invalshoeken al goed zijn uitgewerkt en welke perspectieven of bronnen juist nog verrijkend kunnen zijn.



Aandachtspunten binnen de fase ‘Voer uit’

- Houd elkaar tijdens deze fase actief in het vizier. Stel tussentijds vragen zoals:
  - Lukt het verzamelen van de gegevens in de praktijk?
  - Houden we bij wat we doen – ook als het anders loopt dan gepland?
  - Waar worden de gegevens opgeslagen?
  - Wat valt nu al op? Zijn er eerste inzichten of geleerde lessen?
  - Wat missen we nog? Welke perspectieven zijn onderbelicht?
  - Waar ontbreekt het nog aan diepgang of concreetheid?
  - Is het zinvol om al bestudeerde informatie nog eens terug te pakken voor nieuwe inzichten?
  - Moet het plan tussentijds worden bijgesteld?
- Reflecteer ook samen, inclusief de expert, op wat het geleerde oplevert. Niet alleen met het oog op het vraagstuk, maar ook op het persoonlijk leren en de eigen praktijk van de deelnemers.
- De kracht van deze fase zit niet alleen in wat je verzamelt, maar vooral in hoe je samen blijft reflecteren op het proces.



Opbrengsten voor deze fase

- Een bundeling van de verzamelde gegevens
- Een gezamenlijk getrokken conclusie over het vraagstuk
- Evaluatie van of het doel is bereikt, en wat in de toekomst eventueel nog nodig is

2.5 Fase 5: Evalueer

Evalueer: Waarom is deze fase belangrijk?

In deze fase breng je alle verzamelde gegevens of ervaringen uit werkwijzen die je hebt uitgeprobeerd samen om een antwoord te formuleren op, of conclusie te trekken over het centrale vraagstuk. Hierbij houd je de eerder gekozen opbrengst of een vorm waarin je deze inzichten wilt delen met de beoogde doelgroep voor ogen. Door bij het analyseren van de gegevens al rekening te houden met de gekozen vorm en doelgroep, geef je richting aan hoe je de bevindingen bundelt en presenteert. Dat helpt om focus te houden en vergroot de kans op een heldere en bruikbare eindopbrengst die gedeeld kan worden met het bredere werkveld.

Daarnaast evalueer je ook het proces van samen leren. Wat heeft deze periode nog meer opgeleverd naast de inhoudelijke opbrengst? Je kunt denken aan ‘bijvangst’, zoals het uitbreiden en versterken van het netwerk van deelnemers. Of de doorontwikkeling van bestaand professionaliseringsaanbod of nieuwe ideeën voor bredere toepassing in de praktijk. Ook gaat het om de persoonlijke lessen van deelnemers. Zijn ze anders over het vraagstuk gaan nadenken? Doen ze dingen anders in hun praktijk? Met andere woorden: wat heeft hen verrast, geraakt of geënthousiasmeerd?

Een van de procesbegeleiders vertelt:

> “Jezelf competent voelen, ik heb het idee dat dat afgelopen twee jaar ook gebeurd is, ook door het contact onderling. Deelnemers kunnen met elkaar sparren en hebben veel aan elkaar gehad ook, gewoon in hun dagelijkse praktijk.”

Evalueer: hoe doe je dit met je lerend netwerk?

Net als de fase ‘Voer uit’, ziet ook deze fase er voor elk lerend netwerk net even anders uit. Wat je precies doet, hangt af van het type informatie dat is verzameld. Belangrijk is om te beginnen met het opnieuw benoemen van jullie centrale vraagstuk, het doel én de gekozen opbrengstvorm bijvoorbeeld een advies, ontwerp of factsheet. Dat helpt om tijdens de evaluatiefase scherp te blijven op wat je precies wilt opleveren en voor wie.

Bouw vervolgens voort op de reflecties en inzichten uit de uitvoeringsfase. Leg nog één keer alle verzamelde gegevens, perspectieven en bevindingen naast elkaar. Bespreek wat opvalt, welke rode draden zichtbaar worden, waar bronnen elkaar versterken en waar ze elkaar juist tegenspreken. Trek op basis daarvan gezamenlijke conclusies. Maak daarbij ook bewust het onderscheid tussen wat je concludeert op basis van de gegevens, en wat het lerend netwerk daar als advies, interpretatie of aanbeveling aan toevoegt. Zo blijft helder waar de informatie vandaan komt en wat jullie eigen bijdrage is.

Wissel daarna opnieuw van perspectief. Kijk niet alleen vanuit je eigen rol als deelnemer, maar ook met de bril van de beoogde doelgroep. Hoe zouden zij deze inzichten lezen of begrijpen? Wat betekent dat voor de boodschap die je wilt overbrengen? En hoe komt die het beste tot zijn recht in de gekozen vorm? Past de vorm nog steeds bij het doel en de doelgroep? Wat werkt goed qua toon, opbouw en detailniveau?

Laat de doelgroep, of vertegenwoordigers daarvan, bij voorkeur een conceptversie van de opbrengst zien, voordat je deze afrondt. Hun feedback kan waardevolle inzichten geven over aansluiting, begrijpelijkheid en bruikbaarheid.

Door dit in dit stadium te doen, vergroot je de kans dat de uiteindelijke opbrengst daadwerkelijk gebruikt wordt in de praktijk.

Evalueren van het proces van samen leren

Er zijn verschillende manieren om stil te staan bij hoe deelnemers het gezamenlijke leerproces hebben ervaren. Zo kun je kiezen voor een creatieve en feestelijke werkvorm, zoals het ophangen van een slinger. Iedere deelnemer voegt daaraan een eigen vlag toe met daarop een persoonlijke les of inzicht. De slinger laat zo letterlijk zien wat er geleerd is en vormt meteen een feestelijke afsluiting van het traject. Je kunt de slinger ook al eerder in het proces introduceren. Door na elke bijeenkomst een vlag toe te voegen (bijvoorbeeld blauw voor inhoudelijke inzichten en geel voor ervaringen met samen leren), ontstaat gaandeweg een groeiend leerlint. Een andere manier om waardering en reflectie te combineren is de 'A4-op-de-rug'-oefening. Iedere deelnemer plakt een vel papier op de rug. Vervolgens lopen de deelnemers rond en schrijven op wat zij waarderen in elkaars manier van samenwerken en wat ze van de ander hebben geleerd. Zo verzamel je op een persoonlijke en speelse manier waardevolle terugblikken op het samen leren.

Evalueer: veel voorkomende uitdagingen

In deze sectie beschrijven we twee veelgenoemde uitdagingen die procesbegeleiders tijdens de evaluatiefase tegenkomen en geven we suggesties hoe je ermee om kunt gaan.

Uitdaging 1: Moeite met het komen tot een betekenisvolle conclusie en opbrengst

Het kan lastig zijn voor deelnemers om samen tot een concrete opbrengst te komen die recht doet aan de inzichten die zijn opgedaan. Soms blijft het bij een optelsom van informatie (1 + 1 = 2), terwijl het de bedoeling is dat de opbrengst een nieuw, verdiepend inzicht geeft in het vraagstuk in deze specifieke context. Dat vraagt om reflectie en duiding, niet alleen het samenbrengen van losse gegevens. Om tot zulke inzichten te komen, kunnen goede denkvragen een belangrijke rol spelen. Als procesbegeleider kun je daarin het voortouw nemen: stel zelf verdiepende vragen en nodig deelnemers expliciet uit om dat ook onderling te doen. Je kunt deze vragen vooraf voorbereiden, passend bij de fase waarin het netwerk zich bevindt. Door ze zichtbaar op te hangen tijdens de bijeenkomst, geef je alle deelnemers de gelegenheid om ze te gebruiken. Vragen die je kunt stellen zijn:

- Welk inzicht voegt deze informatie toe aan wat we nog niet wisten?
- Welke rode draad zien we in deze informatie en wat betekent dat voor ons vraagstuk?
- Welke informatie verraste ons en wat zegt dat over onze aannames of blinde vlekken?
- Wat verandert er in onze kijk op het vraagstuk door deze bevindingen?
- Wat betekent de bevindingen voor de keuzes die we maken in de praktijk? Wat zouden we anders kunnen of moeten doen?
- Hoe zouden we dit inzicht uitleggen aan iemand buiten ons netwerk: wat is dan de kern?
- Wat gebeurt er als we dit inzicht niet meenemen? Wat missen we dan?

Uitdaging 2: Te veel informatie om te verwerken tot een concrete opbrengst

Soms ontstaat het gevoel dat er zóveel informatie verzameld is, dat het lastig wordt om hieruit een heldere en betekenisvolle opbrengst te distilleren. Als procesbegeleider kun je deelnemers helpen door hen kritisch te laten nadenken over wat er écht toe doet. Stel telkens de vraag: in hoeverre draagt deze informatie bij aan een beter begrip van ons vraagstuk?

Opnieuw kan het wisselen van perspectief hier in ondersteunen. Vraag deelnemers om steeds een andere bril op te zetten: die van henzelf als professional, die van de beoogde gebruiker of doelgroep, van een kritische vriend of zelfs van een scepticus. Wat leren deze personen van deze informatie? Hoe raakt het hun werk? Wat zou er daardoor veranderen of juist niet? Een aanvullende werkvorm is om de informatie letterlijk visueel te maken in de ruimte. Orden de gegevens in losse 'brokken' en verwijder vervolgens doelbewust een stuk. Bespreek samen: missen we dit nu echt, of kunnen we het ook zonder? Door fysieke afstand te nemen van de inhoud, ontstaat vaak vanzelf meer overzicht en helderheid in wat essentieel is voor de opbrengst.

Aandachtspunten binnen de fase 'Evalueer'

- Begin bij het begin: Herhaal het centrale vraagstuk, het doel en de gekozen opbrengstvorm om richting te houden in het evaluatieproces.
- Houd het onderscheid helder: Maak samen expliciet wat je concludeert op basis van de gegevens, en wat het netwerk daar zelf als duiding of advies aan toevoegt.
- Wissel bewust van perspectief: Kijk niet alleen met je eigen bril, maar ook door de ogen van de beoogde doelgroep. Wat vinden zij relevant, bruikbaar en begrijpelijk?
- Test het concept in de praktijk: Laat een conceptversie van de opbrengst zien aan vertegenwoordigers van de doelgroep.
- Begeleid het proces van duiden en samenvatten actief: Stel denkvragen die uitnodigen tot verdieping en help het netwerk kiezen wanneer er te veel informatie is om te verwerken.
- Vier het geleerde: Sta ook stil bij persoonlijke leeropbrengsten. Wat hebben deelnemers ontdekt over zichzelf en hun praktijk? Wat werkte inspirerend?



Opbrengsten voor deze fase

- Het delen van de opbrengsten met beoogde doelgroep
- Het delen van de opbrengsten met andere geïnteresseerden of belanghebbenden
- Het inventariseren van mogelijke nieuwe vragen

2.6. Fase 6: Deel uitkomsten

Deel uitkomsten: waarom is deze fase belangrijk?

In deze laatste fase van de systematische werkwijze breng je de opbrengsten van het lerend netwerk terug naar de praktijk. Je deelt de bevindingen met de doelgroep waarvoor ze bedoeld zijn én met anderen die er mogelijk iets aan hebben, zowel collega's binnen als buiten de eigen organisatie. Zo geef je de geleerde lessen actief terug aan de praktijk en nodig je uit tot verdere dialoog, reflectie en gebruik.

Denk hierbij niet alleen aan het delen van inhoudelijke inzichten over het centrale vraagstuk, maar ook aan wat het proces van samen leren heeft opgeleverd. Wat hebben deelnemers persoonlijk geleerd? Hoe heeft het netwerk als geheel zich ontwikkeld? Welke vormen van samenwerking of verandering zijn in gang gezet? Door ook deze opbrengsten zichtbaar te maken, laat je de meerwaarde zien van deze manier van gezamenlijk werken, leren en ontwikkelen. Het doel van deze fase is niet alleen verspreiding, maar vooral: borging. Door de opbrengst in begrijpelijke en bruikbare vorm terug te koppelen aan de praktijk, vergroot je de kans dat de inzichten echt worden toegepast én verder doorleven.

Deel uitkomsten: hoe doe je dit met je lerende netwerk?

Kies een vorm van delen die past bij de doelgroep en het doel van de opbrengst. Idealiter kies je een vorm die niet alleen de belangrijkste bevindingen overbrengt, maar ook uitnodigt tot gesprek, reflectie en vervolg. Wat betekenen de uitkomsten voor de praktijk? Welke vragen roept dit op? Waar liggen kansen of juist dilemma's? En: wie of wat is nodig om hier echt iets mee te kunnen doen?

Citaat van een procesbegeleider:

> "Een deelnemer binnen het lerend netwerk deelt na een bijeenkomst van het lerend netwerk alles met collega's. Als ze dan 's morgens bij elkaar zitten voordat de dag begint dan vertelt ze: 'We hebben dit en dat gisteren gedaan en besproken en we hebben dat en dat uitgezocht.' Op deze manier gaan de collega's ook met een andere blik kijken en een ander oor luisteren naar de kinderen."

Probeer het delen van de opbrengst aan te laten sluiten bij bestaande structuren en bijeenkomsten, zoals een teamoverleg, studiedag of wijkbijeenkomst. Zo voorkom je dat het als 'extra werk' voelt en vergroot je de kans dat mensen écht aansluiten. Nodig bij voorkeur ook mensen met beslissingsbevoegdheid uit: zij kunnen meedenken over vervolgstappen en helpen om de opbrengst daadwerkelijk te benutten en borgen.

Mogelijke vormen van disseminatie zijn:

- Een overzichtelijke website waarop de opbrengsten helder worden gepresenteerd.
- Flyers of posters voor in scholen of op centrale plekken binnen organisaties.
- Het inzetten van ambassadeurs: goed geïnformeerde personen uit het veld die de opbrengst actief delen en verbinden met andere initiatieven. Als procesbegeleider kun je hier ook een rol in spelen.

- Informatie delen tijdens bestaande netwerken en bijeenkomsten, zoals wijkoverleggen of intervisies.
- Het organiseren van een themaconferentie of inspiratiesessie met workshops waarin deelnemers de opbrengst zelf ervaren, verdiepen of aanvullen.

Door bewust na te denken over hoe je deelt, vergroot je de impact van wat er is geleerd en daarmee de waarde van het hele traject met je lerende netwerk.

Deel uitkomsten: veel voorkomende uitdagingen

In deze sectie beschrijven we twee vaak genoemde uitdagingen die procesbegeleiders tijdens het delen van de uitkomsten tegenkomen en geven we enkele suggesties.

Uitdaging 1: Hoe maak je je opbrengsten zichtbaar en vindbaar?

Het zichtbaar én vindbaar maken van de opbrengsten blijkt in de praktijk vaak lastiger dan gedacht. Wat voor de één helder en overzichtelijk gepresenteerd is, kan voor de ander juist onduidelijk of moeilijk toegankelijk zijn. Dit kan ertoe leiden dat waardevolle lessen en inzichten niet de impact krijgen die ze verdienen.

Om dit te voorkomen, is het van belang om al in een vroeg stadium de potentiële gebruiker of gebruiker(s) te betrekken, sowieso in de uitvoeringsfase, maar idealiter al in de verkenningsfase (zie fase 2 ‘Verken’). Ga met enkele sleutelfiguren in gesprek over vragen als:

- Hoe zoeken zij doorgaans informatie?
- Wat helpt hen om informatie snel te begrijpen en toe te passen?
- Wat verstaan zij onder een ‘overzichtelijke presentatie’?

Op basis van deze gesprekken kun je gerichte keuzes maken in vorm, toon en verspreidingskanalen. Daarnaast is het raadzaam om ook tijdig een communicatieadviseur aan te haken, evenals de eindverantwoordelijke binnen de organisatie of het programma waaronder het lerend netwerk valt. Zij kunnen meedenken over een communicatiestrategie, beschikbare middelen én hoe de opbrengst goed ingebed kan worden in bredere structuren en communicatiekanalen. Denk aan intranetpagina’s, nieuwsbrieven, studiedagen of bestaande platforms. Zo vergroot je niet alleen de zichtbaarheid, maar ook de kans dat de opbrengst echt iets in beweging zet.

Uitdaging 2: Hoe ga je om met feedback of kritische vragen?

Het delen van je uitkomsten is een belangrijke mijlpaal. Een moment om trots op te zijn! Tegelijkertijd kan het ook spannend zijn: je stelt je als lerend netwerk open, en dat kan reacties oproepen. Soms zijn die positief en bemoedigend, soms ook kritisch of vragend van aard.

Juist die feedbackmomenten bieden waardevolle kansen om verder te leren. Daarom is het zinvol om vooraf met je lerend netwerk stil te staan bij de vraag: hoe willen we feedback vragen en omgaan met reacties van buitenaf, zoals vragen, suggesties of andere perspectieven? Zie deze momenten niet als een eindpunt, maar als een nieuwe ronde van samen leren.

Je kunt samen verkennen hoe je de opbrengsten niet alleen deelt, maar ook als startpunt gebruikt voor dialoog met anderen. Denk bijvoorbeeld aan het verzamelen van gebruikerservaringen of vervolgvragen. Die kunnen helpen om het inzicht te verdiepen of aan te scherpen. Zo maak je van het delen van opbrengsten niet alleen een slotstuk, maar ook een uitnodiging tot verder leren en ontwikkelen.

Aandachtspunten binnen de fase ‘Deel uitkomsten’

- Betrek gebruikers op tijd. Begin al in de verkennings- of uitvoeringsfase met het betrekken van de beoogde gebruikers van de opbrengst. Vraag naar hun voorkeuren in vorm, vindbaarheid en gebruiksgemak.
- Kies een passende vorm én setting. Sluit aan bij bestaande structuren zoals studiedagen of teamoverleggen.
- Stimuleer dialoog in plaats van alleen zenden. Richt het delen van de opbrengst zo in dat er ruimte is voor gesprek, reflectie en vervolgvragen.
- Betrek tijdig communicatieadviseurs en eindverantwoordelijken.
- Wees voorbereid op kritische feedback. Bespreek vooraf met het lerend netwerk hoe je feedback verzamelt en hoe je wilt omgaan met reacties van buitenaf. Zie feedback als kans voor verdieping en gezamenlijke doorontwikkeling.
- Laat zien wat samenwerken en leren oplevert. Deel niet alleen inhoudelijke inzichten, maar ook wat het netwerkproces heeft opgeleverd aan persoonlijke ontwikkeling en samenwerking.
- Denk aan borging: hoe leeft het door? Bespreek met de doelgroep of organisatie hoe de opbrengst verder gebruikt, verspreid en verankerd kan worden in de praktijk.

HOOFDSTUK 3
VOORWAARDEN VOOR SUCCES

In dit hoofdstuk kijken we wat een lerend netwerk succesvol maakt: hoe zorg je ervoor dat je op een professionele manier met elkaar samenwerkt, met elkaar gericht kunt leren, nieuwe inzichten ontwikkelt en deze vertaalt naar bruikbare oplossingen in de praktijk? Goed samenwerken en leren begint bij een open en veilig leerklimaat. Daarom staat in de eerste paragraaf psychologische veiligheid centraal: wat houdt het in en hoe kun je dit als procesbegeleider bevorderen? In de daaropvolgende paragrafen bespreken we de andere voorwaarden voor succes: deelname op basis van vrijwilligheid, een gemeenschappelijke ambitie, de praktische randvoorwaarden, ondersteunend leiderschap en een heldere rolverdeling.

3.1 Psychologische veiligheid

Een belangrijke voorwaarde voor succes van een lerend netwerk is **psychologische veiligheid**. Als deelnemers van een lerend netwerk zich psychologisch veilig voelen, durven zij ideeën en ervaringen te delen, omdat ze weten dat anderen hen serieus zullen nemen. Ze durven zich kwetsbaar op te stellen, bijvoorbeeld door vragen te stellen, feedback te geven of nieuwe perspectieven in te brengen. Dit betekent niet dat er nooit meningsverschillen zijn, maar dat deelnemers deze juist durven uit te spreken, omdat ze erop vertrouwen dat hun mening gerespecteerd wordt. Ze zijn niet bang om iets ‘doms’ te zeggen en hebben het idee dat hun bijdrage ertoe doet, ook als deze afwijkt van die van meer ervaren of uitgesproken deelnemers.

Het creëren van een psychologisch veilige omgeving is een voorwaarde voor leren en presteren binnen het netwerk. Het is vergelijkbaar met het leren van kinderen binnen een goed pedagogisch klimaat: daar waar kinderen zich gezien en gehoord voelen, durven ze te experimenteren en tot nieuwe oplossingen te komen. Voor volwassenen in een lerend netwerk is dat niet anders.

Psychologische veiligheid binnen het lerend netwerk is belangrijk, omdat je samen een complexe taak hebt te vervullen: samenwerken en samen leren om moeilijke, gedeelde vraagstukken aan te kunnen pakken. Het is dan extra belangrijk om ieders perspectief te horen en alle perspectieven samen te bespreken. Alleen dan kun je samen toewerken naar nieuwe inzichten in complexe vraagstukken. We bespreken twee manieren waarop je als procesbegeleider een belangrijke bijdrage kunt leveren aan ontwikkeling van een psychologisch veilige leeromgeving: het ontwikkelen van **wederzijds vertrouwen** en het benutten van **includerende leiderschapspraktijken**. In hoofdstuk 4 geven we meer concrete voorbeelden; wat kun je als procesbegeleider doen om psychologische veiligheid binnen het lerend netwerk te ontwikkelen?

Citaat procesbegeleider over psychologische veiligheid:

> “Dat iemand durft te zeggen ‘waar zijn we nou mee bezig, werkt dit eigenlijk wel?’ Ik denk dat je dit alleen durft te zeggen als je weet dat dit ook aankomt in de groep. [...] Alle inbreng wordt serieus genomen. Er is nooit een inbreng weggehoond. Ik geloof dat mensen fouten durven te maken of durven te zeggen ‘o, dat was misschien wel een heel raar idee van mezelf’. Maar dat is ook iets wat ik zelf zeg. Ik denk dat respectvol met elkaar omgaan en met elkaar anders zijn de grote waarde is van dit lerend netwerk.”

Bouwen aan vertrouwen

Ten eerste ontstaat het gevoel van psychologische veiligheid door het opbouwen van **wederzijds vertrouwen** tussen deelnemers. In tegenstelling tot psychologische veiligheid, dat op groepsniveau wordt ervaren, speelt vertrouwen vooral tussen twee individuen. Het gaat om de bereidheid je kwetsbaar op te stellen vanuit de overtuiging dat jouw belangen of iets waar je om geeft niet door de ander beschadigd zullen worden. Daarom is het belangrijk dat de deelnemers elkaar goed leren kennen **(zie paragraaf 4.2).** Dit kost tijd en het kan daardoor voelen alsof je minder snel aan de inhoud toekomt, maar die investering betaalt zich op termijn ruimschoots terug.

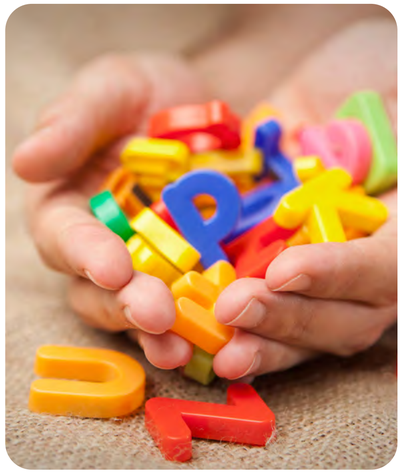
Vertrouwen bestaat uit verschillende facetten (**zie Tabel 5**)[25]. Aan deze facetten kun je zien dat het opbouwen van vertrouwen tijd kost en voortdurend onderhoud vraagt. Je weet bijvoorbeeld pas dat iemand eerlijk is, als je herhaaldelijk hebt ervaren dat diegene zijn beloftes nakomt. Ook weet je pas dat iemand open is, als je wordt meegenomen in diens gedachten en beslissingen. Als procesbegeleider heb je hierin een belangrijke voorbeeldfunctie. Door zelf te laten zien dat je te vertrouwen bent, zet je de toon. Je kunt dit doen door bijvoorbeeld toe te geven als je een fout hebt gemaakt of een verkeerde beslissing hebt genomen, door hulp te vragen en door te laten zien dat je het beste met de deelnemers voorhebt. Hierdoor maak je het voor anderen makkelijker dit voorbeeld te volgen. Als deelnemers elkaar onderling gaan vertrouwen, draagt dat bij aan ontwikkelen van psychologische veiligheid in het lerend netwerk.

Tabel 5. Vijf facetten van vertrouwen

Facetten van vertrouwen	Toelichting
Welwillendheid	Er willen zijn voor de ander, het beste met de ander voor hebben, handelen vanuit positieve intenties, waardering uitspreken, ondersteunen.
Eerlijkheid	Integer zijn, de waarheid zeggen, beloften houden, afspraken nakomen, verantwoordelijkheid nemen, niet manipuleren.
Openheid/transparantie	Open communicatie, delen van belangrijke informatie, delegeren, gedeelde besluitvorming, delen van invloed.
Betrouwbaarheid	Consistent zijn, voorspelbaar zijn, betrokkenheid tonen, toewijding laten zien.
Competent	Omgaan met moeilijke situaties, voorbeeldgedrag laten zien, problemen oplossen, conflicten oplossen, flexibel zijn, resultaatgericht zijn, hoge verwachtingen hebben.

Een procesbegeleider over de tijd die nodig is om vertrouwen op te bouwen en haar eigen rol:

> “Het is best een kwetsbaar thema om over te praten met elkaar. Het heeft denk ik wel twee bijeenkomsten gekost voordat mensen open en vrijuit durfden te praten over ‘ja maar ik vind dat toch wel lastig’. Dat betekende voor mij in mijn rol als procesbegeleider om daar vooral ook ruimte aan te geven. In eerste instantie wil ik altijd met 100 kilometer per uur uit de startblokken, maar dat gaat niet werken.”



25 Gebaseerd op Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools.* Wiley

Includerend leiderschap

Een tweede manier om als procesbegeleider bij te dragen aan de ontwikkeling van psychologische veiligheid is **includerend leiderschap**. Includerend leiderschap zorgt ervoor dat iedereen zich welkom en gezien en gewaardeerd voelt; essentiële voorwaarden om te kunnen leren. Bij includerend leiderschap zet de procesbegeleider interventies in om deelnemers het gevoel geven erbij te horen (**verbondenheid**), terwijl ze hun eigenheid binnen de groep kunnen behouden en volledig kunnen bijdragen aan de groepsprocessen en uitkomsten (**eigenheid**)[26]. Zo draagt een inclusieve leeromgeving bij aan de ontwikkeling van psychologische veiligheid en vice versa.

Om **verbondenheid** te bevorderen laten procesbegeleiders merken dat ze respect hebben voor alle groepsleden en geven ze expliciet de grenzen en regels aan voor gewenst gedrag. Ze ondersteunen individuen als groepsleden en zorgen ervoor dat iedereen veel en positieve interacties met de anderen kan hebben. Zo kun je bijvoorbeeld de tijd nemen om elkaar te leren kennen (zie paragraaf 4.2), aan het begin van iedere sessie een check-in doen (zie paragraaf 4.4), op iets lekkers trakteren als er een succes behaald is (zie paragraaf 4.5) of groepsleden vragen elkaars reacties samen te vatten, zodat de ander zich echt gehoord en gezien voelt.

Citaat van een procesbegeleider:

> “Elke bijeenkomst wil ik van iedere deelnemer een ervaring horen uit hun eigen praktijk die ze dan met elkaar delen. Dat is altijd het startpunt.”

Procesbegeleiders kunnen **waardering voor eigenheid** tonen door ervoor zorgen dat iedere stem gehoord en gewaardeerd wordt. Ze bewaken dat deelnemers met een mogelijk ‘hogere status’ (bijvoorbeeld omdat ze al lang in het onderwijs werken) niet het gesprek overheersen. Zo ontstaat ruimte voor mensen met een mogelijk ‘lagere status’ (bijvoorbeeld startende leerkrachten), die terughoudender kunnen zijn om hun mening te geven. Een procesbegeleider kan diverse bijdragen aanmoedigen door iedereen uit te nodigen deel te nemen aan het gesprek en ruimte te bieden voor verschillende perspectieven.

Citaat van een procesbegeleider:

> “Ik ben niet de spil in het lerend netwerk. In het begin ben ik de smaakmaker. Mensen moeten zich veilig voelen. Vervolgens moet zo’n lerend netwerk dat overnemen.”



26 Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review, 28(2),* 190-203. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002. Citaat overgenomen van p. 191.
Shore, L., Randel, A., Chung, B., Dean, M, Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management, 37 (4)*: 1262- 1289. https://doi.org/10.1177/0149206310385943

Tabel 6. Overzicht van includerende leiderschapspraktijken, inclusief voorbeelden voor procesbegeleiders

Faciliteren verbondenheid	**Waardering voor eigenheid**
Versterken van teamcohesie waarbij medewerkers zich verbonden voelen, blijkend uit robuuste onderlinge relaties tussen medewerkers. • Uitspreken van waardering over de wijze waarop deelnemers samenwerken. *"Mooi om te zien hoe jullie samenwerken: betrokken, nieuwsgierig en met oog voor elkaars perspectief."* • Tijd vrijmaken voor informele ontmoeting om elkaar beter te leren kennen. *"Ik maak graag tijd vrij om elkaar beter te leren kennen. Als we elkaar beter kennen is het makkelijker om samen te werken en iedereen het gevoel te geven er een van ons te zijn."*	Aanmoedigen en erkennen van diverse perspectieven van deelnemers. • Expliciet deelnemers uitnodigen om van perspectief te wisselen. *"Beeld je in dat jij de persoon bent die met ons ontwerp aan de slag gaat. Wat [...denk, doe, ervaar, voel] je dan?"* • Expliciet benoemen welke perspectieven aan bod zijn gekomen en hier samen op reflecteren. *"Ik hoor dit geluid.... En deze.... Wat valt op? Wat nemen hier uit mee? Of wat leren we hier van?"* • Expliciet vragen naar het alternatieve geluid en deze terugleggen in de groep. *"Is er iemand die hier anders tegenaan kijkt? Wie herkent dit geluid?"* • Deelnemers uitnodigen eigen opvattingen te expliciteren. *"Kun je ons meenemen in je gedachtegang?"*
Zorgen voor (erkenning van) rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. • Bespreken en erkennen van ieders kwaliteiten. *"Je hebt dit zo zorgvuldig uitgezocht, dat is echt een talent van jou."* • Iedereen gelijke spreektijd geven. *"Zullen we er vandaag samen zorg voor dragen dat iedereen de ruimte krijgt om iets in te brengen? Hoe zullen we dat doen?"* • Luisteren zonder te oordelen. *"Kun je me meer vertellen over wat er precies gebeurde?"*	Stimuleren dat individuele medewerkers volledig bijdragen door ervoor te zorgen dat groepsleden zich niet inhouden of belemmeringen ondervinden bij het leveren van een bijdrage aan de groep. • Expliciet alle deelnemers uitnodigen om hun perspectief te delen. Geef ook individuele denktijd geven voor dialoog. *"Ik heb nog niet iedereen gehoord. Zullen we stille denktijd inlassen en dan de laatste perspectieven horen?"*
Organiseren van gezamenlijke participatie en delen van kennis en informatie. • Tijd inlassen om te kunnen delen. *"Hoe zullen we vandaag samen verkennen wat we al doen in ons eigen praktijk rondom thema X?"*	
Eigen voorbeeldgedrag waaruit realiseren van verbondenheid en waarderen van eigenheid spreekt. • Modelleren van actief luisteren. *"Ik ben bewust een tijdje stil geweest zodat iedereen de gelegenheid heeft gehad bij te dragen aan onze activiteit."* • Om feedback vragen. *"Ik vond het vandaag lastig om de juiste balans te vinden tussen de tijd nemen en doorgaan. Hoe hebben jullie mijn keus om te vertragen ervaren? Wat kan ik een volgende keer anders doen?"* • Toelichten waarom je de dingen doet die je doet. *"Ik vraag jullie bewust om feedback omdat ik daarvan kan leren. Ik hoop dat het jullie ook uitnodigt om feedback te vragen aan elkaar."* • Bedanken voor specifieke bijdragen. *"Bedankt dat je ons een kijkje hebt willen geven in hoe jullie dit aanpakken op school."*	

Verbondenheid en eigenheid kunnen ook worden versterkt door het tonen van voorbeeldgedrag. Procesbegeleiders kunnen dit voorbeeldgedrag expliciet maken door goede vragen te stellen en hun eigen handelingen te ondertitelen: uitleggen waarom ze iets op een bepaalde manier doen (**zie Tabel 6**). Zo kunnen deelnemers de kunst afkijken en worden 'besmet' met gedrag dat bijdraagt aan psychologische veiligheid. Immers: goed voorbeeld doet goed volgen.

Door hier vervolgens samen over in gesprek te gaan, laat je zien welke vormen van communicatie bijdragen aan een inclusieve leercultuur (zie paragraaf 4.7).

Citaat van een procesbegeleider:

> "Wat ik ook doe, is dat ik mijn eigen twijfels en vragen laat merken. Of ik zeg eerlijk dat ik dingen niet weet of dat we het samen moeten uitzoeken. Ik ben een procesbegeleider die op een gelijkwaardige manier werkt."

In **Tabel 6** staan de leiderschapspraktijken voor het faciliteren van verbondenheid en het waarderen van eigenheid weergegeven[27]. Bepaalde voorbeelden dragen zowel bij aan faciliteren van verbondenheid en waarderen van eigenheid.

27 Overgenomen en bewerkt uit Verheijen-Tiemstra, R. (2024). *Bridging Worlds: Developing inclusive leadership for interprofessional collaboration in child centres* [proefschrift]. Universiteit Tilburg.

3.2 Deelname op basis van vrijwilligheid

In de eerste paragraaf hebben we psychologische veiligheid als belangrijke voorwaarde voor succes van een lerend netwerk besproken. Een tweede belangrijke voorwaarde voor een succesvol lerend netwerk is **vrijwillige deelname**. Idealiter sluiten professionals aan omdat zij zelf het belang en nut van het lerend netwerk inzien. Ze voelen zich betrokken bij het thema, vinden het doel van het lerend netwerk relevant en willen hier actief aan bijdragen[28]. Vrijwilligheid betekent geen vrijblijvendheid. Deelnemen vraagt een actieve houding en betekent dat deelnemers bereid moeten zijn om zich voor langere tijd te verbinden. Het vraagt tijd, energie én de bereidheid om samen een vraagstuk te onderzoeken waarvan de uitkomst nog niet vaststaat. Je weet aan het begin nog niet wat het antwoord zal zijn, maar hebt wel een helder doel waar je met elkaar naar toe werkt[29]. Dat maakt deelname spannend en leerzaam. Het vergt een open houding, het vermogen om samen te werken en de wil om nieuwe perspectieven toe te laten. We vragen dus veel van deelnemers en het is belangrijk om daar van het begin af aan transparant over te zijn. Tegelijkertijd zien we dat er echt iets gebeurt als deelnemers zich eigenaar voelen van het proces. Als ze samen willen leren en durven experimenteren, ontstaat er ruimte voor echte ontwikkeling. Vrijwillige deelname helpt om die betrokkenheid vanaf het begin te versterken.

Aandachtspunten ‘deelname op basis van vrijwilligheid’

Hoewel vrijwilligheid wordt gezien als zeer belangrijk, blijkt dat in de praktijk het niet altijd haalbaar is dat (alle) deelnemers vrijwillig aan tafel zitten. Wat kun je dan doen?

- Zorg dat het leerproces direct raakt aan de praktijk. Kies samen een vraagstuk dat ertoe doet en waarmee deelnemers direct iets mee kunnen in de praktijk.
- Maak samen zichtbaar wat het oplevert. Ontwikkel en deel inzichten, tools of aanpakken die meteen toepasbaar zijn.
- Maak het leerproces inspirerend en activerend. Laat deelnemers zelf ontdekken hoe het lerend netwerk hen ondersteunt in hun werk. Als procesbegeleider bied je inspiratie waar nodig. Wissel ook praktijkvoorbeelden uit of ga bij elkaar op zoek. Doe als procesbegeleider ook mee, zo leer je elkaar goed kennen.
- Gaandeweg ervaren deelnemers dan dat ze meer kennis en tools in handen krijgen om direct mee aan de slag te gaan in de praktijk. Zo groeit het enthousiasme en houd je met elkaar de energie erin.

3.3 Gemeenschappelijke ambitie

Succesvol samenwerken binnen een lerend netwerk vraagt om een **gemeenschappelijke ambitie** en een helder doel waar alle deelnemers met elkaar naartoe werken[30]. Dit draagt bij aan het ontwikkelen van gedeelde verantwoordelijkheid en betrokkenheid van alle deelnemers[31].

Citaat van een procesbegeleider:

> “Deze groep richt zich helemaal op het jonge kind. Je hebt een gezamenlijke achtergrond, waardoor je gemakkelijk ervaringen kunt uitwisselen en elkaar vragen kunt stellen over ‘hoe heb jij dat gedaan?’. Je merkt dat mensen die momenten ook leuk vonden. Die momenten droegen ook bij aan ‘we gaan er samen voor dat wat we in de praktijk doen, nog beter wordt’.”

Neem daarom bij de start ruim de tijd om samen te verkennen: waar willen we naartoe? Wat vinden we écht belangrijk? En bedoelen we allemaal hetzelfde als we bepaalde termen gebruiken? Door deze vragen expliciet te bespreken, voorkom je misverstanden en leg je een

28 Uğurlu, Z. (2016). The effect of the position of educational organizations within the social network on their collaboration levels. *Universal Journal of Educational Research, 4(12)*, 226-254. http://doi.org/10.13189/ujet.2016.041328
29 Bouzelmad, S., & Runia, J. (2021, p. 2). *Een lerend netwerk starten: Randvoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden.* NJI.
30 De Smet, M., Ruys, I., Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie.* Steunpunt Onderwijsonderzoek.
31 Poortman, C. L., & Brown, C. (2018). The importance of professional learning networks. In *Networks for learning* (pp. 10-19). Routledge

gezamenlijke taal vast[32]. Als iedereen zich herkent in de ambitie, groeit het draagvlak. Deelnemers voelen zich meer verbonden met het netwerk en zijn eerder bereid om actief bij te dragen. Intrinsieke motivatie is essentieel, omdat de verantwoordelijkheid voor het slagen van een lerend netwerk ligt bij de deelnemers zelf[33]. Bovendien geeft een duidelijke, gemeenschappelijke ambitie richting aan het proces. Het maakt zichtbaar waar je met elkaar naartoe werkt en helpt om kennis en ervaringen gericht te delen. Zo versterk je de samenwerking én de opbrengst van het netwerk.

Aandachtspunten 'een gemeenschappelijke ambitie'

Een lerend netwerk komt het best tot zijn recht wanneer zoveel mogelijk deelnemers actief meedoen en er gedeelde ambitie voelbaar is. Ervaren procesbegeleiders delen deze tips:

- Zorg voor een lerend netwerk met een duidelijk thema. Dan weten deelnemers waarvoor ze kiezen. De precieze invulling groeit gaandeweg.
- Ga op zoek naar wat raakt. Soms kan het goed zijn om de emoties rondom het thema te verkennen omdat daar vaak de energie zit van deelnemers en een gezamenlijke (hulp)vraag.
- Werk zo snel mogelijk toe naar een concreet doel. Denk samen na over: wat verstaan wij onder dit thema? Wat willen we opleveren? Een gedeeld doel en een gezamenlijke taal geven richting en motivatie.

3.4 Heldere rolverdeling

Voor het laten slagen van een lerend netwerk is een **heldere rolverdeling** van belang. Een lerend netwerk van het Programma Taal in Almere bestaat uit een procesbegeleider, een (taal)expert en natuurlijk de deelnemers aan het lerend netwerk.

Deelnemers

Een lerend netwerk bestaat meestal uit vier tot acht deelnemers[34]. De samenstelling van het lerend netwerk draagt bij aan het succes ervan. Het helpt als deelnemers verschillende perspectieven en expertises vertegenwoordigen. Dat vergroot de kans dat het netwerk aansluit bij wat er speelt in de praktijk en zorgt ervoor dat deelnemers elkaar kunnen aanvullen en van en met elkaar kunnen leren[35]. Van alle deelnemers wordt een onderzoekende en reflectieve houding verwacht, waarbij ze niet alleen verantwoordelijk zijn voor hun eigen leerproces, maar ook bijdragen aan het leerproces van de andere deelnemers. Dit betekent concreet dat zij hun eigen ideeën, opvattingen en kennis delen met het netwerk, openstaan voor die van een ander en bereid zijn om hun eigen opvattingen onder de loep te nemen. Ook geven deelnemers aan wanneer zij nieuwe kennis of inspiratie nodig hebben, zodat de reflectiegesprekken voortdurend gevoed worden. Om het leerproces goed te ondersteunen, is het belangrijk dat de procesbegeleider zicht heeft op wie de deelnemers zijn, waar zij werken en welke vragen of behoeften zij hebben rondom het centrale thema.

Expert

De expert binnen een lerend netwerk is een 'meer wetende ander' die specifieke kennis heeft over thema en het doel van het lerend netwerk. De expert brengt nieuwe kennis in vanuit verschillende bronnen (zoals onderzoek,



32 Bouzelmad, S., & Runia, J. (2021, p. 2). *Een lerend netwerk starten: Randoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden.* NJI.
33 De Smet, M., Ruys, I., & Frijns, C. (2019). *Collectief leren via samenwerking met externe professionals. Eindrapport literatuurstudie.* Steunpunt Onderwijsonderzoek.
34 De ideale teamomvang is 4-8, maximaal 10 teamleden. Derksen, K. (2021). *Goed teamwerk. Hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom
35 März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijsel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing*. RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie

vakliteratuur, blogs en webinars) en helpt deelnemers om theorie en praktijk met elkaar te verbinden[36].
Samen met de procesbegeleider ondersteunt de expert reflectiegesprekken, waarbij zij doorvraagt om dieper inzicht te verkrijgen en het leerproces te bevorderen. Daarnaast kan de expert de procesbegeleider ondersteunen bij de voorbereiding van bijeenkomsten. De expert hoeft niet iedere bijeenkomst aanwezig te zijn, maar het wordt aangeraden haar in ieder geval uit te nodigen voor bijeenkomsten die horen bij de stappen verken, plan en evalueer van de systematische werkwijze.

Bespreken rol van een expert in een lerend netwerk

Als procesbegeleider is het verstandig om vooraf met de expert de verwachtingen over haar rol in het lerend netwerk helder te bespreken. Het is van belang dat de expert begrijpt wat de verschillen zijn tussen leren in een lerend netwerk en traditionele, expert-gestuurde professionalisering.
Een goed gesprek hierover helpt om de verwachtingen af te stemmen. Je kunt samen onderstaande tabel bespreken om te verkennen of de expert zich herkent in de rol die past bij een lerend netwerk. Voelt zij zich in staat om het leren van de deelnemers als uitgangspunt te nemen?

Traditionele professionalisering	Professionalisering in een lerend netwerk
Begint met antwoorden	Begint met vragen
Gedreven door expert	Gedreven door deelnemers
Communicatie van expert naar deelnemers	Communicatie tussen deelnemers
Hiërarchische relatie, expert ‘boven’ deelnemers	Wederkerige relaties tussen deelnemers

Wanneer is het tijd voor nieuwe inspiratie?

Elk netwerk is anders en de behoefte aan nieuwe input verschilt per groep. In het eerste jaar blijkt vaak dat er al veel kennis en ervaring in het netwerk zélf zit, maar dat die nog niet altijd volledig benut is. In de dagelijkse onderwijspraktijk is er zelden tijd om echt goed uit te wisselen wat iedereen weet en meebrengt. Juist die uitwisseling, soms aangevuld met een externe expert die een paar keer aansluit, is dan al meer dan waardevol.
Na verloop van tijd, meestal in het tweede jaar of halverwege het eerste, groeit vrijwel altijd de behoefte aan frisse inspiratie van buiten. Het is aan de deelnemers én aan jou als procesbegeleider om hier alert op te zijn.
Zie je dat het netwerk toe is aan nieuwe input? Nodig een expert uit, of organiseer een werkbezoek. Zulke ervaringen kunnen nét dat duwtje geven: deelnemers worden geraakt, hun opvattingen verschuiven of ze voelen ineens (weer) de urgentie van het vraagstuk.
Een mooi voorbeeld: een lerend netwerk volgde in de verkenningsfase samen een workshop over ‘meertaligheid in de groep’. In deze workshop ervaarden deelnemers door een opdracht hoe het is om de voertaal niet te spreken. Deze ervaring bood direct nieuwe inzichten in het gekozen thema van het lerend netwerk. Ook droegen de opgedane ervaringen bij aan het gevoel van urgentie om met het thema aan de slag te gaan. Een van de procesbegeleiders zei hierover:

“Deelnemers van mijn lerend netwerk die meededen aan de workshop zeiden: “ik heb de opdracht niet gemaakt, want ik heb geen idee waar het over gaat”. Zulke ervaringen zorgen ervoor dat mensen zich beseffen, verhip als ik als volwassene al afhaak, hoe moet dat dan als je twee jaar bent?’ De noodzaak werd meer duidelijk voor ze.”

Procesbegeleider

Een procesbegeider van een lerend netwerk heeft verschillende rollen[37]:

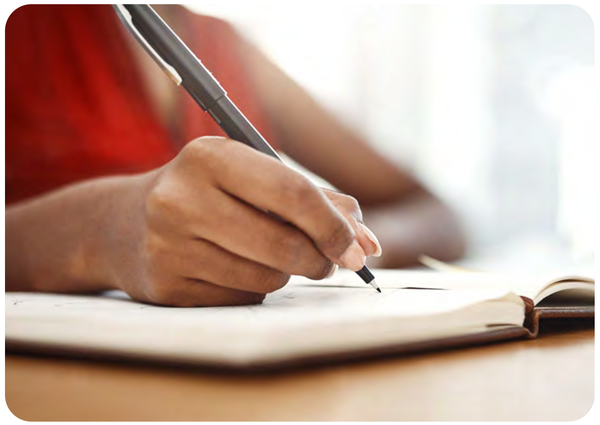
- Het ontwerpen en voorbereiden van de bijeenkomsten
- Het verzorgen van organisatie en communicatie
- Het ontwikkelen van psychologische veiligheid en vertrouwen
- Het ondersteunen van systematisch werken
- Het stimuleren van deelnemers om te leren
- Het zorgen voor inhoudelijke verdieping
- Het zorgen voor kennisdeling binnen en buiten het netwerk

De procesbegeleider is verantwoordelijk voor het ontwerpen en voorbereiden van de bijeenkomsten. Dit begint bij het formuleren van het doel: wat willen we na afloop van deze bijeenkomst bereikt hebben en hoe draagt dit aan bij het vraagstuk van het lerend netwerk? Vanuit dit doel kiest de procesbegeleider werkvormen die passen bij de fase van de systematische werkwijze waarin het netwerk zich bevindt. De procesbegeleider zorgt voor een goede organisatie en heldere communicatie, zodat iedereen weet waar en wanneer de bijeenkomsten plaatsvinden, wat het onderwerp is en welke voorbereiding van eenieder wordt verwacht[38]. Tijdens de bijeenkomsten observeert de procesbegeleider wat er in het moment gebeurt. Soms vraagt dit om afwijken van de oorspronkelijke planning, wat een flexibele houding van de procesbegeleider vereist.

Bovendien draagt de procesbegeleider actief bij aan psychologische veiligheid en vertrouwen (zie paragraaf 3.1), zodat deelnemers zich vrij voelen om zich uit te spreken en te leren. Ze ondersteunt het lerend netwerk in het volgen van de systematische werkwijze (zie hoofdstuk 2)

36 Takahashi, A. (2014). The role of the knowledgeable other in lesson study: Examining the final comments of experienced lesson study practitioners. *Mathematics Teacher Education and Development*, *16*(1).
37 Gebaseerd op De Vries, S., Verhoef, N., & Goei, S.L. (2016). *Lesson Study: een praktische gids voor het onderwijs*. Garant.
38 Schipper, T., Goei, S., De Vries, S.L., & Van Veen, K. (2017). Professional growth in adaptive teaching competence as a result of Lesson Study. *Teaching and Teacher Education*, 68, 289-303. http://doi.org/10.1016/j.tate.2017.09.015

en ontwerpt leeractiviteiten die het denken en leren van de deelnemers stimuleren[39]. De rol van procesbegeleider in een lerend netwerk is wezenlijk anders dan die van een trainer of workshopleider. Waar het bij trainingen vaak draait om het overdragen en actief verwerken van kennis, ligt de nadruk in lerende netwerken op het begeleiden van het groepsproces. De procesbegeleider stimuleert de deelnemers om zelf richting te geven aan het leerproces en ondersteunt hen in het samen reflecteren, zoeken en ontwikkelen. Het handelen van de procesbegeleider is altijd situationeel bepaald: ze stemt haar aanpak af op de specifieke situatie en wat de deelnemers op dat moment nodig hebben.



Een procesbegeleider verwoordde gevoel voor balans tussen sturen en ruimte geven als volgt:

> “Trainingen en workshops hebben een andere invalshoek. Daar gaat het om kennisoverdracht. Daar ging het nu niet om. In trainingen wil je ook dat deelnemers ‘aan gaan’, maar dat is een ander proces. Ik merk dat ik in het begin best veel behoefte had aan sturen. Ik wilde te hard lopen en zo hard ging dat proces niet. Op deze manier ga je je doel voorbij, want mensen haken niet aan. Je kunt niet op een Intercity springen, dat gaat niet werken. […] Je ziet in een lerend netwerk dat er geen rechte weg is van A naar B, het is een slingerpad dat je met hen volgt. Ik vind dat je het proces de ruimte moet geven en dan kan je niet al te veel sturen en richten.”

De reflectie in het kader maakt duidelijk dat het in de lerende netwerken draait om het gezamenlijke leren. De procesbegeleider beschikt niet over meer wijsheid dan de groep die zij begeleidt, maar begeleidt het proces waarin de deelnemers samen tot inzichten komen. Als procesbegeleider moet je daarbij steeds de balans bewaken tussen sturen en ruimte geven. Tegelijkertijd is het uiteraard de bedoeling dat de lerende netwerken ook concrete resultaten opleveren. In het Programma Taal in Almere ontwikkelen de lerende netwerken bijvoorbeeld tools die andere professionals kunnen gebruiken om hun taalonderwijs te verbeteren. De procesbegeleider ondersteunt het lerend netwerk bij het formuleren van deze opbrengsten, maar bepaalt deze niet zelf. Haar focus ligt meer op hoe het leerproces plaatsvindt dan op wat er precies bereikt wordt. Ze denkt mee over de haalbaarheid van de doelen, maar is niet alleen verantwoordelijk voor het realiseren hiervan. Die verantwoordelijkheid ligt bij de deelnemers en procesbegeleider samen.

In de praktijk leren deelnemers veelal onbewust van en met elkaar. Als procesbegeleider kun je dit leerproces versterken door het expliciet te maken. Dit kan bijvoorbeeld door aan het eind van een bijeenkomst ruimte in te bouwen voor reflectie: wat hebben we geleerd en wat nemen we uit deze bijeenkomst mee? De leeropbrengsten kunnen zowel betrekking hebben op de inhoud als op het proces: wat hebben we geleerd over de wijze waarop we samenwerken? In de reflectie is het waardevol om niet alleen te benoemen wat werkt, maar ook waarom iets werk, en waarom dat belangrijk wordt gevonden. Zo krijgt de reflectie meer diepgang.

39 Schipper, T., Goei, S.L., De Vries, S., & Van Veen, K. (2017). Professional growth in adaptive teaching competence as a result of Lesson Study. *Teaching and Teacher Education, 68*, 289-303. http://doi.org/10.1016/j.tate.2017.09.015
Schnellert, L., Sinclair, K. A., & Butler, D. L. (2025). The role of the researcher-facilitator in professional learning networks. *Journal of Professional Capital and Community*. https://doi.org/10.1108/JPCC-10-2024-0177

Ook tijdens de bijeenkomsten zelf kan de procesbegeleider reflectievragen stellen, zoals: waar baseer je deze uitspraken op? Wat maakt dat je denkt dat dit gaat werken? Zulke vragen nodigen deelnemers uit hun ideeën, overwegingen en keuzes expliciet te maken. De procesbegeleider kan daarbij ook uitleggen waarom ze dit soort vragen stelt, ze ondertitelt als het ware haar voorbeeldgedrag. Door dit zichtbaar te maken, nodigt ze deelnemers uit om dit gedrag zelf ook toe te passen.
Ook zorgt de procesbegeleider voor inhoudelijke verdieping. Binnen lerende netwerken willen deelnemers samen leren over het gekozen thema, maar niet altijd zal de benodigde expertise aanwezig zijn binnen de groep. De procesbegeleider kan dan, samen met de deelnemers, zoeken naar geschikte literatuur of andere bronnen. Ook kan een expert op het betreffende thema worden uitgenodigd bij één of meerdere bijeenkomsten van het lerend netwerk[40].

Tot slot zorgt de procesbegeleider voor kennisdeling binnen en buiten het netwerk. Ze creëert een cultuur waarin het normaal is om kennis, ervaringen en inzichten te delen. Ze moedigt deelnemers aan om actief inbreng te leveren: wat weten zij, wat werkt in hun praktijk en welke lessen kunnen ze vanuit hun organisatie meenemen? De procesbegeleider kan samen met de deelnemers ervoor zorgen dat de opbrengsten van het lerend netwerk, denk aan nieuwe inzichten, mooie voorbeelden, of praktische tools, niet binnen de groep blijven, maar worden gedeeld met collega's buiten het netwerk[41]. Door deze kennis tussentijds én na afloop zichtbaar en toegankelijk te maken voor andere professionals, vergroot je de impact van het lerend netwerk.



Aandachtspunten 'een heldere rolverdeling'

In een lerend netwerk zijn deelnemers eigenaar van het proces. Als procesbegeleider begeleid je dat met gevoel voor balans tussen sturen en loslaten. Tips van procesbegeleiders:

- Sluit elke bijeenkomst af met de vraag: wat moet de volgende bijeenkomst opleveren en wie doet wat in de tussentijd? Zo blijft iedereen betrokken.
- Betrek een expert en doe dit op tijd. Een expert wordt als waardevolle aanvulling gezien. Zoek in een vroeg stadium iemand die inhoudelijk en qua persoonlijkheid goed past. Neem de tijd om samen kennis te maken, een klik is belangrijk om het creatieve leerproces op gang te brengen en te houden.
- Maak afspraken over de rol van de expert. Die kan veel betekenen: inhoud inbrengen, sparren, helpen structureren, reflectie bieden of zelfs het gesprek begeleiden/praktisch ondersteunen.

40 Takahashi, A. (2014). The role of the knowledgeable other in lesson study: Examining the final comments of experienced lesson study practitioners. *Mathematics Teacher Education and Development*, *16*(1).
41 Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2020). Professional learning networks: From teacher learning to school improvement? *Journal of Educational Change, 22*, 13-52. http://doi.org/10.1007/s10833-020-09383-2

3.5 Ondersteunend leiderschap vanuit de eigen organisaties van de deelnemers

Deelnemers aan een lerend netwerk komen vaak uit verschillende organisaties. De leidinggevenden van de deelnemers spelen een belangrijke rol bij het faciliteren en versterken van het lerend netwerk[42]. Zij kunnen ervoor zorgen dat deelnemers voldoende tijd krijgen om actief deel te nemen en interesse tonen in wat er binnen het netwerk gebeurt. Daarnaast kunnen leidinggevenden ondersteuning bieden door te vragen wat de deelnemer nodig heeft (in tijd, middelen of ondersteuning vanuit de eigen organisatie) en daarin te faciliteren. Ook kunnen zij bijdragen aan de borging van de opbrengsten door te zorgen dat wat er in het lerend netwerk wordt geleerd en ontwikkeld, wordt benut binnen de eigen organisatie.

Dat kan bijvoorbeeld door een duidelijke verbinding te leggen tussen het thema van het lerende netwerk en het beleid van de eigen organisatie[43] en door collega's buiten het lerende netwerk actief te betrekken. Zo ontstaat er breder eigenaarschap en draagvlak, en wordt de opgedane kennis breder benut[44]. Een concreet voorbeeld is het delen van kennis tijdens een studiedag. Dat kan zowel tussentijds, als nadat het lerend netwerk haar eindproducten heeft opgeleverd. Door tussentijdse resultaten te delen groeit de betrokkenheid van collega's en kunnen zij input of advies geven aan de deelnemer van het lerende netwerk[45].

Aandachtspunten 'ondersteunend leiderschap vanuit eigen organisatie'

Goede afstemming met leidinggevenden van deelnemers is essentieel. Hierdoor weet de organisatie goed waar zij 'ja' op zeggen. Welke rol kan de procesbegeleider spelen in het optimaliseren van ondersteunend leiderschap vanuit de eigen organisaties van de deelnemers?

Als je als procesbegeleider al betrokken bent bij de samenstelling van het lerend netwerk:

- Adviseer organisaties dat deelnemers in duo's vanuit één organisatie meedoen. Dat maakt deelname aan het lerend netwerk minder kwetsbaar, zorgt voor groter draagvlak binnen de eigen organisatie van de deelnemers en ruimte voor inhoudelijke reflectie waardoor toepassing en vertaling naar de eigen praktijk gemakkelijker wordt.
- Bespreek met leidinggevenden en potentiële deelnemers, of laat deelnemers met hun leidinggevenden bespreken:
  - Wat kan de leidinggevende doen om de deelnemer te steunen in diens bijdrage aan het lerend netwerk?
  - Waarom doet een deelnemer mee aan het lerend netwerk? Deelname aan het lerend netwerk lost niet alle inhoudelijke vraagstukken van de organisatie op!
  - Hoeveel tijd is realistisch? Vergeet voorbereiding en reflectie niet.
  - Hoe past deelname in het takenpakket? Zorg dat het geen opeenstapeling van taken wordt. Beslis ook wat je door deelname aan het lerend netwerk niet doet.

Als je als procesbegeleider niet betrokken bent bij de werving van de deelnemers:

- Plan een intake met de individuele deelnemers. Zo ontdek je samen wat iemand nodig heeft om te leren binnen een lerend netwerk en verken je samen wat nodig is om gesteund te worden door de eigen organisatie.
- Ook kun je nagaan of de eerdergenoemde punten besproken zijn en zo niet, adviseren dat alsnog te doen.

Als de lerende netwerken onderdeel zijn van een groter traject wordt geadviseerd om een kick-off bijeenkomst te organiseren waarvoor ook alle leidinggevenden van de deelnemers zijn uitgenodigd. Zo krijgt iedereen tegelijkertijd dezelfde informatie, kun je aanpakken uitwisselen en krijgt het samen leren in lerende netwerken nog meer gewicht.

42 Huijboom, F. (2022). *The Professional Learning Community, a 'beckoning' or a 'working' perspective for teacher professionalisation: An investigation into the relationships between school context factors and PLC development at secondary schools.* [Doctoral Thesis]. Open Universiteit.
Prenger, R., Poortman, C.L., & Handelzalts, A. (2020). Professional learning networks: From teacher learning to school improvement? *Journal of Educational Change, 22*, 13-52. http://doi.org/10.1007/s10833-020-09383-2
43 Boogaard, M., Schenke, W., Van Schaik, P., Felix. C. (2017). *Kennisbenutting in kennisnetwerken van docenten: een verkenning.* Kohnstamm Instituut
44 März, V., Gaikhorst, L., Mioch, R., Weijers, D., & Geijsel, F. P. (2017). *Van acties naar interacties. Een overzichtsstudie naar de rol van professionele netwerken bij duurzame onderwijsvernieuwing.* RICDE, Universiteit van Amsterdam/NSO-CNA Leiderschapsacademie
45 PO academie, VO academie (2024). *Samen leren in netwerken. Over lerende netwerken in het primair en voortgezet onderwijs.*

3.6 Praktische randvoorwaarden

Voor een succesvol lerend netwerk zijn enkele praktische randvoorwaarden van belang, zoals tijd, budget en organisatie[46].

Voldoende **tijd** is nodig voor gezamenlijke kennisontwikkeling, kennisdeling en om de nieuwe kennis en inzichten te implementeren in de eigen praktijk[47]. Het is belangrijk dat deze tijd geoormerkt is als tijd om samen te kunnen werken binnen het lerend netwerk. Dit betekent dat deelnemers vanuit de eigen organisaties voldoende tijd moeten krijgen om succesvol bij te dragen aan het netwerk en die tijd moet passen binnen hun takenpakket. Tijd is ook nodig om elkaar te leren kennen en elkaar te leren vertrouwen[48]. Investeren in het opbouwen van relaties kost tijd die zich later terugbetaalt.

Het lerend netwerk moet ook voldoende **budget** hebben voor catering, materiaalkosten (bv. aanschaffen van literatuur of drukkosten) en het uitnodigen van externe experts. Je kunt vrij eenvoudig besparen op de kosten voor een locatie door goedkoop en vaak zelfs gratis de ruimtes van organisaties van de deelnemers te gebruiken.

Daarnaast is een goede **organisatie** essentieel, waarbij de procesbegeleider een centrale rol speelt. Zij plant de bijeenkomsten in overleg met de deelnemers aan het lerend netwerk en zorgt voor een regelmatige, vooraf afgesproken frequentie van ontmoeting. Daarbij stelt ze een globaal programma op, waarin duidelijk is wat er in de verschillende bijeenkomsten aan bod komt. Ook regelt ze praktische zaken, zoals locaties, catering en technische middelen.

Het kan fijn zijn om de bijeenkomsten op de werkplekken van de deelnemers zelf te houden, zodat deelnemers elkaars werkplek kunnen zien en hierdoor nieuwe inspiratie kunnen opdoen. Verder zorgt de procesbegeleider voor duidelijke werkafspraken: wie maakt aantekeningen, waar worden deze gedeeld, en hoe wordt andere relevante informatie (zoals onderzoeksartikelen of praktijkvoorbeelden) met elkaar gedeeld? Uiteraard betekent dit niet dat je dit als procesbegeleider alleen hoeft te doen. Een procesbegeleider is de aanjager, maar delegeren mag! Ook het regelen van praktische zaken of het meedenken over de invulling van de bijeenkomst draagt bij aan het gevoel van eigenaarschap bij deelnemers.



Aandachtspunten ‘praktische randvoorwaarden’.

Goede praktische randvoorwaarden vormen een belangrijke basis voor een lerend netwerk dat werkt, maar kunnen ook best uitdagend zijn. Tips die door procesbegeleiders worden genoemd zijn:

- Check bij het samenstellen van de groep of deelnemers minimaal één gezamenlijke werkdag hebben. Dat maakt plannen een stuk makkelijker. Is dat niet mogelijk, wissel dan de dagen af waarop de bijeenkomsten plaatsvinden, zodat iedereen zoveel mogelijk de kans krijgt om deel te nemen.
- Wees helder vanaf de start over de tijd die het kost. Deelname vraagt inzet tijdens én tussen de bijeenkomsten. Check onderweg of dat nog lukt en pas aan waar nodig. Soms helpt het om ‘huiswerktijd’ in te bouwen tijdens de bijeenkomst.
- Regel tijd. Deelnemers die deels worden vrijgeroosterd blijven makkelijker betrokken.
- Wees helder over vergoedingen en het budget. Wat is beschikbaar en hoe wordt deelname vergoed? Transparantie helpt om mensen aan boord te krijgen.
- Laat de locaties voor bijeenkomsten van het netwerk rouleren. Organiseer bijeenkomsten op verschillende werkplekken van deelnemers. Zo krijg je direct een inkijkje in elkaars context wat inspirerend werkt.

46 Bouzelmad, S., & Runia, J. (2021). *Een lerend netwerk starten: Randvoorwaarden, tips en praktijkvoorbeelden.* Nederlands Jeugdinstituut.
47 Poortman, C. (2020). *Onderzoek naar PLG's: pilots voor de ontwikkeling van professionele leergemeenschappen*. In De Jong, F. & Van Wijck, T., ***Ervaringen vanuit de praktijk van professionele leergemeenschappen (PLG's): Achtergronden, ervaringen en tips*** (pp.54-61). Aeres Hogeschool Wageningen.
48 Rincón-Gallardo, S., & Fullan, M. (2016). Essential features of effective networks in education. *Journal of Professional Capital and Community, 1(1),* 5-22

HOOFDSTUK 4
WERKVORMEN OM VOORWAARDEN VOOR SUCCES TE REALISEREN



In hoofdstuk 3 hebben we beschreven wat voorwaarden voor succes zijn. In dit hoofdstuk geven we concrete werkvormen om als procesbegeleider bij te dragen aan de ontwikkeling van deze voorwaarden.

4.1 Verken elkaars voorwaarden voor succes

Zoals beschreven in hoofdstuk 3, vergroot het voldoen aan bepaalde voorwaarden de kans op effectief samen leren en het realiseren van waardevolle opbrengsten binnen een lerend netwerk. Om deelnemers grip te geven op hun eigen leertraject, kiezen we er binnen het Programma Taal in Almere voor om deelnemers zélf hun eigen voorwaarden te laten formuleren waarvan zij vinden dat deze bijdragen aan het succes van het leertraject. Vervolgens gaan deelnemers samen in gesprek over wat nodig is om effectief samen te leren en concrete opbrengsten te realiseren en wie welke rol vervult. Door dit gesprek leren deelnemers elkaar beter kennen en wordt wederzijds begrip gestimuleerd. Procesbegeleiders kunnen de inzichten uit dit gesprek gebruiken om verwachtingen te managen, bijvoorbeeld met betrekking tot beschikbare tijd, budget en rollen binnen het netwerk. Ook kunnen zij het gesprek voeden met bijvoorbeeld voorwaarden voor succes die nog niet zijn aangestipt.

Een manier om de voorwaarden van succes op te halen zijn de oefeningen 'Teletijdmachine[49] en 'het Rampenplan'.

Voor startende lerende netwerken raden wij aan om met werkvormen, zoals in het kader 'een ramp of een succes?' beschreven, eerst aandacht te besteden aan de verkenning van de voorwaarden voor succes. De zoektocht naar het inhoudelijke vraagstuk vindt dan op een ander moment, met een andere werkvorm plaats.

Voor lerende netwerken die al langer samen leren, kun je een werkvorm als 'een boom van verwachtingen'[50] inzetten. In deze oefening worden deelnemers uitgedaagd om stil te staan bij hun eigen voorwaarden voor leren, de kwaliteiten die zij zelf meebrengen én het vraagstuk waaraan zij willen werken.

Een ramp of een succes?

Doelen werkvorm
Deelnemers verkennen samen hoe zij willen leren in het netwerk, leren elkaars verwachtingen kennen en krijgen helderheid over de kaders waarbinnen dit lerend netwerk opereert (denkend aan tijd, middelen, budget).

Scenarios
Scenario Teletijdmachine
Stel het is < einddatum leertraject > en je blikt tevreden terug op deze periode met jouw lerend netwerk. Een niet-deelnemer vraagt jou waarom het voor jou zo'n succes was. Wat is dan jouw antwoord?
Denk bijvoorbeeld aan: Waar ben je precies tevreden over? Wat is er zo goed gelukt en waarom? Welke voorwaarden zijn vervuld? Welke onderwerpen heb je besproken? Op welke manier heb je prettig geleerd?

Scenario Rampenplan
Stel we willen dat er in dit lerend netwerk niets goed gaat: de onderlinge relaties worden verschrikkelijk en er wordt vooral niets geleerd. Wat moeten we doen om dat voor elkaar te krijgen?

Mogelijke verwerkingsvorm
Maak groepjes of vraag de deelnemers zich in groepjes te verdelen. Geef iedere groep een scenario (rampenplan of teletijdmachine). Zorg dat de groepen niet van elkaar weten welk scenario zij hebben. In de groepen denken deelnemers eerst in stilte na over hun eigen perspectief. Vervolgens brainstormen deelnemers met hun groepje en noteren zij de uitkomsten op een groot vel en hangen deze op in de ruimte. Nodig de deelnemers uit om langs de vellen papier te lopen en voor zichzelf te noteren wat hen opvalt.
Bespreek vervolgens plenair de opvallendheden. Waar zien we overeenkomsten? Vraag ook naar mogelijke verschillen. Werk vervolgens samen toe naar een 'lijst' met randvoorwaarden en afspraken:

- Wat vinden wij belangrijk in het samen leren?
- Wat hebben wij hiervoor nodig?
- Wie heeft hierin welke rol en verantwoordelijkheid?

Als procesbegeleider kun je in de slotfase n.a.v. de opgestelde lijst de verwachtingen managen. Staan er punten op die niet of moeilijk te realiseren zijn? Waarom? Hoe gaan jullie daar mee om?

Een boom van verwachtingen

Doelen werkvorm
Deelnemers verkennen de interesses rond het thema en benoemen wat zij willen bereiken met het lerend netwerk. Ook krijgen ze zicht op ieders verwachtingen ten aanzien van het samen leren en wat ieder meebrengt aan bijvoorbeeld vaardigheden en kennis.

Mogelijke verwerkingsvorm
Je kunt het thema van je lerend netwerk zien als een boom. De takken, bladeren en het fruit zijn de opbrengsten waar je met het netwerk naartoe werkt: wat je uiteindelijk wilt oogsten. Om daar te komen, zijn sterke wortels nodig: die symboliseren de deelnemers zelf en wat zij meebrengen aan kennis, houding en ervaring. De stam staat voor het gezamenlijke leerproces dat de groep gaandeweg sterker maakt en bijdraagt aan het behalen van de opbrengsten.

Werkwijze
Laat deelnemers een boom invullen aan de hand van vier onderdelen:
Wortels: Wat breng je mee aan vaardigheden, houding of connecties rond het thema?
Bladeren: Wat willen jullie aan het eind van dit jaar samen bereikt hebben?
Fruit: Wat willen jullie op langere termijn (2 à 3 jaar) bereiken?
Stam: Wat heb je nodig om goed samen te kunnen werken en \ leren?
Laat iedereen eerst individueel nadenken en hun antwoorden op post-its bij de juiste plek op de boom plakken. Bespreek daarna gezamenlijk de opbrengst:
- Welke overeenkomsten zien we?
- Kunnen we de antwoorden groeperen en samenvatten in overkoepelende thema's?
- Mist er nog iets?
- Zijn er verschillen die we samen willen bespreken?

Sluit af met een reflectie: welke opbrengsten zijn haalbaar binnen één jaar en wat vraagt meer tijd? Hoe verhouden de beoogde opbrengsten zich tot het eventuele overkoepelende programma waarbinnen ons lerend netwerk valt?

49 Drijkoningen, C. (2012). *Lerende Netwerken in Perspectief*. Acco.
50 Eigen bewerking van de werkvorm 'The tree of expectations'. British Council. (2017). *Active citizens global facilitator's toolkit 2017–2018 (pp. 48–49).* https://www.britishcouncil.org/sites/default/files/active_citizens_global_toolkit_2017-18.pdf

4.2 Neem (blijvend) de tijd om elkaar te leren kennen

Een goede start begint met aandacht voor elkaar. Wie is die ander? Uit welke (werk)omgeving komt iemand? Wat drijft iemand om mee te doen aan dit lerend netwerk? Welke waarden, kwaliteiten en kennis brengt iemand mee? Door deze verhalen te delen en jezelf kwetsbaar op te durven stellen, ontdekken deelnemers raakvlakken en verschillen en kan wederzijds respect ontstaan. Als perspectieven later botsen, is er al een basis van begrip om op terug te vallen.

Ook al kost kennismaken tijd, het is geen eenmalige activiteit. Het vraagt blijvende aandacht, ook tijdens latere bijeenkomsten[51]. Alleen zo groeit het onderlinge vertrouwen en draag je bij aan ontwikkelen van psychologische veiligheid.

Er zijn online veel kennismakingsoefeningen te vinden, zeker geschikt voor de eerste bijeenkomst met het lerend netwerk. De variant in het kader kun je juist ook later in het traject gebruiken, bijvoorbeeld om de onderlinge band te versterken of nieuwe inzichten in elkaar te krijgen[52]. Je kunt deelnemers ook vragen wat hún favoriete kennismakingsoefening is en hen uitnodigen om er zelf één voor te bereiden. Zo betrek je iedereen actief bij het groepsproces.

Gelijkenissen en verschillen

Doel werkvorm
Deelnemers verkennen spelenderwijs overeenkomsten en verschillen waardoor zij elkaar beter leren kennen en er (nog meer) wederzijds begrip kan ontstaan.

Mogelijke verwerkingsvorm
Laat deelnemers een tweetal vormen en vraag hen door de ruimte te bewegen. Elk duo zoekt samen naar twee verrassende gelijkenissen en twee verschillen. Dus geen voor de hand liggende of zichtbare dingen, maar juist dingen die je niet meteen van elkaar weet. Laat daarna elk tweetal hun uitkomsten kort delen in de groep.

Optioneel: Koppel twee tweetallen en laat hen samen ontdekken wat ze met z'n vieren gemeen hebben of juist niet.



4.3 Stel grondregels voor 'samen leren' op

Voordat je als team aan de slag gaat, is het verstandig om samen enkele 'grondregels voor leren en gedrag' op te stellen. Hoe willen jullie professioneel met elkaar om gaan? Als een gesprek stroef loopt of de verkeerde kant op dreigt te gaan, dan kun je als procesbegeleider teruggrijpen op deze afspraken. Moedig deelnemers ook aan om dat zelf te doen.

Het is wenselijk om de grondregels samen op te stellen. Wat vindt de ander belangrijk, en waarom? Zo ontstaat er niet alleen een gedeeld kader, maar ook meer begrip en verbinding binnen het team. Wees eerlijk over wat komen gaat en benoem dit ook vooraf: leren in teamverband voelt niet altijd comfortabel. Vraag de deelnemers om daar bewust mee om te gaan. Soms schuurt het en dat mag. Durf je eigen en elkaars denkbeelden te bevragen. Juist dat ongemak kan leiden tot nieuwe inzichten en groei.
Laat de grondregels regelmatig terugkomen. Je kunt aan het begin van de bijeenkomst met elkaar bespreken welke grondregel die dag vooral centraal staat en afspreken dat iedereen er alert op is zich aan die regel te houden. Die afspraak kun je maken tijdens de check-in (zie paragraaf 4.5). Aan het eind van de werksessie kun je met elkaar evalueren in welke mate de groep zich hieraan gehouden heeft.

In het kader volgen enkele voorbeelden van grondregels en een werkvorm om samen tot de grondregels te komen.

51, 52 Drijkoningen, C. (2012). *Lerende Netwerken in Perspectief*. Acco.

Grondregels voor samen leren

Doel werkvorm
Deelnemers formuleren samen grondregels die de basis vormen voor een open en constructief leerproces.

Mogelijke verwerkingsvorm
Vraag deelnemers om na te denken over de vraag: Wat heb ik nodig om professioneel goed samen te kunnen leren en te ontwikkelen binnen ons lerend netwerk? Benoem dat je uiteindelijk wilt toewerken naar gezamenlijke 'grondregels' of afspraken om samen te kunnen leren en ontwikkelen. Geef deelnemers de tijd om in stilte hun grondregels op (losse!) post-its te schrijven. Vraag ze vervolgens hun post-its op hun borst of op een papier te plakken en laat ze speeddaten. Dat betekent dat ze in tweetallen in gesprek gaan over hun grondregels. Als ze het idee hebben dat ze voldoende hebben uitgewisseld, zoeken ze een nieuwe partner. Daarna laat je de deelnemers in groepen hun post-its clusteren: welke grondregels horen bij elkaar en waarom? Hoe zouden zij het cluster typeren? Je rondt af door beide groepen te laten presenteren en van beide groepen te komen tot een clustering. Die laatste clustering vormen de grondregels voor jullie lerend netwerk.

Voorbeeld grondregels[52]:
- Luister om te begrijpen, niet om te reageren
- Niet direct oordelen
- Wat in de ruimte wordt gezegd, blijft in de ruimte
- Het is oké om wat gezegd wordt te bekritiseren, maar niet de persoon die de mening uit
- Onderbouw je mening met bewijs en voorbeelden
- Wees niet bang om anderen te bevragen
- Het is oké om fouten te maken, je kunt jezelf corrigeren
- Bevraag je eigen perspectieven en aannames
- Sta oncomfortabele emoties toe en uit de emoties (maar verlies hierbij de andere regels niet uit het oog)
- Erken dat anderen je mogen corrigeren en/of feedback mogen geven
- Spreek vanuit je eigen perspectief en spreek niet voor anderen

Citaat van een procesbegeleider:

> "Ik zorgde ervoor dat iedereen even kon delen waar die mee bezig is en kon landen. Vaak komt men gehaast binnen vanuit het werk. Ik zorg dan voor wat lekkers te drinken en een koekje. Even checken hoe zit je hier en heb je nog iets wat van je hart moet?"

4.4 Doe een check-in en een check-out

Een check-in is een sterk begin van elke bijeenkomst. Iedereen krijgt kort de ruimte om 'te landen': iets te zeggen over hoe ze erbij zitten, wat er speelt, of wat ze willen delen dat van belang is voor de groep. Door iets van jezelf te laten zien en een gevoel te delen, kan er meer verbinding en begrip in de groep ontstaan. Bovendien helpt een goede check-in deelnemers hun aandacht te richten op het gesprek en het samen leren. Let op: een check-in is géén groepsgesprek. Het is een korte ronde van 'delen en door'. Als procesbegeleider is het jouw taak om dat te bewaken. Benoem vooraf dat er niet op elkaar wordt gereageerd, en grijp vriendelijk in als iemand dat toch doet.

Voorbeeldvragen die gebruikt kunnen worden voor een goede check-in zijn:
- Wat heeft jou vanochtend verrast?
- Hoe zit jij er nu bij qua energie?
- Welke drie woorden zeggen iets over hoe jij je nu voelt op dit moment?
- Wat had je vorige bijeenkomst willen zeggen, maar hield je voor jezelf?

Een check-out is een kort, maar waardevol moment aan het einde van een bijeenkomst waarin je vraagt hoe iedereen weggaat. Het is een moment waarop de deelnemers reflecteren op wat er die sessie is gebeurd. Je kunt vragen naar inzichten die zij hebben opgedaan en ruimte bieden voor iets wat nog gezegd moet worden, of wat jullie echt niet mogen vergeten af te spreken. Zo kun je geleerde lessen samen vieren en voorkom je dat er in de wandelgangen nog wordt nagepraat over dillema's of frustraties.

De vragen die je stelt kunnen gaan over het **proces** (bijvoorbeeld: waar kijk je vandaag tevreden op terug als het om onze samenwerking gaat) of over de **inhoud** (bijvoorbeeld: wat is een nieuw inzicht over taalontwikkeling?). De volgende vragen kun je stellen over de inhoud en het proces, maar hebben elk een ander doel zoals:

Afsluitend
- Wat neem je mee uit deze bijeenkomst?
- Wat wil je nog kwijt voordat je weggaat?
- Is er nog iets dat we vergeten zijn te benoemen of af te spreken?

Verbindend
- Welk moment van vandaag blijft je bij?
- Wie of wat wil je bedanken voor vandaag?

52 Deze regels zijn een bewerking van materiaal van het project Spaces to Code (2025) https://www.uu.nl/onderzoek/spaces-to-code/aanleiding

Vooruitblikkend
- Wat zou je na vandaag willen uitproberen?
- Wat zou je een volgende keer willen verdiepen of bespreken?

4.5 Vier successen

Systematisch werken in een lerend netwerk vraagt om doorzettingsvermogen van deelnemers omdat het veel denkwerk vraagt. Bovendien werk je langere tijd aan hetzelfde doel en kan het even duren voordat je vooruitgang of opbrengsten ziet. Om het teamgevoel vast te houden is het belangrijk aandacht te besteden aan kleine successen door ze expliciet te benoemen en te vieren. Passend bij het lerend netwerk, je eigen voorkeuren en het betreffende succes, kun je op verschillende manieren successen vieren.

Je kunt denken aan:
- Kleine gebaren als een traktatie geregeld door telkens iemand anders (zo leer je elkaar ook beter kennen).
- Informele activiteiten als samen wandelen of wat drinken.
- Complimenten geven, bijvoorbeeld als iemand een mooi (praktijk)voorbeeld deelt of een sterke vraag stelt.
- ‘Etaleren’ van opbrengsten met betrekking tot het thema van het lerend netwerk of voor jezelf als professional (bijv. tijdens een check-out of het ophangen van opbrengsten aan een slinger).
- Markeren van mijlpalen, bijvoorbeeld door een vlaggetje te plaatsen als een fase in de systematische werkwijze is afgerond.

4.6 Breng psychologische veiligheid tussentijds in kaart

Aan het begin van het lerend netwerk hebben jullie samen afgesproken wat nodig is voor een psychologisch veilige leeromgeving. Als procesbegeleider houd je hier oog voor en nodig je deelnemers uit dat ook te doen. Dit kan tijdens de bijeenkomsten, maar je kunt er ook een evaluatiemoment van maken.
Een manier om het samen leren te evalueren, is via een one-minute paper. Laat deelnemers na een aantal bijeenkomsten in één of enkele minuten schriftelijk reageren op een gerichte vraag. Dit stimuleert reflectie én geeft jou als procesbegeleider inzicht in hoe de leeromgeving wordt ervaren.

Voorbeelden van vragen zijn:
- In hoeverre voel jij je vrij om open te spreken, vragen te stellen of twijfels te delen? Wat helpt daarbij en wat mis je nog?
- Hoe verbonden voel jij je met de andere deelnemers? Wat draagt daaraan bij, en wat kan dat versterken?

Een andere manier is het invullen van het vragenlijstje in het kader (na minimaal twee bijeenkomsten[53]). Indien gewenst kun je dit na een aantal bijeenkomsten herhalen, om na te gaan in welke mate de psychologische veiligheid zich heeft ontwikkeld.

Beide aanpakken worden gevolgd door een gezamenlijk gesprek. In hoeverre is er sprake van psychologische veiligheid? Wat willen we graag met elkaar realiseren als het gaat om psychologische veiligheid? Hebben we ideeën wat we kunnen doen om bij te dragen aan de ontwikkeling van psychologische veiligheid?

Vragenlijst psychologische veiligheid

Beantwoord iedere vraag door aan te geven:
1. Nooit
2. Zelden
3. Soms
4. Vaak
5. Altijd

1. Als je een vergissing maakt, dan wordt dat je lang nagedragen.
2. Leden van dit team kunnen problemen en moeilijke kwesties ter sprake brengen.
3. Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn.
4. Het is veilig om risico’s te nemen in dit team.
5. Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen.
6. Niemand in dit team zou opzettelijk op een manier handelen die mijn inspanningen ondermijnt.
7. Bij het werken met leden van dit team worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.

De vragen 1,3 en 5 zijn negatief geformuleerd de antwoorden moet je hier spiegelen (een hoge waardering betekent dus dat er weinig psychologische veiligheid wordt ervaren m.b.t. deze uitspraak).

53 Vertaald overgenomen uit Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44 (2), 350-383

4.7 Besteed aandacht aan meta-communicatie

Het kan best spannend zijn om een lopend proces stil te leggen voor een meta-communicatief gesprek; dus om het gesprek te voeren over de manier waarop de communicatie verloopt. Daarom is het belangrijk dat de deelnemers van tevoren weten dat je, indien nodig, zult meta-communiceren. Geef op dat moment ook aan dat je nu een metagesprek voert en herhaal dat dit past bij jou rol als procesbegeleider (bijv. *"mijn rol als procesbegeleider is ook om het proces van samen leren te bewaken. Laten we daar samen onze aandacht op richten"*).
Als procesbegeleider weeg je voortdurend af of het onderbreken van het proces bijdraagt aan het werken binnen het lerende netwerk, of dat het juist te veel het proces verstoort. Soms is het effectiever om pas achteraf terug te blikken op wat er gebeurde in de interactie. Om een inschatting te kunnen maken helpt het om goed naar de deelnemers te luisteren en te letten op non-verbaal gedrag.



KitKat-methode: een hulpmiddel voor meta-communiceren

Een manier om duidelijk te maken dat je gaat meta-communiceren, is de KitKat-methode. Deze methode is geïnspireerd door een oude KitKat-reclame (en nee, we hebben geen aandelen in KitKat). In de reclame is iemand gestresst bezig, en dan klinkt er ineens een stem die zegt: "Hallo, waar zijn we nou helemaal mee bezig? Have a break, have a KitKat".

Doel werkvorm
Deelnemers worden zich door deze KitKat-methode bewust van momenten waarop metacommunicatie nodig is, omdat er iets in het proces gebeurt dat besproken moet worden.

Mogelijke verwerkingsvorm
Voor deze methode heb je een schaal met KitKats nodig, binnen handbereik. Zet hem extra centraal neer op momenten waarop het gesprek de diepte ingaat, bijvoorbeeld wanneer jullie samen op zoek gaan naar een gezamenlijk vraagstuk, betekenis geven aan verzamelde informatie of terugblikken op geleerde lessen. Op het moment dat er iets gebeurt in de interactie waarop je wilt reflecteren, neem je een KitKat uit de schaal en bespreek je wat je hebt waargenomen. In het begin kun je ervoor kiezen om vooral positieve momenten te bespreken. Bijvoorbeeld als er iets gebeurt in de interactie dat het ontwikkelen van goede relaties of psychologische veiligheid bevordert (zie hoofdstuk 3). De manier waarop je de waargenomen communicatie bespreekt, kan variëren. Je kunt de groep bijvoorbeeld vragen: "Ik heb een KitKat gepakt omdat ik zag dat er iets gebeurde tussen Maria en Zara. Zara, ik zag bijvoorbeeld dat je Maria betrok bij het gesprek door haar te vragen naar hoe zij dit in haar school doet. Hoe is dit voor jou Maria? Na een aantal sessies kun je de deelnemers uitnodigen om zelf ook KitKat-momenten te benutten. De schaal met KitKats ligt dan in het midden, zodat iedereen erbij kan, of er liggen KitKats verspreid door de ruimte.

4.8 Nodig alle perspectieven uit en bewaak de balans

Binnen het lerend netwerk werk je samen aan een bepaald vraagstuk. Om een gedegen antwoord te kunnen geven op dat vraagstuk is het van belang om 1) alle perspectieven aan tafel te verkennen en 2) om samen met het lerend netwerk tot een evenwichtig gesprek te komen.
Om alle perspectieven boven tafel te krijgen, kun je werkvormen inzetten als denken-delen-uitwisselen. Deelnemers krijgen eerst individueel denktijd om hun gedachten te vormen, wisselen hun gedachten uit met hun buur om hun perspectief ook echt te verwoorden en koppelen het daarna terug aan de groep. Deze aanpak zorgt ervoor dat iedereen inbreng heeft en dat iedereen aan het woord komt. Ook kun je samen expliciet op zoek gaan naar alternatieve perspectieven. Dit houdt in dat je niet stopt na het horen van de mening van de meerderheid, maar expliciet doorvraagt naar tegengeluiden die tot nieuwe inzichten kunnen leiden. Een vraag die hierbij kan helpen is: “is er iemand die hier een heel ander perspectief of gevoel bij heeft?”. Doordat jullie samen ruimte geven aan ‘het hele andere’ verlaag je de drempel voor deelnemers om een uniek of impopulair standpunt in te nemen. Tegelijkertijd kan een deelnemer met een uniek standpunt wel het gevoel krijgen dat diegene er alleen voor staat. Je kunt dit als procesbegeleider voorkomen door het ‘unieke’ standpunt te verbreden door vragen als “wie herkent dit?” of “wie heeft iets soortgelijks ervaren?”. Zo zorg je ervoor dat alle stemmen worden gehoord en dat de groep optimaal gebruikmaakt van de diversiteit aan inzichten[53]. Uiteraard blijft staan dat je samen zorgdraagt voor een balans in deelname. Je kunt de spreektijd monitoren door personen die veel aan het woord zijn aan te moedigen om ook anderen aan het woord te laten “Zou je eens willen kijken of iemand anders hier nog iets op wil aanvullen of vanuit een andere invalshoek wil reageren?”. Of door deelnemers die minder aan het woord zijn uit te nodigen om hun perspectief te delen, bijvoorbeeld door te zeggen “Ik ben ook benieuwd naar wat de mensen die we nog niet gehoord hebben ervan vinden”.

54 Kramer, J. (2024). *Deep Democracy: de wijsheid van de minderheid*. Boom Uitgevers.

Colofon

Titel: Procesbegeleider van Lerende Netwerken: een praktische handreiking

Auteurs: Karin van Look (Universiteit Utrecht, O&T), Martine Broekhuizen (Universiteit Utrecht, O&T), Lisa van der Sande (Hogeschool Windesheim), Willemijn Schot (Universiteit Utrecht, O&T) en Loes van Wessum (Hogeschool Windesheim)

Hogeschool Windesheim: lectoraat Urban Care & Education en lectoraat Inclusieve Leeromgevingen
Universiteit Utrecht: Onderwijsadvies & Training (O&T)

Vormgeving: Sylke Jansen en Frank Penning, Bredewold Communicatievormgevers

Deze publicatie is tot stand gekomen met medewerking van: Procesbegeleiders binnen het Programma Taal in Almere, Gemeente Almere, Chiel van der Veen, Sui Lin Goei, Marije van Roekel, Mariska Venema, Lara Engelsman, Lourens van der Leij, Karel Staa (Hogeschool Windesheim)

Deze publicatie valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de namen van de auteurs hierbij vermeld worden.

Citeren als: Van Look, C.J., Broekhuizen, M. L, Van der Sande, L., Schot, W. D., & Van Wessum, L. (2026). ***Procesbegeleider van Lerende Netwerken: een praktische handreiking***. Universiteit Utrecht (O&T) en Hogeschool Windesheim.

hogeschool Windesheim Dichter bij jou

Gemeente Almere

Universiteit Utrecht

Onderwijsadvies & Training