

# Samen opleiden, lerarenopleiding en werkveld geven samen de toekomst vorm

*Spelsimulatie als methodiek om mensen te betrekken bij ontwikkelingen in het onderwijs.*

*In dit artikel beschrijven we de opzet en opbrengst van een spelsimulatie waaraan de opleiders van de lerarenopleiding van de Hogeschool van Rotterdam, 20 studenten en 20 coaches en 'BoS-sen'<sup>1</sup> van een aantal scholen uit Rotterdam en omstreken deelnamen.*

## Inleiding

Aanleiding tot de bijeenkomst over spelsimulaties was de keuze voor het onderwijsconcept 'competentiegericht opleiden' van aanstaande leraren. In deze opleidingsbenadering vervullen de scholen een essentiële rol in de leercyclus die studenten doorlopen terwijl zij werken en leren op school en op de opleiding. Cruciaal is dat de studenten en alle begeleiders in het systeem hun rol zodanig vervullen, zodat de bijdragen van de verschillende actoren op de school en op de opleiding elkaar aanvullen. Ook een adequaat gebruik van portfolio, persoonlijk ontwikkelingsplan en assessments door begeleiders en studenten draagt bij aan de kracht van de leercyclus. Dat waren ook het belangrijkste doelen voor het ontwikkelen en uitvoeren van de spelsimulatie:

- 1 Verdere afstemming tussen bijdragen van de ondersteuners op school en die van de opleiding aan de professionalisering van aanstaande leraren.
- 2 Evaluatie van het gebruik van instrumenten als portfolio, pop's en assessments in de leercyclus.

Spelsimulaties zijn uitermate geschikt om medewerkers te betrekken bij nieuwe ontwikkelingen. In een spelsimulatie onderzoeken de deelnemers een toekomstige werkelijkheid die zo goed mogelijk wordt nagebootst. De deelnemers aan de spelsimulatie leren op indringende wijze die nieuwe werkelijkheid kennen. Zij worden geconfronteerd met problemen die zich daadwerkelijk voordoen in het nieuwe systeem. De betrokkenheid is groot, mede omdat de spelsimulatie de mogelijkheid biedt om met actoren die het nieuwe systeem vanuit een ander perspectief kennen, op zoek te gaan naar oplossingen. Dit zijn ingrediënten van de spelsimulatie: gemeenschappelijke betrokkenheid bij een reëel probleem en daar samen oplossingen voor bedenken.

Spelsimulaties worden met succes ingezet bij ontwikkelingen waarbij medewerkers met elkaar moeten samenwerken voor een bepaald resultaat. Enkele voorbeelden daarvan zijn: het doorvoeren van kernteams, versterking van de leerlingbegeleiding/het mentoraat, samenwerking met een lerarenopleiding bij het opleiden van a.s. leraren en het doorvoeren van Integraal Personeelsbeleid.

## Aanleiding: competentiegericht opleiden

*Mike is derdejaars student. Hij heeft moeite met klassenmanagement. Hij 'vergeet' daardoor zijn lesvoorbereiding en gaat improviseren. Dat vergroot echter weer de ordeproblemen. Mike is daardoor tamelijk onzeker geworden.*

*Mike heeft in Thea een ongeduldige coach op school. Thea twijfelt aan de vakken van Mike. Zij geeft adviezen die vooral op haar eigen docerlijf zijn geschreven, maar waar Mike niet veel mee kan. In het kader van 'competentiegericht opleiden' laat Thea Mike 'leerzame klusjes' voor haar uitvoeren omdat zij van mening is, dat hij in het kader van competentiegericht opleiden alle aspecten van het leraarschap moet meemaken. Daarmee ontlast Mike haar tevens van een deel van haar drukke werkzaamheden en heeft zij tijd om hem te begeleiden. Mike is het niet eens met deze gang van zaken. Hij wil, juist nu het zo moeizaam gaat, vooral beter leren lesgeven. Die leervens heeft hij ook keurig opgenomen in zijn persoonlijk ontwikkelingsplan. In een gesprek met zijn tutor verzuchtte*

AUTEUR(S)

Louis Steeman &  
Frank Weijers,  
Steeman + Weijers b.v.

Mike: "Nou neem ik verantwoordelijkheid voor mijn eigen 'professionele ontwikkeling', zoals jij dat noemt, en nu is het weer niet goed!"

De situatie van Mike staat niet op zich. Het is een van de vele praktijksituaties die voortvloeit uit de keuze van de lerarenopleiding van Hogeschool Rotterdam voor een opleidingsbenadering waarbij studenten zich professioneel kunnen ontwikkelen in een leerproces. In die leerproces pendelen studenten werkend, reflecterend en lerend tussen de werkplek (de school) en de opleiding.

Op de school doen de studenten ervaringen op in situaties die voor het beroep van leraar kenmerkend zijn. Zij worden daarbij op de school ondersteund en begeleid door een coach en een BoS. De BoS heeft een coördinerende rol met betrekking tot de coaches op de school.

Op de lerarenopleiding heeft elke student voor de begeleiding van zijn persoonlijke en professionele ontwikkeling een tutor. Daarnaast is er een helpdesk ingericht waar studenten terecht kunnen met hun vakdidactische vragen. Zeven 'ambassadeurs' zijn verantwoordelijk voor het relatiemanagement met de scholen.

Bovenstaande is in een notitie 'Leren en werken' beschreven. In deze notitie zijn tevens de rollen van de begeleiders beschreven.

De keuze voor dit opleidingsconcept is door de lerarenopleiding van Hogeschool Rotterdam gedaan in het kader van het landelijk project Educatief Partnerschap (EPS). Een van de doelen van dat project was te komen tot een nauwere samenwerking tussen scholen en opleiding. Dat was vooral noodzakelijk om de opleiding van leraren aan te laten sluiten bij een veranderde onderwijspraktijk. Daarnaast leidde het lerarentekort tot de vraag om verkorte duale opleidingstrajecten voor zij-instromers en herintreders. Die opleidingen moesten aansluiten bij de beroepspraktijk én bij de eerder verworven competenties van de studenten. De lerarenopleidingen hebben op deze uitdagingen gereageerd met een competentiegericht en vraaggestuurd opleidingsconcept. Dat betekent dat de ontwikkeling van competenties bij studenten centraal staat en hun vragen en behoeften bepalend zijn voor de begeleiding die ze krijgen.

**Ingrediënten van een spelsimulatie: gemeenschappelijke betrokkenheid bij een reëel probleem en daar samen oplossingen voor bedenken**

### Het probleem

Bij doorvoering van dit systeem bleek al snel, dat studenten de neiging hebben met hun professionaliseringsvraag te 'shoppen' bij elke begeleider in het systeem. Dat werd veroorzaakt door de verwarring over de rollen en bijdragen van de verschillende begeleiders. Complicierend daarbij was, dat de begeleiders

ook nog werkzaam waren in verschillende organisaties. Dat leidde tot de vraag hoe de begeleiders hun verantwoordelijkheden en taken onderling beter af zouden kunnen stemmen zonder daarbij te vervallen in omslachtige bureaucratische procedures.

### Doel van de spelsimulatie

De beoogde opbrengst van de spelsimulatie was: 'Kom met aanbevelingen waardoor de student beter in staat is gebruik te maken van de bijdragen van de verschillende begeleiders, zodanig dat deze bijdragen goed op elkaar aansluiten'. In de evaluaties zou tijdens de spelsimulatie tevens worden nagegaan over welke vaardigheden de verschillende actoren dienen te beschikken en hoe het gebruik van portfolio, pop's en assessments de leerproces kunnen versterken.

### Rolbeschrijvingen

Gegeven de doelstelling werd het ontwerp van de spelsimulatie vormgegeven vanuit de positie van de student. In de rolbeschrijving zijn we uitgegaan van de praktijksituatie van Mike die we in het begin van het artikel hebben beschreven.

- 1 Mike is derdejaars student. Hij heeft moeite met klassenmanagement. Hij 'vergeet' daardoor zijn lesvoorbereiding en gaat improviseren. Dat vergroot echter weer de ordeproblemen. Mike is daardoor tamelijk onzeker geworden.
- 2 Zijn coach, Thea, is nogal ongeduldig en twijfelt aan de vakkennis van Mike. Thea geeft adviezen die vooral op haar eigen docerlijf zijn geschreven, maar waar Mike niet veel mee kan.
- 3 Thea laat Mike 'leerzame klusjes' voor haar uitvoeren omdat zij van mening is, dat hij alle aspecten van het leraarschap moet meemaken. Daarmee ontlast Mike haar van een deel van haar drukke werkzaamheden en heeft zij tijd om hem te begeleiden. Mike is het niet eens met deze gang van zaken. Hij wil, juist nu het zo moeizaam gaat, vooral beter leren lesgeven.
- 4 Mike heeft in een briefje aan de BoS zijn klage gedaan over zijn coach.
- 5 Het is Mike niet duidelijk met welke vragen hij terecht kan bij de helpdesk.
- 6 Hij besluit bovenstaande te bespreken met zijn tutor.

Met de rolbeschrijving van Mike als uitgangspunt werden de rollen beschreven van de coach en de BoS (spelers vanuit de school) en van de ambassadeur, de helpdesk-docent, de tutor en een coördinator van de opleiding (spelers vanuit de lerarenopleiding). Elke 'speler' kreeg in de spelsimulatie een observator mee, met wie de acties in de simulatie werden voor besproken en achteraf geëvalueerd.

## SPELSIMULATIE

### Waarom een spelsimulatie?

• In de eerste plaats is een spelsimulatie een goed instrument om een deels nog onbekende toekomst te verkennen. Ontwikkelaars, gebruikers en beslissers kunnen samen ervaring opdoen met een verandering en samen beslissen over de verdere ontwikkeling en uitvoering ervan. Deelnemers worden aldus op een relatief eenvoudige manier in staat gesteld inzicht te verwerven in het professioneel gedrag dat zowel een nieuwe situatie als ook het pad ernaar toe (de gekozen veranderingsstrategie) van hen vraagt. Daarbij worden ze zich ervan bewust in hoeverre het gevraagde gedrag past binnen de cultuur van de organisatie waarin ze werken.

Een verandering bewijst haar meerwaarde pas in de praktijk. In dit geval werd die nieuwe praktijk, te weten het werken met een nieuw opleidingsconcept, werkenderwijs en in nauwe samenwerking met de scholen ontwikkeld. Zoals hiervoor al aangegeven bleken er aan deze praktijk een aantal haken en ogen te zitten.

• Ten tweede is een spelsimulatie één van de methoden om betrokkenheid bij de wijze waarop de verandering wordt doorgevoerd en het beoogde resultaat hiervan te creëren. Immers, naarmate de betrokkenheid van medewerkers - een kritische succesfactor bij het doorvoeren van veranderingen - toeneemt, is de bereidheid groter om in de nieuwe situatie en conform de nieuwe 'spelregels' te functioneren. De veranderingsstrategie kan in een simulatiespel worden beproefd en getoetst.

Overigens hoeft het in een spelsimulatie niet altijd te gaan om een verandering. Een spelsimulatie leent zich ook prima voor analyse van een bestaande situatie. De onderzoeksvraag is dan bijvoorbeeld: 'Waarom gaat voortdurend hetzelfde mis?' Of: 'Wat is de volgende stap in ons ontwikkelingsproces?'

• Een derde argument om met spelsimulaties te werken is het inzicht dat een spelsimulatie kan geven in thema's die in organisaties doorgaans onbesproken blijven. De simulatie geeft als het ware een doorkijkje in de zogenaamde onderstroom van de organisatie. Die onderstroom omvat min of meer verborgen regels, zoals de stilzwijgend overeengekomen wijzen van oplossen van problemen en de geboden en verboden die - vaak onbewust - gelden in een organisatie. In een spelsimulatie komen deelnemers in een situatie waarin ze een reëel probleem moeten oplossen. De onderstroom komt dan onvermijdelijk tot leven. Deelnemers kunnen onder leiding van de spelleider reflecteren op de gekozen oplossingsstrategieën en de overwegingen die daarbij blijkbaar een rol hebben gespeeld. Daarmee geeft een spelsimulatie ook inzicht in de haalbaarheid van een verandering binnen de cultuur van een organisatie.

• Tenslotte is een niet onbelangrijk argument dat de methodiek van de spelsimulatie congruent is met de onderliggende thematiek van de verandering die in het spel wordt onderzocht. Het gaat hier om een paradigmaverandering van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd opleiden en professionaliseren. In dit nieuw paradigma draait het om drie doelen die de student moet bereiken: Ten eerste: bekwaam kunnen handelen in een reële context. Ten tweede: daarop kunnen reflecteren. Ten derde: jezelf verder kunnen bekwamen. De ongedeelde complexe werkelijkheid en een handelingsperspectief zijn uitgangspunt voor de vormgeving van het leerproces door de student, waar dat voorheen een opgedeelde werkelijkheid en het verwerven van deelvaardigheden waren. Die ongedeelde complexe werkelijkheid en een handelingsperspectief zijn nu precies de kenmerken van een spelsimulatie. Deze congruentiegedachte sluit aan bij Swieringa (1996) die erop heeft gewezen, dat de basiskenmerken van de veranderingsstrategie overeen moeten komen met die van de verandering zelf. De enige manier voor een bureaucratie om een lerende organisatie te worden is door lerend op weg te gaan.

### Spelsimulatie: kenmerken

Een spelsimulatie is een (gesimuleerd) model van een werkelijk systeem waarbij actoren in verschillende rollen doelen trachten te bereiken binnen een set regels (De Caluwé, 1996). Deze omschrijving levert de volgende kenmerken van een spelsimulatie:

- 1 Spelers proberen doelen te bereiken met gebruikmaking van de elementen van het systeem.
- 2 Hoewel mensen worden geplaatst in een rol is de spelsimulatie geen 'rollenspel'. Men speelt geen rol, maar tracht in de spelsimulatie vanuit een bepaalde positie in de gesimuleerde werkelijkheid bepaalde doelen te bereiken.
- 3 Bij voorkeur nemen mensen een positie/rol die zij doorgaans niet vervullen. Daarmee wordt bereikt, dat men de werking van het systeem vanuit een geheel andere positie leren kennen en kunnen onderzoeken.
- 4 Mensen nemen gedurende de spelsimulatie voortdurend beslissingen. Zo kunnen zij nagaan, wat binnen de gesimuleerde werkelijkheid het effect is van hun beslissingen met betrekking tot het doel dat zij willen bereiken.

### Fasen in een spelsimulatie

Wij onderscheiden de volgende fasen:

- 1 Analyse van het probleem
- 2 Vaststellen van de doelen van de spelsimulatie
- 3 Ontwerp van de spelsimulatie
- 4 De spelsimulatie zelf.  
Hierbij onderscheiden we ruwweg de volgende stappen:
  - a instructie
  - b voorbereiding op de rol
  - c simulatiefase 1
  - d nabespreking simulatiefase 1
  - e simulatiefase 2 op basis van de conclusies uit de eerste nabespreking.
  - f nabespreking van de tweede simulatiefase
  - g trekken van algemene conclusies over de beoogde verandering en het vervolg van het veranderingsproces.
- 5 De conclusies uit de spelsimulatie.  
De conclusies worden vertaald naar verdere implementatie van de verandering.

## Opdracht en instructies

De deelnemers werden geïnstrueerd om in de simulatie zó te handelen dat:

- de 'leercyclus' tot leven komt en elke 'speler' de bijdrage kan leveren die hoort bij zijn of haar rol in de leercyclus;
- de student groeit als zelfstandig lerend, zelfsturend aanstaande professional.

De simulatie is inmiddels tweemaal uitgevoerd. Elke uitvoering duurt één dagdeel. De eerste bijeenkomst telde veertien deelnemers, die deels afkomstig waren van de scholen en deels van de lerarenopleiding. Die eerste ronde leverde, naast concrete verbetervoorstellen voor de leercyclus, ook enkele verbeterpunten op voor het spel zelf. Een tweede ronde vond plaats met 120 deelnemers tijdens de jaarlijkse tweedaagse conferentie van de Lerarenopleiding van Hogeschool Rotterdam in januari 2003. De tachtig opleiders, twintig studenten en twintig deelnemers afkomstig uit de scholen werden verdeeld over acht groepen.

**Een spelsimulatie leidt tot een directe en levendige manier van leren.**

## Opbrengsten

Bovenstaande simulatiespel leverde het volgende op:

- 1 Het inzicht, dat nagenoeg elke speler de neiging had om het probleem van Mike 'over te nemen'. De grote betrokkenheid bij Mike en zijn probleem leidde tot 'reddersgedrag' van de kant van de begeleiders. Dat belemmerde Mike in zijn groei als professional, waardoor hij zich bevestigd voelde in zijn afhankelijkheid en onzekerheid.
- 2 In de spelsimulatie bleek de neiging van de begeleiders om de hele problematiek van de student over te nemen. Ze namen daarbij geen initiatieven om de expertise en inzet van de collega-begeleiders te benutten.
- 3 In de nabesprekingen konden de deelnemers, naar aanleiding van bovenstaande twee punten, conclusies trekken over ieders specifieke bijdrage aan dit type professionaliseringsvragen.
- 4 Het werd deelnemers duidelijk, dat de student de 'drager' moet zijn van zijn eigen professionaliseringsvragen.
- 5 In samenhang hiermee werd duidelijker welke eisen aan portfolio, pop's en assessment gesteld moeten worden, opdat de student kan aantonen waarin hij bekwaam is en kan aangeven welke competenties hij nog moet verwerven.
- 6 In de nabespreking realiseerde men zich dat er zowel op de lerarenopleiding als op de veel scholen een 'verborgen' regel geldt die ongeveer als volgt luidt: 'Als je een probleem hebt met een collega, die in jouw ogen zich niet professioneel gedraagt, los je dat op zonder die persoon daarin te kennen.' Kennelijk gaan de begeleiders er impliciet van uit, dat deze regel ook geldt voor aanstaande collega's (Mike in dit geval).

- 7 Op basis hiervan concludeerden we, dat de nieuwe manier van opleiden ook om andere regels vraagt in de cultuur van de opleiding/school.
- 8 Als vervolg op de spelsimulatie werden de bijdragen van de verschillende 'spelers' nader omschreven en beter gecommuniceerd naar studenten.
- 9 Ook werden naar aanleiding van de simulatie scholingswensen geformuleerd en nadere afspraken gemaakt over de training die vanuit de opleiding wordt verzorgd voor coaches en BoS-sen.
- 10 Tenslotte werden voorstellen gedaan over het vervolg van het ontwikkelings- en implementatietraject.

## Tot slot

Een spelsimulatie leidt tot een directe en levendige manier van leren. De ervaringen die deelnemers met elkaar opdoen leiden tot inzichten op verschillende niveaus: de sterke en zwakke aspecten van het systeem, de impact van ieders bijdrage op anderen en op het eindresultaat worden helder. In de nabesprekingen is er vaak een 'onmiddellijk' inzicht in de wijze waarop het systeem kan worden verbeterd. De in een spelsimulatie door de deelnemers ervaren betrokkenheid, kwaliteiten en beperkingen maakt dat er een milde houding ontstaat; naar elkaar toe en met betrekking tot het ontwikkelingsproces waarvan ze samen deel uitmaken.

## Noten

- <sup>1</sup> Een BoS is een begeleider op school. De BoS heeft als taak de opleidingsfunctie op zijn school vorm te geven. Hij heeft een coördinerende rol ten opzichte van de coaches op de school.

## Literatuur

- Caluwé, L. de, Geurts, J., Buis, D. & Stopplenburg, A. (1996). *Gaming: organisatieverandering met spelsimulaties*. 's Gravenhage: Uitgeverij Delwel.
- Swieringa, J. (1996). *In plaats van reorganiseren*. Groningen: Wolters Noordhoff.