

Professionaliteit van loopbaanbegeleiding in de praktijk

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Om binnen opleidingsteams loopbaanbegeleiding voor zowel studenten als medewerkers werkelijkheid te laten worden, zijn gerichte aandacht en sturing nodig. Bij dit 'Onderwijskundig Leiderschap' – een rol die meestal door de opleidingsmanagers en teamleiders wordt vervuld – hoort een aantal taken. Wat zijn deze taken? En hoe staat het er in de praktijk voor met het Onderwijskundig Leiderschap?

Wil je als onderwijsinstelling ervoor zorgen dat loopbaanontwikkeling en -begeleiding in goede banen geleid wordt en structureel kwalitatief hoogstaand blijft, dan heb je aan alleen visie, beleid en strategie niet genoeg. Er is Onderwijskundig Leiderschap nodig om LOB echt te laten landen op de werkvloer. Dit leiderschap wordt in de praktijk uitgevoerd door de teamleiders en opleidingsmanagers. Sommige mbo-instellingen leggen de verantwoordelijkheid voor LOB zo laag mogelijk in de organisatie. Kleine, resultaatgerichte teams zijn daar aan zet. Dit decentrale beleid heeft als voordeel dat er niemand in een keurslijf wordt gepropt. Er mag variatie ontstaan. Een optimale bijdrage van elk teamlid en leidinggevende of taakhouder wordt daarmee mogelijk. Maar dan moet er wel voldoende sturing en ondersteuning zijn om tot goed loopbaangericht onderwijs te komen. Er is iemand nodig die het roer in handen heeft wat betreft:

- het versterken van draagvlak voor LOB en regie houden op de ontwikkeling en uitvoering van loopbaanontwikkeling binnen het curriculum en de begeleidingsstructuur;
- het maken van team- en professionaliseringsplannen;
- het letten op benodigde LOB-competenties bij het aannemen van nieuw personeel;
- zorg dragen voor passende facilitering;
- het monitoren en beoordelen van de effecten van LOB-professionalisering, van LOB voor studenten en LOB voor medewerkers.

In de gesprekken met de vijf mbo-instellingen kwam naar voren dat

er nog veel winst te behalen valt wat betreft dit Onderwijskundig Leiderschap. Hieronder staan enkele aandachtspunten.

Draagvlak en regie

Om zaken te realiseren heb je draagvlak nodig. Uit alle gesprekken blijkt dat de medewerkers doordrongen zijn van het belang van LOB. Dit betekent echter nog niet dat er een gedeelde visie op LOB is. 'Binnen de teams moet er nog het **nodige werk** verzet worden om de **visie te laten landen**, te bespreken en in te zetten om de gewenste vernieuwing van LOB vorm te geven', aldus een van de medewerkers van Summa Laboratorium. Daarnaast is het uitermate belangrijk dat de implementatie van de vernieuwing goed begeleid wordt. Hierbij helpt het als teamleiders/opleidingsmanagers binnen één en dezelfde mbo-instelling hierover in gesprek gaan. Dit gebeurt bij de geportretteerde scholen echter niet of nauwelijks: men is vooral bezig met de eigen opleiding. De **drukke en de volle agenda's** tijdens overleggen en bijeenkomsten maken het **moeillijk om veel met elkaar te delen**.

Dit kan tot onduidelijkheid leiden, iets wat in bijna alle gesprekken naar voren kwam. Er is veel **verwarring** over de verschillende begrippen die in gebruik zijn. De samenhang en het onderscheid tussen Loopbaanontwikkeling en -Begeleiding (LOB), Studieloopbaanbegeleiding (SLB) en de kwalificatie-eisen Loopbaan en Burgerschap (L&B) zijn over de gehele linie nog niet voldoende helder. Ook de **samenhang en het onderscheid tussen de verschillende rollen** – SLB'er, docent L&B, loopbaancoach, loopbaanbegeleider, mentor, startcoach – **en taken** blijken onduidelijk. Door de onduidelijkheid is het moeilijk goede afspraken te maken (en na te komen). Er moet meer **communicatie** over en weer komen. En dan het liefst in hetzelfde 'LOB'-idioom. Want anders ontstaat er **onrust, onbegrip en irritatie** bij de teams', zoals een van de gesprekspartners van Landstede het verwoordt. Dit alles vergt stevig Onderwijskundig Leiderschap.

Team- en professionaliseringsplannen

Als team en als individu wordt er van je verwacht dat je **tijd steekt in** professionaliseren. Bij de meeste geportretteerde scholen maakt LOB deel uit van het TeamOntwikkelPlan (TOP) en het Persoonlijk OntwikkelPlan (POP). In deze plannen staat echter nog te weinig wat er al goed gaat, wat er verbeterd kan worden en wie wat op welke termijn gaat verbeteren. Verder zijn er binnen de onderwijsinstellingen vaak **grote verschillen binnen de teams**. Ook wat betreft de kwaliteit van de plannen, zoals uit de gesprekken blijkt.

Helicon Opleidingen MBO Nijmegen pakt het grondig aan. Daar moet een medewerker in een POP afspraken maken over een of twee **LOB-gerichte acties** in zijn lessen of begeleiding. Bij andere scholen is dit minder concreet ingestoken. Slechts een van de geportretteerde onderwijsinstellingen heeft geen professionaliseringsplan voor LOB. 'Ieder is continu bezig met leren. Het staat alleen niet dusdanig genoteerd', aldus een van de medewerkers. Hieraan goed richting geven vraagt om **onderwijskundig leiderschap** en vereist **vertrouwen** van het team in de onderwijsmanager/teamleider.

Nieuw personeel

Ook door gerichte werving en selectie kan een onderwijsinstelling de nodige LOB-kwaliteiten binnenhalen. Helicon Opleidingen MBO Nijmegen heeft loopbaanontwikkeling zowel naar studenten als naar docenten opgepakt. De basisgedachte daarbij is dat je een studentenloopbaan beter kunt ondersteunen als je zelf ook bewust je eigen loopbaan kunt vormgeven en sturen. Bij de **sollicitatiegesprekken** voor nieuwe docenten is dan ook gericht aandacht voor de loopbaan, onder meer door loopbaanvragen als 'Waar zit je passie?', 'Waar zit je meeste energie?', 'Waaraan zou je een bijdrage willen leveren?' te stellen en hierop door te vragen. Bij Summa Laboratorium komt binnen het aannamebeleid de taak van loopbaanbegeleider eveneens altijd aan de orde. Echter, 'als er alleen maar sollicitanten reageren die heel goed zijn in hun vak, maar niet beschikken over loopbaanbegeleiderscompetenties, dan wordt de kandidaat toch aangesteld.' Het is wederom aan de Onderwijskundig Leider om ook bij de werving en selectie van nieuwe docenten structureel aandacht te vragen voor LOB.

Facilitering

Het goed vormgeven van LOB levert grote werkdruk op. Dat heeft te maken met het vele werk dat de grote **veranderingen in het mbo** vragen: passend onderwijs, zorgplichten, Focus op Vakmanschap. Bij alle geportretteerde onderwijsinstellingen hebben de medewerkers

te **weinig tijd en ruimte**. ROC van Amsterdam MBO College West vindt dat de **groepen** voor LOB dan ook kleiner moeten. Daarnaast wenst men meer **spreekkamers** en een kleinere locatie. De docenten willen ook **vindbaar en bereikbaar** zijn voor de studenten en gefaciliteerd worden in **flexibel werken** (telefoon, laptop, etc.) De reeds beschikbare **digitale hulpmiddelen** zouden nog eenvoudiger kunnen.

Bij al deze (gewenste) faciliteiten is de Onderwijskundige Leider de spil. Hij dient ervoor te zorgen dat zijn medewerkers voldoende gefaciliteerd zijn om het LOB-beleid te kunnen uitvoeren. Anders zijn alle goede bedoelingen voor niets...

Borging

Borging is een cruciaal onderdeel van de implementatie. Het is aan de Onderwijskundig Leider om dit in goede banen te leiden. Ook hier zijn er enkele knelpunten. LOB wordt bij de meeste geportretteerde scholen **nog niet instellingbreed** gedragen. Draagvlak en de overige punten, zoals hierboven beschreven (heldere regie, voldoende faciliteiten en nieuwe aanwas van docenten met LOB-kwaliteiten) zijn absolute voorwaarden om kwaliteit op het gebied van LOB te borgen. Er is nu te veel onduidelijkheid, **te veel gebrek aan samenhang**. Te weinig tijd en ruimte ook. Hierdoor wordt het voor de teamleiders/opleidingsmanagers bijna ondoenlijk om de effecten van LOB-professionalisering te monitoren en beoordelen. Deze opdracht wordt nog extra moeilijk als bijvoorbeeld de SLB-docenten tijdelijke contracten hebben, zoals iemand van Helicon Opleidingen MBO Nijmegen stelde. Dan kan de LOB-kwaliteit die een school in huis heeft, toch weer verdwijnen...

Om kort te gaan...

Er is dus, zo bezien, veel winst te behalen. Dat kan eigenlijk alleen als teamleiders/opleidingsmanagers voldoende handvatten hebben. Te denken valt aan een **speciaal professionaliseringstraject**. Hierin zouden dan thema's aan bod kunnen komen als draagvlak creëren, verbindingen zoeken, een ontwikkelproces faciliteren qua inhoud én tijd, criteria verhelderen om LOB te koppelen met en te integreren binnen actuele onderwijsontwikkelingen, het hanteren van een uniform LOB-idioom en het borgen van kwaliteit.



CINOP



CINOP

info@cinop.nl

www.cinop.nl

Euroguidance Nederland

euroguidance@cinop.nl

www.euroguidance.nl

Euroguidance Nederland is onderdeel van CINOP Publieke programma's.