

Professionaliteit van loopbaanbegeleiding in de praktijk

VISIE, BELEID EN STRATEGIE

De ideale opmaat voor een structurele verandering in je organisatie kent drie stappen. Zo ook het doorvoeren van de professionaliteitsverbetering van Loopbaanontwikkeling en -begeleiding (LOB). Je gaat van visie naar beleid. En bedenkt vervolgens een strategie om het beleid uit te voeren. Wat ondernemen mbo-instellingen zoal om deze 'drietrapsraket' in de lucht te krijgen? En wat zijn de knelpunten?

Zo in luttele regels opgeschreven lijkt het vrij simpel: zonder een richtinggevend en inspirerend visie (**het waarom**, dus de betekenis en het belang) is het eigenlijk niet mogelijk om de professionaliteit van loopbaanbegeleiding goed van de grond te krijgen binnen een mbo-instelling. Daarnaast is het essentieel om, uitgaande van die visie, helder beleid (**het wat**) te formuleren. Hierdoor stel je immers de werkvloer in staat handen en voeten te geven aan de ontwikkeling en uitvoering van Loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Stap drie is de strategie (**het hoe**). Je bepaalt welke stappen jouw onderwijsinstelling zet om het wat te realiseren. Toch blijkt uit de gevoerde gesprekken in het kader van het Euroguidanceproject 'Professionaliteit van loopbaanbegeleiding' dat er veel komt kijken bij deze cruciale stappen.

Onderwijsvisie als vertrekpunt

Er is geen standaardformule voor LOB. Elke onderwijsinstelling dient een **eigen visie** te ontwikkelen. Uit de gesprekken komt naar voren dat enkele scholen de eigen onderwijsvisie als vertrekpunt nemen, zodat **LOB echt geïntegreerd** kan worden in het onderwijs. Deze scholen kijken in hoeverre het ondersteunen van de loopbaan van de studenten (en vaak ook de loopbaan van de medewerkers) in de onderwijsvisie tot uitdrukking komt en formuleren dan een LOB-visie. Vanuit het *Stimuleringsproject LOB in het mbo* zijn overigens methodieken en hulpmiddelen ontwikkeld, waarvan mbo-instellingen voor de visie- en beleidsontwikkeling gebruik kunnen maken.

De visie van elke geportretteerde school, ongeacht hoe deze tot stand komt, wordt gevoed door een **gevoel van urgentie**; de scholen beseffen dat het zeer belangrijk is de student te leren hoe deze zijn eigen loopbaan kan sturen. Bij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen maakt men gebruik van een kadernotitie waarin het volgende staat: 'LOB draagt bij aan het vermogen van de student om inzicht te krijgen in de eigen competenties, kwaliteiten, ambities en drijfveren en de ontwikkeling hiervan. Hierdoor voorkomen we voortijdig schoolverlaten en bevorderen we een goede doorstroom van vmbo naar mbo naar hbo of werk. We spelen in op een veranderende arbeidsmarkt die vraagt om steeds meer breed inzetbare werknemers, die vaker wisselen van baan.' Helaas wordt een dergelijke LOB-visie niet bij alle mbo-instellingen wijdverspreid gecommuniceerd. Waardoor er eigenlijk geen sprake is van een instellingbrede visie; het blijft 'hangen' bij de visieontwikkelaars en beleidsmakers. Zo geeft ROC van Amsterdam MBO College West aan dat er 'geschat wordt dat alle teams waarschijnlijk hetzelfde doen', maar dat dit 'nooit besproken' is.

Het grotere verhaal

Het belang van LOB kan ook worden onderstreept **door te laten zien hoe het aansluit bij andere onderwijsontwikkelingen**, zoals Focus op Vakmanschap, Doelmatige leerwegen, Passend onderwijs en Ruim baan voor Vakmanschap. Je plaatst dan LOB in een grotere context, waardoor het niet gezien wordt als iets geheel nieuws, maar juist onderdeel is van een al ingezette ontwikkeling. Dit is nu vooral een wens: uit de gesprekken blijkt dat LOB nog teveel wordt gezien als iets wat op zich zelf staat. Het grote verhaal (of beter: het zicht hierop) ontbreekt. Waardoor LOB niet op de eerste plaats komt te staan en men tijd en aandacht besteedt aan andere prioriteiten. Scholen doen er goed aan dit grotere verhaal uit te dragen in uniforme bewoordingen (een LOB-idioom dat iedereen binnen de onderwijsinstelling hanteert), waardoor de visie op LOB voor alle betrokkenen concreter en levendiger



wordt en het besef groeit dat LOB juist een positieve bijdrage levert aan bovenstaande onderwijsontwikkelingen. Dit is ook een voorwaarde om **draagvlak** te creëren voor een instellingbrede LOB-visie.

Verantwoordelijkheid

Het grotere verhaal sluit een eigen invulling op teamniveau zeker niet uit, zolang er maar binnen de lijnen wordt gekleurd. Enkele geportretteerde scholen leggen dan ook de **verantwoordelijkheid voor LOB zo laag mogelijk in de organisatie**. Deze mbo-instellingen kiezen voor kleine, resultaatverantwoordelijke teams, waarbij de loopbaancoaches/SLB'ers een 'pedagogische en dialogische relatie met de student ontwikkelen', aldus een van de gesprekspartners. Risico hierbij is wel dat de teams hun eigen gang gaan, wat ook blijkt uit enkele portretten. Hierdoor kan binnen één en dezelfde onderwijsinstelling de loopbaanbegeleiding in het ene team er anders uitzien dan in een ander team. Ook de rollen, taken en faciliteiten kunnen per team verschillen. Bovendien is de afstemming tussen al deze verschillende rollen en taken niet altijd even helder. Terwijl dit toch uitermate cruciaal is voor een soepel lopende (professionalisering van de) loopbaanbegeleiding.

De vragen die hierboven opgetekend zijn, spelen bij meerdere mbo-instellingen. Er is duidelijk **behoefte aan centrale kaders en duidelijkheid** (heldere taakomschrijvingen en communicatie, één LOB-idiom). Verder is het belangrijk om de teamleiders te faciliteren bij de **vertaalslag** van deze centrale kaders naar de verschillende teams. Het versterken van het Onderwijskundig Leiderschap kan daarbij zeker helpen.

Met elkaar en voor elkaar

Mooi wapen om het draagvlak te vergroten is de medewerkers **zelf te laten ervaren** hoe belangrijk het is om loopbaangericht bezig te zijn. Dit gebeurt al op enkele mbo-instellingen, met de gewenste resultaten. Bij deze scholen geldt het adagium *practice what you preach*. De functionerings- en ontwikkelingsgesprekken van de medewerkers zijn vergelijkbaar met de loopbaangesprekken van de studenten. Waardoor iedereen – de coaches, leidinggevendenden, de directie – zelf ervaart wat de waarde is van een loopbaangerichte aanpak. Dilemma's kunnen dan ook in gezamenlijkheid worden opgelost. Dit gemeenschapsgevoel bevordert ook het delen van handige **LOB-instrumenten** (reflectie-tools bijvoorbeeld). Daarbij mag niet onvermeld blijven dat het **vieren** van **LOB-successen** (geslaagde interacties, mooie lessen) het gemeenschapsgevoel versterken. De geportretteerde scholen hollen nog te vaak aan hun successen voorbij. Voor stilstaan is het simpelweg te druk.

Consistent

Dit 'met en voor elkaar'-gevoel vergroot de kans om '**consistent te configureren**', zoals Landstede het noemt. Het betekent dat je verschillende elementen van de opleidingsomgeving op zo'n manier op elkaar afstemt en intern consistent maakt, dat ze elkaar gaan bevestigen en ondersteunen (Hover, 1988). Landstede gebruikt dit uitgangspunt bij de doelstellingen voor professionaliteits- en talentontwikkeling. De verwachting is dat het voeren van LOB-reflectiegesprekken op alle niveaus het implementeren van het LOB-gedachtegoed versterkt.

Ketenbenadering

Niet alleen intern, maar **ook extern is afstemming en consistentie nodig**. Uit de gesprekken met de scholen komt duidelijk de urgentie van ketenbenadering naar voren. Een student heeft er zeker baat bij als aan de voorkant het vmbo en aan de achterkant het hbo en het werkveld betrokken worden bij de LOB-visie en het LOB-beleid. Helicon Opleidingen MBO Nijmegen heeft goede ervaringen in de keten opgedaan met de combinatietraining vmbo-mbo. Er worden verder ook voorlichtingsmiddagen, doe-middagen, meeloopdagen en alumni-activiteiten georganiseerd. Helicon Opleidingen MBO Nijmegen schetst verder als ideaalscenario dat ook praktijkbegeleiders van het bedrijf reflectieve loopbaangesprekken leren voeren, eventueel in samenspraak met BPV-begeleiders van de onderwijsinstelling. Er zou dan, naast de **dialog** tussen school en student, ook een **trialoog** gehouden kunnen worden, waarbij alle partijen – student, school én bedrijf – met elkaar in gesprek gaan over de kwaliteiten, passies, mogelijkheden en loopbaansturing van de student. Dit is nu echter nog een brug te ver.

LOB in het HRM-beleid

LOB kleurt ook het HRM-beleid van de deelnemende scholen. De professionaliteit van loopbaanbegeleiders, coaches en beroepspraktijkbegeleiders is van **doorslaggevend belang** voor een succesvol LOB-beleid. Uit de gesprekken met de scholen blijkt dat deze professionaliteit instellingbreed niet altijd op orde is. Meer hierover kunt u lezen in 'Professionaliteit van loopbaanbegeleiding in de praktijk'.



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.