



## Portret 2 Professionaliteit Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij

# LANDSTEDE

### Aantal studenten:

- ongeveer 11.000

### Aantal gesprekken:

- 5

### Deelnemers:

- 20 gesprekspartners, onder wie P&O, directie, (midden)management, projectleiders, taakhouders, docenten Burgerschap en Loopbaan, scouts/intakers, praktijkbegeleiders, coaches eerste lijn en student-adviseurs tweede lijn.

### Hoe kijkt Landstede naar LOB?

Bij Landstede staat talentontwikkeling hoog in het vaandel. In aansluiting hierop staat de loopbaan van de student centraal. Uitgangspunten hierbij zijn dat er bij het vormgeven van de individuele leerloopbaan, 'life design' of levensloopbaan aandacht is voor zowel **ontwikkelen** als leren. Ook vindt Landstede het belangrijk dat een coach een **pedagogische en dialogische relatie** met de student ontwikkelt: tijdens de leerloopbaan houdt de student daarom zo veel mogelijk dezelfde coach. De reflectieve gesprekken tussen student en coach helpen de student een **verbinding te leggen** tussen verklarend leren op de opleiding en ervaringsleren in de praktijk. Nieuwe leervragen die hieruit voortkomen, vormen de basis voor verdere ontwikkeling, keuze en planning van het leertraject. Het loopbaanleren vindt plaats in **landschappen**, krachtige, inspirerende leer- en werkomgevingen. Het beroepsbeeld en loopbaanperspectief van de studenten vormen het vertrekpunt voor het formuleren van de richting en het doel van ieders leertraject. Het kwalificatiedossier, inclusief Loopbaan en Burgerschap, geeft de bekwaamheidseisen weer. De kerntaken en werkprocessen zijn vertaald in opdrachten, leerwerkprestaties en ondersteunende leeractiviteiten. Al het leermateriaal is opgenomen in een **elektronische leeromgeving**: e-TO (elektronisch Talentvol Ontwikkelen).

Landstede gelooft dat elke medewerker van binnenuit bereid is om verantwoordelijkheid te dragen voor zichzelf, de ander en de samenleving. Daarom is de organisatie optimaal **decentraal ingericht**. Verantwoordelijkheid voor LOB ligt zo laag mogelijk in de organisatie. Er zijn **kleine, resultaatverantwoordelijke teams** die een directe relatie hebben met de studenten. Ieder team is aan de slag om de leerlijn Loopbaan en Burgerschap (L&B) te vullen: vanuit de kerntaken L&B worden de **leerwerkprestaties (LWP's, 'op maat' gerichte opdrachten)** gemaakt. Aan de hand van een **portfolio** dat studenten ontwikkelen, wordt de studie- en loopbaanbegeleiding verzorgd. De uitwerking van het LOB verschilt per team. Het ene team pakt het makkelijker op dan het andere, de situatie en de aansturing kan per team verschillen.

### Waaruit bestaat Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij Landstede?

#### *Ruimte voor oriëntatie*

Er is volop ruimte voor de aankomende student om zich te oriënteren. In de **infoshop** kan hij, als hij nog geen idee heeft welke studie hij wil volgen, informatie krijgen. Hij kan hier ook terecht voor een gesprek. In sommige landschappen zijn er meeloopdagen. Via **buddystages** kan de aankomende student een werkveld verkennen. Bij aanmelding komt hij bij de **scout** van een landschap terecht. Met de scout vindt een scoutgesprek (intakegesprek) plaats. Als de student ingeschreven wordt, komt hij direct onder de begeleiding van een coach. Eenmaal geplaatst, volgt de student een **startprogramma** in de loopbaanleerlijn van een periode van tien weken. Daarbij werkt hij een aantal **leerwerkprestaties** uit. In deze eerste periode kan er nog geswitcht worden naar een ander beroepsinhoudelijk domein. De coach blijft verantwoordelijk totdat de student op de goede plek zit en een nieuwe coach heeft.



### *Eigenaarschap bij de student*

In een **portfolio** verzamelt de student alles wat hij geleerd heeft op de gebieden Leren, Loopbaan, Burgerschap, Zingeving, Ethiek en Dialoog. Binnen het portfolio legt hij ook reflecties vast. De groei in bekwaamheids- en competentieontwikkeling van een student wordt met de zogenaamde **Leermeter** in beeld gebracht. In dit hulpmiddel geven zowel student als coach, praktijkopleiders en andere betrokkenen een beoordeling. De student is **eigenaar** en bespreekt zijn groei met de coach tijdens de zogenoemde **leermetergesprekken**. Deze vinden plaats tijdens zijn hele leerloopbaan.

### *Praktijkervaring, extra zorg en doorstroom*

De **beroepspraktijkvorming** (BPV), inclusief internationale BPV, is een krachtige leeromgeving waarbinnen studenten zowel hun beroepsbekwaamheid als hun loopbaancompetenties ontwikkelen. Als er bijzondere zorg nodig is, vinden er **extra ondersteunende gesprekken** plaats om te onderzoeken wat een student kan helpen om succesvol te zijn en welke acties hij of zij daarvoor wenst. Deze gesprekken kunnen zonnodig in een tweede lijn, bij het Student Advies en Begeleiding (SAB) plaatsvinden. Het SAB maakt een stappenplan dat na overleg met student, coach en eventueel ouders uitgevoerd kan worden. Het SAB wordt ingeschakeld als het leer- en loopbaanproces zodanig stopt, dat de coach er niet meer alleen uitkomt. SAB werkt met een **loopbaanbox**. Met deze tool kan SAB loopbaanbegeleiding op individueel en groepsniveau bieden. Voor dreigende uitvallers en vroegtijdig schoolverlaters (VSV'ers) werkt Landstede met het programma **Workskills**. Mbo'ers in de afrondende fase van hun opleiding kunnen een speciale training **Careerskills** of een programma **Leerdoo** volgen.

### **Hoe kleurt LOB het personeels- en professionaliseringsbeleid?**

Landstede is bezig met de verdere invulling en inrichting van de verschillende landschappen en de concretisering van het algemene strategische beleid. Leidend daarbij is het uitgangspunt **consistent configureren**. Dit 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 hanteert dit uitgangspunt bij de doelstellingen voor professionaliteits- en talentontwikkeling. Momenteel speelt er het dilemma hoe de balans te vinden tussen organisatieontwikkeling en individuele ontwikkeling. Daarnaast is er spanning tussen curatief en preventief handelen. Centrale vraag daarin is: 'Is de organisatie of het individu verantwoordelijk?'

Landstede is het **competentiemodel** voor docenten aan het herzien. De landelijke SBL-competenties worden als te technisch instrumenteel en daarmee als te beperkt ervaren. Speciale aandacht is er voor nieuwe docenten in het beroepsonderwijs. Zij krijgen een compacte **training in het concept 'talentvol ontwikkelen'**. In de cyclus van de **POP-gesprekken** en functioneringsgesprekken komt de professionaliteit van de coach aan de orde. Het is nog niet overall helder wie de POP-gesprekken, ambitiegesprekken of functioneringsgesprekken kunnen voeren. Het dilemma hierbij is: hoe kunnen POP-gesprekken in een gelijkwaardige sfeer plaatsvinden en toch verbonden worden aan mogelijke 'sancties'? Momenteel wordt er gewerkt aan een 360 graden feedback methodiek die de medewerkers kunnen gebruiken voor deze gesprekken.

### **Wat verwacht Landstede van de LOB-professionals?**

Als team en als individu wordt er van je verwacht dat je **uren maakt** op het gebied van professionaliseren. Als team wordt er een **teamontwikkelplan** gemaakt. Hierin is professionaliseren als onderdeel opgenomen. Input daarvoor zijn de resultaten uit het **competentieonderzoek** en een **professionaliseringsscan** die in alle onderwijsteams met behulp van derden is uitgevoerd. Elk team beschikt over een eigen rapportage hoe het gesteld is met de verdeling van talenten en bekwaamheden binnen het team. Binnen de teams worden de collega's **professioneel aangesproken**: wat vinden we dat er moet gebeuren? Welke kwaliteit is gewenst voor coachgesprekken? Kan iedereen coach zijn? Wat is er aan vakinhoudelijk kennis en aan coachvaardigheden nodig? Hoe houden we het leerproces bij de student en sturen we op zelfsturing? Ook het onderling netwerken wordt gestimuleerd: wat kunnen we van elkaar leren? Hoe kunnen we onze kennis en vaardigheden delen? Teamleden die hun leervragen via een **POP-gesprek** helder hebben gekregen en aan professionalisering willen doen, bespreken dit met het team, waarna het kan worden opgenomen in het teamontwikkelplan.

Er zijn bij Landstede veel mogelijkheden om te professionaliseren. Iedere twee weken is er een **teammiddag**, steeds met een ander thema. Verder zijn er alternerend iedere twee weken **ontwikkelbijeenkomsten** voor de landschappen en drie keer per jaar voor de gehele onderwijsinstelling. Daarnaast zijn er maandelijke **leerwerkateliers**. Taakhouders personeel of taakhouders onderwijs gaan dan met een expert aan de slag om zo van elkaar te leren. Vraag en aanbod ontmoeten elkaar op deze manier. Deelname aan de leer-werk-ateliers is op vrijwillige



basis. Er is jaarlijks voor heel Landstede een **innovatiedag** (thema in 2013: professionaliteit).

De docenten zijn doordrongen van de noodzaak te professionaliseren. Zoals een docent zegt: *'Teach as you preach'*, het wat en hoe je aan je studenten wilt leren, moet je zelf ook doen.' Een collega vertelt: 'Een coach dient zowel vakbekwaam als mensbekwaam te zijn. De gesprekken moeten professioneel van kwaliteit zijn. Als docent is het nodig steeds je eigen competenties bij te schaven. Meer ondersteuning daarin is wel wenselijk.'

In 2009 is het merendeel van alle docenten geschoold via een **training coachende vaardigheden**, die drie jaar later is vernieuwd. In 2012 heeft Landstede een grootschalig evaluatieonderzoek gedaan onder studenten en docenten. Uit dit onderzoek bleek onder andere dat 78% van de studenten (zeer) tevreden is over de begeleiding en coaching. In de komende 2,5 jaar is het de bedoeling dat nagenoeg alle medewerkers een **training loopbaan coaching** gaan volgen. Het is belangrijk dat **elke coach, docent, management en CvB-lid** getraind wordt, zodat iedereen op dezelfde manier loopbaanreflectiegesprekken met studenten en docenten gaat voeren. Ook hier hanteert Landstede het principe 'consistent configureren'.

Er is een **faciliterende structuur** en er wordt voldoende budget vrijgemaakt. De grootste inzet is het **vrij roosteren** van alle medewerkers op de wekelijkse teammiddag. Landstede wil een **lerende organisatie** zijn en kiest voor een goede facilitering om professionalisering en kennisdeling plaats te laten vinden.

### Waar lopen de professionals tegen aan en wat zijn hun wensen?

#### *De inhoud van LOB*

Binnen Landstede is er nogal wat **variatie in Loopbaan & Burgerschap**, leerwerkprestaties en studie- en loopbaanbegeleiding. Ieder landschap doet het op zijn eigen manier; niet overal is men even ver. Ieder landschap vult de eerste tien weken oriëntatie anders in; coaches en scouts leggen verschillende accenten. Soms loopbaangericht, soms alleen studievoortganggericht. Volgens een teamleider is het belangrijk dat er bij de implementatie van LOB werkelijk **draagvlak** gaat ontstaan en dat er ruimte is om het loopbaandenken **eigen te maken**. Een medewerker van het SAB merkt op dat er in loopbaanontwikkeling en -begeleiding stappen voorwaarts gezet zijn: 'Meestal zijn er goede verwijzingen, duidelijk is dat de coaches steeds beter toegerust zijn en dus niet zomaar een student doorverwijzen. Ook de groeiende

aandacht voor LOB in het vmbo is merkbaar in het SAB; er wordt meer en beter werk geleverd in de eerste lijn.'

Verder geven LOB-docenten en -coaches in al hun bekwaamheid en betrokkenheid aan met een aantal **dilemma's** te worstelen. Bijvoorbeeld het in de gaten houden van de **grote lijn** als beginnend team en de controle over de **bekwaamheidsontwikkeling** van de student. Een collega geeft aan dat het een zoektocht is om de instellingbrede visie op loopbaanontwikkeling en -begeleiding te **vertalen naar de praktijk** van elke dag. Een ander geeft aan het moeilijk te vinden het hele **spectrum aan loopbaanmogelijkheden in beeld** hebben. Ook het zoeken van de **balans** tussen inzetten op leven en op de loopbaan is voor sommigen een dilemma. 'Studenten zijn niet alleen bezig met hun vak, maar ook met volwassen worden. Die twee kun je niet loskoppelen.' Ook wordt als dilemma geschetst dat de leerwerkprestaties vaak nog **te instrumenteel** zijn. Juist bij de leermetergesprekken kan het instrumentele de boventoon gaan voeren, omdat alles in het elektronische leeromgeving staat. Het risico daarvan is dat de docent/coach vooral met de student via het computerscherm communiceert. **Wensen** op dit gebied zijn: meer geld van de student naar de teams, een aparte taakhouders voor loopbaancoaching, sturing op kwaliteitsbewustzijn, aansluiting op leervoorkeuren en meer aandacht op de lerarenopleiding voor coaching en studie- en loopbaanbegeleiding.

#### *Werkdruk*

Het goed vormgeven van LOB levert grote werkdruk op. Dit heeft te maken met het vele werk dat de grote **veranderingen in het mbo** vragen: passend onderwijs, zorgplichten, Focus op Vakmanschap. Ook de **verantwoording aan de onderwijsinspectie** zorgt voor stress: die interpreteert doorstroomgegevens soms als VSV of ongewenst switchgedrag. Juist het goed plaatsen en soms juist switchen van studenten vergt ruimte. Daardoor worden soms leerlingen pas definitief ingeschreven als ze na het oriëntatieprogramma echt weten wat ze willen en waarom. **Wensen** die hier leven zijn bijvoorbeeld meer lucht in een organisatie zonder hiërarchie, waarin ieder team eigenaar van LOB is. Ook zouden er **meer docentenstages** moeten komen. Er lijkt daarvoor geen tijd te zijn. Ook is er de wens voor **meer structuur**: 'Leerwerkcateliers zijn erg waardevol. Door coachopleidingen binnen Landstede kun je je goed scholen. De werkdruk is helaas enorm, dus de mogelijkheid is er nauwelijks. Er zijn geen oplossingen daarvoor. Ook niet vanuit taakhouders. Die functies wisselen te vaak van persoon. Kwalitatief en professioneel is dit niet goed. Meer structuur binnen de organisatie is wenselijk.'



### Communicatie

Het instellingbrede **beleidsdocument** vanuit het Stimuleringsplan LOB, zoals dat in 2011 is opgesteld, is niet bij iedereen bekend. Medewerkers van Landstede zijn overigens wel bekend met een aantal elementen die hierin staan. Verder geven docenten aan dat **informatie van bovenaf** niet altijd goed doorgespeeld wordt. Daardoor ontstaat er **onrust, onbegrip en irritatie** bij de teams. Het is niet eenvoudig om informatie op een efficiënte manier te exporteren naar het eigen team of domein. De drukte en de volle agenda's tijdens overleggen en bijeenkomsten maken het **moeilijk om veel met elkaar te delen**. Wellicht moet de nadruk niet zozeer liggen op kennis, maar op inspiratie.

Concreet zijn de gewenste resultaten:

- De loopbaanleerlijn is een proces gedurende de hele opleiding en niet alleen een vak aan het begin van de opleiding.
- Directie en teams vormen een natuurlijk voorbeeld voor wat betreft employability.
- Zij-instromers en beginnende docenten leren gesprekken van hogere kwaliteit te voeren.
- Lerarenopleidingen hebben meer aandacht voor de mbo-praktijk en voor nieuwe concepten rond loopbaanontwikkeling en begeleiding.
- Intervisie wordt opnieuw georganiseerd. Die staat te vaak onder druk.
- Docenten en coaches ervaren een cursusaanbod als een verrijking.
- Timemanagement wordt zelfmanagement. De student heeft baat bij een goed geschoolde docent.
- Loopbaanreflectiegesprekken worden face-to-face met studenten gevoerd. Elektronisch e-TO wordt zo rendabel mogelijk ingezet.
- Landstede communiceert in de goede termen met de inspectie zodat deze minder wantrouwend is; de inspectie ziet, net Landstede, switchers als een voorbeeld van goede loopbaanbegeleiding.
- Onderwijs en praktijk worden meer geïntegreerd. Het is zaak onderwijs met leerwerkbedrijven en opleidingen af te stemmen.
- OC&W zet vervolgstappen om de loopbaan van docenten verder te ondersteunen na de maatregelen rond de lerarenbeurs.

### En nu verder!

De gesprekspartners van alle vijf groepen waren bereid om over LOB te praten op een constructieve, kritisch opbouwende wijze. De interactie tussen de gesprekspartners was al van grote waarde.

Sterk in het beleid van Landstede is het uitgangspunt **consistent configureren**. Het voeren van LOB-reflectiegesprekken op alle niveaus

zal het implementeren van het LOB-gedachtegoed versterken. Als directie, leidinggevenden en coaches functionerings- en ontwikkelingsgerichte gesprekken gaan voeren met medewerkers en studenten op een zelfde manier, zal iedereen ervaren wat de waarde is van een loopbaangerichte aanpak. Sterk dus dat de **training vernieuwd** is en dat alle medewerkers – van leidinggevend naar docenten, ondersteunend personeel en studenten – er profijt van gaan hebben.

Belangrijk daarbij is om de trainingen ook te benutten om te onderzoeken waar **versterking van de LOB-leerlijn of de LLB-leerlijn** binnen de opleidingen mogelijk zijn. Hierbij moeten een goede verbinding en samenhang ontstaan tussen de gesprekken en de LOB-leerlijn. Extra aandacht voor de **leermetergesprekken** is eveneens aan te raden. Nu al wordt gewezen op het gevaar van het e-TO. Als alle informatie over de student via het scherm te vinden is, kan het een klassiek dokter-patiënt gesprek gaan worden. Hoe houd je een goed gesprek tussen coach en student, hoe bereid je je voor en hoe zorg je ervoor dat je los van het scherm een reflectiegesprek met de student voert? Bij de afronding van het gesprek, kunnen student en docent dan samen de afspraken, ontwikkeldoelen en loopbaansturing in het portfolio of begeleidingsplan zetten.

Als de nieuwe **competentieprofielen** worden gemaakt, is het belangrijk dat er ook een onderdeel in komt met bekwaamheidseisen rond LOB en coaching. Elke docent kan LOB-basiscompetent zijn en daarop voortbouwend LOB-competent zijn in het ontwikkelen van goede LOB-opdrachten in het curriculum, goede samenwerking met bedrijven en toeleverend en afnemend onderwijs. Als het gaat om LOB-competent zijn, kan er een helder onderscheid worden gemaakt voor profielen in de eerste en tweede lijn.

Het **decentrale beleid** van Landstede 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. Sturing en bewaking van goed loopbaangericht onderwijs is dan expliciet bij de teams van de landschappen belegd. Toch kan er **nog meer van en met elkaar geleerd** worden. De **eerste en tweede lijn** kunnen meer met elkaar gaan delen: een tweedelijns loopbaanbegeleider kan een teammiddag bijwonen en met het team visie, beleid, uitwerking van LOB in de begeleidingsstructuur exploreren. Ze kunnen elkaar **laten zien wat goed gaat**, criteria met elkaar verhelderen voor goede LOB-leeropdrachten/leerwerkprestaties en de eigen werkwijze van feedback laten voorzien. Tijdens de vaste



teammiddag kan de eerste en tweede lijn uitgelijnd worden en kan er **meer diepgang** komen als de mensen dat willen. **Teams onderling** kunnen hun LOB-leerlijn delen, elkaar hun LOB-leerwerkprestaties laten zien, bespreken wat er goed en wat er te verbeteren is, het werk van de studenten bespreken en hoe je daarbij ondersteuning biedt, hoe je dat benut bij de leermetergesprekken en hoe je het werk beoordeelt.

De werkdruk, de hoeveelheid ballen in de lucht, de interne communicatie en aansturing vragen continue aandacht. Van belang daarbij is oprechte **waardering voor het werk**, het positief waarderen van de kwaliteit en resultaat van het vele werk dat docenten verrichten. Landstede doet er goed aan alle gelegenheid te benutten om **succes- sen te vieren**. Verwachtingen moeten helder zijn. Mensen die hun doelen niet halen mogen gerust aangesproken worden. Daarover is het noodzakelijk goede loopbaanreflectiegesprekken te voeren. Als laatste punt is het aan te raden zoveel mogelijk de **ondersteuning te benutten die vanuit het landelijk Stimuleringsplan LOB** nog mogelijk is.

---



CINOP  
info@cinop.nl  
[www.cinop.nl](http://www.cinop.nl)

Euroguidance Nederland  
euroguidance@cinop.nl  
[www.euroguidance.nl](http://www.euroguidance.nl)

Euroguidance Nederland is onderdeel van CINOP Publieke programma's.