

Inleiding bij de infographic

PROFESSIONALITEIT VAN LOOPBAANBEGELEIDING

In Europa is er veel aandacht voor goede studie- en loopbaanbegeleiding en voor arbeidsmobiliteit. Vanwege het belang van een leven lang leren is het immers nodig dat studenten flexibel genoeg zijn om te kunnen anticiperen op de steeds veranderende arbeidsmarkt en maatschappij. Het ministerie van OCW onderstreept dit belang en onderneemt allerlei activiteiten om in ons land de loopbaanontwikkeling van studenten naar een hoger plan te tillen. In het kader hiervan heeft het ministerie het Nederlands Loopbaankennispunt EU (ook wel Euroguidance Nederland genoemd) in 2014 een tweeledige opdracht gegeven. Allereerst: breng de huidige stand van zaken van de professionaliteit rond Loopbaanontwikkeling en -Begeleiding* in het mbo in kaart. En vervolgens: doe aanbevelingen aan stakeholders (mbo-veld, lerarenopleidingen, OCW en partners in de keten) over hoe de LOB-professionaliteit kan worden versterkt.

Gesprekken

Met vijf mbo-instellingen zijn gesprekken gevoerd. Deze instellingen nemen weliswaar deel aan het *Stimuleringsproject LOB in het mbo* (uitvoering: MBO Diensten, looptijd: tot eind 2015), maar zijn hier niet op geselecteerd. In het voorjaar van 2014 zijn er bij elk van de vijf mbo-instellingen drie tot vijf gesprekken gevoerd met verschillende geledingen: management, HRM, docenten, praktijkbegeleiders, loopbaanbegeleiders in de eerste en tweede lijn, interne adviseurs en opleidingsmanagers/teamleiders. Bij sommige mbo-instellingen is gekozen voor breed samengestelde gespreksgroepen vanuit de gehele instelling; andere mbo-instellingen hebben gekozen voor gespreksgroepen uit een vestiging, dan wel een cluster van opleidingen.

* In het algemeen wordt onder LOB 'Loopbaanoriëntatie en -Begeleiding' verstaan. In het mbo staat de 'O' echter niet voor Oriëntatie, maar voor 'Ontwikkeling'. Oriëntatie maakt in het mbo onderdeel uit van de loopbaanontwikkeling.

Portretten

Op basis van de gesprekken, websites en de beschikbare beleids- en LOB-visiedocumenten, is er per instelling een 'Portret Professionaliteit Loopbaanontwikkeling en -Begeleiding' gemaakt. De portretten vormen een spiegel hoe het gesteld is met LOB en waar de uitdagingen, wensen en mogelijkheden liggen om de professionaliteit van LOB te vergroten. Het portret eindigt met specifieke aanbevelingen voor de betreffende mbo-instelling. De samenvattingen van vier portretten vindt u [hier](#). Zij vormen het hart van deze publicatie. Vanuit deze portretten en specifieke aanbevelingen zijn overstijgende aanbevelingen opgesteld voor drie groepen stakeholders.

Aanbevelingen

In het najaar van 2014 hebben de mbo-instellingen tijdens een bijeenkomst een korte presentatie gehouden over de kern van hun portret en wat het voor hen betekend heeft. Vervolgens hebben zij in een groep van LOB-betrokkenen en LOB-experts de overstijgende aanbevelingen besproken, aangescherpt of aangevuld. De LOB-aanbevelingen betreffen drie thema's:

- Visie, beleid en strategie
- Professionaliteit van loopbaanbegeleiders
- Onderwijskundig leiderschap

Naast de aanbevelingen treft u een samenvatting van de praktijk aan, waarin de kernpunten rond elk thema vanuit de portretten naar voren komen.

Alle informatie die u in de portretten en aanbevelingen aantreft, kan ook voor u een spiegel en een aansporing zijn om de professionaliteit van de ondersteuning van loopbaanontwikkeling van studenten en docenten te versterken.



Euroguidance Nederland zal de opbrengsten delen in de Europese netwerken van Euroguidance centers en het European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN).



Portret 1 Professionaliteit Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij

HELICON OPLEIDINGEN MBO NIJMEGEN

Aantal studenten:

- 725 studenten volgen een beroepsopleidende leerweg (BOL);
- 150 studenten volgen een beroepsbegeleidende leerweg (BBL)

Aantal gesprekken:

- 3

Deelnemers:

- 8 gesprekspartners, onder wie het management, teamleiders, coaches, stagebegeleiders, docenten en vakdocenten SLB

Hoe kijkt Helicon Opleidingen MBO Nijmegen naar LOB?

De school wil haar studenten optimaal opleiden door ze structuur te bieden en adequaat te begeleiden. Een succesvolle onderwijsloopbaan is volgens Helicon Opleidingen MBO Nijmegen alleen maar mogelijk als er sprake is van een **actieve houding** bij alle betrokkenen: de onderwijsinstelling zelf, ouders, studenten, maar ook bij partners als gemeenten, stage- en BPV-bedrijven, Jeugdzorg, GGZ en andere scholen.

De begeleiding van de student vindt met name plaats in het onderwijs. Deze is zoveel mogelijk afgestemd op de **ondersteuningsbehoefte** van de student. De begeleidingsstructuur start bij de werving en intake en werkt voornamelijk preventief. Voor jongeren voor wie de basisbegeleiding (1e lijn) niet toereikend is, zijn er extra begeleidingsfaciliteiten (2e en 3e lijn).

LOB is de paraplu!

In een kaderdocument beschrijft Helicon Opleidingen MBO Nijmegen hoe bij LOB alles samenkomt: 'LOB draagt bij aan het vermogen van de student om inzicht te krijgen in de eigen competenties, kwaliteiten, ambities en drijfveren en in de ontwikkeling hiervan. Een goede begeleiding helpt de student om de juiste keuzes te maken t.a.v. opleiding en toekomstig beroep. De student leert op een (systematische manier) na te denken over de vragen rond leren en loopbaan.

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. In de opleidingen is ruimte voor talentontwikkeling van de student. Bij LOB wordt invulling gegeven aan de inspanningsverplichting voor de kwalificatie-eisen van Loopbaan & Burgerschap.

Waaruit bestaat Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen?

Mentorlessen, voortgangsgesprekken en beroepspraktijkvorming

Elke student heeft een mentor of coach. Deze is LOB-begeleider van de student en het eerste aanspreekpunt voor de student en diens ouders. Tevens is hij/zij spil in alle eerstelijnszorg. Minimaal twee keer per schooljaar voert een student een individueel voortgangsgesprek met de mentor/coach over zijn gehele ontwikkeling: studievoortgang(cijfers), competentieontwikkeling en loopbaan. In het eerste gesprek in het eerste jaar gaat het over de kennismaking en de oriënterende stages die de student wil volgen. Het tweede gesprek gaat meer over resultaten en negen generieke competenties. De ontwikkeling hiervan wordt ondermeer zichtbaar gemaakt in een **competentiescan** die de student, de coach en de stagebegeleider(s) online invullen. De gesprekken worden verder vastgelegd in een volgsysteem.

De generieke competenties verschuiven steeds meer naar loopbaancompetenties. Het gesprek is in de vorm van een **reflectieve dialoog**: de student reflecteert op praktijkuitdagingen in de BPV. De school onderstreept de gedachte dat de reflectieve dialoog het verwerven van loopbaancompetenties stimuleert.

De mentorlessen staan gedurende de gehele opleiding voor een uur op het rooster. De student bereidt zich voor op klassenactiviteiten en



de individuele voortgangsgesprekken, reflecteert op BPV en werkt aan het portfolio. De voortgangsgesprekken worden in dit uur gepland. Dit zorgt voor de nodige problemen: er is ruimte- en tijdgebrek. Docenten missen diepgang in de gesprekken, omdat niet alles gezegd kan worden in 10-15 minuten. De reflectieve dialoog zou hier wenselijk zijn, maar helaas niet altijd haalbaar. Een dergelijk gesprek is vanzelfsprekender tijdens een bezoek aan de BPV-plek. In de bovenbouw is de inhoud van de mentorlessen en coachgesprekken wat specifiek en wordt er hoofdzakelijk gesproken over onder andere **de proeven van bekwaamheid** en de **reflectie op de BPV**. In de bovenbouw worden ook de **vervolgmogelijkheden** na diplomering besproken.

SLB- en Burgerschapsactiviteiten

Sinds 2013 wordt SLB als een **apart vak** (1 lesuur per week) samen met de Burgerschaps-competenties gegeven. De twee docenten die het SLB-leerplan ontwikkelen en de SLB-lessen verzorgen, zorgden voor een **kwaliteitsimpuls**. Per leerjaar en niveau van opleiding zijn de hoofdthema's met onderwerpen op een rij gezet. Bijna al het lesmateriaal is aangepast, zodat SLB **aansluit op het lesprogramma** van de diverse clusters. Ook andersom is gekeken wanneer de studenten welke stof bij de coaches krijgen en wanneer wat dan het beste kan aansluiten bij de SLB-lessen.

Domein overstijgend programma Ondernemen

In een van de laatste onderdelen van hun opleiding zetten studenten een **studentenonderneming** op. 'Studenten maken advertenties van zichzelf, profileren zich, laten zien wat ze kunnen bieden zodat er in hun onderneming matches gemaakt kunnen worden', aldus een van de deelnemers aan de gesprekken.

Hoe kleurt LOB het personeels- en professionaliseringsbeleid?

Loopbaanontwikkeling is zowel voor studenten als voor 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 gericht aandacht voor de loopbaan, onder meer door loopbaanvragen als 'Waar zit je passie?', 'Waar zit je meeste energie?', 'Waarom zou je een bijdrage willen leveren?' te stellen en hierop door te vragen. Naast de werving en selectie staat in het personeelsbeleid ook de loopbaan van zittende docenten centraal. Ook binnen de nieuwe koers met als motto 'Rust, Ruimte en Richting' speelt de ondersteuning van de loopbaan van personeel een belangrijke rol. Met leidinggevenden zijn afspraken gemaakt om tijdens de **functio-**

neringsgesprekken (F-gesprek) de eigen loopbaan van de docent te bespreken. Allereerst zijn er 'profielen' per docent opgesteld, waarin de kwaliteiten en wensen staan. Bij de jaarlijkse taaktoedeling en het verdelen van projecten wordt met deze voorkeuren en kwaliteiten rekening gehouden. Bij het F-gesprek reflecteert de docent op zijn functioneren en formuleert hij leerdoelen en loopbaanwensen. De functioneringsgesprekken zijn meer ontwikkelings- dan beoordelingsgericht. Leidinggevenden volgen hun docenten om, indien nodig, op tijd te kunnen ingrijpen. Een keer per jaar brengt de leidinggevende een **lesbezoek**. Tevens worden docenten uitgenodigd om mee te denken over het verbreden van opleidingen of het opzetten van nieuwe opleidingen.

Docenten onderschrijven gedeeltelijk de gevolgen van de hernieuwde aanpak. Zij beseffen steeds meer dat **proactiviteit en profilering** (eigen kwaliteiten en ambities duidelijk maken) lonen. Je kunt zo immers gevraagd worden voor bepaalde projecten. Tevens geven ze aan dat het leuk kan zijn om naast lesgevendende taken ook met bijvoorbeeld kwaliteitszorg, stagecoördinatie of een soort decanenrol aan de slag te kunnen gaan.

Wat verwacht Helicon Opleidingen MBO Nijmegen van haar LOB-professionals?

Alle professionals...

... moeten beschikken over **innovatief vermogen**, initiatief kunnen nemen, veranderingen kunnen aangaan en tegelijkertijd zich ook kunnen voegen. Verder zijn **bevlogenheid, betrokkenheid** en **passie** voor het vak essentieel. De professionals zijn **breed inzetbaar** en kunnen een **combinatie aan specialisaties** inbrengen. Zij kunnen **schakelen** tussen hun vaklessen, SLB- en coachlessen, BPV en andere LOB-activiteiten, goed **organiseren** en **plannen**. Verder zijn ze **klantgericht** en **werken nauw samen** met collega's. Daarbij hoort ook **feedback geven en ontvangen** en **proactief handelen**.

De LOB professionals, cq coaches en begeleiders in de eerste lijn...

... beschikken bovendien over **communicatieve vaardigheden** (o.a. goede gesprekken kunnen voeren, luisteren, samenvatten, doorvragen, rust en ruimte hebben om studenten zelf hun verhaal te laten vertellen). Zij hebben **oog en oor voor de omgeving van de student** en **goed inzicht in de beroepspraktijk**. Ook zijn ze in staat gegevens **systematisch en ordelijk te administreren**. Daarnaast zijn ze **bekwaam op hun eigen vakgebied**. Een van de gesprekspartners verwoordt het zo: 'LOB is een manier waarop je naar de student kijkt,



het is een houding. Je doet dat niet alleen tijdens de lessen of tijdens de gesprekken. Dat doe je ook met alle medewerkers. Ook de kantine-medewerker werkt hieraan mee als zij opmerkt dat er iets met een student is.'

Drie jaar geleden is er een **train-the-trainer-traject** loopbaangesprekken voeren' verzorgd. Deelnemers hieraan hebben vervolgens aan twee teams een interne training van anderhalve dag gegeven. Het jaar daarop is het vmbo erbij gekomen, waardoor nu **docenten mbo en vmbo gezamenlijk** de training volgen. **Onderhoud van de professionaliteit** met betrekking LOB blijft belangrijk: er zijn opfris- en verdiepingstrainingen en verder doet men mee aan het LOB-café van MBO Diensten en VO-raad en de kennisdelingsessies van het Stimuleringsplan LOB voor het mbo.

Effecten van de training in de praktijk zijn **moeilijk meetbaar**. Er wordt nog niet structureel gewerkt met studentenevaluaties van docenten en hun lessen en begeleiding. Dat zit wel in de planning. Daarnaast is er behoefte aan handvatten voor de gesprekken met studenten. Een stagiaire was op het moment van de gesprekkenreeks bezig met reflectietools.

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

De inhoud van LOB

Helicon Opleidingen MBO Nijmegen wil graag dat LOB als een paraplu functioneert en geïntegreerd is binnen het gehele onderwijsprogramma. Hiervoor moeten nog wel enkele hobbels geslecht worden. Zo vindt men dat de **loopbaanleerlijn nog scherper** mag: er is nog geen heldere afstemming tussen coach, SLB en andere vakken. Op dit vlak zijn al wel stappen ondernomen, maar kennelijk niet genoeg. Verder wordt binnen de loopbaanleerlijn de **aandacht voor voorlichting** met betrekking tot studies en vervolgstudies gemist. Ook is niet helder of LOB wordt meegenomen in de werkgroep 'verkorten en intensiveren', die in het kader van Focus op Vakmanschap ingesteld is om het curriculum te herzien. Bij het vak SLB speelt het dilemma rond de kwalificatie-eisen L&B, die een onlosmakelijk onderdeel van het kwalificatiedossier zijn. Zo vraagt de Inspectie alleen om inspanningsverplichting, terwijl de school strenger wil zijn en LOB wil beoordelen met cijfers of rapportage.

De **wensen** wat betreft de inhoud van LOB zijn dan ook allereerst een verdere integratie van de loopbaancompetenties in het gehele onderwijs en een goed afgestemde loopbaanleerlijn van instroom tot uit-

stroom. Bij deze laatste is het belangrijk dat er ook bij een eventuele switch en doorstroom naar andere opleidingen/vervolgonderwijs sprake is van informatievoorziening en begeleiding. Verder mag het digitale portfolio verder en beter ontwikkeld worden, zodat studenten er trots op kunnen zijn en het kunnen inzetten bij coachgesprekken, stages en sollicitaties.

Rol, taken en facilitering

Over de rol en de bijbehorende taken van alle medewerkers die een bijdrage leveren aan LOB bestaat **onduidelijkheid**. SLB-docenten worstelen met hun rol in de ondersteuning van studenten. In hun lessen maken ze veel mee van de ontwikkeling van studenten. Daarom willen zij meer tijd en vrijheid om studenten te helpen bij problemen, in plaats van ze direct door te verwijzen naar de coach. Ook hebben coaches en stagebegeleiders **te weinig tijd** voor stagebezoeken en voortgangsgesprek over het digitale portfolio 'Het is nog niet helder hoe precies de doorverwijzing en de **afstemming** moeten zijn tussen coach en andere docenten, inclusief SLB-docent', vertelde een van de deelnemers aan de gesprekken. 'Wat en hoe gaat dat proces?'

De **wensen** zijn het verhelderen van een ieders verantwoordelijkheid met betrekking tot LOB, specifieke aandacht daarbij voor de communicatie en afstemming tussen coaches en SLB-vakdocenten en een heldere procesbeschrijving bij doorverwijzen. Tot slot wenst iedereen meer tijd, veel meer tijd!

Relatie met het bedrijfsleven

Juist aan de hand van praktijkervaringen kan een student reflecteren op zijn kwaliteiten, mogelijkheden, zijn passie, et cetera. De relatie met het bedrijfsleven mag hechter, zo is de **wens**: nog actiever op bedrijven afstappen en BPV-opdrachten zien te verwerven. Ook in het opzetten van het alumni-beleid zijn er kansen om dit meer in het teken van LOB te zetten. Denk daarbij aan het benutten van netwerkcontacten van afgestudeerden, gastlessen, meelopen, et cetera.

Het borgen van kwaliteit

Hier lopen de medewerkers tegen een aantal knelpunten aan. LOB wordt **nog niet echt instellingbreed** gedragen. Tevens ervaren de SLB-docenten dat hun vak een **imagoprobleem** heeft, vooral doordat docenten en coaches soms niet weten wat ze met SLB aanmoeten. 'Ze zien het voornamelijk als weggapen van lesstof en tijd op het rooster', aldus een van de gesprekspartners. Binnen het kader voor LOB heeft de school ervoor gekozen speciaal hiervoor getrainde



docenten de SLB-leeractiviteiten te laten begeleiden. Vooral docenten met aandacht voor en affiniteit met de 'pedagogische' taak kunnen hiervoor in aanmerking komen. Dit beleidsuitgangspunt wordt door de SLB-docenten onderschreven en als een vorm van kwaliteitsborging gezien. 'Verdelen van het vak SLB onder coaches en vakdocenten is geen optie, het vak zou te snel verwateren'. Dat de SLB-docenten tijdelijke contracten hebben, draagt wel het gevaar in zich dat de kwaliteit niet geborgd blijft.

Om de kwaliteit van LOB te borgen zijn diverse **wensen** geuit. Zo mag er meer naar buiten getreden worden met ervaringen, resultaten en LOB-activiteiten (naar het bedrijfsleven, naar ouders en naar andere vestigingen van Helicon Opleidingen). Belangrijk is ook om tussentijds te blijven reflecteren op het 'LOB-gehalte'. Verder wil men graag het draagvlak voor LOB versterken door met elkaar en van elkaar te leren.

En nu verder!

De gesprekken bij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen werden gezien als een goede stap, een soort **thermometer** (!) hoe het gesteld is met LOB en het besef dat er **al heel veel stappen** gezet zijn en dat er nog te winnen valt. De interactie tussen de gesprekspartners zelf was al van grote waarde: even pas op de plaats maken geeft een nieuwe impuls. Hieronder staan enkele aandachtspunten die deels onderstrepen dat de school de juiste richting is ingeslagen, maar ook laten zien dat er nog veel winst te behalen valt.

Sterk is dat bij het revitaliseren van het personeel de loopbaan van docenten, begeleiders en ondersteunend personeel een belangrijke plaats heeft ingenomen. Juist de **persoonlijke aandacht** voor kwaliteiten, waarden, passie en ambitie maakt dat docenten hun kracht en inspiratie weer hervinden. Of juist beseffen dat zij geen energie meer hebben voor het vervolg van hun onderwijsloopbaan of een andere richting ambiëren.

Van belang is om met de **loopbaangerichte functioneringsgesprekken** door te gaan en uit te bouwen. Ook met teamleiders moeten dergelijke individuele gesprekken gevoerd worden. Zodat al doende een steeds betere verbinding gelegd kan worden met de loopbaangedachte erachter. Waardevol zou zijn om in deze gesprekken de vijf loopbaancompetenties aan bod te laten komen. Belangrijke vraag hierbij is: 'Hoe maak je de vertaalslag naar de loopbaanondersteuning die elke medewerker aan studenten biedt?'. Een idee daarbij kan zijn om elke medewerker in een **Persoonlijk OntwikkelPlan** afspraken te laten maken

over een of twee **LOB-gerichte acties** in zijn lessen of begeleiding.

Ook in een **teamontwikkelplan** kan de vernieuwde aandacht voor LOB een plaats krijgen. Bij de vaststelling van het teamplan moet in ieder geval **voldoende ruimte zijn voor interactie**, voor uitwisseling van wat een ieder gaat doen, alleen of in samenspraak met een collega. Belangrijk is om hierbij een collega te betrekken die al verder gevorderd is met het invullen van LOB, in groepsprogramma's of tijdens individuele loopbaangesprekken op school of in de praktijk.

Het **met en van elkaar leren** (en **professionaliseren**) kan op diverse niveaus versterkt worden, zowel binnen en tussen de opleidingsteams, tussen de teamleiders als tussen alle scholen van Helicon Opleidingen. Belangrijk hierbij is om dit leren concreet te maken. Het moet helder zijn dat het om dilemma's rond LOB (in de programmering, de BPV, de begeleiding) gaat, die in gezamenlijkheid opgelost moeten worden. Het **delen van handige LOB-instrumenten** (reflectietools bijvoorbeeld) en **-successen** (geslaagde interacties, mooie lessen) helpen daarbij. Delen van successen mag ook buiten de school – richting ouders, het bedrijfsleven – gebeuren.

Bij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen zou **coaching-on-the-job** bij het verzorgen van loopbaangerichte thema's binnen de lessen, beroepspraktijkvorming en/of het voeren van loopbaangesprekken waardevol kunnen zijn. Coaching kan gedaan worden door ervaren loopbaanbegeleiders of de getrainde medewerkers via het Stimuleringsplan LOB.

De **doorlopende loopbaanleerlijn** – van instroom, intake, plaatsing, eventueel switch, voortgang, keuzeprogramma's, beroepspraktijkvorming, tot voorbereiding op uitstroom op arbeidsmarkt of vervolgopleiding – kan nog versterkt worden. Hiaten in de loopbaanleerlijn moeten gedicht worden, waarbij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen moet kijken hoe de leerlijn zo goed mogelijk **aan kan sluiten bij de andere vernieuwingsoperaties** in het kader van Focus op Vakmanschap.

Het is verder essentieel dat het **helder is wat een ieders rol** (en bijbehorende **taken**) is met betrekking tot LOB. Wat kan de directie doen om het loopbaanproces van studenten te ondersteunen? En wat de teamleiders, de vakdocenten, de SLB-docenten, de coaches/mentoren en BPV-begeleiders? Hierbij kan de inzet van een tweede lijn LOB-functionaris helpen. Het is in ieder geval wenselijk dat iemand van het management **LOB in de portefeuille** heeft en daar



mee het LOB-beleid verder ontwikkelt, draagvlak onderhoudt en de teamleiders aanstuurt in het uitvoeren van professioneel LOB.

Last but not least is het essentieel om ook in het kader van LBO de **banden met het bedrijfsleven** stevig aan te halen. Het ideaalscenario is dat ook begeleiders van het bedrijf reflectieve loopbaangesprekken leren voeren, eventueel in samenspraak met BPV-begeleiders. Je kunt dan naast een dialoog ook een trialoog houden, waarbij alle partijen – student, school én bedrijf – met elkaar in gesprek gaan over ondermeer de kwaliteiten, passies en mogelijkheden van de student. Ook met het **vmbo** is een hechte relatie als het gaat om LOB waardevol. Helicon Opleidingen MBO Nijmegen heeft al goede ervaringen in de keten opgedaan met de combinatietraining vmbo-mbo. Dit kan beslist als good practice dienen voor andere mbo-instellingen...



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 zonodig 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 **Leerdor** 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 maandelijkse **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 **variëteit 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 **verantwoordelijkheid 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 docentstages** 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.



Portret 3 Professionaliteit Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij

ROC VAN AMSTERDAM MBO COLLEGE WEST

Aantal studenten:

- 2.400 studenten volgen een beroepsopleidende leerweg (BOL);
- 1.600 studenten volgen een beroepsbegeleidende leerweg (BBL).

Aantal gesprekken:

- 5

Deelnemers:

- 22 gesprekspartners, onder wie P&O-medewerkers, projectleider onderwijs en kwaliteit, (studie) loopbaanbegeleiders, loopbaanadviseurs/hoofd Loopbaan Expertise Centrum (LEC), coaches/trainers/coördinator Expertise Centrum Training en Coaching (ECT), opleidingsmanagers en docenten.

Hoe kijkt ROC van Amsterdam MBO College West naar LOB?

In het 'rode boekje' geeft ROC van Amsterdam, waartoe MBO College West behoort, de ambitie weer om vanaf augustus 2010 alle beroepsopleidingen competentiegericht aan te bieden. Het ROC heeft besloten voor deze veranderingsoperatie standaarden te formuleren. Voor de professionaliteit van LOB zijn verschillende **standaarden** van belang: de intake, flexibele instroom, loopbaanbegeleiding, beroepspraktijkvorming, professionalisering competentieontwikkeling en professionalisering teamontwikkeling. In de **beleidsnotitie** en het implementatieplan dat binnen het Stimuleringsproject LOB ontwikkeld is, staat als visie geformuleerd: *De scholen stellen de student in staat tot duurzame sturing van zijn loopbaan door het verwerven van loopbaancompetenties. De pijlers hiervan zijn begeleiding, loopbaanontwikkeling en -oriëntatie, ondernemerschap en samenwerking met bedrijven.*

ROC van Amsterdam MBO College West heeft deze visie in een LOB-beleid vertaald en vastgesteld voor alle opleidingsteams. Met LOB wil het college bereiken dat elke student **effectief wordt begeleid** bij zijn studie- en beroepsloopbaan, met als resultaten een passende beroeps- en opleidingskeuze, hoge presentie en actieve deelname

aan opleidingsactiviteiten, minder uitval en hoog diplomaresultaat en een succesvolle uitstroom/doorstroom.

Loopbaanbegeleiders en het Loopbaan Expertise Centrum

Loopbaanbegeleiders bij ROC van Amsterdam MBO College West geven aan dat er niet echt een **gemeenschappelijke LOB-visie** bekend is. Geschat wordt dat ze allemaal waarschijnlijk wel hetzelfde doen, maar dat is nooit echt goed besproken. Voor loopbaan- en praktijkbegeleiders is het belangrijk dat leerlingen zich prettig en veilig voelen, zodat ze beter kunnen leren. De voortgangsbegeleiding moet op een **coachende manier** plaatsvinden, efficiënt, effectief, pragmatisch, beroepsgericht en op maat. Voor het Loopbaan Expertise Centrum (LEC) is het doel dat elke student een **passend traject** krijgt. Dat hoeft niet altijd binnen een opleiding van dit college te zijn. De student moet zitten op de plek waar hij past en dat kan ook een werkplek zijn. Dit uitgangspunt wordt door iedereen binnen de LEC's breed gedragen, ook door het management. Het is onduidelijk of de teams deze visie dragen.

Opleidingsmanagers

De opleidingsmanagers hebben ieder vanuit hun eigen opleidingssteams en de doelgroepen die ze bereiken een eigen beeld van de LOB-visie en doelen. Bij de studenten van de BOL-opleiding is de **persoonlijke groei** en **beroepsgroei** van de student belangrijk. Het besef van wat een beroep nu inhoudt, is er bij deze studenten vaak nog niet. Jongeren willen van alles, daarom is het ontwikkelen van realiteitszin door het betrekken van de praktijk erg belangrijk. Voor BBL-studenten is er sprake van het verder ontwikkelen van hun loopbaan. Met name vrouwen hebben **ondersteuning** nodig bij het behalen van – vaak het eerste – diploma in hun leven. Vrouwen met grote faalangst, van buitenlandse afkomst en/of weinig ervaring op de arbeidsmarkt, kunnen LOB goed gebruiken.



Trainers

De trainers van het Experticeentrum voor Training en Coaching (ECT) zijn kritischer over de gedeelde visie. Er zijn meerdere visies op verschillende niveaus. Loopbaanbegeleiding wordt snel overgeslagen vanwege te weinig tijd. Bij de trainers gaat het om het **opsporen van de intrinsieke motivatie**, omdat je daarmee aansluit bij het leren en willen leren van studenten. **Sturen op zelfsturing** en eigen initiatief is voor veel teams lastig, omdat ze in de zorgstand hebben gestaan. Maar het begint te komen. Feedback en initiatief nemen, portfoliogesprekken voeren en stagebezoeken worden steeds meer ingezet als instrument. Algemeen is de prioriteit dat ze de eindstreep halen, niet zozeer over het hoe ze dat doen. Nu is het nog **meer voortgangsbegleiding dan begeleiding van de loopbaanontwikkeling** door de student.

Waaruit bestaat Loopbaanontwikkeling en -Begeleiding?

Er is loopbaanontwikkeling en -begeleiding in de 1e en 2e lijn. In de 1e lijn verzorgen loopbaanbegeleiders en stagebegeleiders de loopbaanondersteuning van studenten. In de 2e lijn verzorgt het LEC de begeleiding.

1e lijn: LOB per team anders

In elk team ziet de loopbaanbegeleiding er anders uit en zijn de rollen, taken en faciliteiten verschillend. Zo begeleidt de loopbaanbegeleider de studenten van de opleiding **Pedagogisch Werker** in groepen van negen studenten het gehele loopbaantraject van leerjaar 1 t/m 3. Bij de opleiding **Assistent Gezondheidszorg** werkt de loopbaanbegeleider of coach in volledige klassen; iedere begeleider heeft twee klassen. In verband met de tijd kunnen de loopbaanbegeleiders niet op stagebezoek, dat doen de BPV-begeleiders/klassenassistenten. De manager doelgroepen zegt dat er binnen dit college een grote groep studenten met meervoudige problematiek aanwezig is. Bij **BOL** wordt 1,5 uur LOB structureel ingeroosterd, maar docenten geven aan met hun rooster in gevecht te moeten. Beroepsgerichte vakken komen uren te kort. Bij de **BBL** is LOB niet apart ingeroosterd; het is met tijd en programma niet te halen. Wel zijn er **studievoortgangsgesprekken**.

In het verleden had ROC van Amsterdam MBO College West in de **BBL Helpende Zorg en Welzijn** 1,5 uur tijd voor LOB en coaching. Omdat er nu hogere eisen zijn voor Nederlands en Rekenen, is er tijd van de coachuren afgegaan. LOB staat nu 1 keer in de 2 weken of 1 keer per week gepland op het rooster. Bij de **BOL Verzorgende** is LOB echt een apart vak: 1,5 uur per week in 1e, 2e en 3e jaar. Ook zijn

er groepen van ongeveer 10 leerlingen per stageplek ('huizen') die elkaar gaan ondersteunen en helpen. Docenten gaan 1 keer in de 14 dagen naar deze 'huizen' toe, dus dan komt er een docent op de stageplek.

Bij de **BBL niveau 3 opleiding Verzorgende IG** zijn de loopbaancompetenties geïntegreerd in de opleiding. Studenten hebben een opleidingsmap met opdrachten die ze in de verzorgingspraktijk uitvoeren en daarin zowel kerncompetenties als loopbaancompetenties ontwikkelen. Bij de **opleiding doktersassistent** zijn er gesprekken per blokstage. Als studenten in de zorg meer willen reflecteren op hun praktijkervaringen, hun opleiding en hun perspectieven, gaan ze **praten met oud-studenten**. Begeleiders stimuleren oud-studenten om dit te doen. Studenten zijn hierover ontzettend enthousiast. Aan ervaringen van oud-studenten wordt meer waarde gehecht dan info van docenten.

2e lijn: probleemoplossend werken

De loopbaanondersteuning in de 2e lijn wordt verzorgd door het LEC. Het is een groep van zeventien medewerkers die bestaat uit medewerkers van het college (5,2 fte) en verder uit onder meer een schoolmaatschappelijk werker, een jeugdarts, ambulante begeleiders en een leerplichtambtenaar. Elk college heeft zijn eigen LEC. Er wordt gewerkt met studenten zonder startkwalificatie tot 23 jaar, vanuit de gedachte van de **anti-uitval**. Mensen boven 23 worden ook geholpen, maar niet met een langdurig traject. Daar wordt scherper op geselecteerd. Elk opleidingsteam heeft een pluscoach/zorgcoördinator vanuit het LEC. In het LEC wordt vanuit een **holistische benadering** gewerkt. Per jaar komen 900 à 1.000 studenten met een verwijzing vanuit de opleidingsteams of vanuit de intake naar het LEC. Daar wordt gekeken naar gezondheid, justitie, thuissituatie, hulpverlening, et cetera. De student die bij het LEC komt, heeft altijd iets. Meestal zijn er meerdere dingen aan de hand. Daarvoor hanteert het LEC het **Diagnose-recept model**. Wat is er aan de hand en wat gaan we daaraan doen? Er wordt **probleemoplossend** gewerkt. De verantwoordelijkheid moet heel snel terug naar de student zelf; hij moet zelf leren oplossingen te bedenken. 'Niet pampieren, maar peperen!'

Hoe kleurt LOB het personeels- en professionaliseringsbeleid?

Werving en selectie

In de beleidsagenda HRM zitten enkele noemers op het gebied van LOB. Bij werving en selectie wordt **brede inzetbaarheid** gevraagd, naast **vakkundigheid** worden ook competenties in het **begeleiden van de loopbaan** van de kandidaat-docent verlangd. Anno 2014



zijn er echter weinig uitbreidingsmogelijkheden: er moet eerst intern gekeken worden of personeel herschikt kan worden. Veel docenten zijn herplaatst vanwege het opheffen van twee afdelingen. Nieuwe docenten – meestal specialisten van buiten, zoals pedagogen – kunnen alleen aangenomen worden als die nergens binnen de gehele mbo-instelling te vinden zijn.

De teams

Vanuit het beleid is het helder. Loopbaanontwikkeling van medewerkers hoort bij het **takenpakket van de opleidingsmanager**. Sommige teams hebben een **scholingsparagraaf** in de teamplannen staan, maar dit is niet bij alle teams het geval. Op het gebied van ontwikkeling van medewerkers is het **verschil in opleidingsmanagers** groot. De een is veel verder dan de ander. De een doet alleen wat moet, de ander doet meer in de ontwikkeling van het team. Er is een slag gemaakt in het **investeren in docenten** en in het verhogen van het opleidingsniveau door middel van verplichte scholing LC cursus, 360 graden feedback en het inzetten van een ontwikkelplan. De scholing is aanbodgericht vanuit dit college centraal vormgegeven. **Deskundigheidsbevordering** waaraan elke betrokken docent of loopbaanbegeleider moet deelnemen, ligt op het gebied van LOB, examinering, taal en rekenen en ICT. Drie keer per jaar vindt er een gesprek over de voortgang van het team met directie plaats. De **teamplannen** zijn er wel, er wordt ook wel veel gedaan, maar toch is de controlefunctie nog onvoldoende ingevuld. Meer prioriteit zal gegeven worden aan het samenwerken en het leren van elkaar door docenten en daarin zal ook meer geïnvesteerd worden. Er gaat meer **sturing vanuit HRM en directie** komen.

Gesprekkencyclus

In de cyclus van POP-, functionerings- en beoordelingsgesprekken maakt ROC van Amsterdam MBO College West gebruik van **competentieschema's**. Daarop staan **vier hoofdcategorieën** uitgewerkt: Taakvervulling en taakopvatting, Resultaten, Employability/zelfontwikkeling en Kwaliteit van de samenwerking. Met behulp van input uit zelfassessment, 360 graden feedback van collega's en de beoordeling door de leidinggevende worden de gesprekken ingevuld. Er is geen specifiek competentieprofiel en aansluitende 360 graden feedback model voor **loopbaanadviseurs**. Er valt nog wat te winnen in het sterker formuleren van de onderliggende competenties/criteria en het voeren van reflectieve ontwikkelingsgerichte loopbaangesprekken met docenten.

Wat verwacht ROC van Amsterdam MBO College West van de LOB-professionals?

Als docent en loopbaanbegeleider 1e lijn...

...moet je je **rol als vakinhoudelijk expert en loopbaanbegeleider** goed uit elkaar weten te houden. De vraag die je jezelf steeds weer moet stellen is: Wanneer ben je docent en wanneer ben je loopbaanbegeleider? Je moet oppassen voor de **valkuil** dat je te dicht bij de student komt te staan. Blijf die **helicopterview** houden en blijf de afstand bewaken. Zelfstandig leren is goed, maar bewaar het evenwicht. Als eerstelijns begeleider moet je met de leerling de **verbinding leren leggen** tussen de diverse activiteiten en processen. De loopbaanbegeleiding moet als een **rode draad** door de hele opleiding lopen.

Competenties en bekwaamheidseisen die aan een loopbaanbegeleider, BPV-begeleider of docent Loopbaan en Burgerschap worden gevraagd, zijn onder meer: **nieuwsgierig** zijn, open staan voor problemen, een **luisterend oor** bieden en kunnen overleggen met de zorgcoördinator voor eventuele doorverwijzing naar het LEC. Daarnaast zijn de sleutelcompetenties: **geduld** en **doorzettingsvermogen**, humor, **betrokkenheid** (maar toch afstand kunnen nemen) en **authenticiteit**. Ook is het belangrijk dat je **grenzen** kunt stellen, een vaardighedencheck kan doen, bereid bent zelf te blijven leren, **binnen een structuur** kunt werken, kunt **reflecteren** en een **goede dialoog** kunt voeren.

Als loopbaanbegeleider in de 2e lijn...

...moet je proberen om studenten als een **nieuw persoon** te zien, **neutraal** te zijn en niet te veel blijven vasthouden aan een stempel die de student soms heeft. **Competenties en bekwaamheidseisen** voor LEC medewerkers zijn onder meer goed luisteren, doorvragen, geduld en humor hebben, flexibel zijn, op afstand betrokken, analytisch zijn, met instrumenten kunnen omgaan en uitslagen kunnen interpreteren.

Waar lopen de professionals tegenaan en wat zijn hun wensen?

Verhuizing naar een nieuw gebouw

De opleidingen van ROC van Amsterdam MBO College West waren voorheen verspreid over vijf gebouwen. Nu zit alles sinds anderhalf jaar in één gebouw. Het is een hele gebeurtenis geweest met veel **veranderingen op gebied van logistiek, ICT en communicatie**. Dit raakt alle lagen en niveaus. Iedereen moet daar aan wennen en opnieuw beginnen met het samenwerken met andere opleidingen. 'Ik heb heimwee naar de vorige locatie. Die was kleiner en prettiger.



Het is nu te rusteloos. Geen vaste ruimte en werkplekken. Je bent niet vindbaar', aldus een van de gesprekspartners. Van vijf locaties naar één locatie is een zeer groot verschil. De basis van de diverse culturen en de gemaakte afspraken met andere afdelingen op de vorige locaties is weg. Iedereen moet opnieuw beginnen. Verder geeft LOB een logistiek probleem. Soms is een docent met LOB ingeroosterd op de meanders, de open ruimtes. Daar lopen mensen voorbij die het gesprek kunnen opvangen. Dat geeft de student niet het gevoel van veiligheid om volledig en open te kunnen vertellen over loopbaandilemma's.

Knelpunten bij het LEC

Vanuit de 2e lijn, het LEC, wordt een aantal knelpunten genoemd. Het LEC zit wel vast aan **veel regels**. Schooluitval beperken en studenten snel terug op een nieuw traject plaatsen, hebben prioriteit. Soms zou het beter zijn om andere instrumenten te gebruiken, maar dan loopt het centrum aan tegen gebrek aan tijd, geld en facilitering. Verder lukt het niet altijd om een **doorgaand traject** te krijgen en zo bijvoorbeeld de leerplicht te overbruggen. Ook de **intake** is een verbeterpunt. **Samenwerken en terugkoppelen** van 1e en 2e lijn blijft lastig. Het LEC vindt dat de 1e lijn daar actiever in zou moeten zijn. Intake is een moeilijk werkproces, intakegesprekken zijn erg kort of worden zelfs niet gevoerd in de 1e lijn. De ruimte om te gaan kijken bij andere opleidingen blijkt minimaal. Ook vindt het LEC mensen in de 1e lijn **slecht bereikbaar**. Verder zijn er nogal wat uitdagingen waar het LEC voor staat, zoals aangepaste examinering, passend onderwijs en transitie jeugdzorg. De 1e lijn zou wat het LEC betreft **sneller moeten doorverwijzen** naar de 2e lijn. De werksituatie omschrijft het centrum als **hectisch, druk en soms frustrerend**.

Facilitering LOB

De gesprekspartners in de 1e lijn vinden dat LOB vastloopt op het faciliteren, zowel in **ruimte als tijd**.

Organisatie, kwaliteit en aansturing van LOB

Management development is nodig om ook weer in dit nieuwe gebouw **samen te gaan werken en samen te leren**. Ook geven de medewerkers aan het beter te vinden als er over de hele opleiding **dezelfde loopbaanbegeleider** voor een student zou zijn. **Afstemming tussen loopbaanbegeleiders** ontbreekt. Er wordt inconsequent gewerkt: tussen de 1e en de 2e lijn, tussen opleidingen en tussen de verschillende leerjaren per opleiding. Ook de inschatting van de **eigen LOB-bekwaamheid** kan beter. Studenten ten slotte zouden meer de **verschillende loopbaancompetenties** moeten kunnen

ontwikkelen.

Wensen ontwikkeling LOB

Voor de ontwikkeling van LOB zijn er veel wensen en ideeën. De visie op LOB moet **concreter en levendiger**. Ook uit ROC van Amsterdam MBO College West de wens dat medewerkers elkaar meer te **steunen in de ontwikkeling** en de dialoog met elkaar aan te gaan om de visie op leren en loopbaanontwikkeling scherper te krijgen. Maar vooral ook er iets mee **doen**. Medewerkers moeten elkaars knowhow beter benutten en de **krachten bundelen**. Doceren en sturing geven aan de eigen loopbaan moeten dichterbij elkaar komen. Verder moeten de **studiedagen** beter benut worden, het **draagvlak** voor LOB sterker worden en de **intervisies** breder getrokken worden.

Wensen facilitering LOB

De docenten vinden dat de **groepen** voor LOB kleiner moeten. Daarbij willen ze meer **sprekkamers** en een kleinere locatie. De docenten willen ook **vindbaar en bereikbaar** zijn voor de studenten, **meer tijd** krijgen en gefaciliteerd worden in **flexibel werken** (telefoon, laptop, etc.) **Digitale hulpmiddelen** zouden nog eenvoudiger kunnen. Het nieuwe portal is beter toegankelijk en klantvriendelijker en moet goed onderhouden blijven.

Wensen van het LEC

Het LEC van ROC van Amsterdam MBO College West wil zich nog **meer profileren** bij de studenten. Ook de (specialistische) **intakes** moeten goed gaan lopen. De kwaliteit van de **zorgcoördinatie van de opleidingsteams** moet bovendien stabiel worden en blijven. Ook het contact en de overdracht kunnen beter, met name proactiever vanuit de opleidingsteams. Verder pleit het LEC voor het meer **betrekken van ouders** bij de loopbaanontwikkeling van hun kinderen. Ten slotte wil men ook **alumni** inzetten om studenten te informeren over het zoeken en vinden van een juiste baan/vervolgopleiding.

En nu verder!

Het **ingroeien** in het nieuwe gebouw gaat nog met horten en stoten en sommige faciliteiten worden als onprettig of onvoldoende ervaren. LOB blijkt binnen de teams **verschillend te worden ingevuld**. Alle opleidingsmanagers zijn integraal verantwoordelijk voor loopbaanontwikkeling en -begeleiding, maar het is niet helder wat dat allemaal betekent voor de loopbaanleerlijn, de begeleidingslijn, de faciliteiten die nodig zijn om goede LOB te verzorgen, de benodigde professionali-



teit en de afstemming tussen de 1e en 2e lijn. Gelukkig zijn er veel goede LOB-activiteiten in ROC van Amsterdam MBO College West. Door de standaarden te updaten wil de school de kwaliteit van LOB borgen. De standaarden blijken echter niet goed te leven en/of worden niet nageleefd. Belangrijk dus dat er meer **interactie over de standaarden** in de teams komt. In **teamontwikkelplannen** kan opgenomen worden welke acties de teams gaan uitvoeren om de kwaliteit van LOB te versterken.

De enthousiaste verhalen van collega's over hun LOB-activiteiten in de 1e en 2e lijn bieden vele mogelijkheden om meer te **delen en meer van elkaar te leren**. Zoek de successen op, laat studenten vertellen waarom ze blij zijn met de LOB-ondersteuning, maak het kenbaar. Verder zijn de **trainingen 'loopbaanreflectiegesprekken'** een succes. Deze raken begeleiders in hun passie voor het vak. De ervaringen van deelnemers aan de training kunnen meer in het team gedeeld worden, bijvoorbeeld in een **intervisie**. Onderhoud van de **begeleidingscompetenties** wordt als belangrijk punt gezien. Voorwaarde is dat de medewerkers de competenties toepassen en dat ze erop reflecteren. Het college vindt het belangrijk **werkbijeenkomsten** binnen teams of tussen teams te houden. Hierin kunnen LOB-begeleiders in de 1e lijn hun materialen laten zien. Verder is het zaak het werk van studenten te bespreken, zodat collega's aan elkaar helder kunnen maken hoe de studenten hun loopbaancompetenties verwerven en wat dus de effecten van LOB zijn. Ten slotte is het een aanrader om een mooi lijstje te maken met **criteria** waaraan LOB moet voldoen.



Portret 4 Professionaliteit Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij

SUMMA LABORATORIUM

Aantal studenten:

- 300 studenten

Aantal gesprekken:

- 5

Deelnemers:

- 9 gesprekspartners, onder wie een manager onderwijs, loopbaanbegeleiders, intake, zorgcoaches, docenten (vakdocenten en docenten Burgerschap), adviseur van de Studentenservice, teamvoorzitter, onderwijskundig adviseur.

Hoe kijkt Summa Laboratorium naar LOB?

'Groeien naar wie je bent door het beste uit jezelf te halen.' Ziedaar het motto dat Summa Laboratorium hanteert met betrekking tot loopbaanontwikkeling. In het in 2013 ontwikkelde **visiedocument** staat de rol van loopbaanontwikkeling en -begeleiding als volgt omschreven: 'LOB stelt studenten in staat om hun talenten te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten op zodanige wijze dat zij een passend beeld vormen van hun (on)mogelijkheden voor de (regionale) arbeidsmarkt of eventuele vervolgopleiding.' Het visiedocument combineert de drie kernwaarden van de overkoepelende onderwijsinstelling – professionaliteit, toewijding en verantwoordelijkheid – en de **vijf elementen van loopbaanontwikkeling** die in de landelijke kwalificatie-eisen beschreven zijn: 'ontdek je talent' (capaciteitenreflectie), 'ontdek je passie' (motievenreflectie), 'ontdek je werkplek' (werkexploratie), 'zelf aan zet' (loopbaansturing) en 'in gesprek met' (netwerken). De kwalificatie-eisen zijn op school-/opleidingsniveau vertaald in een **consistent en coherent loopbaanprogramma**.

Om LOB tot volledige bloei te laten komen is een **krachtige, loopbaangerichte leeromgeving** nodig waarbij sprake is van **praktijkgerichtheid** (ervaringen opdoen in levensechte praktijkopdrachten en -situaties), **dialoog** (de student krijgt de kans om zijn ervaringen

van persoonlijke zin en maatschappelijke betekenis te voorzien), **leren kiezen** (woorden geven aan ervaringen), **samenwerking en participatie** van alle betrokkenen die belang hebben bij een optimale loopbaan van studenten (de studenten zelf, docenten, loopbaanbegeleiders, het bedrijfsleven én de ouders) en de mogelijkheid om een **netwerk** op te bouwen voor loopbaandoelenden.

Binnen het management wordt de ROC-brede visie geheel gedragen, maar in de teams van Summa Laboratorium is deze **nog niet geland**. 'We kijken af van de terminologie. LOB is een nieuwe term voor ons', aldus een van de gesprekspartners. 'Wij noemen het Loopbaanbegeleiding en BPV-begeleiding, maar we voeren wel degelijk een loopbaanprogramma uit.' De zorgcoaches kennen het document Loopbaan en Burgerschap, want daarin staan alle competenties die de studenten moeten ontwikkelen en waarin loopbaanbegeleiders een belangrijke rol vervullen. De tweede lijn, een teamleider en loopbaanbegeleiders in de eerste lijn kennen de visie niet en geven hun **eigen invulling**.

Waaruit bestaat Loopbaanontwikkeling en -begeleiding bij Summa Laboratorium?

Vooraf informeren, intake en plaatsing (instroomfase)

Summa Laboratorium beschikt over een centraal **Infopunt** waar je terecht kunt met vragen over studiemogelijkheden en vervolgopleidingen na je mbo-opleiding. Het Infopunt is er voor iedereen: (toekomstige) studenten, ouders/verzorgers en bedrijven/instellingen. Binnen de **intakeprocedure van school voor beroepsonderwijs 3** wordt de AMN-test gebruikt. Deze profielschets geeft een goed beeld van de aankomende student. Als een student lager dan gemiddeld scoort, vindt er een gesprek plaats tussen de zorgcoach en de ouders. 'We hoeven niet iedereen aan te nemen. Als een opleiding niet past, dan kunnen we **afwijzen op basis van competenties**. Vervolgens zoeken we met de student verder', aldus een intaker.



De verlengde intake (onderbouw)

Aan het begin van het eerste leerjaar start de eerste kerntaak van de kwalificatie-eisen van Loopbaan en Burgerschap. Het programma van de verlengde intake bevat het loopbaangedeelte en is **losgekoppeld van de kerntaken van Burgerschap**. Het hoort bij begeleiding. Het programma van de verlengde intake staat de eerste 15 weken op het rooster voor 1 uur per week. Onder het motto 'Haal het beste uit jezelf!' werken de studenten met behulp van **heldere opdrachten** in een dictaat aan kennismaking met het rooster, ouderavond en portfolio. Vervolgens **onderzoeken** ze hun **beroepsbeeld** en **opleidingsbeeld** en bereiden ze een ouderavond voor, waarin ze een presentatie geven over beroep en opleiding. Ook werken ze via opdrachten aan hun **zelfbeeld** en **motivatie**. Aan het begin en aan het eind van het programma is er een individueel gesprek met de loopbaanbegeleider. 'We zijn trots op de verlengde intake, de kwaliteit van het programma is hoog', vertelt een van de gesprekspartners. 'Je hebt vrij snel door of de student op de juiste plek zit. Als een student toch niet op de goede plek zit, heb je minder verlies aan tijd en is een snelle actie tot heroriëntatie en switch mogelijk.'

Ouderavonden (onderbouw)

In de onderbouw zijn er elk jaar drie ouderavonden. Studenten moeten tijdens de verlengde intake op een van deze avonden een presentatie over hun opleiding geven. Studenten zitten ook bij de oudergesprekken. 'We praten **mét ouders** en **niet alleen tégen hen en hun kinderen**', aldus een van de gespreksdeelnemers. De eerste ouderavond begint plenair; daarna is er een apart gesprek met de loopbaanbegeleider.

Individuele gesprekken (onderbouw)

Individuele gesprekken staan voor een uur op het rooster en vinden plaats na elk lesblok (waarin een integrale beroepsopdracht centraal staat). Er zijn elk jaar 7 blokken van 5 weken. Loopbaanbegeleiding bestaat voornamelijk uit het **begeleiden van de voortgang** van de student en uit **ondersteuning bij herstelwerkzaamheden**. De loopbaanbegeleider heeft tussen de 20 en de 30 studenten onder zijn hoede, waarvan maximaal 16 studenten in het eerste jaar. 'Individuele gesprekken worden pas in het 2e jaar **echte loopbaangesprekken**. Het zit ook wel in het 1e jaar, maar in mindere mate, omdat daar andere dingen aan bod komen, bijvoorbeeld of de student op zijn plaats en op het juiste niveau zit en hoe de voortgang is. In de eerste helft van het 2e jaar wordt pas over de **uitstroomrichting** nagedacht en gesproken', aldus een loopbaanbegeleider.

Programma loopbaanprogramma na verlengde intake en in het tweede leerjaar (onderbouw)

In deel 2 van het dictaat van leerjaar 1 werken studenten aan het reflecteren op het afgelopen lesblok, maken een reflectieverslag, een plan van aanpak voor herstelwerkzaamheden en het stellen van persoonlijke leerdoelen. In deel 3 maken ze verder kennis met **competenties**, krijgen uitleg en opdrachten over wat competenties zijn en hoe het kwalificatiedossier eruit ziet met kerntaken en werkprocessen. Het dictaat in het 2e jaar is kleiner en voornamelijk gebaseerd op **reflectie en verbeterpunten** ter voorbereiding van het loopbaangesprek.

Van loopbaanbegeleider naar loopbaan-/stagebegeleider (bovenbouw)

LOB staat in de bovenbouw niet meer apart op het rooster. Er vindt een **overdracht** plaats tussen de loopbaanbegeleider van leerjaar 1 en 2 naar vakdocenten van het bovenbouwteam, dat voornamelijk theorie-, praktijklessen en stage in de afstudeerrichting verzorgt. Een loopbaan-/stagebegeleider krijgt in het 3e jaar 6 uur per student voor een stagebezoek en in het 4e jaar 12 uur per student voor drie stagebezoeken en terugkomdagen in klassenverband. In het eerste half jaar van het 3e leerjaar wordt er gekeken waar de student zich bevindt; de tweede helft gaan ze op stage. Ook het gehele 4e jaar bestaat uit stage en terugkomdagen. Vandaar dat de loopbaan-/stagebegeleiders **mee-groeien**. Belangrijke **taken** van deze begeleiders zijn: het geven van stagevoorlichting, voortgang bewaken, het verloop naar de proeve van bekwaamheid monitoren en – aan het eind van het vierde jaar – studenten begeleiden naar een eventuele vervolgstudie.

Verdere LOB-activiteiten

In het vak Nederlands wordt aandacht besteed aan het **solliciteren**. In leerjaar 3, als er geen Nederlands meer is, komt er iemand van het uitzendbureau een ochtend vertellen en opdrachten geven over het zoeken naar werk en solliciteren. Verder is LOB **ingebed in de zorg-structuur** en kunnen studenten met een loopbaan- of zorgvraag in het ZAT-team (Zorg en Advies-team) van de locatie besproken worden. Summa Laboratorium trekt veel autistische jongeren. Zij krijgen extra ondersteuning van loopbaanbegeleiders en zorgcoaches. Bovendien is er centraal een **Studentenservice, een tweede lijn voorziening** voor studenten **die extra hulp** nodig hebben bij hun studie of behoefte hebben aan (her)oriëntatie. Deze service komt pas in beeld als duidelijk is dat een student de verkeerde opleidingskeuze heeft gemaakt of het niet gaat redden binnen de opleiding. De visie is dat Summa Laboratorium 'geen zorginstelling, maar een **opleidingsinstelling** is', zoals een van de gespreksdeelnemers het verwoordt. 'Verschillende



cursussen op sociaal emotioneel gebied zijn hierdoor verdwenen, zoals faalangstreductie, motivatietraining en omgaan met boosheid. Deze cursussen zijn nu extern te volgen bij maatschappelijk werk en de GGZ. Jammer, want daarmee hielden we wel studenten binnen.'

Hoe kleurt LOB het personeels- en professionaliseringsbeleid?

Summa Laboratorium stelt de loopbaanbegeleiders in staat professionaliteit te blijven ontwikkelen door een **actueel aanbod van professionaliseringsmogelijkheden**. Dit aanbod is gebaseerd op resultaten van recent wetenschappelijk onderzoek omtrent LOB en het effectief leren van docenten en studenten. De meeste loopbaanbegeleiders van Summa Laboratorium hebben **scholing** gehad in **gesprekstechnieken** en **hun coachende rol**. Er heeft nog geen scholing plaatsgevonden gebaseerd op de inzichten uit het LOB-visiedocument uit 2013, met het daarbij behorende 'LOB-idioom' (uniforme terminologie). 'Je moet kiezen of je mensen laat scholen of werken', stelt een van de gesprekspartners. 'Er zijn op dit ogenblik thema's die belangrijker zijn: voortgangs- of ontwikkelingsgericht toetsen en examinering. Leren versus selecteren.'

Daarnaast zijn bij Summa Laboratorium twaalf personen intern geschoold door een **train-the-trainer** over autisme. Dit niet alleen voor de rol als loopbaanbegeleider, maar ook om in de gewone lessen te gebruiken. In het team van de bovenbouw, zijn de loopbaan-/stagebegeleiders **ervaren krachten** binnen de school of het bedrijfsleven. Met het team is er **geen professionaliseringsplan over LOB**. 'Ieder is continu bezig met leren. Het staat alleen niet dusdanig genoteerd', stelt een van de gespreksdeelnemers. Teamleden kunnen wel **cursussen aanvragen** als zij daar behoefte aan hebben. Het bovenbouwteam heeft twee cursussen gehad om de **gesprekstechnieken** onder de knie te krijgen. Nu heeft het bovenbouwteam voor het speerpunt 'het verwerven van stageadressen' een training gevolgd. 'De eigen loopbaan is hier goed te bepalen', vertelt een van de gesprekspartners. 'Tijdens de functioneringsgesprekken kun je altijd aangeven dat je anders wilt gaan werken, een opleiding/cursus wilt gaan doen of andere taken wilt. Er wordt altijd gekeken naar mogelijkheden. Je moet wel alles zelf uitzoeken, maar het kan eigenlijk altijd doorgaan. Als het team wil professionaliseren kan dat ook.' Er zijn ook tegengeluiden: 'Om als docent de eigen loopbaan goed gestalte te geven, moet je wel heel erg je best doen', aldus een ander. 'Eigen loopbaanbeleid staat niet erg voorop. Er wordt niet zoveel rekening meer gehouden met wat je wilt.'

Wat verwacht Summa Laboratorium van de LOB-professionals?

Alle loopbaanbegeleiders...

... moeten naast **commitment op de visie van LOB** en de landelijke kwalificatie-eisen Loopbaan en Burgerschap, ook het bijbehorende **'LOB-idioom'** hanteren. De loopbaanbegeleiders zijn niet alleen **onderwijsbekwaam** als docent, maar beschikken ook over een **empathisch vermogen**. Zij hebben **kennis en inzicht** in relevante (vervolg) opleidingen en een **goed beeld van het bedrijfsleven**. Verder zijn het **duizendpoten**, die **structuur** kunnen bieden en duidelijk zijn in hun afspraken. Ze kennen hun eigen grenzen (tijdig doorverwijzen), **signaleren** goed en tijdig en kunnen de kracht en zwakte van de studenten goed benoemen. De loopbaanbegeleiders zijn bekwam én geschoold in het voeren van **dialogische/trialogische loopbaangesprekken** met studenten. Zij **reflecteren structureel** op hun handelingsrepertoire en bouwen daardoor voortdurend aan een **verdieping** en **verbreding** van dit repertoire. **Samenwerking** met collega's gebeurt **oplossingsgericht** en in een **open sfeer**.

'Sommige collega's hebben deze competenties van nature ontwikkeld, sommige kunnen het gewoonweg niet', stelt een van de gesprekspartners. 'Als collega's deze competenties niet in hun bagage hebben, hoeven ze geen loopbaanbegeleider te worden. Binnen ons aannamebeleid komt de taak van loopbaanbegeleider wel altijd aan de orde. Als er alleen maar sollicitanten reageren die heel goed zijn in hun vak, maar niet beschikken over loopbaanbegeleiderscompetenties, dan wordt de kandidaat toch aangesteld.'

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

Samenwerking met het vmbo en de intake

Summa Laboratorium maakt momenteel de overstap naar een **digitale intake** die Summa Laboratorium organisatiebreed invoert. Dat is een lastig proces. Het probleem van de student ligt vaak al bij het vmbo. Daar heerst een **verkeerd beeld van de beroepen** (en de daarbij behorende competenties) waarvoor Summa Laboratorium opleidt. Zo komen studenten op de verkeerde plek terecht. Verder hoeft een vso niet meer te melden dat het om een student met een **rugzakje** gaat. 'De vmbo-scholen zijn de studenten echt aan het verkopen', vertelt een van de deelnemers aan de gesprekken. 'Zij zeggen dat er niets aan begeleiding nodig is en vervolgens blijkt na aanname dat er van alles aan de hand is. Jammer, want in veel gevallen ben je dan te laat met je begeleiding'. De wens is om de **samenwerking met het vmbo te verbeteren**, zodat vmbo'ers zich een betere voorstelling van werk en opleiding kunnen maken. Pas dan is een loopbaangerichte intake mogelijk.



Inhoud van de loopbaanleerlijn

LOB staat niet op de eerste plaats. Er zijn **andere prioriteiten**. Dit kan pas veranderen als er **duidelijkheid** is over LOB, oftewel in de woorden van een van de gespreksdeelnemers: 'We willen meer weten vanuit de formele lijn, wat de verwachtingen zijn over de inhoud van LOB'. LOB moet ook meer gaan leven bij de studenten. 'Na elke vijfde week komen zij op gesprek, maar verder zijn ze alleen bezig met het onderwijs en niet met hun verdere loopbaan', vertelt een van de gespreksdeelnemers. Er zijn nog enkele andere zaken die anders kunnen. Zo kiezen de studenten na anderhalf jaar een richting, terwijl de splitsing van de groepssamenstelling pas na twee jaar plaatsvindt.

Rol, taken en verwijzingsproces

Er is behoefte aan **duidelijke taakomschrijvingen**. 'Sommige dingen die bij een loopbaanbegeleider neergelegd worden, horen eigenlijk bij de vakdocent', stelt een van de gespreksdeelnemers. Door de onduidelijkheid is het moeilijk goede afspraken te maken (en na te komen). Ook weet men niet wanneer doorverwezen kan worden naar de 2e lijn. Er moet meer **communicatie** over en weer komen. En dan het liefst in hetzelfde 'LOB'-idoom.

En verder...

... is de **werkdruk** hoog en de **tijd** gering: er komt veel op de begeleiders af en er wordt veel van hen verwacht. Kleinere klassen zouden prettig zijn. Tevens is er de wens om mensen tegen zichzelf te beschermen. Teveel werken is een valkuil voor de docent.

... is er een **betere selectie** van loopbaanbegeleiders nodig. Het **aannamebeleid** zou aangepast moeten worden. Vooraf moet een prioriteit worden gekozen: zoeken we een vakdocent en/of een loopbaanbegeleider? Docenten die het loopbaanbegeleiderschap ambiëren, moeten hiervoor de juiste **scholing** krijgen. Dat kan in de vorm van een training maar juist het **van en met elkaar leren** wordt gewaardeerd. LOB zou eigenlijk ook een **onderdeel** moeten zijn **van de lerarenopleidingen**.

... verdient het **visiedocument** van Summa Laboratorium brede verspreiding. De meeste loopbaanbegeleiders van Summa Laboratorium kennen dit document en het L&B-document niet voldoende. Er dient **draagvlak** te komen voor de instellingbrede LOB-visie. 'Het is belangrijk dat eerste en tweede lijn bij elkaar komen', stelt een van de gespreksdeelnemers. 'Dan kun je het er samen over hebben en kan het gaan landen en leven in de school zelf.' Ook 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.

En nu verder!

Tijdens de gesprekken bij Summa Laboratorium leerden collega's van elkaar en deden zij nieuwe ontdekkingen. Frustraties werden geuit, maar voor iedereen is duidelijk dat LOB van waarde is, zowel in de eigen loopbaan, als in die van studenten. Deze school zet sterk in op begeleiding en ouderbetrokkenheid. Merkbaar is dat de teams dicht bij hun studenten staan en hen intensief ondersteunen. Zaak nu om door te zetten wat al goed gaat en de aanwezige hobbels te slechten.

Allereerst is het belangrijk dat de **LOB-visie** van Summa Laboratorium ook bij Summa Laboratorium draagvlak krijgt. De elementen van een krachtige loopbaangerichte leeromgeving werden niet aangestipt, terwijl het vermoeden wordt uitgesproken dat die wel aanwezig is. Het zal waardevol zijn om – gezamenlijk – succesvolle LOB-activiteiten als de verlengde intake te bekijken vanuit die LOB-visie en het daarin gebezigde **LOB-idoom**. Deze succesvolle activiteiten dienen als **stimulans** voor nieuwe activiteiten. Zaak dus om best practices met elkaar **te delen**. Daarnaast is het belangrijk om LOB aan te laten sluiten bij het herontwerpen van de opleidingen in het kader van **Focus op Vakmanschap**. Zo kan een **doorlopende LOB-leerlijn** ontstaan, waaruit een uniforme terminologie, visie en urgentie spreken.

Een ander aandachtspunt is het **loopbaanreflectiegesprek**. Het is in het kader van LOB zeer waardevol de student te laten reflecteren op ervaringen en de verbinding te laten leggen met eigen kwaliteiten, motieven, waarden. Hij kan zo onderzoeken wat dat betekent voor de te nemen stappen in zijn loopbaanontwikkeling. Op dit moment wordt het initiatief om een dergelijk gesprek te voeren vooral aan de student overgelaten. Het zou mooi zijn, als er twee langere loopbaanreflectiegesprekken per jaar gehouden kunnen worden, met daarnaast voor de onderbouw ook kortere voortgangsgesprekken na elk lesblok. Hiervoor moet dan wel **ruimte** worden gemaakt; dergelijke gesprekken vragen veel tijd en aandacht. Maar het loont, want het zorgt voor meer **bewustwording** van onder meer de eigen capaciteiten en passies en **stimuleert de eigen loopbaansturing**. Van extra waarde zou zijn als deze manier van gesprekken voeren ook met de praktijkopleiders van de stageplaatsen gevoerd zou kunnen worden, de zogenoemde **trialoog**.

Ook wat betreft **professionalisering** liggen er kansen. Er is een stevige



leercultuur, waarbij men met en van elkaar leert. Deze cultuur kan benut én versterkt worden als teams hun doelen formuleren en met elkaar afspreken wat ze in een bepaalde periode willen ontwikkelen of verbeteren en wat voor professionaliseringsactiviteiten dan gewenst zijn. Zoals een student met een POP moet gaan werken, kan een team sterker worden door met een **TeamOntwikkelPlan** te gaan werken. Daarnaast kunnen ook individuele professionaliseringswensen ingebracht worden. Voor het **management** is aan te bevelen om **zelf loopbaanreflectiegesprekken** met docenten in de gesprekscyclus op te nemen. In dat gesprek kunnen dan ook de **loopbaancompetenties van docenten** aandacht krijgen. Zo ervaart eenieder de waarde van deze benadering en kan op een vanzelfsprekende wijze de door Summa Laboratorium omarmde LOB-visie handen en voeten krijgen.

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 richtinggevende en inspirerende 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 wijidverspreid 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'.

Aanbevelingen voor het mbo-veld

VISIE, BELEID EN STRATEGIE

Neem de onderwijsvisie als vertrekpunt.

Onderzoek in hoeverre er in de onderwijsvisie aandacht is voor loopbaanondersteuning van studenten en medewerkers. Kijk in een professionele dialoog met elkaar in hoeverre het noodzakelijk is de LOB-visie explicieter daarbinnen te formuleren.

Verbind LOB aan actuele onderwijsontwikkelingen.

Denk daarbij aan ontwikkelingen als Focus op Vakmanschap, Doelmatige leerwegen, Passend onderwijs en Ruim baan voor Vakmanschap. LOB kan goed inhoudelijk verbonden worden met vakmanschap: dat is dé voorbereiding op de toekomst. Concretiseer in beleids- en werkplannen hoe de aandacht voor LOB terug te vinden is binnen deze onderwijsontwikkelingen en in het eigen HRM-beleid, in het herontwerp van de opleidingen en in de versterking van de relatie met het bedrijfsleven en toeleverend en afnemend onderwijs.

Zorg voor draagvlak door een levendig, consistent LOB-verhaal uit te dragen.

Communiceer de uitgangspunten, de betekenisgeving, de doelen en de gegarandeerde basiskwaliteit door een consistent, herkenbaar en levendig LOB-verhaal te vertellen. Zo genereer je draagvlak voor het LOB-beleid.

Onderstreep het belang van LOB, wees concreet en formuleer SMART.

Communiceer overeenkomstig je besturingsfilosofie over de betekenis en het belang van LOB. Wees helder over de implementatie en spreek SMART-doelen af met de opleidingen. Uit de LOB-portretten blijkt dat er binnen én tussen instellingen verschillen ontstaan in de kwaliteit en het tempo waarin LOB ingevoerd wordt. De dilemma's zijn zichtbaar: hoe om te gaan met bottom-up en top-down benadering, resultaatverantwoordelijke teams, het werken met standaarden en vraag- en aanbodsturing van professionaliseringsactiviteiten?

Zorg voor samenhang en afstemming.

Dit is cruciaal als je een LOB-verhaal wilt vertellen dat doorleefd is en aansluit bij de studenten, de werkvloer en de organisatie. Zorg voor samenhang en afstemming tussen:

- de verschillende niveaus binnen de organisaties (directie, middenmanagement, docenten);
- de verschillende functies, rollen en bijbehorende taken (HRM);
- de gehele keten: vmbo, mbo, hbo en het werkveld.

Juist in een complexe organisatie als een mbo-instelling is samenhang en focus van belang om zo LOB in alle onderwijsontwikkelingen een plek te geven.

Aanbevelingen voor de lerarenopleidingen en overige (particuliere) (hbo)opleiders

VISIE, BELEID EN STRATEGIE

Geef LOB een plek in de onderwijsvisie.

Het is nodig om net als het mbo-veld een LOB-visie te ontwikkelen als onderdeel van de onderwijsvisie binnen de lerarenopleidingen en opleidingsorganisaties. Het is van belang dat studenten bij de instroom, voortgang, keuzerichtingen en uitstroom loopbaanbegeleiding krijgen.

Laat ook medewerkers aan loopbaanontwikkeling doen.

Onder het motto 'practice what you preach' zou loopbaanondersteuning van docenten en andere medewerkers van lerarenopleidingen en opleidingsorganisaties een centrale plek in het HRM-beleid moeten innemen. Onderzoek het huidige HRM-beleid en stel vast in hoeverre de loopbaanontwikkeling van de medewerkers een prominent aandachtspunt is bij werving, aanstelling, begeleiding en beoordeling van het personeel. Wat kan en moet er verbeteren om medewerkers hun loopbaan blijvend te laten ontwikkelen en zo optimaal te laten bijdragen aan de opleiding en studenten?

Stem af met het afnemende veld.

Voor het professionaliseren of kwalificeren van leraren is het van belang om de inhoud van het professionaliseringsaanbod/curriculum af te stemmen met het afnemende veld en op dit gebied met docenten samen te werken. Mbo-docenten zijn niet meer uitsluitend vakdocent en vervullen steeds vaker ook de rol van loopbaanbegeleider in het primaire proces op school en tijdens beroepspraktijkvorming. LOB kan als curriculumonderdeel geïntegreerd worden in een model als 'Opleiden in de School' voor aankomende en startende leraren.

Geef LOB een plek in het onderwijsprogramma.

Lerarenopleidingen kunnen verrijkt worden met LOB-onderwijs in de vorm van modules, projecten, workshops, en trainingen. Studenten van lerarenopleidingen (initiële opleiding) kunnen zich zo bekwamen in de rol van loopbaanbegeleider, met alle taken en competenties die

daarbij horen. LOB zou gedurende de hele lerarenopleidingen een stevige plek in het curriculum moeten hebben. Zoek daarin ook naar aansluiting op competenties voor de 21e eeuw. Mbo-docenten in spe zouden bijvoorbeeld opgeleid kunnen worden in het ontwikkelen van LOB-activiteiten in een loopbaangerichte leeromgeving. Zij kunnen getraind worden in het voeren van LOB-gesprekken, het liefst in samenwerking met het toeleverend en afnemend onderwijs en het bedrijfsleven. Ook is van belang dat LOB niet alleen wordt gepositioneerd binnen zorg (extra ondersteuning als het mis dreigt te gaan), maar juist ingezet wordt als integraal onderdeel van onderwijs en begeleiding voor iedereen.



Aanbevelingen voor de landelijke en gemeentelijke overheid, onderwijsraden, bedrijfsleven en intermediaire organisaties (o.a. UWV)

VISIE, BELEID EN STRATEGIE

Maak van loopbaanontwikkeling en -begeleiding een specifiek aandachtspunt.

In een competitief en innovatief Nederland moeten jongeren en volwassenen voorbereid zijn op een flexibele loopbaan en over 21ste eeuw skills beschikken. In het licht van een leven lang leren is het dan ook belangrijk dat vanuit diverse geledingen het belang van loopbaanondersteuning gecommuniceerd en gefaciliteerd wordt. In de huidige tijd van baanonzekerheid hebben lerenden en werkenden de opdracht om het eigen loopbaanperspectief blijvend vorm te geven. Het onderwijs, het bedrijfsleven, intermediaire organisaties en de overheden hebben de taak om hen daarin te ondersteunen. Neem loopbaanontwikkeling en -begeleiding als specifiek aandachtspunt mee in de onderwijssectoren, in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en in de vele programma's in het kader van het onderwijs- en werkgelegenheidsbeleid. Onderzoek wat op interdepartementaal niveau met een gezamenlijke agenda te bereiken is. Kijk vervolgens hoe deze gezamenlijke agenda op regionaal en lokaal niveau vorm kan krijgen. Zorg voor samenhang en doorlopende loopbaanondersteuning.

Maak de context van LOB duidelijk.

De scholen hebben voor Loopbaan en Burgerschap een inspanningsverplichting. Voor het onderdeel Loopbaan betekent dit dat zij een LOB-aanbod moeten verzorgen. Conform de kwalificatie-eisen moeten hierin vijf loopbaancompetenties centraal staan: kwaliteitenreflectie, motievenreflectie, netwerken, opleidings- en werkexploratie en loopbaansturing. Het is aan te raden duidelijk te maken wat precies de context is waarbinnen studenten deze loopbaancompetenties kunnen ontwikkelen. Om zo te voorkomen dat de loopbaancompetenties een doel op zich worden i.p.v. een middel om je loopbaan vorm te geven en antwoorden te zoeken op loopbaanvragen. De context bevat de volledige leerloopbaan van de student: van instroom, voortgang, beroepspraktijkvorming tot en met de instroom naar de arbeidsmarkt

of het vervolgonderwijs. Mogelijk kan bij het scherper beschrijven van het onderdeel Loopbaan (het wat) dezelfde opzet van kerntaken, werkprocessen en competenties gebruikt worden, vergelijkbaar met hoe dit in de kwalificatiedossiers voor het beroepsdeel gedaan is. Dit om scholen meer houvast te geven wanneer zij met de aanpak/werkwijze (het hoe) aan de slag gaan.

Stel een kwaliteitskader op.

Naast het helder maken van de context van LOB, is het in het belang van de professionaliteit van LOB om duidelijk te maken wat de gemeenschappelijke basiskwaliteit van LOB zou moeten zijn. Overheid en mbo-sector kunnen een set van gemeenschappelijke kwaliteitsstandaarden formuleren. Deze vormen een kader voor het primaire begeleidings- en onderwijsproces, de tweedelijnsbegeleiding en het HRM-beleid. De manier waarop een mbo-instelling LOB vormgeeft, blijft een verantwoordelijkheid van de instelling. Met behulp van een kwaliteitskader kunnen CvB en management gericht sturing geven aan professionele loopbaanondersteuning in het mbo en kan elke student zijn loopbaan leren vormgeven.

Maak ketenbenadering in de regio mogelijk.

Ontwikkel in de regio een gemeenschappelijke visie, kader en LOB-taal. Beleg verder een regionale overlegtafel waar dit voor de lange termijn besproken kan worden. Het is belangrijk een ketenbenadering mogelijk te maken en zo min mogelijk kwetsbare overgangsmomenten te creëren. Zet daarom in op een doorlopende loopbaanbegeleiding. Bij alle transities van leren naar werken, van werken naar leren is het belangrijk dat gemeenten, UWV, leerwerkloketten, RMC's en bedrijven verantwoordelijkheid nemen voor studenten, werkzoekenden en werkenden. Deze verantwoordelijkheid moet er zijn totdat de transitie voltooid is. Studenten en werkzoekenden moeten hierbij nadrukkelijk gestimuleerd worden ook veel eigen verantwoordelijkheid te nemen.

**Focus op samenwerking om kwetsbare jongeren te begeleiden.**

De Onderwijsraad schreef het advies 'Samen voor een ononderbroken schoolloopbaan'. Hierin onderstreept de raad het belang van samenhang in de aanpak van kwetsbare jongeren. Ook pleit de raad voor meer focus op inhoudelijke samenwerking tussen onderwijs en jeugdhulpverlening en professionalisering hiervan. Het aanvullen van deze samenwerkingsteams met loopbaandeskundigen zou een flinke winst kunnen sorteren in het effectief begeleiden van jongeren naar een schoolloopbaan met perspectief.

Professionaliteit van loopbaanbegeleiding in de praktijk

PROFESSIONALITEIT VAN DE LOOPBAANBEGELEIDERS

Voor de ontwikkeling en uitvoering van professionele loopbaanbegeleiding maakt de loopbaanbegeleider het verschil. Duidelijkheid in rollen, taken en competenties geeft een kader om vast te stellen hoe het met diens professionaliteit gesteld is. Overeenkomstig de ontwikkeldoelen van loopbaanbegeleiders en opleidingsteams krijgt het professionaliseringsbeleid vorm en inhoud. Hoe gebeurt dit in de praktijk?

Om met de deur in huis te vallen: wat betreft bovenstaande duidelijkheid valt er nog veel te winnen. Uit het praktijkverhaal over Onderwijskundig Leiderschap komt naar voren dat de omschrijving van rollen, taken en competenties van bij de loopbaanbegeleiding betrokken medewerkers helderder kan. Rollen en taken maken duidelijk wat er gedaan moet worden; de medewerkers weten dan wat er van hen verwacht wordt.

De competenties van de loopbaanbegeleider

Ondanks bovenstaande onduidelijkheid heeft elke geportretteerde mbo-instelling een **helder beeld van de 'ideale loopbaanbegeleider'**. De meest genoemde competenties zijn betrokkenheid, flexibiliteit/brede inzetbaarheid, bekwaamheid in het voeren van loopbaangesprekken en oplossingsgerichtheid. Ook moet je beschikken over empathisch vermogen en veel geduld. Verder is het belangrijk dat je zicht hebt op de kwalificatie-eisen met betrekking tot loopbaanontwikkeling, dat je de loopbaancompetenties kunt hanteren en dit alles kunt vertalen in LOB-activiteiten voor je studenten. Ook vakbekwaamheid wordt op prijs gesteld, zeker als dit betekent dat je volledig op de hoogte bent van de ontwikkelingen in de praktijk en een goede relatie hebt met het bedrijfsleven. Je kunt dan immers niet alleen een **goede dialoog** met de student voeren, maar ook een loopbaangericht gesprek tussen loopbaanbegeleider, student en praktijkopleider. Ondermeer Summa Laboratorium liet in de gesprekken blijken de meerwaarde van deze gespreksvorm te zien.

Mogelijkheden om te professionaliseren

Kijkend naar het ideaalplaatje wordt er nogal wat verwacht van de loopbaanbegeleiders. De een bezit van nature al veel competenties die op bovenstaand verlanglijstje staan, een ander heeft nog een en ander te leren. De geportretteerde onderwijsinstellingen bieden aardig wat mogelijkheden om je als loopbaanbegeleider te professionaliseren (leren en veranderen). Via **'learning-on-the-job'**, maar ook door de loopbaanbegeleiders aan een training of cursus te laten deelnemen.

Er zijn bij de geportretteerde scholen **loopbaancoaches** opgeleid in het kader van het Stimuleringsplan LOB in het mbo. Zij volgden de **training 'voeren van loopbaangesprekken in dialoog'** en kunnen volgens het **train-the-trainer-concept** andere coaches in hun organisatie trainen. In de training wordt gebruik gemaakt van de nieuwe concepten rond loopbaanontwikkeling en het verwerven van loopbaancompetenties. Ook los van het Stimuleringsplan zijn er diverse loopbaanbegeleiders die **scholing in gesprekstechnieken** en **hun coachende rol** hebben gehad. Bij sommige onderwijsinstellingen is deze scholing verplicht, bij andere kunnen medewerkers zelf **cursussen aanvragen** als zij daaraan behoefte hebben.

Er zijn diverse mogelijkheden om te professionaliseren, maar de factoren 'tijd' en 'ruimte' gooien in de praktijk roet in het eten. Voor veel medewerkers is de **werkdruk** enorm. 'Je moet kiezen of je mensen laat scholen of werken', stelt een van de gesprekspartners van Summa Laboratorium. 'Er zijn op dit ogenblik thema's die belangrijker zijn: voortgangs- of ontwikkelingsgericht toetsen en examinering. Leren versus selecteren'. Als er toch ruimte gevonden wordt voor scholing, valt de keuze niet altijd in eerste instantie op LOB.

Goede loopbaanbegeleiding van de medewerkers zelf

Je kunt een studentenloopbaan beter ondersteunen als je zelf ook bewust je eigen loopbaan kunt vormgeven en sturen. Zo kun je over je eigen loopbaan nadenken aan de hand van loopbaancompetenties die voor studenten geformuleerd zijn. Dit besef is bij sommige medewerkers van de geportretteerde mbo-instellingen geland. Zoals een docent van Landstede 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 moet zowel vakbekwaam als mensbekwaam zijn. De gesprekken moeten professioneel van kwaliteit zijn. Als docent is het nodig steeds **je eigen competenties** bij te schaven.'

Helicon Opleidingen MBO Nijmegen laat de medewerkers tijdens **functioneringsgesprekken** de eigen loopbaan bespreken. De school heeft 'profielen' per docent opgesteld, waarin de kwaliteiten en wensen staan. Bij de jaarlijkse taaktoedeling en het verdelen van projecten wordt met deze voorkeuren en kwaliteiten rekening gehouden. Bij het functioneringsgesprek **reflecteert** de docent op zijn functioneren en **formuleert leerdoelen** en **loopbaanwensen**. De functioneringsgesprekken zijn meer ontwikkelings- dan beoordelingsgericht.

Bij Summa Laboratorium kun je eveneens in de functioneringsgesprekken aangeven hoe je jouw loopbaan wenst vorm te geven. 'De eigen loopbaan is hier goed te bepalen', vertelt een van de gesprekspartners. 'Tijdens de functioneringsgesprekken kun je altijd aangeven dat je anders wilt gaan werken, een opleiding/cursus wilt gaan doen of andere taken wilt. Er wordt altijd gekeken naar mogelijkheden. Je moet wel alles zelf uitzoeken, maar het kan eigenlijk altijd doorgaan. Als het team wil professionaliseren kan dat ook.'

LOB-professionalisering voor iedereen!

'LOB is een manier waarop je naar de student kijkt; het is een houding. Je doet dat niet alleen tijdens de lessen of tijdens de gesprekken. Dat doe je ook met alle medewerkers. Ook de kantine medewerker werkt hieraan mee als zij opmerkt dat er iets met een student is.' Een mooie uitspraak van een Helicon-medewerker. De vier zinnen onderstrepen een gevoel dat meerdere onderwijsinstellingen hebben. Zo stelt Landstede dat **elke coach, docent, manager en CvB-lid** getraind moet worden, zodat iedereen op dezelfde manier loopbaanreflectie-gesprekken met studenten en docenten gaat voeren. Op deze wijze krijgt LOB ook de kans om integraal onderdeel te worden van de onderwijspraktijk, iets wat gezien 'het grotere verhaal' (lees ook het praktijkverhaal over Visie, Beleid en Strategie) beslist te ambiëren is.

Effecten professionalisering monitoren

Met de verwachtingen/eisen aan de ene kant en de geboden professionaliseringsmogelijkheden aan de andere kant, is het interessant om te kijken hoe binnen de scholen het effect van loopbaanbegeleiding wordt gemonitord. En, als afgeleide daarvan, hoe toezicht kan worden gehouden op het effect van professionalisering. Uit de gesprekken komt allereerst naar voren dat de teamleden elkaar scherp houden. Binnen de teams worden de collega's **professioneel aangesproken**: wat vinden we dat er moet gebeuren? Diverse scholen investeren dan ook in een feedbackcultuur. In het voeren van de professionele dialoog tussen medewerker en leidinggevende mag nog meer aandacht gestoken worden.

Er zijn nog diverse andere manieren om de professionaliteit te monitoren. Zo hield Landstede een **evaluatieonderzoek** onder studenten en docenten. Uit dit onderzoek bleek onder andere dat 78% van de studenten (zeer) tevreden is over de begeleiding en coaching. Bij Helicon Opleidingen MBO Nijmegen volgen de leidinggevenden de docenten om, indien nodig, op tijd in te kunnen grijpen. Hieronder valt een **jaarlijks lesbezoek**.

Verder staat, zoals al eerder gemeld, de professionalisering in het kader van LOB als punt op de agenda bij de cyclus van POP-, functionerings- en beoordelingsgesprekken. Met behulp van input uit zelfassessment, 360 graden feedback van collega's en de beoordeling door de leidinggevende worden de gesprekken ingevuld. **Onderhoud van de professionaliteit** met betrekking LOB blijft sowieso voor alle scholen belangrijk: er zijn opfris- en verdiepingstrainingen en verder doet men mee aan het LOB-café van MBO Diensten en VO-raad en de kennisdelingssessies van het Stimuleringsplan LOB voor het mbo.

Aanbevelingen voor het mbo-veld

PROFESSIONALITEIT VAN LOOPBAANBEGELEIDERS

Maak een duidelijke omschrijving van rollen, taken en competenties.

Omschrijf duidelijk de rollen, taken en competenties van de medewerkers die betrokken zijn bij de loopbaanbegeleiding. Het gaat dan zowel om medewerkers in de eerste lijn (docenten/loopbaanbegeleiders vakdocenten, BPV-begeleiders), directie en management als om medewerkers in de tweede lijn (stagebureau, servicepunten en begeleiders in de stagebedrijven). Het kan hierbij handig zijn om je te laten inspireren door de publicatie 'LOB en professionaliseren in verschillende vormen en maten', geschreven in opdracht van de VO-raad. Rollen en taken zijn een hulpmiddel om visie en beleid te vertalen naar lessen, activiteiten, projecten en gesprekken, zowel binnen de school als tijdens de stage. Rollen en taken maken duidelijk wat er gedaan moet worden, door wie en wanneer. De competenties maken duidelijk wat een medewerker op het gebied van loopbaanbegeleiding in huis moet hebben om deze rollen en taken goed te vervullen. Tot slot bieden rollen, taken en competenties ook een belangrijke basis bij het initiëren van professionaliseringsactiviteiten. Het benoemen van rollen, taken en competenties is typisch iets dat de directie samen met HRM kan oppakken. Natuurlijk in afstemming met het middenmanagement en medewerkers in het primaire proces en de tweede lijn.

Organiseer voor iedereen LOB-professionaliseringsactiviteiten.

Organiseer samen met stagebedrijven professionaliseringsactiviteiten LOB voor alle lagen in de opleiding: management/teamleiders, loopbaanbegeleiders in de eerste en tweede lijn, docenten en begeleiders van stagebedrijven. Schakel daarbij ook alumni en ouderejaars studenten in. Zorg dat de activiteiten afwisselend zijn en passen bij de behoefte van de verschillende groepen medewerkers. Daarnaast is timing van groot belang: de activiteiten moeten passen bij de fase waarin LOB in de opleiding verkeert. Anders kunnen de medewerkers het geleerde nog niet toepassen in de praktijk. Veel onderwijsinstellingen blijken

zich bij professionalisering vooral te concentreren op het voeren van reflectieve loopbaangesprekken. Heel belangrijk natuurlijk, maar het is ook zaak LOB-activiteiten te leren ontwikkelen als onderdeel van het curriculum. Op deze wijze creëer je als onderwijsinstelling een loopbaangerichte leeromgeving die nauw aansluit op de praktijk, reflectie stimuleert en keuzemogelijkheden biedt.

Monitor de effecten van professionalisering en houd regelmatig de plannen tegen het licht.

Het is belangrijk de effecten van professionalisering LOB op alle niveaus te monitoren. Zo kunnen onderwijsinstellingen vaststellen of de professionalisering bijdraagt aan professionaliseringsplannen op organisatie-, team- en individueel niveau. Daarnaast is het belangrijk om eens per jaar alle professionaliseringsplannen goed tegen het licht te houden. Vanuit visie, beleid en vooral ook andere interne en externe ontwikkelingen kunnen onderwijsinstellingen dan zien of de koers voor professionalisering moet worden bijgesteld om LOB voor studenten te verbeteren. Het is belangrijk om voortdurend de effecten van LOB en de effecten van professionalisering naast elkaar te houden.

Zorg voor een goede loopbaanbegeleiding van de medewerkers.

In het mbo zou loopbaanbegeleiding van alle medewerkers een stevigere plek moeten krijgen. Enerzijds om medewerkers te stimuleren hun talenten te blijven ontwikkelen, hun ambities te ontdekken en te realiseren, al dan niet binnen het mbo. Anderzijds om beter met studenten te kunnen praten over hun toekomst en loopbaan. Medewerkers kunnen aan de hand van loopbaancompetenties die voor studenten zijn geformuleerd, ook over hun eigen loopbaan nadenken en praten om vervolgens over te gaan tot sturing en actie. De loopbaancompetenties zouden in de gesprekkencyclus terug kunnen komen. In een lerende organisatie zal hierbij niet beheren en controleren voorop moeten staan, maar leren, ontwikkelen en



experimenteren. Daarbij is het belangrijk om de *collectief* lerende cultuur te versterken. De (loopbaan)ontwikkeling van een individuele medewerker heeft beslist baat bij collectieve leerprocessen, waarbij elke medewerker kennis en ervaring deelt met zijn collega's.

Aanbevelingen voor de lerarenopleidingen en overige (particuliere) (hbo)opleiders

PROFESSIONALITEIT VAN LOOPBAANBEGELEIDERS

Bied (na)scholing voor de functie van onderwijskundig (team)leider.

Lerarenopleidingen kunnen nascholing organiseren of modules binnen de initiële opleiding ontwikkelen om onderwijskundig leiderschap in het mbo op het niveau van teamleiders (tactisch niveau) te versterken. In deze scholing zouden de volgende thema's aan de orde moeten komen: draagvlak creëren, aansturing verbeteren, innovatieruimte bepalen, een ontwikkelproces faciliteren in inhoud én tijd, implementeren, kwaliteit borgen en schakelen met zowel de top als met de werkvloer – dus op strategisch en operationeel niveau. Kortom: verzorg een nascholing waarin de teamleider tactisch leert schakelen als onderwijskundig leider. Deze scholing is niet alleen goed voor LOB, maar ook voor andere thema's die aangepakt moeten worden.

Bied (na)scholing voor de functie van onderwijskundig leider en HRM'er.

Lerarenopleidingen kunnen nascholing ontwikkelen waarin loopbaan-gericht personeelsbeleid in het mbo centraal staat. Dit aanbod richt zich op onderwijskundig leiders (middenmanagement) en HRM-medewerkers. In deze nascholing gaat het om optimalisering van werving & selectie, doorstroom en uitstroom, professionalisering en loopbaanambities van medewerkers in het mbo. Maar er kan ook aandacht worden besteed aan de loopbaanbegeleiding van studenten.



Aanbevelingen voor de landelijke en gemeentelijke overheid, onderwijsraden, bedrijfsleven en intermediaire organisaties (o.a. UWV)

PROFESSIONALITEIT VAN LOOPBAANBEGELEIDERS

Stimuleer en faciliteer professionalisering.

De overheid moet een stimulerende en faciliterende rol spelen bij de professionalisering van loopbaanbegeleiders in het mbo. Dit is vaak een kwestie van een lange adem. Projecten zoals 'Stimuleringsproject LOB in het mbo' en ontwikkelingen als het 'Lerarenregister' en de 'Lerarenagenda' zijn van belang om de professionalisering van loopbaanbegeleiders een impuls te geven. Maar al bij de start ervan is het goed om na te denken over hoe mbo-scholen eigenaar worden en hierover zelf de regie kunnen nemen. Verder kan het faciliteren van de samenwerking rondom overgangsmomenten met toeleverend onderwijs (vo), afnemend onderwijs (hbo) en het bedrijfsleven ook een positieve uitwerking hebben op de professionaliteit. Juist op die momenten kan er veel uitwisseling van kennis en ervaring plaatsvinden. Niet alleen over leerlingen/studenten, maar ook over de eigen professionaliteit. Zo kunnen professionals elkaar echt leren begrijpen en over de eigen grenzen leren kijken.

Ontwikkel een raamwerk.

Het is belangrijk dat er raamwerk voor het mbo komt waarin de kwalificatievereisten voor loopbaanbegeleiders in eerste, tweede en derde lijn zijn vastgelegd. Bestaande raamwerken in Nederland en Europa kunnen hierbij als basis of inspiratie dienen. Dit raamwerk kan het beste gekoppeld worden aan de (herijkte) SBL-competenties en het Lerarenregister, in verband met aansluiting en een eenduidige taal. Op deze wijze krijgt loopbaanbegeleiding een stevigere plek binnen de bekwaamheidseisen voor docenten in het mbo. Dit kader vormt voor mbo-instellingen en opleiders (waaronder de lerarenopleidingen) dé basis en legitimering voor professionaliseringsactiviteiten. Met professionele loopbaanbegeleiders kan het mbo-veld beter garant staan voor het verzorgen van een kwalitatief goede LOB.

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 **drukte en de volle agenda's** tijdens overleggen en bijeenkomsten maken het **moeilijk 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?', 'Waarom 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.

Aanbevelingen voor het mbo-veld

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Professionaliseer onderwijskundig leiderschap.

Het implementatieproces LOB heeft een onderwijskundig leider nodig. Vanuit visie en beleid zal LOB op de werkvloer gerealiseerd moeten worden. De onderwijskundig leider heeft als taak om draagvlak te creëren, aansturing te verbeteren, innovatieruimte te bepalen, het ontwikkelproces LOB te faciliteren en de kwaliteit van LOB te borgen. Docenten die doorgroeien naar de rol van teamleider en daarmee ook verantwoordelijk worden voor onderwijskundig leiderschap, doen er goed aan om hiervoor een speciaal professionaliseringstraject te volgen.

Onderstreep het belang van LOB en zorg voor een goed LOB-verhaal.

Focus op het belang en de betekenis van LOB voor een ieder. Inspireer, faciliteer en wees vasthoudend in het leiderschap. Stimuleer een aanspreekcultuur, waarin stilstaan en niets doen geen optie is. Zorg dat er een uniform LOB-verhaal verteld wordt: een verhaal dat op alle niveaus wordt gedeeld en dat in dialoog tot stand is gekomen. Werk dit verhaal concreet uit in een curriculum, in begeleiding en professionaliseringsbeleid.

Volg een tweesporenbeleid: een spoor voor de organisatie/teams en een voor de individuele medewerker.

De onderwijskundig leider moet de professionalisering van LOB vanuit een tweesporenbeleid op de kaart zetten. Het eerste spoor is het organisatiespoor. In dit spoor worden HRM-beleid en teamontwikkelplannen geformuleerd over professionaliteit. Deze plannen sluiten aan op de zogenaamde organisatiedoelen. Het tweede spoor is het medewerkersspoor. Hierin worden individuele ontwikkelplannen geformuleerd waarin staat welke professionaliseringswensen loopbaanbegeleiders hebben. Deze plannen sluiten aan op de individuele doelen. Beide sporen leveren input voor het professionaliseringsplan LOB. In het plan is niet alleen aangegeven wat de onderwijsinstelling

en medewerkers allemaal ondernemen, maar is er ook ruimte voor timing van en balans tussen professionaliseren als team en individu. De onderwijskundig leider zorgt ervoor dat er niet alleen heldere doelstellingen worden geformuleerd, maar dat deze ook tussentijds, aan het eind en na verloop van tijd gemonitord worden. Ook stemt de onderwijskundig leider de professionaliseringsplannen af met de tweede lijn, BPV en mogelijk andere belangrijke thema's. De onderwijskundig leider vervult dus een sleutelrol in het bewaken van de LOB-doelstellingen en de professionaliteit die deze doelstellingen vragen. Ook levert hij een cruciale bijdrage bij het uitzetten van een strategie om deze doelstellingen te bereiken en zo nodig de strategie tussentijds te wijzigen.

Zorg voor afstemming én ruimte door consistent te configureren.

Hanteer in de uitvoering van het loopbaanbeleid het principe van consistent configureren : stem verschillende elementen op zo'n manier op elkaar af en maak deze ook intern consistent, dat ze elkaar gaan bevestigen en ondersteunen. Deze afstemming moet zowel bij studenten als medewerkers gebeuren. Neem verantwoordelijkheid als het gaat om de loopbaan van de medewerkers, maar geef hen ook de ruimte voor eigen verantwoordelijkheid daarin. Wees als onderwijskundig leider een eerste constructieve gesprekspartner en verwijst waar nodig door naar andere deskundigen.

Neem LOB mee bij werving & selectie.

In het werving & selectiebeleid is het belangrijk te weten wat de huidige professionaliteit in het team is op het gebied van LOB en in hoeverre deze in de nabije toekomst behouden blijft. Deze informatie kan de onderwijskundig leider gebruiken bij het aanstellen van nieuwe medewerkers. Hij kan er bewust voor kiezen wel of niet te selecteren op vaardigheden in loopbaanbegeleiding.

Aanbevelingen voor de lerarenopleidingen en overige (particuliere) (hbo)opleiders

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Bied (na)scholing voor de functie van onderwijskundig (team)leider.

Lerarenopleidingen kunnen nascholing organiseren of modules binnen de initiële opleiding ontwikkelen om onderwijskundig leiderschap in het mbo op het niveau van teamleiders (tactisch niveau) te versterken. In deze scholing zouden de volgende thema's aan de orde moeten komen: draagvlak creëren, aansturing verbeteren, innovatieruimte bepalen, een ontwikkelproces faciliteren in inhoud én tijd, implementeren, kwaliteit borgen en schakelen met zowel de top als met de werkvloer – dus op strategisch en operationeel niveau. Kortom: verzorg een nascholing waarin de teamleider tactisch leert schakelen als onderwijskundig leider. Deze scholing is niet alleen goed voor LOB, maar ook voor andere thema's die aangepakt moeten worden.

Bied (na)scholing voor de functie van onderwijskundig leider en HRM'er.

Lerarenopleidingen kunnen nascholing ontwikkelen waarin loopbaan-gericht personeelsbeleid in het mbo centraal staat. Dit aanbod richt zich op onderwijskundig leiders (middenmanagement) en HRM-medewerkers. In deze nascholing gaat het om optimalisering van werving & selectie, doorstroom en uitstroom, professionalisering en loopbaanambities van medewerkers in het mbo. Maar er kan ook aandacht worden besteed aan de loopbaanbegeleiding van studenten.



Aanbevelingen voor de landelijke en gemeentelijke overheid, onderwijsraden, bedrijfsleven en intermediaire organisaties (o.a. UWV)

ONDERWIJSKUNDIG LEIDERSCHAP

Zet het functiewaarderingsysteem en de SBL-competenties in.

Het functiewaarderingsysteem (Fuwasys BVE) en de (herijkte) SBL-competenties kunnen benut worden om rollen, taken en competenties van een onderwijskundig leider op het niveau van middenmanagement (tactisch niveau) te duiden. Het gaat dan in ieder geval om zaken als draagvlak creëren, aansturing verbeteren, innovatieruimte bepalen, faciliteren van een ontwikkelproces in inhoud én tijd, implementeren, kwaliteit borgen en schakelen met top en werkvloer.

Benut de professionele loopbaandeskundigheid in de keten.

Zorg ervoor dat professionele loopbaandeskundigheid – ook die van buiten het onderwijs – benut wordt zodat de professionaliteit in het mbo groeit. De focus ligt daarin op loopbaanondersteuning binnen de driehoek mbo-instelling–student–bedrijfsleven. Voor de onderwijskundig leider betekent dit vooral aandacht voor de vaardigheden: contacten leggen, verbinding creëren (dat wil zeggen elkaars belangen en positie kennen, respecteren en benutten) en samenwerken. Ook van belang bij LOB is het hanteren van contacten in de onderwijsketen vmbo–mbo–hbo en co-makship.

Zorg voor samenhang en continuïteit.

Het is belangrijk dat de overheid eenheid en samenhang creëert in de thema's die zij aanpakt. Hanteer het principe van consistent configureren: stem verschillende elementen op zo'n manier op elkaar af en maak deze ook intern consistent, zodat ze elkaar gaan bevestigen en ondersteunen. Blijf aandacht voor LOB houden, ook na afloop van het 'Stimuleringsproject LOB in het mbo'.

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.