

DUURZAME IMPLEMENTATIE VAN LOB

Posted on 24 april 2019



Focus van 'diploma' naar loopbaan

Auteur(s) Aniek Draaisma, zelfstandig onderzoeker en trainer, projectleider
'Onderwijsloopbanen en onderwijskwaliteit' aan de TU Delft

Update juni 2021

Een baan voor het leven bestaat niet meer. Onderwijsinstellingen moeten hun studenten dan ook goed voorbereiden op een onvoorspelbare loopbaan. In het mbo gebeurt dat via LOB (loopbaanoriëntatie en -begeleiding), al langere tijd een verplicht onderdeel van alle kwalificatiedossiers. Maar het implementeren van LOB als onderdeel van het verschuiven van de focus in onderwijs van 'diploma' naar 'loopbaan' is een ingewikkeld proces.

Technologisering, globalisering en andere ontwikkelingen in de hedendaagse samenleving hebben de arbeidsmarkt grondig veranderd. Hoe die arbeidsmarkt er in de toekomst uit ziet, is voor een groot deel onvoorspelbaar geworden. Een beroepsopleiding zal studenten daarom méér moeten bijbrengen dan de kennis en vaardigheden die nodig zijn om een diploma te behalen en als beginnend beroepsbeoefenaar aan de slag te gaan. Van toenemend belang is loopbaanleren: leren sturing te geven aan de eigen loopbaan.

Sturing geven aan de eigen loopbaan

Sinds 2016 vormt LOB een vast onderdeel van het examenprogramma van het vmbo. Aandacht voor de vijf loopbaancompetenties en invoering van een loopbaandossier is verplicht. Op het mbo is LOB tevens sindsdien een onderdeel van alle kwalificatiedossiers. Ook moeten opleidingen met iedere student werken aan de loopbaancompetenties. Hoe ze dat doen, mogen onderwijsinstellingen zelf bepalen. Wel moeten instellingen hun LOB-programma vastleggen, zodat de Inspectie van het Onderwijs op de kwaliteit ervan kan toezien. Aan de invulling van LOB wordt druk gewerkt op vmbo- en mbo-scholen. Maar de instellingen worstelen nog flink met de vorm die een LOB-programma moet krijgen (Draaisma, 2018).

Loopbaanleren in het (beroeps)onderwijs

Loopbaanbegeleiding is in het Nederlandse onderwijs grotendeels de verantwoordelijkheid van docenten (Draaisma, 2018; Hughes, Meijers & Kuijpers, 2015; Winters, 2012). In de praktijk gaat het dan vaak om matching van student en opleiding, stageplek of beroepskeuze (Oomen, Van den Dungen, Pijls & Egelie, 2012). Binnen loopbaangesprekken wordt er veel over en tegen studenten gesproken, maar nog maar weinig met (Meijers, Kuijpers & Bakker, 2006; Schröder-De Boer & Havinga-Heijs, 2017; Winters, 2012). Dit terwijl onderzoek heeft uitgewezen dat juist een dialoog de mogelijkheid creëert om loopbaancompetenties te ontwikkelen (Kuijpers et al., 2011).

Wat zijn dat precies, loopbaancompetenties? Kort gezegd gaat het om het kunnen kiezen tijdens de loopbaan en het verhogen van zelfsturing. De volgende competenties laten zich daarbij onderscheiden (Kuijpers, 2012; Schyns & Scheerens, 2006):

- motievenreflectie;
- kwaliteitenreflectie;
- werkexploratie;
- loopbaansturing;
- netwerken.

Studenten kunnen deze competenties ontwikkelen in dialogen met docenten, decanen, mentoren of loopbaanbegeleiders. Binnen deze dialogen kan gezamenlijk gereflecteerd worden op betekenisvolle ervaringen. Door terug te kijken op zo'n betekenisvolle ervaring en er in dialoog dieper op in te gaan, ontstaat nieuwe zelfkennis. De competenties die zich op die manier opbouwen, kunnen studenten gebruiken voor toekomstige keuzemomenten (Meijers & Lengelle, 2016; Meijers,

Kuijpers & Gundy, 2013). Wanneer binnen een school of opleiding de opbrengst van deze dialogen over praktijkervaringen ingezet kunnen worden voor keuzemomenten, spreken we van een loopbaangerichte leeromgeving. Deze leeromgeving was tot voor kort nog grotendeels afwezig in het onderwijs (Draaisma, 2018).

Stimuleringsproject 'LOB in het mbo'

Om de loopbaangerichte leeromgevingen gericht onderdeel van het onderwijs te maken vond van 2010 tot 2015 het stimuleringsproject 'LOB in het mbo' plaats. Het project werd geïnitieerd en gefaciliteerd door het ministerie van Onderwijs en uitgevoerd door MBO Diensten.

Klik [hier](#) voor meer informatie over alle opbrengsten van onder meer het stimuleringsproject.

'LOB in het mbo' omvatte een trainingsprogramma voor geselecteerde docenten van de 37 deelnemende scholen. In sommige gevallen waren dit (studie)loopbaanbegeleiders, maar in de meeste gevallen betrof het vakdocenten. Na een aantal centrale trainingdagen, gericht op het voeren van loopbaangesprekken, namen de docenten deel aan trainingssessies op school met hun schoolcoaches. Dat waren docenten die hadden deelgenomen aan een uitgebreider trainingsprogramma om hun eigen collega's te coachen. Verder kregen scholen professionele begeleiding gericht op het formuleren van een visie en beleid ten aanzien van loopbaanontwikkeling. Via dit project werden scholen aangemoedigd en begeleid om de focus binnen hun onderwijs van diplomagericht naar (meer) loopbaangericht te verleggen.

Leren van eerdere onderwijsinnovaties

Doel van het stimuleringsproject 'LOB in het mbo' was een innovatie richting meer loopbaangericht onderwijs. Uit nationale en internationale ervaring en literatuur weten we dat dergelijke onderwijsinnovaties, zoals de implementatie van LOB, een enorme inspanning vergen. Immers, ze brengen veranderingen met zich mee in onderwijsstructuur, zoals in curricula en materialen, maar ook in onderwijs*cultuur*: de overtuigingen van docenten over goed en relevant onderwijs (Fullan, 2007).

Bekend is dat voor zo'n omslag een collectief leerproces nodig is. In dit geval voornamelijk van docenten, loopbaanbegeleiders, mentoren en decanen. Zo'n gezamenlijk leerproces draagt bij aan duurzame uitkomsten in gedrag en vaardigheden. Dit loopt via het proces van het gezamenlijk opstellen van doelen,

informatieverzameling en -uitwisseling, collectieve interpretatie van die informatie, gezamenlijke uitvoering van de activiteiten om de gestelde doelen te behalen en reflectie hierop (Castelijns, Vermeulen & Kools, 2013; Lodders, 2013).

Om dit proces binnen de school te begeleiden is leiderschap nodig dat focust op het creëren van een werkomgeving waarin optimaal en efficiënt wordt samengewerkt, en waarin medewerkers zich identificeren met de gezamenlijke doelen van de school (Lodders, 2013; Ten Bruggencate, 2009). Een transformationele leiderschapsstijl lijkt het beste bij die focus te passen. Immers, deze kenmerkt zich door de communicatie over een gedeelde visie, intellectuele uitdaging voor de medewerkers en individuele begeleiding bij de creatie van een nieuwe werkomgeving (Geijssel, 2015; Geijssel, Slegers, Stoel & Kruger, 2009).

Het helpt om leden van een schoolorganisatie actief te betrekken bij het innovatieproces. Dat schept ruimte voor leren en voor het ontwikkelen van overtuigingen (Castelijns et al., 2013; Fullan, 2007, Lieberman & Pointer Mace, 2008). Verder dragen gevoelens van eigenaarschap en verantwoordelijkheid bij aan de motivatie voor professionele ontwikkeling (Deci & Ryan, 2008).

Dit alles weten we uit de literatuur al over onderwijsinnovaties. Maar aan welke van deze voorwaarden is tijdens de implementatie van LOB voldaan en aan welke niet? Welke zijn vooral belangrijk gebleken, en ten slotte, wat heeft het stimuleringsproject ons specifiek geleerd over de implementatie van LOB? Antwoord op deze vragen bieden de conclusies en aanbevelingen uit een vijfjarig onderzoek naar de veranderprocessen op de scholen die participeerden in het project 'LOB in het mbo' (Draaisma, 2018).

De implementatie van LOB als onderwijsinnovatie

Wat is er nodig om loopbaangerichte leeromgevingen tot stand te brengen, om LOB in het onderwijs te integreren? Allereerst: leidinggevenden (teamleiders, locatiedirecteuren, CvB-leden) dienen een voortrekkersrol te nemen bij de implementatie van het nieuwe beleid. Zij kunnen *richting* geven aan de vernieuwing door verduidelijking van de missie, visie en doelen van loopbaanontwikkeling. Dit vaststellen en regelmatig communiceren leidt tot een helder kader voor iedereen over het veranderproces. Voorbeeld: een organisatiedoel is dat de loopbaan capaciteit van alle studenten ieder schooljaar vergroot dient te worden, door met hen aan de vijf loopbaancompetenties te werken binnen groepsactiviteiten en loopbaanreflectiegesprekken.

Daarnaast dient er voldoende ruimte te zijn voor de docententeams om tactisch beleid te kunnen formuleren op hun eigen niveau, bijvoorbeeld in de vorm van teamplannen. Immers, de docenten zijn experts op het gebied van hun eigen werkomgeving en doelgroep. Zaak is wel dat het schoolbrede kader helder is en doelen gecommuniceerd blijven worden met de teams. Voor alle betrokkenen blijft dan duidelijk met welke ruimte en in welke richting er gehandeld moet worden. Aansluitend op het eerdergenoemde voorbeeld: een mbo-team Zorg & welzijn kan besluiten ieder jaar met iedere student vijf gesprekken van een kwartier te voeren over een betekenisvolle ervaring, opgedaan binnen of buiten de school. Een ander team, bijvoorbeeld Veiligheid, kan besluiten iedere week een LOB-uur te vullen met groepsopdrachten, waarop twee keer per jaar in een individueel gesprek wordt gereflecteerd. Zo zijn er verschillende invullingen mogelijk binnen het geschetste kader, die opgenomen worden in het teambeleid.

Teambeleid als implementatiecyclus

Teambeleid vormt zicht het beste aan de hand van het collectieve leerproces van de docententeams. Teamleiders en andere middenmanagers hebben de taak om dit proces goed te begeleiden. Het is raadzaam om het proces te benaderen als implementatiecyclus, waarbij nieuwe ambities geformuleerd kunnen worden die uit de evaluatie en reflectie naar voren komen. Een gedeelde teamambitie ontwikkelt zich door het voeren van dialogen over de ruimte en richting en functioneert dan ook als belangrijk startpunt voor verandering op teamniveau.

Om de richting en de ruimte van het veranderproces steeds duidelijk te houden en de hele implementatiecyclus te blijven doorlopen is een dialoog tussen leidinggevenden en docenten, op regelmatige basis, essentieel. Controle en sturing van leidinggevenden zijn daarbij op sommige momenten te verkiezen boven 'bottom-up'-strategieën. Het is aan de teamleiders om die balans tussen controle en autonomie te bepalen. Het ene moment zullen zij vrijheid moeten geven en afstand moeten nemen, in een andere situatie is geforceerde prioritering effectief.

Dialogische begeleiding

Het implementeren van LOB is een collectieve zaak waar het gaat om schoolvisie en teambeleid. Maar het veranderproces vereist in het begin ook ondersteuning en begeleiding van iedere individuele docent, loopbaanbegeleider, decaan en mentor. Het veranderen van geroutineerde rollen en patronen brengt spanningen met zich mee: de

zekerheden van het dagelijkse onderwijs komen ineens op losse schroeven te staan.

Aanpassing van routines kan daarom gevoelens van onveiligheid en incompetentie veroorzaken. Dialogische, individuele begeleiding van diegenen die dit veranderproces doormaken helpt daarbij. Teamleiders kunnen die begeleiding bieden aan hun collega's, maar ook bijvoorbeeld LOB-coördinatoren of schoolcoaches kunnen die rol nemen.

De dialogen zijn in eerste instantie raadzaam voor de communicatie over en de afstemming van het proces (ruimte en richting). Daarnaast bieden ze ruimte om aandacht te geven aan gevoelens van competentie, autonomie en sociale verbinding (Deci & Ryan, 2008). Daarmee is de cirkel rond. Zo wordt individuele steun en begeleiding via de (loopbaan)dialogoog en reflectie niet alleen voor studenten georganiseerd. Door het handhaven van de uitgangspunten van LOB binnen de gehele organisatie kan ook in de werkomgeving van docenten en anderen een dialogische (loopbaan)leeromgeving worden gerealiseerd.

Enkele deskundigen:

- **Dr. Aniek Draaisma**, gepromoveerd op de implementatie van LOB.
- **Prof. dr. Marinka Kuijpers**, bijzonder hoogleraar Leeromgeving en -loopbanen.
- **Margriet Overmeyer**, projectleider Expertisepunt LOB.

Bronnen:

Bekijk alle bronnen

- Castelijns, J., Vermeulen, M., & Kools, Q. (2013). Collective learning in primary schools and teacher education institutes. *Journal of Educational Change*, 14, 373–402.
- Deci, E., & Ryan, R. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian psychology/Psychologie canadienne*, 49, 182.
- Draaisma, A. (2018). Career learning environments in vocational education. Study of a government initiated innovation programme in the Netherlands. (PhD thesis). Heerlen: Open University.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York, NY: Teachers College Press.
- Geijssel, F. (2015). Praktijken en praktijkwijsheden van onderwijsleiders. (Oratie).

Amsterdam: Nederlandse School voor Onderwijsmanagement

- Geijsel, F., Slegers, P., Stoel, R., & Krüger, M. (2009). The effect of teacher psychological and school organizational and leadership factors on teachers' professional learning in Dutch schools. *The elementary school journal*, 109, 406–427.
- Hughes, D., Meijers, F., & Kuijpers, M. (2015). Testing times: Careers market policies and practices in England and the Netherlands. *British Journal of Guidance & Counselling*, 43, 183–201.
- Kuijpers, M. (2012) Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte (Inaugurle rede). Heerlen: Open Universiteit.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Gundy, C. (2011). The relationship between learning environment and career competencies of students in vocational education. *Journal of Vocational Behavior*, 78, 21–30.
- Kuijpers, M., Schyns, B., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for career success. *The Career Development Quarterly*, 55, 168-178.
- Lieberman, A., & Pointer Mace, D. (2008). Teacher learning: The key to educational reform. *Journal of Teacher Education*, 59, 226–234.
- Lodders, N. (2013). Teachers learning and innovating together. Exploring collective learning and its relation-ship to individual learning, transformational leadership and team performance in higher vocational education (PhD thesis). Enschede: Twente University.
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Gundy, C. (2013). The relation between career competencies, career identity, motivation and quality of choice. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 13, 47–66.
- Meijers, F., & Lengelle, R. (2016). Reflective career dialogues. *South African Journal of Higher Education*, 30, 21-35.
- Oomen, A., Van den Dungen, M., Pijls, T., & Egelie, J. (2012). Career development in the Netherlands: State of play. 's-Hertogenbosch: Euroguidance Netherlands.
- Schröder-De Boer, P., & Havinga-Heijs, D. (2017). Actieonderzoek bij een veranderproces van studieloopbaan-gesprekken. In F. Meijers, & K. Mittendorff (Eds.), *Zelfreflectie in het hoger onderwijs* (pp. 51-66). Apeldoorn: Garant.
- Ten Bruggencate, G. (2009). Maken schoolleiders hetverschil? Onderzoek naar de invloed van schoolleiders op de resultaten. (PhD thesis). Enschede: Twente University.
- Winters, A. (2012). Career learning in vocational education: Guiding conversations for career development. (PhD thesis). Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.