

LOB in het mbo

# Van inspiratie naar realisatie

Handreikingen voor  
een kwaliteitsimpuls  
van loopbaanontwikkelingen



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

# Inhoud

<b>Vooraf</b>	<b>3</b>
<b>Over het traject ‘Visie en Beleid LOB in het mbo’</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1: LOB: van inventarisatie tot toekomstbeeld</b>	<b>7</b>
<b>Hoofdstuk 2: LOB: van visie naar implementatieplan</b>	<b>17</b>
<b>Hoofdstuk 3: LOB: van plan naar implementatie</b>	<b>25</b>
<b>Praktische tips voor implementatie</b>	<b>33</b>
<b>Bijlagenoverzicht en bijlagen</b>	<b>41</b>

## **LOB door de ogen van**

Marga Hoekman, ROC Friesland College	<b>8</b>
Corry Boone en Maria Smeiers, ROC Landstede	<b>18</b>
Beth Wijshoff, ROC Leeuwenborgh	<b>26</b>
René van Veen, Scheepvaart en Transport College	<b>32</b>

# Vooraf

Het Stimuleringsproject LOB in het mbo heeft in de zomer van 2012 een doorstart gekregen. Dit grootschalige project om Loopbaanontwikkeling en -begeleiding in het mbo een kwaliteitsimpuls te geven, liep oorspronkelijk van september 2010 tot juli 2012. In die periode hebben diverse organisaties en werkgroepen - onder coördinatie van MBO Diensten en in opdracht van het ministerie van OCW - activiteiten opgezet om allerlei handvatten te ontwikkelen die mbo-instellingen kunnen helpen om LOB naar een hoger plan te tillen. Deze zijn te vinden in de zogeheten Toolbox LOB in het mbo (te downloaden op [www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl)).

Dankzij de doorstart van het project kunnen we nu verder bouwen. Op de agenda staan: implementatie van activiteiten, verduurzaming van bereikte resultaten en ontwikkelingsgerichte activiteiten. Vijftien mbo-instellingen namen al in 2011 en 2012 deel aan het Stimuleringsproject LOB. Zij gaan verder met de implementatie en verduurzaming van de resultaten; nieuwe deelnemende mbo-instellingen staan aan het begin van het LOB-traject.

Beide groepen krijgen in deze publicatie handreikingen om de ontwikkeling van een visie op LOB en de ontwikkeling van LOB-beleid in hun onderwijsinstelling in goede banen te leiden. Daarbij gaat het om methodieken, instrumenten en inzichten die we al eerder presenteerden in de publicatie *Kwaliteitsimpuls LOB in het mbo* (2011), aangevuld met nieuwe input. Het is een publicatie gemaakt voor en met medewerking van mbo-instellingen die willen dat hun studenten een goede LOB-ondersteuning krijgen. Die er voor willen zorgen dat hun studenten loopbaancompetenties kunnen ontwikkelen en in staat zijn tot zelfsturing. Die hun studenten een goed en reëel beeld van beroepen en van de arbeidsmarkt willen aanreiken.

## **Fieny Peerboom**

Projectleider LOB

November 2012

# Over het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo'

**Het beste uit jongeren naar boven halen. En ze actief begeleiden naar een passende plek op de arbeidsmarkt of in het vervolgonderwijs. Een belangrijke, maar ook ambitieuze en soms pittige taak. Om mbo-instellingen hierbij te helpen is er binnen het Stimuleringsproject LOB in het mbo een traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' gestart.**

Het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' was een van de eerste activiteiten van het Stimuleringsproject waaraan mbo-instellingen actief konden deelnemen. Het is een logische eerste stap: zonder visie is het moeilijk om richting te geven aan kwaliteitsverbetering. Er ontstaat dan ook geen samenhang. Het ontwikkelen van visie en beleid helpt om de kwaliteitsverbetering van LOB in goede banen te leiden. Visie en beleid zorgen voor inspiratie en duidelijkheid, geven de strategie weer en maken het proces van kwaliteitsverbetering bestuur- en beheersbaar. In het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' staan het opstellen of aanscherpen van een visie op LOB, het formuleren van beleidsuitgangspunten en het opstellen van een implementatieplan LOB centraal.

## **Implementatie Visie en Beleid**

In de zomer van 2011 hebben vijftien deelnemende mbo-instellingen de implementatieplannen LOB opgeleverd om na de zomer te starten met de daadwerkelijke implementatie. In het voorjaar van 2012 zijn deze onderwijsinstellingen uitgenodigd om te reflecteren op hun eigen implementatieplannen. Deze reflecties stonden ook centraal tijdens drie regiobijeenkomsten begin mei 2012.

## **Ervaringen delen**

Deze publicatie is tot stand gekomen op basis van ervaringen opgedaan in de deelnemende mbo-instellingen. Daarnaast zijn er in de literatuur allerlei inzichten te vinden die eveneens kunnen helpen de kwaliteit van LOB te verbeteren. De publicatie is bedoeld om deze ervaringen en inzichten te delen met het hele mbo-veld. Er staan handreikingen in voor werkgroepen en teams. Verder bevat deze publicatie ook allerlei handvatten voor het management en de directie die LOB een kwaliteitsimpuls willen geven.

## **Wat komt in deze publicatie aan bod?**

In deze publicatie behandelen we het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' in chronologische volgorde. Daarbij komen de volgende fasen aan bod:

- Het vaststellen van de huidige situatie van LOB en het vormen van het droombeeld/toekomstbeeld;
- Het ontwikkelen van een visie op LOB en van beleidsuitgangspunten;
- Het ontwikkelen van een implementatieplan;
- Het implementeren van LOB.

Bij elke fase belichten we de te nemen processtappen en geven hierbij aanbevelingen. Aan het slot volgen nog enkele aanvullende adviezen van de mbo-instellingen die het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' al hebben doorlopen. Deze publicatie is dus vooral praktisch. Voor meer theoretische verdieping verwijzen we naar het referentiekader 'LOB in het mbo' (bijlage 1) of naar de 'Geraadpleegde bronnen'.

## LOB door de ogen van...

**Marga Hoekman,**

bureau onderwijs personeel en innovatie ROC Friesland College

‘LOB – of coaching, zoals wij het zelf noemen – vinden we dermate belangrijk voor onze cursisten, dat we ons bij het begin van het Stimuleringsproject LOB in het mbo hebben aangemeld als pilotschool. We zijn hier in Friesland al langer bezig met praktijkgestuurd onderwijs. Bij een dergelijke vergaande ontwikkeling moet je voorkomen dat essentiële zaken op de achtergrond raken. We zagen in het Stimuleringsproject een uitgelezen kans om coaching weer onder de aandacht te brengen en te kijken waar er nog verbeteringen mogelijk zijn. Of die verbeterlagen daadwerkelijk gemaakt zijn, kunnen we nog niet met cijfers staven. We hebben de fase van “Visie en Beleid” doorlopen en veel in de steigers gezet; van structurele kennisdeling tot deskundigheidsbevordering. Hierbij is het cruciaal dat we coachen van het leertraject en coachen van de loopbaanontwikkeling van de cursist weer echt op de kaart willen zetten, van het contact tussen docent en cursist tot en met de directies en het College van Bestuur. Het is ook mooi te zien hoe enthousiast onze docenten zijn. Op de lange terugreis van een van de bijeenkomsten over deskundigheidsbevordering gingen we allemaal nadenken over onze eigen loopbaan. Hierdoor beseften we hoe belangrijk het voor onze cursisten is om te weten waar hun kwaliteiten en mogelijkheden liggen. Om in staat te zijn stappen te nemen in die loopbaan. We leiden niet puur op voor dat diploma, maar we willen verder kijken.’

## Hoofdstuk 1

# LOB: van inventarisatie tot een toekomstbeeld

**LOB een structurele kwaliteitsimpuls geven is een pittige klus. Het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' heeft gemiddeld een looptijd van vier tot zes maanden. Daarna volgt nog de implementatiefase. Bij dergelijke langdurige trajecten is het handig om stapsgewijs te werk te gaan. In dit hoofdstuk en de daarop volgende hoofdstukken doorlopen we de fasen en de daarbij behorende processtappen voor het ontwikkelen van een LOB-visie en -beleid en het maken van een implementatieplan. Van inspiratie tot realisatie.**

### Bezint eer ge begint!

Deze publicatie laat zien hoe je organisatie gefaseerd aan LOB kan werken. Maar voordat het startschot klinkt, moeten er wel eerst wat zaken in overweging genomen worden. Natuurlijk: het belang van LOB staat buiten kijf. Meer focus op LOB levert studenten op die beter inzicht hebben in hun talenten, kwaliteiten en mogelijkheden. En hierdoor bewustere keuzes kunnen maken voor een vervolgopleiding of beroep. Wil dit zeggen dat elke mbo-instelling direct met de kwaliteitsimpuls moet beginnen? Nee. Want het moet wel mogelijk zijn om hiermee aan de slag te gaan.

### Innovatieruimte vinden

Daarom is het allereerst van belang om binnen je mbo-instelling te kijken of er al veel andere verander- of implementatietrajecten lopen en wat deze betekenen voor LOB. Kan het nog wel opgepakt worden of is het beter even te wachten? Kortom: is er voldoende ruimte aanwezig om de verandering vorm te geven? Het is de taak van het management om hierover een besluit te nemen. Blijkt er op dit moment geen innovatieruimte te zijn? Dan dient het management te bepalen wat er wel gedaan kan worden met LOB en op welk moment de mbo-instelling de kwaliteitsverbetering LOB werkelijk oppakt.

In deze fase van het proces is het ook belangrijk te kijken welke trajecten er al lopen op thema's als bpv/praktijkleren, begeleiding en doorstroom. LOB kan daar op aanhaken. Er is nu eenmaal een inhoudelijke aansluiting. Niet alleen LOB wordt hier sterker van. Het andere thema raakt eveneens steviger ingebed in de organisatie.

Ook deze taak is weggelegd voor het management. Het management heeft immers naast de besluitvorming ook de belangrijke taak om draagvlak te creëren.

Naast de interne situatie zijn er ook diverse externe invloeden. Op dit (politieke) krachtenveld heeft een mbo-instelling natuurlijk veel minder invloed. Maar toch is het belangrijk om actuele ontwikkelingen en maatregelen goed te blijven volgen en ook hier te kijken waar verbindingen gelegd kunnen worden.

## De start

Als het besluit genomen is om LOB een kwaliteitsimpuls te geven, zijn dit de eerstvolgende processtappen:

- Vooraf een analyse maken;
- De rollen verdelen;
- Een werkgroep samenstellen;
- De opdracht verstrekken;
- Voorwaarden scheppen;
- De organisatie op de hoogte stellen;
- Een planning maken.

### Vooraf een analyse maken

Voor je mbo-instelling start met een LOB-traject is het verstandig om eerst een goede analyse te maken. Het is met name belangrijk om de volgende zaken in ogenschouw te nemen:

- Analyse van het type verandervraagstuk;
- Analyse van de veranderbereidheid van de betrokkenen.

#### *Analyse van het type verandervraagstuk*

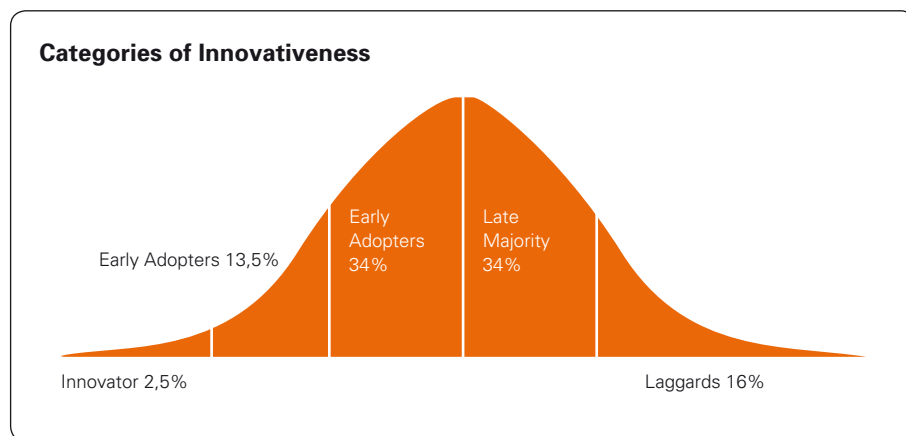
Volgens Boonstra (2004; zie het hoofdstuk 'Geraadpleegde bronnen') zijn er drie typen verandervraagstukken. Van eenduidige vraagstukken met een instrumenteel karakter (zoals de invoering van een studentvolgsysteem) tot zeer complexe vraagstukken vol dynamiek en onzekerheid (zoals de ROC-vorming in de jaren negentig). De betrokken mbo-instellingen vanuit het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' zien de implementatie van LOB als een zogeheten 2e orde verandervraagstuk. Het gaat om een complexer vraagstuk, om het realiseren van veranderingen binnen de bestaande context. Bij dergelijke vraagstukken past een ontwikkelbenadering. Deze benadering is procesgericht. Er zijn veel partijen bij betrokken en er wordt gekeken welke belemmerende en bevorderende factoren er zijn in het proces. Daarnaast worden gerichte interventies ingezet om het uiteindelijke doel/resultaat te bereiken.



### **Analyse van de veranderbereidheid van de betrokkenen**

Het is belangrijk om vooraf en tijdens het traject goed na te denken wie en wanneer er bij het traject betrokken zijn. Mensen gaan nu eenmaal verschillend om met veranderingen en de implementatie daarvan. Hier staan de vijf typen professionals waarmee je bij verandertrajecten te maken kan krijgen (Boonstra, 2003). In figuur 1 is aangegeven hoe de verschillende typen over het algemeen verdeeld zijn binnen een groep.

- 1 Vernieuwers (innovators);
- 2 Vroege aanvaarders (early adopters);
- 3 Vroege meerderheid (early majority);
- 4 Late meerderheid (late majority);
- 5 Achterblijvers (laggards).



Bron: E.M. Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4th edition (New York: The Free Press, 1995)

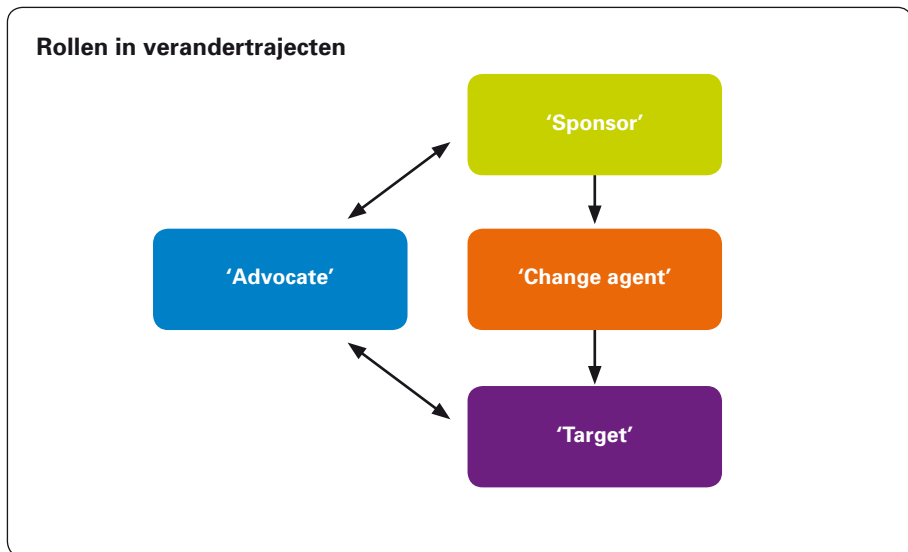
Voor LOB betekent het dus dat het handig en nodig is om binnen (opleidings)teams goed te kijken wie wanneer op welk moment betrokken gaat worden. Ieder type professional is van waarde. Het is de kunst om de verschillende professionals op het juiste moment en in de juiste 'mix' aan de slag te laten gaan. Alleen maar vernieuwers bij elkaar gaan te ver vooruitlopen. Hierdoor kunnen anderen moeilijker aanhaken. En met alleen maar achterblijvers in de werkgroep komt de organisatie niet vooruit.

Ook de juiste opdrachten/vragen neerleggen bij de verschillende typen is van belang. Zo kunnen achterblijvers die liever geen veranderingen willen op het gebied van LOB, goed bewaken dat goede dingen op LOB-gebied die nu al gedaan worden niet zomaar verdwijnen.

## De rollen verdelen

Het is uitermate belangrijk de rolverdeling tijdens het traject helder is. Er zijn verschillende rollen. Vaak is een directeur/lid van het College van Bestuur de zogeheten 'sponsor'; hij legitimeert de LOB-verandering en vervult verder de uitdragende, betalende en bestendigende rol. Deze sponsor geeft ook de feitelijke opdracht aan een werkgroep Visie en Beleid LOB om de LOB-kwaliteitsimpuls uit te voeren. Hij zorgt voor een heldere opdracht en de monitoring van de vorderingen.

Opleidingsmanagers hebben met name een belangrijke rol bij de implementatie van LOB binnen de opleidingsteams. Zij vervullen de rol van 'change agent'. Als 'change agent' voeren zij de daadwerkelijke verandering door en zijn zij kritisch naar de 'sponsor'. Zij inspireren en faciliteren het eigen opleidingsteam ('target') bij het anders uitvoeren van LOB.



Leden van de werkgroep Visie en Beleid LOB kunnen als interne adviseurs en ontwikkelaars ('advocates') het veranderproces LOB ondersteunen. Ze hebben geen verantwoordelijkheid in de lijn en maken met de lijnverantwoordelijke afspraken over wat hun ondersteuning precies inhoudt. Voor het vaststellen van de visie en het implementatieplan en alle daaruit vloeiende activiteiten zijn zij dus 'afhankelijk' van hoe de sponsor zijn rol vervult. Belangrijk is dat de werkgroepleden vooral ook de implementatiekracht van het opleidingsteam ('target') aanspreken en inschakelen.

In hoofdstuk drie staat meer informatie over deze rollen.

## Een werkgroep samenstellen

Hierboven is al kort de rol van de leden van de werkgroep omschreven. Deze groep moet natuurlijk wel eerst worden samengesteld. Een groep van vijf tot zeven mensen (waarvan een de rol van coördinator/voorzitter op zich neemt) blijkt efficiënt en effectief te kunnen werken. Het is daarbij goed om vooraf te beseffen dat de groepssamenstelling van invloed is op de gegevens die straks naar voren komen. Eerder in dit hoofdstuk las je al over de 'veranderbereidheid van de betrokkenen' (de zogeheten 'Categories of Innovativeness'). Maar de functie die iemand bekleedt

### Aandachtspunten voor de samenstelling van de werkgroepen

#### *Zoek voor de werkgroep enthousiaste, gecommitteerde mensen*

Dit is een langdurig traject. Zorg dus voor mensen die zich willen committeren aan de klus en voor langere tijd met het LOB-thema aan de slag willen.

#### *Zorg voor een team met complementaire competenties*

Denk daarbij aan de volgende competenties: LOB-expertise in de eerste en tweede lijn, het kunnen schrijven van een visiedocument en implementatieplan, hanteren van de organisatiestructuur en -cultuur, het leggen van relaties met alle onderwijsontwikkelingen binnen de instelling en het vermogen om LOB te integreren in het beroepsgericht onderwijs, de begeleiding en zorg en de beroepspraktijkvorming.

#### *Geef lucht, faciliteer en maak feedback mogelijk*

Maak ruimte in de taakbelasting voor de betreffende werkgroepleden. Faciliteer ze zo goed mogelijk. Zorg verder voor een directe lijn met het management. De werkgroep kan dan sparren over de vorderingen en tussentijdse resultaten.

#### *Verdeel de taken in de werkgroep*

Bepaal vooraf wat de precieze rol van de voorzitter/coördinator van de werkgroep is. Gaat deze persoon de bijeenkomsten begeleiden? Zo ja, zorg dan dat een ander de schrijftaak kan vervullen.

#### *Benader de werkgroepleden persoonlijk*

Vraag de werkgroepleden persoonlijk om mee te doen en maak ze duidelijk wat precies de bedoeling is van het hele traject, welke bijdrage verwacht wordt en wat er opgeleverd dient

heeft ook invloed. Ieder kijkt vanuit een verschillend perspectief. Een manager zal misschien eerder denken aan een regionale invalshoek. Een begeleider of docent denkt waarschijnlijk eerder aan studenten, de beroepspraktijkvorming en de les- of praktijksituatie.

De opdracht die de werkgroep heeft, is doorslaggevend voor de samenstelling ervan. Is het bijvoorbeeld de bedoeling dat de werkgroep met het management ideeën uitwisselt en vervolgens een eerste voorstel maakt voor een LOB-beleid? Dan zal de groep bestaan uit LOB-specialisten, de stafdienst en het management. Is het de bedoeling dat een aantal docenten en begeleiders de vormgeving van LOB binnen een sector bespreekt en verbeterpunten opstelt? Dan bestaat de groep uit personen binnen het primaire proces.

Wanneer je zoveel mogelijk gegevens wil genereren, moet de werkgroep bestaan uit medewerkers met verschillende functies. Denk hierbij aan minimaal één persoon uit de volgende groepen:

- Leden van management en directie;
- Begeleiders vanuit 2e lijn (loopbaancentra/trajectbureaus)/stafmedewerkers met LOB en/of begeleiding in de portefeuille;
- Mentoren/docenten/SLB-ers/loopbaancoaches;
- Praktijkbegeleiders/leermeesters uit het leerbedrijf.

De input vanuit de gehele instelling wordt zo meer gegarandeerd: dat is goed voor het draagvlak en de haalbaarheid van het hele traject.

### **De opdracht verstrekken**

Zodra de werkgroep is samengesteld, kan het management de feitelijke opdrachtverstrekking geven om de LOB-kwaliteitsverbetering uit te voeren. Dit gebeurt meestal aan de projectleider van de werkgroep.

### **Voorwaarden scheppen**

De 'sponsor' heeft de verantwoordelijkheid om een omgeving en klimaat te scheppen waarin de verandering binnen de geplande periode en budget gerealiseerd kan worden. Verder heeft hij de taak de leercultuur te stimuleren en te faciliteren. Hier moet bij de start van het proces al grondig over nagedacht worden: hoe kan dit binnen je mbo-instelling worden georganiseerd?

### **De organisatie op de hoogte stellen**

Het LOB-kwaliteitstraject is van belang voor de gehele organisatie. Het is dus belangrijk dat alle medewerkers voor de start horen wat er gaat gebeuren. Dit is doorgaans een taak voor het management. De medewerkers krijgen te horen wat de aanleiding, het doel en de opzet van het traject is. De werkgroepleden worden voorgesteld.

Verder krijgen de medewerkers te horen wanneer zij een eerste terugkoppeling over het traject kunnen verwachten.

### **Een planning maken**

In overleg met de voorzitter/coördinator van de werkgroep maakt het management een planning voor de afstemming en besluitvorming bij de kwaliteitsverbetering van LOB. Deze planning kan het beste zoveel mogelijk aansluiten bij overleggen die al op de agenda staan. Het proces van a tot z beijkend, zijn er de volgende fasen:

- Huidige stand van zaken LOB is bekend;
- Het gemeenschappelijk (toekomst)beeld is vastgesteld;
- De visie en beleidsuitgangspunten staan vast;
- Het implementatieplan is klaar;
- De implementatie kan beginnen.

## **Aan de slag met de werkgroep**

Als je mbo-instelling de eerste processtappen heeft doorlopen, ligt er al een stevig organisatorisch fundament. Zaak nu om daarop verder te bouwen. Te beginnen bij de analyse van de uitgangspositie (hier staan we) en het doel (hier willen we naar toe). Hierbij horen de volgende processtappen:

- Werkwijze vaststellen en input verzamelen;
- De huidige situatie van LOB vaststellen.

### **Werkwijze vaststellen en input verzamelen**

Voordat de werkgroep voor de eerste keer samenkomt, stelt de coördinator/voorzitter van de LOB-werkgroep alle betrokkenen op de hoogte van de doelen, werkwijze en beoogde resultaten. Veel onderwijsinstellingen doen al van alles op het gebied van LOB. Om daarbij goed aan te sluiten, verzamelt de coördinator/voorzitter alle beleidsplannen, begeleidingsstructuur en producten en diensten rond LOB zoals die aanwezig zijn in de onderwijsinstelling. Zo voorkomt de coördinator dat er dubbel werk wordt geleverd en zorgt hij ervoor dat de relatie met andere onderwijsvernieuwingen en -thema's helder is. Verder is het belangrijk dat de werkgroepleden op de hoogte zijn van de nieuwste ontwikkelingen (visie, werkwijze, organisatie, inhoud en instrumenten) op het gebied van LOB. Zij krijgen een pakketje met de relevante publicaties.

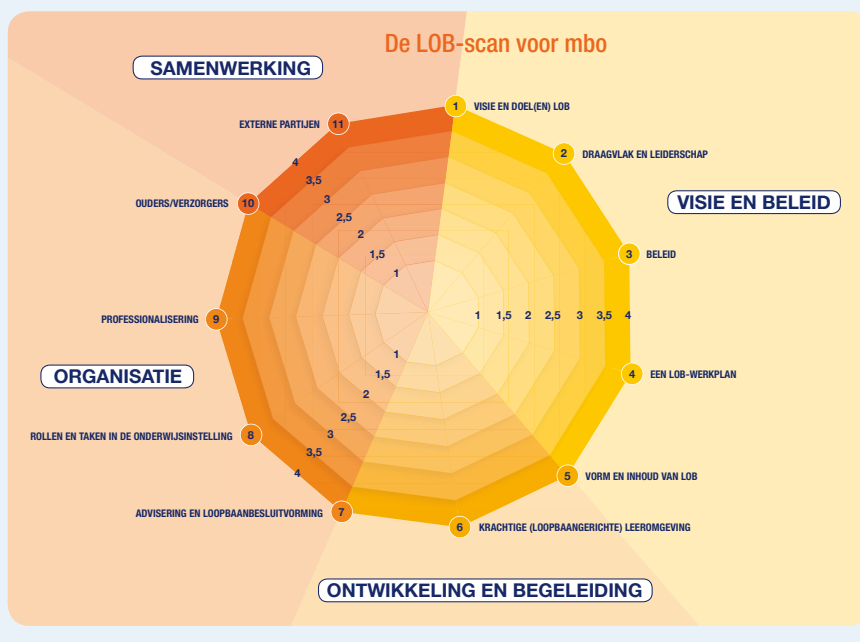
### **De huidige situatie van LOB vaststellen**

Hoe beter geïnformeerd, hoe beter de resultaten. Maar voordat de werkgroep aan de resultaten kan werken, moet eerst duidelijk zijn wat de huidige situatie is. Een mooie eerste gezamenlijke taak, die bijvoorbeeld met een startbijeenkomst gepaard kan gaan. Doel is om een gemeenschappelijk beeld te ontwikkelen van wat LOB inhoudt.

Hiervoor kan de werkgroep de zogeheten LOB-scan gebruiken (zie kader en bijlagen 2 en 3). Maar het kan ook zijn dat je onderwijsinstelling een ander evaluatie-instrument heeft. Zaak is in ieder geval dat de werkgroepleden hun ervaringen ('Waar kom jij LOB tegen in je werk?') delen. Zij voeden elkaar met ideeën en beelden, bespreken waar LOB zichtbaar is in de onderwijsinstelling en waar het grotendeels ontbreekt. Het is de bedoeling dat dit zo concreet mogelijk gebeurt: hoe is LOB te zien op de werkvloer of in welk document staat het beschreven? Wat gaat goed? Wat kan beter? Welke ideeën hebben we hiervoor? Eventueel: wie moeten we nog meer betrekken bij het bespreken van deze ideeën?

## De LOB-scan: handig instrument

Een handig instrument om de huidige situatie van LOB in je organisatie vast te stellen, is de zogeheten LOB-scan. De scan is een gespreksinstrument, een hulpmiddel dat inzicht kan geven hoe jullie LOB op dit moment in jullie onderwijsinstelling ervaren. Met de scan bespreek je alle aspecten van LOB en kun je gezamenlijk nadenken over waar jouw mbo-instelling met LOB heen wil op de korte en de middellange termijn. Meer hierover lees je in bijlage 2 en 3.



Het is verstandig om de gegevens uit het gesprek vast te leggen. Dan kunnen de betrokkenen na een bepaalde tijd weer terugkijken. Belangrijk daarbij is om met name de gezamenlijke beelden over huidige succes- en verbeterpunten vast te leggen en punten te noteren waarover geen overeenstemming is.

## LOB door de ogen van...

**Corry Boone en Maria Smeiers,**  
trainers/coaches ROC Landstede

'Deskundige, meer loopbaangerichte begeleidingsgesprekken. Dat is het doel van de training loopbaanreflectiegesprekken die wij verzorgen voor docenten en loopbaanbegeleiders van Landstede. Naast het "Visie en Beleid"-traject heeft ook het LOB-deskundigheidsbevorderingstraject veel meerwaarde voor ons als schoolcoaches. We hebben vooral veel praktische handvatten gekregen rond het kaderen van coachingsgesprekken. Eerder verzorgden wij de basistraining coachende vaardigheden en daaruit blijkt dat de thuissituatie van studenten soms ook aan bod komt tijdens loopbaangesprekken. De taak van de begeleider is om studenten verder te helpen binnen de kaders van de opleiding. Daarbij kan hij zowel een sturende als een ondersteunende rol vervullen. In alle gevallen richt hij zich op vijf thema's: motieven, kwaliteiten, werkervaring, loopbaansturing en netwerken. Tijdens de training loopbaanreflectiegesprekken formuleren we concrete vragen rond die thema's. Wat is iemands passie, waar wordt hij blij van, hoe ziet hij zichzelf over vijf jaar, kent hij mensen die hem verder kunnen helpen? Deze vragen vormen de basis voor iemands loopbaan en daarmee voor de loopbaanbegeleiding. Inmiddels hebben we drie teams getraind en de reacties zijn positief. De komende tijd staat nog een aantal trainingen op stapel. Ook wordt de training loopbaanreflectiegesprekken een verplicht onderdeel van de workshop voor nieuwe medewerkers. Voor de harde conclusie dat we LOB anders aanpakken dan vóór het verbetertraject, is het nog te vroeg. Maar we zijn absoluut op de goede weg.'



## Hoofdstuk 2

# LOB: van visie naar implementatieplan

**Wanneer de werkgroep eenmaal een gezamenlijk beeld heeft van de huidige situatie en de toekomstsituatie, gaat de volgende fase in: het ontwikkelen van een visie en het opstellen van beleidsuitgangspunten en een implementatieplan.**

### Een visie vormen

- Terugkoppelen en feedback geven op huidige stand van zaken LOB;
- Het droombeeld of toekomstbeeld uitbouwen;
- Een visiedocument opstellen;
- Beleidsuitgangspunten formuleren;
- Speerpunten kiezen.

### Terugkoppelen en feedback geven op huidige stand van zaken LOB

Alles wat de werkgroep heeft besproken bij de vaststelling van de huidige situatie van LOB, is vastgelegd. Dit gezamenlijke beeld is de basis voor alles wat in het verdere traject volgt. Belangrijk dus om alles wat op papier staat nog even goed na te lezen en van feedback te voorzien. De voorzitter/coördinator kan (in samenspraak met de overige werkgroepleden) eventueel nog zaken aanpassen.

### Het droombeeld of toekomst beeld uitbouwen

Aan het eind van het vorige hoofdstuk bespraken we al dat de werkgroep een gemeenschappelijk beeld bepaalt en kijkt wat verbeterd kan worden. Op basis hiervan kan de werkgroep een visie vormen. De groep blikkt uitgebreid in de toekomst en denkt na over de weg die de onderwijsinstelling wil bewandelen als het gaat om LOB. Aan de hand van dit droombeeld/toekomstbeeld kan de werkgroep straks bepalen aan welke onderdelen van LOB zij in eerste instantie wil werken.

### Een visiedocument opstellen

Met de huidige stand van zaken (met name de positieve punten) en het droombeeld/toekomstbeeld in het achterhoofd kan de werkgroep starten met het opstellen van een visiedocument. Vooraf geeft het management (de 'sponsor'; zie hoofdstuk 1) aan welke kaders van belang zijn. Hoe gaat de visie expliciet gemaakt en geïnte-

greerd worden binnen het onderwijs en begeleiding? Hoe kan de visie op LOB een leidraad zijn en aansluiten bij actuele ontwikkelingen?

Daarna kan de werkgroep – vanuit de bespreking van de huidige situatie van LOB, de verzamelde beleidsdocumenten en de gestelde kaders – een eerste versie van het visiedocument maken. Hierin brengen de werkgroepleden bij elkaar wat er aan huidige visie te vinden is en hoe ze die kunnen aanscherpen met nieuwe inzichten.

In onderstaande tabel staan de onderdelen van een visiedocument LOB vermeld. In bijlage 4 is het format verder uitgewerkt. Als jouw onderwijsinstelling een eigen format gebruikt voor het opstellen van een visiedocument, gebruik je vanzelfsprekend dit format. Je kunt bijlage 4 dan benutten als checklist.

### **Beleidsuitgangspunten formuleren**

De volgende processtap is het formuleren van beleidsuitgangspunten. Dit gebeurt op basis van het visiedocument. Als er bijvoorbeeld in het visiedocument staat dat de loopbaan integraal onderdeel is van het onderwijs, dan kan dit voor de beleidsuitgangspunten betekenen dat alle medewerkers (mentor/loopbaanbegeleider, maar ook de (vak)docent en leidinggevende) aandacht aan loopbanen moeten besteden in hun onderwijs en begeleiding. Een ander uitgangspunt bij dit onderdeel van de visie kan zijn dat 'loopbaan' voor alle studenten van belang is. De visie en beleidsuitgangspunten gebruikt de werkgroep later ook weer bij het opstellen van een implementatieplan. Daarin worden voor een bepaalde periode steeds een aantal beleidsuitgangspunten verder geconcretiseerd in speerpunten waar de organisatie concreet mee aan de slag gaat om te zorgen dat visie en beleid ook werkelijkheid worden.

#### **LOB verbinden aan andere thema's:**

- Visie op onderwijs
- Visie op begeleiding en zorg
- Visie op bpv/leren in de praktijk

#### **Visie op loopbaanontwikkeling en -begeleiding:**

- Doel(en) van LOB
- Uitgangspunten bij LOB
- Verankering LOB in de organisatie (1e, 2e en 3e-lijns LOB-begeleiding)
- LOB in het curriculum
- Betrokkenheid van ketenpartners in de regio bij LOB
- Rollen, taken en verantwoordelijkheden van betrokken functionarissen
- Kwaliteitszorg LOB

## **Aandachtspunten voor het opstellen van een visiedocument LOB en beleidsuitgangspunten**

### ***Start met het zoeken en bekijken van documenten over LOB die al voorhanden zijn in je instelling***

Zijn er geen specifieke documenten? Kijk dan in beleidsplannen en plannen van aanverwante thema's: onderwijsconcepten, begeleiding en zorg en bpv/leren in de praktijk. Deze plannen voeden ook de discussie om te bepalen wat LOB wel en niet is, welk doel het heeft, voor wie het is, wie er mee te maken heeft en welke plaats LOB in het curriculum en de organisatie van de school heeft. Zoek naar beschrijvingen die betrekking hebben op LOB en werk deze vervolgens verder uit tot een visiedocument LOB. Neem vooral ook positieve/succesvolle punten/ervaringen mee uit het verleden.

### ***Leg in het visiedocument een duidelijke relatie met het strategisch beleidsplan van de onderwijsinstelling***

Op deze manier maak je duidelijk hoe LOB bijdraagt aan en verbonden is met deze strategische plannen. Vaak zit een LOB-visie verborgen in deze (beleids) documenten en wordt LOB genoemd in het kader van beleid rond vroegtijdig schoolverlaten, efficiënte en effectieve leerwegen, de doorstroomagenda en de relatie met het afnemend beroepenveld/vervolgonderwijs.

### ***Zorg dat er bij eerste- en tweedelijnsbegeleiding vanuit één visie en vanuit gemeenschappelijke uitgangspunten wordt gewerkt***

Bepaal ook op hoofdlijnen wat dit voor de organisatie in de instelling betekent. Dan pas is het mogelijk om een goede LOB-begeleidingslijn uit te werken op verschillende niveaus. Beide LOB-begeleidingslijnen zijn dan aanvullend op elkaar.

### ***Benut bij het maken van een visiedocument eerdere visiedocumenten***

Scherp deze aan met de nieuwe inzichten. Maak daarbij gebruik van geledingen die al veel ervaring hebben met loopbaanontwikkeling van studenten en die daar- in altijd al vernieuwend aan de slag zijn geweest. Richt daarbij ook de blik naar buiten: de LOB gedurende het leren in de praktijk, de beroepspraktijkvorming.

### ***Maak een beknopte publieksversie van het visiedocument en de beleidsuitgangspunten***

Docenten en begeleiders geven de LOB-vernieuwing vorm en inhoud in het primaire proces. Betrek hen zo snel en goed mogelijk bij de vernieuwing. Om draagvlak en herkenbaarheid van het visiedocument te bevorderen is het waar-



devol om het visiedocument – als het is vastgesteld – samen te vatten. Zorg daarbij voor een aantrekkelijke vorm, die gemakkelijk te communiceren is. Maak er een goede kernachtige samenvatting van (één of twee A4), waarin helder wordt hoe iedereen een bijdrage kan leveren aan de loopbaanontwikkeling van de student. Je kunt deze samenvatting ook in een andere vorm gieten. Denk aan een affiche, poster of boekenlegger. Wat ook goed werkt (maar waarvoor wel budget moet zijn) is een aantrekkelijke film, waarin je het project LOB over het voetlicht brengt. Daarin geef je antwoord op vragen als: Wat is het? Hoe doen we het? Wie zijn erbij betrokken? Hoe zit het verweven binnen het onderwijs en de beroepspraktijk? Wat betekent het voor de studenten en hun ouders?

Verspreid deze publieksversie (in welke vorm dan ook) via de teams, in de verschillende locaties en in nieuwsbrieven.

### **Speerpunten kiezen**

Visiedocument opgesteld? Beleidsuitgangspunten geformuleerd? Dan dient de werkgroep enkele speerpunten te kiezen. Je onderwijsinstelling kan immers niet op alle onderdelen tegelijkertijd een kwaliteitsverbetering bewerkstelligen; daarvoor heeft LOB te veel aspecten, zoals je al kon zien in de LOB-scan (zie hoofdstuk 1). De werkgroep moet dus prioriteiten stellen. De werkgroep pakt visie en beleidsuitgangspunten erbij en zet alle punten op een flap of bord. De werkgroepleden kunnen vervolgens twee of drie beleidsuitgangspunten kiezen die voor hen het urgentst lijken. Zij kunnen ook punten kiezen waarmee de organisatie al bezig is; punten dus die aansluiten bij het succesvolle/positieve dat er al is. De werkgroep formuleert vervolgens bij ieder gekozen speerpunt een doel of indicator, waarin zij concrete resultaten benoemen waartoe de benoemde speerpunten moeten leiden. Vervolgens bepalen zij gezamenlijk welke speerpunten uitgevoerd worden en wanneer (op de korte, middellange of lange termijn) en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering.

### **Het implementatieplan maken**

Met het op papier zetten van het visiedocument heeft je organisatie een belangrijke mijlpaal bereikt. Maar om de visie echt te kunnen realiseren zijn nog enkele belangrijke stappen nodig:

- Draagvlak voor speerpunten creëren;
- Het implementatieplan maken;
- Werkafspraken maken.

## Denk aan meer dan professionalisering

Grote kans dat de werkgroep het onderdeel professionalisering als speerpunt kiest. De uitvoerders in het primaire proces (docenten, mentoren, coaches, studie- en loopbaanbegeleiders, praktijkbegeleiders en leermeesters) hebben nu eenmaal behoefte aan deskundigheidsbevordering. Vooral het voeren van loopbaangesprekken staat vaak op de agenda. Maar het is ook belangrijk om andere onderdelen op te nemen, zoals het ontwikkelen van LOB-activiteiten en het integreren in bestaande projecten en bpv-opdrachten.

Verder moet er op hoofdlijnen duidelijkheid bestaan over hoe de uitvoering van LOB-gesprekken en LOB-activiteiten er in de praktijk uit gaat zien, gelet op inhoud, vorm, organisatie en de rol van de begeleiders daarin. Anders verwerven uitvoerenden nieuwe competenties die ze – als ze deze niet in de praktijk kunnen toepassen – ook gauw weer verliezen.

## Draagvlak voor speerpunten creëren

Om het draagvlak voor de kwaliteitsimpuls LOB te vergroten, bespreekt de werkgroep op verzoek van het management de gekozen speerpunten en vervolgstappen met een bredere groep medewerkers. Deze groep zal bestaan uit LOB-begeleiders vanuit eerste en tweede lijn, docenten, stafmedewerkers en begeleiders vanuit bedrijven. Hun input kan helpen bij het maken van het implementatieplan. Het management zelf moet eveneens goed op de hoogte zijn. Uiteindelijk zijn zij het die akkoord geven op de speerpunten

## Het implementatieplan opstellen

De werkgroep heeft in de vorige processtappen de doelen en de resultaten per speerpunt benoemd. Het tijdsplan en de taakverdeling zijn eveneens bekend. Deze input leggen een of meerdere werkgroepleden vast in het implementatieplan. Daarna lezen alle werkgroepleden het concept implementatieplan nog een keer grondig door en geven feedback. Eventueel kan de schrijver (of schrijvers) vooraf aangeven op welke onderdelen hij specifiek feedback wil ontvangen.

## Werkafspraken maken

De werkgroep bespreekt het implementatieplan ook met het management. Meestal gebeurt dit door de coördinator/voorzitter van de werkgroep. Voor de bespreking met het management en directie zijn de volgende vragen van belang:

- Wat betekent het implementatieplan voor de inzet van verschillende medewerkers?
- Welke deskundigheid is nodig?
- Op welke wijze leveren de plannen een bijdrage aan talentontwikkeling, de bevordering van doorstroom en het voorkomen van schooluitval (VSV)?

De werkgroep doet voorstellen voor bovenstaande vraagstukken en legt deze voor aan management en directie om zo het besluitvormingsproces inhoudelijk en procesmatig te ondersteunen.

Verder maken de deelnemers werkafspraken om de laatste versie van het visiedocument en implementatieplan af te ronden en vast te stellen met management en directie. Tevens kijken ze of er over de uitvoering van het implementatieplan al afspraken gemaakt kunnen worden. Tot slot evalueren de deelnemers de werkwijze gedurende het traject en wat het doorlopen daarvan heeft opgeleverd. Hieruit kunnen belangrijke lessen voor de vervolgstappen worden geleerd.

### **Handig hulpmiddel: het format Implementatieplan LOB**

In bijlage 4 staat een format dat je kan helpen bij het opstellen van een implementatieplan LOB. Het dient als aanvulling op de LOB-scan die we kort in hoofdstuk 1 bespraken (en die uitgebreid aan bod komt in bijlage 2 en 3). Het format kun je eveneens gebruiken om eigen formats/formulieren aan te vullen of aan te scherpen. In het format zijn alle onderdelen van LOB opgenomen. Blader dus zeker even naar de bijlagen van deze publicatie.

## **Aandachtspunten voor kwaliteitsborging LOB in het implementatieplan**

### ***Sluit aan bij het in jouw onderwijsinstelling gehanteerde systeem van kwaliteitszorg***

Hierdoor kun je de kwaliteitsborging LOB beter vormgeven. Bekijk deze documenten dus goed en sluit daarbij aan als je in het implementatieplan gaat beschrijven hoe je met kwaliteitsborging van LOB aan de slag gaat.

### ***Benoem sterktes en zwaktes op het gebied van kwaliteitszorg***

Voordat in het implementatieplan wordt aangegeven wat je gaat monitoren en evalueren, op welke wijze en wanneer, is het handig om als werkgroep te kijken waar de sterke en zwakke kanten liggen op het gebied van kwaliteitszorg (PDCA-cyclus, zie hoofdstuk 3) binnen de onderwijsorganisatie. Bekijk welke actoren van belang zijn, welke interventies nodig zijn en hoe monitoring en evaluatie verlopen. Neem deze bevindingen mee wanneer je in het implementatieplan LOB concreet aangeeft hoe kwaliteitsborging per onderdeel vorm krijgt. Bewaak een goede aansluiting en aanvulling op elkaar van de acties gericht op evaluatie en monitoring van de verschillende onderdelen van het implementatieplan.

### ***Kijk bij de evaluatie vooral naar het opgeleverde resultaat***

Geven visiedocument en implementatieplan voldoende houvast om met LOB aan de slag te gaan? Hoe is de gevolgde werkwijze en samenwerking ervaren? Wat willen jullie een volgende keer weer zo doen en wat niet? Welke wensen zijn er voor de samenwerking in de toekomst? Welke persoonlijke leerwinst en werkplezier heeft iedere deelnemer behaald?

## LOB door de ogen van...

### **Berth Wijshoff**

directeur Loopbaanportaal ROC Leeuwenborgh

'ROC Leeuwenborgh is vol aan de slag gegaan met het LOB-verbetertraject. We hebben bijvoorbeeld deelgenomen aan de werkgroep die het beleidsplan heeft opgesteld. Uiteraard hebben we ook onze eigen loopbaanoriëntatie en -begeleiding kritisch onder de loep genomen. Zo hebben we intern ingezet op deskundigheidsbevordering op het gebied van LOB. Hiervoor hebben we het deskundigheidsbevorderingstraject doorlopen. Want hoewel het voeren van LOB-gesprekken best goed gaat, kan het altijd beter. Daarnaast hebben we op LOB-gebied aansluiting gezocht bij het voortgezet onderwijs in de regio. We hebben samen met middelbare scholen uit Sittard, Geleen en Maastricht op ROC Leeuwenborgh voorlichtingsdagen voor potentiële studenten georganiseerd. Hierbij hebben we ook het Heerlense Arcus College betrokken; zij bieden namelijk een aantal unieke mbo-opleidingen aan. Daarnaast organiseren we meeloopdagen voor middelbare scholieren. Ook moeten vmbo-leerlingen bij ons hun sectorwerkstuk maken. Dankzij het LOB-verbeterproject staat loopbaanoriëntatie en -begeleiding nu bij alle sectoren van ROC Leeuwenborgh op de agenda. We hebben LOB opgenomen in onze onderwijsvisie. En we hebben LOB geïntegreerd in onze projecten op het gebied van voortijdig schoolverlaten. Een mooi resultaat. Gelukkig blijft er ook nog wat te wensen over. Zo willen we in de toekomst met LOB en deskundigheidsbevordering aansluiten bij de regionale projecten op het gebied van passend onderwijs.'



## Hoofdstuk 3

# LOB: van plan naar implementatie

**Met een helder visiedocument en een concreet implementatieplan kan je mbo-instelling de volgende fase ingaan: het daadwerkelijke implementeren. In dit hoofdstuk lees je hoe je instelling de implementatie kan voorbereiden en uiteindelijk kan uitrollen. In het tweede deel van dit hoofdstuk krijg je – als slotstuk – nog enkele extra aanbevelingen van de onderwijsinstellingen die het traject ‘Visie en Beleid LOB in het mbo’ al doorlopen hebben.**

Implementeren is datgene wat bedacht is ook zo invoeren en laten werken in de praktijk. Een uitdagende opgave. In dit hoofdstuk krijg je enkele tips om de implementatie van een LOB-verbetertraject succesvol te laten verlopen. Enkele aanbevelingen hebben niet alleen betrekking op de implementatiefase, maar zijn ook zeker van belang bij andere fasen in het veranderproces, zoals de startfase en de (her)ontwerpfase (Cozijnsen, 2004) die in voorgaande hoofdstukken zijn besproken.

De adviezen zijn gebaseerd op de ervaringen van de onderwijsinstellingen die het traject ‘Visie en Beleid LOB in het mbo’ al hebben doorlopen. Verder zijn er ook in de literatuur diverse aanbevelingen te vinden. Wanneer in deze publicatie sprake is van een ‘literatuur’-advies, staan steeds de auteur(s) en het jaartal van de publicatie tussen haakjes, zodat je verderop in dit boekje in de lijst met ‘Geraadpleegde bronnen’ de precieze publicatie kunt vinden. Deze adviezen zijn ook voor andere thema’s te gebruiken en dus niet alleen voor LOB.

## De implementatie voorbereiden

Om de implementatie zo soepel mogelijk te laten lopen, zijn er enkele belangrijke (deels voorbereidende) processtappen te nemen:

- Een nieuwe opdracht verstrekken;
- Kort terugblikken;
- Ruimte scheppen voor leren en experimenteren;
- Voorwaarden scheppen voor loopbaanontwikkeling van de medewerkers;
- Rollen uitvoeren.

### Een nieuwe opdracht verstrekken

Wanneer het management het visiedocument en het implementatieplan heeft vast-

gesteld, is het van belang dat de werkgroep, eventueel in gewijzigde samenstelling, voor de uitvoering van het implementatieplan wederom een opdracht krijgt. Het management geeft daarbij ook aan in welke sectoren de implementatie van vernieuwd en versterkt LOB als eerste aangepakt wordt en stelt de beoogde resultaten vast.

### **Kort terugblikken**

Wanneer je mbo-instelling met de implementatie van LOB start, is het doel al scherp. Daar is immers in de startfase en (her)ontwerpfase bij het ontwikkelen/aanscherpen van visie en beleidsuitgangspunten LOB uitgebreid bij stil gestaan. Toch is het goed om nog even terug te kijken. Hieronder enkele belangrijke aandachtspunten:

- Zorg dat er overeenstemming is bij de betrokkenen over de doelstelling én werkwijze rondom implementatie LOB (Vodegel, Smid & Bos, 2011).
- Bewaak de overeenstemming tussen doelstelling en realisatie actief, zodat het met elkaar in de pas blijft lopen (Vodegel, Smid & Bos, 2011).
- Zorg dat er, gekoppeld aan visie en beleid LOB, voor de gebruiker concrete en eenduidige werkwijze/procedures en instrumenten/materialen ontwikkeld worden.
- Bedenk goed wie de gebruiker en wie de doelgroep is. Vaak zal de docent/begeleider gebruiker zijn en de student in de meeste gevallen de doelgroep.
- Betrek de gebruiker actief bij de ontwikkeling van werkwijze/procedures, instrumenten en materialen. Docenten en begeleiders moeten er immers mee uit de voeten kunnen.

### **Ruimte scheppen voor leren en experimenteren**

Het LOB-vernieuwingstraject vraagt om een constructief leerklimaat. Opleidingsteams, begeleiders in de eerste en tweede lijn hebben ruimte nodig om te kunnen experimenteren en om daarbij fouten te mogen maken. Het is – net zoals bij studenten – van belang om dat leerproces te faciliteren en te monitoren. Het management vervult daarin een stimulerende rol. Via tussentijdse evaluatie kan bijsturing plaatsvinden. Er is resultaatgerichtheid in een positieve sfeer nodig, waarbij ruimte is voor kennisdeling onderling.

Hieronder volgen enkele belangrijke aandachtspunten:

- Contextfactoren zoals macht, tijdsdruk, afhankelijkheid, regels, identificatie, kennis en kunde, reflectievermogen en escalatie kunnen een stevige stempel drukken op de implementatie van LOB (Boonstra 2003). Ga niet voorbij aan deze contextfactoren en kijk hoe je ze kan meenemen in de vertaling naar werkvormen en activiteiten (Vodegel, Smid & Bos, 2011).
- Promoot de verandering op het gebied van LOB actief en geef aan wat dit concreet betekent voor docent/begeleider en student.
- Training en coaching zijn belangrijke hulpmiddelen in het implementatieproces, zowel bij het eerste gebruik van werkwijze/instrumenten LOB, als bij het vervolgg-

bruik. Zorg dat training en coaching zijn aangepast aan omstandigheden, behoeften en niveau van de beoogde gebruiker.

- Geef gebruikers ook de ruimte om ervaringen met de nieuwe werkwijze/instrumenten LOB uit te wisselen en van elkaars ervaring te leren.
- Leren grip te krijgen op de nieuwe werksituatie op het gebied van LOB en je denken en handelen daarop aanpassen is een wezenlijk onderdeel. De interventies 'Verduidelijken' en 'Verbijzonderen' (Cozijnsen, 2004) kunnen daarbij als ondersteuning worden ingezet.

## **Voorwaarden scheppen voor loopbaanontwikkeling van de medewerkers**

Het concept van LOB gaat sterker leven als niet alleen de loopbaan van de student centraal komt te staan, maar ook de loopbaan van docenten en ondersteunend personeel. Het management geeft hiervoor de kaders aan richting het HR-beleid. Met een goede gesprekscyclus en een passende aansluiting op kwaliteiten, motieven en ambitie van het personeel, kunnen medewerkers hun loopbaan zelf beter sturen en de benodigde stappen zetten.

## **Rollen uitvoeren**

Hoofdstuk 1 ging al in op de diverse rollen die er zijn in het LOB-verbetertraject. Er zijn 'sponsors', 'change agents' en 'advocates'.

Nog even samenvattend: de 'sponsor' (vaak een directeur/lid van het College van Bestuur) legitimeert de LOB-verandering en vervult de uitdragende, bepalende, betalende en bestendigende rol. Zodra duidelijk is in welke sectoren de implementatie van vernieuwd en versterkt LOB als eerste aangepakt wordt en de beoogde resultaten vastgesteld zijn, gaat het management van de betreffende sectoren deze sponsorrol vervullen. De opleidingsmanagers krijgen de rol van 'change agents'. Deze 'change agents' voeren de daadwerkelijke verandering door en zijn kritisch naar de 'sponsor'.

'Sponsor' en 'change agents' bespreken met de LOB-werkgroep (de 'advocates') welke implementatieactiviteiten wanneer zullen gaan plaatsvinden. Belangrijk is dat ze vooral ook de implementatiekracht van het opleidingsteam ('target') aanspreken en inschakelen. De LOB-werkgroep krijgt weer een heldere taak in de ondersteuning van de implementatie. Ook vanuit de sector worden teams in de gelegenheid gesteld om het nieuwe gedachtegoed te integreren in de opleidingen en begeleiding. In de teamplannen staan de afspraken vermeld.

### Aandachtspunten voor 'sponsors'

- Wanneer er resultaten zijn geboekt, is het belangrijk om deze te vieren met alle betrokkenen. Door stil te staan bij successen versterk je het draagvlak en blijven de betrokkenen geïnspireerd. Daarbij mogen docenten en begeleiders extra in het zonnetje worden gezet. Zij voeren immers het daadwerkelijke loopbaanbegeleidingswerk uit met de studenten.
- Als manager/directielid heb je ook een uitdragende rol. Je deelt resultaten van de eerste fase en de vervolgstappen voor de uitvoering van het implementatieplan met een brede groep medewerkers. Deze groep bestaat uit LOB-begeleiders vanuit eerste en tweede lijn, docenten, stafmedewerkers en begeleiders vanuit bedrijven. Nodig medewerkers actief uit om op vervolgstappen te reageren en geef duidelijk aan wat van hen verwacht wordt en wanneer.
- Op individueel niveau kun je als manager met LOB in de portefeuille een interview geven over je eigen loopbaan en welke momenten daarin belangrijk zijn geweest. Maak het persoonlijke verhaal concreter door aan te geven welke loopbaancompetenties je ingezet hebt en welke ondersteuning destijds waardevol is geweest. Welke lessen uit je eigen loopbaan zijn toepasbaar op de huidige LOB-uitvoering?

### Aandachtspunten voor 'change agents' en 'sponsors'

- Wees open over je eigen doelen en handelen met betrekking tot LOB.
- Wees bereid jezelf en elkaar te bevragen op motieven, belangen, tegenstrijdigheden omtrent LOB.
- Creëer een leercultuur richting opleidingsteam ('target') en schep daarvoor condities.
- Zet de interventie 'Verenigen' (Cozijnsen, 2004) in om bij de implementatie van LOB de samenhang te laten zien met andere ontwikkelingen en die samenhang betekenisvol te maken voor het opleidingsteam ('target').
- Zet de interventies 'Versnellen' en 'Verduurzamen' (Cozijnsen, 2004) op organisatieniveau in om te zorgen dat de implementatie van LOB blijft lopen en dat opbrengsten worden geborgd.

## Aandachtspunten voor 'advocates'

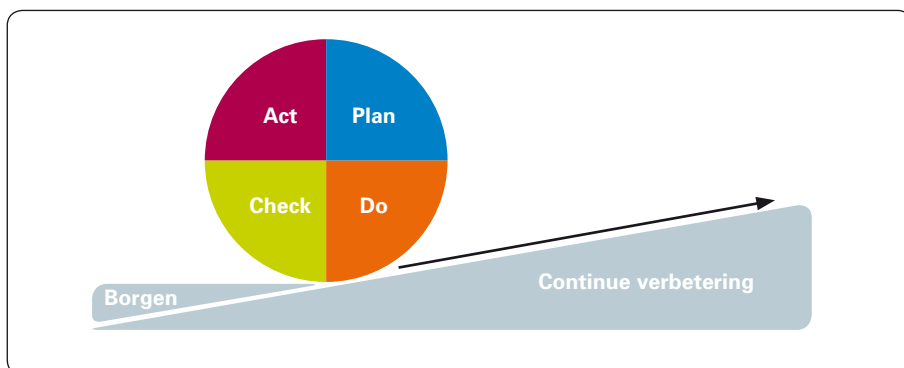
- Bedrijf actief politiek en arrangeer zo sponsoring en regie. Zorg dat je niet verantwoordelijk wordt voor alle problemen en dilemma's die zich gaandeweg de rit voordoen maar maak ze bespreekbaar met de opleidingsmanagers of directie/CvB.
- Laat merken dat je verandering ondersteunt door (project)leidergedrag te vertonen en de opleidingsteams waarmee je werkt te inspireren, intellectueel uit te dagen, individuele aandacht te geven en zelf de LOB-visie na te leven.

## LOB realiseren

Om uiteindelijk tot daadwerkelijke implementatie van LOB te komen is het van belang om alle betrokkenen in een open proces met wederzijdse afstemming te laten werken aan de realisatie (Vodegel, Smid & Bos, 2011). De ontwikkelde visie LOB vormt hierbij het kader en geeft sturing, richting en inspiratie. De interventie 'Verdiepen' (Cozijnsen, 2004) biedt in de implementatiefase mogelijkheden om de ontwikkelde visie op LOB verder uit te werken in detail richting curriculum en begeleiding.

Een ook voor onderwijsinstellingen vertrouwd model om het proces van implementatie te ondersteunen is de zogeheten PDCA-cyclus. Deze cyclus bestaat uit de volgende processtappen:

- Plan;
- Do;
- Check;
- Act.



Bron: [www.pdca-cyclus.nl](http://www.pdca-cyclus.nl)

## **Plan-fase en Do-fase**

Bij implementeren gaat het er om gemaakte LOB-plannen (plan-fase) uit te rollen in de onderwijsinstelling (do-fase). Dit start met het organiseren en ontwikkelen van activiteiten. Hierin is veel ruimte voor experimenteren en leren nodig. Dit kunnen de verschillende opleidingsteams direct oppakken. Of de instellingbrede werkgroep Visie en Beleid LOB. Dit hangt af van hoe de onderwijsinstelling is georganiseerd. Een tweesporenbeleid waarin opleidingsteams en werkgroep aan de slag gaan is ook mogelijk. Je hebt dan gelijk een breed draagvlak. Bepaal vooraf wel goed wat de opleidingsteams doen en welke rol de werkgroep neemt. Coördineren, adviseren, ondersteunen en kennisdeling/-verdieping bevorderen is in ieder geval een passende rol voor de werkgroep in de do-fase.

## **Check-fase**

Het is belangrijk de uitrol te blijven volgen. Dit kun je doen door tijdig te monitoren en te evalueren (check-fase). Gaat het uitrollen van de activiteiten/acties zoals bedacht? Welke successen worden daarin zichtbaar? Welke verbeterpunten komen naar voren? Kijk daarbij naar welke toegevoegde waarde de resultaten (output) vanuit de activiteiten/acties voor de loopbaanontwikkeling en -begeleiding hebben en daaraan verbonden de doorstroom en talentontwikkeling van studenten (outcome). Wanneer de focus alleen ligt op het behalen van resultaten (output), kan implementeren een wat smal karakter krijgen. Focus je ook op datgene wat je uiteindelijk voor de student wil bereiken (outcome), dan gaat het om implementeren in brede zin. De check-fase voer je uit op verschillende niveaus en met verschillende betrokkenen bij LOB. Zowel de opleidingsteams als de afdeling kwaliteitszorg en eventueel de werkgroep monitoren en evalueren. Ook de studenten hebben op het juiste moment een rol bij activiteiten in het kader van monitoring en evaluatie. Vooraf bepaalt ieder niveau op welke LOB-resultaten monitoring plaatsvindt en waaraan straks het succes van deze resultaten afgemeten gaat worden. Dit kunnen zowel kwalitatieve (harde en cijfermatige) als kwantitatieve (zachte en meer op beleving en ervaring gerichte) indicatoren zijn.

## **Act-fase**

De informatie uit de check-fase kun je gebruiken om te kijken hoe de LOB-successtructureel blijven en geborgd kunnen worden in de onderwijsinstelling. Borgen gaat over activiteiten ondernemen die er voor zorgen dat de LOB-successtructureel worden opgenomen in het dagelijkse denken en doen in de onderwijsinstelling. Deze activiteiten creëren als het ware een wig die zorgt dat de ingezette ontwikkeling en geboekte resultaten behouden blijven. Denk daarbij aan betrokkenen toerusten met de juiste instrumenten en deskundigheid. Maar ook aan het aanpassen van systemen en procedures. Daarnaast is het aan te raden LOB tijdig te actualiseren en te vernieuwen. Verder stuur je in deze fase bij. Dit doe je aan de hand van de verbeterpunten die in de check-fase naar voren zijn gekomen. De act-fase wordt net als de

check-fase op verschillende niveaus en met verschillende betrokkenen uitgevoerd. Borgen van LOB en werken aan continue verbetering van LOB is een gezamenlijke opdracht!

In bijlage 6 staan enkele reflectieve vragen die de werkgroepleden kunnen beantwoorden om te achterhalen hoe de PDCA-cyclus van belang is bij de ontwikkeling en uitvoering van het implementatieplan. En hoe ze de PDCA-cyclus herkennen in de onderwijsinstelling.

## LOB door de ogen van...

### **René van Veen,**

teamleider/coördinator en schoolcoach Sector Havens,  
Scheepvaart en Transport College

'We hebben sinds onze deelname aan het Stimuleringsproject goed na kunnen denken over hoe wij LOB het beste kunnen invullen. Er is nu een heldere aanpak, waarbij deelnemers en docenten van het eerste tot en met het laatste opleidingsjaar weten wat er van hen verwacht en gevraagd wordt. Bij die aanpak ligt het accent bij elke opleidingsjaar anders. In het eerste jaar staat beeldvorming en beroepsidentiteit centraal: onze leerlingen kiezen weliswaar bewust voor dit domein, maar hebben meestal geen duidelijk beeld van alle beroepen die je in de transport en logistiek kunt uitvoeren. In het tweede jaar gaan ze twintig weken op stage. Ze komen dan meer te weten over hun mogelijkheden, passies en talenten. Hier komen loopbaancompetenties als kwaliteitenreflectie, motievenreflectie en werk-exploratie aan bod. Een jaar later ligt het accent op loopbaansturing, weer een jaar later op netwerken. Om al deze competenties aan te leren, hebben onze leerlingen kundige begeleiding nodig. Diverse roc's hebben daar studieloopbaanbegeleiders voor; wij als Scheepvaart en Transport College, een vakinstelling, verdelen de LOB-taken over onze mentoren, docenten en bpv-docenten. Zij allen worden getraind, bijvoorbeeld in het voeren van gesprekken. Dit gebeurt trapsgewijs: een collega en ik hebben een professionaliseringstraject doorlopen. Vervolgens trainden wij een groep van negen docenten. Die op hun beurt weer anderen coachen. Zo verspreidt LOB zich als een olievlek over onze organisatie. Net als het enthousiasme dat daarmee gepaard gaat.'



# Praktische tips voor implementatie

**In hoofdstuk 1, 2 en 3 behandelden we de te doorlopen fasen en bijbehorende processtappen om LOB in je onderwijsinstelling naar een hoger plan te tillen. Hieronder volgen nog enkele aanvullende aanbevelingen van de vijftien mbo-instellingen die het traject 'Visie en Beleid LOB in het mbo' al doorlopen hebben.**

Als eerste komen de tips die de instellingen zelf aan hun collega-instellingen geformuleerd hebben. Daarna volgen de tips die geordend zijn naar de vier pijlers die LOB dragen:

- Visie & Beleid;
- Ontwikkeling & Begeleiding;
- Organisatie;
- Samenwerking.

## Aanbevelingen voor implementatie door mbo-instellingen

### *Schep zelf het kader*

Zorg dat je eerst duidelijk hebt wie de 'sponsors' en de 'change agents' (zie hoofdstuk 3) kunnen zijn en begin daar met je lobby. Maak vooraf keuzes over systemen en methodieken en bespreek deze met de verantwoordelijken lager in de organisatie. Geef beperkte keuzevrijheid. Discussie over systemen leidt af van discussies over de inhoud.

### *Zorg voor een gespreksmethodiek die niet als een keurslijf aanvoelt*

Probeer een soort methodiek te vinden waarlangs opleidingen hun begeleiding kunnen vormgeven. Kies met name een gespreksvorm waarin de loopbaangesprekken gegoten kunnen worden zonder dat mensen het idee hebben in een keurslijf te zitten.

### *Schenk niet teveel aandacht aan instrumenten*

Probeer vooral te focussen op de gespreksvoering. Mensen lopen anders in de valkuil te denken dat als ze een instrument hebben, ze ook gesprekken kunnen voeren.



### ***Communiceer vooraf goed met de medewerkers over wat van hen wordt verwacht***

Let op: LOB is beslist geen mentor met wat extra taken. Dat is een aanname die heel lastig uit te bannen is.

### ***Zorg voor draagvlak op de juiste niveaus***

Draagvlak binnen de organisatie is van essentieel belang. Zorg voor draagvlak op het niveau waarop je met de veranderingen aan de slag wilt gaan.

Zorg voor een aparte LOB-kartrekker in elke sector

Gezien de complexiteit en de omvang van het werkgebied is dit aan te raden.

LOB moet immers indalen in alle sectoren en daar echt gaan leven. Het raakt de intake, bijscholing, begeleiding, activiteiten georganiseerd vanuit een bepaalde visie, et cetera. Er is wel tijd en geld nodig om het te realiseren.

### ***En verder...***

- Gebruik de LOB-scan (zie hoofdstuk 1 en bijlage 2 en 3) om zicht te krijgen op activiteiten op verschillende niveaus van de organisatie.
- Sluit aan bij wet- en regelgeving, zoals het actieplan 'Focus op Vakmanschap'.
- Zoek verbinding bij andere ontwikkelingen.
- Kijk over de grenzen heen en zoek aansluiting en samenwerking.
- Vraag cursisten als ervaringsdeskundigen.
- Bed LOB in in een cultuuromslag naar onderwijs op individuele maat.
- Rooster LOB-activiteiten in alle leerjaren in (bijvoorbeeld gericht op werk en/of vervolgopleiding).
- Wees realistisch in je ambitieniveau.
- Neem ruimte om te experimenteren.
- Creëer ook een draagvlak op directieniveau.
- Werk nauw samen met het voortgezet onderwijs.

## Aanbevelingen voor Visie en Beleid

### *Zorg ervoor dat het LOB-verbetertraject regelmatig in de publiciteit staat*

Maak gebruik van het intranet, (bestaande) nieuwsbrieven en andere communicatiekanalen om de stand van zaken te delen met alle afdelingen, studenten en hun ouders/verzorgers. Geef helder aan wat de doelen en de resultaten zullen zijn van de LOB-kwaliteitsimpuls. Geef de mijlpalen weer en deel de successen.

### *Zorg dat het draagvlak voor LOB groeit bij alle lagen in de instelling*

LOB heeft impact op diverse groepen binnen je organisatie. Denk daarbij aan het CvB, de diensten financiën en P&O, de managers van de clusters/sectoren, de teamleiders, het bedrijfsleven en de verschillende projecten binnen de instelling, waarmee LOB een dwarsverband heeft. Het kost veel tijd en energie om iedereen mee te krijgen. Zoek daarom ambassadeurs die het LOB-gedachtegoed uit willen dragen. En koppel steeds terug als je een gesprek of een activiteit met een bepaalde laag hebt uitgevoerd. Spreek ook een ieder aan in de rol die de betreffende persoon in de LOB-kwaliteitsverbetering te vervullen heeft.

Verder zijn er verschillende creatieve vormen om in een open, informele bijeenkomst het draagvlak te versterken:

- Flitsbijeenkomsten: één keer per maand, tijdens de lunch een korte presentatie over de ervaringen met LOB door een collega die er goede ervaringen mee heeft. Op de zeepkist, een kwartiertje en daarna een kwartiertje napraten.
- Conferentie 'Broodje LOB', tijdens de lunch LOB onder de aandacht brengen van directeuren mbo en vo en suggesties doen hoe LOB op de agenda kan komen.
- Meet & Eat-sessies: een groep betrokkenen krijgt de uitnodiging om elkaar te ontmoeten en van gedachten te wisselen over LOB tijdens een etentje. Zorg dat de uitkomsten weer breed gedeeld worden.
- LOB-café: in een ongedwongen informele setting kennis delen.
- Korte workshops of het zelf laten ervaren van goede LOB, elementen van een inspirerende methodiek

## **Aanbevelingen voor Ontwikkeling en Begeleiding**

### ***Betrek de doelgroep bij de vernieuwing***

Docenten en begeleiders geven LOB-vernieuwing vorm en inhoud in het primaire proces. Betrek hen zo snel en goed mogelijk bij de vernieuwing, stimuleer hun ontwikkeling en geef experimenteer ruimte. Inventariseer eerst wat er in het verleden al ontwikkeld is en onderzoek wat de LOB-waarde ervan is. Maak ook gebruik van de inventarisatie van LOB-instrumenten die op de website staat van MBO Diensten.

### ***Laat elk team de LOB-scan uitvoeren***

De LOB-scan (zie bijlage 2 en 3 voor de uitgebreide handleiding) is een prettig hulpmiddel om het gesprek aan te gaan over de huidige stand van zaken met betrekking tot LOB. Het geeft vele handvatten om zicht te krijgen op de situatie van LOB in je mbo-instelling. Laat je teamleden bij ieder onderdeel concreet op kaartjes aangeven hoe zij vorm geven aan LOB. Vraag hen ook te verwijzen naar de onderliggende documenten. Een gemeenschappelijk beeld van de praktijk komt tot stand en van daaruit kunnen de teams hun speerpunten kiezen, mits in lijn met de vastgestelde kaders.

### ***Neem de LOB-kwaliteitsslag op in de teamplannen per opleiding***

Formuleer SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden) de doelen die je mbo-instelling per jaar wil uitvoeren en de bijdrage die een ieder daaraan levert. Zorg wel dat de acties in lijn zijn met de LOB-visie en uitgangspunten die op het niveau van de instelling zijn geformuleerd.

### ***Richt een krachtige loopbaangerichte leeromgeving in***

Hiermee kun je LOB goed integreren binnen het onderwijs. De werkgroep 'levensechte opdrachten' van het Stimuleringsproject LOB in het mbo heeft in de projectperiode 2011-2012 een 'Handleiding voor het schrijven van levensechte opdrachten' gemaakt. Gebruik deze handleiding (te vinden in de zogeheten Toolbox LOB in het mbo op [www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl)) bij het herontwerpen of verrijken van de opleidingen.

### ***Betrek de ervaringen die studenten opdoen tijdens de beroepspraktijkvorming in de begeleiding van hun loopbaanontwikkeling***

Zie hiervoor ook de opbrengsten van de werkgroep integratie LOB binnen de beroepspraktijk. Deze zijn te vinden in de Toolbox LOB in het mbo.

### ***Betrek studenten bij de vormgeving van LOB***

Aandacht voor de gebruikersgroep geeft nieuwe impulsen om LOB te verbeteren. Wat vinden de studenten belangrijk? Wat merken ze ervan? Welke suggesties kunnen zij geven? Wat kan hun eigen bijdrage zijn? Houd een enquête onder studenten, organiseer een studentenpanel en benut de onderzoeksgegevens van JOB ([www.job-site.nl](http://www.job-site.nl)).

## **Aanbevelingen voor implementatie van de pijler Organisatie**

### ***Verdiep je in de rol van LOB bij de intake van studenten***

In het proces van advisering en loopbaanbesluitvorming neemt de intake van studenten een belangrijke plaats in. Benut het materiaal dat in het Stimuleringsproject LOB in het mbo 2011-2012 door de werkgroep Intake is ontwikkeld (te vinden in de Toolbox LOB in het mbo). Dat is afgestemd op de jongste inzichten rond LOB. Onderzoek hoe het materiaal van waarde is voor het actualiseren van de eigen (de)centrale intake.

### ***Onderzoek hoe je de huidige begeleidingsstructuur kunt actualiseren***

Wat is er nodig om de huidige begeleidingsstructuur te actualiseren gezien de vernieuwde LOB-visie, de inhoud van LOB tijdens het onderwijs op school en in de beroepspraktijkvorming? Wat verandert er in de rollen en taken, welke rolbeschrijvingen vragen een update en wat betekent dat voor de professionalisering van alle actoren? Maak een organisatieplaatje. Dat scherpt het denken. En het is handig bij de communicatie naar studenten en hun ouders.

### ***Besteed ook aandacht aan LOB in de uitstroom/doorstroomfase***

In de uitstroom- of doorstroomfase zit eveneens een belangrijk loopbaanmoment. De centrale vraag daarbij is hoe je de student kunt ondersteunen in het kiezen van een vervolgopleiding of het verwerven van een plek op de arbeidsmarkt. Bedenk wat bij de inhoud van het curriculum hoort. Wat verzorgen we hiervan binnen de lessen en wat komt via individuele begeleiding aan bod? Gebruik het 'Kijkkader voor de doorstroom naar het hbo en de arbeidsmarkt', dat de werkgroep LOB in de uitstroomfase mbo-arbeidsmarkt-hbo in de projectperiode 2011-2012 heeft opgeleverd. Dit kijkkader (te vinden in de Toolbox LOB in het mbo) helpt om zicht te krijgen op wat er binnen opleidingen gebeurt aan loopbaanoriëntatie en -begeleiding, gericht op doorstroom naar het hbo of de arbeidsmarkt. Onderzoek hoe je dit kunt gebruiken binnen de LOB in de doorstroomprocedure van je eigen instelling.



### ***Zorg ervoor dat LOB opgenomen is binnen het P&O-beleid of HR-beleid***

Hierdoor wordt loopbaanontwikkeling voortaan een vast onderdeel van de terugkerende gesprekscyclus van ontwikkeling en beoordeling. Docenten en begeleiders kunnen in een rol uitgedaagd worden zin- en betekenisvol sturing te geven aan de eigen loopbaan.

### ***Start een deskundigheidsbevorderingstraject***

De professionalisering van schoolcoaches en (studie)loopbaanbegeleiders gedurende de projectperiode 2011-2012 is goed ontvangen door de deelnemers. Maak (bij voorkeur) op basis van dit deskundigheidsbevorderingstraject een helder professionaliseringsplan. In dit plan maak je een opzet voor het uitrollen van de professionalisering voor alle docenten en begeleiders die loopbaanbegeleiding binnen de klas en tijdens individuele loopbaangesprekken verzorgen. Pas het train-the-trainers principe toe dat in het traject gehanteerd is. De professionalisering kan dan grotendeels door eigen mensen gerealiseerd worden. Zorg voor goede monitoring en evaluatie, zodat de training up-to-date blijft, afgestemd is op de betreffende sector en blijft aansluiten bij de visie en doelen van LOB. Zorg voor intervisie, coaching on the job en video interactie training om de nieuwe loopbaanbegeleidingscompetenties te kunnen blijven ontwikkelen. In het kader van het Stimuleringsproject is hierover een handige publicatie verschenen: 'Leren luisteren en loopbaanleren'. Ook deze is te vinden in de Toolbox LOB in het mbo ([www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl)).

### ***Laat het geleerde landen in de praktijk***

Zorg ervoor dat docenten en begeleiders hun verworven competenties ook echt kunnen toepassen, zowel in hun lessen als in hun begeleidingstaken. Onderzoek of de faciliteiten, de rollen en taken in de begeleidingssystematiek in overeenstemming zijn met de gevraagde begeleidingscompetenties.

### ***Stimuleer kennisdeling***

Roc-brede studiedagen, conferenties of symposia zijn goede gelegenheden om kennis te delen. Zet het thema LOB centraal op zo'n dag. Zoek mooie voorbeelden binnen de instelling en vraag de betrokkenen daarover een workshop te verzorgen. Ook binnen een Roc-academie kunnen LOB en professionalisering van docenten en begeleiders een prominente plaats krijgen. Voor management zijn deze dagen waardevolle gelegenheden om de visie breed uit te dragen en commitment te bevorderen voor de LOB-kwaliteitsslag.

## **Aanbevelingen voor implementatie van de pijler Samenwerking**

### ***Verdiep je in LOB en het bedrijfsleven/netwerken***

In het stimuleringsplan LOB is een werkgroep aan de slag geweest met als titel 'Opbouwen samenwerking bedrijfsleven en werken met netwerken'. Kijk in de Toolbox LOB in het mbo naar de resultaten van deze werkgroep, dan vind je volop tips om de samenwerking te optimaliseren ([www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl)).

### ***Werk samen met het regionale onderwijs (vo, hbo)***

Decanenkringen kunnen het gedachtegoed ondersteunen. Onderzoek in welke dossiers de vernieuwde visie op LOB van belang is. Probeer verbindingen te leggen. Ga met elkaar werken vanuit gedeelde uitgangspunten en een gemeenschappelijke visie op ondersteuning van studenten bij het vormgeven van hun loopbaan. Denk hierbij ook aan programma's, die binnen de RMC-regio's via de convenanten 'Aanval op schooluitval' afgesproken zijn.

### ***Denk na over ouderbetrokkenheid***

Ga binnen je instelling na in hoeverre teams de ouders of verzorgers van studenten kunnen en willen betrekken bij de loopbaanontwikkeling van hun zoon/dochter. Er is veel recente literatuur te vinden over ouderbetrokkenheid. Ook in het vervolgtraject van het Stimuleringsproject LOB in het mbo staan enkele activiteiten in de steigers. Bedenk of je daaraan wilt gaan deelnemen.

# Geraadpleegde bronnen

## Publicaties:

Boonstra, J.J. (2004) *Dynamics of organizational change and learning*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Boonstra, J.J., Steensma, H.O., Demenint, M.I. (2003). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Reed Business Information.

Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen; sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprojecten*.

Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar Competenties*. Universiteit van Twente.

Kuijpers, M., Meijers, F. & Bakker, J. (2006). *Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?* Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.

Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren. Loopbaancompetenties in het (v)mbo*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.

Ooms, H., Wilschut, M. & Loon, S. van (2011). *Wegwijs in implementeren*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.

Peerboom, F. (2010). *Stimuleringsplan Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding MBO*. Woerden: MBO Diensten

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations (4th ed.)*. New York, NY: Free Press.

Vodegel, F., Smid, G., & Bos, H. van den (2011). *Succesfactoren voor de aanpak van onderwijsinnovatie*. *Onderwijsinnovatie*, 13 (3), 25-29.

## Websites:

[www.pdca-cyclus.nl](http://www.pdca-cyclus.nl)

[www.lob-vo.nl](http://www.lob-vo.nl) (voor de LOB-scan van de VO-raad)

[www.mbodiensten.nl/toolbox](http://www.mbodiensten.nl/toolbox)



# Bijlagen

In deze publicatie zijn zes bijlagen opgenomen:

**Bijlage 1:** Referentiekader 'LOB in het mbo'

**Bijlage 2:** LOB-scan

**Bijlage 3:** Handleiding LOB-scan

**Bijlage 4:** Format implementatieplan LOB

**Bijlage 5:** Format visiedocument LOB

**Bijlage 6:** Reflectievragen bij de implementatie van LOB

## Bijlage 1

# Referentiekader 'LOB in het mbo

*Auteur: Frans Meijers*

Tot voor kort was de vanzelfsprekende basis van de loopbaanoriëntatie en -begeleiding de zogenoemde 'matchingsbenadering' (Meijers, Kuijpers & Winters, 2010). Kort samengevat was de redenering dat een student een goede keuze kon maken, wanneer hij wist wat zijn talenten waren en tegelijkertijd op de hoogte was welke beroepen pasten bij zijn talenten.

Een goede keuze is dus een geïnformeerde keuze. Daarmee kon het handelen van professionals die het individu wilden helpen bij het maken van een goede keuze, snel en eenvoudig gedefinieerd worden: zorgen voor goede (= betrouwbare) informatie over het individu (bij voorkeur via psychometrische tests en gesprekken met ervaren keuzepsychologen) en informatie over de inhoud van beroepen.

Daar is in de jaren zestig van de vorige eeuw nog het geven van informatie over vervolgopleidingen bijgekomen, omdat mensen uit groepen die traditioneel gezien niet deelnamen aan hogere vormen van onderwijs, dit in toenemende mate wél gingen doen. De matchingsbenadering werkte prima, zolang er sprake was van stabiele arbeidsverhoudingen en van stabiele waarden en normen in de samenleving. Stabiele arbeidsverhoudingen zorgden immers voor een heldere beroepenstructuur en voor duidelijke beroepen die qua inhoud slechts langzaam veranderden. Stabiele waarden en normen zorgden voor duidelijke rolverwachtingen, die het op hun beurt mogelijk maakten dat individuen een duidelijke identiteit opbouwden (identiteit = identificatie met verschillende sociale rollen).

### **De matchingsbenadering onder druk**

De matchingsbenadering verloor haar waarde vanaf het moment dat waarden en normen ter discussie kwamen (doordat kerken en politieke partijen enorm aan invloed verloren), de arbeidsverhoudingen steeds flexibeler werden (employability/flexibele loopbanen et cetera) en het aantal beroepen afnam, terwijl het aantal veel vager omschreven functies juist toenam. Het werd – in de eerste plaats – steeds moeilijker om informatie over de persoon en de beroepenwereld te geven, die eenduidig te interpreteren is. Ten tweede verdween het hele sociaal-culturele kader dat individuen in staat stelt om zich te identificeren met sociale rollen en zo met hoofd, hart en hand loopbaankeuzes te maken.

Zonder een zingevend kader maakt informatie over persoon en beroep het maken van een keuze feitelijk alleen maar lastiger: 'Zoveel keuzemogelijkheden dat ik door de bomen het bos niet meer zie. Help, wat moet ik nou?' Het is dan ook niet verwonderlijk dat heel veel (inter)nationaal wetenschappelijk onderzoek laat zien dat jongeren de informatie die ze krijgen via decanen, testen, beroepskeuzepsychologen en instituties als de KBB's en SBB stelselmatig negeren en dus niet gebruiken (Meijers, Kuijpers & Winters, 2010, met name hoofdstuk 2). Nadat ze een keuze voor een opleiding of beroep hebben gemaakt, gebruiken ze deze informatie overigens vaak wel om de gemaakte keuze te rechtvaardigen tegenover anderen.

Aan deze feiten mag niet de conclusie worden verbonden dat objectieve informatie over studie en beroep onnodig is; dat is zeker niet het geval. Jongeren gebruiken de beschikbare informatie niet omdat ze meestal een omgeving missen die hen in staat stelt persoonlijke betekenis aan de informatie te geven. Een krachtige 'loop-baanleeromgeving' is praktijkgestuurd en dialogisch en biedt de lerende een toenemende medezeggenschap over haar/zijn eigen leerproces. Daarom moet het beschikbaar stellen van goede informatie over studie en beroep hand in hand gaan met het creëren van een goede loopbaanleeromgeving.

De kenniscentra kunnen daaraan – naast goede inhoudelijke informatie – vooral een bijdrage leveren door het ontwikkelen van deskundigheid bij praktijkopleiders om, in nauwe samenwerking met de stagedocenten van scholen, hun aandeel te leveren in het loopbaanleren. Concreet betekent dit dat praktijkopleiders moeten worden opgeleid om zowel in het stagegesprek (dus samen met stagedocenten) als op de werkvloer met leerlingen een reflectief loopbaangesprek te voeren.

De studenten gebruiken de informatie alleen wanneer ze hun studie- of beroepskeuze feitelijk – veelal op basis van toeval of intuïtie – al gemaakt hebben en informatie nodig hebben om anderen te overtuigen van de juistheid van hun keuze. Kort samengevat: in een samenleving die geen duidelijke waarden en normen kent met betrekking tot de 'goede loopbaan' worden jongeren onzeker en dus angstig van informatie. Maar omdat ze onzeker zijn, vragen ze wel om informatie. Echter: hoe meer informatie ze krijgen, hoe onzekerder en angstiger ze worden en hoe meer ze de aangeboden informatie negeren. Dat is de paradox waarmee loopbaanbegeleiders tegenwoordig te maken hebben: jongeren vragen om informatie, maar gebruiken deze niet!

### **LOB in onzekere tijden**

Hoe moet LOB in een 'onzekere samenleving' er dan wel uitzien? Professionals op het gebied van loopbaanoriëntatie en -begeleiding zijn het er in toenemende mate over eens dat het doel van LOB niet meer moet zijn 'het maken van de juiste keuze'

maar 'het verwerven van loopbaancompetenties' conform het parool van de ontwikkelingssamenwerking: 'Geef mensen geen vis, maar leer ze vissen'. Uit recent wetenschappelijk onderzoek (Kuijpers & Meijers, 2009; Kuijpers, Meijers & Gundy, 2011) blijkt dat leerlingen in staat zijn loopbaancompetenties op te bouwen in een leersituatie die aan drie kenmerken voldoet:

- a. Het leren moet praktijkgestuurd zijn.
- b. Het leren moet dialogisch zijn.
- c. Er moeten keuzemogelijkheden zijn.

### **Rol intake**

Daarnaast blijkt ook de intake een belangrijke rol te spelen: uit recent onderzoek naar de overgang van vmbo naar mbo blijkt dat eerstejaars in het mbo méér loopbaancompetenties ontwikkelen als zij een loopbaangerichte intake hebben gehad. Een intake is loopbaangericht wanneer een betrokken mbo-docent de student de kans geeft uitgebreid te vertellen over zijn ervaringen in het vmbo, over wat de student van die ervaringen heeft geleerd, hoe zijn beroepswens tot stand is gekomen en wat de concrete verwachtingen van de student zijn met betrekking tot de hulp die de school hem kan bieden bij het realiseren van die beroepswens (Kuijpers, Meijers & Winters, 2009). Het intakegesprek moet, kortom, gericht zijn op het inschatten van de student. Tot nu toe is het evenwel vaak gericht op het afschatten van de student: 'Wat zijn de risico's als we deze studenten tot een bepaalde opleiding toelaten?'

### **Meer dialoog**

Onderzoek laat zien dat de scholen de laatste jaren, vooral onder invloed van de invoering van competentiegericht onderwijs, hebben geïnvesteerd in meer praktijksturing en het vergroten van keuzemogelijkheden. Ze hebben echter nog nauwelijks geïnvesteerd in meer dialoog. In een recent onderzoek naar de inhoud van bpv-gesprekken bleek dat docenten gedurende 65 procent van de tijd tegen, 21 procent over en slechts 9 procent met de student spreken (Winters e.a., 2009). Er zijn voor wat betreft de docenten verschillende redenen voor het ontbreken van een dialoog. In de eerste plaats ontbreken de gespreksvaardigheden.

Vervolgens de cultuur van het onderwijs: bijna een eeuw lang was het vanzelfsprekende doel van het onderwijs de overdracht van kennis; daarmee was er sprake van een monologische cultuur. En ten slotte de persoonlijkheid van de docent. Een organisatie die lange tijd stabiel blijft (zoals het onderwijs) trekt, aldus de organisatieonderzoeker Quinn (1991), een type persoonlijkheid aan dat sterk gericht is op controle en dat slecht tegen onzekerheid kan.

Het realiseren van méér dialoog in het onderwijs – en daarmee het realiseren van een krachtige loopbaangerichte leeromgeving – is dus ingewikkeld. Docenten

moeten leren om met studenten over hun ervaringen in praktijkgericht onderwijs te spreken. En dus niet alleen – zoals lang vanzelfsprekend was – enthousiast over hun vak tegen studenten praten. Dit vraagt om een verandering van de professionele identiteit van de docent. Een dergelijke verandering is – zo blijkt uit een recente dissertatie (Hensel, 2010) – niet via een traditioneel professionaliseringstraject (c.q. scholing) te realiseren, maar vereist een onorthodoxe aanpak.

## Bijlage 2

# LOB-scan

### **Kwaliteitenreflectie ('Wat kan ik?')**

Deze competentie gaat over het onderzoeken waar je goed en minder goed in bent. Als je weet waar je goed in bent en wat je kwaliteiten zijn, ga je nadenken over hoe je deze kwaliteiten kunt inzetten om je doelen in je opleiding en in het werk te behalen.

### **Motievenreflectie ('Wat wil ik en waarom wil ik dat?')**

Motievenreflectie gaat over de wensen en de waarden die van belang zijn voor je loopbaan. Bij motievenreflectie onderzoek je wat werkelijk belangrijk is voor jou in het leven. Je denkt na over wat je voldoening geeft en wat je nodig hebt om prettig te kunnen werken.

### **Opleidings- en werkexploratie ('Waar vind ik een opleiding/werk dat bij me past?')**

Opleidingsexploratie gaat over het (onder)zoeken van een opleiding die bij je past. Bij deze competentie ontdek je wat een bepaalde opleiding van je vraagt. Opleidingsexploratie gaat ook over hoe je een passende opleiding kunt zoeken. Werkexploratie gaat over het onderzoeken van werk en over waar de kansen op de arbeidsmarkt zijn. Bij deze competentie ontdek je wat bepaald werk van je vraagt, welke kennis en vaardigheden je hiervoor nodig hebt. Maar ook welke waarden in dit werk van belang zijn: komen deze overeen met jouw waarden? Werkexploratie gaat ook over hoe je geschikt werk kunt zoeken. Bijvoorbeeld hoe je een sollicitatiebrief schrijft, informatie kunt verzamelen en een gesprek kunt voeren.

### **Loopbaansturing ('Hoe bereik ik dat?')**

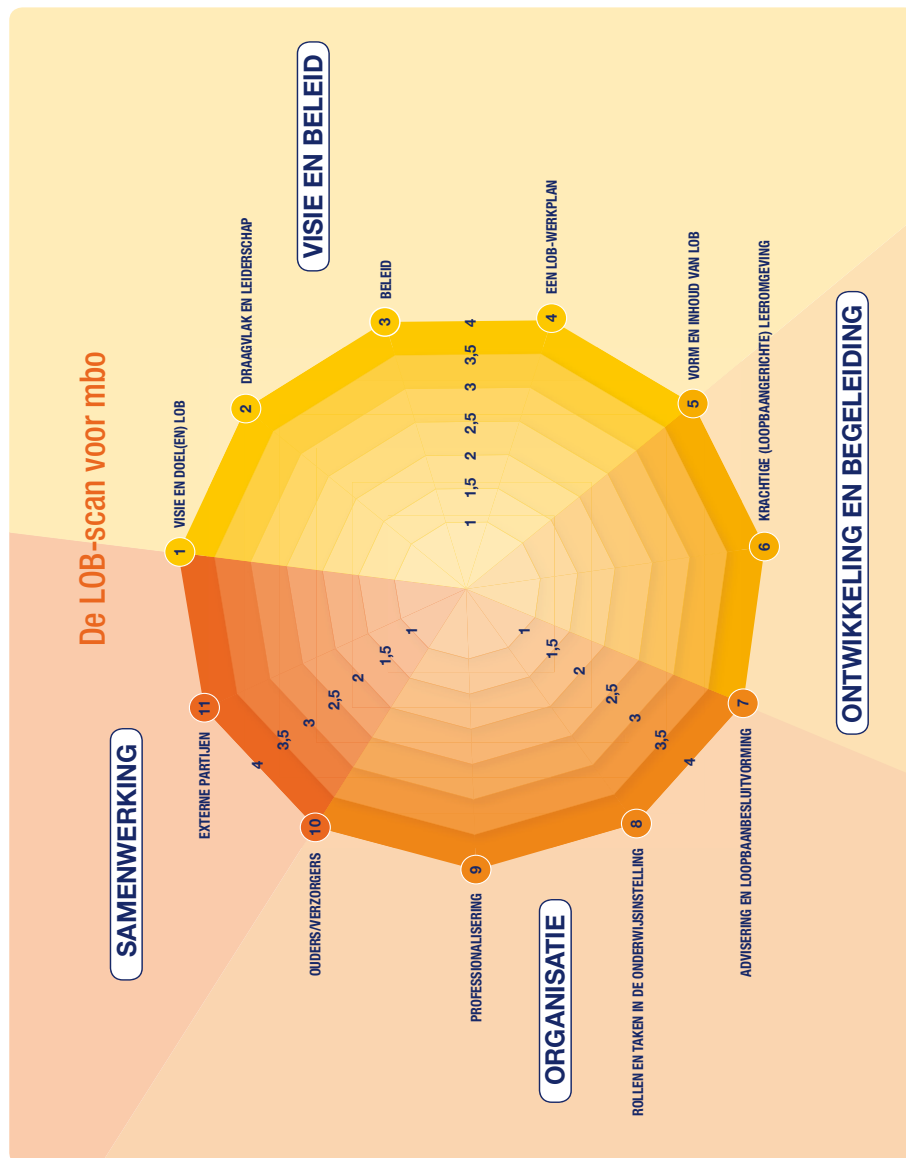
Loopbaansturing heeft te maken met keuzes maken en het onderzoeken van de gevolgen van die keuzes. Bij loopbaansturing onderneem je acties om je eigen loopbaan te sturen. Bijvoorbeeld een bepaalde opleiding volgen waardoor je een beroep kunt uitoefenen dat bij je past. Of door met anderen te gaan praten over wat je wilt en kunt. Je plant de activiteiten die je wilt ondernemen. En je organiseert de hulp die je hierbij nodig hebt. Loopbaansturing heeft te maken met het heft in eigen hand te nemen en initiatief te tonen.

### **Netwerken ('Wie kan me daarbij helpen?')**

De loopbaancompetentie 'netwerken' gaat over het opbouwen en onderhouden van

contacten die je helpen in je loopbaan. Deze contacten gebruik je bijvoorbeeld om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en welke mogelijkheden er allemaal zijn. Je kunt je contacten uit je netwerk ook gebruiken om daadwerkelijk een nieuwe baan te vinden. Het blijkt dat je de meeste kans hebt om een nieuwe baan te vinden, wanneer contacten uit je netwerk je hierbij helpen.

Bovenstaande beschrijving is een vrije vertaling van de loopbaancompetenties zoals beschreven in: Meijers, F., Kuijpers, M. & Bakker, J. (2006). Over leerloopbanen en loopbaanleren. Loopbaancompetenties in het (v) mbo. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.



## Bijlage 3

# Handleiding LOB-scan

### Inleiding

Voor je ligt de handleiding bij de LOB-scan voor het mbo. De LOB-scan is een instrument dat inzicht geeft en houvast biedt om in gesprek te gaan over hoe LOB op dit moment in je mbo-instelling ervaren wordt. Het geeft je ook input voor eventuele verbeteringen op de korte en middellange termijn. Je kunt de scan downloaden op [www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl).

### Leeswijzer

In deze handleiding vind je informatie over wat de LOB-scan is, het doel en de functie ervan en wanneer en door wie de LOB-scan gebruikt kan worden. Hierna vind je een praktische instructie voor het invullen van de LOB-scan en het verwerken van de resultaten ervan. Als laatste ontvang je tips voor werkvormen en aandachtspunten bij het bespreken van de resultaten uit de LOB-scan.

*'De scan is een fijn hulpmiddel. Ik krijg heel goed in beeld dat LOB te maken heeft met het gehele onderwijs. Ik ben gaan inzien dat je de LOB-kwaliteitsverbetering dan ook moet koppelen aan thema's als talentontwikkeling en voorkomen van vroegtijdig schoolverlaten, leerplanontwikkeling en goede begeleiding.'*

### Wanneer gebruik je de LOB-scan?

Het initiatief voor het invullen van de LOB-scan kan komen vanuit verschillende lagen van de instelling: van management tot docenten en begeleiders. Je kunt de LOB-scan gebruiken om draagvlak te creëren voor het vernieuwen/verbeteren van LOB. Door met elkaar de huidige stand van zaken binnen een opleiding, afdeling of instelling te onderzoeken, maak je de wens of urgentie zichtbaar voor een eventuele verbetering van LOB. De LOB-scan is een prettig hulpmiddel wanneer medewerkers binnen een team, afdeling of trajectbureau behoefte hebben om de beelden rond de vormgeving van LOB met elkaar te onderzoeken en te bespreken. Zo ontstaat er een gemeenschappelijk beeld van de huidige situatie en kunnen zij de gewenste situatie en (nieuwe) speerpunten bepalen voor de komende periode. De LOB-scan kan ook dienst doen als (tussen)evaluatie-instrument om enige tijd na de start van een kwaliteitsverbeteringstraject te kijken waar de onderwijsinstelling staat met LOB.



## Hoe is de LOB-scan opgebouwd?

De LOB-scan voor het mbo bestaat uit vier pijlers: Visie en beleid, Ontwikkeling en begeleiding, Organisatie en Samenwerking. Binnen deze vier pijlers zijn stellingen geformuleerd bij elf onderdelen:

- **Visie en Beleid**

1. Visie en doel(en) loopbaanontwikkeling en –begeleiding (LOB);
2. Draagvlak en leiderschap;
3. Beleid;
4. Een LOB-werkplan;

- **Ontwikkeling en Begeleiding**

5. Vorm en inhoud van LOB;
6. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving;

- **Organisatie**

7. Advisering en loopbaanbesluitvorming;
8. Rollen en taken in de onderwijsinstelling;
9. Professionalisering;

- **Samenwerking**

10. Ouders/verzorgers;
11. Externe partijen.

Deze onderdelen zijn allen van belang bij het vormgeven van LOB. Het is de bedoeling dat alle gebruikers van de LOB-scan per stelling aangeven in hoeverre de stelling volgens hen van toepassing is op de onderwijsinstelling, hun sector of opleiding.

## Wie vult de LOB-scan in?

### *Op instellingsniveau of op teamniveau?*

Als het initiatief voor het invullen van de LOB-scan er is, is het van belang om te bepalen wie de LOB-scan gaat invullen. Wil je de LOB-scan inzetten om LOB binnen een onderwijsinstelling als geheel te bespreken? Of alleen binnen een bepaald team of een sector? Bij de afweging speelt de autonomie van de sectoren of teams een rol. Wat zijn de centrale kaders en wat kunnen de teams zelf invullen?

*‘Wij vullen de scan in binnen al onze opleidingsteams. Het werkt goed: we krijgen goede gesprekken over LOB. Het verhoogt het draagvlak om in de lessen uitgebreider stil te staan bij het ontwikkelen van loopbaan-competenties door studenten. LOB gaat nu meer geïntegreerd worden in het onderwijs en we richten onze professionalisering er beter op.’*

### *Met hoeveel personen kan de LOB-scan ingevuld worden?*

Maximaal twaalf personen kunnen de LOB-scan invullen. Is je groep groter? Laat dan

de LOB-scan in twee rondes invullen. Alle respondenten krijgen een respondentnummer (R1 tot en met R12). Het is belangrijk dat alle respondenten voordat ze de scan invullen weten welk respondentnummer zij hebben. Bedenk vooraf op welke wijze je de gegevens uit de LOB-scan wilt bespreken. Hoe groter de groep is, hoe beter je het gesprek vooraf moet organiseren.

### **Wat heb je nodig voor het invullen van de LOB-scan?**

Ga je de LOB-scan invullen? Zorg er dan voor dat je het volgende paraat hebt:

- een print van de LOB-scan (downloaden via [www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl));
- de LOB-scan (in Excel);
- een computer om het Excelbestand in te vullen;
- je persoonlijke respondentnummer (R1 t/m R12).

Het is ook handig om een print in A3-formaat van het LOB-plaatje te hebben. Deze kun je downloaden via [www.mbodiensten.nl](http://www.mbodiensten.nl). Hierop kun je de individuele scores intekenen vanuit het Excelbestand. Je kunt dan ook de gemiddelde score van alle respondenten intekenen. Daarvoor kun je het beste het bestand op A3-formaat printen.

### **Hoe vul je de LOB-scan in?**

- Je opent het Excelbestand en klikt op het tabblad met de naam 'LOB-scan invullen'.
- Lees de stellingen in de linker kolom rustig door en noteer per stelling een score van 1 tot en met 4 in de verticale rij bij je respondentnummer (R) in. Je kunt ervoor kiezen om bij alle stellingen eerst op papier een score te noteren en het geheel daarna in te vullen in het Excelbestand.
- Sla het gewijzigde Excelbestand op.
- Let goed op dat je de scores in de juiste kolom invult. Dit is van belang wanneer je jouw eigen bevindingen wilt bekijken.

Het is belangrijk te beseffen dat deze scores jouw ervaring of idee representeren van LOB op dit moment, in jouw instelling. De score geeft geen feitelijke beoordeling van hoe het met LOB staat.

### **Wat betekenen de scores 1 tot en met 4?**

- 1 We voldoen niet aan deze beschrijving; we zijn er niet of nauwelijks mee bezig.
- 2 We voldoen enigszins aan de beschrijving; positieve resultaten op dit onderdeel zijn nog beperkt.
- 3 We voldoen grotendeels aan de beschrijving en bereiken positieve resultaten op dit onderdeel.
- 4 We voldoen volledig aan deze beschrijving, bereiken veel positieve resultaten en werken voortdurend aan verbetering van dit onderdeel.

## Welke gegevens komen uit de LOB-scan naar voren?

Als je bij alle stellingen een score hebt ingevuld, komen verschillende gegevens naar voren:

- Onder het tabblad 'scores LOB-scan' zie je bij je eigen respondentnummer jouw score op de elf onderdelen.
- Onder het tabblad 'plaatje LOB-scan' zie je een plaatje. Dit plaatje visualiseert jouw beeld over LOB binnen je onderwijsinstelling. Als andere collega's de LOB-scan ook hebben ingevuld, kun je ook hun scores en plaatje bekijken.
- Onder het tabblad 'gem score' zie je een plaatje met de gemiddelde score van alle collega's op de elf onderdelen.

## Wat kan je doen met de gegevens uit de LOB-scan?

Je kunt alle plaatjes achter de tabbladen van het Excelbestand printen. Dat is handig als je de gegevens gaat bespreken. Je kunt er ook voor kiezen de scores handmatig uit te laten tekenen. Hiervoor gebruik je het LOB-plaatje, uitgeprint op A3-formaat. Je kunt ook de gemiddelde score intekenen.

Als je de scores analyseert, is het interessant om de gemiddelde scores per onderdeel onder de loep te nemen. Daarbij is het goed te kijken naar de spreiding binnen het onderdeel van de scores over de verschillende stellingen. Is er weinig spreiding? Dan hebben de respondenten eenzelfde beeld bij de stellingen binnen een onderdeel. Is er veel spreiding? Dan zitten de respondenten niet op één lijn.

## Welke inhoud is belangrijk om te bespreken?

Als je collega's de LOB-scan hebben ingevuld, bespreek je gezamenlijk de gegevens. Hierdoor krijg je helder hoe de verschillende medewerkers de stellingen hebben geïnterpreteerd en welke scores ze hebben toegekend. Laat iedereen voorbeelden geven bij de score die ze aan een onderdeel van de LOB-scan hebben gegeven. Het is goed om met elkaar te delen waar LOB zichtbaar is in de onderwijsinstelling en waar het helemaal ontbreekt. Maak het zo concreet mogelijk: hoe is LOB te zien op de werkvloer of in welk document staat het beschreven? De LOB-scan maakt duidelijk dat veel verschillende onderdelen van invloed zijn op kwalitatief goede LOB. Het maakt inzichtelijk dat LOB in het gehele onderwijs verweven moet zijn, naast de specifieke aandacht in de loopbaanactiviteiten in de eerste en tweede lijn.

Bij deze bespreking is het raadzaam de volgende vragen te stellen:

- Waar zitten overeenkomsten en verschillen tussen de individuele scores en hoe zijn deze verschillen te verklaren?
- Wat zijn sterke onderdelen binnen onze onderwijsinstelling? Hoe worden die zichtbaar?
- Welke bewijzen zijn er voor de sterke onderdelen of uit welke resultaten blijkt dit?
- Welke onderdelen hebben verbetering nodig? Waarom?

- Welke ideeën hebben we hiervoor? Eventueel: wie moeten we nog meer betrekken bij het bespreken van deze ideeën?

Belangrijk in het gesprek is om met elkaar open naar de gegevens te kijken en ruimte te maken voor elkaars beelden en argumentatie.

*‘Door met elkaar de scan in te vullen en er samen over te praten, kregen we goed zicht op wat we allemaal al doen. Het was een vorm van kennisdeling en tegelijkertijd kregen we onze visie en de verbeteracties veel scherper.’*

Heeft je groep de gegevens vergeleken en besproken? En de ideeën en beelden uitgewisseld? Dan is het goed na te denken over waar je als groep of als onderwijsinstelling gezamenlijk heen wilt met LOB. Je gaat dus eigenlijk een droombeeld of toekomstbeeld voor LOB formuleren. Vanuit dit droombeeld/toekomstbeeld bepaal je aan welke onderdelen van LOB je in eerste instantie wilt werken.

### **Welke werkvormen kan ik gebruiken bij het bespreken van de LOB-scan?**

Zorg er, ongeacht de groepsgrootte, altijd voor dat je alle respondenten voldoende aandacht geeft bij het vergelijken van de gegevens en het uitwisselen en genereren van ideeën. Hiervoor kun je verschillende werkwijzen toepassen:

- Vergelijk de individuele resultaten eerst in kleine groepen en presenteer vervolgens per groepje de overeenkomsten en verschillen in de voltallige groep.
- Print de gegevens uit de LOB-scan uit op A3-formaat papier en hang de vellen op. Betrokkenen kunnen individueel of in groepen overeenkomsten en verschillen noteren en deze op een Post-It op een lege flap plakken. Vervolgens schrijven betrokkenen voor zichzelf de meest verrassende uitkomst op en delen deze met de groep.
- Een andere mogelijkheid is dat betrokkenen bij elkaar een kwalitatief interview afnemen. Hierbij kun je de volgende vragen stellen:
  - Hoe verhoudt de uitkomst van de scan zich tot de doelstelling van het beroepsgericht onderwijs binnen de opleiding?
  - Hoe verhoudt de uitkomst van de scan zich tot de taakopvatting van de betrokkene over loopbaanontwikkeling?

Vervolgens vergelijken de betrokkenen de beelden over taakopvatting met de instellingsafspraken en worden eventuele discrepanties vastgesteld.

*‘Wij hebben de LOB-scan gekoppeld aan een inventarisatie van wat we allemaal aan LOB in huis hebben. Na het invullen van de LOB-scan hebben we van iedereen het plaatje met resultaten op groot formaat aan de muur gehangen. Daarna heeft iedereen op kaartjes aangegeven wat zij aan hulpmiddelen, documenten en activiteiten op de verschillende onderdelen in de praktijk brengen. In wisselende subgroepen van drie mensen zijn alle LOB-activiteiten op hun waarde besproken.’*

Bij het bepalen van de belangrijkste speerpunten op de korte, middellange en lange termijn laat je alle mogelijke speerpunten op een flap of bord schrijven. Betrokkenen kunnen vervolgens twee of drie speerpunten kiezen die voor hen het urgentst lijken. Zij formuleren bij ieder gekozen speerpunt een doel of indicator waarin zij concrete resultaten benoemen waartoe de benoemde speerpunten moeten leiden. Vervolgens bepaal je gezamenlijk welke speerpunten uitgevoerd worden en wanneer en wie verantwoordelijk is voor de uitvoering. Belangrijk hierbij is dat je zorgt voor commitment van het management.

### **Wat doe je met de gegevens uit het gesprek?**

Het is verstandig om de gegevens uit het gesprek vast te leggen. Hierop kijken de betrokkenen na een bepaalde tijd weer terug. Noteer de gezamenlijke beelden over huidige succespunten en verbeterpunten. Zet ook de punten waarover geen overeenstemming is op papier. Al deze punten vormen belangrijke input bij het vaststellen van speerpunten voor de komende periode. Verbeterpunten voor een of meerdere van de elf onderdelen worden uitgewerkt in het implementatieplan LOB.

*‘De stellingen die deel uitmaken van de LOB-scan zijn goede graadmeters, ze geven heel duidelijk aan waar het allemaal om draait. Ook voor het management was het verhelderend dat LOB niet alleen gaat over methoden en instrumenten. Juist door de integrale opzet van de LOB-scan kon het management een relatie leggen met kwaliteitszorg en met goed personeelsbeleid. Ook de loopbaan van medewerkers hoort erbij.’*

## Stellingen LOB-scan

**Zoals je kunt lezen in deze handleiding, gebruik je bij het invullen van de LOB-scan een Excelbestand met daarin stellingen. Hieronder zetten we de stellingen op een rijtje.**

### Visie en beleid

#### 1. Visie en doel(en) loopbaanontwikkeling en –begeleiding (LOB)

LOB kan een belangrijk bijdrage leveren aan doorstroom en talentontwikkeling. Daarvoor is verbinding nodig tussen onderwijs en organisatie binnen de onderwijsinstelling en de visie op en doelen van LOB.

##### **In onze onderwijsinstelling is een visie op LOB geformuleerd:**

- als middel om studenten te ondersteunen bij het steeds meer zelfstandig sturing geven aan de eigen loopbaan;
- als middel voor het bevorderen van doorstroom;
- als middel voor het stimuleren van talentontwikkeling.

##### **Als doelen voor LOB zijn in onze onderwijsplannen opgenomen:**

- het ontwikkelen van loopbaancompetenties<sup>1</sup> bij studenten om zo de eigen loopbaan steeds meer zelfstandig te sturen;
- studenten een bewuste keuze voor een plek op de arbeidsmarkt/vervolgopleiding laten maken op basis van hun ambities en talenten;
- het ontwikkelen van talenten en ambities van studenten;
- het verminderen van voortijdig schoolverlaten (VSV).

#### 2. Draagvlak en leiderschap

Om draagvlak voor LOB onder alle betrokkenen in de onderwijsinstelling te realiseren, dragen CvB en directie de verantwoordelijkheid voor LOB actief en samen met andere leidinggevenden uit.

##### **In onze onderwijsinstelling:**

- hebben het CvB en de directie de eindverantwoordelijkheid voor LOB en dragen ze deze samen met sector-/teammanagers actief uit;
- zijn alle docenten, instructeurs, SLB-ers/loopbaancoaches en BPV-begeleiders betrokken bij het uitvoeren van LOB- activiteiten;

---

<sup>1</sup> Zie de uitleg over de loopbaancompetenties van M. Kuijpers in bijlage 2.

### 3. Beleid

Visie en doelen zijn uiteengezet in een LOB-beleidsplan dat onder meer een meerjarenplanning en een vertaling van beleid in middelen bevat en waarin wordt aangegeven hoe monitoring en evaluatie plaatsvinden.

#### **In onze onderwijsinstelling:**

- hebben we een LOB-beleidsplan dat gekoppeld is aan andere beleidsplannen;
- is in ons LOB-beleidsplan een meerjarenplanning opgenomen waarin staat beschreven wat we uiteindelijk op studentniveau willen realiseren en via welke weg;
- is ons LOB-beleidsplan vertaald in middelen (menskracht, financiën, professionaliseringsbudgetten en materialen);
- wordt voor de benodigde middelen in beleid en uitvoering van LOB een structureel percentage van de begroting van de /sector/team gereserveerd en besteed;
- is de monitoring van ons LOB-beleid uitgewerkt op basis van de interne kwaliteitszorgcyclus en wordt zodanig uitgevoerd;
- evalueren we met studenten en betrokken medewerkers bij LOB systematisch de beoogde effecten van onze LOB-activiteiten en of onze activiteiten tegemoet komen aan de behoeften van studenten;
- wordt het beleid, de koers, de activiteiten van LOB en het professionaliseringsplan op basis van monitoring en evaluatie bijgesteld.

### 4. Een LOB-werkplan

De sector of het team beschikt over een LOB-werkplan, een praktische uitwerking van het LOB-beleid.

#### **In onze onderwijsinstelling:**

- hebben we per sector/team een LOB-werkplan waarin staat beschreven welke loopbaanactiviteiten en loopbaangesprekken met welk doel worden uitgevoerd binnen de loopbaanleerlijn<sup>2</sup>;
- hebben we per sector/team een LOB-werkplan waarin staat beschreven welke loopbaanactiviteiten en loopbaangesprekken op welke wijze, door wie en wanneer worden uitgevoerd binnen de loopbaanleerlijn;
- vinden er gedurende alle fasen in de opleiding (instroom, voortgang, bpv, uitstroom/doorstroom) activiteiten en gesprekken plaats die de loopbaan ondersteunen.
- staat in het LOB-werkplan beschreven in welke mate en op welke wijze er wordt voorzien in maatwerk voor de student.

---

2 Loopbaanleerlijn, alle loopbaanactiviteiten en loopbaangesprekken met betrekking tot LOB die zowel geïntegreerd als apart verzorgd worden binnen het curriculum.

## Ontwikkeling en begeleiding

### 5. Vorm en inhoud van LOB

Binnen LOB helpen samenhangende loopbaanactiviteiten en loopbaangesprekken studenten om de loopbaancompetenties te ontwikkelen. LOB komt in het curriculum voor in loopbaangesprekken en zowel in speciaal geprogrammeerde als in geïntegreerde onderwijsactiviteiten/praktijkopdrachten.

#### In onze onderwijsinstelling:

- reflecteren SLB-er/loopbaancoach en BPV-begeleider met de studenten op hun kwaliteiten en motieven naar aanleiding van ervaringen die ze hebben opgedaan in de praktijk/bpv en tijdens de lessen;
- bieden we loopbaanactiviteiten aan binnen onderwijsopdrachten/projecten en in de praktijk/bpv waarin opleidings- en werkexploratie aan de orde komt;
- bieden we voorlichtende en ervaringsgerichte aansluitingsactiviteiten aan, gericht op instroom maar ook gericht op doorstroom naar de arbeidsmarkt en vervolgopleidingen;
- bieden we loopbaanactiviteiten aan binnen onderwijsopdrachten/projecten en in de praktijk/bpv zodat studenten leren om geleidelijk zelf meer sturing aan de loopbaan te geven (loopbaansturing);
- bieden we loopbaanactiviteiten aan binnen onderwijsopdrachten/projecten en in de praktijk/bpv waarin studenten leren wat het doel is van netwerken en hoe ze dit kunnen aanpakken;
- vinden er individuele loopbaangesprekken (dialoog/trialoog) plaats met de student gekoppeld aan ervaringen opgedaan in praktijk/bpv.

### 6. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving

Een krachtige (loopbaangerichte)leeromgeving biedt leerlingen de mogelijkheid om loopbaancompetenties te ontwikkelen en heeft de volgende belangrijke kenmerken: is praktijk nabij en functioneel, biedt keuzemogelijkheden en geeft ruimte voor dialoog.

#### In onze onderwijsinstelling:

- is er voor BOL-studenten binnen de opleiding een krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving ingericht waarbij de onderdelen praktijk/bpv, dialoog/trialoog en keuzemogelijkheden aan elkaar verbonden zijn en centraal staan;
- is er voor BBL-studenten op de werkplek en bij terugkomdag op school een krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving ingericht waarbij de onderdelen praktijk/bpv, dialoog/trialoog en keuzemogelijkheden aan elkaar verbonden zijn en centraal staan;



- vormen werkprocessen en beroepsdilemma's binnen praktijk/bpv de kern van de opleiding en worden studenten uitgedaagd om daarin betekenisvolle ervaringen op te doen om zo een goed beroepsbeoefenaar te worden en de eigen loopbaan te kunnen sturen;
- biedt de leeromgeving in school en op de werkplek keuzemogelijkheden op basis van praktijkervaringen en een loopbaangerichte dialoog/trialoog;
- is de leeromgeving in de school/op de werkplek zodanig ingericht dat studenten begeleid worden bij het steeds meer zelf verantwoordelijk worden voor de planning, ontwerp, uitvoering en evaluatie van het eigen leer- en loopbaanproces.

## Organisatie

### 7. Advisering en loopbaanbesluitvorming

Binnen advisering en loopbaanbesluitvorming staan de voorkeuren en mogelijkheden van de student centraal. De SLB-er/loopbaancoach overlegt met betrokken docenten en BPV-begeleider over de advisering naar een student zowel op het gebied van voortgang binnen de opleiding als doorstroom naar vervolgonderwijs of werk. De student neemt uiteindelijk de besluiten.

#### In de adviseringsprocedure binnen onze onderwijsinstelling:

- staan de voorkeuren en mogelijkheden van de studenten (binnen de wettelijke kaders) centraal bij plaatsing (intake), voortgang en keuze voor praktijk/bpv en uitstroomrichting;
- de SLB-er/loopbaancoach bespreekt de mogelijkheden en voorkeuren van een student bij intake, voortgang en keuze voor praktijk/bpv en uitstroomrichting;
- overlegt de SLB-er/loopbaancoach met betrokken docenten en BPV-begeleider over de advisering naar een student;
- kijkt de SLB-er/loopbaancoach gericht naar wat de diverse studenten nodig hebben op het gebied van (loopbaan)begeleiding;
- bespreekt de SLB-er/loopbaancoach in open overleg met student en ouders/verzorgers, indien student daar toestemming voor geeft (nodig vanaf 18 jaar) de gegeven adviezen ten aanzien van intake, voortgang en keuze voor praktijk/bpv en uitstroomrichting.

### 8. Rollen en taken in de onderwijsinstelling

Sector-/teammanagement betreft alle betrokkenen bij LOB actief en geeft duidelijk aan wat er van ieder verwacht wordt in rollen en taken.

### **In onze onderwijsinstelling:**

- geeft sector-/teammanagement alle betrokkenen (SLB-ers/loopbaancoaches, BPV-begeleiders en docenten) bij LOB duidelijkheid met betrekking tot rollen en taken die van hen verwacht worden;
- delegeert sector-/teammanagement 1e-lijns loopbaanbegeleiding (gespreksvoering en begeleiding bij speciaal geprogrammeerde loopbaanactiviteiten) richting SLB-ers/loopbaancoaches maar blijft wel betrokken en eindverantwoordelijk;
- stuurt sector-/teammanagement de uitvoering van alle LOB-activiteiten binnen de verschillende loopbaanbegeleidingslijnen (1e, 2e, en 3e lijn) aan ;
- zijn de 1e-lijns begeleiders voor LOB bekend en gemakkelijk benaderbaar voor de studenten;
- is duidelijk op welke wijze en door wie voor BOL- en BBL-studenten loopbaanbegeleiding bij opdrachten/projecten in het onderwijs en binnen praktijk/bpv wordt vormgegeven;
- zorgt sector-/teammanagement er voor dat voor alle medewerkers en studenten helder is hoe 2e- , en 3e-lijns<sup>3</sup> loopbaanbegeleiding binnen de onderwijsinstelling wordt vormgegeven en door wie;
- is de procedure bekend voor het betrekken van een 2e-lijns begeleider bij LOB voor zowel medewerkers als studenten;
- is de procedure bekend voor het betrekken van een 3e-lijns begeleider bij LOB voor zowel medewerkers als studenten;

## **9. Professionalisering**

Professionalisering op het gebied van LOB vindt plaats gekoppeld aan visie, doelen en activiteiten op het gebied van LOB.

### **In onze onderwijsinstelling:**

- is in overleg met medewerkers vanuit visie, doelen en activiteiten op het gebied van LOB een plan gemaakt voor professionalisering van de betrokken medewerkers door sector-/teammanagement;
- staan ambities en kwaliteiten van betrokken medewerkers centraal binnen het professionaliseringsplan om zo sturing te geven aan de loopbaan van de medewerkers zelf;
- is binnen het professionaliseringplan aangegeven hoe deskundig worden op korte termijn en blijven op lange termijn t.a.v. LOB wordt vormgegeven voor de verschillende betrokkenen.

---

<sup>3</sup> Een 2e-lijns begeleider bij LOB kan een medewerker van een intern trajectbureau of loopbaan-expertisecentrum zijn. Een 3e-lijns begeleider bij LOB is een gespecialiseerd loopbaanbegeleider vaak werkzaam vanuit een extern trajectbureau.

## Samenwerking

### 10. Ouders/verzorgers

Studenten worden gestimuleerd om hun ouders/verzorgers als partners te zien bij het traject van loopbaankeuzes maken.

#### **In onze onderwijsinstelling:**

- worden studenten ondersteund en gestimuleerd om, indien ze daar zelf behoefte aan hebben, hun ouders/verzorgers te zien als gesprekspartner in het traject van loopbaankeuzes maken;
- worden de ouders/verzorgers actief betrokken bij het doel en de opzet van loopbaanbegeleiding binnen de onderwijsinstelling en hun eigen rol daarin.

### 11. Externe partijen

De onderwijsinstelling realiseert een krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving door samen te werken met onderwijsinstellingen, bedrijfsleven en instellingen in de regio.

#### **De onderwijsinstelling werkt voor LOB samen:**

- met het bedrijfsleven, instellingen en leerwerkpleinen in de regio;
- met toeleverende scholen en vervolgopleidingen in de regio;
- en sluit met deze externe partijen formele samenwerkingsovereenkomsten waarin staat wat er ten aanzien van LOB samen wordt opgepakt en op welke wijze.

## **Bijlage 4**

# **Format implementatie LOB**

Nevenstaand format kan je ondersteunen bij het opstellen van een implementatieplan. Ook kan je delen van dit format benutten om eigen formats/formulieren aan te vullen of aan te scherpen. Maak bij het opstellen van een implementatieplan gebruik van de ingevulde LOB-scan en van het door jullie geformuleerde droombeeld/toekomstbeeld en de daaraan verbonden speerpunten. In dit format zijn de elf onderdelen van de LOB-scan (zie bijlage 2 en 3) opgenomen. Per onderdeel kun je de stellingen uit de scan gebruiken bij het opstellen van een implementatieplan.

Pijler vanuit de LOB-csan	Onderdeel vanuit de LOB-sean	Doelen: Wat wil je bereiken op dit onderdeel? Hoe wordt dat zichtbaar in onderwijs en praktijk? (SMART)	Activiteiten: Wat ga je precies doen?	Werkwijze: Hoe ga je dat aanpakken?	Wie zijn er betrokken bij de uitvoering?	Wanneer is het gereed?	Wat, hoe en wanneer ga je monitoren en evalueren? Stel vooraf Kwaliteitsen op.	Op welke wijze communiceer je richting andere medewerkers?
Pijler Visie en beleid	1 Visie en doelen LOB							
	2 Draagvlak en leiderschap							
	3 Beleid							
	4 Een LOB-werkplan							
Pijler Ontwikkeling en begeleiding	5 Vorm en inhoud van LOB							
	6 Krachtige (loopbaan-gerichte) leeromgeving							
Pijler Ontwikkeling en begeleiding	7 Advisering en loopbaanbesluitvorming							
	8 Rollen en taken in de onderwijsinstelling							
Pijler Organisatie	9 Professionalisering							
	10 Ouders/verzorgers							
Pijler Samenwerking	11 Externe partijen							

## Bijlage 5

# Format visiedocument LOB

Onderstaand format kan je ondersteunen bij het opstellen van een LOB-visiedocument. Ook kan je delen van dit format benutten om eigen visiedocumenten aan te vullen of aan te scherpen.

### **LOB verbinden aan andere thema's:**

- Geef een beknopte beschrijving van de visie op onderwijs en geef aan wat deze visie voor LOB betekent.
- Geef een beknopte beschrijving van de visie op begeleiding van en zorg voor studenten en geef aan wat deze visie voor LOB betekent.
- Geef een beknopte beschrijving van de visie op bpv/leren in de praktijk en geef aan wat deze visie voor LOB betekent.

### **Visie op loopbaanontwikkeling en -begeleiding:**

- Welke doel(en) wil onze onderwijsinstelling voor onze studenten bereiken met LOB?
- Welke uitgangspunten hanteren we voor LOB in onze onderwijsinstelling?
- Welke plaats heeft LOB in onze organisatie? Beschrijf daarbij ook hoe 1e, 2e en 3e-lijns loopbaanbegeleiding een plaats krijgt.
- Welke plaats heeft LOB in het onderwijsaanbod/curriculum? Geef op hoofdlijnen aan hoe LOB in loopbaangesprekken, tijdens de lessen en in de bpv/leren in de praktijk aan de orde komt.
- Hoe en op welke wijze zijn ketenpartners (toeleverende en afnemende onderwijsinstellingen, bedrijven en instellingen en arbeidstoeleiding, UWV e.a.) in de regio betrokken bij LOB?
- Welke functionarissen zijn betrokken bij LOB? Wat zijn hun rollen, taken en verantwoordelijkheden en welke eisen worden er aan hun deskundigheid gesteld?
- Hoe wordt kwaliteitszorg op het gebied van LOB georganiseerd?

## Bijlage 6

# Reflectievragen bij de implementatie

De volgende reflectieve vragen kunnen je helpen:

- Een pas op de plaats te maken om het proces en de producten van de verbeterde LOB binnen de instelling vast te stellen. Gebruik hiervoor een leeg format Implementatie (bijlage 4) en geef daarin concreet aan wat er gerealiseerd is;
- Input te krijgen welke bijstellingen nodig zijn om de beoogde kwaliteitsslag te kunnen maken;
- Een aangrijpingspunt te vinden om met de andere deelnemende opleidingsteams/ mbo-instellingen ervaringen uit te wisselen rond de LOB-successen en de gewenste verbeteringen rond proces en product van de implementatie.

- 1 Als je vrijuit wilt aangeven wat de grootste winst is van jullie kwaliteitsslag LOB; wat zijn dan de resultaten waar je trots op bent? Geef in het kort aan waarom.
- 2 Als je vrijuit wilt aangeven wat je tegen vindt vallen, wat zijn dan je antwoorden? Geef aan wat de oorzaken ervan zijn.
- 3 Hoe waardeer je de kwaliteitsslag LOB van het afgelopen jaar? Wat vind je dat er goed is gegaan?
- 4 Wat zijn de leerresultaten van dit implementatieproces? Wat zal je hetzelfde of anders aanpakken voor een volgend jaar?
- 5 Welke tips zou je willen meegeven aan andere opleidingsteam/ mbo-instellingen?
- 6 Wat voor ondersteuning zou je willen hebben voor verdere implementatie van je speerpunten met betrekking tot LOB voor de komende twee jaren?

## **Colofon**

Deze publicatie is geschreven in het kader van de 'Doorstart Stimuleringsproject LOB in het mbo'. Dit project wordt gesubsidieerd door het ministerie van OCW en wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van MBO Diensten.

**Auteurs:** Marieke Bajens en Wil Bom (CINOP), Frans Meijers (bijlage 1)

**Redactie en realisatie:** Ravestein & Zwart

**Vormgeving:** Lauwers-C

**Drukwerk:** Trioprint grafisch centrum

**Oplage:** 2.000

November 2012









Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

