



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Visie, beleid en implementatie

Toolkit voor schoolcoaches

4

4.1 Inleiding

Dit boekje 'Visie, beleid en implementatie' is onderdeel van de Toolkit voor schoolcoaches. In deze toolkit is materiaal opgenomen voor LOB-schoolcoaches om te gebruiken bij het ontwikkelen en uitvoeren van de training reflectieve loopbaangesprekken. Deze training is ontwikkeld voor mbo-docenten met als doel om met hun studenten in het kader van loopbaanbegeleiding een professioneel loopbaangesprek te kunnen voeren.

Inhoud boekje Visie, beleid en implementatie

In dit boekje vind je (links naar) brochures over beleidsontwikkeling, de presentatie en de opdrachten van dag 5 van de schoolcoachtraining (over visie en beleid), LOB- en teamskans om in de opleiding te komen tot een plan van aanpak, de handreiking LOB, interviews over de beleidsontwikkeling in de mbo-instelling en instrumenten en filmpjes voor de implementatie van LOB.

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 presenteren 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.

De ontstaansgeschiedenis

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 implementatie-plan LOB centraal. 2.0 aangeboden.

Visie, beleid en implementatie

Toolkit voor schoolcoaches



3.2 Presentatie en opdrachten

De vijfde dag van de training 2.0 staat in het teken van Visie, beleid en Implementatie. Door op onderstaande te klikken, krijgt u van deze dag een beschrijving en de bijbehorende opdrachten (inclusief instructies).



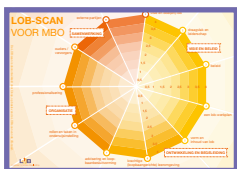
Sheets dag 5

Opdrachten DAG 5

-  Opdracht 1
-  Opdracht 2
-  Opdracht 3
-  Opdracht 4
-  Opdracht 5
-  Opdracht 6



4.3 LOB-scan



De LOB-scan is hét gespreksinstrument om samen met medewerkers met verschillende functies het gesprek aan te gaan en zo zicht te krijgen hoe uw mbo-instelling ervoor staat wat betreft LOB. Dat is het vertrekpunt om te kijken waar uw mbo-instelling op korte en middellange termijn heen wil met LOB: bevindingen die u kunt benutten bij opstellen van de visie, het beleidsplan en het implementatieplan LOB.

Wilt u aan de slag met de LOB-scan? Klik dan op de afbeelding hiernaast. U komt dan op de pagina van lob4mbo.nl die gewijd is aan scan. Hier vindt u, naast de scan, ook de **Handleiding LOB-scan voor mbo**, het **Invulformulier LOB-scan voor het mbo** en de **teamscan LOB** (in te zetten binnen opleidingsteams als de organisatiebrede visie is gedeeld en de kaders bekend zijn).



4.4 Publicaties



LOB in mbo - Van Inspiratie naar realisatie

Deze 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. De publicatie is tot stand gekomen op basis van ervaringen die in 2011 en 2012 opgedaan in mbo-instellingen die deel namen aan het Stimuleringsproject LOB in het mbo en op basis van literatuuronderzoek.



4.5 Interviews



Interview extern adviseur Jan Willem Bruil

Een fors aantal mbo-instellingen heeft in het kader van het project Doorstart Stimuleringsproject LOB in het mbo een visie- en beleidsplan voor LOB opgesteld. Die scholen zijn er echter nog niet. 'Juist niet. Eigenlijk begint het dan pas', stelt Jan Willem Bruil. Een interview met deze extern adviseur die mbo-instellingen ondersteunt met de implementatie van hun LOB-beleid.



Interview beleidsmedewerker Ina Maring

Drenthe College heeft een geaccordeerd plan voor LOB op tafel liggen. De instelling is vanaf het begin betrokken geweest bij het landelijke LOB-project, maar heeft de beleidsontwikkeling en het creëren van draagvlak in eigen tempo gerealiseerd. Beleidsmedewerker Ina Maring: 'In LOB komt alles terug waar we in deelprojecten al een begin mee hebben gemaakt.'



Interview onderwijsadviseur Peter de Roy van Zijldewijn

Net als voor alle scholen, geldt ook voor ROC ter AA dat de implementatie van LOB volop kansen biedt. Toch zijn er ook bedreigingen. Een kwestie van wijs mee omgaan, vindt onderwijsadviseur Peter de Roij van Zijldewijn. 'Volhouden en met elkaar in gesprek blijven.'



4.5 Interviews



Interview voorzitter College van Bestuur ROC de Leijgraaf Peer van Summeren

‘Loopbaanleren als begeleidingsmethodiek voor studenten bestaat eigenlijk uit twee dingen: het onder de knie krijgen van de juiste gesprekstechnieken om een goed loopbaangesprek te kunnen voeren én echte aandacht voor de student. We zijn al een heel eind op de goede weg, maar het kan altijd beter.’ Aan het woord is Peer van Summeren, voorzitter van het College van Bestuur van ROC de Leijgraaf. Een interview over nieuwe taken en nieuwe impulsen.



Interview teamleider René van Veen

René van Veen, teamleider bij het Rotterdamse Scheepvaart en Transport College, is vanaf het eerste begin betrokken geweest bij het Stimuleringsproject LOB. Zo heeft hij het initiatief genomen om het LOB visie- en beleidsdocument vorm te geven.

Bijlagen

Visie, beleid en implementatie

Toolkit voor schoolcoaches

Dag 5. Het beleidsspel in school

Opdracht 1: Zet op een vel van een flip-over een tijdlijn, lopend van eind vmbo tot na mbo (en eventueel hbo/werk). Geef op de tijdlijn aan wat er in jouw team al gebeurt aan LOB. Markeer ervaringsmomenten met E, gespreksmomenten met G en informatiemomenten met een I. Is er verbinding tussen de onderdelen?

(tijdsindicatie: 30 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidsspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.1.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management. Dit is nodig om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. In deze opdracht inventariseren de deelnemers wat er al aan LOB-activiteiten is en of er samenhang is tussen deze activiteiten.

b. hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

Aan het einde van de dag moeten schoolcoaches inzicht hebben in het 'beleidsspel' waarin samenwerking tussen docententeams en management centraal staat. Daarom begint de dag met een opdracht die materiaal oplevert, waaraan gedurende de gehele dag in andere opdrachten naar verwezen zal worden.

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch/organisatorisch

Zorg voor een flip-over en voldoende stiften.

Inhoudelijk

Geef het verschil aan tussen

- ervaringsmomenten: momenten waarop de student concrete ervaringen met werk en werken opdoet;
- gespreksmomenten: momenten waarop de student kan en mag praten over de betekenis van zijn ervaringen;
- informatiemomenten: de leerling krijgt informatie.

Zorg ervoor dat de vraag naar de verbinding tussen de verschillende LOB-onderdelen expliciet aan de orde komt.

Opdracht: noteer alle ervarings-, gespreks- en informatiemomenten geef aan in welke mate er verbinding/samenhang is tussen de verschillende LOB-onderdelen.

5.1.2 Het goede voorbeeld

De deelnemers geven alle LOB-activiteiten aan op de tijdlijn. Dit zal in eerste instantie reacties opleveren als 'Wat doen we al veel!'. Wanneer vervolgens nagegaan wordt welke activiteit een E (ervaringsmoment) of G (gespreksmoment) zijn, blijkt dat veel activiteiten vooral informatie-momenten zijn. Als de deelnemers tenslotte nagaan of en in welke mate er verbinding bestaan tussen de verschillende momenten, wordt meestal duidelijk dat er weinig verbinding is, zeker vanuit het perspectief van de student. Stel deze vraag ook altijd: 'Is er in de ogen van de leerling samenhang?' Het resultaat is een overzicht waarnaar gedurende de rest van de dag vaker zal worden verwezen.

5.1.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Informatiemomenten worden aangezien voor een gespreksmoment.

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Informatie geven is geen loopbaandialoog.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Grijp terug op de 'gespreksregels' die eerder in de training aan bod zijn gekomen: een gespreksmoment is een moment waarop de student kan praten over ervaringen die er voor hem toe doen.

2.a. Valkuil

Een ervaringsmoment wordt aangezien voor een gespreksmoment. Veel docenten gaan ervan uit dat als de student ervaringen kan opdoen, hij ook zal praten over die ervaringen (vooral op de stageplaats).

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Als studenten veel moeten praten met collega's en klanten levert dit nog geen gespreksmomenten op, waarbij de student de agenda mag bepalen.

2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Grijp terug op de 'gespreksregels' die eerder in de training aan bod zijn gekomen: een gespreksmoment is een moment waarop de student kan praten over ervaringen die er voor hem toe doen.

3.a. Valkuil

Deelnemers zien onterecht een verbinding tussen verschillende LOB-activiteiten. Dat activiteiten in een gezamenlijk plan staan of zich binnen een klas afspelen, betekent niet dat er ook een inhoudelijke verbinding is.

3.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Activiteiten die als deel van een groter geheel worden georganiseerd, kunnen nog steeds inhoudelijk nauwelijks iets met elkaar te maken hebben.

3.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag naar het perspectief van de student: zal hij een inhoudelijke verbinding zien?

Dag 5. Het beleidsspel in school

Opdracht 2: Hoe werken CvB/directie en de docententeams samen aan de ontwikkeling van (nieuwe vormen van) LOB? Maak dit concreet met behulp van voorbeelden.

(tijdsindicatie: 30 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidsspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.2.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht te verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management, dat nodig is om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. Met deze opdracht inventariseren de deelnemers of er sprake is van samenwerking en zo ja, wat de vorm en inhoud van de samenwerking is. De achterliggende veronderstelling is dat er in de meeste scholen wel sprake is van enige visieontwikkeling waarin docenten participeren, maar niet van samenwerking tussen management en docententeams op het gebied van LOB.

b. Hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

Aan het einde van de dag moeten schoolcoaches inzicht hebben in het 'beleidsspel' waarin samenwerking tussen docententeams en management centraal staat. Daarom begint de dag met een verkenning van de feitelijke samenwerking, mede op basis van het huiswerk aan het einde van dag 4 ('Verzamel en lees beleidsstukken in je ROC/AOB over LOB').

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch/organisatorisch

Zorg voor een flip-over en voldoende stiften.

Inhoudelijk

Maak duidelijk dat de deelnemers op zoek moeten naar feitelijke samenwerking tussen docententeams en management. Het sleutelwoord is dus 'samenwerking'.

Opdracht: identificeer concrete voorbeelden van samenwerking en geef kort (a) de vorm en (b) de inhoud van de samenwerking aan.

5.2.2 Het goede voorbeeld

Allereerst inventariseren de docenten 'uit de losse pols' welke samenwerking er in hun school of opleiding bestaat tussen management en docententeams. Vervolgens leggen ze een link met de bestudeerde beleidsstukken van de school: is er bestaand beleid dat de samenwerking ondersteunt? Twee aandachtspunten brengt de schoolcoach voortdurend naar voren:

- Is er sprake van samenwerking? Iets uitvoeren in opdracht van de directie is geen samenwerking.
- Maak een onderscheid tussen de vorm en de inhoud van de samenwerking.

5.2.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Visieontwikkeling wordt gelijkgesteld aan samenwerking. Het zal vaak gebeuren dat participeren van docenten in een groep die – veelal in opdracht van het management – een visie op LOB moet ontwikkelen, wordt aangezien voor samenwerking.

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Het uitvoeren van een opdracht is geen samenwerking.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Probeer eerst te definiëren of te omschrijven wat samenwerking is. Pas deze definitie toe op de visieontwikkeling zoals naar voren gebracht.

2.a. Valkuil

Een visiestuk wordt aangezien voor beleid. Veel docenten stellen een visie (dan wel een document waarin een visie staat) gelijk aan beleid.

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Een beleid is (veel) méér dan een visie of een visiedocument, ook wanneer dit document officieel is 'goedgekeurd' door het management. In een beleidsstuk worden in ieder geval ook altijd concrete doelen genoemd die moeten worden gerealiseerd.

2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag de groep expliciet of er een verschil is tussen een visie(document) en een beleid. Laat hen de verschillen zo concreet mogelijk benoemen. Vraag de groep ook van wie de visie afkomstig is.

3.a. Valkuil

Plannen worden aangezien voor beleid.

3.b. Beschrijving van de valkuil

Beleid is méér dan plannen. Een beleid start meestal met een visie en met daarop gebaseerde plannen, maar er pas sprake van beleid wanneer deze plannen officieel zijn vastgesteld door het CvB.

3.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag de groep naar eerdere ervaringen met plannen van de zijde van het management.

Dag 5. Het beleidspel in school

Opdracht 3: Is er in jullie school een helder beleid met betrekking tot LOB? Zo ja, is het meer dan een visie?

(tijdsindicatie: 20 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.3.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management, dat nodig is om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. Het doel van deze opdracht is docenten te laten ervaren dat beleid meer is dan een visie die door een kleine groep wordt geformuleerd.

b. Hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

In een eerdere opdracht is verkend of er in school beleid is. Er is ingegaan op de verschillende belangen die CvB en docenten hebben. Innovaties (zoals de 'nieuwe' gespreksmethode LOB) kunnen alleen gerealiseerd worden als deze belangen – die soms ook tegenstrijdig zijn – met elkaar 'in evenwicht' worden gebracht door de ontwikkeling van een gezamenlijke taal. Deze opdracht is bedoeld om de docenten vanuit dit perspectief te laten reflecteren op de vraag of er in school sprake is van een beleid waarin de verschillende belangen expliciet aan bod komen en waarin wordt gestreefd naar het ontwikkelen van een gezamenlijke taal.

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch

Er zijn geen materialen nodig.

Inhoudelijk

Maak duidelijk dat de deelnemers op zoek moeten naar evenwicht tussen de belangen van docententeams en management. Het sleutelwoord is 'evenwicht'.

Opdracht: identificeer – bij voorkeur aan de hand van de resultaten van opdracht 1 – voorbeelden van beleid. Geef kort aan of er sprake is van evenwicht en zo ja, op welke manier dit evenwicht tussen belangen van docenten en management tot uitdrukking komt.

5.3.2 Het goede voorbeeld

Eerst benoemen de deelnemers 'uit de losse pols' (en liefst aan de hand van de resultaten van opdracht 1) maximaal drie voorbeelden van LOB-beleid binnen de eigen school of opleiding. De schoolcoach noteert deze voorbeelden. Vervolgens gaan de deelnemers per voorbeeld na of er sprake is van een afweging van verschillende belangen en of er pogingen zijn gedaan deze belangen met elkaar in evenwicht te brengen.

5.3.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Een visiestuk wordt aangezien voor beleid. Veel docenten stellen een visie (dan wel een document waarin een visie staat) gelijk aan beleid.

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Een beleid is (veel) meer dan een visie of een visiedocument (ook wanneer dit document officieel is goedgekeurd door het management). In een beleidsstuk staan in ieder geval ook altijd concrete doelen die moeten worden gerealiseerd.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag de groep expliciet of er doelen worden benoemd. En als dat het geval is, of deze doelen rekening houden met de verschillende belangen.

2.a. Valkuil

Docenten zijn gefixeerd op het belang van de leerling. Als er over 'belang' wordt gesproken, denken docenten doorgaans aan het belang van de leerling. Het gaat bij deze opdracht echter over de belangen van management en docenten.

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Vaak wordt visie gelijkgesteld aan beleid en spreken visiedocumenten alleen over de belangen van de student. Daardoor wordt vergeten dat in goed beleid evenwicht bestaat tussen de belangen van het management en van de docenten. Als dit evenwicht er niet is, ontstaat er geen draagvlak voor het gewenste beleid.

2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Maak een duidelijk onderscheid tussen de belangen van management, docenten en studenten. Als docenten belangen benoemen, vraag dan expliciet wier belangen dit zijn.

3.a. Valkuil

Plannen worden aangezien voor beleid.

3.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Beleid is meer dan plannen. Beleid start meestal met een visie en met daarop gebaseerde plannen, maar er pas sprake van beleid wanneer deze plannen officieel zijn vastgesteld door het CvB.

3.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag de groep naar eerdere ervaringen met plannen van het management.

Dag 5. Het beleidsspel in school

Opdracht 4: Is er in jullie school sprake van strategisch beleid met betrekking tot LOB?

(tijdsindicatie: 30 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidsspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.4.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management, dat nodig is om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. Centraal in dit beleidsspel staat het onderscheid tussen strategisch en tactisch beleid. Het doel van deze opdracht is docenten van dit onderscheid bewust te maken en na te gaan of het CvB strategisch beleid heeft geformuleerd waarbij kan worden aangesloten.

b. Hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

In een eerdere opdracht hebben de deelnemers verkend of er in school beleid is. Zij zijn ingegaan op de verschillende belangen bij CvB en docenten en hebben onderscheid gemaakt tussen strategisch beleid (dat de verantwoordelijkheid is van het CvB) en tactisch beleid (dat idealiter door docententeams wordt geformuleerd). Innovaties (zoals de 'nieuwe' gespreksmethode LOB) kunnen alleen gerealiseerd worden als deze verschillende verantwoordelijkheden worden erkend. Het doel van deze opdracht is docenten te laten nagaan of het CvB zijn verantwoordelijkheid heeft genomen.

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch:

Er zijn geen materialen nodig.

Inhoudelijk

Maak duidelijk dat de deelnemers zich moeten afvragen of het beleid binnen de eigen school of opleiding strategisch is. Het liefst grijpen ze daarbij terug op de resultaten van opdracht 1.

Opdracht: identificeer voorbeelden van beleid en geef kort – aan de hand van de kenmerken die eerder zijn gecommuniceerd (zie ook hieronder) – aan of er sprake is van strategisch beleid.

5.4.2 Het goede voorbeeld

Van het beleid dat in eerdere opdrachten aan bod kwam, gaan de deelnemers na:

- a. of duidelijk wordt geformuleerd welk probleem met behulp van LOB moet worden opgelost en in welke richting de oplossing moet worden gezocht;
- b. of er sprake is van een meerjarig investeringsplan waarmee docenten en teammanagers ruimte krijgen om binnen de kaders van het strategische beleid concrete operationele plannen (tactisch beleid) te ontwikkelen en uit te voeren;
- c. of CvB en docententeams zich aan hun respectievelijke taken houden (dus strategisch respectievelijk tactisch beleid ontwikkelen).

5.4.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Veel docenten vinden het lastig om onderscheid te maken tussen strategisch en tactisch beleid.

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Omdat de meeste docenten weinig tot geen ervaring hebben met het 'beleidsspel', vinden ze het moeilijk een onderscheid te maken tussen strategisch en tactisch beleid.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Wijs de groep erop dat het bij deze opdracht gaat om het strategische beleid, dat de verantwoordelijkheid is van het CvB. Noem vervolgens de kenmerken van strategisch beleid en vraag de deelnemers het beleid aan de hand van deze kenmerken te beoordelen.

2.a. Valkuil

Verdeling van verantwoordelijkheden. Veel docenten vinden het vanzelfsprekend dat de formulering van het strategische beleid ook de verantwoordelijkheid is van docenten.

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Omdat beleidsontwikkeling op veel scholen wordt gelijkgesteld aan de ontwikkeling van een visie waaraan docenten een bijdrage leveren, menen veel docenten dat zij ook verantwoordelijk zijn voor de formulering van strategisch beleid.

2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Benadruk dat een meerjarig investeringsplan opstellen een centraal onderdeel is van strategisch beleid. Meestal wordt dan snel duidelijk dat dit niet de verantwoordelijkheid is van docenten.

◀ TERUG

Dag 5. Het beleidsspel in school

Opdracht 5: Is er binnen het eigen team sprake van tactisch beleid?

(tijdsindicatie: 30 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidsspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.5.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht te verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management, dat nodig is om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. Centraal in dit beleidsspel staat het onderscheid tussen strategisch en tactisch beleid. Het doel van deze opdracht is docenten zich van dit onderscheid bewust te maken en na te gaan of zij als docententeam tactisch beleid maken.

b. Hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

In een eerdere opdracht hebben de deelnemers verkend of er in school beleid is. Zij zijn ingegaan op de verschillende belangen bij CvB en docenten en hebben onderscheid gemaakt tussen strategisch beleid (dat de Innovaties (zoals de 'nieuwe' gespreksmethode LOB) kunnen alleen gerealiseerd worden als deze verschillende verantwoordelijkheden worden erkend. Het doel van deze opdracht is docenten te laten nagaan of zij hun eigen verantwoordelijkheid nemen bij de formulering van tactisch beleid dat past binnen het door het CvB geformuleerde strategische beleid (aangenomen dat er inderdaad strategisch beleid is).

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch

Er zijn geen materialen nodig.

Inhoudelijk

Maak duidelijk dat de deelnemers zich moet concentreren op de vraag of het beleid binnen het eigen team een vertaling is in operationele plannen van het strategische beleid van de school. Gebruik bij deze opdracht opnieuw de resultaten van de eerste opdracht.

Opdracht: identificeer voorbeelden van beleid en geef kort – aan de hand van de kenmerken die eerder zijn gecommuniceerd (zie ook hieronder) – aan of er sprake is van tactisch beleid.

5.5.2 Het goede voorbeeld

De deelnemers gaan na of het docententeam beleid voor LOB heeft:

- a. dat uit SMART geformuleerde plannen bestaat, die;
- b. een uitwerking zijn van het strategische beleid van het CvB, en die;
- c. regelmatig geëvalueerd en op basis daarvan bijgesteld worden, waarover;
- d. het CvB wordt geïnformeerd.

5.5.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Wat zijn SMART geformuleerde plannen? Veel docenten weten niet wat SMART wordt bedoeld. SMART staat voor

- Specifiek: is het doel eenduidig?
- Meetbaar: is duidelijk wanneer het doel is bereikt?
- Acceptabel: zijn de plannen acceptabel voor zowel het CvB als de studenten?
- Realistisch: zijn de plannen realistisch?
- Tijdsgebonden: wanneer moet het doel bereikt zijn?

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Omdat docenten niet weten wat SMART betekent én omdat zij niet gewend zijn te werken met SMART geformuleerde plannen, hebben zij de neiging zich op slechts één of twee kenmerken te concentreren.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Geef allereerst kort aan wat de vijf kenmerken zijn van SMART geformuleerde plannen. Toets de bestaande teamplannen en -doelen met betrekking tot LOB vervolgens punt voor punt aan deze kenmerken.

2.a. Valkuil

Relatie tussen strategisch en tactisch beleid. Docententeams leggen geen relatie tussen hun eigen plannen en het beleid van de school.

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Omdat op veel scholen strategisch beleid met betrekking tot LOB ontbreekt, is het voor docententeams aantrekkelijk hun eigen plannen te verabsoluteren. Maar zonder strategisch beleid heeft het weinig zin om tactisch beleid te ontwikkelen. Wanneer deze ondersteuning niet is vastgelegd in een strategisch beleid, is voor de realisatie van deze plannen immers vaak geen of onvoldoende personele en financiële ondersteuning.

2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Vraag of er al voldoende menskracht en middelen zijn toegezegd om de plannen die in het team zijn ontwikkeld realiseren. Als dat niet het geval is, vraag dan of de verwachting is dat deze middelen en menskracht wel beschikbaar komen.

Dag 5. Het beleidsspel in school

Opdracht 6: Waar liggen de mogelijkheden? Stel – met behulp van de tijdslijn uit opdracht 1 – de prioriteiten op het gebied van LOB vast voor het komend jaar. Wie doet wat? En wat/wie heb je daarvoor nodig?

(tijdsindicatie: 45 minuten)

a. Doel van de dag

Het verankeren en verspreiden van de aangeleerde methodiek in reflectieve loopbaangesprekken voeren binnen de eigen school via het geven van inzicht in het 'beleidsspel' dat daarvoor nodig is.

b. Hoe past deze dag in de opbouw van de training?

Het leren van een nieuwe gespreksmethode is slechts de eerste stap naar een nieuwe LOB-praktijk. Juist omdat de gespreksmethode in een aantal opzichten 'haaks' staat op de bestaande routines van docenten, vraagt het verspreiden en verankeren hiervan om nieuw beleid. Teams van docenten en het management zullen dit nieuwe beleid in samenspraak moeten ontwikkelen. Schoolcoaches kunnen daarbij een belangrijke – vooral initiërende – rol spelen.

5.6.1 Interpretatiekader opdracht

a. Hoe past deze opdracht in het doel van de dag?

Het doel van de dag is inzicht verwerven in het complexe samenspel tussen docententeams en management, dat nodig is om beleid te realiseren dat reflectieve loopbaangesprekken mogelijk maakt. Centraal in dit beleidsspel staat het onderscheid tussen strategisch en tactisch beleid. Het doel van deze opdracht is het team van docenten de eigen prioriteiten te laten benoemen wat betreft de realisatie van een samenhangend LOB. En om hen vervolgens de acties te laten benoemen die nodig zijn om het strategische en tactische beleid te ontwikkelen op basis waarvan zij deze prioriteiten kunnen realiseren.

b. Hoe past deze opdracht in de opbouw van de dag?

Tijdens deze dag hebben de deelnemers inzicht gekregen in nut en noodzaak van zowel strategisch als tactisch beleid en van een goede taakverdeling tussen docententeams en CvB. Deze opdracht heeft als doel de opgebouwde inzichten toe te passen. De prioriteiten op het gebied van LOB die het team heeft gesteld, vormen hiervan het uitgangspunt.

c. Waar moet je specifiek op letten bij de oefening van dit onderdeel?

Praktisch

Er zijn geen materialen nodig.

Inhoudelijk

Vaak is er niet zo geweldig veel samenhang tussen de ervarings-, gespreks- en informatie-activiteiten. Hierdoor worden docenten zich ervan bewust dat er beleid nodig is om meer samenhang te creëren.

Opdracht: Stel de prioriteiten vast ter verbetering van het totale pakket aan LOB-activiteiten binnen je school of je team.

5.6.2 Het goede voorbeeld

Idealiter is de rode draad in alle activiteiten dat de student eerst concrete ervaringen opdoet en dat hij over die ervaringen vervolgens een gesprek voert waarin (a) wordt teruggekeken op de voor de student meest belangrijke ervaringen, (b) deze ervaringen worden verbreed en verdiept, om vervolgens (c) vooruit te kijken naar mogelijke acties en (d) de student in beweging te zetten deze acties ook daadwerkelijk te ondernemen.

Nagegaan moet worden of E-momenten inderdaad worden gevolgd door G-momenten, die op hun beurt weer aanleiding moeten zijn tot nieuwe E- en soms ook I-momenten.

Als dergelijke 'clusters' ontbreken, moeten de deelnemers nagaan wat daarvan de oorzaken zijn of ze deze oorzaken kunnen wegnemen. Kunnen de oorzaken in principe worden weggenomen, dan moeten de deelnemers benoemen of daarvoor strategisch of tactisch beleid nodig is (kortom: wie is er 'aan zet?'). Ten slotte stellen de deelnemers een lijst met prioriteiten op, waarbij ze duidelijk aangeven wie waarvoor verantwoordelijk is.

5.6.3. Beschrijving van veelvoorkomende valkuilen

1.a. Valkuil

Door de bomen het bos niet meer zien. In vrijwel iedere school zijn in de loop der jaren zoveel verschillende E-, G- en I-momenten ontstaan dat de gemiddelde docent geen rode draad meer kan ontdekken in al deze activiteiten.

1.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Het gevolg van het ontbreken van overzicht kan zijn dat men zich onmiddellijk op tactische problemen gaat richten die men zelf denkt te kunnen oplossen en negeert wat er op het gebied van strategisch beleid nodig is.

1.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Blijf wijzen op de samenhang tussen strategisch en tactisch beleid: zonder strategisch beleid is het vrijwel onmogelijk om tactisch beleid goed uit te voeren. Dit gaat ten koste van zowel draagvlak als draagkracht.

2.a. Valkuil

Learned helplessness. Veel docenten hebben – omdat ze normale menselijke wezens zijn – de neiging om eerst te wijzen op de verantwoordelijkheden van anderen.

2.b. Beschrijving van de valkuil (beschrijving of casus)

Scholen kunnen alleen maar een goede en samenhangende LOB-praktijk realiseren wanneer het CvB (het management) en de docententeams ieder hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Zonder samenwerking kan er nooit een goed LOB-beleid ontstaan (en kan de aangeleerde reflectieve gespreksmethode nooit verspreid en verankerd worden).

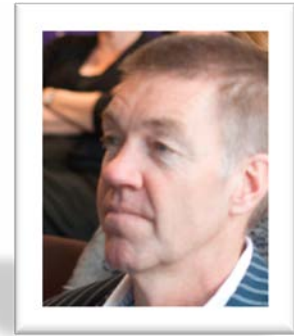
2.c. Suggesties voor feedback/feedforward

Blijf wijzen op de samenhang tussen strategisch en tactisch beleid. Tactisch beleid dat niet gebaseerd is op strategisch beleid ontbeert na korte tijd – vanwege het gebrek aan menskracht en middelen – vrijwel altijd zowel draagvlak als draagkracht. Omgekeerd heeft strategisch beleid dat niet continu gevoed wordt door de resultaten van tactisch beleid al snel de neiging 'papieren' beleid te worden.

Extern adviseur Jan Willem Bruil

Organisaties op sleeptouw nemen

Een fors aantal mbo-instellingen heeft in het kader van het project *Doorstart Stimuleringsproject LOB in het mbo* een visie- en beleidsplan voor LOB opgesteld. Die scholen zijn er echter nog niet. 'Juist niet. Eigenlijk begint het dan pas', zo stelt Jan Willem Bruil. Als extern adviseur ondersteunt hij mbo-instellingen met de implementatie van hun LOB-beleid.



Je bent extern adviseur. Wat houdt dit in?

'Ik adviseer mbo-instellingen met de implementatie van loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Hierbij gaat het om scholen die in het kader van het project *Doorstart Stimuleringsproject LOB in het mbo* een visie- en beleidsdocument over LOB hebben opgesteld. Als adviseur help ik deze instellingen met de daadwerkelijke implementatie van hun LOB-plannen. Het gaat hierbij echt om maatwerk.'

Hoe zit dit proces eruit?

'Eerste stap is dat ik in gesprek ga met de projectleider LOB binnen de betreffende instelling. Tijdens dat gesprek gaan we samen na waar de mbo-instelling staat, wat de plannen zijn op het gebied van LOB en welke stappen de school daarvoor moet nemen. Natuurlijk komt ook mijn rol als extern adviseur aan bod; ik leg bijvoorbeeld uit hoe ik de mbo-instelling kan helpen. Hierbij gaat het met name om procesbegeleiding en om inhoudelijke ondersteuning. Vervolgens stel ik in samenspraak met de projectleider een plan van aanpak op. Welke stappen moet de school doorlopen om te komen tot het gewenste streefbeeld LOB? En – nog belangrijker – hoe zorgen we er samen voor dat LOB duurzaam wordt verankerd binnen de organisatie?'

Merk je dat onderwijsinstellingen behoefte hebben aan extern advies?

'Mbo-instellingen zien de externe ondersteuning die ze vanuit het project *Doorstart Stimuleringsproject LOB in het mbo* krijgen zeker als een meerwaarde. De kracht van de externe adviseur is namelijk dat hij organisaties op sleeptouw kan nemen. Vreemde blikken dwingen, zeg ik altijd maar. Daarnaast biedt de extern adviseur maatwerk. Mijn inbreng hangt helemaal af van waar de betreffende school behoefte aan heeft voor duurzame implementatie van LOB. Hierin schuilt voor de mbo-instelling ook de meerwaarde van de extern adviseur. Samen kom je tot een plan van aanpak dat past binnen de context van de specifieke onderwijsinstelling.'

Hoe kunnen mbo-instellingen echt een succes maken van hun LOB?

'Scholen moeten zich realiseren dat implementatie van de vorm en inhoud van LOB voortvloeit uit een gedeelde en gedragen visie. Uit die visie destilleren mbo-instellingen beleidsuitgangspunten, die leiden tot een LOB-implementatieplan. Ik hamer dan ook altijd op het borgingsaspect om te voorkomen dat bij het opdrogen van geoormerkte stimuleringsgelden ook het belang en de positie van LOB onder druk komen te staan. Belangrijk is ook het eigenaarschap van LOB binnen de schoolleiding, bijvoorbeeld door het benoemen van een portefeuillehouder LOB. Ik pleit er altijd voor dat een van de CvB'ers zich mede-eigenaar gaat voelen van loopbaanontwikkeling en -begeleiding. Een belangrijke voorwaarde om te voorkomen dat LOB een zachte dood sterft.'

Interview Ina Maring, contactpersoon LOB Drenthe College

Gewoon goed onderwijs bieden

Drenthe College heeft een geaccordeerd plan voor LOB op tafel liggen. De instelling is vanaf het begin betrokken geweest bij het landelijke LOB-project, maar heeft de beleidsontwikkeling en het creëren van draagvlak in eigen tempo gerealiseerd. Beleidsmedewerker Ina Maring: 'In LOB komt alles terug waar we in deelprojecten al een begin mee hebben gemaakt.'



Nu visie en beleid voor LOB ontwikkeld zijn, blikt Ina Maring tevreden terug op de totstandkoming. 'In ons conceptbeleidsplan namen we nog te veel de **LOB-scan** als uitgangspunt, maar daarmee sloten we niet goed aan bij onze eigen schoolsituatie. Veel zaken die in de LOB-scan werden genoemd, waren bij ons helemaal nog niet actueel. In het vastgestelde beleidsplan gaan we uit van de stand van zaken binnen het **Drenthe College** en kunnen daardoor een betere verbinding leggen tussen onze LOB-voornemens en de dagelijkse praktijk.'

Katalysator

Tegelijkertijd met de start van het landelijke LOB-project begon Drenthe College het project *Betaalbaar en inspirerend onderwijs (BIO)*. 'Betaalbaar omdat het moet, inspirerend omdat we kwalitatief goed en aantrekkelijk onderwijs willen bieden,' legt Maring uit. Elke sector kon daarmee binnen vastgestelde kaders aan de slag om dat doel te bereiken. Kort daarna verscheen *Focus op vakmanschap*. 'Hoewel in het plan *Focus op vakmanschap* LOB als expliciete term maar één keer voorkomt, is het doorspekt van LOB. *Focus op vakmanschap* werkte als katalysator bij ons. We startten allerlei LOB-activiteiten op, zoals een project voor vernieuwing van de intake, de ontwikkeling van LOB-leerlijnen, trainingen gericht op loopbaangerichte gespreksvoering, deelname aan het landelijke project loopbaanontwikkeling en bpv en een project waarin we de invoering van voor passend onderwijs voorbereiden.'

Een heel bijzonder en groot project waaraan het Drenthe College deelneemt, is **Succesvolle doorstroom mbo-hbo**. Maring: 'Hieraan hebben zeven mbo's en vier hbo's in Noord-Nederland zich gecommitteerd door afspraken met elkaar te maken over de doorstroom van studenten. Het onderdeel *Keuzevaardigheden*, bedoeld om goed te kunnen kiezen voor een vervolgopleiding aan het hbo of voor uitstroom naar de arbeidsmarkt, wordt opgenomen in de LOB-leerlijn. Studenten die kiezen voor een vervolgopleiding, kunnen vervolgens deelnemen aan het programma *Studievaardigheden*, een programma dat samen met de hbo-instellingen is ontwikkeld en met hen wordt uitgevoerd.'

Betaalbaar en inspirerend

Een van de doelstellingen binnen het *BIO* is, behalve betaalbaar en aantrekkelijk onderwijs, een top 10-notering halen in de **Keuzegids Mbo-Studies** en ook een hoge score op de **JOB-monitor**. 'Dit hebben we gehaald: een goed cijfer als instelling en de laatste twee jaar op respectievelijk plaats 3 en 5 in de Keuzegids.' *BIO*, *Focus op vakmanschap* en LOB blijken hand in hand te kunnen gaan, legt Maring uit. 'LOB is een goed middel om onze doelstellingen te realiseren.'

Tijd nemen om LOB eigen te maken

Net als voor alle scholen, geldt ook voor ROC ter AA dat de implementatie van LOB volop kansen biedt. Toch zijn er ook bedreigingen. Een kwestie van wijs mee omgaan, vindt onderwijsadviseur Peter de Roij van Zuïjdewijn. ‘Volhouden en met elkaar in gesprek blijven.’



ROC ter AA is een van de scholen die later in het LOB-traject zijn gestapt. De school zit nu in de **Visie & Beleid**-fase. Tegelijkertijd worden er drie personen getraind tot schoolcoach: één vanuit het onderwijsteam techniek, één vanuit het onderwijsteam dienstverlening en één van het team Intake, Begeleiding en Zorg. Deze schoolcoaches gaan in het najaar aan de slag met het coachen van hun eigen team. Peter de Roij van Zuïjdewijn is benieuwd naar het resultaat hiervan. ‘Het is voor ons nog onbekend hoe dit uit gaat pakken. Praktisch is het even goed kijken hoe we dit gaan doen, want er moeten wel mensen vrijgemaakt worden om het coachingstraject te doorlopen.’

Aanhaken bij minister

De Roij van Zuïjdewijn ziet het als een voordeel dat de school later is aangehaakt bij het LOB-project. ‘Wij kunnen de denklijnen over vakmanschap die de minister uiteenzette in haar **brief** van afgelopen juni verwerken in onze visie die we nu aan het opstellen zijn. Bijvoorbeeld waar het gaat om het stimuleren van goede studiekeuzes, het voeren van exitgesprekken en het realiseren van doorlopende leerlijnen.

Tweede natuur

Toch ziet De Roij van Zuïjdewijn ook bedreigingen, of misschien eerder uitdagingen, als het gaat om het implementeren van LOB in de school. ‘Ten eerste weet ik uit ervaring dat LOB tijd nodig heeft om in de vezels van de organisatie te gaan zitten. LOB is niet zomaar een project van de beleidsafdeling, maar moet geïncorporeerd zijn in de dagelijkse praktijk van de docent. SLB’ers en docenten moeten er voortdurend op gespist zijn of een student op zijn plek is of niet, dat moet een soort tweede natuur worden. Andere uitdaging waar wij als school voor staan is hoe we LOB vertalen naar samenwerking in de regio. Want het mbo is en blijft een belangrijk leverancier van vakmensen. Daarnaast is het optimaliseren van doorstroom in de beroepskolom een aandachtspunt. Vanuit mijn ervaring in het mbo weet ik dat afstemming en stroomlijning van dit proces blijvend aandacht nodig heeft. Het loopbaanleren scherp krijgen en daarmee de student goed faciliteren, is kortom niet iets wat je één, twee, drie gedaan krijgt.’

In gesprek blijven

Ondanks de haken en ogen heeft De Roij van Zuïjdewijn er alle vertrouwen in dat het met de LOB-praktijk helemaal goed gaat komen. ‘De scholen weten elkaar te vinden, het is vooral ook een kwestie van volhouden en met elkaar in gesprek blijven. Niet alleen met onze onderwijspartners in het vo en hbo, maar ook met bedrijven. We moeten bij hen nagaan of wij nog steeds opleiden voor wat zij vragen. Dat is ons bestaansrecht. Verder is het voor ons belangrijk om een goed visie- en beleidstuk neer te zetten, want dat is de basis van waaruit wij implementeren.’

‘Opvoedende aandacht moet een comeback maken in het mbo’

'Loopbaanleren als begeleidingsmethodiek voor studenten bestaat eigenlijk uit twee dingen: het onder de knie krijgen van de juiste gesprekstechnieken om een goed loopbaangesprek te kunnen voeren én echte aandacht voor de student. We zijn al een heel eind op de goede weg, maar het kan altijd beter.' Aan het woord is Peer van Summeren, voorzitter van het College van Bestuur van ROC de Leijgraaf. Een interview over nieuwe taken en nieuwe impulsen.



Lang voordat het Stimuleringsproject LOB in het mbo startte, stonden loopbaanoriëntatie en loopbaanbegeleiding al hoog op de agenda bij **ROC de Leijgraaf**. De school participeerde in het HPBO-project **‘Loopbaanleren in competentiegericht onderwijs’** en raakte zo al vroeg enthousiast over loopbaanleren. De stap naar deelname het Stimuleringsproject was een logisch vervolg. ‘In de huidige maatschappij moeten studenten al heel jong keuzes maken, eigenlijk al voor hun twaalfde jaar. En die keuzes hebben grote gevolgen. Want kies je niet goed, dan is de kans op uitval in het onderwijs groot. Daarom willen we bewuster bezig zijn met dit keuzeproces’, legt Van Summeren uit. ‘We geven met LOB onze studenten wat extra's mee en brengen we onze organisatie op een nog hoger plan. Het totale niveau van De Leijgraaf zal dan nog verder stijgen.’

Jezelf ontdekken

Gelukkig heeft ROC de Leijgraaf te maken met weinig uitval. ‘Maar elke uitvaller is er natuurlijk één te veel’, stelt Van Summeren. ‘Als school moet je studenten dus helpen bij het maken van die keuzes. En wel door hen dingen over zichzelf te laten ontdekken: wie ben ik, wat kan ik. Een reflectie op de eigen identiteit dus: laat je leiden door jezelf, niet door anderen. Door het stellen van de juiste loopbaanvragen kan een docent of begeleider die dingen bij een student helder krijgen.’

Juiste gesprekstechnieken

Het voeren van een goed loopbaangesprek is moeilijk, erkent Van Summeren. Dat is geen verwijt, legt hij uit, maar een constatering. Iedereen heeft de juiste intenties. Toch blijkt het in de praktijk lastig om mét een student te praten, en niet tegen hem of over hem. Het is niet iedereen van nature gegeven om echt goed te luisteren en de juiste vragen te stellen, om dóór te vragen. ‘Een deel van de docenten denkt dat hij of zij al heel erg ver is’, vertelt Van Summeren. ‘Maar ik merk in gesprekken met studenten dat dit niet zo is. Je hebt de juiste gesprekstechnieken simpelweg niet 1-2-3 onder de knie. Dat ervaar ik zelf ook.’

Training

Bovenstaande is reden voor ROC de Leijgraaf om via de eigen LeijAcademie een training aan te bieden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van vijf loopbaanvragen die structuur bieden aan een loopbaangesprek (gebaseerd op studies van de deskundigen Frans Meijers en Marinka Kuijpers die ook op De Leijgraaf onderzoek deden). Van Summeren: ‘Iedere vraag gaat over een andere loopbaancompetentie. Deze vijf punten kun je in gesprekken met de student langslopen en de antwoorden combineren met ervaringen die hij heeft opgedaan in de praktijk en op stage.’

Het systematisch volgen van deze begeleidingsmethodiek bij gesprekken met studenten leidt tot betere en meer bewuste keuzes en minder uitval.'

Cultuurverandering

Naast de training zijn er nog allerlei andere manieren om LOB tussen de oren te krijgen. Zo bespreekt Van Summeren regelmatig met zijn onderwijsteams het belang van loopbaanleren. Daarbij gaat het vooral om het bewustzijn dat je de studenten kunt coachen bij hun loopbaan. 'Dit is echt een cultuurverandering. Veel van onze docenten komen uit de beroepspraktijk. Die kunnen uitstekend hun vakkennis overdragen. Maar de coachingkant en het idee dat wij er zijn om de student te helpen bij zijn loopbaan zijn onderbelicht. Het is een groeiproces, waarin ik als bestuurder faciliteer en er bij bijeenkomsten steeds op wijs. Daarnaast wordt ook aandacht aan besteed in het introductieprogramma van nieuwe docenten.'

Dragon's Den

Ook vanuit de teams zelf komen nieuwe impulsen. Zoals onlangs, toen de bedrijfsplannen onder de loep werden genomen. 'We hebben hiervoor een sessie gehouden waarbij onderwijsteams à la het televisieprogramma *Dragon's Den* hun ideeën mochten pitchen. Een jury van zeven studenten beoordeelde de pitches. Drie van deze ideeën zijn doorgegaan naar een volgende ronde. Daar komt straks nog een winnende idee uit dat sowieso wordt opgenomen in de bedrijfsplannen. Maar gezien de kwaliteit van de ideeën voorzie ik nu al dat we veel meer gaan opnemen. Een van de prachtpitches was van het team dat zich met de entreeopleiding bezighoudt. Dat team is meer met begeleiding bezig dan docenten voor bijvoorbeeld niveau 3 en 4. Zij zijn veel meer gericht op de ontwikkeling van een individu. Wat zij vertelden was voor velen een eyeopener. Echte aandacht voor de student is iets wat gaandeweg uit het mbo is verdwenen. Dat moet beslist terugkomen.'

Van Summeren noemt dit 'opvoedende aandacht'. 'Er zijn boeken over vol geschreven. Dit is misschien niet helemaal de goede term, maar hier komt het wel op neer: de pedagogische relatie tussen docent en student. Dat is waar de docent een toegevoegde waarde heeft. En gelukkig is dit iets waar we op De Leijgraaf heel sterk in zijn, de persoonlijke begeleiding. De betrokkenheid is er dus al. Daarmee zijn we al een heel eind op weg. Mijn streven is dat iedereen binnen De Leijgraaf de basisvaardigheden van loopbaanleren kent. Voor de mensen die hier al verder in gevorderd zijn, moeten we een manier zoeken om het ook voor hen spannend te houden.'

Volle kracht vooruit met LOB

René van Veen, teamleider bij het Rotterdamse Scheepvaart en Transport College, is vanaf het eerste begin betrokken geweest bij het Stimuleringsproject LOB. Zo heeft hij het initiatief genomen om het LOB visie- en beleidsdocument vorm te geven.



Hoewel er binnen de opleiding ‘Manager havenlogistiek’ altijd al wel aandacht werd besteed aan loopbaanoriëntatie en -begeleiding, gebeurde dit vaak vrij adhoc en reactief. ‘Dat had ook wel een reden’, vertelt René van Veen. ‘Omdat het **Scheepvaart en Transportcollege** een vakinstelling is, kiezen veel studenten heel bewust voor een bepaalde opleiding. LOB heeft dan vaak een wat minder hoge prioriteit, vooral aan het begin van de opleiding. Gevolg was dat we vaak pas in actie kwamen als er echt iets aan de hand was met een student; als er bijvoorbeeld signalen waren dat iemand uit dreigde te vallen.’

Relevant

Van Veen vond dan ook dat het geen kwaad kon om zijn licht op te steken bij het Stimuleringsproject LOB. ‘Eerst heb ik meegedaan aan het deskundigheidsbevorderingstraject: ik ben opgeleid tot schoolcoach. Dat was zeer leerzaam. En van het een kwam het ander: ik werd me steeds meer bewust van het belang om loopbaanoriëntatie en -begeleiding beter en meer gestructureerd in te bedden in de opleidingsstructuur.’ Zo gezegd, zo gedaan: Van Veen ging met hulp van het Stimuleringsproject LOB van start met het opstellen van een visie- en beleidsdocument. Op z’n Rotterdams, dat wel. ‘Bedoeling van het deelproject **Visie en beleid** was dat de deelnemende mbo-instellingen eerst een visie- en beleidsdocument zouden opstellen en dat ze dit daarna binnen de school zouden implementeren. Maar in Rotterdam zijn we meer van het “niet lullen, maar poetsen”. We hebben dus voor een wat meer pragmatische aanpak gekozen.’

Praktijk

Die pragmatische aanpak hield in dat de praktijk als uitgangspunt werd genomen. ‘We zijn gewoon begonnen met het voeren van loopbaangesprekken met studenten. Dus niet eindeloos praten, discussiëren en overleggen, maar gewoon aan de slag gaan en op basis daarvan het proces inrichten.’ Dat bleek een goede aanpak. Het visie- en beleidsdocument voor de opleiding Manager Havenlogistiek ligt er inmiddels en ook de docenten, mentoren en studenten hebben kennisgemaakt met de nieuwe LOB-structuur. ‘Studenten moeten nu bijvoorbeeld een LOB-paspoort invullen en bijhouden’, vertelt Van Veen. ‘Niet alleen maken we studenten zo bewust van het belang van LOB, ook zorgen we voor een goede overdracht. Tijdens elk LOB-gesprek pakken we het paspoort erbij, zodat iedereen – docent, mentor, bpv-begeleider – weet wat de stand van zaken is. We zijn er pas net mee gestart, maar het werkt heel goed.’

Loopbaanreflectiegesprekken



DAG 5

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opzet gehele training LOB schoolcoach



DAG 6:	Terugkomdag (thema Verankering)	LOB school-coach dagen
DAG 5:	Vooruitkijken en activeren in de eigen school	
DAG 4:	De rol van schoolcoach , o.a. do's and don't's	
DAG 3:	Betekenisgericht leren , werken met filmmateriaal, feedback en feedforward	Basis training LOB
DAG 2:	Via kleine verhalen (terugkijken) naar groter verhaal: verbreden en verdiepen (reflecteren) Loopbaancompetenties	
DAG 1:	Het ontwikkelen van een gevoel voor richting en identiteit : een nieuwe benadering	

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Programma dag 5



Programma:	
09.30 uur	Opening en korte intro op de dag
09.45 – 11 uur	Het beleidsspel in school
11 – 11.15 uur	Korte pauze
11.15 – 12.30 uur	Strategisch beleid
12.30 – 13.15 uur	LUNCH
13.15 – 14.30 uur	Tactisch beleid
14.30 – 14.45 uur	Korte pauze
14.45 – 16.30 uur	Hoe beleid te maken in eigen school?
16.30 uur	Afsluiting

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Huiswerkopdracht voor dag 5



Verzamel (en lees) beleidsstukken in je ROC over LOB:

- Visie-document, delen van kwaliteitsplan, etc.
- Actieplannen centraal & decentraal



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opdracht 1



- Zet een tijdlijn op een flap lopend van eind vmbo tot na mbo (hbo/werk)
- Geef op de tijdlijn aan wat er in jouw team al gebeurt aan LOB
 - Markeer de ervaringsmomenten met E
 - Markeer de gespreksmomenten met G
 - Markeer de informatiemomenten met I
 - Is er verbinding tussen de onderdelen?

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opdracht 2



Ruimte voor (ver)nieuw(d) LOB?

- Hoe wordt er tussen het CvB/de directie enerzijds en de docententeams anderzijds samengewerkt aan het ontwikkelen van (nieuwe vormen van) LOB? (noteer op een flap)
- Maak dit concreet met behulp van voorbeelden in gesprek met elkaar (aan de hand van de resultaten van opdracht 1)
- Landelijke trainers op afroep beschikbaar

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Beleid maken: een spanningsveld



- CvB vooral georiënteerd op
 - a. buitenwereld (strategische problemen)
 - b. (over)leven gehele school
 - c. top down communicatie
- Teams vooral georiënteerd op
 - a. eigen team (organisatorische problemen)
 - b. (over)leven in en met eigen team
 - c. bottom up communicatie



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Synergie

- Innovaties kunnen alleen gerealiseerd worden als de (tegenstrijdige) belangen 'in evenwicht' worden gebracht
- door middel van een gezamenlijke taal, die
- continu verder ontwikkeld moet worden om MET elkaar en niet OVER elkaar te praten.



Opdracht 3

Is er LOB-beleid?

In gesprek met elkaar (15 min)

- Is er in jullie school een helder beleid met betrekking tot LOB?
- Zo ja, is het meer dan een visie?



Strategisch beleid

Voorwaarde voor het ontstaan van een gezamenlijke taal is dat het CvB:

- strategisch* beleid ontwikkelt (wat is het probleem?; waarom is het ons probleem?, in welke richting zoeken we de oplossing?),
- dat onderbouwd wordt met een *meerjarig investeringsplan*, en vervolgens
- docenten en teammanagers ruimte (tijd en geld) geeft om binnen de kaders van het strategische beleid operationele plannen (*tactisch* beleid) te ontwikkelen.
- Het CvB moet zich dus *onthouden* van tactisch beleid.

Opdracht 4. Is er strategisch beleid?



Met elkaar in gesprek (15 min)

Is er in jullie school sprake van strategisch beleid?

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Tactisch beleid



Voorwaarde voor het ontstaan van een gezamenlijk verhaal is dat de docerenteams:

- actief SMART geformuleerde plannen ontwikkelen (binnen de kaders van het strategische beleid)
- deze plannen uitvoeren en jaarlijks evalueren en bijstellen, en
- het CvB informeren over de voortgang van het strategisch beleid.

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opdracht 5. Is er tactisch beleid?



Opdracht (in eigen team)

Is er in jullie team sprake van tactisch beleid?



Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opdracht 6. Waar liggen de mogelijkheden?



Teamopdracht

- Prioriteiten voor dit schooljaar vaststellen
- Wat pak je morgen op?
- Wat/wie heb je daarvoor nodig? (strategisch, tactisch)

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opzet gehele training LOB schoolcoach



DAG 6:	Terugkomdag (thema Verankering)	LOB school-coach dagen
DAG 5:	Vooruitkijken en activeren in de eigen school	
DAG 4:	De rol van schoolcoach , o.a. do's and don't's	
DAG 3:	Betekenisgericht leren , werken met filmmateriaal, feedback en feedforward	Basis training LOB
DAG 2:	Via kleine verhalen (terugkijken) naar groter verhaal: verbreden en verdiepen (reflecteren) Loopbaancompetenties	
DAG 1:	Het ontwikkelen van een gevoel voor richting en identiteit : een nieuwe benadering	

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding

Opzet training docententeams



Eigen planning	Elke docent krijgt twee individuele coach-reflectiegesprekken met SC	On the Job traject op school
Eigen planning	Schoolcoaches organiseren twee dagdelen LOB voor docententeam Hierbij het recht om twee keer de landelijke trainer in te zetten	
DAG 3:	Betekenisgericht leren , werken met filmmateriaal, feedback en feedforward	Basis training LOB Den Bosch KPC
DAG 2:	Van een klein verhaal (terugkijken) naar groter verhaal: verbreden en verdiepen (reflecteren) Loopbaancompetenties	
DAG 1:	Het ontwikkelen van een gevoel voor richting en identiteit : een nieuwe benadering	

Loopbaan Oriëntatie Begeleiding