



# Stappen in LOB en burgerschap

Professionalisering en  
kwaliteitsverbetering LOB en  
burgerschapsonderwijs mbo

## 4 Kwaliteitskader LOB

In dit hoofdstuk is het kwaliteitskader LOB voor het mbo opgenomen. Dit kwaliteitskader is tot stand gekomen in een serie bijeenkomsten, op verzoek van OCW en de MBO Raad begeleid door Oberon. In twee bijeenkomsten met een ontwikkelgroep bestaande uit enkele docenten, beleidsmedewerkers, een bestuurder van mbo-instellingen en enkele onderzoekers is een eerste versie ontwikkeld. Deze versie is tijdens een bijeenkomst op 11 oktober 2021 voorgelegd aan een bredere vertegenwoordiging uit het veld. Over de richtlijnen voor begeleiders van studenten is in een aparte bijeenkomst op 25 november specifiek doorgesproken met een ontwikkelgroep van loopbaanbegeleiders, LOB-coördinatoren, (HR-) beleidsadviseurs van mbo-instellingen en een vertegenwoordiger van een leerang loopbaancoaching voor docenten.

Dit kwaliteitskader biedt mbo-instellingen, opleidingsteams en docenten richting en houvast hoe LOB in het mbo vorm te geven. Het kwaliteitskader schetst een gedeeld beeld van waar LOB aan zou moeten voldoen en ondersteunt instellingen bij de organisatie daarvan. Daarnaast is dit kader ook bedoeld om bij te dragen aan een beter besef van het doel en de urgentie van LOB.

De kwaliteitscriteria in dit kwaliteitskader zijn richtinggevend. Ze komen voort uit kennis van en onderzoek naar LOB en vragen aandacht voor zaken die in de basis gerealiseerd moeten zijn, maar nodigen tegelijk uit tot verdere verbetering van LOB. Het kwaliteitskader is een groeidocument. Wanneer enige tijd met dit kwaliteitskader gewerkt is, kan met vertegenwoordigers uit de sector nagegaan worden of bijstelling gewenst is.

Hieronder wordt eerst het belang en het doel van LOB uiteengezet. Vervolgens wordt in een set richtlijnen uiteengezet waaraan loopbaanbegeleiding zou moeten voldoen, wat de implementatie van LOB van de schoolorganisatie vraagt en wat dit vraagt van elke docent betrokken bij de begeleiding van studenten in het primaire proces.

### 4.1 Het belang van LOB

Door snelle technologische ontwikkelingen veranderen de eisen aan kennis en vaardigheden van werkenden. Maar ook de motivatie van werkenden en de rol die 'werken' heeft gedurende de levensloop verandert.<sup>44</sup>

Hoewel het behalen van een kwalificatie van groot belang is voor de positie van mbo-studenten op de arbeidsmarkt, is dit 'slechts' een eerste stap. Minstens zo belangrijk is het kunnen omgaan met veranderingen in de op de arbeidsmarkt gevraagde competenties en veranderingen in de eigen motivatie.<sup>1</sup> Dit vraagt van mbo-opleidingen dat zij hun studenten voorbereiden en uitrusten om te kunnen anticiperen op dergelijke veranderingen. Leren voor je loopbaan, dat is het doel van LOB. LOB gaat om het aanleren van vaardigheden om een leven lang te ontwikkelen en om het leren maken van keuzes, zodat studenten hun loopbaan kunnen (bij)sturen en kunnen manoeuvreren in een onzekere

---

<sup>44</sup> Blatter, B., Dorenbosch, L. & Keijzer, L. (2014). Duurzame inzetbaarheid in perspectief, inzichten en oplossingen op sector, organisatie en individueel niveau. Leiden: TNO.

arbeidsmarkt. LOB draagt bij aan de ontwikkeling van studenten tot wendbare en zelfsturende professionals, maar ook aan persoonlijke ontwikkeling. We spreken daarom liever over loopbaanontwikkeling en – begeleiding dan over loopbaanoriëntatie en – begeleiding (de oorspronkelijke definitie van LOB).

Om sturing te kunnen geven aan de eigen loopbaan is het nodig dat een student inzicht heeft in de eigen kwaliteiten, mogelijkheden, waarden en motieven. Maar het vereist ook vaardigheden om ontwikkelingen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt bij te houden. De student is in staat de eigen kwaliteiten, mogelijkheden, waarden en motieven te vergelijken met gevraagde waarden en kwaliteiten van verschillende soorten werk. Ook het kunnen verkennen van mogelijke doorstroomtrajecten in het vervolgonderwijs (hbo, een volgend niveau in het mbo of andere scholingsmogelijkheden) en andere ondersteuningsmogelijkheden ten behoeve van de loopbaanontwikkeling zijn hierbij van belang. Dit helpt de student om tot weloverwogen keuzes te komen en vervolgstappen te nemen om gemaakte keuzes te realiseren.

De elementen die bij loopbaanontwikkeling en -begeleiding aandacht vragen zijn:

- Kwaliteitenreflectie: het nadenken over eigen kwaliteiten en hoe die in te zetten in de (studie)loopbaan (wat kan ik (niet)? Hoe weet ik dat? Wat wil ik nog leren?);
- Motievenreflectie: het nadenken over de wensen en waarden die van belang zijn voor de eigen loopbaan (waar ga en sta ik voor en waarom dan?);
- Werkexploratie: het onderzoeken van werk en werkzaamheden, bestaande en mogelijke eisen en waarden in een mogelijk toekomstig beroep en de veranderingen daarin (waar ben ik het meest op mijn plek en waar niet?);
- Loopbaansturing: loopbaangerichte planning en beïnvloeding van het leer- en werkproces (hoe bereik ik mijn doel en waar begin ik mee?);
- Netwerken: contacten opbouwen en onderhouden op de arbeidsmarkt, gericht op loopbaanontwikkeling (wie kan mij helpen mijn doel te bereiken en hoe leg ik contact?);

## 4.2 Wat weten we uit onderzoek over de vormgeving en effecten van LOB?

Beschikbaar onderzoek naar LOB richt zich met name op de vormgeving en inrichting van LOB. Het onderzoek laat zien dat de invulling van LOB sterk varieert en nog volop in ontwikkeling is. Dat maakt het lastig uitspraken te doen over effectiviteit en over werkzame elementen.<sup>45</sup>

Er lijkt echter wel consensus over een aantal vormgevingselementen die van belang lijken te zijn voor de ontwikkeling van een arbeidsidentiteit en het leren sturing geven aan de eigen loopbaan. Op basis van theorieën en onderzoek rondom LOB blijken twee soorten activiteiten in samenhang relevant: het opdoen van (praktijk)ervaringen die binding hebben met de beroepspraktijk en passen bij de fase waarin de student zich bevindt en gesprekken hierover gericht op terug- en vooruitkijken in de vorm van een dialoog.

---

<sup>45</sup> Kennisrotonde. (2017). Welke effecten heeft loopbaanoriëntatiebegeleiding (LOB) op loopbanen van vo-leerlingen en wat is de relatie tussen vormgeving en effecten? (KR. 152).

Voorwaarde is een *krachtige loopbaangerichte leeromgeving*. Centraal moeten levensechte praktijkproblemen staan, het liefst met levensechte probleemeigenaren, waaraan de student met enige vrijheid kan werken. Om zo'n praktijkgerichte omgeving te realiseren is samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven op basis van een gedeelde verantwoordelijkheid een voorwaarde. Ervaringen (met binding met de beroepspraktijk) kunnen opdoen blijkt een positieve invloed te hebben op de ontwikkeling van een beroepsbeeld en concrete loopbaanplanning.

Ook moeten studenten de kans krijgen om hun ervaringen van persoonlijke zin en van maatschappelijke betekenis te voorzien. Daarvoor is een regelmatige *dialogo* (tussen loopbaanbegeleider en student) of een *trialoog* (tussen praktijkopleider, loopbaanbegeleider en student) nodig. In deze dialoog moeten de gedachten en de gevoelens van de studenten over hun ervaringen met werk en werken centraal staan.

Ten derde moet de leeromgeving *keuzemogelijkheden* bieden, zodat de student zelf keuzes kan maken en zelf kan sturen. Actieve deelname aan en (mede)zeggenschap over het eigen leerproces versterkt de motivatie van de student. De begeleiding zou zich minder moeten richten op het maken van de 'goede' keuze voor de toekomst, maar veel meer op het vermogen van studenten om de eigen (leer)loopbaan vorm te geven. LOB is daarmee altijd verweven met alle onderdelen van de opleiding en met de manier waarop een opleidingsteam studenten in de leerloopbaan begeleidt.

## Wat vinden studenten belangrijk aan LOB

### **Persoonlijke relevantie**

Studenten willen meer maatwerk op het gebied van LOB, waarbij de invulling en inhoud is afgestemd op persoonlijke behoeften en de fase van ontwikkeling van de student. De rol van mentor of coach waarderen studenten zeer, maar ze wensen meer persoonlijk contact, juist dan is er ruimte voor maatwerk. LOB vindt veelal plaats in groepsverband (tijdens mentor-/SLB-/LOB-uren), waarbij iedereen dezelfde activiteiten doorloopt. Jongeren zien leeftijdsgenoten niet als een geschikte gesprekspartner voor LOB-gerelateerde onderwerpen. Ze zoeken ervaringsexperts (bijvoorbeeld studenten die een stap verder zijn/alumni) of mensen in hun omgeving die met ze mee kunnen denken vanuit een coachende rol (een mentor/ouder).

### **Een levendige vorm van reflectie op praktijkervaringen**

Studenten zijn positief over projecten/stages waarbij ze praktijkervaringen opdoen bij organisaties, of aan de slag gaan met echte vraagstukken. Door na afloop te reflecteren op hun drijfveren en kwaliteiten, ontwikkelen ze zelfinzicht en leren ze over hun talenten en (on)mogelijkheden. Veel studenten vinden dat er nu nog te weinig ruimte wordt geboden voor het opdoen van praktijkervaringen. Daarbij heeft het invullen van te lange en saaie vragenlijsten voor veel jongeren geen toegevoegde waarde. Dat geldt zowel voor te lange invulreflectie-opdrachten als voor studiekeuze- en beroepstesten.

Belangrijk is dus dat reflectie na een ervaring plaatsvindt, maar in een meer levendige vorm.

### **Herkenbare LOB**

Studenten zien geen samenhang of doorlopende LOB-lijn die ze vanaf het voortgezet onderwijs voorbereidt op een vervolgopleiding en de arbeidsmarkt. Door gebrek aan een eenduidige taal is het moeilijker voor jongeren om samenhang te zien. Het zou zinvol zijn als jongeren bewuster gaan ervaren dat ze tijdens hun hele onderwijsloopbaan met LOB bezig zijn en wat de toegevoegde waarde daarvan is.

### 4.3 Richtlijnen voor LOB in het mbo

Vanuit bovenstaande kennis en doelen zijn we gekomen tot richtlijnen voor de vormgeving van LOB in het mbo:

- Wat mag een student verwachten van LOB in het mbo?
- Hoe organiseer je goede LOB als school en team?
- Wat vraagt dit van elke docent die studenten begeleidt?

#### Richtlijnen voor een loopbaangerichte leeromgeving

Om studenten te begeleiden tot wendbare en zelfsturende professionals is het belangrijk een leeromgeving te realiseren waarin:

- Studenten zoveel mogelijk levensechte ervaringen opdoen (bijvoorbeeld via stages).
- Er regelmatig wordt gesproken met de student over die ervaringen, en de vragen en dilemma's die hieruit voortkomen. De student wordt hierbij uitgenodigd/ondersteund om betekenis (zowel persoonlijk als maatschappelijk) te geven aan deze ervaringen (middels terugkijken, reflecteren, vooruitkijken, activeren).
- Studenten invloed kunnen uitoefenen op hun eigen loopbaanontwikkeling doordat zij reële keuzemogelijkheden krijgen (bijvoorbeeld in vakken, opdrachten, studie-/specialisatie richtingen en stageplekken).

Tevens is van belang dat:

- Iedere student loopbaanbegeleiding krijgt<sup>46</sup>.
- Loopbaanbegeleiding aansluit bij de eerdere ervaringen van studenten (binnen en buiten het onderwijs).
- Studenten door alle studiejaren heen loopbaanbegeleiding ontvangen, omdat loopbaanontwikkeling een continu proces is.
- Er sprake is van een doorlopende ontwikkelijn waarbij studenten worden begeleid van gestuurd leren naar zelfsturing.
- Er een veilige relatie is met een vaste begeleider, die zo lang als mogelijk de student begeleidt.
- Studenten zichtbaar maken wat ze geleerd hebben over hun kwaliteiten, vaardigheden, motieven, keuzes en vervolgstappen. Hierbij krijgt de student ruimte bij de keuze voor de vorm (denk aan portfolio, blogs/vlogs etc.) en is duidelijk wat van de inhoud verwacht wordt.
- Er ook door de praktijkbegeleider met de student wordt gereflecteerd op ervaringen binnen de beroepspraktijkvorming.
- De student waar nodig of gewenst een beroep kan doen op specialistische loopbaanbegeleiding.

#### Richtlijnen voor LOB in de schoolorganisatie

Net als voor elk thema of onderwijsvernieuwing is het voor een goede implementatie van LOB van belang dat er op managementniveau prioriteit aan gegeven wordt, dat er binnen de organisatie over gesproken wordt om een gedeelde visie en ambities te ontwikkelen en om docententeams hiervoor toe

---

<sup>46</sup> Voor LOB kunnen geen vrijstellingen gelden. Voor iedere student - ook een volwassene die een bbl-opleiding volgt om verder vorm te geven aan zijn loopbaan - is loopbaanontwikkeling een doorlopend proces in het kader van een leven lang ontwikkelen.

te rusten met steun en betrokkenheid van de leidinggevende.<sup>47</sup> Hieronder volgen richtlijnen voor de implementatie van LOB in de schoolorganisatie.

- De schoolorganisatie heeft een duidelijke visie op LOB.
  - De schoolorganisatie maakt duidelijk waarom LOB van belang is voor studenten en medewerkers.
  - De visie is concreet uitgewerkt: het is duidelijk welke keuzen er op het centraal, school- en teamniveau worden gemaakt over de invulling van de begeleiding en waarom deze keuzen zijn gemaakt.
- Elk team heeft concrete doelen op het vlak van LOB, die een uitwerking vormen van alle aspecten van de visie op LOB.
- Elk team heeft een samenhangende begeleidingsaanpak: Loopbaanontwikkeling is ingebed in het curriculum en heeft de aandacht van elke docent, de loopbaanbegeleiding wordt verzorgd door docenten die dat willen en kunnen. Het team gebruikt aanpakken en materialen die aansluiten bij de eigen visie en doelen op het vlak van LOB. Er vindt afstemming plaats tussen verschillende betrokken begeleiders (eerstelijns en tweedelijns begeleiders en praktijkbegeleiders).
- Loopbaanontwikkeling en – begeleiding maakt onderdeel uit van de kwaliteitscyclus via de teamplannen en zelfevaluaties.
- De schoolorganisatie heeft inzicht in de kwaliteit van de geboden begeleiding van teams en de mate waarin de beoogde doelen op het vlak van LOB worden bereikt.
  - De ontwikkeling van de studenten wordt in kaart gebracht, al dan niet door de studenten zelf.
  - De begeleiding wordt afgestemd op wat studenten nodig hebben en hebben geleerd.
  - Er is goed inzicht in de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding en de mate waarin de begeleiding toereikend is om de visie en doelen op het vlak van LOB te realiseren.
- De schoolorganisatie kent een loopbaangerichte cultuur die ondersteunend is aan loopbaanbegeleiding van studenten.
  - De begeleiders zijn bekwaam om loopbaanbegeleiding te bieden.
  - De begeleiders kennen de visie van de schoolorganisatie op LOB en brengen deze in praktijk.
  - De schoolorganisatie heeft een personeelsbeleid dat ervoor zorgt dat begeleiders hun bekwaamheid kunnen ontwikkelen en waarbinnen ook aandacht is voor loopbaanbegeleiding.
  - De schoolorganisatie biedt docenten/begeleiders de gelegenheid om zich te professionaliseren, zowel via formele scholing als via meer informele vormen van professionalisering.
  - Loopbaanbegeleiding is regelmatig onderwerp van gesprek bij teamontwikkelgesprekken.
- De schoolorganisatie zorgt ervoor dat de randvoorwaarden voor LOB op orde zijn.
  - Het management draagt de visie op LOB actief uit.
  - Het management volgt of afspraken over LOB door iedereen worden nagekomen, en spreekt mensen aan als dat niet zo is.
  - Er zijn binnen de schoolorganisatie voldoende middelen (tijd, materiaal, geld) om LOB zoals beoogd te kunnen bieden.
  - Het bevoegd gezag (of de geledingen die namens het bevoegd gezag werken) heeft een goed inzicht in LOB en de kwaliteit daarvan, zorgt voor de voorwaarden die nodig zijn om de kwaliteit te bewaken en verbeteren, en ziet erop toe dat de acties die nodig zijn succesvol worden gerealiseerd.

---

<sup>47</sup> Draaisma, A. J. (2018). Career learning environments in vocational education: Study of a government initiated innovation programme in the Netherlands. Open Universiteit.

### Richtlijnen voor begeleiders van studenten

Het creëren van een loopbaangerichte leeromgeving is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van het opleidingsteam, dit vraagt de aandacht van elke docent. Voor het voeren van loopbaangesprekken is het van belang dat iedere student een veilige relatie heeft met een vaste deskundige begeleider, die zo lang als mogelijk de student begeleidt. Overkoepelende taken zoals het vertalen van de visie van de instelling op LOB naar beleid en een samenhangende begeleidingsaanpak binnen het team, het ondersteunen en professionaliseren van collega's op het vlak van LOB en het evalueren van de geboden ondersteuning kunnen belegd worden bij een LOB-coördinator of specialistische loopbaanbegeleider.

Hieronder volgt een profiel met de taken, kennis en vaardigheden die minimaal verwacht worden van elke docent die studenten in hun leer- en loopbaanontwikkeling begeleidt.<sup>48</sup>

### Taken

Docenten die studenten begeleiden in hun leer- en loopbaanontwikkeling hebben de volgende taken:

- Het begeleiden van de student bij het opdoen van en reflecteren op ervaringen, gericht op ontwikkelen van loopbaancompetenties en zicht krijgen op vervolg in scholing, werk en arbeidsmarktperspectief.
- Het ondersteunen en stimuleren van de student bij het reflecteren op zijn studievoortgang, beroepscompetenties, loopbaancompetenties en zijn beroepsidentiteit.
- Het begeleiden van de student in het maken van keuzes en stappen binnen het leer- en loopbaanproces (op school en in de praktijk), via gesprekken die aanzetten tot zelfsturing en zelfverantwoordelijkheid.
- Het in beeld brengen van de ontwikkeling in het leer- en loopbaanproces samen met de student.
- Het onderhouden van contacten met alle betrokkenen (binnen en buiten de school) die bij het leer- en loopbaanproces van de student een rol spelen.
- Het signaleren van factoren die het leer- en loopbaanproces van de student belemmeren en zo nodig maatregelen nemen.

### Kennis

Docenten die studenten begeleiden in hun leer- en loopbaanontwikkeling hebben kennis van:

- De visie en doelen voor LOB van de eigen instelling en het eigen team.
- De eigen rol binnen LOB en een loopbaangerichte leeromgeving.
- De opbouw van het onderwijsprogramma en wanneer bepaalde keuzemomenten zich voordoen.
- Aanverwante opleidingen, vervolgoopleidingen, beroepen en de arbeidsmarkt (in globale zin).

### Vaardigheden

Docenten die studenten begeleiden in hun leer- en loopbaanontwikkeling kunnen:

- pedagogisch handelen (zie pedagogische bekwaamheid uit bekwaamheidseisen);
- met het stellen van de juiste vragen studenten uitdagen kritisch na te denken over opgedane ervaringen, en daarbij de zoektocht tot het ontdekken van talenten en ambities stimuleren en begeleiden;

---

<sup>48</sup> Het betreft een selectie van aspecten uit het raamwerk loopbaanbegeleiding (functie: begeleiders in het primaire proces) en het kwalificatiedossier docent mbo (deeltaak 4: docent begeleidt studenten tijdens de leerloopbaan). Zowel het loopbaanproces als het leerproces van de student verdient aandacht van begeleiders.

- verschillende coachings- en gesprekstechnieken hanteren en actief luisteren (samenvatten, open en gesloten vragen stellen, feedback geven en ontvangen, confronteren, uitleggen, adviseren, informeren);
- zich verdiepen in waar een student staat in zijn ontwikkeling en in zijn (leer)loopbaan en hun begeleiding daarop afstemmen;
- de ontwikkeling van de student waarderen vanuit een ontwikkelingsgerichte benadering en studenten ondersteunen bij het zichtbaar maken van wat ze geleerd hebben over hun kwaliteiten, vaardigheden, motieven, keuzes en vervolgstappen.

Voor een beschrijving van taken en benodigde deskundigheid van een LOB-coördinator of een specialistische loopbaanbegeleider verwijzen we naar het Raamwerk Loopbaanbegeleiding van Euroguidance en de LOB-taken van het expertisepunt LOB. Deze beschrijvingen kunnen gebruikt worden om taakbeschrijvingen te maken die passen bij de werkverdeling binnen een team of instelling. Passende scholing of professionalisering is voorwaardelijk voor een goede uitvoering van deze taken.



# Oberon

Postbus 1423, 3500 BK Utrecht

t 030 230 60 90

info@oberon.eu | [www.oberon.eu](http://www.oberon.eu)

Johan Bokdam, Sanne Weijers, Demi de Ridder  
m.m.v. Lina Borsten.

Utrecht, 31 januari 2022

In opdracht van het ministerie van OCW en de MBO Raad