



## Criteria

### Sector

- vmbo
- havo / vwo
- mbo
- ho

### Thema

- Visie, beleid en kwaliteit
- LOB-leeromgeving
- LOB-programma
- Studiekeuze/ studiesucces
- Loopbaangesprek
- Doorstromen
- Arbeidsmarktinformatie
- LOB-documenten
- Ouderbetrokkenheid
- Professionalisering
- Samenwerking
- Kansengelijkheid

### Jaartal

- > 2020
- 2015 - 2020
- < 2015

### Soort publicatie

- Proefschrift
- Inaugurale rede/ lectorale rede
- Onderzoeksrapport
- Samenvatting onderzoeksrapport
- Artikel

## ALGEMENE GEGEVENS

<b>Titel</b>	Loopbaangericht leven lang ontwikkelen
<b>Auteurs</b>	Prof. dr. Marinka Kuijpers en dr. Aniek Draaisma
<b>Hyperlink volledig onderzoek</b>	<a href="https://www.leerloopbanen.nl/nieuws/388/onderzoeksrapport-loopbaangericht-leven-lang-ontwikkelen">https://www.leerloopbanen.nl/nieuws/388/onderzoeksrapport-loopbaangericht-leven-lang-ontwikkelen</a>

## SAMENVATTING

### Samenvatting van het onderzoek

In onze moderne samenleving wordt een beroep gedaan op mensen om zich een leven lang te ontwikkelen. Hierdoor is een loopbaangerichte leeromgeving voor leerlingen en studenten van groot belang, maar in toenemende mate wordt ook het belang van een loopbaangerichte werkomgeving van docenten en andere professionals duidelijk. Ontwikkeling wordt gestuurd door persoonlijke doelen en doelen in de omgeving. In deze studie is op zoek gegaan naar perspectieven op een leven lang ontwikkelen en werd de relatie tussen het economisch en het zingevingsperspectief onderzocht. Daarnaast is naar het tijds-perspectief gekeken: de mate waarin de ontwikkelingsmogelijkheden en -behoeften zich richten op het heden en de toekomst. Het doel van de studie is om de dialoog op gang te brengen over de uitgangspunten van een leven lang ontwikkelen ter versterking van beleid en praktijk, onder andere in onderwijsorganisaties, ter ondersteuning van de loopbaangerichte leeromgeving voor leerlingen en studenten.

De centrale onderzoeksvraag luidt: hoe wordt 'leven lang ontwikkelen' in organisaties vormgegeven in visie, borging en uitvoering, en hoe kan dit worden versterkt? Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zijn 34 interviews gehouden met respondenten uit 12 verschillende arbeids- en onderwijsorganisaties, in de techniek- en zorgsector. Van iedere organisatie is een drietal werknemers geïnterviewd: een medewerker, een (midden)manager en een HR-functionaris.

In het verslag zijn patronen in overeenkomsten en verschillen betreffende de visie, borging en uitvoering van leven lang ontwikkelen, maar ook de uitzonderingen, in beeld gebracht.

# LOB ONDERZOEK



De conclusie van deze studie is dat er zeker aandacht is voor het leren van medewerkers. Zowel het economisch als het zingevingsperspectief krijgen aandacht, maar deze worden nog weinig met elkaar verbonden. Wat hier-en-nu nodig is voor de organisatie krijgt aanzienlijk meer aandacht dan wat nodig is voor de toekomst van de organisatie en wat nodig is voor de samenleving als geheel. Er is meer sprake van leren van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het werk, dan van ontwikkelen op basis van persoonlijke mogelijkheden en drijfveren. Loopbaanontwikkeling wordt geassocieerd met een mobiliteitsbehoefte en het verkrijgen van ander werk. Nog weinig wordt loopbaanontwikkeling gezien als zelfregie in de persoonlijk gewenste ontwikkeling, die aansluit bij de doelen in de organisatie en samenleving voor nu en in de toekomst. Tot slot is nog weinig aandacht voor het 'leven lang' aspect van ontwikkelen. Structurele, toekomstgerichte, visiegedreven en loopbaangerichte ontwikkeling vormgeven blijft nog een uitdaging voor beleid en praktijk.

De definitie van een leven lang ontwikkelen, die als uitgangspunt van deze studie diende, werd door de respondenten herkend en erkend, maar is op details aanpast op basis van de bevindingen en luidt: Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst.

## TRANSFER

### Wat kun je uit het onderzoek meenemen naar de LOB-praktijk?

Om tot verbetering van leven lang ontwikkelen in de werkomgeving van docenten en andere onderwijsprofessionals te komen zijn, op basis van de resultaten van de studie en de uitgangspunten in de definitie, de volgende aanbevelingen voor organisaties geformuleerd:

1. voer met elkaar het gesprek over welk perspectief op leven lang ontwikkelen leidend is en waarnaar wordt gestreefd;
2. verbind het economische perspectief aan het zingevingsperspectief, denk loopbaangericht;
3. zorg dat beleid op een leven lang ontwikkelen gericht is op de toekomst en op duurzame inzetbaarheid: anticipatie, flexibiliteit en gezondheid;
4. zet ontwikkeling niet alleen curatief en preventief in, maar ook en vooral amplitief (kwaliteiten en motieven versterken);
5. zorg dat medewerkers kunnen leren om zelfregie te nemen: zet in op het formuleren van de vraag naast het organiseren van het aanbod;
6. maak collectief en informeel leren in netwerken mogelijk, waarbij zowel collectieve als individuele doelen worden gewaarborgd;
7. borg een leven lang ontwikkelen in de organisatie;
8. zorg voor professionalisering en facilitering van managers en HR-functionarissen om leiding en

## LOB ONDERZOEK



begeleiding te kunnen geven aan een leven lang ontwikkelen;

Een overzicht van kenmerken van perspectieven op een leven lang ontwikkelen, gebaseerd op resultaten en literatuur in deze studie, is opgenomen in de bijlagen van het rapport. Dit kan dienen als handvat voor de dialoog over beleid en praktijk van leven lang ontwikkelen en de verbetering hiervan.