
Benchmark onderzoek

Een vergelijking
tussen het Friesland
College en het ROC
Midden Nederland

Sam Schillemans & Dirk van
Woerkom
Mei 2014

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding	3
2. Methode	4
3. Context	6
4. Vergelijking ROC Midden Nederland en Friesland College (meso)	8
5. Vergelijking Pedagogisch Werk en Technisch Specialist Personenauto's (micro)	12
6. Conclusie en aanbevelingen	17
7. Reflectie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
8. Literatuur.....	22
Bijlage 1 Taakverdeling.....	25
Bijlage 2 Uitwerking interview Friesland College	26
Bijlage 3 Documentenanalyse afdeling Pedagogisch Werk en Technisch Specialist personenauto's ..	28
Bijlage 4 Resultaten en analyse LOB-scan afdeling PW en afdeling TS	32
Bijlage 5 Beschrijving Nederlands LOB-beleid (macro)	38
Bijlage 6 Documentenanalyse beleidsstukken Friesland College.....	40

1. Inleiding

Aanleiding

Loopbaanbegeleiding is de laatste jaren een speerpunt geworden in het mbo onderwijs. Dat komt vooral omdat uit onderzoek is gebleken dat het aanbieden van kwalitatief goede loopbaanbegeleiding de kans op voortijdig schoolverlaten (VSV) kan helpen verminderen (Kuijpers, 2012; ROCMN, 2013a). Binnen het ROC Midden Nederland is er veel kennis over loopbaanbegeleiding aanwezig. Helaas wordt die kennis te weinig onderling gedeeld of is niet breed bekend. Uit onderzoek van Schillemans (2014) en van Woerkom (2014) blijkt dat de kwaliteit van loopbaanbegeleiding bij de afdeling Technisch Specialisten personenauto's en de afdeling Pedagogisch Werk niet het gewenste niveau heeft. In beide onderzoeken is er een "gat" zichtbaar tussen de theorie en de praktijk.

Dit benchmarkonderzoek wordt uitgevoerd om de kwaliteit van loopbaanbegeleiding (LOB) binnen het ROC Midden Nederland (ROCMN) in kaart te brengen en waar nodig te verbeteren. Door dit onderzoek te doen willen wij ervoor zorgen dat de kwaliteit van LOB op alle onderzochte afdelingen en ROC's verbeterd wordt. Door gebruik te maken van elkaars expertise en praktijkervaringen willen wij het huidige gat tussen theorie en praktijk verkleinen.

Naast een benchmark tussen twee afdelingen van het ROC Midden Nederland op micro-niveau is er in dit onderzoek ook een derde partij gezocht voor een vergelijking op meso-niveau. Daarvoor zochten wij een andere mbo-instelling in Nederland die op dit moment kwalitatief goede loopbaanbegeleiding verzorgt voor haar leerlingen. Dat is het Friesland College geworden. In eerste instantie waren wij van plan om het Friesland College zowel op meso- als micro-niveau te betrekken in deze benchmark. Een vergelijking op meso-niveau, tussen ROC Midden Nederland en het Friesland College, bleek mogelijk. Helaas was het voor onze benchmarkpartner niet mogelijk om ook op micro-niveau mee te werken aan dit vergelijkend onderzoek.

In dit onderzoek definiëren wij Loopbaanbegeleiding als de ondersteuning en coaching door de docent bij de loopbaanontwikkeling van de leerling (Kuijpers, 2012; Luken, 2009). Daarbij definiëren wij loopbaanontwikkeling als: *"het proces waardoor de loopbaan vorm krijgt. Het gaat om een aantal bewuste en onbewuste processen op het gebied van de ontwikkeling van motivatie, persoonlijkheid, binding en competentie"* (Luken, 2009, blz. 6).

Onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe kunnen wij de succes- en faalervaringen van de onderzochte afdelingen (ROCMN en Friesland College) met LOB gebruiken voor de verdere ontwikkeling van LOB op onze eigen afdelingen?

Deze hoofdvraag wordt opgesplitst in een aantal deelvragen:

Meso-niveau:

- Waar zitten overeenkomsten en verschillen in LOB tussen het Friesland College, en het ROC Midden Nederland? Hoe zijn deze verschillen te verklaren?
- Wat zijn sterke onderdelen binnen deze onderwijsinstellingen t.a.v. LOB? Hoe worden die zichtbaar/vormgegeven?
- Welke onderdelen van het LOB-beleid hebben verbetering nodig? Waarom?

Micro-niveau:

- Welk suggesties kunnen we op grond van dit onderzoek formuleren voor het verbeteren van LOB op onze afdelingen?

- Wie moeten bij dit verbetertraject betrokken worden?

Taakverdeling

Het is één verslag geworden waarin wij gezamenlijk verslag doen van wat wij onderzocht hebben. Uiteraard is er een taakverdeling geweest. Deze taakverdeling is terug te vinden in bijlage 1 van het verslag.

2. Methode

Hieronder volgt een bespreking van de gekozen onderzoeksstrategie en de methodologische keuzes die wij daarbij gemaakt hebben.

Onderzoeksstrategie

Benchmarkonderzoek is een onderzoeksstrategie die volgens De Lange, Schuman en Montesano Montessori (2011) zeer geschikt is om “te beschrijven en te vergelijken” (De Lange, et al, 2011, blz. 107). In een benchmarkonderzoek worden namelijk twee of meer praktijksituaties met elkaar vergeleken. In dit onderzoek vergelijken wij de manier waarop door twee verschillende mbo-instellingen met LOB wordt omgegaan: het Friesland College en het ROC Midden Nederland. Tijdens de uitvoering van dit onderzoek hebben wij ons gebaseerd op het benchmark model van Camp dat besproken wordt in Barends (2008) en in het Nederlands vertaald en bewerkt is door Schop (n.d.). Het model van Camp bestaat volgens Schop (n.d.) uit 10 stappen, waarvan de eerste 6 zijn weergegeven in Figuur 1. De overige vier stappen hebben betrekking op de verdere implementatie van de uitkomsten van het benchmarkonderzoek in de praktijk en vallen buiten het bereik van dit onderzoek.



Figuur 1 Overzicht van de voor dit onderzoek relevante stappen van het Benchmarkmodel van Camp zoals bewerkt door Schop (n.d.).

De eerste stap in het benchmarkonderzoek is bepalen waarom de benchmarking moet worden toegepast. Zoals we in de aanleiding hebben aangegeven staat de kwaliteit van LOB binnen de onderzochte afdelingen, onder druk. Daarom willen wij de aanpak van het ROCMN op meso-niveau (extern) en micro-niveau (intern) benchmarken om tot aanbevelingen te komen die de kwaliteit van LOB kunnen helpen verbeteren.

De tweede stap in het model is het identificeren van benchmarking-partijen. Voor de vergelijking op meso-niveau zochten wij een andere mbo-instelling in Nederland die op dit moment kwalitatief goede loopbaanbegeleiding verzorgt voor haar leerlingen. Volgens Schop is het namelijk belangrijk om partners te kiezen “die het beste zijn op het geselecteerde benchmarking-onderwerp” (Schop, n.d.). Om in contact te komen met deze excellente partner hebben wij contact gelegd met Dr. Marinka Kuijpers, hoogleraar Leeromgeving en leerloopbanen in het (v)mbo. Zij is expert op het gebied van loopbaanbegeleiding en heeft ons in contact gebracht met het Friesland College. Volgens Professor Kuijpers wordt LOB daar op een goede manier vormgegeven.

De derde stap is het bepalen van de methode voor gegevensverzameling en het uitvoeren daarvan. Daarbij hebben wij ervoor gekozen om te vergelijken op meso- en op micro-niveau. Hieronder volgt een korte toelichting op deze niveau's en de gevolgde methode.

Meso-niveau

Voor de meso vergelijking hebben wij het ROCMN en het Friesland College vergeleken. Voor deze vergelijking hebben wij allereerst literatuur verzameld over LOB-beleid op macro-niveau. Daarna hebben wij e documenten op ROC niveau verzameld en geanalyseerd. Hiermee wilden wij een beeld krijgen van de overeenkomsten en verschillen in de prestaties van het Friesland College en het ROCMN op dit gebied.

De verzamelde literatuur en documenten hebben wij geanalyseerd aan de hand van de LOB-scan (MBO Diensten, 2012), die vier hoofdthema's bestrijkt: (1) Visie en beleid, (2) Ontwikkeling en begeleiding, (3) Organisatie en (4) Samenwerking. Deze hoofdthema's hebben wij gebruikt voor het analyseren van onze literatuur en documenten. Aan deze vier hoofdthema's hebben wij nog een vijfde thema toegevoegd. Onder de kop “Beoogde lezers” hebben wij de teksten geanalyseerd en vergeleken op belangen en doelen van de schrijvers. Hierbij is gebruik gemaakt van de theorie van Montesano Montessori, Schuman & de Lange (2012). Deze analysemethode hebben wij consequent op alle niveau's van het onderzoek toegepast.

Ter aanvulling op de documenten van het Friesland College hebben wij besloten om een interview af te nemen met de coördinator LOB van het Friesland College, Yudi Hoekstra. De uitwerking van dit interview is terug te vinden in bijlage 2. Dat leek ons belangrijk omdat hij ons een toelichting kon geven op de beleidsdocumenten van het Friesland College en ook uitleg kon geven over hoe het daar in de praktijk wordt toegepast. Om de validiteit en betrouwbaarheid van ons interview te waarborgen hebben we gebruik gemaakt van een gedeeltelijk gestructureerd interview (zie o.a. Baarda, De Goede en Van der Meer-Middelburg, 2007; Steehouder, Jansen, Maat, Van der Staak, en Woudstra, 1992; Tuijn, Van den Bergh en Holleman, 2004). Daarbij lagen de vragen deels vast maar lieten wij wel ruimte open om door te vragen. De uitkomsten van de literatuur- en documentenanalyse en het interview worden besproken in hoofdstuk 4.

Micro-niveau

De vergelijking op micro-niveau hebben wij gedaan bij de afdelingen Technisch Specialist personenauto's (TS) en bij de afdeling Pedagogisch Werk (PW). Naast een documentenanalyse hebben wij ook een praktijkanalyse gedaan op basis van de LOB-scan.

Documentenanalyse

De documentenanalyse hebben wij bij elkaars afdeling gedaan. Omdat Sam werkt bij de afdeling TS en Dirk bij de afdeling PW, heeft Sam de documenten van PW bekeken en Dirk die van TS. De belangrijkste reden hiervoor was om een zo objectief mogelijke documentenanalyse te kunnen leveren, zonder beïnvloed te worden door eigen ervaringen uit de praktijk. Voor de volledige analyse van beide afdelingen zie bijlage 3.

Praktijkanalyse

Voor de praktijkanalyse is gebruik gemaakt van de LOB-scan. De LOB-scan is ontwikkeld door MBO Diensten om een beeld te krijgen van hoe loopbaanbegeleiding (LOB) binnen een mbo wordt vormgegeven en hoe *“de stand van zaken is rond loopbaanontwikkeling en -begeleiding op het moment van invullen”* (MBO Diensten, 2012, blz. 1). We hebben dit instrument in laten vullen door vier medewerkers van de afdeling TS en vier medewerkers van de afdeling PW. Allen zijn loopbaanbegeleider op deze afdelingen. De uitkomsten van documentenanalyse en de LOB-scan worden besproken in hoofdstuk 5. De volledige analyse is terug te vinden in bijlage 4.

3. Context

In dit gedeelte staat een korte introductie op het landelijke loopbaanbeleid. Voor een uitgebreidere beschrijving van dit macro-niveau zie bijlage 5. Daarnaast volgt hieronder een korte schets van de twee onderzochte ROC's en de onderzochte afdelingen

Landelijke kaders

Landelijk is er het document leren loopbaan burgerschap. Het oorspronkelijke document stamt uit 2007. In 2011 is er een nieuw document gepubliceerd met kwalificatie eisen leren loopbaan burgerschap (MBO raad, 2011). In dit document wordt benoemd dat LOB bijdraagt aan:

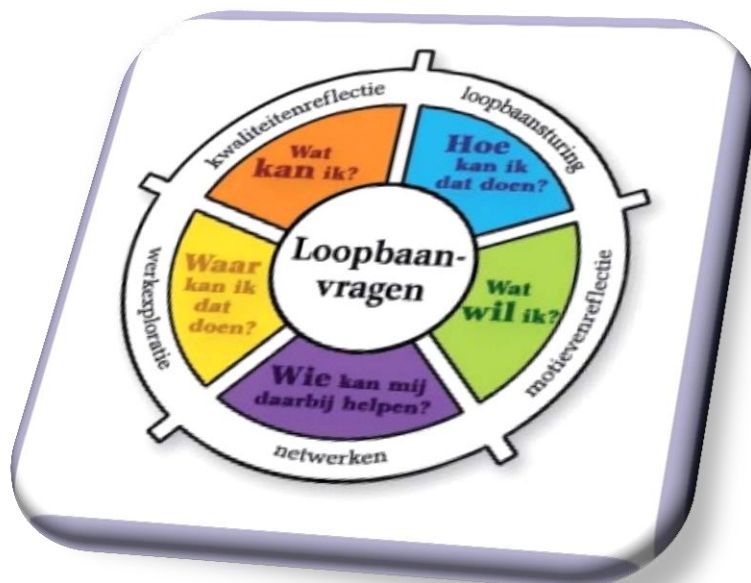
- Employability,
- Ondernemerschap, en
- Persoonlijke ontplooiing.

In het document wordt de ontwikkeling van vijf loopbaancompetenties omschreven als ondersteunend aan bovenstaande punten.

Deze competenties zijn:

- Capaciteitenreflectie,
- Motievenreflectie,
- Werkexploratie,
- Loopbaansturing, en
- Netwerken.

Deze competenties, zoals weergegeven in figuur 2, vormen de kern van het landelijke loopbaanbeleid. Ze zijn onderzocht door Kuijpers (2003), Meijers, Kuijpers & Bakker (2006) en Kuijpers & Meijers, (2009).



Figuur 2 loopbaancompetentiethorie volgens Marinka Kuijpers (2003)

ROC Midden Nederland

Het ROC Midden Nederland is een in Utrecht en omgeving gevestigd ROC. In deze drukke regio zijn diverse andere ROC's actief: MBO Utrecht, MBO Amersfoort, en ROC van Amsterdam. Het ROC Midden Nederland verzorgt 321 opleidingen, waaraan 18.458 studenten deelnemen (ROCMN.nl). Het ROC Midden Nederland is gevestigd in Amersfoort, Nieuwegein, Utrecht Veenendaal en Zeist. Er zijn binnen het ROC Midden Nederland drie belangrijke documenten waarin iets geschreven wordt over loopbaanbegeleiding:

- Focus, investeren in ROC Midden Nederland, strategische koers voor 2010-2014 (ROCMN, 2010),
- Beleidskader onderwijs beroepsopleidingen (ROCMN, 2011), en
- Onderwijsstandaarden beroepsopleidingen ROC Midden Nederland (ROCMN, 2013b).

ROC Midden Nederland kiest voor een centrale plek voor LOB in de onderwijsorganisatie. De drie stukken zijn in lijn met elkaar en vullen loopbaanbegeleiding op meso-niveau steeds specifiek in.

Friesland College

Het Friesland College is één van de twee grote ROC's in de regio Friesland. Het college had in oktober 2013 10.000 studenten ingeschreven staan. Het Friesland College is gevestigd in twee steden, Leeuwarden en Heerenveen. In Leeuwarden wordt er onderwijs verzorgd op drie locaties en in Heerenveen op vijf locaties.

Het Friesland College heeft in diverse stukken informatie staan over LOB:

- Het Koersplan (Friesland College, n.d.),
- Loopbaanbegeleiding in het Friesland College (Friesland College, n.d.a),
- Communicatieplan coaching (Friesland College, n.d.b),
- Kaders voor coaching (Friesland College, n.d.c),
- Kapstok en begeleidingsmatrix (Friesland College, 2013).

Deze stukken vormen samen het beleid van het Friesland College ten aanzien van LOB. Elk stuk is afzonderlijk gelezen en geanalyseerd. De analyse van de afzonderlijke stukken is terug te vinden in bijlage 6. De analyse van dit beleid is aangevuld met een interview met de coördinator LOB van het Friesland College (bijlage 2). Zowel uit de beleidsstukken als uit het interview blijkt dat LOB binnen het Friesland College een centrale plek inneemt.

Pedagogisch Werk

De afdeling **Pedagogisch Werk** leidt op voor pedagogisch medewerkers in de kinderopvang en pedagogisch medewerkers in de jeugdzorg. Er wordt les gegeven op drie locaties, in Utrecht, Amersfoort en Zeist. De locatie in Utrecht is de grootste locatie. In Zeist wordt alleen de kinderopvangopleiding aangeboden. De opleiding kinderopvang is te volgen op niveau 3 en niveau vier. De jeugdzorgopleiding is een niveau vier opleiding. Er stonden op één oktober 2013 1239 studenten ingeschreven bij de afdeling Pedagogisch Werk.

Technisch Specialist Personenauto's

De afdeling Technisch Specialist Personenauto's leidt leerlingen op tot eerste autotechnici (niveau 3) en technisch specialisten personenauto's (niveau 4) binnen het garagebedrijf. De afdeling is gevestigd in Nieuwegein en is onderdeel van het Automotive College. Er stonden op één oktober 2013 193 studenten ingeschreven bij de afdeling technische specialisten personenauto's.

4. Vergelijking ROC Midden Nederland en Friesland College (meso)

In deze paragraaf zijn de resultaten van de documentenanalyse opgenomen. Per hoofdthema uit de LOB-scan van MBO diensten (2012) is een korte schets en de vergelijking te lezen.

4.1 Visie en beleid

Visie en beleid ROC Midden Nederland

Het ROCMN (2010, blz. 3) omschrijft de visie van de school als volgt:

“Kennis en vaardigheden zijn meer dan ooit de vitale ingrediënten voor beroepsuitoefening en burgerschap. Dat is het perspectief voor onze verantwoordelijkheid als onderwijsinstelling in een snel veranderende wereld, die zich op alle niveaus steeds verder ontwikkelt tot een kennissamenleving. ROC Midden Nederland staat midden in de maatschappij en geeft daar mede vorm aan. Wij stimuleren onze studenten bij de ontwikkeling van al hun talenten. Wij versterken hun ambities en sociaal functioneren en zetten hun potentieel om in persoonlijke groei.”

Aan deze visie worden de kernwaarden ambitieus, solide, professioneel en betrokken gekoppeld.

Pedagogisch didactische uitgangspunten

In het beleidskader onderwijs (ROCMN, 2011) worden de visie en de kernwaarden verder uitgewerkt tot o.a. pedagogisch didactische uitgangspunten. Hieronder volgt een samenvatting van deze uitgangspunten uit het beleidskader onderwijs. Uitgangspunt voor het competentiegericht onderwijs van het ROCMN is de krachtige leeromgeving. Het competentiegericht onderwijs, van het ROCMN, is gebouwd op drie pijlers. Deze pijlers zijn: Loopbaanbegeleiding, Werkplekleren en didactiek en Flexibele onderwijsprogrammering. Deze pijlers zijn weergegeven in figuur 3.



Figuur 3 pijlers competentiegericht onderwijs ROCMN (ROCMN, 2011)

De drie pijlers hangen in de visie van het ROCMN nauw met elkaar samen. Een student doet nieuwe ervaringen op zijn stage op. Hij geeft hieraan betekenis tijdens de loopbaanbegeleiding. De flexibele onderwijsprogrammering biedt de studenten de mogelijkheid om keuzes te maken en zich verder te ontwikkelen. De theorie wordt hierbij altijd geleerd aan de hand van de praktijk. Reflectie is hierbij altijd onderdeel van het leerproces. Tijdens loopbaanbegeleiding wordt er teruggekeken op het leerproces en op de loopbaanontwikkeling van de student in het algemeen.

Visie op loopbaanbegeleiding

In het beleidskaders onderwijs document wordt expliciet gemaakt dat loopbaanbegeleiding wordt gezien als de smeerolie in de opleiding van de student:

“De loopbaanbegeleiding fungeert als een soort smeerolie in de opleiding. De afspraken die de student met de loopbaanbegeleider maakt zijn bekend bij de rest van het opleidingsteam zodat de docenten tijdens hun lessen op persoonlijke leervragen kunnen inspelen. Om goed voorbereid te zijn

op het loopbaangesprek krijgt de student aparte loopbaanlessen, waarin hij bewust bezig is met zijn loopbaan en de ontwikkeling van zijn loopbaancompetenties” (ROCMN, 2011, blz. 12).

Visie en beleid Friesland College

Het Friesland College heeft zijn belangrijkste uitgangspunten geformuleerd in het koersplan (Friesland College, n.d.). In dit koersplan staat het profiel van het college geformuleerd. Dit is gevat in de kenmerken:

- Resultaatgericht,
- Ondernemend,
- Reflectief,
- Betrouwbaar, en
- Feedback gevend en vragend.

“Het Friesland College werkt vanuit één duidelijke visie op succesvol leren en begeleiden. Die visie valt samen te vatten als ‘toepassingsgericht’ vanuit en met de praktijk en met aandacht voor de loopbaanontwikkeling van iedere cursist.”(Friesland College, blz. 7, n.d.).

Visie op loopbaanbegeleiding

Er worden diverse termen gebruikt binnen deze visie. Het verschil tussen deze termen is soms niet helemaal duidelijk. Er wordt gesproken over loopbaanbegeleiding, loopbaanontwikkeling en loopbaancoaching. Over het laatste staat in de kapstok en begeleidingsmatrix:

Doel van (loopbaan)coaching is: De cursist neemt de verantwoordelijkheid voor zijn eigen leerproces en streeft naar het hoogst haalbare op gebied van persoonlijke- en beroepsontwikkeling.

Figuur 4 doel coaching Friesland College (Friesland College, 2013)

In het document loopbaanbegeleiding in het Friesland College (Friesland College, n.d.a) wordt omschreven wat de termen loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling inhouden. Over loopbaanontwikkeling schrijft het Friesland College dat een cursist naast het behalen van zijn diploma ook in staat moet zijn om zijn eigen loopbaan te sturen. De eerder genoemde loopbaancompetenties worden als middel genoemd om deze sturing voor elkaar te krijgen. Het Friesland College koppelt aan de loopbaancompetenties ook de Friesland College competenties. Dit zijn competenties die in samenwerking met het bedrijfsleven zijn ontwikkeld en door het bedrijfsleven als essentieel worden ervaren.

Over loopbaanbegeleiding schrijft het Friesland College dat iedere docent/begeleider ondersteunt en stuurt waar nodig. Iedere deelnemer krijgt een coach. De coach wordt omschreven als een spin in het web van de ontwikkeling van de student. De coach kijkt naar persoonlijke, beroepsmatige en loopbaanontwikkeling.

Vergelijking visie en beleid

Beide instellingen stellen loopbaanbegeleiding centraal in hun visie en beleid. Het onderwerp is belangrijk. De visie van het Friesland College schept een duidelijk beeld van de verwachtingen die het Friesland College heeft van loopbaanbegeleiding. Het valt hierin op dat loopbaanbegeleiding als een middel is omschreven om loopbaanontwikkeling op gang te brengen. Het ROC Midden Nederland is minder expliciet over de verwachtingen. De omschrijving van loopbaanbegeleiding is algemener en minder richtinggevend dan die van het Friesland College.

Het ROC Midden Nederland heeft een omschrijving van LOB-beleid in drie stukken. Het Friesland College heeft hier vijf stukken en een interview voor nodig. Het beleid van ROC Midden Nederland in de verschillende stukken is in lijn met elkaar en de stappen die gezet worden in de verschillende beleidsstukken zijn helder en goed te volgen. Bij het Friesland College is de volgorde soms onduidelijk. Daar komt bij dat de termen loopbaanbegeleiding en loopbaancoaching door elkaar gebruikt worden. Het gevolg is soms extra zoekwerk.

4.2 Ontwikkeling en begeleiding

Ontwikkeling en begeleiding ROC Midden Nederland

In het stuk Focus staat genoteerd dat er gewerkt moet worden aan professionalisering. Hoe de begeleiders begeleid worden en welke ontwikkelingen daar voor nodig zijn is, behalve de opmerking dat er een omslag in het denken nodig is, niet gespecificeerd. Begeleiding van studenten wordt besproken in de beleidskaders onderwijs. Hierin staat: *'Tijdens loopbaanbegeleiding reflecteert de student op zijn ervaring en op grond hiervan ontdekt hij steeds beter waar zijn kracht ligt, wat zijn passie is en welke stappen hij gaat zetten om zijn talenten te ontwikkelen'* (ROCMN, 2011, blz. 12). Hoe deze plannen verder in de organisatie geïmplementeerd worden is niet omschreven.

Ontwikkeling en begeleiding Friesland College

De professionele ontwikkeling van loopbaanbegeleiders (of coaches), en daarmee loopbaanbegeleiding, krijgt veel aandacht binnen het Friesland College. Naast het stimuleringsproject LOB, een project van MBO diensten, is er ook meegedaan aan een programma 'train de trainer' van het CINOP.

Implementatie van loopbaanbeleid krijgt aandacht. Er zijn twee coördinatoren LOB die deze implementatie vormgeven en begeleiden. Dit bleek uit het interview maar is niet beschreven in eerder genoemde beleidstukken.

Over de rol van de coach staat in het stuk Kaders voor Coaching dat de coach de onderstaande taken heeft:

- Begeleid bij de ontwikkeling,
- Gaat een persoonlijke relatie aan,
- Coacht bij het reflecteren, en
- Geven van feedback in de relatie, met ruimte voor vragen over persoonlijke drijfveren en motivatie.

Vergelijking ontwikkeling en begeleiding

In beide stukken valt een duidelijke opdracht te lezen aan de loopbaanbegeleiders. Reflectie is belangrijk om het leerproces op gang te brengen. De loopbaanbegeleider is de aangewezen persoon om dit te begeleiden. Het valt op dat er niets gezegd wordt over hoe je dat moet doen, welke competenties een begeleider moet bezitten om betekenis te helpen geven aan deze ervaringen. Het Friesland College heeft duidelijk meer aandacht voor implementatie en ontwikkeling. Dit blijkt uit de deelname aan bovengenoemde projecten en aandacht voor de resultaten van die projecten.

4.3 Organisatie

Organisatie ROC Midden Nederland

In het document onderwijsstandaarden wordt deze visie op loopbaanbegeleiding verder geconcretiseerd. Er wordt in dit document nogmaals gezegd dat studenten werken aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties.

"Daarnaast wordt specifiek aan de ontwikkeling van loopbaancompetenties gewerkt door:

- *minimaal 2 gesprekken per jaar met de loopbaanbegeleider (en/of praktijkopleider);*
- *Er zijn loopbaanlessen. Deze hebben de primaire functie om te werken aan de ontwikkeling van LOB competenties. Ze dienen ter voorbereiding op het de loopbaangesprekken.*
- *Er is een Loopbaan-eindgesprek (school-exit en vooruitblikken naar doorstroom in werk of vervolgopleiding)"* (ROCMN, 2013b, blz. 13).
- Iedere student heeft een eigen loopbaanbegeleider.
- Loopbaangesprekken gaan vooral over hoe het gaat met de student, wat de student geleerd heeft, de kwaliteiten van de student, wat belangrijk is voor de student en welke vervolgstappen de student wil zetten.

Organisatie Friesland College

Het stuk Kapstok en begeleidingsmatrix is duidelijk een handreiking van het Friesland College (meso) om richting te geven aan de invulling van LOB op afdelingsniveau (micro). Uit het interview blijkt ook dat de kapstok in samenwerking en overleg met de afdelingen is opgesteld. Op deze manier oefenen de afdelingen dus ook weer invloed uit op het niveau van het Friesland College.

Er worden enkele belangrijke organiserende principes geformuleerd.

- Cursisten zijn het hele jaar door welkom.
- Elke cursist heeft een docent-coach. Deze kent de cursist en volgt zijn/haar ontwikkeling, is op de hoogte van de inhoud van het betreffende KD en neemt de verantwoordelijkheid voor de loopbaanbegeleiding van de cursist gedurende zijn/haar leertraject.
- Loopbaan begeleiding wordt onderverdeeld in:
 1. Loopbaanbegeleiding gericht op de cursist, uitvoerbaar binnen het team.
 2. Loopbaanbegeleiding gericht op de cursist met specifieke vragen of die extra hulp nodig heeft, uitvoerbaar binnen het samenwerkingsverband (bijv. dyslexie).
 3. Loopbaanbegeleiding gericht op de cursist met persoonlijke belemmeringen, uitvoerbaar binnen expertise van SCC (zie bijlage 1).
- Een cursist wordt in zijn leertraject begeleid naar een startend beroepsbeoefenaar, een verantwoordelijk lid van de maatschappij en een persoon die zich ontwikkelt ook na de schoolperiode.
- Loopbaanbegeleiding wordt georganiseerd binnen de structuur van de Samenwerkingsverbanden. Daarbij wordt uitgegaan van resultaat verantwoordelijke docententeams die cursisten bedienen (10-12 FTE voor 240 cursisten).
- Loopbaanbegeleiding is groepsgericht en waar nodig individueel.
- Docentcoaches gebruiken FC begeleiding (EduArte) als algemeen registratiesysteem.
- Docentcoaches handelen professioneel en zijn bekwaam op gebied van loopbaanbegeleiding.

Wanneer loopbaanbegeleiding wat doet en waar het aan werkt is georganiseerd in het stuk kapstok en begeleidingsmatrix.

Vergelijking Organisatie

In stukken van het ROC Midden Nederland is de organisatie algemeen omschreven. Het stukje over loopbaangesprekken valt op. Ineens wordt er meer op detailniveau ingegaan op de inhoud van een gesprek. Dit detail niveau zie je veel meer terug bij het Friesland College. Met name de kapstok en begeleidingsmatrix is een gedetailleerde handreiking richting de afdelingen. Er is goed nagedacht op meso-niveau hoe het werk op micro-niveau uitgevoerd moet worden. Vrijwel alle stukken proberen invloed uit te oefenen op afdelingsniveau.

4.4 Samenwerking

Samenwerking ROC Midden Nederland

In de beleidskaders onderwijs wordt het werkveld genoemd als belangrijke partner tijdens loopbaangesprekken. Verder staat hierin ook de ambitie geformuleerd om contact te zoeken met ouders over de loopbaan van hun kind en om ouders regelmatig te betrekken bij de uitvoer van opdrachten.

Samenwerking Friesland College

In het koersplan wordt het werkveld als belangrijke partner omschreven. Er is hier echter geen koppeling gelegd met specifiek loopbaanbegeleiding. In vrijwel alle stukken wordt samenwerking terloops genoemd als mogelijkheid of ambitie. Samenwerking is belangrijk en gewenst. Er is geen beleid op het gebied van samenwerking met ouders en samenwerking met het werkveld geformuleerd.

Vergelijking samenwerking

Het is vooral opvallend dat bij beide instellingen de samenwerking zo terloops en vluchtig is geformuleerd. Bij het ROC Midden Nederland is de wens om met ouders samen te werken krachtiger geformuleerd dan bij het Friesland College. Het werkveld wordt door het ROC Midden Nederland als belangrijke partner tijdens loopbaangesprekken gezien.

4.5 Beoogde doelgroep

Beoogde doelgroep ROC Midden Nederland

De belangrijkste doelgroep voor wat betreft loopbaanbegeleiding zijn de beleidsmakers op afdelingsniveau. Er worden enkele handreikingen gedaan om het beleid vorm te geven. Veel van de stukken zijn ook ter verantwoording voor de buitenwacht. Dit blijkt uit de vele uitleg die gedaan wordt en weinige handreikingen die soms verstopt zitten in de tekst. Er is slechts één hoofdstuk in het beleidskader waar de handreikingen gedaan worden. Deze handreikingen zitten soms ook nog verstopt in de tekst. Er wordt ook nadrukkelijk over “ons ROC” gesproken in het beleidskader onderwijs. Dit zet de organisatie af tegen anderen en benadrukt het verschil.

Beoogde doelgroep Friesland College

Behalve het koersplan zijn er twee belangrijke doelgroepen te onderscheiden in de stukken van het Friesland College. Beide doelgroepen liggen in elkaars verlengde en zullen elkaar regelmatig overlappen. De belangrijkste doelgroep in onze ogen zijn de mensen die beleid maken op afdelingsniveau. Dus het management en mensen die een handleiding of handboek gaan schrijven. Deze mensen krijgen input uit deze stukken. Vanuit deze “wat” kan er nu op afdelingsniveau aan het “hoe” gewerkt gaan worden. Een andere belangrijke doelgroep zijn de loopbaanbegeleiders zelf. Deze mensen zullen steun en richting krijgen van bestanden als de begeleidingsmatrix en het communicatieplan coaching. In het laatste document wordt de student aangesproken maar de coach wordt eigenlijk bediend.

Vergelijking Beoogde doelgroep

De buitenwacht lijkt bij het ROC Midden Nederland een belangrijkere rol te spelen dan bij het Friesland College. De stukken zijn allebei ook bedoeld voor mensen die het beleid op micro-niveau vorm moeten gaan geven. Bij het Friesland College worden de beleidsmakers op microniveau gedetailleerder en vollediger bediend dan binnen het ROC Midden Nederland.

5. Vergelijking Pedagogisch Werk en Technisch Specialist Personenauto's (micro)

In deze paragraaf worden de resultaten van de documentenanalyse en de praktijkanalyse van de afdelingen Pedagogisch Werk (PW) en Technisch Specialist Personenauto's (TS) op afdelingsniveau weergegeven.

5.1 Documentenanalyse

Beide afdelingen waarbinnen dit onderzoek plaatsvindt hebben documentatie ontworpen ter ondersteuning van hun loopbaanbegeleidingslessen. Hierbij valt direct op dat de afdeling PW meer op papier heeft staan over dit onderwerp dan de afdeling TS. Hierbij moet de kanttekening worden gemaakt dat de documentatie van de afdeling TS zich ten tijde van dit onderzoek nog in de ontwikkelingsfase bevindt. De afdeling PW heeft voor dit benchmark onderzoek drie verschillende documenten aangeleverd: Het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d.a), Startfase en loopbaanbegeleiding (ROCMN, n.d.c), en Loopbaanbegeleiding uit macro plan PW (ROCMN, n.d.b). De afdeling TS heeft één document aangeleverd (Het handboek loopbaanbegeleiding (ROCMN,

2014). Zoals in de methode paragraaf aangegeven, hebben we de documentenanalyse uitgevoerd met behulp van de vier hoofdthema's van de LOB-scan (MBO Diensten, 2012). Hieronder volgt een bespreking van de belangrijkste uitkomsten van de documentenanalyse per thema.

Visie en beleid

Als eerste hebben we gekeken in hoeverre de documenten van beide afdelingen een beeld geven van hun visie en beleid rond loopbaanbegeleiding. Bij de afdeling PW wordt in alle drie de documenten nauwelijks ingegaan op de visie en het beleid wat deze afdeling volgt. In het loopbaanhandboek wordt kort beschreven dat er ook binnen loopbaanbegeleiding een verschuiving is van kennisgericht naar competentiegericht leren. Hierbij geeft de afdeling aan dat het reflecteren op diverse competenties het beste tot stand komt door het schrijven van Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) en Persoonlijke Actieplannen (PAP's). Maar de documentatie gaat niet in op de LOB competenties (Kuijpers & Meijers, 2008), terwijl de overkoepelende visie van het ROC Midden Nederland hier grote nadruk op legt (ROCMN, 2013a). Dat kan liggen aan het feit dat het Handboek LOB (dat 226 pagina's omvat) geschreven is in 2007. Er lijkt dus sprake te zijn van een stilstaand document dat min of meer een momentopname bevat uit 2007.

Bij de afdeling TS gaat de documentatie meer in op de vorm dan de inhoud van de visie en het beleid. Het stuk geeft kaders voor wat er wanneer moet gebeuren. Vragen als Wie, Wat, Hoe en Waarmee rondom LOB worden in hoofdstuk twee beantwoord. Zo wordt er gesteld dat er 2 loopbaangesprekken per jaar moeten plaatsvinden, maar hoe die gesprekken er uitzien en welke visie hier achter zit wordt niet beschreven. Ook het waarom van LOB komt niet aan bod. Dat is opvallend, omdat Sinek (2009) juist uitgaat van het tegenovergestelde en begint bij het waarom.

Het is duidelijk dat beide afdelingen nog eens goed moeten gaan kijken naar de visie en beleid die het ROC Midden Nederland heeft ontwikkeld over het onderwerp loopbaanbegeleiding en hierin de LOB competenties (Kuijpers & Meijers, 2008) mee te nemen in hun documentatie over loopbaanbegeleiding. De afdeling TS benoemt deze competenties al wel, maar wij missen de uitwerking hiervan.

Ontwikkeling en begeleiding

Het tweede thema waarop we de documenten hebben vergeleken heeft te maken met de vorm en inhoud van LOB. Bij de afdeling PW wordt in het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d.a) ruimschoots ingegaan op de ontwikkeling en begeleiding voor LOB. Er wordt een legioen aan reflectiemodellen aangeboden die het inzichtelijk maken van de ontwikkeling van de leerling kunnen ondersteunen. Ook is er ruim voldoende beschreven hoe een portfolio eruit moet zien en hoe een loopbaanbegeleider dit goed kan begeleiden. De valkuil hier is dat er misschien zelfs te veel wordt aangeboden, waardoor het voor een loopbaanbegeleider lastig en tijdrovend is hierin keuzes te maken.

Bij de afdeling TS is er een duidelijk schema ontworpen waarin de loopbaanbegeleider kan lezen wanneer, wie, wat, hoe, waarmee en hoe hij dit kan registreren. Dit schema kan de loopbaanbegeleider goed ondersteunen in zijn werkzaamheden. Op hoe de daadwerkelijke begeleiding van de leerling uitgevoerd moet worden wordt in het document niet dieper ingegaan.

Het is ons duidelijk geworden dat de afdeling PW beschikt over een ruim arsenaal aan ontwikkelingsgerichte opdrachten en reflectiemodellen, terwijl de afdeling TS daar veel minder ver mee is. Het schematisch weergeven van de uit te voeren taken is een pluspunt van de afdeling TS, waar de afdeling PW ook van zou kunnen leren.

Organisatie

Het derde thema van de LOB-scan, Organisatie, heeft vooral te maken met de rollen en taken rond LOB binnen de school. In de documentatie van de afdeling PW wordt weinig beschreven over de organisatie rondom loopbaanbegeleiding. Er wordt wel kort beschreven dat in een loopbaangroep ongeveer 12 leerlingen zitten, die tenminste één jaar begeleid worden door dezelfde

loopbaanbegeleider. In de documentatie zijn ook de taken die bij de rol van loopbaanbegeleider horen duidelijk beschreven. Daarbij wordt ook de rol ten aanzien van het stagebedrijf benoemd.

In de documentatie van de afdeling TS wordt eveneens weinig beschreven over dit onderdeel. Het zijn vooral praktische gegevens en randvoorwaarden die benoemd worden, zoals de regel dat een loopbaangesprek normaal ongeveer 45 minuten duurt. Het document beschrijft niet hoe de verdere organisatie rond loopbaanbegeleiding er uitziet.

Beide afdelingen hebben in hun documentatie summier beschreven hoe de organisatie van loopbaanbegeleiding binnen hun afdeling er uitziet. Het is belangrijk dat beide teams dit uitgebreider en duidelijker formuleren in hun documentatie.

Samenwerking

In het vierde en laatste thema, gaat het vooral om de manier waarop er tijdens LOB samengewerkt wordt met ouders, verzorgers en met externe partijen. In de documenten van de afdeling PW wordt kort beschreven hoe de samenwerking met de stagebedrijven wordt onderhouden. Ze spreken hier over co-makership maar lichten dit begrip niet verder toe. Wel wordt er in het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d. a) aangegeven wanneer er een ouderavond plaats moet vinden.

In het document van de afdeling TS (ROCMN, 2014) wordt beschreven dat zij het werkplekleren (stage) erg belangrijk vinden. In hoofdstuk drie wordt het verband gelegd tussen verschillende onderwijsprocessen, LOB en het werkveld waar studenten in opereren. Maar de documentatie beschrijft vervolgens niet welke richtlijnen zij hiervoor hanteren en hoe zij daar betekenis aan willen geven.

Ook op dit punt kan de documentatie van beide teams nog aangevuld worden met meer uitleg over wat men van alle betrokkenen (docenten, leerlingen, ouders en stagebedrijven) verwacht.

Beoogde lezers

Bij een documentenanalyse is het ook altijd belangrijk om na te gaan voor wie de geanalyseerde documenten geschreven zijn. Wat is de doelgroep, ofwel wie zijn de beoogde lezers? Deze vraag staat expliciet in het boek Kritische discoursanalyse (Montesano Montessori, Schuman & de Lange, 2012).

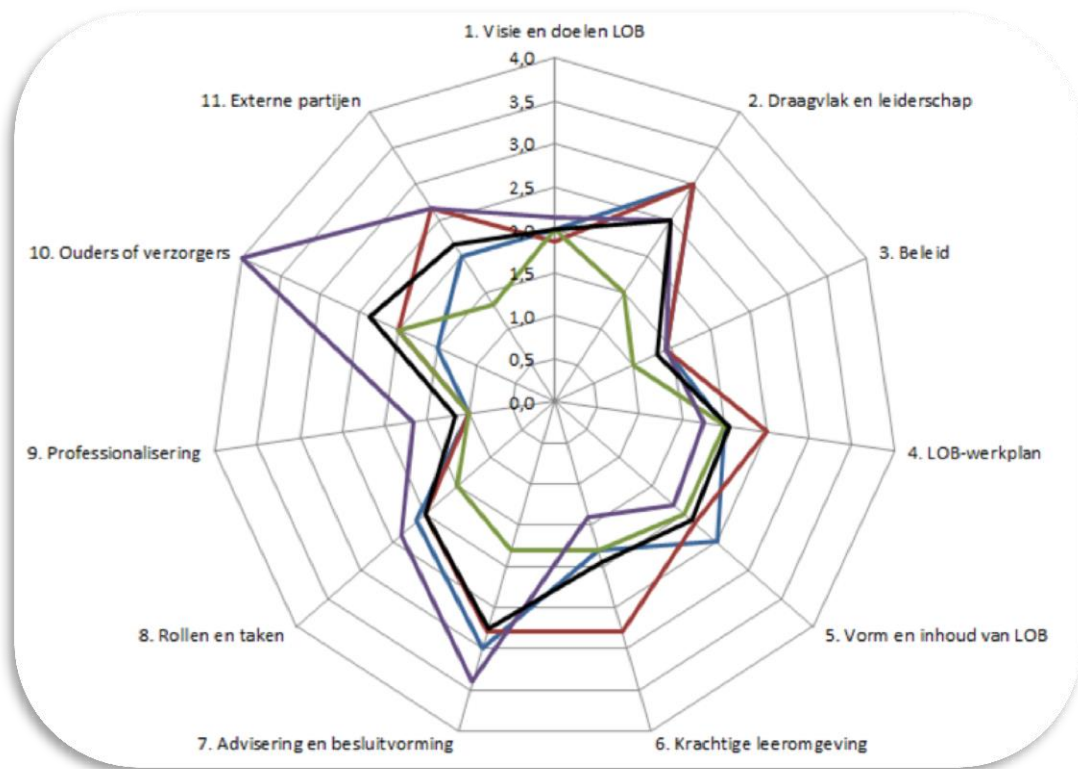
Bij de documentatie van de afdeling PW is er een discrepantie in voor wie de documenten geschreven zijn. Het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d. a) is duidelijk geschreven voor de loopbaanbegeleider en heeft dus ook het doel de loopbaanbegeleider te ondersteunen. De andere documenten "startfase en loopbaan begeleiding" (ROCMN, n.d.b) en "loopbaanbegeleiding uit macro plan PW" (ROCMN, n.d.c) zijn meer geschreven ter verantwoording aan bijvoorbeeld het management of de onderwijsinspectie. Zo staat in een van deze stukken: "*Tevens ontwikkelt hij basiskennis- en vaardigheden die nodig zijn voor het beroep. Dit doet hij door....*". Dit leest alsof het verantwoording geeft aan derden, in plaats van advies te geven aan de loopbaanbegeleider.

Het document van de afdeling TS (ROCMN, 2014) begint vanuit het belang van de loopbaanbegeleider. Al vrij snel verschuift dit belang richting de beleidsmakers en het college van bestuur of andere partijen. Nadeel daarbij is dat het taalgebruik een sterk ambtelijk karakter heeft.

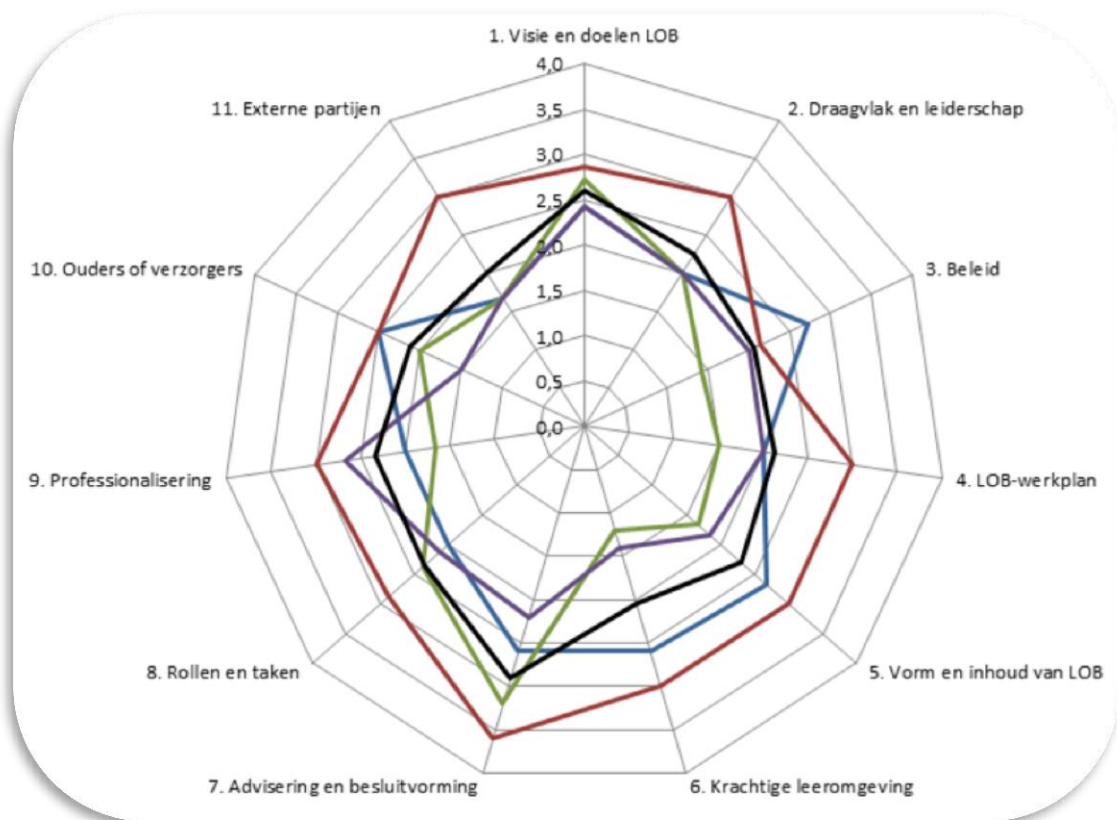
5.2 LOB-scan

Zoals aangegeven in de methode paragraaf is de LOB-scan ontwikkeld door MBO Diensten om een beeld te krijgen van hoe loopbaanbegeleiding (LOB) binnen een mbo wordt vormgegeven. De LOB-scan bestaat uit 51 stellingen verdeeld over 11 onderdelen, die samen vier hoofdthema's dekken: (1) Visie en beleid, (2) Ontwikkeling en begeleiding, (3) Organisatie en (4) Samenwerking. Per stelling moet steeds ingevuld worden in hoeverre men vindt dat die van toepassing is op de werkwijze van zijn of haar eigen team of college. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van een vierpuntsschaal die loopt van 1 (*we voldoen niet aan deze beschrijving, we zijn er niet of nauwelijks mee bezig*) tot 4 (*we voldoen volledig aan deze beschrijving, bereiken veel positieve resultaten en werken voortdurend aan verbetering van dit onderdeel*).

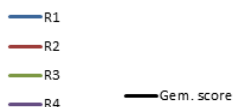
In dit onderzoek is de LOB-scan ingevuld door vier medewerkers van de afdeling Pedagogisch Werk van het Welzijn College en vier medewerkers van het team Technisch Specialisten Personenauto's (BOL niveau 4) van het Automotive College van het ROC Midden Nederland. De gekozen medewerkers zijn allen direct betrokken bij loopbaanbegeleiding in hun dagelijkse werk. De uitkomsten van de scan voor beide afdelingen staan samengevat in Figuur 5 en 6. Hieronder volgt per hoofdthema van de LOB-scan een bespreking van de uitkomsten van de scan van beide afdelingen. De uitgebreide uitwerkingen van de LOB-scan per afdeling zijn te vinden in bijlage 4 .



Figuur 5 Uitkomst van de LOB-scan van de afdeling Pedagogisch Werk van het Welzijn College (ROCMN)



Figuur 6 Uitkomst van de LOB-scan van de afdeling Technisch Specialist van het Automotive College (ROCMN)



Visie en beleid

Bij het eerste thema, **Visie en beleid**, horen de stellingen over de onderdelen: (1) Visie en doel(en) loopbaanontwikkeling en –begeleiding (LOB); (2) Draagvlak en leiderschap; (3) Beleid en (4) een LOB-werkplan. De gemiddelde score van dit onderdeel bij PW ligt tussen de 1,3 (beleid) en de 2,5 (draagvlak en leiderschap). Met name de score rondom beleid valt hierin op. In de verdere ontwikkeling van beleid en het uitdragen van dit beleid op de werkvloer ligt een duidelijke taak. De gemiddelde score van dit onderdeel bij TS ligt tussen de 1,5 (vertaling van het beleid in middelen) en de 2,8 (het bijstellen van het beleid). Bij TS Beleid valt vooral de spreiding in antwoorden op bij de stelling *“In onze onderwijsinstelling wordt het beleid, de koers, de activiteiten van LOB en het professionaliseringsplan op basis van monitoring en evaluatie bijgesteld.”* Twee respondenten (respondenten 1 & 4) waren het daar geheel mee eens, terwijl de twee anderen het er niet mee eens waren (zie bijlage 4 voor een uitgebreidere analyse). De resultaten van de LOB-scan bevestigen dat medewerkers van beide afdelingen behoefte hebben aan meer duidelijkheid over het beleid en de manier waarop dit uitgewerkt wordt in de praktijk.

Ontwikkeling en begeleiding

Het tweede thema, **Ontwikkeling en begeleiding**, bevat stellingen over de onderdelen: (5) Vorm en inhoud van LOB; en (6) Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving. Voor de afdeling PW wordt hier gemiddeld een 2,1 gescoord voor beide onderdelen. Volgens de respondenten wordt er met de vorm en inhoud van LOB nauwelijks iets gedaan. De gesprekvoeringen worden daarentegen wel door alle respondenten als positief beschouwd. De beoordeling op de diverse LOB competenties verschillen van elkaar. De afdeling PW is hierbij nog op zoek naar een balans in het onderwijsprogramma.

Bij de afdeling TS blijkt uit figuur 6 duidelijk dat de gemiddelde scores (zwarte lijn) voor de stellingen op deze onderdelen wederom relatief laag zijn (tussen de 2.1 en 2.3). Er zijn duidelijke discrepanties tussen de diverse oordelen. Dat kan te maken hebben met het feit dat niet iedereen loopbaanbegeleider van de afdeling evenveel ervaring heeft.

Beide afdelingen worstelen nog met hoe zij inhoud gaan geven aan hun loopbaanbegeleidingslessen. Uit de scan kunnen wij ook ophalen dat het aanbod van diverse werkvormen om de loopbaanbegeleidingslessen inhoud te geven, nog niet optimaal verspreid zijn onder de collega's van de afdeling PW.

Organisatie

De onderdelen van het derde thema, **Organisatie**, bevatten stellingen over: (7) Advisering en loopbaanbesluitvorming, (8) Rollen en taken in de onderwijsinstelling en (9) Professionalisering. De afdeling PW laat hier een diversiteit zien aan hoogste en laagste scores. Sommige onderdelen lijken hiermee goed op de kaart gezet waar andere onderdelen meer aandacht behoeven. De meest positieve score komt bij het onderdeel advisering en besluitvorming naar voren. De kanttekening hierbij is wel dat er grote verschillen zijn in scores per respondent. Dit verschil verdient aandacht. Bij de afdeling TS zien we hier de hoogste scores van alle onderdelen van de scan (gemiddeld 2,9) op het onderdeel advisering en loopbaanbesluitvorming. De score op het onderdeel rollen en taken en professionalisering zijn echter minder positief (beiden gemiddeld 2,3). De afdeling geeft daarbij aan vooral ontevreden te zijn over de mate van sturing vanuit het management.

Het is duidelijk dat er binnen beide afdelingen wel degelijk sprake is van professionalisering op het gebied van loopbaanbegeleiding, maar dat deze professionals zich beter moeten profileren binnen hun afdelingen. Hun werk is namelijk nog niet goed zichtbaar voor collega's binnen hun afdelingen.

Samenwerking

In het laatste thema, gaat het om de samenwerking met ouders en verzorgers en met externe partijen. Bij de afdeling PW is de score iets boven de 2. De afdeling geeft aan ouders en verzorgers als zeer belangrijk te ervaren als het gaat om schoolprestaties en ontwikkeling van studenten (WRR, 2009, Lamers, 2013). Het ontwikkelen van een beleid dat ouders betreft bij de loopbaanontwikkeling heeft nog ruimte voor verdere ontwikkeling. De score voor dit onderdeel valt met name hoog uit door respondent vier.

Bij de afdeling TS wordt op beide onderdelen gemiddeld 2,0 gescoord. Ook dit geeft duidelijk ruimte voor verbetering. Deze verbetering ligt bij de afdeling TS ook op het gebied van samenwerking met het werkveld van de leerlingen.

Op basis van de uitkomst van de LOB-scan blijkt dat beide afdelingen een duidelijke ambitie hebben om beter samen te gaan werken met ouders van leerlingen en stagebedrijven.

6. Conclusie en aanbevelingen

Hieronder staan de vergelijkingen en conclusies beschreven. Dit hebben wij eerst op meso-niveau gedaan en daarna op micro-niveau.

Conclusie en aanbevelingen meso-niveau

Van de deelvragen zijn er drie vragen expliciet op meso-niveau geformuleerd. Dit zijn de vragen:

- *Waar zitten overeenkomsten en verschillen in LOB tussen het Friesland College, en het ROC Midden Nederland? Hoe zijn deze verschillen te verklaren?*
- *Wat zijn sterke onderdelen binnen deze onderwijsinstellingen t.a.v. LOB? Hoe worden die zichtbaar/vormgegeven?*
- *Welke onderdelen van het LOB-beleid hebben verbetering nodig? Waarom?*

Het antwoorde op de eerste twee deelvragen zal concluderend zijn. De derde deelvraag heeft een aanbevelend karakter.

Waar zitten overeenkomsten en verschillen in LOB tussen het Friesland College, en het ROC Midden Nederland? Hoe zijn deze verschillen te verklaren?

Een groot deel van het antwoord op deze vraag is al beschreven in de vergelijkende paragrafen van hoofdstuk 2 resultaten meso. Hier worden de belangrijkste overeenkomsten en verschillen nog onder elkaar gezet. Waar mogelijk wordt er ook direct een verklaring voor die verschillen gegeven.

Overeenkomsten

Loopbaanbegeleiding staat bij beide instellingen centraal. Beide stukken zijn geschreven voor beleidsmakers op microniveau. De theorie uit de landelijke kaders wordt op dezelfde manier gehanteerd.

In beide instellingen hebben loopbaanbegeleiders de duidelijke opdracht om via reflectie het leren op gang te brengen. Beide ROC's omschrijven daarna niet hoe een loopbaanbegeleider dat zou moeten doen. Waarom dit niet omschreven wordt is niet duidelijk. Reflectie als middel om te leren zit expliciet in de landelijke kaders en heeft op die manier zijn weg gevonden naar deze instellingskaders.

Samenwerking met het werkveld en samenwerking met ouders wordt als belangrijk omschreven. Tegelijkertijd zijn beide ROC's niet richtinggevend voor het micro-niveau. Er is niet omschreven wat er van die samenwerking verwacht wordt en hoe die samenwerking er uit moet zien. Het is niet te verklaren waarom dit niet omschreven is.

Verschillen

Het Friesland College geeft in zijn stukken meer richting dan het ROC Midden Nederland. Het beleid is meer uitgewerkt en geschreven voor de werkvloer.

Een groot verschil is ook dat het Friesland College meer aandacht heeft voor taal. De termen loopbaanontwikkeling en loopbaanbegeleiding zijn expliciet uit elkaar gehaald. Een loopbaanbegeleider heet bij het Friesland College een coach. Dit werkt vaak verhelderend maar wordt niet altijd consequent gehanteerd.

Het ROC Midden Nederland heeft drie leidende documenten die expliciet met elkaar in lijn zijn. Het Friesland College heeft vijf verschillende documenten waarin de lijn soms niet duidelijk is.

Uit de stukken van het Friesland College blijkt dat de werkvloer invloed heeft gehad op de vorming van het beleid op instellingsniveau. Dit is bij het ROC Midden Nederland niet terug te vinden.

Het Friesland College besteedt veel aandacht aan implementatie van het beleid. Dit bleek uit het interview maar is niet naar voren gekomen uit de beleidstukken. Teams worden getraind en er zijn coördinatoren aangesteld die loopbaanbegeleiding begeleiden binnen het Friesland College. Bij het ROC Midden Nederland is er naast een enkele opmerking, geen informatie over implementatie en hoe daar aan gewerkt wordt.

Wat zijn sterke onderdelen binnen deze onderwijsinstellingen t.a.v. LOB? Hoe worden die zichtbaar/vormgegeven?

ROC Midden Nederland

De stukken van het ROC Midden Nederland zijn helder geformuleerd. Er zit lijn in. De drie stukken waar het om gaat horen bij elkaar en verwijzen ook naar elkaar. De theorie van loopbaanbegeleiding is helder verwoord.

Friesland College

Het Friesland College heeft een sterke troef in handen met de manier waarop dingen geschreven zijn en voor wie ze geschreven zijn. Het is duidelijk een handreiking voor mensen op de werkvloer. De stukken geven richting en zijn logisch te verklaren. Iedereen weet in grote lijnen, wat hij kan of moet doen naar het lezen van deze stukken.

Bij het Friesland College is er aandacht voor het proces van ontwikkeling. Beleid of richtlijnen is één maar daarnaast wordt er expliciet gekeken naar ondersteuning van de werkvloer om dit beleid uit te voeren. De kapstok en begeleidingsmatrix (Friesland College, 2013) en de rol van de coördinatoren zijn daar sterke voorbeelden van.

Doordat er aandacht is voor implementatie van het beleid is er ook aandacht voor professionalisering van de loopbaanbegeleiders. De opbrengst hiervan is weer betere uitvoering van het beleid en verdere ontwikkeling van dit beleid. Uiteindelijk levert dit betere loopbaanbegeleiding op.

Welke onderdelen van het LOB-beleid hebben verbetering nodig? Waarom?

ROC Midden Nederland

Naar aanleiding van dit onderzoek bevelen wij aan dat het ROC Midden Nederland bij het formuleren van beleid meer rekening houdt met de werkvloer. De vraag waar heeft de werkvloer behoefte aan en hoe kunnen wij daar op ROC Midden Nederland niveau in voorzien, is van wezenlijk belang. Een document als de Kapstok en begeleidingsmatrix zoals we dat gezien hebben bij het Friesland College is aan te bevelen (Friesland College, 2013). Dit geeft richting en zorgt ervoor dat mensen die werken op afdelingsniveau weten hoe ze verder moeten. Voor het ROC Midden Nederland is het dan ook duidelijker of afdelingen het beleid uitvoeren en hoe ze dit uitvoeren.

De implementatie van het beleid is tot op heden geen prioriteit geweest. Wij bevelen aan dat het ROC Midden Nederland een implementatieplan loopbaanbegeleiding opstelt. Hier moet in ieder geval professionalisering van loopbaanbegeleiders in mee genomen worden.

Samenwerking met de ouders, het werkveld en anderen betrokkenen is nu niet meer dan een voetnoot. Uit diverse onderzoeken (WRR, 2009) blijkt dat deze samenwerking belangrijk is voor de loopbaanontwikkeling van de studenten. Wij bevelen aan deze samenwerking verder te onderzoeken en samen met vertegenwoordigers van alle betrokkenen vorm te geven.

Friesland College

Naar aanleiding van dit onderzoek bevelen wij het Friesland College aan om het beleid eenduidiger te formuleren. Eén overkoepelend loopbaanbegeleidingsdocument waarin alle richtlijnen en handreikingen worden samengevoegd is aan te raden. Dit zal de heldere structuur die getracht wordt neer te zetten ten goede komen.

Net als bij het ROC Midden Nederland is samenwerking met de ouders, het werkveld en anderen betrokkenen niet meer dan een voetnoot. Uit diverse onderzoeken (WRR, 2009) blijkt dat deze samenwerking belangrijk is voor de loopbaanontwikkeling van de studenten. Wij bevelen aan deze samenwerking verder te onderzoeken en samen met vertegenwoordigers van alle betrokkenen vorm te geven.

De implementatie van het beleid heeft veel aandacht in de praktijk. Er is hier echter, voor zover bekend, niets over geschreven. Dit maakt niet inzichtelijk wat er al gebeurt is en wat de volgende stap in het proces zou moeten zijn. Wij bevelen het Friesland College aan een implementatieplan loopbaanbegeleiding op te stellen. Huidige initiatieven kunnen daar in meegenomen en gecoördineerd worden. Het geeft tevens inzicht in vervolgstappen die het Friesland College verder nog kan en wil zetten.

Aanbevelingen Micro-niveau

Hieronder volgt een korte beschrijving van wat de twee afdelingen volgens ons van elkaar kunnen leren op het gebied van loopbaanbegeleiding naar aanleiding van de analyse op microniveau. Hierbij worden wederom de vier hoofdthema's van de LOB-scan gebruikt.

Visie en beleid

Wij adviseren zowel de afdeling TS als de afdeling PW om hun documentatie rond LOB te herzien door het meer in lijn te brengen met het ROCMN materiaal over LOB. Dat schept duidelijkheid over wat wel of niet moet gebeuren en daar lijken de medewerkers van beide afdelingen volgens de uitkomsten van de LOB-scan ook behoefte aan te hebben.

Ontwikkeling en begeleiding

Wij adviseren de afdeling TS om ook gebruik te maken van de grote kennisbron van ontwikkelingsgerichte opdrachten en reflectiemodellen die de afdeling PW ontwikkelt heeft. Dat geeft ook antwoord op de vraag hoe ziet de inhoud van loopbaanbegeleiding eruit. De afdeling PW adviseren wij een selectie te maken uit die grote hoeveelheid opdrachten en modellen en deze net zoals bij de afdeling TS schematisch weer te geven. Door goede afspraken te maken over welke opdrachten behandeld worden tijdens de klassikale loopbaanuren kunnen beide afdelingen zorgen voor een uniform aanbod aan loopbaanlessen.

Organisatie

Beide afdelingen hebben in hun documentatie summier beschreven hoe de organisatie van loopbaanbegeleiding binnen hun afdeling er uitziet. Wij adviseren beide teams dit scherper te formuleren in hun documentatie. Ook adviseren wij de afdeling TS meer aandacht te besteden aan hoe de organisatie rondom loopbaanbegeleiding eruit komt te zien. Dus wat is de taakomschrijving van een loopbaanbegeleider etc.

Op basis van de uitkomst van de LOB-scan adviseren wij ook binnen de afdelingen goed overleg te hebben over de organisatie rondom loopbaanbegeleiding. Daar bestaat nu nog veel onduidelijkheid over. De afdeling TS adviseren wij ook om met alle betrokkenen in gesprek te gaan hierover met het management team van de school.

Samenwerking

Wij adviseren beide afdelingen om binnen hun eigen afdeling goede en duidelijke afspraken te maken over de samenwerking met ouders en stagebedrijven en deze vast te leggen in hun loopbaanhandboek. Een aanvullende aanbeveling voor de afdeling TS hierbij is ook om duidelijk te krijgen wat de afdeling verwacht van de samenwerking met ouders. Dat konden wij namelijk niet terug halen uit het loopbaanhandboek.

Conclusie Micro-niveau

Uit de deelvragen die vooraf aan dit benchmarkonderzoek geformuleerd zijn komen twee vragen naar voren die betrekking hebben op het micro-niveau van dit onderzoek:

- *Welk suggesties kunnen we op grond van dit onderzoek formuleren voor het verbeteren van LOB op onze afdelingen?*
- *Wie moeten bij dit verbetertraject betrokken worden?*

Het algemene beeld wat naar voren komt is dat er op het gebied van loopbaanbegeleiding meer beschreven is binnen de afdeling PW dan de afdeling TS. Beide afdelingen hebben duidelijk ambities om loopbaanbegeleiding beter te maken, maar zullen ook hun professionals op dit gebied beter moeten inzetten om deze ambities te bereiken. Loopbaanbegeleiders hebben meer training en sturing nodig om het loopbaanbeleid uit te voeren. De verdere ontwikkeling van het bestaande beleid en verdere professionalisering van loopbaanbegeleiders zouden hand in hand moeten gaan.

Een ander belangrijk punt is dat het delen van kennis en informatie rondom loopbaanbegeleiding bij beide afdelingen te weinig gebeurt. Hierdoor staan loopbaanbegeleiders snel op zichzelf en zijn ze bezig met hun eigen prioriteiten. Hoewel eigenheid van de loopbaanbegeleiders belangrijk is, is een zekere uniformiteit in de aanpak en in het programma ook van belang. Door meer met elkaar te delen, zou de kwaliteit van loopbaanbegeleiding op beide afdelingen verder kunnen verbeteren. Van Woerkom (2014) beveelt naar aanleiding van zijn praktijkgericht onderzoek aan een platform LOB te starten. Dit platform zal zowel online als offline vormgegeven moeten worden. Deze aanbeveling kan voor beide afdelingen worden overgenomen. Daarbij gaat het zowel om het delen van kennis hierover tussen de twee afdelingen, als ook om het delen van ervaringen tussen collega-loopbaanbegeleiders binnen de afdelingen.

De vraag is tot slot wie er bij dit verbetertraject betrokken moeten worden. Vanuit de afdeling TS bleek vanuit de LOB-scan dat de betrokken loopbaanbegeleiders behoefte hebben aan meer sturing op dit onderwerp vanuit het management. Het is dus belangrijk om het management hierbij te betrekken, maar daarbij niet de input van de loopbaanbegeleiders uit het oog te verliezen. Verder geldt voor beide afdelingen dat het belangrijk is om alle stakeholders (management, docenten, leerlingen, ouders, stagebedrijven) bij het proces te betrekken, omdat het bewezen ineffectief is om een verandertraject van bovenaf op te leggen zonder stakeholders daarin een stem te geven (Mars, 2012).

Conclusie hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek was: Hoe kunnen wij de succes- en faalervaringen van de onderzochte afdelingen (ROCMN en Friesland College) met LOB gebruiken voor de verdere ontwikkeling van LOB op onze eigen afdelingen?

Op basis van dit benchmark onderzoek en de antwoorden op de deelvragen kunnen we concluderen dat er een aantal aanbevelingen zijn die wij kunnen gebruiken voor de verdere ontwikkeling van LOB op onze eigen afdelingen (PW en TS).

- Er zou meer aandacht moeten zijn voor de samenwerking met het werkveld en met ouders. Dat blijkt zowel uit de analyse op meso- als op micro-niveau.
- Het LOB-beleid moet, net als bij het Friesland College, meer worden uitgewerkt en geschreven voor de begeleiders op de werkvloer.
- Er moet, net als bij het Friesland College, meer aandacht zijn voor de terminologie rond loopbaanbegeleiding. Termen moeten helder gedefinieerd worden en consequent worden toegepast.
- Loopbaanbegeleiders moeten, net als bij het Friesland College, invloed krijgen op de vorming van het LOB-beleid op instellingsniveau. Daarnaast moeten anderen betrokkenen (waaronder het management team van de school) hierin ook meegenomen worden.
- Er moet, net als bij het Friesland College, meer aandacht besteed worden aan de professionalisering van loopbaanbegeleiders en de implementatie van het LOB-beleid op microniveau. Dat kan door een implementatieplan loopbaanbegeleiding op te stellen, waarin de professionalisering van loopbaanbegeleiders meegenomen wordt.
- De documentatie rond LOB op afdelingsniveau moet worden aangescherpt, waarbij ook aangegeven moet worden hoe de organisatie van LOB moet verlopen.
- Kennis rond LOB op afdelingsniveau moet ROC breed worden gedeeld. Door meer met elkaar te delen, zou de kwaliteit van loopbaanbegeleiding op beide afdelingen verder kunnen verbeteren.

Wij zijn van mening dat als beide afdelingen met deze aanbevelingen aan de slag gaan, de kwaliteit van de loopbaanbegeleiding die zij verzorgen flink zal verbeteren.

7. Literatuur

- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., en van der Meer-Middelburg, A.G.E., (2007). *Basisboek interviewen, handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*, Groningen: Wolters-Noordhoff, 2e herziene druk.
- Barends, P. (2008) *How well are we actually doing? Benchmarking Service Management: Time for action!*, White Paper gedownload op 9-05-2014 van <http://espana.bit-center.com/>.
- Friesland College. (n.d.). *FC Koersplan 2013 – 2015; van binnen naar buiten*. Leeuwarden: Friesland College.
- Friesland College. (n.d.a). *Loopbaanbegeleiding in het Friesland College*. Leeuwarden: Friesland College.
- Friesland College. (n.d.b). *Communicatieplan coaching*. Leeuwarden: Friesland College.
- Friesland College. (n.d.c). *Kaders voor coaching*. Leeuwarden: Friesland College.
- Friesland College. (2013). *Kapstok en begeleidingsmatrix*. Leeuwarden: Friesland College.
- Kessels, J. W. M., & Poell, R. (2011). *Handboek human resource development: Organiseren van het leren*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A., & Keursten, P. (1996). *Het achtvelden instrument: Analyse kader voor opleidingseffecten*. Kessels en Smit the learning company.
- Kuijpers, M.A.C.T. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'*. Enschede: Twente University Press.
- Kuijpers, M. A. C. T. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte*. Heerlen: Open Universiteit.
- Kuijpers, M., Meijers, F., & Bakker, J., (2006) *Krachtige loopbaangerichte leeromgevingen in het (v)mbo: hoe werkt het?* Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.
- Kuijpers, M. & Meijers, F. (2008). *Loopbaanleren, onderzoek en praktijk in het onderwijs*. Apeldoorn: Garant.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: Mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool, Lectoraat "Pedagogiek van de Beroepsvorming".
- Lamers, I. (2013). *Ouderbetrokkenheid in het middelbaar beroeps onderwijs. Determinantenonderzoek ten aanzien van ouderbetrokkenheid en manieren om ouderbetrokkenheid te bevorderen*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Lange, R. de, Schuman, H., & Montesano Montessori, N. (2011). *Praktijkgericht onderzoek voor reflectieve professionals*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Luken, T. (2009). *Het dwaalspoor van de goede keuze, Naar een effectiever model van (studie)loopbaanontwikkeling*. Tilburg: Fontys Hogeschool.
- Mars, A. (2009). *Hoe krijg je ze mee? Vijf krachten om een verandering te laten slagen*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV, 4^e druk. MBO Diensten (2012). *Handleiding LOB-scan voor het mbo*. Woerden: MBO Diensten.
- MBO raad. (2011). *Kwalificatie-eisen loopbaan en burgerschap in het MBO: studiejaar 2011-2012*.
- Montesano Montessori, N., Schuman, J., & Lange, R. (2012). *Kritische discoursanalyse: De macht en kracht van taal en tekst*. Brussel: ASP.
- ROCMN (n.d.a) *Het grote loopbaanhandboek; Een bundel inspiratie voor de loopbaanbegeleiding van de opleiding Pedagogisch Werk*. Utrecht: ROCMN.
- ROCMN (n.d.b) *Startfase en loopbaanbegeleiding*. Utrecht: ROCMN.
- ROCMN (n.d.c) *loopbaanbegeleiding uit macro plan PW*. Utrecht: ROCMN.
- ROCMN (2014). *HANDBOEK BEGELEIDING; Handleiding bij de uitvoering van de begeleiding*, Automotive College. Utrecht: ROC Midden Nederland.
- ROCMN, (2010). *Focus; Investeren in ROC Midden Nederland*. Utrecht: ROC Midden Nederland.
- ROCMN, (2011). *Beleidskader onderwijs beroepsopleidingen*. Utrecht: ROC Midden Nederland.

- ROCMN (2013a). *Jaarverslag 2012*, Utrecht: ROC Midden Nederland.
- ROCMN, (2013b). *Onderwijsstandaarden beroepsopleidingen ROC Midden Nederland; Onderwijsstandaarden en toelichting*. Utrecht: ROC Midden Nederland.
- Schillemans, S. (2014). *Individuele Loopbaangesprekken: Hoe haal je eruit wat erin zit?* Master Leren en Innoveren: Soest.
- Schop, G.J. (n.d.) *Benchmarking*, bespreking en bewerking van het model van Camp (1998), online geraadpleegd op 09-05-2014 op <http://www.gertjanschop.com/modellen/benchmarking.html>.
- Sinek, S. (2009) How great leaders inspire action [Video File] verkregen van http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action.
- Steehouder, M., Jansen, C., Maat, K, Staak, J. van der, en Woudstra, E., (1992), *Leren Communiceren, Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*, Groningen: Wolters-Noordhoff, derde druk.
- Tuijn, S., Bergh, H. van den & Holleman, B.C. (2004). Het sturend effect van vragen met voorbeeldantwoorden in een face-to-face setting. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 26(1), 1-20.
- Woerkom van, D.C. (2014). *Is loopbaanbegeleiding ontwikkeld?*; *Onderzoeksartikel over de evaluatie van een nieuw werkplan loopbaanbegeleiding bij de afdeling Pedagogisch Werk*, online: geraadpleegd op 15-5-2014 op loopbaanbegeleider.wordpress.com.
- WRR (2009). *Vertrouwen in de school. Over de uitval van 'overbelaste' jongeren*. Amsterdam: University Press.

Bijlagen

Bijlage 1

Taakverdeling

Bijlage 2

Uitwerking interview Yudi Hoekstra

Bijlage 3

Documentenanalyse afdeling Pedagogisch Werk en afdeling Technisch Specialist Personenauto's

Bijlage 4

Resultaten en analyse LOB-scan afdeling Pedagogisch Werk en afdeling Technisch Specialist Personenauto's

Bijlage 5

Beschrijving Nederlands LOB-beleid (macro)

Bijlage 6

Documentenanalyse beleidsstukken Friesland College

Bijlage 1 Taakverdeling

In onderstaande tabel zijn de stukken opgenomen die wij afzonderlijk hebben geschreven. Niet genoemde stukken zijn gezamenlijk tot stand gekomen. Indien dat niet het geval is, is dit in de tekst expliciet genoemd.

Vergelijking ROC Midden Nederland en Friesland College (meso)	Dirk
Vergelijking Pedagogisch Werk en Technisch Specialist Personenauto's (micro)	Sam
Conclusie/aanbevelingen meso	Dirk
Conclusie/ aanbevelingen micro	Sam
Bijlage 2	Sam
Bijlage 5	Dirk
Bijlage 6	Dirk

Bijlage 2 Uitwerking interview Friesland College

<p>Visie en beleid</p>	<p>-In 2011 heeft het Friesland College (FC) meegedaan aan het stimuleringsproject LOB in het MBO. Dit project bestond uit twee lijnen: 1. Professionalisering van de loopbaanbegeleiders en. 2. Hoe ga je daar op strategisch niveau mee om.</p> <p>- De projectleiders van het FC zijn met de afdelingsmanager in gesprek gegaan, om te bepalen aan welke scholing behoefte was binnen het team.</p> <p>- Om de kennis die deze trainers hebben opgedaan niet te laten verwateren heeft het Friesland College een kapstok document geschreven. Dit document stelde de vraag: <i>wat is nu loopbaanbegeleiding gedurende de hele opleiding voor onze cursist? Hoe kunnen we dit benoemen en waar gebeurt nu wat?</i> Dit document is in eerste instantie geschreven voor alle afdelingsmanagers. Later is er een vertaalslag gemaakt zodat het document ook bruikbaar was voor de loopbaanbegeleiders.</p>
<p>Ontwikkeling en begeleiding</p>	<p>- Vanuit het project stimuleringsproject LOB in het MBO heeft er scholing plaatsgevonden voor de loopbaanbegeleiders. De centrale vraag was: <i>Hoe voer ik een goed loopbaangesprek?</i> Een projectgroep van acht personen is hier vanuit het Friesland College verder mee gegaan. Vraagstukken vanuit deze projectgroep waren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>hoe gaan we werken tijdens de intake?</i> • <i>hoe beschrijven we dit in het curriculum?</i> • <i>hoe verloopt de doorstroom van mbo naar hbo?</i> <p>Door deze project-(beleids-)groep zijn er trainers benoemd die deel hebben genomen aan de cursus <i>Train de trainer</i> bij het Cinop. Door het volgen van deze training heeft het Friesland College nu vier experts binnen het vakgebied in huis. Deze vier experts zijn vervolgens alle teams binnen het Friesland College gaan trainen. De duur van deze training was vier weken, waarbij er iedere week een dagdeel werd getraind met de teams. Het waren ook deze experts, die in gesprek gingen met de afdelingsmanagers en hen hebben kunnen overtuigen van de successen die in de teams plaatsvonden.</p> <p>- Er wordt gebruik gemaakt van Flits bijeenkomsten van 1 uur. Tijdens deze bijeenkomsten wordt een team geprikkeld om na te denken over het onderwerp loopbaanbegeleiding en wordt bepaald wat de behoefte is voor scholing op dit onderwerp.</p> <p>- Of alle investeringen in LOB een succes zijn, moet gaan blijken uit de resultaten van de JOB enquête en een interne enquête. Ook wordt er voor de ontwikkelingen gekeken naar de inspectie kaders en de interne audits.</p> <p>-Resultaten die nu al waarneembaar zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De cursist luistert beter en heeft meer aandacht voor het onderwerp. • De opleiding laat ons nadenken over wat wij willen. <p>Deze feedback komt vooral van cursisten die werken met een loopbaanbegeleider (coach) die de training heeft gevolgd. Deze</p>

	<p>loopbaanbegeleiders hebben het echt over de 5 loopbaancompetenties van Kuijpers.</p> <p>Succesfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Loopbaanbegeleiders zelf enthousiast krijgen voor het onderwerp. -Dit zo kunnen vertalen dat afdelingsmanagers enthousiast worden. -Als loopbaanbegeleider moet je oordeel vrij kunnen handelen. Dat vergt training en gaat niet vanzelf. -Loopbaanbegeleiding moet niet de verantwoordelijkheid van één persoon zijn, maar eigendom van het hele team. <p>Faalfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verantwoordelijkheden zijn niet altijd duidelijk. - Gebrek aan tijd. De loopbaanbegeleiders moeten tijd krijgen om deze ontwikkeling door te maken. Ook binnen het Friesland College is er soms niet genoeg tijd.
Organisatie	<p>- Rol beschrijving:</p> <p>Binnen het Friesland College is iedere docent een coach. Van deze rol is een profielbeschrijving gemaakt en hierbinnen valt de rol van loopbaanbegeleider. Er is gekozen voor de werktitel coach omdat een studieloopbaanbegeleider meer doet dan alleen maar loopbaanbegeleiding. Denk hierbij aan administratieve taken en het geven van de lessen burgerschap volgens de vier competenties omtrent burgerschap. Wel verschilt het binnen het Friesland College per afdeling. Zo zijn er afdelingen waar een coach zowel vakdocent, studieloopbaanbegeleider en docent burgerschap is. Maar er zijn ook afdelingen waarbinnen de coach alleen studieloopbaanbegeleider en docent burgerschap is. Het streven is dat dezelfde coach de cursist gedurende zijn vierjarige opleiding blijft volgen. In de praktijk is dit nog niet gebeurd. Het Friesland College heeft moeite om dit te organiseren.</p>
Samenwerking	<p>- De projectgroep is in gesprek met de VMBO scholen om een doorlopende leerlijn LOB te ontwikkelen vanuit het VMBO naar het MBO. Het document wat hieruit voort komt zit nog in de ontwikkelingsfase. De geïnterviewde kon hieruit al wel opmaken dat er een verschil is in de taal/woordkeuze die wordt gemaakt binnen het VMBO en het MBO op het gebied van loopbaanbegeleiding. Er is een ambitie om dit gelijk te trekken. Dit kan de kwaliteit van het intakeproces sterk vergroten. Loopbaanbegeleiding kan zo naadloos in elkaar overlopen.</p>

Bijlage 3 Documentenanalyse afdeling Pedagogisch Werk en Technisch Specialist personenauto's

Afdeling Pedagogisch Werk

De analyse van de afdeling PW is geschreven door Sam. De analyse van de afdeling TS is geschreven door Dirk.

Algemeen beeld

Voor deze documentenanalyse heb ik van de afdeling Pedagogisch Werk (PW) drie documenten ontvangen:

- 1: het handboek loopbaanbegeleiding (ROCMN, n.d.a)
- 2: startfase en loopbaanbegeleiding (ROCMN, n.d.b)
- 3: loopbaanbegeleiding vanuit het macro-plan pedagogisch werk (ROCMN, n.d.c)

Mijn algemene beeld is dat er binnen de afdeling Pedagogisch Werk (PW) in het verleden al behoorlijk wat is geschreven over loopbaanbegeleiding. Uit de documenten die ik gelezen heb valt op te maken dat zij proberen loopbaanbegeleiding zo gestructureerd mogelijk te laten verlopen. Hiervoor hebben zij een Handboek LOB ontworpen, dat 226 pagina's omvat (ROCMN, n.d.a). Opvallend is dat het document enigszins verouderd is, omdat het geschreven is in 2007. Hierdoor zijn de vijf loopbaan competentie van Kuijpers en Meijers (2008) nog niet verwerkt in dit document. Er lijkt dus sprake te zijn van een stilstaand document dat min of meer een momentopname bevat uit 2007.

Zoals in de methodeparagraaf aangegeven hebben we besloten om de documentenanalyse uit te voeren met behulp van de vier hoofdthema's van de LOB-Scan. Hieronder volgt voor ieder van die vier thema's een beschrijving van mijn bevindingen over de LOB documenten van de afdeling PW, gevolgd door een beschrijving van de beoogde doelgroep en de belangrijkste succes- en faalfactoren van de geanalyseerde documenten.

Visie en Beleid

In de drie documenten die ik heb gelezen kon ik weinig terug vinden van de visie van het landelijke Brondocument LOB uit 2007, of van het latere document met kwalificatie eisen leren loopbaan burgerschap (MBO raad, 2011). De nadruk lijkt in de documenten van PW voornamelijk te liggen op het competentiegericht leren. PW geeft aan dat alleen kennisverwerving inmiddels is achterhaald. Van een leerling worden nu ook vaardigheden en een adequate beroepshouding verwacht om succesvol in de praktijk te kunnen functioneren. Dit heeft gezorgd voor de verschuiving van kennisgericht naar competentiegericht onderwijs. Loopbaanbegeleiding neemt een centrale rol in binnen deze competentiegerichte leeromgeving. Hierbij staat reflecteren centraal. Dat gebeurt door middel van het maken van persoonlijke ontwikkelingsplannen en activiteitenplannen (Pop's en Pap's).

Ontwikkeling en Begeleiding

Over het thema ontwikkeling en begeleiding is door de afdeling PW erg veel beschreven. Het handboek staat vol met werkvormen die kunnen worden in gezet als lesinhoud voor de lessen LOB. Ook worden er veel reflectiemodellen aangedragen die de bewijslast in een portfolio kunnen vergroten. Dit geeft loopbaanbegeleiders ruimvoldoende, of misschien zelfs teveel, handvatten om klassikale LOB lessen goed voor te bereiden en te begeleiden.

Ook is er een duidelijk LOB ontwikkelingsplan beschreven. Dit gebeurt aan de hand van fases.

In de documenten wordt uitleg gegeven over hoe een portfolio aangelegd moet worden en welke onderdelen hierin terug te vinden moeten zijn. Ook aan de voortgang die bij een leerling zichtbaar moet zijn binnen zijn/haar opleiding en stage wordt ruimschoots aandacht besteed.

Organisatie

In de documenten wordt weinig beschreven over hoe loopbaanbegeleiding is uitgewerkt in de organisatie. Er staat wel beschreven dat een loopbaangroep uit 12 leerlingen bestaat die ieder tenminste 1 jaar worden begeleid door dezelfde loopbaanbegeleider. Ook staat de rol van de loopbaanbegeleider in relatie tot de stage beschreven. Verder wordt er ook een taakomschrijving gegeven waarin beschreven wordt wat een loopbaanbegeleider allemaal zou moeten doen.

Samenwerking

Bij samenwerking gaat het vooral om de manier waarop er tijdens LOB samengewerkt wordt met ouders, verzorgers en met externe partijen. In de documenten van de afdeling PW wordt kort beschreven hoe de samenwerking met de stagebedrijven wordt onderhouden. Ze spreken hier over co-makship maar lichten dit begrip niet verder toe. Wel wordt er in het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d.a) aangegeven wanneer er een ouderavond plaats moet vinden.

In het document van de afdeling TS (ROCMN, 2014) wordt beschreven dat zij het werkplekieren (stage) erg belangrijk vinden. In hoofdstuk drie wordt het verband gelegd tussen verschillende onderwijsprocessen, LOB en het werkveld waar studenten in opereren. Maar de documentatie beschrijft vervolgens niet welke richtlijnen zij hiervoor hanteren en hoe zij daar betekenis aan willen geven.

Ook op dit punt kan de documentatie van beide teams nog aangevuld worden met meer uitleg over wat men van alle betrokkenen (docenten, leerlingen, ouders en stagebedrijven) verwacht.

Beoogde lezers

Bij een documentenanalyse is het ook altijd belangrijk om na te gaan voor wie de geanalyseerde documenten geschreven zijn. Wat is de doelgroep, ofwel wie zijn de beoogde lezers? Deze vraag staat expliciet in het boek Kritische discoursanalyse (Montesano Montessori, Schuman & de Lange, 2012).

Bij de documentatie van de afdeling PW is er een discrepantie in voor wie de documenten geschreven zijn. Het grote loopbaanhandboek (ROCMN, n.d.a) is duidelijk geschreven voor de loopbaanbegeleider en heeft dus ook het doel de loopbaanbegeleider te ondersteunen. De andere documenten "startfase en loopbaan begeleiding" (ROCMN, n.d.b) en "loopbaanbegeleiding uit macro plan PW" (ROCMN, n.d.c) zijn meer geschreven ter verantwoording aan bijvoorbeeld het management of de onderwijsinspectie. Zo staat in een van deze stukken: "*Tevens ontwikkelt hij basiskennis- en vaardigheden die nodig zijn voor het beroep. Dit doet hij door....*". Dit leest alsof het verantwoording geeft aan derden, in plaats van advies te geven aan de loopbaanbegeleider.

Het document van de afdeling TS (ROCMN, 2014) begint vanuit het belang van de loopbaanbegeleider. Al vrij snel verschuift dit belang richting de beleidsmakers en het college van bestuur of andere partijen. Nadeel daarbij is dat het taalgebruik een sterk ambtelijk karakter heeft.

Succesfactoren

Zoals hierboven aangegeven is de grote hoeveelheid werkvormen die kunnen worden in gezet als lesinhoud voor de lessen LOB een duidelijke succesfactor. Daar kunnen vooral beginnende

loopbaanbegeleiders erg veel aan hebben. Een andere succesfactor is het duidelijke LOB ontwikkelingsplan, dat veel uitleg bevat over de eisen die gesteld worden aan het portfolio en de ontwikkeling van de leerling die daarin terug te vinden moet zijn.

Faalfactoren

Het handboek telt 226 pagina's, wat volgens mij veel te lang is om mee te werken. Het doel van een handboek zou moeten zijn dat een nieuw loopbaanbegeleider dat kan doornemen ter voorbereiding van zijn of haar werkzaamheden. Dit handboek is echter zo lijkig dat het volgens mij vooral gebruikt zal worden als naslagwerk. Het lijkt alsof er door de vele details erg veel ruis tussen zit. De details vergroten de kans op een eenduidig LOB-beleid, maar de kans bestaat dat docenten door tijdgebrek niet het hele document lezen en/of het document een keer doornemen en er dan niet steeds naar teruggrijpen later in het proces.

Bronnen

Kuijpers, M. & Meijers, F. (2008). Loopbaanleren, onderzoek en praktijk in het onderwijs. Apeldoorn: Garant.

MBO raad. (2011). Kwalificatie-eisen loopbaan en burgerschap in het MBO: studiejaar 2011-2012.

ROCMN (n.d.a) Het grote loopbaanhandboek; Een bundel inspiratie voor de loopbaanbegeleiding van de opleiding Pedagogisch Werk. Utrecht: ROCMN.

ROCMN (n.d.b) Startfase en loopbaanbegeleiding. Utrecht: ROCMN.

ROCMN (n.d.c) loopbaanbegeleiding uit macro plan PW. Utrecht: ROCMN.

Afdeling Technisch Specialist Personenauto's (TS)

Algemeen Beeld (TS)

Een vrij lijkig stuk dat helder begint (ROCMN, 2014). Het document zet kaders neer waarbinnen de LOB-er zich kan bewegen. Een mooi voorbeeld hiervan zijn de loopbaancompetenties. De basis van de LOB ligt in de ontwikkeling van loopbaancompetenties.

Visie en Beleid (TS)

Het document schrijft voor hoe dingen aangepakt moeten worden. Hier gaat het niet om de inhoud maar vooral om de vorm. Een voorbeeld hiervan is dat er twee keer per jaar gesprek gevoerd moet worden. Waar dit gesprek over moet gaan en hoe een LOB-er dit gesprek aan moet pakken is niet omschreven.

Hoe een LOB-er loopbaanbegeleiding aan moet pakken en welke concrete handelingen hier bij horen blijft helemaal uit beeld. Het gaat dus over het wat en niet over het hoe. Het waarom van LOB komt helemaal niet aan bod. Sinek (2009) gaat juist uit van het tegenovergestelde en begint bij het waarom.

De basis van LOB-beleid bij het ROC Midden Nederland ligt in de LOB competenties (Kuijpers & Meijers, 2008). In dit stuk word nauwelijks gesproken over de ontwikkeling van deze competenties. Het wordt 4 keer genoemd waarvan één keer in een bijlage overgenomen uit een ander document. Steeds wordt er gezegd dat de loopbaancompetenties ontwikkeld moeten worden. Dit moet door twee keer per jaar een gesprek (WAT). Hoe dit gesprek er uit moet zien en wat de LOB-er moet bespreken om die ontwikkeling te stimuleren (HOE) blijft volledig buiten beschouwing. Waarom dit allemaal belangrijk is (WAAROM) komt ook niet aan bod.

Ontwikkeling en begeleiding (TS)

Overzicht begeleiding (2)

Dit overzicht op bladzijde vier is positief en dient de belangen van LOB-ers. Hierin kan de LOB-er het wanneer, wie, wat/hoe, waarmee en registratie terug vinden. Dit is duidelijk en geeft een LOB-er een duidelijk beeld van waar hij moet zoeken of wat hij moet doen.

Uitgangspunten begeleiding (3)

In dit hoofdstuk staan geen werkbare uitgangspunten om te begeleiden. Ik lees geen concrete richtlijnen voor hoe een LOB-er zijn begeleiding aan moet pakken of in moet richten.

Organisatie (TS)

Begeleidingsmomenten (5)

Vrij algemeen omschreven. Er is hier een kopje "hoe wordt loopbaanbegeleiding uitgevoerd" Daarna volgen in algemene bewoordingen enkele richtlijnen. Deze zijn meer voorschrijvend (een LOB gesprek duurt ongeveer 45 minuten) dan dat ze de LOB-er ondersteunen in het voeren van zo'n gesprek.

5.2.1 iedere deelnemer zit in een begeleidingsgroep

5.4.1 iedere week staat er een LOB uur op het rooster van de LOB-er en de klas

Als er punten zijn waar een LOB-er niet bij kan helpen wordt de student doorverwezen

Samenwerking (TS)

Werkplekieren komt aan bod. Dit wordt benoemd als een prominente plek binnen het onderwijs. Er staan geen richtlijnen of handvaten vermeld hoe dit werkplekieren richting en betekenis gegeven kan worden.

Beoogde doelgroep (TS)

Deze vraag staat expliciet in Kritische discoursanalyse (Montesano Montessori, Schuman & de Lange, 2012). In eerste instantie lijkt dit het belang van de loopbaanbegeleiders te dienen. In tweede instantie zie ik vooral belangen van de beleidsmakers en is het document met name gericht op verantwoording. Verantwoording naar bijvoorbeeld de onderwijsinspectie, het college van bestuur en andere partijen. De gebruikte taal heeft een sterk ambtelijk karakter. In de ambtelijke zit ook de verantwoording.

Zoals eerder al omschreven ligt de focus op het wat en niet op het hoe en het waarom. De laatste twee zijn voor de LOB-er ook zeer interessant.

Bron

ROCMN (2014). HANDBOEK BEGELEIDING; Handleiding bij de uitvoering van de begeleiding, Automotive College. Utrecht: ROC Midden Nederland.

Bijlage 4 Resultaten en analyse LOB-scan afdeling PW en afdeling TS

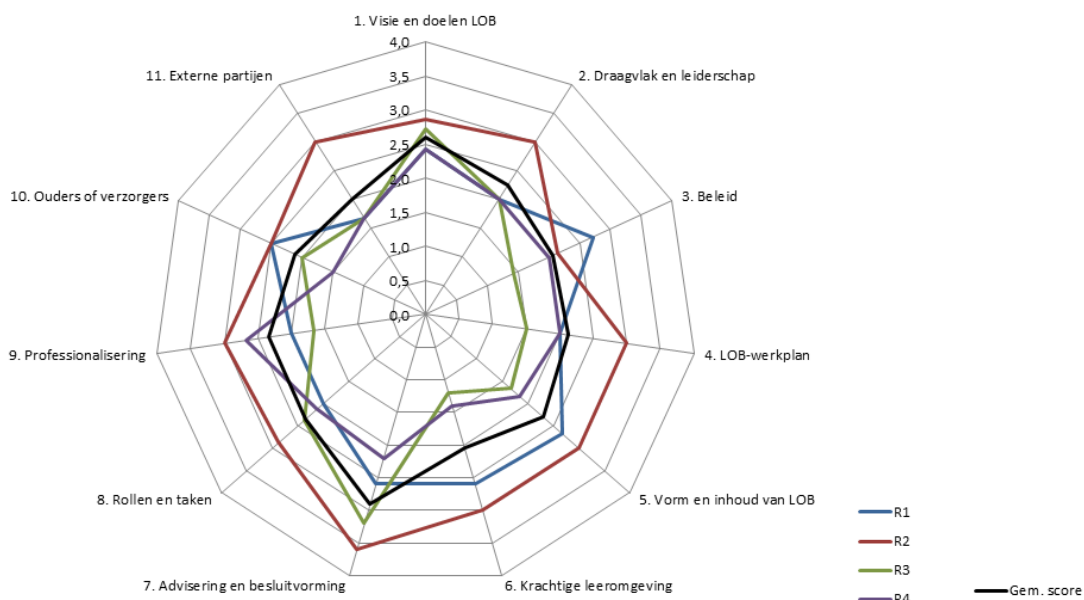
De analyse van de afdeling TS is geschreven door Sam. De analyse van de afdeling PW is geschreven door Dirk.

Afdeling TS

De LOB-scan is ontwikkeld door MBO Diensten om een beeld te krijgen van hoe loopbaanbegeleiding (LOB) binnen een mbo wordt vormgegeven en hoe “de stand van zaken is rond loopbaanontwikkeling en -begeleiding op het moment van invullen” (MBO Diensten, 2012, blz. 1). De scan wordt ingevuld door zo veel mogelijk medewerkers die betrokken zijn bij loopbaanbegeleiding. Na het invullen kunnen de resultaten gebruikt worden om met elkaar te bepalen wat er goed gaat en wat er nog verbeterd kan worden om de kwaliteit en effectiviteit van LOB verder aan te scherpen.

De LOB-scan bestaat uit 51 stellingen verdeeld over 11 onderdelen, die samen vier hoofdthema's dekken: (1) Visie en beleid, (2) Ontwikkeling en begeleiding, (3) Organisatie en (4) Samenwerking. Per stelling moet steeds ingevuld worden in hoeverre men vindt dat die van toepassing is op de werkwijze van zijn of haar eigen team of college. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van een vierpuntsschaal die loopt van 1 (*we voldoen niet aan deze beschrijving, we zijn er niet of nauwelijks mee bezig*) tot 4 (*we voldoen volledig aan deze beschrijving, bereiken veel positieve resultaten en werken voortdurend aan verbetering van dit onderdeel*).

In dit onderzoek is de LOB-scan ingevuld door vier medewerkers van het team Technisch Specialisten Personenauto's (BOL niveau 4) van het Automotive College van het ROC Midden Nederland. De vier gekozen medewerkers zijn allen direct betrokken bij loopbaanbegeleiding in hun dagelijkse werk. De uitkomsten van de scan staan samengevat in Figuur 1 en Tabel 1. Hieronder volgt een bespreking van de uitkomsten van de scan voor elk van de vier hoofdthema's.



Figuur 1: Uitkomst van de LOB-scan van het Team Technisch Specialisten van het Automotive College (ROCMN).

Thema	Stellingen over:	Respondent TS				Gem.
		1	2	3	4	
1. Visie en beleid	1. Visie en doelen LOB	2,4	2,9	2,7	2,4	2,6
	2. Draagvlak en leiderschap	2,0	3,0	2,0	2,0	2,3
	3. Beleid	2,7	2,1	1,4	2,0	2,1
	4. LOB-werkplan	2,0	3,0	1,5	2,0	2,1
2. Ontwikkeling en begeleiding	5. Vorm en inhoud van LOB	2,7	3,0	1,7	1,8	2,3
	6. Krachtige leeromgeving	2,6	3,0	1,2	1,4	2,1
3. Organisatie	7. Advisering en besluitvorming	2,6	3,6	3,2	2,2	2,9
	8. Rollen en taken	2,0	2,9	2,4	2,1	2,3
	9. Professionalisering	2,0	3,0	1,7	2,7	2,3
4. Samenwerking	10. Ouders of verzorgers	2,5	2,5	2,0	1,5	2,1
	11. Externe partijen	1,7	3,0	1,7	1,7	2,0

Tabel 1: Overzicht van de gemiddelde scores per respondent en alle respondenten van de afdeling TS per groepje stellingen over een thema

(1) Visie en Beleid

Bij het eerste thema, **Visie en beleid**, horen de stellingen over de onderdelen: (1) Visie en doel(en) loopbaanontwikkeling en –begeleiding (LOB); (2) Draagvlak en leiderschap; (3) Beleid en (4) een LOB-werkplan. Uit Figuur 1 blijkt duidelijk dat de gemiddelde scores (zwarte lijn) voor de stellingen op deze vier onderdelen allen vergelijkbaar en relatief laag zijn (tussen de 2.1 en 2.8). Dat betekent dat de respondenten gemiddeld vinden dat er slechts enigszins aan de beschreven stellingen wordt voldaan. Maar uit de figuur blijkt ook dat de variatie in antwoorden per respondent vooral voor de onderdelen Beleid en LOB-werkplan sterk verschillen.

Bij Beleid valt vooral de spreiding in antwoorden op bij de stelling *“In onze onderwijsinstelling wordt het beleid, de koers, de activiteiten van LOB en het professionaliseringsplan op basis van monitoring en evaluatie bijgesteld.”* Twee respondenten (respondenten 1 & 4) waren het daar geheel mee eens, terwijl de twee anderen het er niet mee eens waren. Die spreiding valt te verklaren uit het feit dat respondenten 1 en 4, die positief waren hierover, op dit moment actief bezig zijn met het evalueren en bijstellen van het huidige LOB-beleid. Terwijl de respondenten die er negatiever over waren op dit moment vooral uitvoerende werkzaamheden doen rond LOB. Zij merken dus nog weinig van deze evaluatieactiviteiten in de praktijk. Daar moet dus nog aandacht aan besteed worden.

Bij het LOB werkplan valt vooral op dat er vrij unaniem negatief geantwoord is op de stelling: *“In onze onderwijsinstelling staat in het LOB-werkplan beschreven in welke mate en op welke wijze er wordt voorzien in maatwerk voor de student.”* Dat komt omdat er op dit moment vanuit het werkplan weinig ruimte wordt gegeven voor maatwerk. Dat is een gemiste kans, omdat uit onderzoek blijkt dat maatwerk juist zo belangrijk is voor de kwaliteit en effectiviteit van LOB (zie Bom, Meijers en Van der Vegt, 2003; Luken, 2009).

(2) Ontwikkeling en begeleiding

Het tweede thema, **Ontwikkeling en begeleiding**, bevat stellingen over de onderdelen: (5) Vorm en inhoud van LOB; en (6) Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving. Uit Figuur 1 blijkt duidelijk dat de gemiddelde scores (zwarte lijn) voor de stellingen op deze onderdelen wederom relatief laag zijn (tussen de 2.1 en 2.3). De respondenten vinden gemiddeld dat er slechts enigszins aan de beschreven stellingen wordt voldaan, al variëren hun antwoorden ook hier per onderdeel. Ze zijn het redelijk eens over het feit dat de LOB activiteiten die aangeboden worden binnen reguliere lessen vaak nog ontoereikend zijn. Maar hun oordelen op de stellingen die te maken hebben met de inhoud van de LOB gesprekken zelf zijn minder eenduidig. Dat kan te maken hebben met het feit dat een respondent veel minder ervaring heeft met het voeren van dergelijke gesprekken dan de anderen en er daardoor positiever over is.

(3) Organisatie

De onderdelen van het derde thema, **Organisatie**, bevatten stellingen over: (7) Advisering en loopbaanbesluitvorming, (8) Rollen en taken in de onderwijsinstelling en (9) Professionalisering. Over advisering en loopbaanbesluitvorming zijn alle respondenten redelijk positief. De gemiddelde score is daar ook het hoogste van alle onderdelen van de scan (gemiddeld 2,9). Over de rollen en taken en professionalisering zijn ze echter minder te spreken (beiden gemiddeld 2,3). Daarbij valt vooral op dat respondenten redelijk ontevreden zijn over de mate van sturing vanuit het management, terwijl zij juist wel vinden dat LOB begeleiders goed benaderbaar zijn voor hun studenten.

(4) Samenwerking

In het laatste thema, gaat het om samenwerking met ouders en verzorgers en met externe partijen. Op beide onderdelen geeft men gemiddeld een 2,0 wat duidelijk aangeeft dat er nog veel verbeterd kan worden in de mate waarin ouders en externe partijen (stageplekken e.d.) betrokken worden bij de uitvoering van LOB.

Samenvatting

Overall kunnen we stellen dat er nog volop ruimte is voor verbetering van de kwaliteit van loopbaanbegeleiding binnen het Automotive College, vooral op de onderdelen Visie en Beleid en Samenwerking. Lichtpunten zijn er ook, vooral binnen het onderdeel Advisering en loopbaanbesluitvorming, waar alle respondenten het meest positief over oordeelden. Ze zijn het er over eens dat er binnen de opleiding oog is voor de wensen van de student rond de intake, voortgangs- en uitstroommomenten.

Afdeling PW

De LOB-scan is ontwikkeld door MBO Diensten om een beeld te krijgen van hoe loopbaanbegeleiding (LOB) binnen een mbo wordt vormgegeven en hoe *“de stand van zaken is rond loopbaanontwikkeling en -begeleiding op het moment van invullen”* (MBO Diensten, 2012, blz. 1). De scan wordt ingevuld door zo veel mogelijk medewerkers die betrokken zijn bij loopbaanbegeleiding. Na het invullen kunnen de resultaten gebruikt worden om met elkaar te bepalen wat er goed gaat en wat er nog verbeterd kan worden om de kwaliteit en effectiviteit van LOB verder aan te scherpen.

De LOB-scan bestaat uit 51 stellingen verdeeld over 11 onderdelen, die samen vier hoofdthema's dekken:

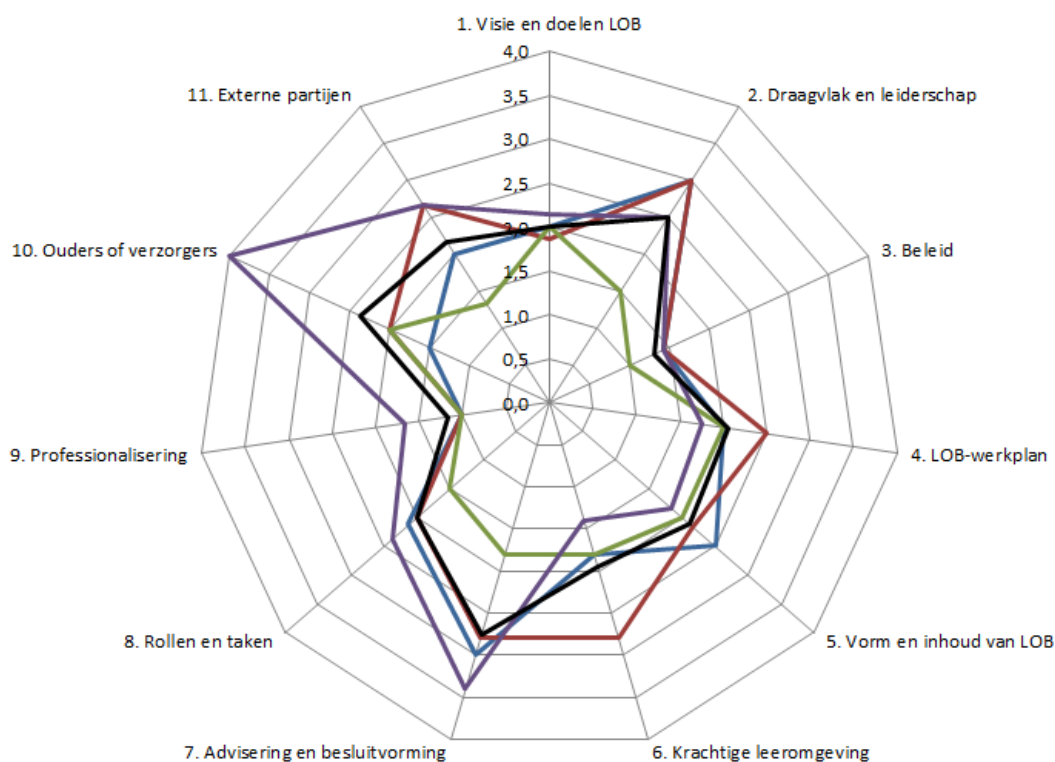
1. Visie en beleid
2. Ontwikkeling en begeleiding
3. Organisatie
4. Samenwerking

Per stelling moet steeds ingevuld worden in hoeverre men vindt dat die van toepassing is op de werkwijze van zijn of haar eigen team of college. Er wordt daarbij gebruik gemaakt van een vierpuntsschaal die loopt van 1 (*we voldoen niet aan deze beschrijving, we zijn er niet of nauwelijks mee bezig*) tot 4 (*we voldoen volledig aan deze beschrijving, bereiken veel positieve resultaten en werken voortdurend aan verbetering van dit onderdeel*).

In dit onderzoek is de LOB-scan ingevuld door vier medewerkers van het team Pedagogisch Werk Kinderopvang (PW), niveau drie en vier van het ROC Midden Nederland. De vier gekozen medewerkers zijn allen direct betrokken bij loopbaanbegeleiding in hun dagelijkse werk. De uitkomsten van de scan staan samengevat in Figuur 2 en tabel 2. Hieronder volgt een bespreking van de uitkomsten van de scan voor elk van de vier hoofdthema's.

Thema	Stellingen over:	Respondent PW				Gem.
		1	2	3	4	
1. Visie en beleid	1. Visie en doelen LOB	2	1,9	2	2,1	2
	2. Draagvlak en leiderschap	3	3	1,5	2,5	2,5
	3. Beleid	1,4	1,4	1	1,4	1,3
	4. LOB-werkplan	2	2,5	2	1,8	2,1
2. Ontwikkeling en begeleiding	5. Vorm en inhoud van LOB	2,5	2,2	2	1,8	2,1
	6. Krachtige leeromgeving	1,8	2,8	1,8	1,4	2
3. Organisatie	7. Advisering en besluitvorming	3	2,8	1,8	3,4	2,8
	8. Rollen en taken	2,1	2	1,5	2,4	2
	9. Professionalisering	1	1	1	1,7	1,2
4. Samenwerking	10. Ouders of verzorgers	1,5	2	2	4	2,4
	11. Externe partijen	2	2,7	1,3	2,7	2,2

Tabel 2 Uitkomsten LOB-scan afdeling PW



Figuur 2 Uitkomsten grafisch LOB-scan afdeling PW

Visie en beleid

Bij het eerste thema, **Visie en beleid**, horen de stellingen over de onderdelen:

1. Visie en doel(en) loopbaanontwikkeling en –begeleiding (LOB) (2.0)
2. Draagvlak en leiderschap (2.5)
3. Beleid (1.3)
4. LOB-werkplan (2.1)

De gemiddelde score van dit onderdeel ligt tussen de 1,3 (beleid) en de 2,5 (draagvlak en leiderschap). Met name de score rondom beleid valt hierin op. De score van 1,3 staat erg dicht bij de stelling *we voldoen niet aan deze beschrijving*. Respondent 3 heeft bij dit onderdeel zelfs alleen maar 1 ingevuld. In de verdere ontwikkeling van beleid en het uitdragen van dit beleid op de werkvloer ligt een duidelijke taak.

Bij het onderdeel visie en doelen LOB valt op dat bij de stelling *Als doelen voor LOB zijn in onze onderwijsplannen opgenomen het ontwikkelen van loopbaancompetenties bij studenten om zo de eigen loopbaan steeds meer zelfstandig te sturen* alle respondenten een ander antwoord geven. De beleving en kennis in het team over LOB competenties blijkt hiermee zeer divers.

Daarnaast valt op dat de geformuleerde visie op LOB door betrokkenen maar zeer beperkt als nuttig middel wordt ervaren. Gemiddeld scoren de stellingen die dit onderdeel behandelen een 1,8.

Ontwikkeling en begeleiding

Het tweede thema, **Ontwikkeling en begeleiding**, bevat stellingen over de onderdelen:

5. Vorm en inhoud van LOB (2.1)
6. Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving (2.0)

Hier wordt gemiddeld een 2,1 gescoord voor beide onderdelen. We voldoen dus volgens de respondenten nauwelijks aan de beschrijving en boeken ook nauwelijks positieve resultaten. In dit onderdeel valt op dat gespreksvoering met de student en de koppeling van ervaringen in dit gesprek door alle respondenten als positief wordt beschouwd.

De LOB competenties netwerken en loopbaansturing scoren hier beneden gemiddeld. Werkexploratie, kwaliteiten en motievenreflectie scoren bovengemiddeld. De verdeling van LOB competenties lijkt hiermee niet in balans in het onderwijsprogramma.

Organisatie

De onderdelen van het derde thema, **Organisatie**, bevatten stellingen over:

7. Advisering en loopbaanbesluitvorming (2.8)
8. Rollen en taken in de onderwijsinstelling (2.0)
9. Professionalisering (1.2)

In het hoofdthema zijn de scores zeer uiteenlopend. De hoogste score en de laagste score per onderdeel zijn vertegenwoordigd in dit thema. Sommige onderdelen lijken hiermee goed op de kaart gezet waar andere onderdelen meer aandacht behoeven.

Het meest positief scorende onderdeel is hierbij advisering en besluitvorming met een score van 2.8 lijken we hiermee op de goede weg. De verschillen tussen respondenten zijn hier wel nog groot. De hoogst scorende respondent heeft 3.4 waar de laagst scorende respondent 1.8 scoort. Dit verschil verdient aandacht.

Professionalisering van LOB-ers is volgens de respondenten vrijwel afwezig. Er is geen professionaliseringsplan voor LOB-ers. Binnen de afdeling wordt op afdelingsniveau niet gekeken naar professionalisering van LOB en LOB-ers. Het is sterk aan te bevelen dat hier verandering in komt.

Samenwerking

In het laatste thema, gaat het om

10. samenwerking met ouders en verzorgers (2.4)
11. externe partijen (2.2)

Bij dit laatste onderdeel is de score iets boven de 2. Meer dan voldoende ruimte voor ontwikkeling. Beide partijen zijn belangrijk. Ouders en verzorgers worden echter als zeer belangrijk ervaren als het gaat om schoolprestaties en ontwikkeling van studenten (WRR, 2009, Lamers, 2013). Het belang van dit partnerschap moet niet onderschat worden. Het ontwikkelen van een beleid dat ouders actief betreft bij de loopbaanontwikkeling van onze studenten verdient dus ook extra aandacht. De score voor dit onderdeel valt met name hoog uit door respondent vier.

Conclusie

Op alle vlakken is nog ruim voldoende ruimte voor ontwikkeling. Beleid en professionalisering springen er in negatieve zin uit. Dat deze twee onderdelen beide laag scoren is geen toeval. Als je

beleid op LOB ontwikkeld en doorvoert is er vanzelf ook aandacht voor de vraag wat docenten moeten kennen en kunnen om dit beleid uit te voeren.

Bij de ontwikkeling van beleid moet (nav deze LOB-scan) rekening worden gehouden met de vorm waarin dit beleid moet worden uitgevoerd. Daarnaast is het van groot belang om te kijken naar professionalisering van LOB-ers en de manier waarop ouders en of verzorgers betrokken worden bij de (school)loopbaan van de student.

Literatuur

- Bom, W., Meijers, F., & van der Vegt, M. (2003). *Loopbaanoriëntatie en -begeleiding in de BVE-sector: Over de beschikbaarheid en wenselijkheid van kwaliteitsindicatoren en een kwaliteitsstandaard of – keurmerk.* 's-Hertogenbosch: CINOP.
- Lamers, I. (2013). *Ouderbetrokkenheid in het middelbaar beroeps onderwijs. Determinantenonderzoek ten aanzien van ouderbetrokkenheid en manieren om ouderbetrokkenheid te bevorderen.* Utrecht: Universiteit Utrecht
- Luken, T. (2009). *Het dwaalspoor van de goede keuze, Naar een effectiever model van (studie)loopbaanontwikkeling.* Tilburg: Fontys Hogeschool.
- MBO Diensten (2012). *Handleiding LOB-scan voor het mbo.* Woerden: MBO Diensten.
- WRR (2009). *Vertrouwen in de school. Over de uitval van 'overbelaste' jongeren.* Amsterdam: University Press.

Bijlage 5 Beschrijving Nederlands LOB-beleid (macro)

Landelijk is er het document leren loopbaan burgerschap. Het oorspronkelijke document stamt uit 2007. In 2011 is er een nieuw document gepubliceerd met kwalificatie eisen leren loopbaan burgerschap (MBO raad, 2011). In dit document worden benoemd dat LOB bijdraagt aan:

- Employability
- Ondernemerschap
- Persoonlijke ontplooiing

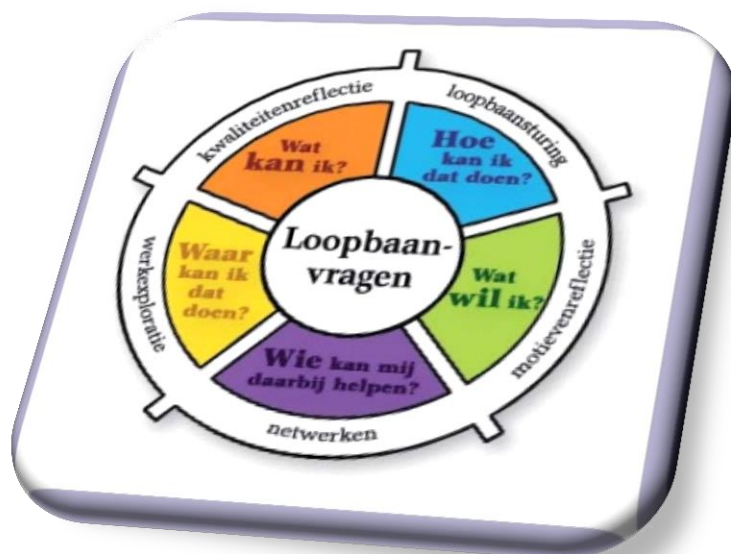
In het document wordt de ontwikkeling van vijf loopbaancompetenties omschreven als ondersteunend aan bovenstaande punten.

Deze competenties zijn:

- Capaciteitenreflectie
- Motievenreflectie
- Werkexploratie
- Loopbaansturing
- Netwerken

Deze competenties zoals weergegeven in figuur 2. vormen de kern van het landelijke loopbaanbeleid. Ze zijn onderzocht door Kuijpers (2003), Meijers, Kuijpers & Bakker (2006) en Kuijpers & Meijers, (2009)

Deze competenties zijn voor het eerste omschreven door Kuijpers (2003) in haar proefschrift over loopbaanontwikkeling. Deze competenties zijn in eerste



Figuur 2 loopbaancompetentiethorie volgens Marinka Kuijpers (2003)

instantie geformuleerd voor volwassenen.

Uit latere onderzoeken (Meijers, Kuijpers & Bakker, 2006), (Kuijpers & Meijers, 2009) is gebleken dat deze competenties ook zeer goed toepasbaar zijn op studenten in alle lagen van het voortgezet en hoger onderwijs. De theorie steunt op drie belangrijke pijlers:

- loopbaancompetenties
- arbeidsidentiteit
- loopbaangerichte leeromgeving

Het begrip loopbaancompetenties zijn de hierboven omschreven competenties.

Arbeidsidentiteit

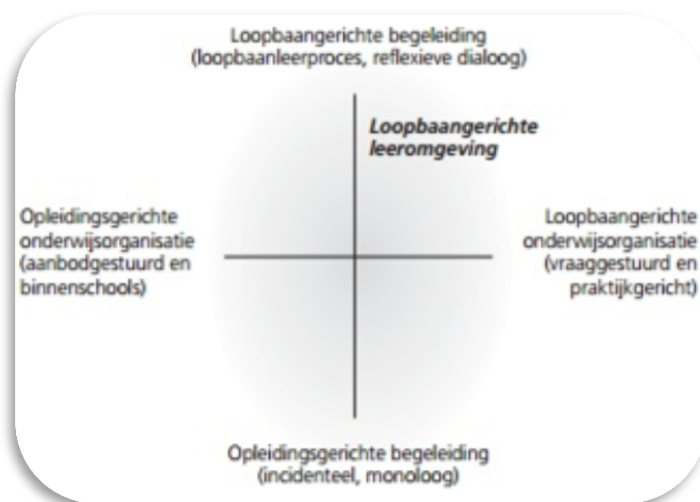
Arbeidsidentiteit is *“de zekerheid die iemand heeft over zichzelf, de opleiding, de toekomst en het zelfvertrouwen dat hij hieraan ontleent”* (Meijers, Kuijper & Bakker, 2006, p. 25). Twee belangrijke vragen die bij dit begrip horen zijn:

- Wat betekent arbeid in of voor mijn leven?
- Wat wil ik in mijn arbeid betekenen voor anderen?

Loopbaangerichte leeromgeving

Een krachtige loopbaangerichte leeromgeving wordt door Meijer, Kuijpers & Bakker, (2006) omschreven als *“een reflexieve, op de loopbaan gerichte dialoog over concrete ervaringen die bij voorkeur in een vraaggestuurde (d.i. een door leervragen van de leerling) en praktijkgerichte context zijn opgedaan”*. In figuur 3 een schematische weergave van de loopbaangerichte leeromgeving. Een loopbaangerichte leeromgeving is dus

praktijkgericht, vraaggericht en in gesprek met de student. (van Woerkom, 2013, p4).



Figuur 3 loopbaangerichte leeromgeving Meijers, Kuijpers & Bakker (2006)

Bijlage 6 Documentenanalyse beleidsstukken Friesland College

Koersplan:

Algemeen beeld

Dit is een ambitieus en goed doordacht stuk. Het is sturend voor verdere invulling van beleid en geschreven op het MESO niveau van het Friesland College. Het leest als een opdracht voor de werknemers. Het stuk is ook positief van toon. Het lijkt alsof het al zo ver is.

Visie en beleid

Beleidsregels uit het stuk die opgenomen zijn:

- Iedere cursist krijgt deskundige begeleiding als dat nodig is. (p9)
- Cursisten die het Friesland College verlaten staan in hun kracht. (p7)
- Cursisten die het Friesland College verlaten weten de weg en zijn ermee vertrouwd geraakt dat leren, je verder ontwikkelen en regelmatig bijscholen voor iedereen nodig en mogelijk is. Kortom, cursisten die het Friesland College verlaten staan in hun kracht. (p11)
- Een cursist heeft invloed op zijn leerproces (p21)
- Iedere cursist is welkom en krijgt adequate begeleiding (p21)

Implementatie (borging)

- Er wordt nadrukkelijk gekeken naar het resultaat. Kwaliteitsmeting en kwaliteitszorg zijn onderdeel geworden van de “gewone gang van zaken” binnen het Friesland College. (p17)
- Om de geschetste situatie te bereiken maken we resultaatafspraken (p18)
- Door het concreet benoemen van verwachtingen en resultaten ontstaat commitment (p18)
- Mensen moeten worden aangesproken op de resultaten

Ontwikkeling en begeleiding

Hier is niets over geschreven in dit beleidsstuk.

Organisatie

Teams zijn de kern van de schoolorganisatie. Het Friesland College werkt nadrukkelijk vanuit één onderwijsvisie en één onderwijsconcept. (p.15)

De ontwikkeling van een adequaat kwaliteitssysteem heeft prioriteit.

Helderheid, ruimte en kaders (p19)

Samenwerking

Ook is het mogelijk opleidingen beter af te stemmen op wat bedrijven en instellingen vragen (p15)

Geschreven voor?

Het stuk leest als een opdracht aan de organisatie. *Doe je stinkende best want we willen verder.* In het koersplan is er een duidelijke scheiding waarneembaar tussen de organisatie (wij in dit stuk) en de medewerkers die “het” moeten gaan doen. Dit blijkt al uit de eerste alinea waarin wij en medewerkers als twee verschillende elementen worden benaderd.

Medewerkers worden in dit koersplan gezien als één van de stakeholders. Het is enorm belangrijk dat medewerkers tevreden zijn.

Deze scheiding geeft een beeld van de machtsverhoudingen. Medewerkers worden gezien als een groep die tevreden gehouden moet worden. Hooguit is het voor deze medewerkers mogelijk om advies te geven. “Wij” of “we” bepalen echter de koers. Dit “wij” leest als het college van bestuur.

De lat word door het CVB hoog gelegd. Intern heeft dit waarschijnlijk als doel om de werknemers te doordringen van het belang. Extern leest dit koersplan als een wervende tekst. (kijk eens waar wij allemaal mee bezig zijn). Dus naast een opdracht voor de werknemers is dit ook een folder om mee naar buiten te treden richting partners in het werkveld en ook naar de inspectie.

Loopbaanbegeleiding in het FC

Algemeen beeld

Dit is een stuk op meso-niveau. Het stuk begint erg helder, concreet en to the point. Gaandeweg verliest het iets van deze dynamiek. Het geeft echter een helder beeld van de uitgangspunten die ten grondslag liggen aan het LOB-beleid op het FC.

Visie en beleid

Opvallend ze kiezen ervoor om naast LOB competenties FC competenties te hanteren. Dit is een aanvulling op de LOB competenties. Feitelijk is het een andere verwoording van de LOB competenties. (p1)

Loopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling zijn twee verschillende zaken in dit stuk. De ontwikkeling is hierbij het doel waar de begeleiding het middel is om dit doel te bereiken

Rol van de docent:

Iedere docent begeleid, inspireert waar mogelijk. Praktijkervaringen het vertrekpunt voor de loopbaanontwikkeling. Coach heeft de taak van spin in het web. Begeleid en bewaakt ook de ontwikkeling. Coach richt zich op de verbinding van persoonlijke, beroepsmatige en loopbaanontwikkeling. Dit is dus één geheel.

Probleemstelling:

Dit is een opvallend kwetsbaar stuk. Hierin wat er nu allemaal niet goed verloopt. De rest van het document geeft richting om dit verder te ontwikkelen.

Bijlage 3 kwaliteitsprofiel coach/begeleider van het FC

Dit stuk geeft een beeld van de verwachtingen aan de LOB-er. Het valt op dat het hier vaak gaat om het wat en minder om het hoe. Voorbeeld: cursisten te leren reflecteren

Ontwikkeling en begeleiding

Gehele traject van een student één LOB-er, LOB-er kent het KD (p2)

“Een cursist wordt in zijn leertraject begeleid naar een startend beroepsbeoefenaar, een verantwoordelijk lid van de maatschappij en een persoon die zich ontwikkelt ook na de schoolperiode.”

Organisatie

Slechts 25% van alle docenten is LOB-er (advies) (p3.)

“Binnen elk team is één van de docentcoaches sterrolhouder, samen met de andere sterrolhouders uit het samenwerkingsverband kan een overleg/kenniskring groeien, die expertise ontwikkelt en doorgeeft. “

Samenwerking

Geschreven voor?

Het leest als een verantwoording. Het is duidelijk niet geschreven voor de LOB-ers. LOB-ers krijgen nergens handvaten aangereikt.

De verantwoording zit hem in het stuk probleemschets en de kaders die daarna genoemd worden.

Verder is dit ook te lezen als een handreiking voor ontwikkelaars en managers. In de invulling blijft ruimte voor eigen interpretatie.

Communicatieplan coaching

Algemeen beeld

Het idee van dit document vind ik zeer sterk. Het is een stap naar verdere invulling van het beleid. Geschreven op micro-niveau van de afdeling. De uitwerking is minder. Er zitten in de tekst losse eindjes die moeilijk aan elkaar te knopen zijn.

Visie en Beleid

Ontwikkeling en begeleiding

Organisatie

Het gehele stuk organiseert de LOB op afdelingsniveau. Het geeft invulling aan de theorie en het beleid per periode.

Samenwerking

Er staan enkele handreikingen vermeld over het contact met ouders.

Geschreven voor

Het lijkt primair voor studenten geschreven. In het stuk staat het doel omschreven voor de student zelf. Er staat bijvoorbeeld ook “keuzes maak je samen met je coach”. De belangrijkste doelgroep is echter toch de LOB-er. Er staat veel over de organisatie en wat er georganiseerd moet worden. Dit is vooral informatie waar de LOB-er iets aan heeft en de student minder.

Kaders voor Coaching

Algemeen beeld

Helder geschreven stuk. Het stuk heet kaders en geeft ook kaders waarbinnen coaches zich kunnen bewegen. Het is een uitwerking van het stuk LOB-beleid in het FC. Het geeft derhalve concrete handvaten voor de LOB-ers of coaches. Het valt op dat de LOB competenties niet expliciet genoemd worden. Het is een stuk op microniveau. Het gaat hier over de afdelingen.

Visie en Beleid

Het **doel van coaching** is kernachtig geformuleerd.

- *De cursist weet wat hij wil in de opleiding en weet hoe dit te bereiken. De cursist kan beargumenteerd keuzes maken voor stages, differentiaties, mogelijke prestaties en of projecten.*
- *De cursist neemt verantwoordelijkheid voor het eigen leerproces en gaat voor het hoogst haalbare.*
- *De cursist verantwoordt de vorderingen in het eigen leerproces (feedback en reflectie). De cursist kent en ontwikkelt zijn eigen competentieprofiel/beroepsprofiel in relatie tot werkprocessen en kerntaken.*
- *De cursist kan sturen op zowel zijn persoonlijke ontwikkeling als beroepsontwikkeling tijdens en na de studie.*

Ontwikkeling en begeleiding

Rol van de Coach

- Begeleid bij de ontwikkeling
- Gaat een persoonlijke relatie aan
- Coacht bij het reflecteren
- Geven van feedback
- In de relatie ruimte voor vragen over persoonlijke drijfveren en motivatie

Organisatie

In dit document duidelijke richtlijnen voor de taken van een coach. Dit stuk organiseert het werk wat er gedaan moet worden.

Samenwerking

In dit stuk is er niets geschreven over de samenwerking tussen LOB-ers of tussen LOB-ers en het werkveld.

De persoonlijke relatie die aangegaan wordt met studenten krijgt wel veel aandacht.

Geschreven voor?

Het stuk is geschreven voor de mensen die het beleid uit moeten gaan voeren. Het leest als een handreiking om het meso beleid van het Friesland College in gang te zetten. Het zet kaders neer voor coaches om zich binnen het beleid te bewegen. Tegelijkertijd leest het ook als een opdracht. Zorg ervoor dat studenten dit kunnen. In hoeverre deze "opdracht" in samenwerking met het team is gemaakt blijkt niet uit dit stuk.