

Op weg naar competente loopbaanbegeleiders

Dirk van Woerkom
Utrecht , januari 2013

Inleiding

Middelbaar opgeleide werknemers hebben moeite om een passende baan te vinden of te houden. Op Volkskrant.nl staat op 10 december 2012 een artikel met dit onderwerp. ([Giebels & Herderschee 2012](#)). De afgelopen crisisjaren is de werkloosheid onder middelbaar opgeleide werknemers in vergelijking met hoog en laag opgeleide werknemers het hardst gestegen. Het artikel is gebaseerd op het rapport *Loonongelijkheid in Nederland stijgt* van het Centraal Plan Bureau (CPB) (ter Weel 2012). Dit rapport concludeert naast deze stijging van de werkloosheid onder deze groep ook dat de middelbaar opgeleide werknemer in veel gevallen complementair moet zijn aan de hoogopgeleide werknemer. Welke werkgever wil geen middelbaar opgeleide werknemer die weet wat hij wil en wat hij kan? De werknemer staat sterk in zijn schoenen als hij een duidelijk beeld heeft van zijn loopbaan, motieven en mogelijkheden. Dit kan het verschil maken tussen een succesvolle carrière of het verliezen van je baan. Deze zelf- en motievenkennis worden loopbaancompetenties genoemd. De basis van loopbaancompetenties wordt gelegd in het onderwijs. Dit essay gaat over loopbaanbegeleiding (LOB) in het Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO), de invulling en verbetermogelijkheden hier van in het bijzonder op de afdeling Pedagogisch Werk (PW) van het ROC Midden Nederland (ROCMN).

Iedereen vindt het belangrijk!

Het belang van loopbaanbegeleiding wordt in het onderwijs breed gedragen. Voorbeelden hiervan zijn:

- De Voortgezet Onderwijs Raad (VO-Raad) beheert de website <http://www.lob-vo.nl/>.
- In het MBO bestaat het document *Leren Loopbaan Burgerschap* (MBO raad 2007) en diverse projecten ter stimulering van loopbaanbegeleiding.
- In het Hoger Beroepsonderwijs (HBO) is er veel aandacht voor studiekeuze en loopbaanbegeleiding.

Het ROCMN besteed ook veel aandacht aan loopbaanbegeleiding. Afgelopen november is er een ROCMN brede conferentie georganiseerd. Het centrale thema was loopbaanbegeleiding. In vrijwel alle onderwijssectoren is er dus aandacht voor loopbaanbegeleiding. In 2001 stelt de Commissie Boekhoud in de Doorstroomagenda Beroepsonderwijs dat de student en de loopbaan van de student centraal dient te staan in het onderwijs dat de student geniet (Min OC&W 2002). De uitvoering van deze doorstroomagenda zal volgens de commissie zorgen voor: kwalificatiewinst, minder motivatieproblemen en minder uitval. In 2006 voegen Meijer, Kuijpers en Bakker hier nog de tevredenheid van het werkveld aan toe. (Meijer, Kuijpers & Bakker 2006). In de oratie van Kuijpers (2012) voegt Kuijpers hier ook nog het optimaal benutten van talenten voor de kenniseconomie en innoverend vermogen van de student of werknemer aan toe. Zo door de jaren heen staat het onderstaande rijtje dus aan de basis van loopbaanbegeleiding in het onderwijs.

- Kwalificatiewinst
- Motivatieproblemen
- Terug dringen schooluitval
- Betere aansluiting bij het werkveld
- Optimaal benutten van talenten
- Vergroten innoverend vermogen

Bovenstaande punten zijn vooral geredeneerd vanuit de samenleving. Voor de student is een goede loopbaanbegeleiding essentieel. Naast deze belangrijke punten geeft Luken (2009) aan *“Suboptimale loopbanen impliceren veel verspilde energie, talenten, tijd van leven en levensgeluk”*(p. 13). Onvoldoende loopbaanbegeleiding kan leiden tot een persoonlijk drama. In theorie en aandacht vanuit de overheid zit het goed met de loopbaanbegeleiding. Maar hoe werkt het in de praktijk? In mijn werk als docent neem ik grote verschillen waar tussen theorie en praktijk. Docenten weten vaak onvoldoende welke doelen ze moeten bereiken, er is sprake van handelingsverlegenheid. Indien docenten wel bekend zijn met de theorie weten ze vaak niet hoe ze deze in de praktijk in moeten zetten. Docenten beschikken over te weinig competenties voor het uitvoeren van effectieve loopbaanbegeleiding. In het eerste gedeelte van dit essay bespreek ik gangbare theorieën over loopbaanbegeleiding in het huidige MBO. Tevens kijk ik naar het ontstaan van loopbaanbegeleiding en de ontwikkeling door de jaren heen. Deze theorie leg ik vervolgens naast mijn eigen praktijk als docent PW. Tot slot zal ik mijn eigen visie op loopbaanbegeleiding en hoe ik hier invulling in de praktijk aan wil geven expliciteren.

Hoe zit loopbaanbegeleiding in elkaar?

Rond de overgang naar het nieuwe millennium doet de term competentiegericht onderwijs zijn intrede in het beroepsonderwijs.(Dekkers & Hogenboom 2006). De veranderende visie op onderwijs is volgens Dekkers en Hogenboom deels te herleiden tot een nieuwe visie op leren en vooral op een nieuwe visie op de lerende zelf. Een belangrijke basis voor het competentiegericht onderwijs ligt in het sociaal constructivisme. *“Het sociaal constructivistisch onderwijs begint bij het kennen van de lerende en het ontwerpen van een omgeving die aansluit op de reeds aanwezige kennis van de lerende. ‘Sociaal’ slaat op het gegeven dat bij dat leren vaak ‘de ander’ hard nodig is: juist in interactie met anderen krijgt leren betekenis”* (Dekkers & Hogenboom 2006 p. 10).

In het onderwijs leeft in het begin van deze eeuw de wens dat de lerende zichzelf beter leert kennen. De omgeving moet hier ook zo veel mogelijk op aan sluiten. Om dit te realiseren worden bestaande curricula aangepast. De intrede van loopbaanbegeleiding in het onderwijs rond deze tijd is dan ook een logische ontwikkeling. Loopbaanbegeleiding stapt in deze “nieuwe” wens.

De opkomst van het competentiegericht onderwijs valt samen met het belangrijke advies van de Commissie Boekhoud uit 2001. Volgens Luken (2011) is het advies van de Commissie Boekhoud een belangrijke impuls om meerdere onderzoeken naar de zo gewenste kwalitatieve loopbaanbegeleiding op te starten. Dat geldt ook voor het onderzoek dat Kuijpers, Meijers en Bakker in 2006 gepubliceerd hebben. De loopbaanbegeleiding in zowel het VO, MBO als HBO is gebaseerd op theorieën van Marinka Kuijpers en Frans Meijers

(Meijers, Kuijpers & Bakker 2006) (Kuijpers & Meijers 2009). De MBO raad heeft deze theorie in 2007 tot beleid verheven (MBO-raad 2007).

De theorie van Kuijpers en Meijers steunt op drie belangrijke pijlers:

- loopbaancompetenties
- arbeidsidentiteit
- loopbaangerichte leeromgeving

Deze pijlers licht ik los van elkaar toe, waarna ik de onderlinge samenhang tussen de pijlers aangeef.

Loopbaancompetenties

Een in het oog springend onderdeel van de theorie zijn loopbaancompetenties. Deze competenties heeft Kuijpers (2003) in haar proefschrift voor het eerst geformuleerd. De competenties zijn:

- Motievenreflectie (wat wil de student?)
- Kwaliteitenreflectie (wat kan de student en wat kan de student nog niet?)
- Werkexploratie (hoe ziet het werkveld er uit?)
- Loopbaansturing (hoe stuurt de student zijn loopbaan?)
- Netwerken (wie kan de student helpen om zijn loopbaan vorm te geven?)

Arbeidsidentiteit

Arbeidsidentiteit is een begrip dat Meijers in 1995 heeft geïntroduceerd. Meijers, Kuijper & Bakker (2006) omschrijven arbeidsidentiteit als “*de zekerheid die iemand heeft over zichzelf, de opleiding, de toekomst en het zelfvertrouwen dat hij hieraan ontleent*” (p. 25).

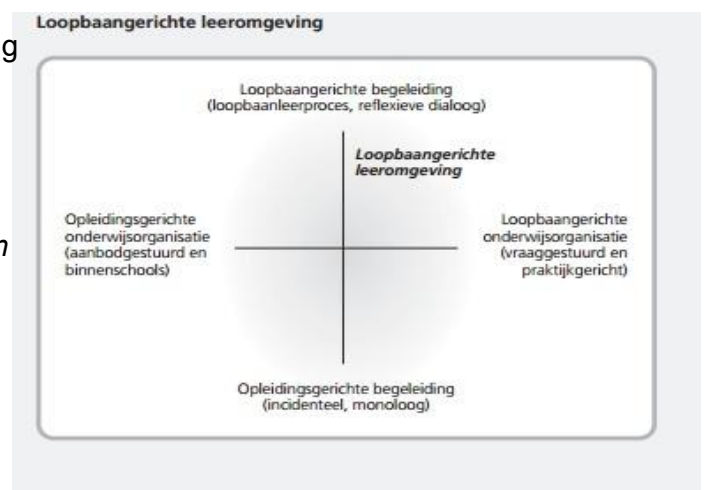
Bij arbeidsidentiteit staan twee belangrijke vragen centraal:

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

Het antwoord op deze twee vragen levert zelfkennis op en kennis van de arbeidsmarkt.

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 1 een schematische weergave van de loopbaangerichte leeromgeving. Een loopbaangerichte leeromgeving is dus praktijkgericht, vraaggericht en in gesprek met de student.



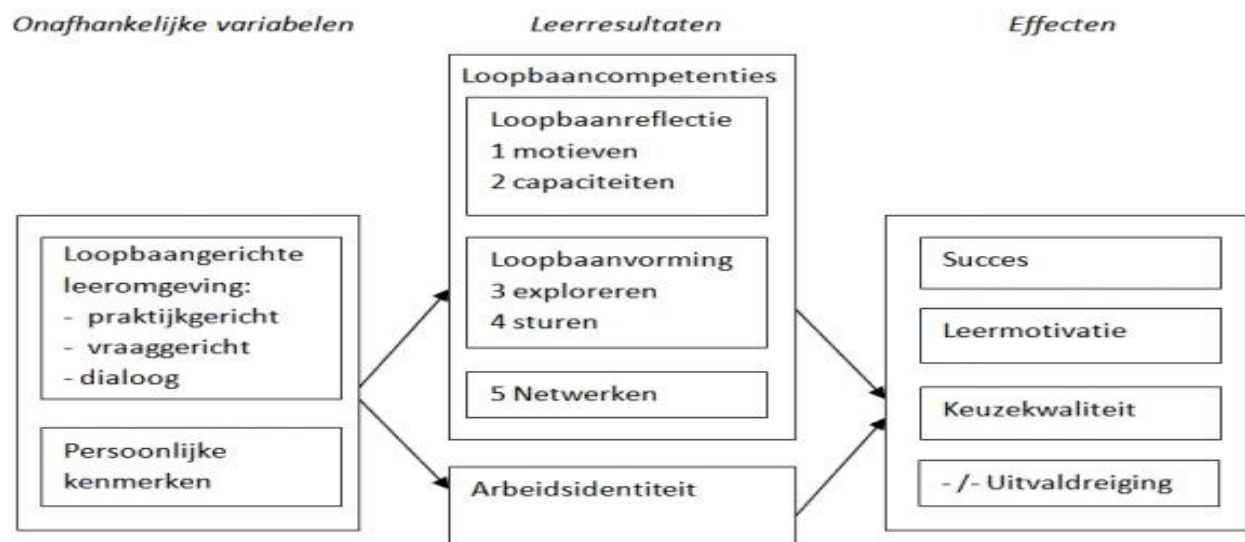
Figuur 1 loopbaangerichte leeromgeving (Meijer, Kuijpers & Winter 2006)

Wat is de samenhang?

Zowel de loopbaancompetenties als de arbeidsidentiteit worden ontwikkeld in een loopbaangerichte leeromgeving. Kuijpers, Meijers & Bakker stellen in 2006 als hypothese dat een krachtige loopbaangerichte leeromgeving er voor zorgt dat het leerproces rond loopbaancompetenties en arbeidsidentiteit beter en sneller op gang komt. Drie jaar later bevestigen Kuijpers en Meijers deze hypothese (Kuijpers, Meijers 2009). Naast deze loopbaangerichte leeromgeving spelen persoonlijke kenmerken ook een grote rol in loopbaanontwikkeling. Luken (2011) stelt dat uit diverse onderzoeken blijkt dat de invloed van de leeromgeving klein is in vergelijking met de invloed van persoonlijke kenmerken van de student.

Zoals in de inleiding is uitgelegd, is loopbaanbegeleiding onder andere ontstaan uit de wens naar meer gemotiveerde studenten, goede studiekeuzes en het terugdringen van uitval. In het onderstaande overzicht is een schematische weergave van de theorie van Kuijpers en Meijers te zien. In dit schema staat links de omgeving van de student, in het midden de onderwerpen waar de student tijdens loopbaanbegeleiding mee aan de slag gaat en rechts worden de effecten die deze manier van werken heeft opgenoemd.

Figuur 2 schematische weergave loopbaantheorie Kuijpers en Meijers (Luken 2011)



Figuur 1. Belangrijkste begrippen en relaties theorie Kuijpers en Meijers.

Loopbaanbegeleiding in de praktijk, de rol van loopbaanbegeleiders

Van overheid tot werkveld, iedereen vindt loopbaanbegeleiding belangrijk, iedereen hecht er waarde aan. In mijn dagelijkse praktijk is dat niet anders. Ik ben werkzaam bij de afdeling Pedagogisch Werk op het Welzijn College van het ROC Midden Nederland. Wij zijn een niveau 3/4 MBO opleiding. Met ongeveer 1200 studenten zijn wij een van de grotere afdelingen van het ROC.

Het belang wordt breed gedragen maar hoe werkt het in de praktijk? Ik had het vermoeden dat veel van mijn collega's niet of slecht op de hoogte zijn het loopbaanbeleid van het ROCMN.

Om deze aanname te onderzoeken heb ik zestien collega's de volgende vragen voorgelegd:

- Waarop is loopbaanbegeleiding bij PW gebaseerd?
- Welke doelen streeft PW na met de loopbaanbegeleiding?
- Ben jij een competente loopbaanbegeleider?

Twee collega's konden iets zeggen over de loopbaantheorie van Kuijpers en Meijers.

Niemand van de zestien gevraagde collega's kon precies zeggen welke doelen wij met loopbaanbegeleiding na zouden moeten streven. Alle collega's achtten zichzelf voldoende competent om loopbaanbegeleider te zijn. Dit korte onderzoek heeft mijn vermoeden bevestigd dat de theorie die breed omarmd wordt door beleidsmakers en wetenschappers niet zijn weg heeft gevonden naar de werkvloer. Dit ondanks het feit dat ik mijn collega's ken als zeer betrokken, bevlogen en actief.

Uit verder onderzoek naar de rol van loopbaanbegeleiding en loopbaanbegeleiders blijkt dat als docenten wel op de hoogte zijn van de doelen die gesteld worden aan loopbaanbegeleiding zij moeite hebben met de rol van loopbaanbegeleider. De moeite lijkt zich te concentreren op het voeren van de dialoog met de student. Docenten vinden het moeilijk om in te gaan op ervaringen van studenten en vinden het nog moeilijker om stil te staan bij emoties van studenten (Kuijpers & Meijers 2012). De onderzoekers benoemen hiervoor drie belangrijke oorzaken. Ten eerste schort het bij veel docenten aan gespreksvaardigheden. Zij zijn hier niet op getraind. De cultuur van het onderwijs is het tweede oorzaak. De afgelopen 100 jaar is het belangrijkste doel overdragen van kennis geweest. De aard van docenten wordt als derde oorzaak genoemd. Een stabiele organisatie zoals het onderwijs trekt mensen aan die gericht zijn op controle en beheer, dit botst met praten over emoties en met reflectie.

Mittendorf (2010) concludeert in haar proefschrift dat veel loopbaangesprekken docentgestuurd zijn en niet vraaggericht. Het Persoonlijk ontwikkelplan (POP) en portfolio worden vaak gebruikt als doel op zich, in plaats van instrument om tot reflectie te komen. Loopbaangesprekken gaan vaak niet over de student en diens ontwikkeling maar over de vraag of de student wel of niet zijn werk ingeleverd heeft. Docenten lijken vooral bezig te zijn met de vraag hoe studenten zo goed en zo snel mogelijk de opleiding af kunnen ronden. De opleiding overstijgende loopbaanproblemen waar de student gedurende zijn opleiding mee te maken heeft krijgen hierdoor te weinig aandacht. De door Mittendorf onderzochte afdelingen hebben veel overeenkomsten met mijn afdeling

Beijaard (2009) stelt dat indien een docent zelf actief een professionele ontwikkeling heeft door gemaakt je er van uit kan gaan dat de docent professionele ontwikkeling van studenten in gesprekken ook kan begeleiden. Docenten zijn niet getraind in het voeren van gesprekken

en ik vind dat je niet kan verwachten dat alle docenten deze vaardigheden uit zichzelf kunnen ontwikkelen en in kunnen zetten. Kuijpers (2012) en Mittendorff (2010) zijn het hier mee eens. De benadering van Beijaard (2009) van loopbaangesprekken doet in mijn ogen geen recht aan de complexiteit van deze gesprekken. Deze benadering zorgt ook voor veel niveauverschillen tussen de diverse loopbaanbegeleiders .

Welke competenties heeft een loopbaanbegeleider nodig?

Loopbaanbegeleiding is een veelomvattende en complexe taak. Een loopbaanbegeleider heeft te maken met richtlijnen vanuit de overheid, theorie over loopbaanbegeleiding, eisen vanuit de opleiding en het werkveld. Hij moet alles weten over de opleiding en het werkveld en dit direct op de persoonlijke situatie van de student toe passen. Complicerende factoren hierbij zijn, de uiteenlopende persoonlijke kenmerken en ambities van studenten. Deze zaken komen bovenop de rol van reflectieve gesprekspartner van de student. De loopbaanbegeleider dient over een uitgebreid pakket aan competenties te beschikken. Dekkers & Hogenboom (2006) onderscheiden zeven verschillende competenties:

1. Adviseren
2. Coachen
3. Longitudinaal plannen en organiseren
4. Communiceren
5. Monitoren van de competentieontwikkeling
6. Vormen van oordelen
7. Bewaken van de administratieve organisatie rondom de student

Hoewel elke docent in meer of mindere mate beschikt over de bovenstaande competenties is hier altijd ontwikkeling mogelijk. Het is opvallend hoe weinig aandacht er op mijn afdeling is voor de theorieën van loopbaanbegeleiding, de complexiteit van de taak en de competenties die gevraagd worden. Alle docenten wordt geacht dit te kunnen of zelfstandig te ontwikkelen. Docenten in opleiding worden bij de afdeling PW ook ingezet als loopbaanbegeleider. “De ondervraagde docenten en begeleiders geven aan dat er tot nu toe slechts weinig sprake is van een gerichte scholing van docenten op het gebied van coachende vaardigheden. Er is dus nog een lange weg te gaan” stellen Kuijpers, Meijers & Winters (2010) na een uitgebreide literatuurstudie ook vast.

Ruimte voor verbetering?

Kuijpers Meijers & Winters (2010) stellen in mijn ogen terecht vast dat er nog een lange weg te gaan is voordat de student en zijn loopbaan echt centraal staat in de loopbaanontwikkeling. De mogelijkheden voor verbetering liggen volgens mij niet direct in de wetenschap of in de theorieën over begeleiding van studenten. Hoewel er op het gebied van kiezen en keuzes maken wel nog mogelijkheden voor verbetering en ontwikkeling zijn. Kuijpers (2012) stelt dat jongeren geen realistisch zelfbeeld hebben dat keuzes vaak op korte termijn gemaakt worden. De mogelijkheden liggen volgens mij in het beter opleiden, begeleiden en faciliteren van loopbaanbegeleiders.

Bij de afdeling PW zie ik verschillende mogelijkheden voor verbetering:

- De inrichting van de loopbaanbegeleiding

- Heldere communicatie over de doelen van loopbaanbegeleiding
- Voorbereidingstijd faciliteren voor gesprekken of loopbaanlessen
- Loopbaanbegeleiders trainen in de rol van loopbaanbegeleider en het voeren van loopbaangesprekken

Mijn collega's doen hun best om de student centraal te stellen. De cultuur is echter zo dat veel loopbaaninstrumenten zoals het POP en het portfolio een doel op zich zijn. Zoals Mittendorff (2010) heeft onderzocht zijn loopbaangesprekken zelden verdiepend en reflectief. Dit onvermogen om loopbaanbegeleiding in de praktijk vorm te geven is opvallend en voor alle betrokkenen ongewenst.

Hoe moet het dan wel?

In de perfecte loopbaanbegeleiding zijn alle loopbaanbegeleiders bevlogen, goed geïnformeerde en competente professionals. De loopbaanbegeleiders overleggen met elkaar in kleine groepen en zijn goed getraind in coachen en gespreksvaardigheden. De opleiding geeft duidelijke richtlijnen en doelen waar aan gewerkt wordt. Deze doelen zijn echter flexibel want de student en diens leervragen staan centraal. De opleiding faciliteert optimaal de loopbaangerichte leeromgeving en alle loopbaanbegeleiders maken hier ook optimaal gebruik van. De student en zijn loopbaan staat hierbij steeds centraal.

Deze gewenste situatie zal in de praktijk een uitdaging zijn. Hoe krijg je het management en de werkvloer zo ver om deze innovatie na te streven? Een aantal gerichte stappen kunnen hierbij helpen.

- Informeer docenten over theorie die aan de basis ligt van de huidige loopbaanbegeleiding
- Train docenten in coachende- en gespreksvaardigheden
- Pas het geleerde toe met veel ruimte voor terugkoppeling
- Werk met de nieuwe opgedane inzichten. Deze cyclus van informeren, trainen en toepassen zal meer dan eens herhaald moeten worden om richting de gewenste situatie te gaan
- Structureer en faciliteer loopbaanbegeleiding voldoende
- Richt de loopbaangerichte leeromgeving zo optimaal mogelijk in

In het gehele proces zal mijn team goed begeleid en gestimuleerd moeten worden. Collega's moeten ruimte krijgen om het geleerde in de praktijk te brengen en terug te koppelen. Dit alles met het doel de leeropbrengst te vergroten. Dit wordt ook wel transfer genoemd (Ruijters, Simons 2012). Transfer speelt in mijn ogen bij de implementatie een belangrijke rol.

De student centraal!

Bovenstaande stappen dragen bij aan de ontwikkeling van onvoldoende of matig competente loopbaanbegeleiders richting zeer competente en excellente loopbaanbegeleiders. Door alle aandacht en daar uit voort vloeiende mogelijkheden voor loopbaanbegeleiding zie ik voor de afdeling PW kansen om binnen het ROC Midden Nederland leidend te zijn in loopbaanbegeleiding.

Begint de carrière van middelbaar opgeleide werknemers niet op school? Competente loopbaanbegeleiders en een op loopbaan gerichte leeromgeving dragen er toe bij dat deze

carrière zo optimaal mogelijk verloopt. Loopbaanbegeleiding is voor alle betrokken partijen interessant. De student of werknemer heeft meer kansen op een goede carrière. De opleiding PW en het ROCMN hebben baat bij goede en gemotiveerde studenten. De maatschappij heeft baat bij goed opgeleide professionals die weten waar hun mogelijkheden en hun beperkingen liggen.

We gaan dus op weg naar competente loopbaanbegeleiders. Ruim baan voor loopbaan! Aan de slag!

Bronnenlijst

- Beijaard, D (Douwe). (2009). *Leraar worden en leraar blijven: over de rol van identiteit in professioneel leren van beginnende docenten*. Technische Universiteit Eindhoven.
- Dekkers, M. A. F., & Hogenboom, C. M. L.. (2006). *Aan de slag met studieloopbaanbegeleiding*. Nuenen: Onderwijsadviesbureau drs. M.A.F. Dekkers.
- Giebels, R., & Herderschêe, G. (2012) *Vooraf mbo'ers hard getroffen op arbeidsmarkt*: Amsterdam. Volkskrant
<http://www.volkskrant.nl/vk/nl/5273/Werk/article/detail/3360762/2012/12/10/Vooraf-mbo-ers-hard-getroffen-op-arbeidsmarkt.dhtml>.
- Kuijpers, M & Meijers, F. (2012) *Leren luisteren en loopbaanleren: De effecten van een professionaliseringstraject voor mbo-docenten*, Den Haag, Ministerie Onderwijs Cultuur en Wetenschappen
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'competenties'*. Enschede: Twente University Press.
- Kuijpers, M. (2012), *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte*, Oratie. Heerlen: Open Universiteit
- Kuijpers, M., Meijers, F. (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: Mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool, Lectoraat "Pedagogiek van de Beroepsvorming".
- Luken, T (2011). *Loopbaanbegeleiding schiet de lerende voorbij: Discussiestuk*. Amsterdam: Luken loopbaan consult.
- Luken, T. (2009). *Het dwaalspoor van de goede keuze: naar een effectiever model van (studie)loopbaanontwikkeling*. Oratie. Eindhoven: Fontys Hogescholen
- MBO raad (2007) *Brondocument Burgerschap, Leren en loopbaan in het MBO*
- Meijers, F., Kuijpers, M., & Bakker, J. (2006). *Over leerloopbanen en loopbaanleren: Loopbaancompetenties in het (v)mbo*. Driebergen: Het Platform Beroepsonderwijs.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (2002), *Doorstroomagenda beroepsonderwijs: Advies commissie Boekhoud*. Woerden: Zuidam & Zonen B.V.
- Mittendorff, KM (Kariene). (2010). *Career conversations in senior secondary vocational education*. Technische Universiteit Eindhoven
- Ruijters, M., & Simons, P. R. J. (2012). *De canon van het leren: 50 concepten en hun grondleggers*. Deventer: Kluwer.
- Weel, ter, B., (2012) *Loonongelijkheid in Nederland stijgt: Vraag naar hoogopgeleiden*

stijgt verder, banen in het midden onder druk. Den Haag, Centraal Plan Bureau