



## Criteria

### Sector

- vmbo
- havo / vwo
- mbo
- ho

### Thema

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

### Jaartal

- 2023
- > 2020
- 2015 - 2020
- < 2015

### Soort publicatie

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

## ALGEMENE GEGEVENS

<b>Titel</b>	We hebben weinig tijd dus laten we vertragen. Onderzoek naar interventies om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken.
<b>Auteurs</b>	Mieke van Diepen, Daphne Wiersema, Japke Ebbinge (2023). Lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad & Leergang Loopbaancoaching. HvA
<b>Hyperlink volledig onderzoek</b>	<a href="https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kansrijke-schoolloopbanen/over-het-lectorat/we-hebben-weinig-tijd-dus-laten-we-vertragen.pdf?1706185873446">https://www.hva.nl/binaries/content/assets/subsites/kansrijke-schoolloopbanen/over-het-lectorat/we-hebben-weinig-tijd-dus-laten-we-vertragen.pdf?1706185873446</a>

## SAMENVATTING

### Samenvatting van het onderzoek

Dit project maakt onderdeel uit van een groter onderzoeksprogramma van het NRO genaamd 'Toegankelijk hoger onderwijs voor, door en na de poort – een integraal perspectief op de toegankelijkheid van het hoger onderwijs in Nederland'. In dit project hebben we professionaliseringstrajecten op maat ontwikkeld en onderzocht in vo, mbo, en hbo. We brachten in kaart wat docententeams nodig hebben om leerlingen of studenten te begeleiden in de ontwikkeling van hun (school)loopbaan, met oog voor expliciete en impliciete obstakels die verschillende groepen op hun route naar en door het hoger onderwijs tegenkomen.

### Conclusie

In dit onderzoek hebben we in verschillende onderwijsorganisaties van dichtbij mogen meemaken hoe ingewikkeld het is om een beweging in gang te brengen waar zoveel mensen in verschillende rollen bij betrokken zijn. Maar juist dankzij deze ingewikkelde dynamiek, hebben we deels in kaart kunnen brengen wat docententeams nodig hebben om loopbaanbegeleiding meer 'van iedereen' te maken. We hebben gewerkt met een viertal organisaties waar minstens één alumnus van de [leergang-loopbaancoaching](#) een rol had in het aanjagen van loopbaanbegeleiding, bijvoorbeeld als decaan, coördinator van studentbegeleiding of als lid van een 'expertteam' loopbaanbegeleiding. De deelnemende organisaties committeerden zich om stappen te zetten in een viertal doelstellingen om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken. Deze doelstellingen gingen over visievorming,

# LOB ONDERZOEK



draagvlak voor visie, inzicht voor professionals in hoe zij een rol kunnen spelen in de loopbaanbegeleiding van leerlingen en kennis en vaardigheden om dit te kunnen doen. Dit onderzoek leert ons dat er eerst tijd en energie moet worden gestoken in het creëren van een context waarin deze stappen gezet kunnen worden naar het doel om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken. Pas dan wordt loopbaanbegeleiding ook meer voor iedereen: voor iedereen die op weg naar of in het hoger onderwijs te maken krijgt met expliciete of impliciete obstakels in de schoolloopbaan.

Om een context te creëren waarin stappen gezet kunnen worden om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken, moet aan de volgende drie voorwaarden worden voldaan:

- (1) slim organiseren (door managers of leidinggevenden);
- (2) professionele ruimte (voor docenten);
- (3) aanjagen (door – zoals wij in dit onderzoek noemen – aanjagers of experts).

Deze drie voorwaarden beïnvloeden elkaar ook. Zo is slim organiseren nodig om professionele ruimte voor docenten mogelijk te maken. Het is effectiever om pas te werken aan het aanleren van concrete kennis en vaardigheden op het gebied van loopbaanbegeleiding (4), wanneer aan bovenstaande voorwaarden is voldaan.

### *Slim organiseren*

We hebben gezien dat het helpend is als managers of leidinggevenden ‘slim organiseren’. Hiermee bedoelen we dat ze haalbare en organiseerbare stapjes zetten in het doel om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken. Op basis van ons onderzoek hebben we vijf sleutels voor managers of leidinggevenden geformuleerd.

Ten eerste kunnen managers klein beginnen en aansluiten op wat er al is. Ten tweede is consequent en constructief management nodig: managers die interesse en steun tonen, en weloverwogen keuzes maken die blijk geven van het belang dat ze hechten aan loopbaanbegeleiding. Ten derde dient er regie gevoerd te worden op doorgaande docentprofessionalisering (door een aanjager). Bouwen aan een gedeelde verantwoordelijkheid in de loopbaanbegeleiding van leerlingen en studenten, vraagt om voortdurende zorg en bijsturing. Zonder regie is het risico groot dat professionaliseringsactiviteiten eenmalig worden aangeboden of dat de samenhang tussen verschillende professionaliseringsactiviteiten niet helder is. Ten vierde is het nodig om aanjagers in positie te brengen, om loopbaanbegeleiding een onderwerp te maken dat leeft in de organisatie. Zij moeten de gelegenheid krijgen om zichzelf en het onderwerp meer zichtbaar te maken, zowel richting management als richting het docententeam. Ten vijfde moeten er ‘sparringpartners’ worden georganiseerd voor de aanjagers. Sparringpartners kunnen er bijvoorbeeld voor waken dat



aanjagers te snel te grote stappen willen zetten of energie laten weglekken. Op de eerste plaats kan een manager zelf sparringpartner zijn voor aanjagers, maar zij kunnen ook een maatje en een (team)coach organiseren en faciliteren.

#### *Professionele ruimte benutten*

Uit ons onderzoek blijkt dat professionele ruimte noodzakelijk is om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken en voor de veiligheid om van en met elkaar te leren. Dit begint met het kiezen voor vertraging en verbinding, bijvoorbeeld door in overleg- en professionaliseringsmomenten geen of minder informatie over te dragen of afspraken te maken. Hiervoor kan de dialoog als middel worden ingezet maar er kan ook op andere wijze invulling worden gegeven aan vertraging en verbinding; denk aan verschillende vormen van intervisie en andere 'ontmoetingen-zonder-agenda'. Professionele ruimte ontstaat wanneer iedereen erop vertrouwt, of gaat vertrouwen door het te ervaren, dat ook open ontmoetingen zich 'uitbetalen'.

#### *Aanjagen*

Om loopbaanbegeleiding meer van iedereen te maken, zijn aanjagers nodig die het thema voortdurend onder de aandacht brengen en het belang ervan op verschillende plekken benadrukken en herhalen. Aanjagers die zichzelf (en het thema) zichtbaar maken, proactief handelen en ruimte innemen, kunnen managers helpen om slim te organiseren en docenten helpen om professionele ruimte te benutten. Andersom kan een management dat slim organiseert en een docententeam dat professionele ruimte benut ervoor zorgen dat aanjagers zichzelf zichtbaar kunnen maken en invloed hebben. Door het onderwerp in de organisatie aan te jagen, spreken aanjagers, managers en docenten steeds meer een gezamenlijke taal van waaruit loopbaanbegeleiding begrepen kan worden en professionals erdoor gegrepen kunnen worden. Aanjagen en regie voeren, vraagt om luisteren en ruimte maken voor de ervaringen, gedachten en gevoelens van collega's. Daarnaast om inspireren van collega's voor loopbaanoriëntatie en begeleiding (LOB) en het verbinden aan de visie van de instelling en dat wat al gedaan wordt.

#### *Kennis en vaardigheden aanleren*

In dit onderzoek hebben we gezien dat het niet zinvol is om te snel aan te vangen met het aanleren van kennis en vaardigheden. Het risico bestaat dat docenten zich niet verbonden voelen met het thema loopbaanbegeleiding en met elkaar als team, en dat professionaliseringsactiviteiten eenmalig en zonder context worden aangeboden waardoor het geleerde in 'het niet' valt. Een voorwaarde voor leren is dus dat er wordt gewerkt aan bovenstaande voorwaarden: het is noodzakelijk dat het management slim organiseert, het docententeam leert om professionele ruimte te benutten, en aanjagers aansluiten bij de behoeften die leven en hierin voortdurend in verbinding blijven. Het is als

# LOB ONDERZOEK



organisatie een uitdaging om te balanceren tussen het vervullen van de behoefte aan 'klassieke' training of aanbod van concrete kennis en vaardigheden, en de wetenschap dat soms het vertragen meer oplevert dan dergelijke trainingen.

## TRANSFER

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

De kracht van dit onderzoek schuilt in de praktische, leesbare beschrijvingen van de 'ingrediënten van loopbaanbegeleiding' en de *reel time* reflecties van deelnemers op hun rol en positie in het veranderproces alsook de effecten van hun interventies. De fragmenten uit de logboeken van de aanjagers, bieden een intiem inkijkje in hun (denk)proces, euforiemomenten en worstelingen.

Professionals die zelf een rol hebben in het versterken van loopbaanbegeleiding in hun afdeling of organisatie kunnen in het rapport lezen hoe anderen dit hebben aangepakt (en met welk resultaat). Daaruit volgen praktische aanwijzers voor hoe je als professional loopbaanbegeleiding meer 'van iedereen' te maken. De aanwijzers gaan enerzijds over hoe je je als professional kan opstellen richting het management en ook hoe je je kan opstellen richting het docententeam waardoor zij loopbaanbegeleiding meer gaan omarmen. Een deel van de aanbevelingen in het rapport is direct gericht op managers.

De beschrijvingen, reflecties en interventies zijn herkenbaar en tegelijk verrassend. Ze bieden duidelijk richting en houvast voor je eigen organisatie.