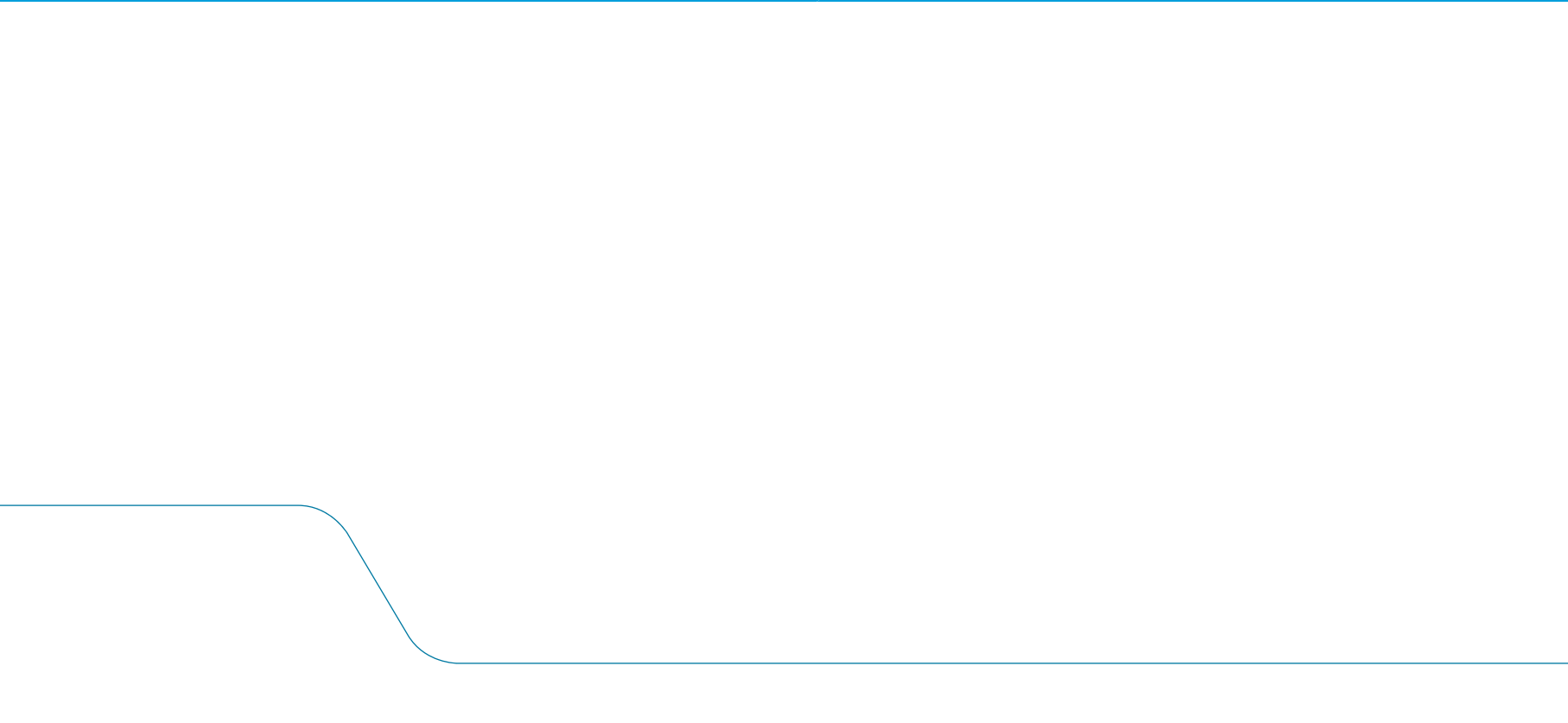




LOB en professionaliseren →
**in verschillende vormen
en maten**

project
Stimulering LOB





Inhoudsopgave

→	Inleiding	2
1	→ Ontwikkelstadia LOB: drie modellen	6
2	→ Rollen en taken	16
3	→ Competenties	26
4	→ Professionaliseren	36

Inleiding



Een uitdagende opdracht en de helpende hand

Stel je bent decaan bij een school voor voortgezet onderwijs en altijd op zoek naar mogelijkheden om loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) te verbeteren. Je spreekt met de directie over de actuele stand van zaken op LOB-gebied. Vervolgens word je gevraagd met een voorstel te komen om LOB op school te verbeteren. Onderdeel daarvan is LOB-professionalisering. Daar heb je wel oren naar, maar hoe doe je dat en waar begin je mee?

www.vo-lob.nl en deze publicatie zijn een praktisch beginpunt. De site biedt met de LOB-scan, de mogelijkheid om een beeld van de huidige stand van zaken in jouw school of afdeling te schetsen. In een vervolgtraject met de schoolleiding en een team stel je vast wat op jullie school de gewenste situatie voor LOB is. Belangrijk is dat die gewenste situatie past bij hoe de school denkt over onderwijs en organisatie. De manier waarop de school georganiseerd is, heeft bijvoorbeeld direct implicaties voor de mogelijke en wenselijke veranderingen; en onderwijsvisie en -inrichting hebben immers ook effect op welke competenties er van verschillende betrokkenen bij LOB gevraagd worden.

Deze publicatie is een hulpmiddel om zo'n passend perspectief vast te stellen voor specifiek professionalisering. Professionalisering valt binnen de pijler organisatie (zie hiervoor de vier pijlers van LOB: organisatie/professionalisering). Zoals we net zagen zijn organisatie en professionalisering sterk verbonden. De hoofdstukken 1 en 2 bieden daarom achtergrondinformatie over de manier waarop een school georganiseerd is. Vanuit dit kader zoomen de hoofdstukken 3 en 4 in op de inhoud van de professionalisering. Je kunt eventueel deze hoofdstukken ter oriëntatie door bladeren.

Drie schoolmodellen

In hoofdstuk 1 tref je drie modellen aan. Elk model geeft een ontwikkelstadium weer, waarin een school zich met LOB kan bevinden. De modellen worden op elk van de pijlers en onderdelen van LOB uitgewerkt (zie hiervoor de LOB-scan op www.lob-vo.nl). Een model is – noodzakelijkerwijs – een sterk gestileerde manier om een stadium weer te geven.

Globaal gesproken staat:

- model 1 voor de vakkenschool, waar de decaan gelijkstaat aan LOB;
- model 2 voor de activerende school, waar de decaan en de mentoren de uitvoerders van LOB zijn;
- model 3 voor de flexibele school, waar docenten en mentoren de voornaamste uitvoerders van LOB zijn met een faciliterende rol van de decaan.

Of model 1, 2 of 3 van toepassing is, is niet een kwestie van jouw voorkeur als decaan maar van goed kijken en luisteren naar hoe er door de leidinggevenden en collega's over de leerlingen en het onderwijs wordt gedacht en naar de manier waarop de school is georganiseerd.

De beschreven modellen helpen je om de betekenis van de schoolscores op de LOB-scan te interpreteren. Het vraagt om met wat afstand naar je school te kijken en zo door bestudering, vergelijking van eigen en andere LOB-praktijken en discussie, de situatie helder te krijgen.

Het ontwikkelstadium waarin jouw school zich bevindt, is namelijk het uitgangspunt voor het professionaliseringstraject dat je uitzet. Er ontstaat spanning als je vernieuwingen ambieert, die te ver afstaan van het ontwikkelstadium waarin de school verkeert. Of frictie als je als decaan een eigen ambitie hebt die niet past bij hoe de school, onderwijs en organisatie LOB invult of wil invullen. Doe niet aan 'window dressing', maar stel de werkelijke situatie vast.

Elk model kent namelijk een eigen kracht en waarde. En elk model vult de LOB-visie, doelen, werkwijze, organisatie, rollen en taken van de medewerkers en de benodigde competenties verschillend in. Dat maakt dus nogal wat uit voor je professionaliseringsplan voor LOB.

Alle drie de modellen bieden ruimte voor ontwikkeling. Je kunt toetsen of jouw school de nodige competenties in huis heeft en professionaliseren waar nodig is binnen het ontwikkelstadium van de school. Of, als je met je school naar een ander model toe wilt, zal je merken dat dit op alle fronten consequenties heeft voor het onderwijs en de organisatie ervan.

Rollen en taken

Dat ervaar je meteen al in hoofdstuk 2. Dit hoofdstuk maakt duidelijk hoe verschillend in de drie modellen de invulling en verwachtingen zijn voor de rollen en taken van alle betrokkenen bij LOB. Wie verzorgt welke LOB-activiteiten met de leerlingen en hoe? Wie heeft het LOB-werkplan gemaakt? Wat te doen, als iemand niet doet wat er is afgesproken? Hier zal je ook ontdekken dat de decaan in elk model, hoe dan ook, een staffunctie heeft zonder een formele beslissingsbevoegdheid in de lijn en hoe je daarop kunt anticiperen.

Met de voorbeelden kan je nogmaals nagaan in welk ontwikkelstadium jouw school of afdeling verkeert. En ook: in hoeverre de beschrijvingen overeenkomen met de rollen en de taken die eenieder bij jouw school vervult met betrekking tot LOB: waar zit overlap en waar zitten lacunes. Met als bijkomend gevolg dat het nogal eens voorkomt dat de schoolleiding of de situatie er om vraagt de rol en taakomschrijvingen binnen de school te herzien.

Competenties

Hoofdstuk 3 werkt de LOB-competenties uit. Per model zie je wat dit vraagt van de LOB-betrokkenen: de team- of afdelingsleider, de decaan/LOB-coördinator, de klassendocent/mentor en de vakdocent. De beschreven competenties gaan uit van de SBL-competenties die in het kader van de Wet op de Beroepen in het Onderwijs (de wet BIO) voor leraren zijn uitgewerkt. Je zal ontdekken dat in elk model de mate verschilt waarin de SBL-competenties op het gebied van LOB van toepassing zijn op de verschillende functies. Ook de benodigde bagage aan kennis, vaardigheden en houding loopt sterk uiteen. Ook voor jou als decaan.

Professionalisering

Hoofdstuk 4 geeft per model weer hoe professionalisering van de verschillende functies op LOB-terrein idealiter plaats vindt. Met het dominante model van jouw school, de rollen en taakverdeling en de benodigde competenties in gedachten, zal dit hoofdstuk je helpen invulling te geven aan de professionalisering van een ieder die betrokken is bij LOB.

Plezier en succes met de uitvoering van je opdracht

Wij verwachten dat de inhoud van deze publicatie je verder helpt en daadwerkelijk steunt. We geven nog enkele tips:

- weet heel goed wat jouw leidinggevendenden willen en ook welke resultaten je geacht wordt te leveren;
- zet de stappen niet in je eentje. Zoek steun in je school of zorg ervoor dat er een extern ondersteunend traject tot stand komt met meerdere scholen uit het bestuur of regio;
- ga regelmatig een praatje maken met je teamleider en schoolleiding bij het bedenken van je professionaliseringsplan en de uitwerking daarvan. Maar ga ook zeker te rade bij de beoogde uitvoerders van LOB;
- zorg altijd voor voldoende draagvlak bij zowel de leiding als bij betrokken collega's: vakdocenten en mentoren. Daar staat of valt elk beleid, aanpak of plan mee;
- op www.lob-vo.nl vind je de omschrijving van de vier pijlers van LOB beschreven. Daarnaast biedt het informatie over de andere processtappen van het LOB-verbetertraject en niet te vergeten inzichten, meningen en voorbeelden van collega's in het land;
- meer achtergrondinformatie en gedetailleerde uitwerkingen van LOB ontwikkelstadia, rollen en taken, competenties en professionalisering kan je lezen bij het onderdeel 'organisatie/ professionaliseren' op www.lob-vo.nl.

We wensen je veel plezier bij jouw uitdagende opdracht. En ook... zorg ervoor dat deze mooie stap ook je eigen loopbaan- en competentieontwikkeling verrijkt.

Project Stimulering LOB

juli 2011

1

Ontwikkelstadia LOB: drie modellen



Dit hoofdstuk heeft drie ontwikkelstadia voor loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB), verbeeld in drie modellen, zoals die zich in scholen voor voortgezet onderwijs kunnen voordoen. Na een korte typering van model 1,2 en 3 volgt een schematisch overzicht, waarin de ontwikkelstadia verder zijn uitgewerkt. Per model zijn de pijlers en onderdelen van LOB-scan gevolgd; zo vormt het een overzicht om te kunnen vaststellen in welk ontwikkelstadium de school zich bevindt.

Model 1 – De vakkenschool

In de visie van de vakkenschool betekent loopbaanoriëntatie en -begeleiding het voorbereiden van de leerlingen op het maken van keuzes tijdens hun opleiding en daarna. Op vastgestelde keuzemomenten in de opleiding krijgen leerlingen informatie over wat de mogelijkheden zijn en kunnen ze daaruit kiezen: het zogenaamde geïnformeerd kiezen. Op deze manier wordt de schoolloopbaan van de leerlingen per onderdeel/opleiding ingevuld.

- Het curriculum is per vak ingericht. LOB is een zelfstandig en losstaand deskundigheidsgebied binnen de school.
- De decaan staat gelijk aan LOB.
- Loopbaanoriëntatie en -begeleiding wordt in de vakkenschool curatief ingezet: wanneer zich problemen voordoen.



Model 2 – De activerende school

De activerende school stelt het leerproces van de leerlingen centraal en wil stimuleren dat leerlingen verantwoordelijkheid leren nemen in het sturen van hun leerproces. In loopbaanoriëntatie en -begeleiding blijkt dit uit de visie om het leren kiezen als vaardigheid te bevorderen. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding is het goed voorbereiden van leerlingen op het maken van keuzes tijdens en bij afronding van hun opleiding met begrippen als zelfconcept-verheldering, horizonverruiming en leren kiezen.

- Binnen het curriculum is er sprake van vakdoorbrekende en geïntegreerde programma's: onder andere projectonderwijs en simulaties.
- De decaan en de mentoren zijn de uitvoerders van LOB.
- Loopbaanoriëntatie en -begeleiding wordt in de activerende school, zowel curatief als preventief ingezet.



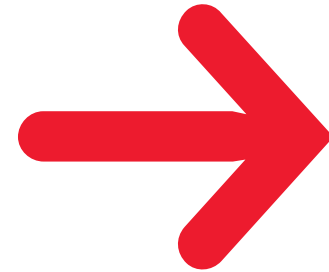
Model 3 – De flexibele school

In de visie van de flexibele school dient loopbaanoriëntatie en -begeleiding loopbaancompetenties te ontwikkelen, opdat jongeren in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen voor hun eigen leer- en loopbaanproces. Loopbaanontwikkeling vindt plaats op vele momenten, daar waar jongeren in allerlei leerarrangementen betekenis kunnen geven aan ervaringen binnen opleiding en werk.

- LOB is vervlochten met het curriculum. LOB is een proces van continue betekenisverlening.
- Docenten en mentoren zijn de voornaamste uitvoerders van LOB met een faciliterende rol van de decaan.
- Loopbaanoriëntatie en -begeleiding is in de flexibele school preventief en optimaliserend: er vindt afstemming plaats met de leer- en loopbaanvragen van de jongere plaats om zowel problemen voor te zijn als om motivatie en betekenis van onderwijs voor de jongere te verhogen.



Ontwikkelstadia van drie modellen



	MODEL 1 De vakkenschool	MODEL 2 De activerende school	MODEL 3 De flexibele school
1 Visie op en doel(en) van loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB)	Geïnformeerd kiezen in en aan het eind van de school	Idem en vaardiger worden in het leren kiezen	Ontwikkelen van loopbaan-competenties, opdat leerlingen in staat zijn verantwoordelijkheid te nemen voor eigen leer- en loopbaanproces
2 Draagvlak en leiderschap	Schoolleiding delegeert LOB aan decaan, als de deskundige op het gebied van voorlichting en studie en beroepskeuze	Schoolleider heeft LOB in portefeuille, zet de hoofdlijn uit en delegeert het maken en uitvoeren van een werkplan aan decaan/LOB-coördinator	Gedeelde verantwoordelijkheid van schoolleider en decaan/LOB-coördinator
3 Beleid	In beleidsdocumenten zijn LOB-visie en doelen vaak impliciet	De LOB-visie en doelen zijn expliciet beschreven in beleidsdocumenten en vallen binnen de begeleidingsstructuur	De LOB-visie en doelen versterken de onderwijskundige en organisatie-kundige visie en doelen: LOB grotendeels geïntegreerd in het totale onderwijs
4 Een LOB-werkplan	De decaan maakt een eigen jaarplanning: LOB vindt plaats in de periodes dat leerlingen keuzes moeten maken	De formele jaarplanning van de decaan is gekoppeld aan de jaarplanning van de school: LOB start enige tijd voordat leerlingen keuzes moeten maken	De formele jaarplanning LOB is opgenomen en uitgewerkt in een werkplan voor multidisciplinaire kernteams: team- of afdelingsleider, vakdocenten, mentoren en decaan/LOB-coördinator

	MODEL 1 De vakkenschool	MODEL 2 De activerende school	MODEL 3 De flexibele school
5 De inhoud van LOB	Wordt bepaald door de informatie van vervolgopleidingen die leerlingen nodig hebben om een keuze te kunnen maken	Is erop gericht dat leerlingen kennis en inzicht verwerven in wat ze kunnen en willen. Daarnaast aandacht aan het leren kiezen, nu en in de toekomst	Bestaat uit het onderzoeken van de eigen kwaliteiten, interesses tijdens het opdoen van tal van ervaringen: een continu proces van betekenisverlening en stappen zetten
6 De vorm van LOB in het curriculum	Op vastgestelde keuzemomenten verzorgt de decaan als gastdocent voorlichting en keuzelessen. Ad hoc en op verzoek van leerling/ouders of op doorverwijzing van een collega vinden gesprekken plaats met decaan	In de mentorlessen worden de LOB-lessen verzorgd door de mentor. Decaan stuurt aan met behulp van een LOB-methode	Het opdoen van zoveel mogelijk ervaringen op gebied van opleidingen en werk. Docenten en begeleiders reflecteren met de leerling op de betekenis ervan voor de eigen loopbaan
7 Krachtige (loopbaangerichte) leeromgeving	In de klas met opdrachten	Daar waar mogelijk een krachtige leeromgeving: gesimuleerde praktijksituaties, werken in projecten. Iedereen hetzelfde LOB-menu	Krachtige loopbaangerichte leeromgeving: praktijk nabij, functioneel, levensecht, dialoog en maatwerk

	MODEL 1 De vakkenschool	MODEL 2 De activerende school	MODEL 3 De flexibele school
8 Advisering en loopbaanbesluitvorming	Op basis van cognitie en houding bindend advies	Op basis van cognitie, interesse, vaardigheden en houding bindend advies over niveau leerweg, ruimte voor keuze (intra)sector, resp. profiel en vakken	De gehele leerling is in beeld: cognitie, leerstijl, affiniteit, vaardigheden en attitude. Open overleg met ouders/verzorgers en leerling
9 Rollen en taken in de school	Twee verwijzingsstappen rond vragen over loopbaan: van klassen-docent/mentor naar decaan (eerste lijn) en van decaan naar externe bureaus (tweede lijn)	Drie lijnenmodel met drie verwijzingsstappen rond vragen over de loopbaan: mentor (eerste lijn), decaan/LOB-coördinator (tweede lijn) en externen (derde lijn)	Decaan/LOB-coördinator maakt geen onderdeel uit van kernteam, heeft staffunctie en ondersteunt collega's en leerlingen op LOB-gebied
10 Professionalisering	Deskundigheidsbevordering op verzoek van decaan: ad hoc	Specifieke en relevante nascholing en training van uitvoerders van LOB zijn als doelstellingen benoemd	Professionalisering is gericht op brede competentieontwikkeling, diverse vormen van deskundigheidsbevordering worden ingezet

	MODEL 1 De vakkenschool	MODEL 2 De activerende school	MODEL 3 De flexibele school
11 Ouders en verzorgers	Worden geïnformeerd	Worden zoveel mogelijk betrokken bij LOB	Zijn als partners en rolmodellen in de loopbaanontwikkeling van hun eigen kind als dat van andere leerlingen op school
12 Externe partijen	Is meer intern gericht, samenwerking rond stages, voorlichting en overdracht naar vervolgopleiding	Vakdocenten, mentoren en decaan/ LOB-coördinator hebben ieder eigen externe relaties. Regelmatig overleg rond vormen van stages, voorlichting en meeloopactiviteiten en afstemming overdracht- en intakeprocedures	Structurele samenwerkingsrelaties met bedrijven, (overheids)instellingen en vervolgonderwijs. Uitgangspunt: hoe kunnen we gezamenlijk de loopbaanontwikkeling van jongeren optimaal ondersteunen?



2

Rollen en taken



Loopbaanoriëntatie en -begeleiding in het voortgezet onderwijs vraagt commitment en ondersteuning van velen: bestuur, schoolleiding, teamleider, decaan/LOB-coördinator, mentor, vakdocent, het onderwijsondersteunend personeel, ouders/verzorgers, toeleverend en vervolgonderwijs, bedrijfsleven en locale overheid.

Dit hoofdstuk richt zich op de voornaamste rollen en taken van een brede range aan begeleidings- en onderwijsprofessionals in de school, die werken als schoolleider, middenkader, operationele staf en waarvan niet ieder zichzelf vanzelfsprekend beschouwt als LOB-specialist:

- schoolleiding (schoolleider/directeur, adjunct- of locatiedirecteur/leider);
- middenkader:
 - in de lijn (teamleider of afdelingsleider);
 - in de staf (decaan of LOB-coördinator);
- operationele staf (klassendocent/mentor en vakdocent).

De rollen en taken van elk van deze begeleidings- en onderwijsprofessionals worden per ontwikkelingsstadium uitgewerkt. Hiermee ontstaat de basis voor het beschrijven van competenties.

De schoolorganisatie heeft invloed op de manier waarop de rollen en taken worden uitgevoerd en verdient allereerst aandacht. Ook de schoolorganisatie verschilt per model. Simpel voorgesteld is model 1 een hiërarchische lijnorganisatie. Model 2 kent een schoolorganisatie die naast de lijn meerdere stafafdelingen heeft, die dienstbaar zijn aan de lijn. Model 3 tracht een 'platte organisatie' te zijn met directe lijnen tussen leiding en medewerkers.

Eigen aan elk schoolmodel is de mate waarin invulling en een beschrijving wordt gegeven aan rollen en taken van begeleidings- en onderwijsprofessionals. Inderdaad zal een school met de kenmerken van model 1 de rollen en taken, als ze al beschreven worden, dat summier doen. Opdrachten komen via de lijn vanuit de top. In een school met de kenmerken van model 2 worden de rollen en taken gedetailleerd uitgeschreven, zodat iedereen weet wat verwacht wordt. Terwijl een school met de kenmerken van model 3 de rollen- en takenbeschrijving comprimeert tot de kern, vanwege de beoogde flexibiliteit en het belang van communicatie in dit model.

Een tweede punt van aandacht is de taal. Ook de geschreven en mondelinge taal die in elk model gebruikt wordt verschilt. Binnen elk leer- en onderwijsconcept blijken woorden op een bepaalde manier gebruikt, gehoord en geïnterpreteerd te worden (Hamer & van Rossum, 2010).

We passen die nuances voor de rollen- en takenformulering toe door het taalgebruik van een model over te nemen. Neem de rollen en taken van het, voor jouw school, dominante model door en vergelijk deze met de reële situatie op school. Komt het overeen en op welke onderdelen niet? Hoe zit dat met de andere modellen?

Schoolleiding/directeur

Rol draagt formeel eindverantwoordelijkheid voor LOB in de school.

Taken naar eigen inzicht.

Adjunct of locatiedirecteur/leider

Rol geen.

Team- of afdelingsleider

Rol geen.

Decaan

Rol gedelegeerde verantwoordelijkheid voor LOB in de school.

Taken naar eigen inzicht

- opstellen van een jaarplanning decanaat;
- verzorgen van (individuele) voorlichting aan leerling en ouders/verzorgers over mogelijkheden in en na school en aansluitingsactiviteiten door vervolgopleidingen;
- voorlichting aan leerlingen verzorgen als gastdocent in bijvoorbeeld de uren van de klassendocent;
- voorlichtingsactiviteiten over mogelijkheden in en na school, uitgevoerd door derden;
- onderhouden van de loopbaan-informatiebasis in school;

- onderhouden van contacten met vervolgopleidingen, bedrijfsleven/instellingen en decanenkring: zowel voor onderhouden eigen expertise als voor voorlichtings-activiteiten;
 - waar lokaal aanwezig: leerlingen doorverwijzen naar externe loopbaanadviseurs.
-

Klassendocent

Rol geen of nauwelijks op het gebied van LOB.

Taken naar eigen inzicht

- aanwezig zijn bij de voorlichting aan leerling en ouders/verzorgers over mogelijkheden in en na school;
 - decaan toelaten of uitnodigen als gastdocent met voorlichting in eigen vak/klassendocent uur;
 - doorverwijzen leerling en ouders/verzorgers naar decaan indien leerling de school dient te verlaten of indien leerling niet tot een keuze blijkt te kunnen komen.
-

Vakdocent

Rol geen op het gebied van LOB.

Schoolleiding/directeur

Rol draagt formeel eindverantwoordelijkheid voor LOB in de school.

Taken • het behartigen van de portefeuille leerlingbegeleiding en -zorg inclusief LOB door toewijzing aan een adjunct.

Adjunct directeur met portefeuille leerlingbegeleiding en -zorg

Rol draagt eindverantwoordelijkheid voor LOB in de school als onderdeel van de portefeuille leerlingbegeleiding & -zorg.

Taken • delegeert het expliciteren van LOB-visie en doelen en het vaststellen van de jaarplanning aan de decaan, eventueel via de coördinator leerlingbegeleiding & -zorg;

- neemt initiatief naar decaan wat LOB aanpak betreft, indien bijvoorbeeld intern blijkt (uit bijvoorbeeld klachten van team-/afdelingsleiders, de cijfers van leerlingen, de interne switchers) dat LOB niet of onvoldoende preventief werkt;
- stelt met de schoolleiding in het taakbeleid de rollen, taken en verantwoordelijkheden, waaronder overlegmomenten, vast van de uitvoerders in LOB: decaan/ LOB-coördinator, mentor en eventueel vakdocent;

- stelt vast welke vaste middelen (tijd -ook in het rooster-, mensen, technologie, vierkante meters) beschikbaar of nodig zijn. En stelt, zo nodig in overleg met decaan, welke variërende middelen nodig zijn voor instrumenten, inschakeling derden (vervolgopleidingen, bedrijfsleven) voor leerlingen, plus de gerichte LOB-professionalisering van begeleiders;
- stelt met de schoolleiding vast in hoeverre en op welke wijze LOB onderdeel is van het personeelsbeleidsplan met beoordelings-, functionerings-, scholings- en competentiebeleid: met aandacht voor promotie en functiedifferentiatie (functiemix). Aspirant decanen kunnen intern solliciteren;
- indien van toepassing: initiëren en (doen) onderhouden van instrumentele relaties met externe partijen als bedrijfsleven, vervolgonderwijsinstellingen. Deze relaties dienen om werk- en/of onderwijsoriëntatie door leerlingen en onderwijsstaf mogelijk te maken.

Adjunct of locatiedirecteur/leider

- Rol** structurerend leiding geven aan de uitvoering van het schoolbeleid op het deel van de school waar hij/zij verantwoordelijk voor is.
- Taken**
- coördineren en (doen) uitvoeren van taakbeleid en indien van toepassing personeelsbeleidsplan met betrekking tot LOB-uitvoerders;
 - coördineren en (doen) uitvoeren van de toegekende LOB-middelen;
 - stelt vast of er intern of extern klachten, ongenoegen, onregelmatigheden, onduidelijkheden leven die nadere regels of beleidsafspraken vereisen van de schoolleiding.

Team- of afdelingsleider

- Rol** operationeel leiding geven aan de uitvoering van het schoolbeleid op het deel van de school waar hij/zij verantwoordelijk voor is.
- Taken**
- uitvoeren van taakbeleid en indien van toepassing personeelsbeleidsplan met betrekking tot LOB-uitvoerders;
 - uitvoeren van de toegekende LOB-middelen;
 - vaststellen of er intern of extern klachten, ongenoegen, onregelmatigheden, onduidelijkheden leven die nadere regels of beleidsafspraken vereisen van de schoolleiding.

Decaan/LOB-coördinator

- Rol** gedelegeerde eindverantwoordelijkheid voor LOB in de school.
- Taken**
- op verzoek van schoolleiding, opstellen van strategische LOB-visie, doelen en het beleid om preventief te (gaan) werken. Dit beleidsplan dient de schoolleiding onder meer als informatiebron bij het vaststellen van het taakbeleid, personeelsbeleidsplan en de toekenning van middelen;
 - structurerend uitwerken van de LOB-visie, doelen en beleid in een jaarplanning LOB die past binnen de jaarplanning van de school;
 - uitwerken van jaarplanning naar een eigen operationeel werkplan met een opsomming van activiteiten, inclusief ontwikkelinitiatieven. Bij aanwezigheid van meer decanen/LOB-coördinatoren is het totaal van de verschillende werkplannen hét LOB-werkplan;
 - samenstellen van een LOB-programma voor leerling enouders/verzorgers waarbij mentor, decaan/LOB-coördinator en eventueel vakdocent zijn ingeschakeld. Het beperkt opdoen van ervaringen wat betreft werk en vervolg opleiding is uitbesteed aan bedrijfsleven en vervolgoledingen;
 - (doen) verzorgen van (individuele) voorlichting aan leerling en ouders/verzorgers over mogelijkheden in en na school en het vrijwillig deelnemen aan aansluitings-activiteiten van vervolgoledingen;
 - onderhouden van loopbaan-informatiebasis in school;

- instrueren en coachen van en overleggen met mentoren en docenten bij de uitvoering van hun LOB-taak in de les en in de (vakoverstijgende) gesprekken;
- via schoolleiding vakdocent inschakelen voor aandeel in LOB-programma;
- onderhouden van contacten met vervolgopleidingen, bedrijfsleven/instellingen en decanenkring: zowel voor onderhouden eigen expertise, als voor aansluitings-activiteiten, als voor exploratie van leerling en onderwijspersoneel van werk en vervolgopleiding;
- waar aanwezig: leerlingen doorverwijzen naar externe loopbaanadviseurs via zorgcoördinator.

Mentor

Rol eerste in lijn voor de loopbaanoriëntatie en –begeleiding van de leerling in zijn/haar klas.

- Taken**
- uitvoeren van LOB-lessen in het mentoruur;
 - individueel, vakoverstijgend begeleiden van de leerling bij loopbaankeuzes door gesprekken, waar mogelijk met behulp van een loopbaandossier;
 - klassikaal en individueel ouders/verzorgers voorlichten over de mogelijkheden in en na school en wat dit voor hun kind betekent;
 - doorverwijzen leerling en ouders/verzorgers naar decaan bij een complexe, tijdrovende vraag of situatie van leerling en/of ouders/verzorgers;

- toelichten van voorkeuren van de leerling bij de determinatievergadering;
- indien van toepassing: overleg met leerling en ouders/verzorgers over het advies van het docententeam met betrekking tot een volgend schooljaar of de vervolgopleiding.

Vakdocent

Rol leggen van de relatie van het vak met beroep en opleiding.

- Taken**
- indien opgedragen door schoolleiding: tenminste eenmalig leggen van de relatie met beroep en opleiding. Dat kan op verschillende manieren: de methode, een project met bedrijfsleven of vervolgopleiding, het sector- of profielwerkstuk.

Schoolleiding/directieteam

Rol draagt formeel eindverantwoordelijkheid voor LOB en geeft leiding aan LOB in de school.

- Taken**
- neemt initiatief naar decaan of LOB-coördinator indien de externe omgeving of interne impulsen vragen om een heroverweging van LOB op strategisch, structurerend en/of operationeel niveau;
 - consultatie van decaan of LOB-coördinator, bij begeleiders en onderwijsgeevenden op een kader voor een visie, doelen en beleid wat betreft LOB die de onderwijsvisie van en het onderwijs in de school verder versterken. De schoolleiding heeft ideeën, moedigt 'wilde' ideeën spontaan aan, nodigt uit tot opmerkingen en suggesties op achtereenvolgende versies van het LOB-kader en leidt het proces om te komen tot besluitvorming op LOB-visie, doelen en beleid door consensus;
 - draagt met leden in directieteam, waaronder adjuncten of locatieleiders, de visie op LOB uit naar begeleiders en onderwijsgeevenden, ouders/verzorgers en externe partijen en deelt met hen ook de voortgang in het proces;
 - stelt met het directieteam in het taakbeleid de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de uitvoerders in LOB vast (waaronder onderlinge communicatiemomenten): decaan, mentor en vakdocent;
- stelt vast welke middelen (tijd, mensen, technologie, gespreksruimtes, instrumenten, inschakeling derden) beschikbaar of nodig zijn;
 - beslist in overleg met de decaan/LOB-coördinator of en hoe gerichte LOB-professionalisering (scholings- en competentiebeleid) van begeleiders en onderwijsgeevenden moet en kan plaatsvinden in de vorm van: training, nascholing, supervisie, studiebezoek/reis, deelname aan lerende netwerken, uitvoeren van actieonderzoek, uitwisseling van docenten met externe partijen;
 - stelt met het directieteam vast in welke mate en op welke wijze LOB-onderdeel is van het personeelsbeleidsplan en de ontwikkelingsgesprekken met elke medewerker. Stimuleert en waardeert eigen ontwikkelingsinitiatieven van medewerkers. Het directieteam hanteert overigens een levensfasebewust beleid naar haar personeel. Aspirant decanen, intern en extern, solliciteren op een vooraf geformuleerd profiel. Het directieteam hanteert in het kader van het personeelsbeleidsplan: lesobservatie, collegiale visitatie, leerlingbesprekingen-observaties;
 - neemt, na consultatie, enige LOB-kernkwesties op in de kwaliteitszorgcyclus van de school met het oog op monitoring van het LOB-beleid;

- stelt zich op de hoogte van de data van systematische interne evaluatie van tevredenheid met LOB bij jongeren; benut evaluatie data uit eigen schoolonderzoek, feedback van vervolgopleidingen of enig landelijk onderzoek onder (oud)leerlingen om over LOB in de schoolconsultatie (zie eerste punt) aan te gaan;
- indien van toepassing: initiëren, (doen) onderhouden en formaliseren van structurele relaties met externe partijen als bedrijfsleven, overheidsinstellingen, vervolgonderwijsinstellingen, die nodig zijn voor werk- en opleidings-exploratie op locatie voor jongeren en onderwijs-medewerkers.

Adjunct of locatiedirecteur

- Rol** leiding geven aan de uitvoering van het schoolbeleid op het deel van de school waar hij/zij verantwoordelijk voor is.
- Taken** • zijn gelijk aan die van het directieteam, in die zin dat er afspraken zijn wie wat uitvoert.

Team- of afdelingvoorzitter

- Rol** operationeel leiding geven aan de uitvoering van het schoolbeleid op het deel van de school waar hij/zij verantwoordelijk voor is.
- Taken** • communiceren met (kern)teamleden over de manier waarop, wat, wanneer en door wie uitvoering krijgt in de geïntegreerde uitvoering van onderwijs en LOB;
- overleg met decaan/LOB-coördinator die op afroep of op verzoek in (kern)team instrueert, kennis deelt, overlegt en individuele (kern)teamleden coacht;
 - toezien (in de zin van nagaan of, wat en hoe gebeurt en met welk effect) op communicatie door (kern)teamleden met jongere en diens ouders/verzorgers;
 - mede uitvoeren van, of consulteren op, taakbeleid en personeelsbeleidsplan met betrekking tot LOB-uitvoerders;
 - communiceren met (kern)teamleden en decaan of LOB-coördinator over de uitvoering en data van evaluatie naar tevredenheid en behoeften onder jongeren hun ouders/verzorgers, respectievelijk oud-leerlingen.

Decaan/LOB-coördinator

Rol leiding geven aan LOB-activiteiten in de school.

- Taken**
- op eigen verzoek of op verzoek samen met de schoolleider verschillende groepen consulteren over een strategische LOB-visie, doelen en meerjarig beleid dat het onderwijs in de school versterkt. Concepten opstellen en communiceren;
 - structurerend uitwerken van de LOB-visie, doelen en beleid in een LOB-jaarplanning die past binnen de jaarplanning van de school en een LOB-werkplan met een loopbaanleerlijn en activiteiten om expliciete doelen te bereiken;
 - samenstellen van een LOB-programma voor jongeren en ouders/verzorgers waarbij mentor, decaan en vakdocent zijn ingeschakeld. Belangrijk is het opdoen van ervaringen wat betreft sectoren/domeinen respectievelijk profielen/HOOP-gebieden in samenwerking met bedrijfsleven en vervolgopleidingen;
 - waarden van initiatieven van anderen in school en ondersteunen bij het betekenis verlenen voor LOB;
 - (doen) verzorgen van (individuele) voorlichting aan jongeren en ouders/verzorgers over mogelijkheden in en na school en het stimuleren van vrijwillige deelname aan aansluitingsactiviteiten van vervolgopleidingen;

- expliciete invulling geven aan de rol van ouders/verzorgers als partners in ontwikkeling van loopbaancompetenties;
- mogelijk facultatief aanbieden van specifieke onderwerpen of aspecten voor jongeren respectievelijk hun ouders/verzorgers;
- onderhouden van loopbaan-informatiebasis in school;
- instrueren, consulteren en coachen van mentoren en docenten bij de uitvoering van hun LOB-taak met jongeren in het onderwijsprogramma en in de (vakoverstijgende) gesprekken;
- onderhouden van contacten met vervolgopleidingen, bedrijfsleven/instellingen en decanenkring: zowel voor onderhouden eigen expertise als voor LOB-activiteiten en aansluitingsactiviteiten;
- waar aanwezig: jongeren doorverwijzen naar externe loopbaanadviseurs.

Mentor

Rol eerste in lijn voor de loopbaanoriëntatie en -begeleiding van de jongeren in zijn/haar klas.

- Taken**
- voorbereiden, begeleiden en evalueren van een (externe) LOB-activiteit van de jongere. Dat kan zowel in klas- of (klein) groepsverband, als in het onderwijsprogramma;
 - individueel, jongere tot reflectie brengen en tot het formuleren van loopbaandoelen en bijbehorende acties. Dit gebeurt in driemaandelijks, vakoverstijgende loopbaangesprekken, waar mogelijk met behulp van een loopbaanportfolio;
 - klassikaal en individueel ouders/verzorgers voorlichten over de mogelijkheden in en na school voor hun kind;
 - samen met decaan: ouders/verzorgers ondersteunen hoe zij van betekenis kunnen zijn in de loopbaanafwegingen van hun kind;
 - doorverwijzen jongere en ouders/verzorgers naar decaan bij een complexe, tijdrovende vraag of situatie van jongeren en/of ouders/verzorgers;
 - vertegenwoordigt de voorkeuren van iedere jongere in de determinatievergadering van zijn/haar klas, waarop het (kern)team reageert met haar advies;
 - indien van toepassing: gaat in open overleg met jongere en ouders/verzorgers over het advies van het (kern) team met betrekking tot een volgend schooljaar of de vervolgopleiding.

Vakdocent

Rol inrichten van een krachtige leeromgeving, al dan niet in afstemming met externe partijen.

- Taken**
- ontwerpen en realiseren van een krachtige leeromgeving met systematische reflectie op loopbaanaspecten van de jongere;
 - reflecteren met de jongere op diens vakgebonden ervaringen in de krachtige leeromgeving. Aanvankelijk zal de aandacht gaan naar de betekenis van de werk- en opleidingexploratie voor de jongere. In een meer ervaren praktijk zal meer sprake zijn van kwaliteiten- en motievenreflectie.

3

Competenties



Goed onderwijs vraagt docenten die bekwaam zijn en blijven. Die bekwaamheid wordt uitgedrukt in competenties. We gaan in dit hoofdstuk uit van de zeven competenties voor onderwijspersoneel en vier contexten die SBL op www.lerarenweb.nl onderscheidt en werken deze uit voor de LOB-praktijk.

Zeven competenties

- 1 Een goede leraar is **interpersoonlijk competent**. Hij kan op een goede, professionele manier met leerlingen omgaan.
- 2 Een goede leraar is **pedagogisch competent**. Hij kan de leerlingen in een veilige werkomgeving houvast en structuur bieden om zich sociaal-emotioneel en moreel te kunnen ontwikkelen.
- 3 Een goede leraar is **vakinhoudelijk en didactisch competent**. Hij kan de leerlingen helpen zich de culturele bagage eigen te maken die iedereen nodig heeft in de hedendaagse samenleving.
- 4 Een goede leraar is **organisatorisch competent**. Hij kan zorgen voor een overzichtelijke, ordelijke en taakgerichte sfeer in zijn groep of klas.
- 5 Een goede leraar is **competent in het samenwerken met collega's**. Hij kan een professionele bijdrage leveren aan een goed pedagogisch en didactisch klimaat op de school, aan een goede onderlinge samenwerking en aan een goede schoolorganisatie.

- 6 Een goede leraar is **competent in het samenwerken met de omgeving** van de school. Hij kan op een professionele manier communiceren met ouders en andere betrokkenen bij de vorming en opleiding van zijn leerlingen.
- 7 Een goede leraar is **competent in reflectie en ontwikkeling**. Hij kan op een professionele manier over zijn bekwaamheid en beroepsopvattingen nadenken. Hij kan zijn professionaliteit ontwikkelen en bij de tijd houden.

Een docent vervult zijn taak binnen vier contexten. Sommige competenties spelen binnen elke context een rol andere niet. Onderstaand schema brengt dit in kaart.

Passen de genoemde competenties ook bij de uitvoerders van LOB in een school? Jazeker. Met een 'vijf sterrenstelsel' geven we aan hoe dit per model verschilt:

nauwelijks van toepassing *
 volledig van toepassing *****

Let op: het gaat hier uitsluitend over de beschreven rollen en taken in LOB.

Daarop volgt een beknopte uitwerking van de competenties naar kennis (hoofd), vaardigheden (handen) en houdingsaspecten (hart) om die operationele rollen en taak te vervullen.

Overzicht SBL-competenties

	met leerlingen	met collega's	met omgeving	met zichzelf
Interpersoonlijk	1	5	6	7
Pedagogisch	2			
Vakinhoudelijk & didactisch	3			
Organisatorisch	4			

Model 1

SBL-competenties	team- of afdelingsleider	decaan	klassendocent of mentor	vakdocent
1 interpersoonlijk competent		**	*	
2 pedagogisch competent		**	*	
3 vakinhoudelijk en didactisch competent		**		
4 organisatorisch competent		*		
5 competent in het samenwerken met collega's		*		
6 competent in het samenwerken met de omgeving		*	*	
7 competent in reflectie en ontwikkeling		*		

De decaan in model 1



- weet hoe opleidingen, beroepen, de arbeidsmarkt in elkaar zitten
- kent de achtergrond van veel voorkomende loopbaanvragen
- weet dat het idee van een rationeel besluitvormingsproces beperkingen heeft
- weet hoe een (digitale) informatiebasis in te richten



- kan luisteren en vragen stellen
- kan een gespreksklimaat scheppen waarin de leerling zich veilig, gezien en gehoord voelt



- kan een kleine en grote groep op zo'n manier voorlichten dat de leerlingen, ouders/verzorgers, mentoren zelf actie kunnen ondernemen
- gaat respectvol om met de toekomstdroom van een leerling
- denkt regelmatig na over zijn beroepsopvattingen

De klassendocent of mentor in model 1



- kan luisteren en vragen stellen
- kan communiceren met ouders/verzorgers

Model 2

SBL-competenties	team- of afdelingsleider	decaan	klassendocent of mentor	vakdocent
1 interpersoonlijk competent		***	***	
2 pedagogisch competent		***	***	**
3 vakinhoudelijk en didactisch competent		****	***	**
4 organisatorisch competent		***	***	**
5 competent in het samenwerken met collega's	***	***	***	**
6 competent in het samenwerken met de omgeving	***	***	***	**
7 competent in reflectie en ontwikkeling	***	**	**	**

De team- of afdelingsleider in model 2


- kent de visie, doelen en de jaarplanning van LOB en weet hoe die samenhangen met de onderwijsvisie en doelen van de school
- kan doelgerichte gesprekken voeren met personeelsleden



- kan data verzamelen voor schoolleiding om LOB-beleid te evalueren
- kan mensen, materialen, ruimtes, scholingsbudget voor LOB toedelen, plannen en communiceren



- straalt openheid, duidelijkheid, rust, redelijkheid en regelmaat uit
- kijkt steeds 'fris' naar de eigen rol, naar de school en naar de plek van de school in de samenleving

De decaan/LOB-coördinator in model 2



- weet hoe opleidingen, beroepen en de arbeidsmarkt in elkaar zitten
- kent verschillende theorieën en actueel onderzoek op LOB-terrein en kan dit toepassen voor de eigen school
- weet een strategische LOB-visie en doelen op te stellen en met de schoolleiding het beleid en de wijze van monitoring vast te stellen
- weet ICT te hanteren voor informatie, communiceren, administratie, evaluatie en monitoring



- kan een flexibele jaarplanning en een werkplan maken en de uitvoering evalueren
- kan een LOB 'programma op maat' maken voor de verschillende afdelingen in de school
- kan doelgerichte gesprekken voeren met leerlingen en ouders/verzorgers in een veilig gespreksklimaat
- kan op veel verschillende manieren leerlingen bewust maken van hun capaciteiten, talenten, interesses, waarden en kan deze technieken overbrengen aan mentoren
- kan LOB-taken delegeren aan mentor en vakdocent



- daagt leerlingen uit verder te kijken dan hun horizon reikt en stimuleert hen actief op zoek te gaan naar wat daar achter ligt
- gebruikt organisatie niet als doel maar als middel om LOB te realiseren
- draagt uit: "LOB doen we hier op school samen"
- denkt regelmatig na over eigen 'denken, doen en laten' als decaan/LOB-coördinator

De mentor in model 2



- weet wanneer een leerlingen en/of ouders/verzorgers door te verwijzen naar de decaan/LOB-coördinator
 - kent de achtergrond van studie- en beroepskeuze/loopbaanprocessen
-



- kan LOB-onderwerpen in de mentorles hanteren en zonodig de werkwijze aanpassen aan de klas
 - kan de klas managen en het groepsproces beïnvloeden
 - kan de loopbaanvoortgang van elke leerling in de gaten houden
 - kan doelgerichte gesprekken voeren met leerlingen en ouders/verzorgers
-



- Is respectvol in dialoog met de leerling en diens ouders/verzorgers en laat deze onbekende mogelijkheden ontdekken

De vakdocent in model 2



- weet welke LOB-onderwerpen voorkomen in de kerndoelen en eindtermen van het eigen vak
-



- kan leerlingen een veilige leeromgeving bieden
 - kan passende digitale en schriftelijke bronnen, gastdocenten en excursies plannen in de vakles om leerlingen te oriënteren op studie en beroep
-



- denkt regelmatig na over eigen 'denken, doen en laten' als vakdocent met een LOB-taak

Model 3

SBL-competenties	team- of afdelingsleider	decaan	klassendocent of mentor	vakdocent
1 interpersoonlijk competent		****	****	****
2 pedagogisch competent		****	****	****
3 vakinhoudelijk en didactisch competent		*****	****	****
4 organisatorisch competent		***	****	****
5 competent in het samenwerken met collega's	*****	*****	****	****
6 competent in het samenwerken met de omgeving	***	*****	****	****
7 competent in reflectie en ontwikkeling	****	***	****	****

Teamwork: daar draait het om in model 3, vandaar dat de functies deze keer in een andere volgorde worden besproken dan bij model 1 en 2. In dezelfde functie vullen mensen elkaar aan met waar de een of de ander sterk in is, affiniteit mee heeft of meer van in huis heeft. Er zijn echter basiscompetenties voor iedereen in die functie. Daarnaast competenties die het gezamenlijke team moet kunnen vervullen: teamcompetenties om het teamwork te kunnen leveren. Welke teamcompetenties dat zijn, hangt nauw samen met het programma dat het team moet leveren. Het fenomeen 'basis- en teamcompetenties' komt voor op alle niveaus in de organisatie: van kernteams tot de schoolleiding.

Kernteamlid vakdocent in model 3

Basiscompetenties



- kent het basisontwerp van een leereenheid en een gestructureerde leer- en werkomgeving
- kent de LOB-bronnen in de directe en bredere schoolomgeving



- kan jongeren ruimte bieden en grenzen stellen
- kan feedback geven op de ambities en studieplannen van de jongere
- kan communiceren met leerlingen, ouders/verzorgers, collega's en anderen
- kan het eigen vak/leergebied vanuit de onderwijsprincipes van de school vertalen in levensecht leren waarbij het 'hier en nu', de actualiteit en de samenleving een hoofdrol spelen
- kan de juiste middelen gebruiken voor de beoogde pedagogische en didactische doelen



- stimuleert en motiveert jongeren
- is een 'teamplayer': luistert, staat open voor andermans ideeën, werkt actief mee, overlegt met anderen om zo samen doelen te bereiken en komt afspraken na
- wil zichzelf ontwikkelen ten gunst van de organisatie

Teamcompetenties ter versterking van het kernteam



- kan programma's en leereenheden ontwerpen, programma's waarin jongeren ervaren wat de betekenis voor hen kan zijn van een vervolgopleiding, beroep, arbeid, vrijwilligerswerk et cetera in een discipline
- kan op een passend moment diverse externe LOB-bronnen plannen in een programma of leereenheid en het benodigde netwerk daarvoor opbouwen en onderhouden
- kan de fysiek en mentaal krachtige leeromgeving in een programma of leereenheid voorbereiden en uitvoeren
- kan de model- en coachrol voorbereiden en uitvoeren tijdens het levensecht leren
- kan jongeren vooraf, tijdens en nadien begeleiden op het betekenis geven aan ervaringen voor het eigen loopbaanproces



- is in staat de ander en zichzelf tot reflectie te brengen

Kernteamlid mentor in model 3

Basiscompetenties



- kent uiteenlopende gespreks- en coachingstechnieken



- kan in klas of (kleine) groep LOB-activiteiten voorbereiden, begeleiden en evalueren
- kan vakoverstijgende, diepgaande reflectie gesprekken voeren met de jongere over diens loopbaan (inclusief welzijn, studievoortgang) en de invloed van de sociale omgeving
- kan, samen met de jongere, loopbaandoelen formuleren voor acties buiten LOB en onderzoeken 'wie' en 'wat' de jongeren daarbij zou kunnen helpen



- staat open voor jongeren en is actief uit op contact maken en houden
- toont begrip en respect voor de gevoelens en mening van de ander
- houdt het eigen handelen en persoonlijke denkbeelden voortdurend kritisch tegen het licht en stelt die bij

Teamvoorzitter in model 3

Basiscompetenties



- weet hoe leidinggeven en leiderschap te combineren



- kan situationeel leiding geven
- kan excellent mondeling en schriftelijk communiceren in een tweegesprek, kleine, grote en zeer grote groepen bestaande uit leerlingen, ouders/verzorgers, kernteamleden, collega teamvoorzitters, schoolleiding en anderen
- kan zichzelf en de ander tot reflectie brengen



- moedigt ieder kernteamlid aan om aantoonbaar, van en met elkaar te leren in een team
- plaatst de school, het onderwijs, de kernteamleden aanhoudend in de samenleving
- doorlopende verandering is voor hem gewoon

Teamcompetenties ter versterking van het teamvoorzitterschap



- kan in communicatie specialistische kennisgebieden en technieken toepassen, bijvoorbeeld NLP, intervisie, collegiale consultatie, technologische communicatie inclusief sociale media, loopbaangesprekken met kerngroepleden

Decaan/LOB-coördinator in model 3

Basiscompetenties



- kent de theorie en praktijk van loopbaanontwikkeling als complex dynamisch systeem met meerdere leerprocessen en sociale impulsen
- weet een strategische LOB-visie en doelen op te stellen en, met de schoolleiding, het beleid en de wijze van monitoring vast te stellen



- weet ICT te hanteren voor informatie, communiceren, administratie, evaluatie en monitoring
- kent de 'state of the art' op het terrein van loopbaanontwikkeling plus inzicht in de toepassings(on)mogelijkheden in onderwijs/scholen

-
- kan een flexibele jaarplanning en een werkplan maken en de uitvoering evalueren
 - kan een veelheid aan creatieve technieken gericht toepassen om jongeren bewust te maken, inzicht te verschaffen in loopbaanaspecten en de invloed van hun sociale omgeving daarbij
 - kan uiteenlopende krachtige leeromgevingen inrichten voor loopbaanontwikkeling
 - kan de teamvoorzitter voeden om samen met kern-teamleden LOB-onderwerpen en kenmerken in het curriculum te borgen: van concept tot waarneembaar gedrag op de werkvloer



- draagt uit: "hoe kan ik nuttig voor jou zijn om vooruit te komen?"
- daagt jongeren uit hun hele leven kritisch naar zichzelf te kijken en open te blijven staan voor onverwachte mogelijkheden
- haalt voortdurend de samenleving de school in
- draagt uit: "LOB doen we hier op school samen"
- denkt regelmatig na over eigen 'denken, doen en laten' als decaan/LOB-coördinator

4

Professionaliseren



Hoofdstuk 3 brengt de competenties in kaart van de medewerkers die een rol met bijbehorende taken vervullen op het gebied van LOB. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal hoe medewerkers bekwaam worden, zijn en blijven op het gebied van LOB. Per model staat in het kort een beschrijving van de professionalisering. In het overzicht wordt het verder uitgewerkt naar de kenmerken, de inhoud en de vormen van professionalisering. In elk ontwikkelstadium vult de school de professionalisering van het personeel op eigen wijze in.

Zo houdt model 3 veel rekening met de individuele leervoorkeuren van kernteamleden. Welke gevolgen dat heeft voor het ontwikkelingsplan van een kernteam met betrekking tot LOB vind je in de paragraaf na het schema. Tot slot bieden we vier niveaus waarop de effectiviteit van de professionalisering geëvalueerd kan worden. Daarna volgen nog enkele tips om de effectiviteit van professionalisering te vergroten.

Model 1 – De vakkenschool

Het personeelsbeleid van de vakkenschool is gericht op personeelsbeheer: goede administratie, informatievoorziening en rechtspositionele zaken. Deskundigheidsbevordering op het gebied van LOB gebeurt naar aanleiding van een individuele vraag van de decaan of van klassendocenten/mentoren. Als het scholingsbudget het toelaat, honoreert de schoolleiding deze vraag.

Model 2 – De activerende school

Binnen het personeelsbeleid van de activerende school is een scholingsplan opgesteld en bekrachtigd door de schoolleiding. Het professionaliseringsplan vermeldt de deskundigheidsactiviteiten die als doel hebben om de gewenste organisatieverandering te realiseren en een individuele ontwikkeling van het personeel mogelijk te maken. De versterkte aandacht voor LOB binnen het mentoraat en de begeleidingsstructuur vraagt van alle medewerkers een andere rol met bijbehorende taken en benodigde competenties. Deskundigheidsbevordering op het gebied van LOB is dan ook een van de prioriteiten binnen het scholingsplan. Specifieke en relevante opleiding, training en nascholing van eindverantwoordelijken en uitvoerders van LOB zijn als doelstellingen benoemd. Financiële middelen zijn hiervoor beschikbaar gesteld en toegewezen aan de geprioriteerde opleidingsactiviteiten.

Model 3 – De flexibele school

Het integraal personeelsbeleid van de flexibele school wordt door teams gedragen en komt om die reden herhaaldelijk aan de orde: plenair, in kleine groep en individueel. De agenda voor deze besprekingen wordt voorbereid in het overleg van de schoolleiding met de teamvoorzitters. Individuele doelen en organisatiedoelen worden afgestemd en het accent ligt op continue ontwikkeling van individu en team in lijn met de schoolorganisatie. Heroriëntatie op LOB maakt hier vanzelfsprekend onderdeel van uit: zowel de

loopbaan van de leerling als van de kernteamleden staat centraal. Het principe van 'practice what you preach' is het uitgangspunt voor het leren van leerlingen, docenten en schoolleiding. Zoals het leren voor leerlingen wordt vormgegeven, wordt ook de professionalisering van docenten gefaciliteerd. Professionalisering van docenten is gericht op brede competentie-ontwikkeling en diverse vormen worden ingezet. Financiële middelen voor professionalisering rond LOB zijn als vast onderdeel opgenomen in een budget voor het kernteam.

Binnen het professionaliseringsplan van het kernteam staan de doelen vermeld die de organisatie, het team en de individuele teamleden willen bereiken met het competentier worden in de loopbaanondersteuning van de leerlingen.

Ontwikkelingsgesprekken van de teamvoorzitter met de kernteamleden vinden regelmatig plaats, zij bevorderen dat de medewerkers hun loopbaan- en competentieontwikkeling zelf sturen. Op hun beurt voeren de teamvoorzitters ontwikkelingsgesprekken met de schoolleiding.

MODEL 1

De vakkenschool

Deskundigheidsbevordering op verzoek:
individueel en ad hoc

schoolleiding honoreert verzoek,
als scholingsbudget het toelaat

MODEL 2

De activerende school

Scholingsplan is:
opgenomen in personeelsbeleid, door
schoolleiding bekrachtigd

gekoppeld aan rol, taken en benodigde
competenties van LOB-uitvoerders

gericht op gewenste organisatieverandering
en individuele ontwikkeling medewerkers

professionalisering is een gespreksonderwerp
in functioneringsgesprekken

financiële middelen zijn beschikbaar voor
de geprioriteerde opleidingsactiviteiten

MODEL 3

De flexibele school

personeelsbeleid en professionaliseringsplannen
worden door kernteams gedragen

continue individuele loopbaan- en competentie-
ontwikkeling in team en in lijn met school-
organisatie en organisatiedoelen

regelmatige gesprekken in team en in
ontwikkelingsgesprekken tussen teamleider
en kernteamleden: bevorderen van loopbaan-
sturing door medewerkers

financiële middelen voor professionalisering
als vast onderdeel opgenomen in budget voor
kernteam

MODEL 1

De vakkenschool

Decaan:

naar eigen inzicht van de decaan, gericht om op de hoogte te raken en blijven van de actuele stand van zaken en de nieuwe ontwikkelingen op eigen deskundigheidsgebied

Klassendocenten/mentoren:

deskundigheidsbevordering op het gebied van 'signaleren, verwijzen en basale gesprekstechnieken'

MODEL 2

De activerende school

Team- en afdelingsleider:

leren kennen van LOB-visie, doelen en hoe dat te integreren in de aansturing van team of afdeling

Decaan/LOB-coördinator:

wat nodig is om rol goed te kunnen vervullen? vastgelegd in individueel professionaliseringsplan, bijvoorbeeld:

- inhoudelijke en methodische competenties op LOB-gebied
- adequaat vervullen van beleidsvoorbereidende en ondersteunende rol
- train the trainers, loopbaandialoog

Mentoren:

- verhelderen van LOB-visie
- oefenen van verzorgen van (vernieuwde) LOB-methode
- individuele begeleidingsgesprekken, loopbaandialoog

Vakdocenten:

hoe een bijdrage te leveren aan LOB tijdens de eigen lessen en projecten?

MODEL 3

De flexibele school

Vakdocenten en mentoren in kernteam:

- versterken van hun basiscompetenties teamcompetenties op het gebied van LOB
- in afstemming op hun aanwezige (team) competenties en hun leervoorkeuren
- het gebruiken van een elektronisch portfolio voor hun persoonlijk ontwikkelingsplan en sturen van hun loopbaan

Teamvoorzitter:

- mondelinge en schriftelijke communicatievaardigheden
- technieken als NLP; intervisie; collegiale ondersteuning; coachen; technologische communicatie, inclusief sociale media

Decaan/LOB-coördinator:

- diverse inhouden, methoden en vaardigheden op LOB-gebied
- diverse thema's op LOB-terrein om van dienst te zijn aan leerlingen, kernteams en schoolleiding

MODEL 1

De vakkenschool

Decaan:

- lidmaatschap van NVS-NVL of VvSL
- vakblad Bij de Les, digitale nieuwsbrieven en regionale decanenkringen
- jaarlijks congres en workshops, cursussen, bezoeken van vervolgopleidingen
- cursussen en trainingen van andere aanbieders
- buiten de school op een centraal of in de regio gelegen locatie, meestal op donderdag

Klassendocenten/mentoren:

- training in de school

MODEL 2

De activerende school

Team- en afdelingsleider:

- in een LOB-traject, al dan niet met extern begeleider, de LOB-scan benutten, de gewenste situatie verhelderen met collega's team- of afdelingsleiders
- collegiale uitwisseling en ondersteuning

Decaan/LOB-coördinator:

- bewuste keuze uit het aanbod van de NVS-NVL, VvSL, uitgevers, hogescholen, LPC en andere onderwijsadvies- of opleidingsbureaus
- deelname aan de decanenkring en/of andere relevante netwerken in de regio
- een post-hbo opleiding
- een meerdaagse train the trainer

Mentoren:

- training 'in house' traject
- coaching on the job
- op de agenda van mentorenoverleg

MODEL 3

De flexibele school

Vakdocenten:

- brainstorm in sectie overleg
- elkaar ondersteunen bij het reflecteren op de kwaliteiten, motieven van leerlingen rond studie, beroep en arbeid
- Vakdocenten en mentoren in kernteam:
- met elkaar verhelderen wat en hoe een ieder zich wil ontwikkelen met betrekking tot LOB
- passende vormen vinden voor een ieder om datgene te ontwikkelen wat afgesproken wordt (zie ook leervoorkeuren)
- monitoren van de uitvoering ontwikkelingsplan in het team en tijdens de ontwikkelingsgesprekken met teamvoorzitter

Teamvoorzitter:

- gespecialiseerde trainingen
- toepassing van geleerde vaardigheden in de dagelijkse praktijk, feedback ontvangen en reflectie daarop in kernteam, met collegae kernteamvoorzitters en de schoolleiding

Decaan/LOB-coördinator:

- ontwikkelingsgesprek over de eigen loopbaanperspectieven en competentieontwikkeling met de schoolleiding
- gerichte keuze uit het aanbod van de NVS-NVL, VvSL, uitgevers, hogescholen, LPC en andere onderwijsadvies- of opleidingsbureaus

Professionaliseringsactiviteiten, die niet uitsluitend enkel betrekking te hebben op LOB:

- een master of post-hbo opleiding
- participeren binnen een netwerk, kenniskring of Community of Practice
- modules veranderkunde en strategische beleidsvorming
- modules om LOB te integreren binnen diverse leerarrangementen
- een train the trainer

Professionaliseringsactiviteiten om opgedane kennis en vaardigheden te integreren en af te wegen in de LOB-werkzaamheden in de eigen school:

- intervisie, collegiale ondersteuning of coaching

Individuele leervoorkeuren van kernteamleden

De flexibele school sluit zich in haar integraal personeelsbeleid aan bij de individuele leervoorkeuren van medewerkers.

Ruijters en Simons (2004) benoemen vijf metaforen om te kunnen kiezen voor passende professionaliseringsvormen:

- 1 kunst afkijken
- 2 participeren
- 3 kennis verwerven
- 4 oefenen
- 5 ontdekken

Iedere medewerker in de rol vakdocent of mentor, teamvoorzitter of decaan/LOB-coördinator heeft een voorkeur voor een bepaalde vorm van leren voor de eigen professionalisering rond LOB.

Bij docenten die graag de kunst afkijken vormt de dagelijkse praktijk de beste leeromgeving. 'Ze leren door goed te observeren en van anderen te horen wat werkt. Ze analyseren wat wel en niet tot succes leidt en wat bruikbaar is en passen dat zelf toe'. Voor deze docenten zijn de passende professionaliseringsvormen 'meedraaien in een groep van een getalenteerde LOB-collega of een loopbaangesprek afkijken van een bedreven decaan'. Ook een werkbezoek aan een andere school of zelfs in een ander land hoort hierbij.

De kracht van leren via participeren zit in het leren met en van elkaar: het is de sociale kant van het leren. Hierbij biedt bijvoorbeeld de LOB-scan mogelijkheden: door het gezamenlijk onderzoeken van

het thema loopbaanoriëntatie en -begeleiding, het uitproberen en het bespreken en waarderen van de ervaringen worden medewerkers tevens 'eigenaar' van LOB. Daarbij kan in de beginfase de eigen loopbaanontwikkeling als mogelijk thema worden genomen; in interactie ontdekt een ieder de eigen betekenis ervan en kan vervolgens parallellen trekken met de LOB-ondersteuning die zij de leerlingen bieden. Naast de mogelijkheid om participeren aan te grijpen in de school, is er ook het thematische netwerken bovenschools.

De medewerkers die graag kennis verwerven, verlangen een heldere en duidelijke overdracht van alles rond LOB, bij voorkeur van experts. Achtergrond literatuur over benaderingen van LOB en onderzoek, (buitenlandse) conferenties met lezingen en poster-presentaties dragen daar verder aan bij. Om in school aan de slag te gaan, bestuderen zij de belangrijkste documenten: LOB-visie en doelen, inhoud, methoden, instrumenten, organisatie en samenwerking met ketenpartners.

Voor medewerkers die graag willen oefenen is er een 'oefenruimte' nodig die veilig genoeg is om fouten te mogen maken. In een training kan die ruimte geboden worden, waarbij de trainer de oefensituatie inricht naar de leervragen van de oefenende docent. In een trainings-situatie kan met voldoende rust reflectie plaatsvinden op getoonde competenties. Het oefenen van het voeren van groeps- en individuele gesprekken zijn aansprekende vormen van professionalisering voor deze groep docenten.

Project Stimulering LOB

Postbus 8282 / 3503 RG Utrecht / T 030 232 48 00 / F 030 232 48 48

LOB@vo-raad.nl / www.vo-raad.nl/stimulering-lob / www.lob-vo.nl

**project
Stimulering LOB**



Docenten die een leervoorkeur hebben voor het ontdekkend leren, leren graag van de dagelijkse gang van zaken en onverwachte gebeurtenissen, ze zijn nieuwsgierig, springen in het diepe en zoeken en sturen graag al lerende hun eigen pad bij. Reflectiemomenten buiten school, maar ook georganiseerd binnen het kernteam zijn hierbij noodzakelijk.

Van belang hierbij is ook dat niet alles op basis van eigen leervoorkeur 'geleerd' kan worden. Wat het belang is van de organisatie op bijvoorbeeld beleidsveranderingen of professionaliseringsbeleid kun je niet leren door oefenen. Goede gesprekstechnieken leer je niet alleen uit een boekje. In een kernteam kennen en respecteren de docenten elkaars leervoorkeuren, ondersteunen elkaar bij het leren en wisselen hun leerresultaten uit. Het monitoren van de uitvoering van het ontwikkelingsplan vindt plaats in het team en tijdens de ontwikkelingsgesprekken met de schoolleiding.

Slot: evaluatie en effect

Om de effectiviteit van alle professionalisering op waarde te kunnen schatten geeft het model van Kirkpatrick (1994) vier evaluatieniveaus weer:

- op het eerste niveau vindt de evaluatie van de reacties plaats. Zijn de deelnemers tevreden? Denken ze met het geleerde aan de slag te kunnen?;
- het tweede niveau vraagt naar het geleerde: de verworven kennis. Zijn de leerdoelen bereikt?;

- op het derde niveau vindt evaluatie van het gedrag plaats. In hoeverre worden de verworven kennis, de nieuwe competenties gebruikt in de werkomgeving?;
- de evaluatie op het vierde niveau geeft informatie over het resultaat. Hebben de gedragsveranderingen van de deelnemers ervoor gezorgd dat de school geëvolueerd is? In geval bij het versterken van LOB kan dan op het vierde niveau de vraag gesteld worden in hoeverre de professionalisering eraan bijgedragen heeft dat leerlingen van het voortgezet onderwijs optimaal loopbaancompetenties verwerven.

In een review study naar 'effectieve kenmerken van professionaliseringsinterventies van leraren' besteden Stamet en Zwaneveld (2010) aandacht aan de schoolorganisatorische randvoorwaarden. Het leren van leraren stelt eisen aan de inrichting van een school wat betreft zowel structuur als cultuur. Van belang is leiderschap (model 1, 2 en 3) en het creëren van een professionele cultuur (model 2) of leergemeenschap (model 3). Het gezamenlijk delen van een visie en doelstelling, voldoende tijd, samenhang met het schoolbrede beleid en facilitering zijn belangrijke randvoorwaarden (model 2).

Algemene tips voor het verhogen van de effectiviteit van het leren van docenten, vrij vertaald naar de review study van Stamet en Zwaneveld:

- zorg dat de professionaliseringsvorm van belang en bruikbaar is voor het dagelijks werk van de LOB-uitvoerder op operationeel niveau (model 2 en 3);

- het gezamenlijk (met collega's) analyseren van leerlingwerk en leerlingresultaten is een waardevolle professionaliseringsactiviteit. Denk hierbij aan ingevulde loopbaandossiers/ portfolio's, presentaties van profielwerkstukken, video's van opgenomen loopbaangesprekken (model 3);
- zorg ervoor dat docenten actief leren en onderzoeken, bijvoorbeeld: het observeren van collega's, het bestuderen van nieuwe LOB-methoden, het uitzoeken van de LOB-mogelijkheden op internet en laat hen over de resultaten van gedachten wisselen (model 3);
- collectieve participatie en samenwerking van docenten via interactie, discussie en feedback verhoogt het effect van leren. Benut een mentoren overleg om concreet te werken aan vraagstukken rond LOB, hun ervaringen met de LOB-methode, de resultaten van leerlingen van hun loopbaanontwikkeling en geef aandacht aan datgene wat zich ten positieve ontwikkelt. Aandacht voor het vieren van successen (model 2 en model 3);
- de mate waarin docenten zich gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de eigen professionele ontwikkeling hangt samen met de mate waarin zij betrokken worden bij doel, inhoud, opzet en methodiek van professionaliseren (model 3);
- leren op 'de werkplek', leren kan niet zonder werken. Kennis en verworven vaardigheden die niet direct worden herhaald en gebruikt in de praktijk, verliezen hun waarde (model 1, 2 en 3).

Als je na het bestuderen en werken met deze publicatie nog meer achtergrondinformatie en gedetailleerde uitwerkingen van ontwikkelstadia LOB, rollen en taken, competenties en professionalisering wil, dan kun je terecht bij het onderdeel 'organisatie/ professionaliseren' op www.lob-vo.nl.

Geraadpleegde rapporten en literatuur

Volman, M.L.L. (2006). *Jongleren tussen traditie en toekomst. De rol van docenten in Leergemeenschappen. Oratierede 30 juni 2006*. Amsterdam: Onderwijscentrum VU .Te downloaden van: <http://www.stichtingdebeauvoir.nl/PDF-artikelen/Oratie%20M.%20Volman.pdf> Benaderd: 23 maart 2009

Ruijters, M.C.P., Simons P. R-J. (2004). Ook van in het kun je leren! Voorkeuren in het leren serieus nemen. In: *Leren in ontwikkeling 6*, p. 28-31.

Jong de, E. (2011) Stop met het schrijven van professionaliseringsplannen... ..en stimuleer 'scharrelleren' Te downloaden van: <http://www.lumaxproducties.nl/blog/stop-met-het-schrijven-van-professionaliseringsplannen> (Benaderd: 23 juni 2011).

Stamet, Y., & Zwaneveld, F. (2010). *Samenvatting onderzoeksrapporten Lerarenbeurs*. Den Haag: SB0. Te downloaden: <http://www.onderwijsarbeidsmarkt.nl/index.php?id=5629> (Benaderd: 20 juni 2011).

Colofon

Auteurs Annemarie Oomen (APS) en Wil Bom (CINOP)
in opdracht van VO-raad

Eindredactie Studio Eironeia

Vormgeving OSAGE / Communicatie en ontwerp

Druk Fennema BV

Utrecht, juli 2011

Dit is een product van de VO-raad