

## **“Verander SLC. Maak het nuttig, maak het persoonlijk!”**

Advies voor de ontwikkeling van Studieloopbaancoaching binnen Hogeschool Rotterdam



## Inhoud

	Pagina
<b>Inleiding: de opdracht van Commissie Kuijpers</b>	<b>2</b>
<b>H1 Context van de studie: visie op loopbaanontwikkeling en -begeleiding</b>	<b>3</b>
1.1 Theoretische uitgangspunten	3
1.2 Beleid in het hbo	6
1.3 Ambities binnen Hogeschool Rotterdam	7
1.4 Reflectie	8
<b>H2 Aanpak: enquête en interviews</b>	<b>9</b>
<b>H3 Resultaten: S of L, en hoe zit het met de C?</b>	<b>10</b>
3.1 Resultaten van de studentenenquête	10
3.2 Resultaten van de interviews	11
3.2.1 <i>Ervaringen en toekomstwensen van studenten</i>	11
3.2.2 <i>Ervaringen en toekomstwensen van SLC-ers en SLC-opleiders</i>	14
3.2.3 <i>Ervaringen en toekomstwensen van het management</i>	18
3.2.4 <i>Ervaringen en toekomstwensen van experts binnen HR</i>	21
<b>H4 Aanbevelingen: kwaliteiten en kansen</b>	<b>25</b>
4.1 Analyse van de resultaten	25
4.2 Aanbevelingen voor vervolg	26
1. <i>Leid op voor studie én loopbaan</i>	26
2. <i>Maak loopbaanleren mogelijk</i>	27
3. <i>Verbind leren op school met leren in de praktijk</i>	28
4. <i>Integreer loopbaan en studie</i>	28
5. <i>Vorm en leef naar een visie op loopbaanleren</i>	29
6. <i>Professionaliseer in coachen op loopbaan</i>	29
7. <i>Professionaliseer vanuit een eigen loopbaanperspectief</i>	30
8. <i>Ontwikkel in collectief en netwerken</i>	30
9. <i>Maak werkzame bestanddelen werkzaam</i>	31
10. <i>Wees als Hogeschool Rotterdam een rolmodel</i>	31
<b>Tot slot</b>	<b>31</b>
<b>Literatuur</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen</b>	
1. <i>Vragenlijst voor interviews</i>	33
2. <i>Deelnemers aan interviews</i>	34
3. <i>Niveaus van SLC</i>	36

### **Inleiding: de opdracht van Commissie Kuijpers**

“Er is een grens aanwezig tot waar de student kan groeien, omdat het volgen van het gebaande pad al een afdoende cijfer oplevert“, is een citaat uit de visie op onderwijs van de Studentengeleding Medezeggenschapsraad (SGMR). De SGMR heeft in november 2014 vragen gesteld over de kwaliteit van Studieloopbaancoaching (SLC) binnen Hogeschool Rotterdam (HR). “We vragen ons af of er meer uit te halen is“, stelt een raadslid. De SLC-er moet er niet alleen zijn voor studenten met problemen, vinden de leden van de SGMR, maar ook voor studenten die in staat zijn iets extra’s te doen.

Naar aanleiding van de vragen van de SGMR heeft het College van Bestuur voorgesteld een commissie in te stellen die de opdracht kreeg met betrekking tot SLC een analyse te maken van de behoeften en knelpunten van diverse actoren op verschillende niveaus binnen de organisatie. Het doel van het werk van de commissie was tot een advies te komen over de wijze waarop SLC vormgegeven en uitgevoerd kan worden, zodat het optimaal bijdraagt aan het bevorderen van de leerprocessen, de sociale en professionele binding van alle studenten, en aansluit op de zogenaamde 21st century skills.

De Commissie Kuijpers bestaat uit de volgende leden:

- Prof. dr. Marinka Kuijpers (voorzitter, extern deskundige)
- John Beentjes (intern projectleider)
- Annemiek Grootendorst (hogeschooldocent IGO)
- Telke Ruhe (onderwijsmanager Verpleegkunde)
- Lisa van der Klooster en Esmee Paling (studenten, SGMR)

In voorliggend verslag betreffende Studieloopbaancoaching binnen de Hogeschool wordt allereerst de context van de studie geschetst door de visie op SLC binnen HR te beschrijven zoals verwoord in verschillende rapporten. Vervolgens wordt een aantal maatschappelijke en theoretische achtergronden weergegeven ter verantwoording van het perspectief van de commissie, waarop de reportage is gebaseerd. Daarna worden de perspectieven van de diverse belangengroepen beschreven om tot slot te komen tot aanbevelingen om SLC binnen HR te verbeteren.

## **H 1 Context van de studie: visie op loopbaanontwikkeling en -begeleiding**

### **1.1 Theoretische uitgangspunten**

De arbeidsmarkt is sinds enkele decennia sterk aan verandering onderhevig onder invloed van technologisering, globalisering en individualisering. Doordat de arbeidsmarkt continu en onvoorspelbaar verandert, wordt volgens verschillende wetenschappers de traditionele loopbaan vervangen door een 'boundaryless career' waarin mensen van werk en werkplek veranderen (DeFillippi & Arthur, 1994), en een 'protean career', een loopbaan die flexibel, veelzijdig en aangepast is (Hall, 1996). Loopbanen van werknemers hebben niet langer het verloop zoals dit op een stabiele arbeidsmarkt het geval is.

Complexiteit, dynamiek, kans en constructie van de eigen loopbaan zijn termen die in wetenschappelijke loopbaantheorieën naar voren komen, en die niet eerder werden gebruikt als kenmerken van een loopbaan (McKay, Bright & Pryor, 2005). Werknemers moeten flexibel inzetbaar zijn en een leven lang leren om werk te kunnen krijgen en behouden. Kiezen voor een beroep met vaste taken en verantwoordelijkheden voor het gehele leven is niet langer afdoende. Mensen moeten zelf vorm en betekenis geven aan hun loopbaan en zijn genoodzaakt voortdurend keuzes te maken in werk en leren.

Als fundamenteel andere eisen aan werknemers worden gesteld, heeft het onderwijs een taak studenten hierop voor te bereiden – naast de verantwoordelijkheid studenten op te leiden voor de arbeidsmarkt. Opleiden voor een beroep met vaste taken, zoals wij het beroep op dit moment kennen, moet worden uitgebreid met de opdracht studenten hun loopbaan te leren ontwikkelen, zodat zij keuzes kunnen maken in het combineren van leren en werk, wat hun carrière ten goede zal komen.

In het onderwijs wordt er vooral van uitgegaan dat studenten op rationale gronden loopbaankeuzes en -plannen maken. Echter, voor een rationele keuze moeten de alternatieven en de consequenties van de keuze bekend zijn, de kiezer moet over een methode beschikken om de voor- en nadelen van de keuze af te wegen, en de kiezer moet een duidelijk doel voor ogen hebben om te kunnen bepalen wat het beste alternatief is (Taborsky, 1992). In de hedendaagse praktijk zijn deze voorwaarden moeilijk te realiseren. Informatie is kwalitatief onvoldoende, kwantitatief te omvangrijk en te veranderlijk om een goed beeld te krijgen (Dols, 2008), jongeren blijken maar beperkt in staat om keuzes op langere termijn te maken (Dijksterhuis & Meurs, 2006), en bovendien maakt de onvoorspelbaarheid van de toekomst als gevolg van moderniserings- en globaliseringsprocessen dat het weinig zin heeft een gedetailleerd plan te maken van de gewenste loopbaan (Mitchell, Levin & Krumboltz, 1999). Onderzoek wijst uit dat begeleiding op basis van het geven van informatie en advies bij het maken van keuzes onvoldoende effectief is. Studenten maken veelal keuzes op basis van onbewuste en ondoordachte redenen; zij hebben geen realistisch zelf- en beroepsbeeld en vertonen kortetermijngedrag als het gaat om keuzes. Kortom, zij blijken slecht in staat om hun loopbaan te ontwikkelen in een richting en op een wijze die bij hen past.

In toenemende mate wordt gepleit voor een benadering waarin de student niet als passief (informatieverwerkend), maar als actief (lerend) subject centraal staat (Blustein, 2006; Baert, Dekeyser en Sterck, 2002). Een manier om zelf vorm te leren geven aan de persoonlijke loopbaan is door het

inzetten van loopbaancompetenties (Kuijpers 2003, & 2012). Kuijpers en Meijers hebben in 2009 onderzocht in hoeverre loopbaancompetenties in het hbo ontwikkeld worden en welke leeromgeving de loopbaanontwikkeling van studenten kan bevorderen. Het is de taak van het onderwijs om de 'loopbaanontwikkelcapaciteit' van studenten te vergroten.

### ***Loopbaancompetenties om de loopbaanontwikkelcapaciteit te vergroten***

Loopbaanontwikkelcapaciteit, het vermogen en de perspectieven om passend werk te krijgen en te behouden, wordt vergroot als mensen een realistisch zelfbeeld hebben, werkbetrokkenheid ontwikkelen, prestatiebewijzen verzamelen en hun netwerk versterken. Studenten moeten zagezegd ondernemer van hun eigen loopbaan leren worden, zodat ze proactief loopbaanacties ondernemen op basis van kwaliteiten en motieven, gerelateerd aan werkmogelijkheden van nu en in de toekomst, en met de hulp van anderen.

Vormgeven van de persoonlijke loopbaan heeft een reflectie- en actiecomponent; reflectie op kwaliteiten en motieven, en actie op het onderzoeken van werk, het proactief sturen van de loopbaan en netwerken. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de volgende loopbaancompetenties, die in verbinding de loopbaanontwikkelcapaciteit vergroten (Kuijpers, 2003; Kuijpers & Meijers, 2009):

- **Kwaliteitenreflectie** is het bewust worden van sterke kanten die van belang zijn voor de loopbaanontwikkeling door het nadenken en praten over succesvolle of soms teleurstellende ervaringen.
- **Motievenreflectie** is het bewust worden van wensen en waarden die van belang zijn voor de loopbaan door het nadenken en praten over ervaringen die een positieve of negatieve emotie oproepen.
- **Werkexploratie** is het onderzoeken van werk, werkplek en werkveld om zicht te krijgen op eisen, ontwikkelingen en leefregels die daar van toepassing zijn, en te ontdekken aan wat voor soort werk, doelen en mensen men zich wil verbinden.
- **Loopbaansturing** is proactief acties ondernemen om meer kans te hebben op werk waarin wensen en waarden gerealiseerd kunnen worden en kwaliteiten kunnen worden ontwikkeld en benut. Studenten leren zelf verantwoordelijkheid te nemen door loopbaanacties in leren, experimenteren, organiseren en profileren.
- **Netwerken** heeft betrekking op het opbouwen, gebruiken en onderhouden van contacten die van belang zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan (van de verschillende loopbaancompetenties).

Loopbaancompetenties worden ingezet bij ervaringen en keuzes gedurende de gehele leer- en arbeidsloopbaan.

### ***Loopbaangerichte leeromgeving***

Om loopbaancompetenties te ontwikkelen en te benutten, is een loopbaangerichte leeromgeving nodig:

- **Praktijkgericht:** studenten moeten levensechte werkervaringen kunnen opdoen.
- **Dialogisch:** studenten moeten in een loopbaandialoog ruimte krijgen om over werkervaringen te spreken, en leren richting geven aan hun loopbaan door deze ervaringen te verbinden met eerdere ervaringen om een zelfbeeld in relatie tot werk te ontwikkelen. In de loopbaandialoog wordt teruggekeken op ervaringen, en op basis van verkregen inzichten vooruitgekeken op te nemen loopbaanacties.
- **Vraaggericht:** studenten moeten loopbaanacties kunnen ondernemen en keuzes kunnen maken zodat ze leren invloed uit te oefenen op hun eigen loopbaan.

### ***Vormgeven van een loopbaangerichte leeromgeving***

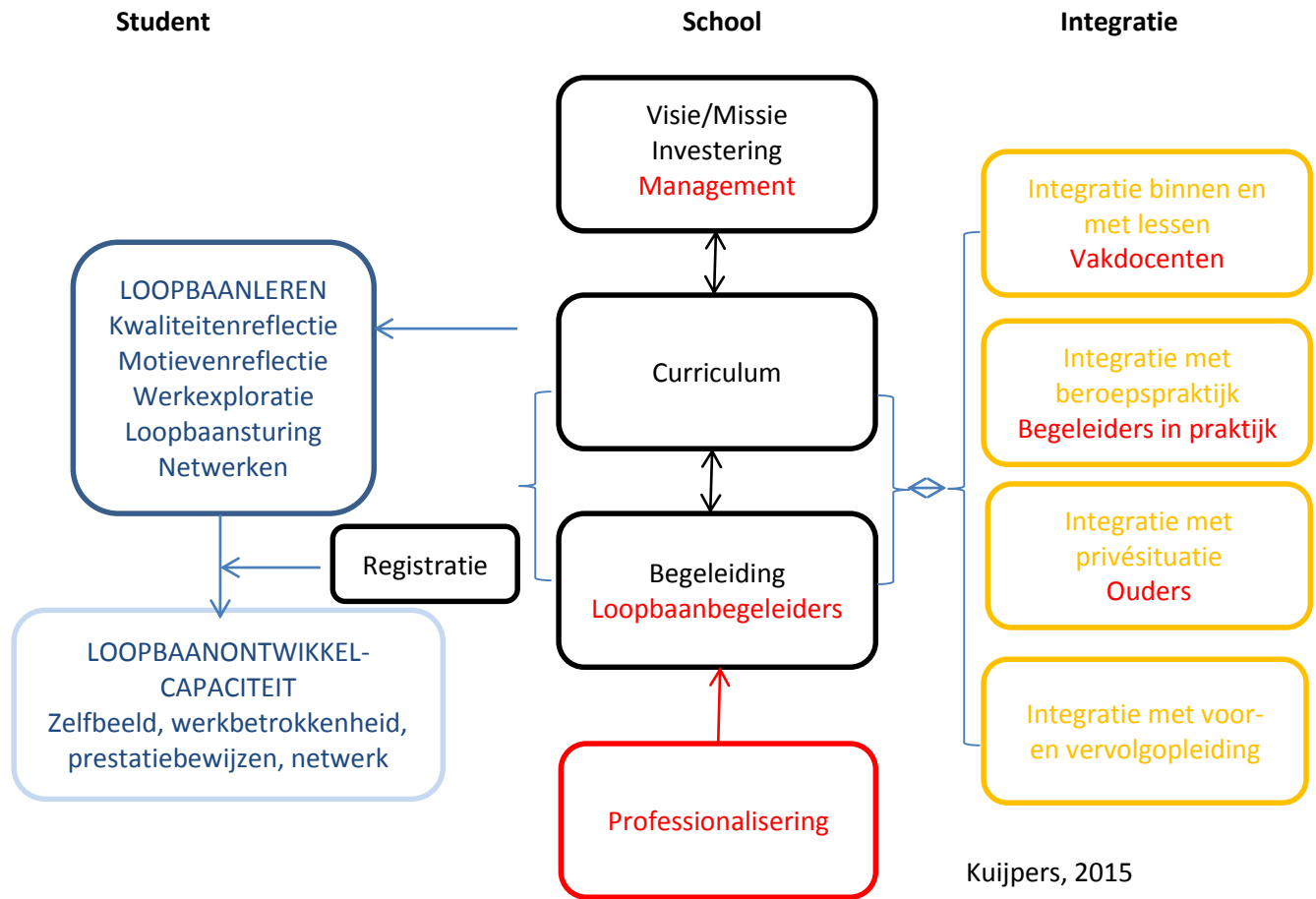
Voor het vormgeven van een loopbaangerichte leeromgeving is het van belang dat beleid wordt geformuleerd vanuit een begrijpelijke visie op en missie van loopbaanontwikkeling en - begeleiding met een actie- en investeringsplan. De inrichting van het curriculum en de begeleiding van studenten worden vormgegeven op basis van dit beleid en moeten zichtbaar leiden tot het ontwikkelen van loopbaancompetenties en het vergroten van de loopbaanontwikkelcapaciteit. Het is van belang dat er registratie plaatsvindt van deze ontwikkeling, zodat de ontwikkeling voor studenten zichtbaar wordt en de uitkomst bewust kan worden ingezet bij loopbaankeuzes. Binnen het curriculum en de begeleiding moeten er verbanden tot stand komen tijdens het leren op school, binnen en tussen de verschillende vakken op school, met het leren in de praktijk- en de privé-situatie en met de voor- en vervolgopleiding (hbo, een volgend niveau in het mbo of andere scholingsmogelijkheden). Dit is schematisch weergegeven in *figuur 1*.

Loopbaanactiviteiten in het curriculum en de begeleiding moeten coherent, progressief en opbrengstgericht zijn (Kuijpers, 2012).

- **Coherent:** de interventies moeten samenhangen en ingebed zijn in het dagelijks leren.
- **Progressief:** de loopbaanontwikkelcapaciteit neemt toe, oftewel het beeld dat studenten krijgen van zichzelf, de betrokkenheid die ze ontwikkelen met werk, de prestatiebewijzen die ze verzamelen en de netwerkcontacten die ze uitbouwen nemen geleidelijk aan toe in kwantiteit en kwaliteit.
- **Opbrengstgericht:** de activiteiten moeten gericht zijn op het kunnen maken van een aankomende loopbaankeuze (zoals stage, project, vervolgopleiding, arbeidsplaats).

Het ontwikkelen van loopbaancompetenties met betrekking tot het vormgeven van hun leer- en arbeidsloopbaan, en waarbij studenten reflectief, onderzoekend, proactief en interactief leren, sluit aan bij de doelen van de 21st century skills die gericht zijn op het ontwikkelen van betrokken, nieuwsgierige en ondernemende studenten.

Figuur 1. Aspecten van loopbaanontwikkeling en -leeromgeving



## 1.2 Beleid in het hbo

In de discussienotitie ‘Onderwijskwaliteit en kwaliteitscultuur’, onderdeel van de ‘Conferentiebundel Slotconferentie HO-tour’ (2015) wordt gesteld dat het onderwijs niet alleen de taak heeft studenten voor te bereiden op de arbeidsmarkt door kwalificatie, maar eveneens wordt uitgedaagd talenten, behoeften en ambities van individuele studenten meer centraal te stellen. Om dat te bereiken moet een reflectieve houding van studenten worden gestimuleerd, zodat zij het uiterste uit zichzelf kunnen halen en zelf meer de verantwoordelijkheid op zich kunnen nemen voor hun leerproces. Dit sluit aan bij de in de vorige paragraaf genoemde loopbaancompetenties. Goed onderwijs verschilt per student en hiervoor is maatwerk nodig. Voor docenten betekent dit permanente professionalisering, wordt gesteld in de discussienotitie. De kwaliteit van het onderwijs zou alleen studiesucces op kunnen leveren als de leeromgeving studenten, docenten en bestuurders motiveert om het beste uit zichzelf en uit elkaar te halen. Maatschappelijke ontwikkelingen noodzaken hogescholen om expliciet strategische keuzes te maken “in wat onderwezen wordt, hoe het onderwezen wordt, wie onderwijst, wat geleerd wordt, hoe geleerd wordt, wie leert, en waarom het geleerd wordt”.

Minister Jet Bussemaker van OCW schrijft in haar voorwoord in de conferentiebundel: “In het onderwijs in de 21ste eeuw staat talentontwikkeling centraal. Studenten zullen ook zelf meer regie over hun eigen opleidingstraject willen krijgen. Dit betekent dat er op opleidingen een goede balans moet zijn tussen de vakinhoudelijke basis en ruimte voor persoonlijke keuze. Uit de HO-tour komt naar voren dat de keuzeruimte binnen en buiten de opleiding nog aanzienlijk kan worden vergroot.” Volgens Bussemaker kan de ruimte worden benut door het opdoen van ervaringen en moet keuzeruimte gepaard gaan met goede persoonlijke begeleiding; een loopbaangerichte leeromgeving. Zij geeft aan dat personalisatie van het leren van de docent permanente professionalisering vergt.

### **1.3 Ambities binnen Hogeschool Rotterdam**

De Productiegroep SLC beschrijft in 2014 haar visie op SLC en doet voorstellen voor professionalisering in de rapportage ‘SLC: het cement van de opleiding’. Zij gaat uit van drie kernfuncties van Studieloopbaancoaching zoals die geformuleerd zijn in de HR-Kadernotitie van 2011:

1. Coachen van individuele competentieontwikkeling in studie en beroep: begeleiden van door de student te maken studie- en loopbaankeuzes.
2. Volgen, bewaken en bevorderen van de studievoortgang: maken en volgen van contractuele afspraken over studieplanning.
3. Geven van informatie en bieden van sociaal-emotionele thuisbasis waar studenten gezien en gehoord worden en waar zij gestimuleerd worden om zichzelf te overtreffen.

Om SLC het ‘cement van de opleiding’ te laten zijn, moet er volgens de productiegroep worden voldaan aan drie uitgangspunten: een gedeelde visie van het docententeam op SLC, een SLC-grondhouding en SLC moet qua inhoud gericht zijn op de drie kernfuncties. De randvoorwaarden zijn dat SLC-ers communiceren over hun werk, willen leren en kunnen reflecteren, en dat er voldoende tijd en een werkplek beschikbaar is om hun werk uit te kunnen voeren.

In hoeverre aan de uitgangspunten en de randvoorwaarden wordt gewerkt, is niet in het programma weergegeven. Ook is onduidelijk hoe met name het begeleiden van loopbaankeuzes vorm krijgt en welke theorie is gehanteerd voor het opstellen van een programma. De rapportage richt zich vooral op de studie en problemen, en minder op de door het ministerie geformuleerde ambities.

Tijdens de rondetafelgesprekken ‘Studiesucces voor iedereen’ (2013) komt al naar voren dat het organiseren van ervaringen en gesprekken over de ervaringen, talenten, interesses en mogelijkheden verbeterd kan worden. In het visiedocument van de Rotterdamse Academy ‘Coachen op competenties’ worden voorstellen gedaan hoe onder andere talentontwikkeling en begeleiding naar zelfsturing kan worden vormgegeven, maar onduidelijk is hoe die in het programma in 2014 worden gebruikt.

De Studentgeleding Medezeggenschapsraad schrijft in de visie op onderwijs van 2014 dat de ideale student proactief, kritisch, betrokken en profilerend is. “Door proactief met kansen en mogelijkheden om te gaan en eigen initiatief te tonen, beslist de student over zijn lot. De student is immers een ondernemer van zijn eigen toekomst.” Kritisch zijn heeft betrekking op het zelf- en omgevingsbewustzijn: “de student weet hoe hij in elkaar zit” en “de student heeft een goed besef van



de wereld om hem heen". Verder zouden studenten zich volgens de SGMR betrokken moeten voelen bij hun vakgebied, met medestudenten en met de regio. Tot slot zou de ideale student zich moeten profileren op basis van zijn ambities. Voor de begeleiding zou dat betekenen dat studenten gedurende hun opleiding leren om kansen en mogelijkheden te onderzoeken, zodat ze een beeld ontwikkelen van hun omgeving, reflectief leren zijn om een goed zelfbeeld te ontwikkelen, en zelfsturend leren zijn om regie te hebben over hun eigen loopbaan.

Over het onderwijs schrijft de SGMR dat binnen HR een duidelijke ondergrens bestaat, dat de begeleiding voor studenten met problemen goed gefaciliteerd wordt, maar SGMR-leden ervaren ook een grens "tot waar de student kan groeien, omdat het volgen van het gebaande pad al een afdoende cijfer oplevert". De studenten missen een leerklimaat waar studenten worden uitgedaagd "om binnen en buiten de studie verdieping en verbreding te vinden en te doen wat ze leuk vinden". Studenten geven aan dat hiervoor persoonlijke coaching en meer praktijkervaring nodig zijn, zodat studenten een werkbeeld ontwikkelen, aan hun CV kunnen werken en een netwerk kunnen opbouwen. Dit betekent voor de begeleiding dat studenten de mogelijkheid moeten krijgen hun loopbaancompetenties te ontwikkelen door het opdoen van ervaringen, het leren reflecteren op deze ervaringen, hun loopbaan leren vormgeven door het opbouwen van een CV en leren netwerken.

#### **1.4 Reflectie**

De behoeften van HR-studenten, beschreven in de visie van de SGMR, sluiten aan op de huidige maatschappelijke ontwikkelingen en theoretische uitgangspunten. Echter, de visie op SLC van studenten en SLC-opleiders sluiten niet naadloos op elkaar aan. Het is onduidelijk wat er binnen de verschillende opleidingen van HR wordt gedaan op het gebied van SLC en welke (theoretische) uitgangspunten worden gehanteerd. In het onderzoek van de commissie zal een beeld worden gevormd van de stand van zaken met betrekking tot SLC en de toekomstvisie van de diverse actoren binnen de verschillende opleidingen. Het advies zal erop gericht zijn om aan de hand van de huidige stand van zaken mogelijkheden te schetsen om de ambities van de verschillende actoren binnen HR meer op elkaar af te stemmen en SLC aan te laten sluiten op de ambities van het ministerie en wetenschappelijke bevindingen.

## H2 Aanpak: enquête en interviews

Om tot een advies te komen waarin mogelijkheden op het gebied van SLC binnen HR worden geformuleerd, is er een enquête onder studenten gehouden en heeft de commissie in maart en april 2015 achttien interviews gehouden met diverse groepen belanghebbenden. In de enquête en de interviews stond de volgende vraag centraal:

*Hoe wordt momenteel door Hogeschool Rotterdam vormgegeven aan Studieloopbaancoaching, waarom zo, en wat zijn de wensen en mogelijkheden voor de toekomst?*

### **Enquête**

Om een beeld te krijgen van de ervaringen van studenten is een enquête uitgezet. 944 studenten van 9 opleidingen hebben de enquête ingevuld, en bij de opleidingen EAS, IBK, IGO, IFM en IvL was de respons het grootst. De enquête bestond uit acht items en een open vraag. In de diverse items konden studenten aangeven in hoeverre de verschillende aspecten van SLC, gebaseerd op de beschreven literatuur, naar voren komen, en in hoeverre de studenten deze onderwerpen van belang vinden voor SLC. Als antwoord op een open vraag konden studenten ervaringen en ideeën opschrijven.

### **Interviews**

Er zijn in totaal 73 mensen geïnterviewd: 32 studenten, 20 SLC-ers, 3 SLC-opleiders, 12 managementleden, 3 SLC-coördinatoren en 3 interne experts (*bijlage 2*):

- **Studenten:** 3 studenten RAC, 5 studenten SGMR, 2 studenten IGO, 7 studenten IVG, 4 studenten CoM en 11 studenten IFM.
- **SLC-ers en SLC-opleiders:** 10 SLC-ers van verschillende opleidingen, 10 SLC-ers IFM (vooral 'dedicated coaches': SLC-ers die van ander onderwijs zijn vrijgesteld) en 3 SLC-opleiders.
- **Management:** 8 onderwijsmanagers, 3 directeuren van RAC, IGO en CMI, 2 SLC-coördinatoren en de voorzitter van het College van Bestuur.
- **Interne experts:** Martin Reekers (onderzoek SLC economische opleidingen), Ron Weerheijm (projectleider HP) en Maarten van Os (manager Onderwijs & Student) in samenwerking met het studentendecanaat (schriftelijk).

De vragenlijst die voor de interviews werd gebruikt (*bijlage 1*), is samengesteld door de commissie en gebaseerd op stukken van de Hogeschool met betrekking tot SLC, de ambities in het hbo en de beschreven theoretische achtergronden. Tijdens de interviews zijn meerdere leden van de commissie aanwezig geweest. De interviews zijn uitgeschreven door een notulist. Per groep zijn de ervaringen en meningen over SLC geanalyseerd en beschreven.

De commissieleden hebben afzonderlijk verslag gelegd van hun bevindingen, om alle stemmen te horen en tot een eenduidig advies te komen. De student in de commissie is vanwege studieverplichtingen alleen bij het interview met SGMR-leden aanwezig geweest.

Het conceptadvies is door alle commissieleden gelezen en becommentarieerd, en alle leden hebben voorliggende versie van het advies goedgekeurd.

### **H3 Resultaten: S of L, en hoe zit het met de C?**

De afkorting SLC heeft de beginletters van de begrippen Studie, Loopbaan en Coaching. In de beschrijving van de resultaten wordt weergegeven wat deze begrippen voor de verschillende groepen belanghebbenden betekenen, hoe er invulling aan wordt gegeven en welke uitgangspunten hierbij worden gehanteerd. De ervaringen van de groepen worden tegen het licht gehouden van de ambities in het hbo en de beschreven theoretische uitgangspunten. Hierdoor wordt een beeld verkregen van de mogelijkheden en wensen voor SLC in de toekomst. Allereerst worden de resultaten van de studentenenquête beschreven en vervolgens de resultaten van de interviews per groep.

#### **3.1 Resultaten van de studentenenquête**

In een enquête onder studenten is nagegaan in hoeverre de verschillende aspecten van SLC terugkomen in het vak, en wat de behoeften van de studenten en de ambities van het hbo zijn voor wat betreft SLC. Het beeld is over het algemeen voor alle opleidingen hetzelfde; de uitkomst van de enquête laat zien dat SLC meestal gaat over persoonlijke en/of studieproblemen (gemiddeld 3,1 op een 5-puntsschaal). Het gaat relatief weinig over de volgende onderwerpen (gemiddeld 2,4 tot 2,6 op een 5-puntsschaal):

- ontdekken van talenten en ontwikkelpunten;
- nadenken over wat de student echt belangrijk vindt om te leren in de opleiding of stage;
- leren onderzoeken welk(e) werk(zaamheden) past/passen bij de talenten, sterke punten en interesses van de student.

Als antwoord op een open vraag hebben de studenten hun ervaringen en ideeën opgeschreven. De persoonlijke band met de SLC-er, het begeleiden bij problemen en het bevorderen van de groepsbinding wordt als positief ervaren. "Een SLC-er is super belangrijk. Samen met de studenten creëert hij een veilig klimaat waarin professioneel gedeeld kan worden."

Opvallend is echter dat veel studenten SLC willen afschaffen of veranderen. Steeds komt terug dat met name de SLC-opdrachten in de SLC-lessen als weinig zinvol en onpersoonlijk worden ervaren. Citaten die dit illustreren: "Bovengenoemde punten [van de enquête] zijn wel degelijk relevant voor studenten, maar de huidige manier van lesgeven vind ik ronduit kinderachtig en benedenmaats." "Misschien moeten de SLC-lessen iets persoonlijker zijn, want vaak komen persoonlijke dingen niet aan bod door tijdgebrek of een druk programma." Verschillende studenten geven aan dat ze de voorkeur geven aan persoonlijke gesprekken: "Ik zou het handiger vinden om SLC te zien als een gesprek, dat je persoonlijk met een docent praat en geen geheel vak eromheen. Persoonlijke begeleiding is beter dan klassikale lessen."

Voor wat betreft de inhoud vinden sommige studenten dat er te weinig gesproken wordt over kwaliteiten. Andere studenten geven aan dat het wel gaat over hun kwaliteiten, maar dat hier niets mee gedaan wordt, bijvoorbeeld: "Je komt wel tot je krachten en talenten, echter wordt hier niets mee gedaan. Er wordt niet ingegaan op de vraag wat hiermee moet gebeuren. De eigen ontwikkeling is ondergeschikt aan de verplichte opdrachten. Dit lijkt mij niet de bedoeling van SLC. Tevens is er binnen SLC in het vierde leerjaar onvoldoende aandacht voor het vervolg van de student na de opleiding."

Als we kijken naar wat studenten belangrijk vinden om binnen SLC aan de orde te laten komen, zien we in de uitkomsten van de enquête dat het bespreken van persoonlijke en studieproblemen nog steeds het meest belangrijk gevonden wordt, maar studenten vinden het ook belangrijk om te ontdekken wat hun talenten en ontwikkelpunten zijn, na te denken over wat ze echt belangrijk vinden om te leren in de opleiding of stage, en te leren onderzoeken welk(e) werk(zamheden) past/passen bij hun talenten, sterke punten en interesses (gemiddeld 3,3 tot 3,4 op een 5-puntsschaal).

Voorstellen tot verandering hebben sterk te maken met aandacht voor loopbaangerichte ontwikkeling: “Meer aandacht besteden aan de groeimogelijkheden van de studenten. Er wordt momenteel alleen gelet op de voortgang van de studie en waar de knelpunten zitten met betrekking tot de studie. Maar ik zou het fijn vinden om ook tijd te besteden aan de ontwikkeling van het toekomstbeeld van de student, dus de periode na de studie, wat de ambitie is en wat de mogelijkheden zijn. Kijken naar de arbeidsmarkt en hoe de student in die markt wil komen. In grote lijnen een carrièreplanning als het ware.” “Leer ze [studenten] een proactieve en kritische houding aan. SLC is momenteel een consumeringsmodule die niks voorstelt.”

Deeltijdstudenten verschillen van mening over het nut van SLC, maar diverse studenten geven aan dat SLC betrekking zou moeten hebben op ervaringen en ontwikkelingen uit de beroepspraktijk: “Deeltijdstudenten werken al en hebben een hoop ervaring in het bedrijfsleven. Ik zou graag zien dat SLC voor de deeltijdstudent meer hieraan gekoppeld wordt. Meer handvatten voor bijvoorbeeld solliciteren, promotie maken, hoe het werkt in deze tijd met al die werkeloosheid, en andere manieren om bij bedrijven in zicht te komen. Hoe pas je je studie toe in het bedrijfsleven? Dus meer gericht vanuit de studie naar het bedrijfsleven.”

Studenten vinden het belangrijk dat de SLC-er voldoende deskundig is om zijn rol goed te kunnen uitvoeren: “Studieloopbaancoach zijn is een moeilijk vak. Het gaat verder dan alleen 'je uren volmaken'. Niet elke leerkracht heeft het in zich een mentor te zijn voor zijn studenten. Mijn advies zou zijn om goed te kijken welke leerkracht HR tot SLC-er maakt. Hier zou je een hoop mee kunnen winnen en het zou een hoop vervelende situaties voor studenten (maar ook SLC-ers) kunnen voorkomen.”

## **3.2 Resultaten van de interviews**

Er zijn interviews gehouden met verschillende groepen belanghebbenden om ervaringen met SLC en wensen voor de toekomst te achterhalen. De resultaten hiervan worden in deze paragraaf per groep beschreven.

### **3.2.1. Ervaringen en toekomstwensen van studenten**

Studenten van Hogeschool Rotterdam krijgen op zeer uiteenlopende manieren te maken met SLC en het wordt ook zeer verschillend ervaren. In alle studentengroepen komt naar voren dat SLC betrekking heeft op de studievoortgang en problemen van studenten, als er al SLC-gesprekken plaatsvinden. Bij vrijwel alle opleidingen van HR worden elk studiejaar individuele gesprekken gevoerd. In een deel van de opleidingen worden SLC-gesprekken en -bijeenkomsten gebruikt om te informeren over de opleiding.

De doelen van SLC zijn voor veel studenten onduidelijk. SLC-gesprekken lijken soms meer een doel op zich dan een middel om een doel te bereiken. Een student vertelt: "De individuele gesprekken duren 30 minuten. Want dat is volgens de SLC-er verplicht."

Dit betekent niet dat de SLC-gesprekken door alle geïnterviewde studenten als negatief worden ervaren. Juist het persoonlijk contact tussen docenten en studenten ziet men als waardevol. Gesprekken vinden veelal plaats in een prettige sfeer en studenten ervaren oprechte, persoonlijke belangstelling. SLC-gesprekken worden in enkele opleidingen tevens gebruikt om klachten over andere docenten te bespreken of om de SLC-er feedback te geven over de opleiding in het algemeen of zijn lessen in het bijzonder. Studenten ervaren dan een luisterend oor.

Studenten ervaren zelden dat ze aan het denken worden gezet over zichzelf en over werk, of dat ze worden uitgedaagd om het beste uit zichzelf te halen. Er zijn studenten die vertellen dat ze het prettig vinden dat ze SLC-gesprekken hebben, maar dat ze er niet veel van leren. Anderen stellen dat SLC geen toegevoegde waarde heeft als je als student geen problemen hebt, en dat veel studenten SLC volgen vanwege de studiepunten. Een student zegt: "Je ontvangt nu standaard de studiepunten als je aanwezig bent en de verslagen maakt."

Studenten die wel veel geleerd hebben tijdens de SLC-gesprekken zijn studenten die gesprekken hebben gehad over "heftige" ervaringen, waardoor ze een beeld krijgen van wat ze kunnen en ze zich leren onderscheiden. Het verbinden van kwaliteiten aan vervolgstappen in de studie, zoals het kiezen van een differentiatie of een stage, en het bespreken van ervaringen aan de hand van de beroepscompetenties wordt leerzaam gevonden. Hierdoor kunnen studenten in vervolgopdrachten hun talenten ontwikkelen. Ook is bij enkele studenten het Honours Programma (HP) besproken, waar al dan niet door de student verder vervolg aan is gegeven. Niet altijd wordt SLC gebruikt om te leren van de stage of om het leren in de stage voor te bereiden. Een student bij wie SLC in het tweede studiejaar in het teken stond van het zoeken naar een stage vertelt: "Als je een stage gevonden hebt, hoef je eigenlijk geen gesprekken meer met je SLC-er. Het individuele gesprek duurt dan hoogstens 10 minuten." Waar dus in de ene opleiding indrukwekkende ervaringen uit de stage worden gebruikt om bij SLC te reflecteren op zichzelf en hier acties aan te verbinden, blijft in de andere opleiding SLC beperkt tot het bespreken of oplossen van problemen.

SLC-groepsgesprekken worden als zinvol ervaren als studenten aan het denken worden gezet over zichzelf aan de hand van een model, of als ze gestimuleerd worden van elkaar te leren, bijvoorbeeld in de voorbereiding van een stage. Een student geeft aan dat 360-graden feedback en de vertaling hiervan naar een persoonlijk sterke–zwakte analyse haar veel heeft opgeleverd, maar dit geldt niet voor alle studenten. De ervaringen met zelfreflectie zijn wisselend. Veel geïnterviewde studenten zeggen hiervan te (kunnen) leren, maar andere studenten vinden het belangrijker om persoonlijke problemen of hiaten in de opleiding te bespreken.

Studenten vinden de SLC-lessen weinig leerzaam wanneer ze worden gegeven aan de hand van een powerpointpresentatie. Ook reflectieverslagen worden als weinig zinvol ervaren als er niet over

gesproken wordt, of als er in het studiejaar zelf of het jaar daarop niets mee gedaan wordt. Studenten vertellen dat als er niet serieus naar de verslagen wordt gekeken, ze er weinig aandacht aan besteden, en dat als je als student verplicht bent om bepaalde vragen te beantwoorden in een voorgeschreven omvang van tekst, je maar wat gaat verzinnen.

Wisseling van SLC-er wordt al dan niet prettig ervaren al naar gelang de band met of de kwaliteit van de SLC-er.

### ***Kwaliteit van de SLC-er***

Over het algemeen zijn studenten het erover eens dat de kwaliteit van SLC afhankelijk is van de deskundigheid van de SLC-er. Studenten geven aan dat ze het gevoel hebben dat niet de student, maar het vragenformulier bij een groot aantal SLC-ers centraal staat, en dat docenten geen SLC-er willen, maar moeten zijn, "ze krijgen het in hun maag gesplitst". Bij een andere opleiding wordt aangegeven dat de meeste docenten daar "geen mensenkennis hebben" en dat docenten "10 tot 20 jaar achterlopen op de beroepspraktijk".

Studenten kunnen goed aangeven wat zij een goede SLC-er vinden.

Qua aanpak willen zij een SLC-er die:

- veiligheid, vertrouwelijkheid en onafhankelijkheid garandeert;
- studenten aan het denken zet en aanzet tot reflectie;
- praat over talenten en talentontwikkeling;
- uitdaagt en motiveert;
- tips geeft hoe je zaken beter kunt aanpakken, studenten in een bepaalde richting stuurt die mogelijkheden biedt;
- studenten motiveert om zelf dingen te onderzoeken;
- aansluiting zoekt bij het leerproces van de individuele student, "ieders groei is anders";
- een omslag maakt van negatief naar positief;
- studenten aanmoedigt om elkaar feedback geven.

Qua deskundigheid zou de SLC-er die studenten wensen:

- moeten kunnen uitleggen wat het nut van SLC is, hoe je het kunt gebruiken;
- ervaring moeten hebben in het werkveld/bedrijfsleven;
- goed moeten kunnen luisteren/organiseren en gesprekken kunnen voeren;
- studenten op weg moeten kunnen helpen in hun loopbaan;
- getraind moeten zijn om het beste in de student naar boven te halen, studenten "verder moeten laten kijken dan hun neus lang is";
- studenten helpen met reflectie en met een proactieve houding die je eigen leerproces en loopbaan beïnvloeden. "Het resultaat is dat ze [studenten] daardoor meer zelfvertrouwen hebben, bevestiging krijgen dat ze op de goede weg zitten en ze leren omgaan met hun sterke en zwakke punten";
- zich moeten inlezen, gemotiveerd moeten zijn en goed moeten kunnen coachen;
- zelf moeten kunnen reflecteren en blijven leren.

Qua persoon zou de SLC-er:

- interesse moeten tonen voor het individu en vertrouwen moeten hebben in de student;
- open, vrolijk en jong moeten zijn; zonder generatiekloof is de SLC-er toegankelijker;
- kritisch, betrokken, proactief en ondernemend moeten zijn;
- een netwerk moeten hebben van mensen die je verder kunnen helpen.

Studenten vinden dat niet alle docenten geschikt zijn om als SLC-er te fungeren. Deze taak vraagt betrokkenheid, talent in coaching en motivatie. “Een goede docent is niet per se een goede SLC-er.”

### ***Wensen voor de toekomst***

“SLC is een fantastisch programma, omdat het gericht is op de voortgang van de student en motivatie op alle niveaus, maar er wordt nog niet uitgehaald wat erin zit. Het is een te strak programma met weinig ruimte voor eigen initiatief of zelf ondernemen”, zegt een student.

Voor de toekomst wensen de studenten “goede SLC-ers” die voldoende tijd hebben, gekwalificeerd zijn om gesprekken te voeren en voldoende bevoegdheden hebben om beslissingen te nemen (“zodat niet alles via de decaan hoeft te lopen”). Studenten vinden dat er in het begin van het (eerste) jaar al met SLC moet worden begonnen. Verder vinden ze het belangrijk dat er afstemming plaatsvindt over SLC tussen de docenten onderling, en dat er contacten zijn met het werkveld.

SLC in de huidige vorm wordt te aanbodgericht gevonden: “One size fits all, dat werkt niet. Er is een te grote diversiteit.” Studenten willen meer maatwerk, dat wil zeggen: kunnen kiezen in het programma, in opdrachten en sommige studenten willen ook zelf hun SLC-er kiezen.

Eén student opperde het idee om ouderavonden te organiseren, waardoor er thuis makkelijker over de studie kan worden gesproken. Verder vonden enkele studenten het een goed idee wanneer SLC-ers excursies, borrels en klassenuitjes organiseren om de binding met elkaar en de opleiding te versterken.

De ontwikkeling van de deskundigheid van SLC-ers is belangrijk voor de toekomst. Een student zegt: “Verander heel SLC! Maak er iets anders van. Maak het nuttig, maak het persoonlijk!”

### ***3.2.2 Ervaringen en toekomstwensen van SLC-ers en SLC-opleiders***

Ook in de interviews met de SLC-ers komt naar voren dat SLC per opleiding erg verschillend wordt vormgegeven. Bij de ene opleiding, zoals bij CMI, wordt volgens de SLC-ers veel tijd en energie gestoken in individuele gesprekken. In andere opleidingen vinden vooral SLC-groepsbijeenkomsten plaats.

Bij de meeste opleidingen ligt het accent in de eerste studie jaren op leren studeren, later is er meer aandacht voor de loopbaan. In veel opleidingen wordt in het eerste jaar vooral informatie gegeven over de studie(vaardigheden) en worden studenten met problemen begeleid. In het tweede en soms het derde jaar is er aandacht voor de stage. Een SLC-er geeft aan dat “bij de meeste opleidingen SLC na het eerste en tweede jaar instort”.

SLC wordt veelal gezien als enerzijds een vangnet voor studenten en anderzijds een platform voor het stimuleren van studenten met ambities door het bespreken van minors en het Honours Programma. In enkele opleidingen, zoals RAC, richten de coaches zich op oplossingsgericht coachen en positief benaderen, of, zoals bij TMA, is er aandacht voor coachen op talent en loopbaan navigatie. SLC-ers concluderen echter dat er over het algemeen nog teveel gekeken wordt naar wat er niet goed gaat. Er komt langzaam aan meer besef voor wat er wel goed gaat. De meeste dedicated coaches van IFM geven aan dat ze het belangrijk vinden om te benadrukken waar de student goed in is.

Opleidingen die voor de invulling van SLC vooral groepsbijeenkomsten doen, streven de volgende doelen na:

- binding: docenten en studenten maken kennis met elkaar;
- aandacht voor studievervaardigheden;
- bespreekbaar maken van uitstelgedrag;
- bedrijfsbezoeken.

Voor wat betreft het ontdekken van kwaliteiten van de studenten blijkt dat er in de SLC-lessen in verschillende opleidingen wel opdrachten worden gebruikt (zoals spelen, oefeningen), maar de uitkomsten hiervan worden niet overal gebruikt voor verdere stappen in leren of loopbaan. Bij AC wordt wel een link gelegd naar de stage of simulatieopdrachten.

Verschillende SLC-ers beschrijven hoe ze reflecteren na de stage. Vragen die worden gesteld zijn bijvoorbeeld: Was de stage wat je ervan verwacht had? Wat wil je vooruitspoelen? Waar wil je terecht komen? Deze gesprekken zijn individueel en gericht op de student. "Elke keer maakt de coach de afweging per student: is er begeleiding nodig in het kader van ondersteuning bij (studie)problemen, dan wel is het een student die uitgedaagd kan worden om zich verder te ontwikkelen?" Een aantal SLC-ers geeft aan dat het zelfinzicht van studenten in de stage groter wordt, maar dat SLC nog beter gebruik zou kunnen maken van leerervaringen uit de stage.

SLC-opleiders geven aan dat het belangrijk is uit te gaan van betekenisvolle situaties om hier kwaliteiten van een student uit te halen, en dat studenten een spiegel voorgehouden krijgen met betrekking tot studie en loopbaan. Een SLC-opleider zegt: "Een loopbaan is geen rechte lijn, maar kent veel bochten waarin de studenten begeleiding nodig hebben."

In de interviews komt ook ter sprake dat SLC-ers twijfels hebben over het toekennen van studiepunten aan SLC omdat SLC moeilijk te toetsen is.

Evenals de studenten zijn verschillende SLC-ers van mening dat de kwaliteit van SLC voornamelijk afhankelijk is van de persoon die het uitvoert. Een SLC-er zegt: "Er is goed SLC-beleid, maar SLC wordt wisselend uitgevoerd, afhankelijk van de persoon die deze taak uitvoert."



Veel SLC-ers ervaren dat het management SLC niet belangrijk genoeg vindt. SLC wordt het “kind van de rekening” of “de sluitpost in de taaktoedeling” genoemd. Er wordt onvoldoende tijd ervaren om individuele gesprekken te voeren, en onvoldoende faciliteit om kwaliteit te (leren) leveren in SLC. Daarnaast is het onduidelijk wat de visie en de missie van HR is op het gebied van SLC.

### ***Deskundigheidsbevordering***

SLC-ers hebben uiteenlopende meningen over hoe je de kwaliteit van SLC verhoogt. In de groep geïnterviewde SLC-ers van diverse opleidingen geven verschillende SLC-ers de voorkeur aan dedicated coaches (docenten vrijgesteld van ander onderwijs), omdat studenten dan zien dat er serieuze aandacht voor hen is. Bij deze vorm van SLC is er meer aandacht voor deskundigheidsbevordering: de coaches wisselen structureel ervaringen met elkaar uit en hun expertise wordt vergroot door samen vakgerichte bijeenkomsten bij te wonen.

SLC-ers vinden over het algemeen dat scholing voor SLC wel mogelijk gemaakt wordt, maar dat het vooral aan de SLC-er zelf wordt overgelaten dit te organiseren. De coaches van IFM regelen hun scholing door intern een aantal cursussen te volgen. Dit heeft wel de steun van de onderwijsmanagers, maar er is geen beleid op geformuleerd, de coaches doen dit vooral op eigen initiatief. Onduidelijk is welke richtlijnen worden gehanteerd om te bepalen welke deskundigheid nodig is en hoe deskundigheid het beste kan worden bevorderd. Veelal wordt gekeken naar het aanbod in plaats van dat de vraag het uitgangspunt is. De cursus Talentontwikkeling wordt als heel goed ervaren, alleen is deze vaak al vol volgens diverse SLC-ers. Coaches vragen zich af hoe ze de opgedane kennis kunnen bijhouden zonder dat deze “wegvloeit”, en geven aan dat zij hierbij hulp nodig hebben.

SLC-opleiders stellen dat coaching een vak is waarbij de uitvoering afhankelijk is van de kwaliteiten van de coach. Coaches moeten een grondhouding ontwikkelen en in verschillende opleidingen moeten coaches nog een “loopbaanbewustzijn” ontwikkelen. In de training voor SLC-ers wordt bij de basis begonnen met “primaire gespreksvaardigheden en in het moment durven staan”. In de training willen opleiders de SLC-ers laten ervaren door gebruik te maken van acteurs.

SLC-ers hebben voor deskundigheidsbevordering voldoende tijd nodig, een duidelijk geformuleerde visie met uitgangspunten waarnaar gewerkt kan worden, betere communicatie tussen de SLC-ers onderling en met het management, en collega’s die zich conformeren en committeren. Kortom, duidelijk hebben “waartoe we voor SLC op aarde zijn”.

### **Wensen voor de toekomst**

“Talentontwikkeling is belangrijk en dat studenten leren zelf de regie te voeren zodat ze invloed hebben op hun leren en zelf ontdekken waar zij goed in zijn. Dit is een ideale situatie maar zo ver is men nog niet.” SLC-ers vinden dat studenten in de toekomst meer geholpen moeten worden in het leren nadenken over waar zij goed in zijn en hoe zij zich kunnen ontwikkelen. Men vindt dat er meer keuzemogelijkheden per opleiding, concrete tools en praktijkgerichte opdrachten zouden moeten zijn.

SLC-opleiders zouden willen dat studenten niet meer gezien worden als leerling, maar behandeld worden als beroepsprofessional. Wat een student volgens hen graag wil is: gezien worden, individuele aandacht, zijn mentale weerbaarheid vergroten en een persoonlijke kleur geven aan de studie. Ze verwachten dat studenten meer behoefte hebben aan een docent die als begeleider optreedt, omdat studenten kennis halen van internet. Er moet een dialoog gevoerd worden tussen docent en student, “van monoloog naar dialoog”, en er moet hulp geboden worden bij het vinden van een werkplek die past bij de student.

Een voorwaarde voor het verhogen van de kwaliteit van SLC is, volgens de coaches, dat SLC serieuzer wordt genomen en een prominentere plaats krijgt binnen de Hogeschool. Een SLC-er zegt: “Binding met inhoud betekent dat je betrokken docenten moet inzetten op SLC. Gebruik coaching niet als sluitpost, maar zet coaches en gemotiveerde docenten in.” Ook voor het derde en vierde jaar moeten middelen vrijkomen voor coaching, vinden SLC-ers. Het is op dit moment onduidelijk is waar zij staan. SLC-ers vinden dat er een basisstructuur moet komen, dat taken helder moeten zijn voor deel- en voltijders en dat er een duidelijk SLC-beleid moet komen.

Ook moet er meer worden geïnvesteerd in ontwikkeling van docenten op het gebied van coachen. Een voorstel is om scholing aan begeleidde intervisie te koppelen. In de functieomschrijving van SLC zouden gradaties kunnen worden aangebracht, bijvoorbeeld door de mogelijkheid om een coach+ te worden, vinden ook SLC-opleiders. Een aantal SLC-ers is er voorstander van dat docenten ook meer mogelijkheden krijgen hun eigen loopbaan te ontwikkelen, “dingen doen waar je goed in bent en in kaart brengen van eigen talent voor studiekeuzemogelijkheden”.

Volgens de opleiders moeten SLC-ers mensen zijn die zichzelf willen ontwikkelen, met studenten willen werken en een verbinding willen maken. SLC hoeft wat hen betreft niet speciaal te worden uitgevoerd door docenten, het kan ook door ondersteunend personeel worden opgepakt. “We moeten af van het idee dat iedereen moet/kan coachen. Mensen die dit niet willen, moeten niet gedwongen worden.” SLC-opleiders zijn van mening dat er meer ingezet moet worden op scholing. Er moet meer tijd vrijgemaakt worden om SLC “serieus op poten” te zetten. Ze vinden dat SLC-ers verplicht moeten worden om training te volgen en de training moet ook gecertificeerd worden.

Tot slot geven de opleiders aan dat SLC belangrijk gemaakt moet worden, dat “directeuren het moeten dragen en de onderwijsmanagers het moeten faciliteren”.

### **3.2.3. Ervaringen en toekomstwensen van het management**

Onderwijsmanagers en directeuren geven aan dat bij veel opleidingen het doel van SLC is om de studenten zo snel mogelijk zelfstandigheid aan te leren, “het eerste jaar worden ze bij de hand genomen om deze ook zo snel mogelijk weer los te laten”. Dat doet men in het eerste jaar bijvoorbeeld door de studenten te erkennen in wie zij zijn en hen te helpen de studie zo goed mogelijk op te pakken. In het tweede jaar staat loopbaancoaching na de stage of praktijkopdracht vaker centraal, waarbij een aantal opleidingen studenten opleiden tot reflectieve beroepsoefenaars. De SLC-ers coachen hier op competenties en beroepshouding. Echter, bij veel opleidingen is op dit moment het programma nog veelal gericht op het begeleiden van studenten met problemen. “Dit staat haaks op het doel waarnaar we streven, namelijk het afleveren van sterke professionals.” Studenten worden nog onvoldoende uitgedaagd vinden de onderwijsmanagers. De studenten moeten SLC niet perse als “leuk” ervaren, stellen de onderwijsmanagers, SLC is soms lastig en confronterend voor studenten.

Niet iedere docent is een goede coach, maar de kwaliteit van de coach bepaalt het succes van SLC vinden de onderwijsmanagers, directeuren en CvB-voorzitter. De taak van de SLC-er wordt complex genoemd. Het bestaat volgens de onderwijsmanagers uit procesbegeleiden, monitoren van studieresultaten en kennis van het curriculum, en SLC-ers moeten “losse sturing” kunnen hanteren.

In een opleiding waar docenten veel inhoudelijke kennis hebben maar zogenaamde ‘soft skills’ als lastig worden ervaren, zijn speciale loopbaancoaches ingezet. Het uitgangspunt is dat alleen kennis overbrengen onvoldoende is, het gaat ook om loopbaanperspectief. “De persoonlijke kant is ook belangrijk voor de ontwikkeling van deze studenten.” Deze vorm – waarin de SLC-er specialist is – wordt als positief gezien, maar heeft als nadeel dat de SLC-er geen vakinhoudelijke kennis heeft. Bij een ander instituut is SLC vervangen door ‘Coachen op competenties’. Studenten worden in projecten beoordeeld door de coach en de vakdocent, met aandacht voor zowel de inhoud als het proces. Bij een volgend instituut is aandacht voor coachen op talent. Er is daar één SLC-er per tien studenten. Het streven is dat de studenten vier jaar lang dezelfde coach hebben.

De directeuren zijn niet ontevreden over SLC op dit moment, maar geven ook aan dat er stappen te nemen zijn. Een directeur vertelt dat er wordt toegewerkt naar een ommezwaai in de bejegening van de studenten; onderwijs is er niet uitsluitend voor de kennis en de vaardigheden, maar ook om ervoor te zorgen dat studenten zich qua persoon ontwikkelen.

De meeste managers pleiten ervoor SLC te integreren in het curriculum en niet langer aan te bieden als los vak. Op dit moment heeft SLC binnen de instituten nog onvoldoende samenhang met de rest van het programma. Dit wordt te instrumenteel bevonden. Een directeur geeft aan dat er een verschuiving plaatsvindt richting binding, het bewust opbouwen van een CV door ontwikkeling gericht op de toekomst, maar dat het beleid hier nog niet op is aangepast. Hij legt uit: “Doordat er de afgelopen jaren veel aandacht is besteed aan inside-out, outside-in, aan meer praktijk in het onderwijs en er daarna aan toetsing zijn andere zaken zoals SLC op de achtergrond geraakt. SLC is instrumenteel ingevoerd.”

Een directeur geeft aan dat SLC veel dichter op de praktijk- en onderzoekslijn moet staan, en dat studenten de regie moeten krijgen over hun eigen leerweg. In een van zijn opleidingen wordt gestreefd naar een integraal curriculum, met elk kwartaal een onderzoeks- en praktijkproject waarin de begeleiding in het eerste jaar vooral gericht is op studievervaardigheden en beroepshouding, en er later meer aandacht is voor professionele vaardigheden. Vanaf het moment dat studenten starten met de opleiding worden studenten benaderd als beginnend professional. De SLC-coördinator zegt dat de begeleiding twee kanten heeft: persoonsgebonden (Hoe ben je als persoon?) en beroepsgericht (Wat past goed bij jou?). Studenten ontdekken dit door opdrachten in kleine sessies te doen, het maken van een sterkte-zwakteanalyse, het opstellen van leerdoelen, en op basis hiervan het ontwikkelen van competenties. Docenten hebben een coachende rol bij praktijkopdrachten.

Praktijkgerichtheid waar SLC op aansluit is geen gemeengoed, en ook vraaggerichtheid krijgt nog beperkt vorm. "Onze studenten hebben niet voldoende geleerd om te gaan met een flexibel onderwijsprogramma omdat ze daar weinig ervaring mee hebben." Onderwijsmanagers wijzen erop dat de gemiddelde student daarom moeite heeft met het Honours Programma, vanwege het open curriculum. "Docenten moeten meer in dialoog gaan met studenten over hun keuzen en talenten om hen meer uit te dagen." De managers bepleiten dat het goed is dat studenten door SLC regelmatig ervaringen opdoen buiten hun comfortzone. SLC bevordert zo nog meer de bewustzijnsontwikkeling van de studenten.

Een directeur vertelt dat hij een stap wil zetten in het integreren van SLC in het curriculum en het aansluiten van SLC op de persoonlijke ontwikkeling van de student. "Soms zitten studenten de lessen uit, maar SLC moet een uitlaatklep zijn voor de student en we moeten meer aan talentontwikkeling doen." Een andere directeur vindt dat SLC binding moet bevorderen in de vorm van persoonlijke begeleiding waarbij de 'L' van SLC de student moet helpen om keuzes te maken die bij hem past.

"De doelen in SLC worden niet bereikt als dit wordt voorgeschreven door het CvB, maar als SLC wordt losgelaten komt er ook weinig van terecht, er is wel sturing nodig", stelt een directeur. Over het bereiken van de doelen van SLC zegt een andere directeur dat hij binnen het instituut verschillende opleidingen heeft die qua SLC andere behoeften hebben. Centraal beleid werkt niet, vindt hij. Het centrale beleid heeft er in zijn instituut wel toe geleid dat er nu goede SLC-programma's beschikbaar zijn, maar SLC komt toch nog onvoldoende uit de verf en het rendement is minimaal, constateert hij.

Een andere directeur stelt dat docenten SLC-gesprekken te vaak zien als sluitpost in hun werk door tijdgebrek. De directeur vindt dat docenten daar op moeten worden aangesproken door hun onderwijsmanager. De directeur is van mening dat SLC een essentieel onderdeel moet uitmaken van het takenpakket van docenten, desnoods met dwang gerealiseerd, in de vorm van scholing enerzijds en toetsing anderzijds. Diverse directeuren geven aan dat het toetsen op geschiktheid voor de rol als SLC-er onderdeel uitmaakt van het aannamebeleid van nieuwe docenten.

### **Deskundigheidsbevordering van SLC-ers**

Onderwijsmanagers vinden het belangrijk dat ook de docenten hun eigen loopbaan vormgeven en hun talenten ontwikkelen. Het maakt onderdeel uit van de gesprekscyclus en er zijn veel mogelijkheden op het gebied van scholing, vertellen zij. *“Door met docenten het gesprek aan te gaan wordt gekeken waar de uitdaging voor die betreffende persoon ligt. Het wordt gezien als een gezamenlijk belang, omdat docenten mee moeten in de veranderende samenleving. Dit geldt ook voor de 50+ docent.”*

Een instituut heeft met haar beleidsnotitie ‘Coachen op competenties’ het coachbeleid verwoord. De directeur vertelt dat vanuit deze visie planmatig wordt gestuurd op training en deskundigheidsbevordering van de docenten. Op dit moment worden er trainingen ‘Oplossingsgericht coachen’ verzorgd en hebben docenten onderling intervisie met als doel de studenten beter te kunnen begeleiden. Bij de aanname van nieuwe docenten is het kunnen verzorgen van coaching en het volgen van trainingen van doorslaggevend belang.

Een directeur is van mening dat docenten anders getraind moeten worden, meer gericht op de ontwikkeling van de student. *“We moeten SLC kantelen, een inhaalslag maken: breder opzetten, meer nadruk leggen op wat de maatschappij vraagt en het is belangrijk dat studenten leren om proactief te zijn. Te weinig docenten coachen hier vooralsnog op”,* meent de directeur.

Het docententeam zou collectief verantwoordelijkheid moet nemen voor de studenten, vinden onderwijsmanagers en dat moeten docenten nog leren volgens een directeur.

### **Wensen voor de toekomst**

Onderwijsmanagers vinden het belangrijk dat SLC-ers leren dicht bij de belevingswereld van de studenten te blijven, dat ze zich meer realiseren dat het om jongeren in de leeftijd van 17 tot 25 jaar gaat. SLC moet niet te programmatisch worden ingevuld, maar meer persoonlijk en flexibel. In de toekomst zouden SLC-ers beter in staat moeten zijn te reflecteren en de student hierbij te begeleiden, *“meer samen met de student op weg naar persoonlijke ontwikkeling”*.

Onderwijsmanagers vinden dat werkvormen verbeterd moeten worden, en dat meer gebruik moet worden gemaakt van ICT-mogelijkheden en social media waardoor het makkelijker is voor docenten en studenten om contact te leggen en te onderhouden. Zij willen tevens dat er meer momenten worden ingepland om studenten te bespreken, zodat SLC-ers goed op de hoogte zijn van de ervaringen van vakdocenten, en vinden dat deze momenten structureel ingeroosterd moeten worden.

Daarnaast zijn de onderwijsmanagers van mening dat het imago van SLC verbeterd moet worden door SLC uit te laten uitvoeren door goede docenten. *“Maak het vak SLC sexyer, maak het belangrijk binnen de organisatie en benoem dat ook zo!”* Het is tevens een belangrijke wens meer te kunnen investeren in de leercultuur van docenten. *“Leer hen zelf ook beter te reflecteren. De nieuwe docenten moeten het niet-weten durven toelaten.”*

Vanuit de directie wordt aangegeven dat zij ervoor moet zorgen dat coaching goed verankerd is in het curriculum en gedragen wordt door de docenten. Onderwijsmanagers vinden dat dit meer hen taak is. SLC moet geen apart onderdeel zijn, maar een integraal onderdeel van professionele vorming om goed voor te bereiden op de arbeidsmarkt en om keuzes te leren maken. De focus bij SLC zou vooral op loopbaanbegeleiding en minder op studie (alleen bij probleemstudenten) moeten liggen. Hiervoor is wel nodig dat er tijd en faciliteit is om SLC uit te voeren.

Volgens directeuren moet het CvB het SLC-beleid niet van bovenaf opleggen. De opleidingen moeten hier richting aan geven, afgestemd op een beleidsplan vanuit het CvB. Elke directie zou zich duidelijk moeten uitspreken over hoe men binnen het instituut invulling geeft aan SLC: hoe de opleidingen SLC benutten om 21st century skills te bereiken, in hoeverre er oog is voor de toekomst en hoe SLC ertoe bijdraagt dat studenten ontdekken welke talenten zij hebben, gezien het belang hiervan door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

De persoonlijke ontwikkeling van docenten moet gestimuleerd worden. *“Bevorder, c.q. faciliteer intervisie voor docenten om zo ervaringen uit wisselen en te leren van elkaar.”* Het personeelsbeleid zou moeten worden afgestemd op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In de toekomst zouden opleidingen als gemeenschap met een krachtige identiteit gevormd moeten worden, samen met de buitenwereld (beroepenveldcommissie) en de binnenwereld (docenten en studenten). Deze identiteit moet o.a. terugkomen in gebouw, inrichting opleiding, gesprekken met SLC, met *“verbonden zijn”* als leidende waarde van Hogeschool Rotterdam. De identiteit van een opleiding trekt bepaalde docenten en studenten aan, waardoor ze zelfstandig in het werkveld staan.

### **3.2.4 Ervaringen en toekomstwensen van experts binnen HR**

Twee interne experts zijn geïnterviewd over hun kijk op de huidige stand van zaken en de veranderingen die zij nodig achten om SLC binnen de Hogeschool een stap verder te brengen. Dit zijn Martin Reekers, onderzoeker en docent die zich bezighoudt met loopbaanontwikkeling, en Ron Weerheijm, projectleider van het Honours Programma. Maarten van Os, manager Onderwijs & Student, heeft namens het studentendecanaat een brief ingezonden over hun kijk op SLC. Een samenvatting van hun boodschappen wordt achtereenvolgens weergegeven.

De boodschap van Reekers is dat de onvoorspelbare arbeidsmarkt van de 21ste eeuw professionals vraagt die flexibel kunnen inspelen op en meebewegen met (inter)nationale veranderingen. *“Onze studenten moeten op die realiteit worden voorbereid en dat kan door hen te trainen in het ontwikkelen van competenties die de vakinhoud overstijgen, de zogenaamde 21st century skills.”*

Reekers concludeert dat er binnen de instituten overall SLC plaatsvindt, maar vaak zonder aansluiting op de betekenisbeleving van de studenten. Hij pleit voor brede bachelors waarbij de student gecoacht wordt in de specificering van keuzes binnen het palet aan mogelijkheden die de bachelor biedt. Hij is kritisch over de verplichte studiekeuzeactiviteiten voor aanvang van de hbo-opleiding. Hij zegt dat onderzoek laat zien dat veel jongeren qua ontwikkeling nog niet toe zijn aan een keuze en juist

experimenteermogelijkheden moeten hebben om al doende de keuze vorm te geven; door ervaring en dialoog wijzer te worden. Hij heeft ervaring met het vertalen van ervaringen van studenten naar het formuleren van kwaliteiten die zij vervolgens leren overtuigend te communiceren als onderdeel van hun zogenaamde ‘personal brand’, in het keuzevak ‘Talent Branding’. Dit principe zou wat hem betreft in bacheloropleidingen geïntegreerd moeten worden.

Ook Weerheijm benadrukt het belang van het begeleiden van loopbaanontwikkeling van studenten door *“ervarend en onderzoekend loopbaankeuzes leren maken”*. Hij concludeert dat de reguliere SLC-er relatief weinig coacht, te snel in de modus van hulpverlener schiet, en dat driekwart van de studenten zegt niets te leren van het maken van de SLC-opdrachten. Hij vertelt dat men in de Verenigde Staten de rol kent van counselor, die zich meer richt op het keuzeprocess. In het Honour Programma doet men SLC vanuit deze gedachte en stelt men de studenten vragen als: Ben je nu bezig met de goede dingen? Ben je je aan het ontwikkelen?. Hij vindt dat idealiter elke SLC-er zo’n basishouding zou moeten hebben, waarin de nadruk ligt op de positieve kant van de student en minder op hulp.

Weerheijm vertelt dat voor het HP-programma ruim tachtig docenten als assessor zijn opgeleid. Zij kunnen de studenten daardoor beter coachen in hun leerproces door de student in zijn kracht te zetten en dat te relateren aan uit het beroepenveld komende vraagstukken van het HP. Belangrijk is het uitdagen van de student en het in gesprek gaan over een perspectief, stelt Weerheijm. Hij wijst er eveneens op dat HP nog onvoldoende bekend is bij docenten en SLC-ers, en dat de studenten slecht zijn voorbereid op het programma. Net als Reekers constateert hij dat veel SLC-ers geen oog hebben voor de individuele kwaliteiten van studenten. Hij geeft aan dat studenten met een grote mate van zelfstandigheid en onderzoekvaardigheid goed passen bij het HP.

Van Os legt in een brief aan de commissie uit dat het studentendecanaat vertegenwoordigd is op alle locaties en bij alle opleidingen. Ieder jaar spreken zij 15% van alle studenten, waarvan in circa 60% van de gevallen de SLC-er de verwijzer is. De studentendecanen staan voortdurend in contact met individuele SLC-ers, maar ook met coördinatoren SLC, coördinatoren Studentzaken, docenten, onderwijsmanagers en examencommissies. Van Os geeft aan dat de taak van het decanaat begint *“waar die van de SLC-er in principe eindigt”*; wanneer er sprake is van opleidingsoverstijgende zaken die van invloed zijn op de voortgang van de studie, zoals persoonlijke omstandigheden, studiekeuzevraagstukken, wet- en regelgeving en verbetering van studievaardigheden. Door haar plek in de organisatie en de onafhankelijke en vertrouwelijke benadering, beschikt het decanaat over veel informatie omtrent ervaringen, meningen en ideeën die studenten en hogeschoolmedewerkers hebben over de manier waarop SLC ingevuld en uitgevoerd wordt, stelt van Os. Een observatie op het gebied van SLC van het decanaat is de diversiteit van invulling van SLC in de verschillende opleidingen. Deze zijn volgens hem inherent aan de achtergrond van SLC en de sector van de opleiding. *“Zo is een SLC-er binnen een sociale opleiding bijvoorbeeld vaak beter in staat persoonlijke, emotionele gesprekken te voeren met een student, waar een SLC-er binnen een technische opleiding het eerder praktisch, kort en duidelijk houdt.”*

Van Os benadrukt het belang van voorlichting aan de SLC-er en de student over rollen en taken van de SLC-er en de studentendecaan, en van informatie over het moment waarop de student het decanaat moet consulteren. Hij schrijft dat met enige regelmaat, en vaak richting het einde van het studiejaar, het decanaat studenten krijgt die doorverwezen zijn door de SLC-er met de boodschap: Misschien kan de decaan nog wat doen. Vaak betreft het dan echter de boodschap dat er een onvermijdelijk BSA aankomt, of dat doorgaan met de studie gezien bepaalde beperkingen of omstandigheden niet wenselijk is. De SLC-er vindt het voeren van een dergelijk gesprek vaak moeilijk, concludeert van Os. Hij geeft aan dat ondanks dat het voor het decanaat niet lastig is een dergelijk gesprek te voeren, het decanaat soms merkt dat er, door de verwijzing van de SLC-er, soms verwachtingen bestaan bij de student die vervolgens niet waargemaakt kunnen worden.

Verder geeft Van Os aan dat het decanaat op de locaties waar veel mbo-instroom, havisten, 21+, en deeltijdstudenten zijn, veel studenten met matige studievaardigheden en daardoor matige studieresultaten aantreft. Dit leidt volgens Van Os tot grote twijfels over de studiekeuze en het eigen kunnen, faalangst en stress. Hij stelt dat in veel SLC-lessen aan het onderwerp 'Leren studeren' geen of weinig aandacht wordt besteed. Het decanaat is van mening dat het aanleren en verbeteren van de basisstudievaardigheden mede een taak is van SLC.

Hoewel Van Os het belang van overleg tussen SLC en het decanaat onderschrijft, lukt het nog niet in alle opleidingen om dit overleg structureel te organiseren. Soms omdat de meerwaarde hiervan nog niet wordt gezien door een coördinator SLC en/of de opleiding, soms omdat er maar weinig tijd ingeruimd wordt voor SLC. Het voornemen is om dit het komende jaar vaker te organiseren.

### ***Wensen voor de toekomst***

Reekers geeft aan dat het van belang is om met alle stakeholders te praten over hoe SLC in te vullen is. *"Als je het top-down benadert, dan kun je het vergeten"*, zegt hij. Bevorder het delen van kennis en ervaring en doe dat samen met studenten en docenten. Luister daarbij vooral wat studenten te zeggen hebben over coaching, is zijn advies. Hij is van mening dat het vermogen om je loopbaan te ontwikkelen elke professional moet beheersen. Onderwijsmanagers zouden hierop meer moeten sturen bij aanname van nieuwe docenten, in de gesprekscyclus en via scholing. Hij stelt voor om SLC-experts op te leiden die in gesprek gaan met docent én student. Deze experts begeleiden en verbinden de beroepsgerichte docent en student. Dit bevordert het leren van elkaar en het houdt door dialoog aan beide een spiegel voor. Tot slot moet de loopbaanbegeleiding ingebed zijn in het curriculum. De coaching sluit altijd aan op het curriculum, zegt hij.

Weerheijm vindt dat SLC-ers bewust moeten sturen op welke stappen de student kan zetten en moeten aansluiten op het leerproces in het hier en nu. De SLC-er bevordert dat de student zich bewust is van zijn kracht door feedback en steeds meer dieperliggende vragen te stellen. Ga uit van een loopbaanproces, adviseert hij. *"We leiden iemand op die een goede plek moet krijgen in de beroepspraktijk. Vragen aan de student zijn gericht op wat hij gaat/wil doen in het werkveld."* SLC-ers kunnen van de HP-docenten leren hoe te coachen op zelfstandigheid en ontwikkeling, stelt hij. *"Overtref jezelf"* betekent nog te weinig en flexibilisering van het curriculum kan goed helpen. Laat de student meer verantwoordelijkheid



nemen voor zijn of haar eigen leerproces, zegt hij. De SLC-er krijgt dan meer de rol van begeleider van het leerproces vanuit de focus op kwaliteiten van de student: wat kan deze student en hoe sluiten we daar als opleiding optimaal op aan.

Weerheijm stelt voor om een hogeschoolbreed project-dagdeel vast te leggen. Op dat tijdstip worden geen cursussen gepland. Studenten geven aan dat ze veel leren van samenwerkingsprojecten met andere opleidingen. Daar zou meer ruimte voor moeten zijn. Wat betreft het HP stelt Weerheijm voor dat er met elke student een intake, c.q. keuzegesprek over HP wordt gehouden en hen goed na te laten denken over deze keuzemogelijkheid. Er moet meer aandacht komen voor het HP bij de SLC-ers en HR zou het programma breder kunnen uitdragen.

Vanuit het decanaat is de wens voor de toekomst dat de SLC-er de studenten tijdig weet door te verwijzen naar het decanaat en zelf advies vraagt indien nodig. Het decanaat stelt voor dat dit in de training voor SLC-ers wordt opgenomen, evenals onderwerpen als problematiek bij lang-studeren, functiebeperkingen, mantelzorg, cultuurverschillen, psychologische factoren en ziektebeelden. Het decanaat pleit voor een protocol voor SLC-ers over wat te doen als een student buiten beeld raakt en aandacht voor studievaardigheden, gezondheid en budgetteren in de SLC-lessen.

Het is de wens van het decanaat dat SLC-ers worden geselecteerd op en getraind in gespreksvaardigheden, dat er een duidelijke en eenduidige omschrijving van het takenpakket van de SLC-er komt en dat er op de kwaliteit van de uitvoering van dit takenpakket wordt gestuurd. Het decanaat stelt eveneens dat periodieke overleggen tussen decanaat en SLC ingepland moeten worden om belangrijke informatie, signalen en ontwikkelingen te delen. Graag draagt het studentendecanaat bij aan de ontwikkeling van SLC op Hogeschool Rotterdam.

#### **H4      Aanbevelingen: kwaliteiten en kansen**

Het instellen van een commissie om de stand van zaken en de mogelijkheden van SLC in beeld te brengen, wijst op de ambitie om de kwaliteit van SLC te verbeteren binnen de Hogeschool. Deze ambitie bestaat niet alleen uit woorden, maar duidt op de intentie om woorden om te zetten in daden. De aanpak is coherent aan de ambities in loopbaanontwikkeling; niet direct doen, maar reflecteren op ervaringen, onderzoeken van kansen intern en extern, en op basis daarvan keuzes maken voor vervolgstappen. In voorliggend rapport is uitgebreid verslag gedaan van de ervaringen en kansen. Dit hoofdstuk is gericht op het bieden van perspectieven en handvatten om keuzes te maken voor vervolgstappen. Allereerst wordt een analyse gegeven van de resultaten van de enquête en de interviews. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan om SLC verder te ontwikkelen.

##### **4.1      Analyse van de resultaten**

###### ***Kwaliteiten en motieven***

Zowel uit de enquête als uit de interviews blijkt dat er behoefte en bereidheid is om SLC te verbeteren. Het belang ervan wordt onderschreven door een grote groep op alle niveaus in de organisatie, van student tot CvB. Studenten maken zich druk om SLC, ze willen er meer uithalen. En managers en SLC-ers staan over het algemeen open voor het verrijken van SLC. Er is ontwikkelbereidheid binnen HR, kunnen we concluderen. Eén van de krachten van de Hogeschool is de openheid waarmee men bereid is te kijken naar de huidige stand van zaken en de mogelijkheden om stappen te zetten.

SLC is bij alle opleidingen ingevoerd. Wat nu nodig is, is een verbeteringslag in de kwaliteit en er zijn al verschillende voorbeelden waarbij de zoektocht naar een goede invulling is vormgegeven. Er is veel ervaring op het gebied van SLC, her en der indrukwekkende expertise op het gebied van vormgeving en professionalisering, en er zijn goede voorbeelden die kunnen dienen als inspiratie voor anderen, bijvoorbeeld in het coachbeleid van RAC, het opleiden van een speciaal team van coaches bij IFM, de uitvoering van SLC bij het Honours Programma en de excellente SLC-ers die studenten uitdagen het beste in henzelf te ontdekken, ontwikkelen en benutten. De directeuren geven aan dat ze tevreden zijn dat SLC er is, maar dat er zeker stappen gezet kunnen worden om SLC te verbeteren.

Het CvB en management tenslotte geven ruimte om aan SLC invulling te geven en SLC-ers ervaren mogelijkheden om zich te ontwikkelen. Er bestaat een netwerk op het gebied van SLC dat kan worden ingezet en uitgebreid om vervolgstappen in de ontwikkeling van SLC te zetten.

###### ***Uitdagingen***

De grootste uitdaging is waarschijnlijk om SLC dusdanig vorm te geven dat zowel studenten als docenten weten waarom ze doen wat ze doen en hoe ze het doen, en het realiseren van een goede SLC-lijn vraagt een gemeenschappelijke inspanning van (bijna) het gehele team.

SLC is nu nog sterk afhankelijk van de persoon die het uitvoert. De visie op SLC op HR- en opleidingsniveau is vaak onduidelijk en weinig gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen en

wetenschappelijke bevindingen. SLC wordt nog vaak ingezet voor hulpverlening bij studie- en persoonlijke problemen in plaats van het te gebruiken voor het voorbereiden van studenten op een toekomst als reflexieve en zelfsturende werknemer. SLC is vaker advies dan coaching.

In de eerste jaren van de opleiding is er doorgaans veel aandacht voor SLC, maar in latere jaren minder. Er is een overdaad aan testen en instrumenten waarvan de kwaliteit nauwelijks wordt onderzocht, en waarvan onduidelijk is waarvoor ze worden ingezet en hoe studenten dit kunnen gebruiken voor hun loopbaanontwikkeling. SLC is vooralsnog weinig geïntegreerd in het dagelijks leren op school en het leren in de beroepspraktijk. SLC is binnen HR nog weinig verbonden met de activiteiten van de rest van het docententeam. SLC-lessen worden door studenten als weinig zinvol en nauwelijks persoonlijk ervaren. Het vraagstuk over de registratie, toetsing, toekenning van studiepunten en effectmeting van SLC is vooralsnog niet beantwoord.

Bij de toedeling van taken aan docenten door het management wordt SLC vaak door SLC-ers als sluitpost ervaren en wordt de complexiteit van het geven van SLC onderschat. Het blijkt soms lastig voor het management om voldoende goede SLC-ers te vinden en het lijkt geen hoge prioriteit te hebben hier wat aan te doen. Daardoor worden er docenten op SLC gezet die hier onvoldoende voor zijn toegerust en laat de kwaliteit van SLC te wensen over. SLC-ers ervaren te weinig tijd, faciliteit en prioriteit, gehonoreerd door het management. En, hoewel scholing op het gebied van SLC mogelijk is, wordt het als te versnipperd, te vrijblijvend en te beperkt ervaren om echt een slag te kunnen maken op het gebied van kwaliteitsverbetering van SLC. Ook wordt professionalisering zelden in het perspectief van de eigen loopbaanontwikkeling van de docenten geplaatst. Kortom: voldoende uitdagingen om mee aan de slag te gaan!

#### **4.2.1 Aanbevelingen voor vervolg**

De commissie komt op basis van de resultaten tot tien aanbevelingen voor mogelijke invulling van SLC en de wijze waarop ambities kunnen worden vormgegeven. De aanbevelingen zijn van micro- naar macroniveau weergegeven.

##### **1. Leid op voor studie én loopbaan**

Een moderne werknemer is niet alleen in staat om zijn beroep goed uit te oefenen, maar moet tevens in staat zijn werk aan te passen aan ontwikkelingen en moet zijn eigen loopbaan vorm kunnen geven. Het hbo, dat opleidt voor een beroep, heeft de taak bij te dragen aan de ontwikkeling van zowel beroepsinhoudelijke als loopbaangerichte competenties. Loopbaangerichte competenties bereiden voor op een leven lang leren en sluiten aan bij de 21st century skills die moeten leiden tot nieuwsgierigheid, ondernemendheid en betrokkenheid.

Uit de resultaten van het onderzoek, uitgevoerd door de commissie, blijkt dat er binnen HR veel aandacht is voor studiebegeleiding, maar nog weinig voor loopbaancoaching. Om beide onderdeel te laten uitmaken van SLC zouden zowel de vraag in studiebegeleiding (Hoe pas jij bij het werk waarvoor je leert?) als de vraag in loopbaancoaching (Welk(e) werk(zamheden, -cultuur) pas(sen) bij jou?) aan de orde zijn. Studiebegeleiding, gericht op wat studenten nog niet kunnen en moeten leren, kan worden

aangevuld met loopbaancoaching over wat studenten goed kunnen en willen leren om een plek op de arbeidsmarkt te krijgen die bij hen past. Loopbaancoaching gaat uit van de kwaliteiten en het eigenaarschap (de regie/het ondernemerschap) van studenten. Het is gericht op het vergroten van de loopbaanontwikkelcapaciteit van studenten; de mogelijkheid om zelf vorm te geven aan de loopbaan en om de mogelijkheden op de arbeidsmarkt te vergroten. Hiervoor kunnen loopbaancompetenties als handvatten worden gebruikt. Het gaat om het leren reflecteren op kwaliteiten en motieven, het onderzoeken van werk om zicht te krijgen waar kwaliteiten en motieven ingezet kunnen worden, het ontwikkelen van kwaliteiten en motieven om meer kans te krijgen op werk dat past en het gebruik maken van een netwerk.

In verschillende SLC-gesprekken is aandacht voor het benoemen van kwaliteiten en motieven die studenten al kennen. Een stap kan worden gezet in het leren reflecteren zodat studenten nieuwe inzichten opdoen en deze leren verbinden met andere loopbaancompetenties. Studenten kunnen meer worden uitgedaagd om stappen te nemen die verdergaan dan wat ze kunnen en durven, en hen leren om bewuste keuzes te maken in hun leerproces en verantwoordelijkheid voor die keuzes te leren nemen. Foute keuzes leiden dan niet tot falen in het onderwijs, maar tot leerervaringen die richting geven aan hun loopbaan.

Toetsing van loopbaanontwikkeling ligt niet voor de hand, maar het is wel evident dat in het onderwijs loopbaanontwikkeling nodig is om verder te komen in de professionele ontwikkeling. Keuzes voor opdrachten, projecten, minors en stages moeten studenten kunnen verantwoorden op basis van hun kwaliteiten en motieven en op basis van het onderzoek dat ze verricht hebben voor die keuzes, de ambities voor de ontwikkeling van hun kwaliteiten en het netwerk dat ze willen opbouwen.

Kwaliteiten en motieven vergen bewijzen die opgenomen zijn in bijvoorbeeld een portfolio. Studenten bouwen als (voorbereidend) professional het CV op tijdens de studie en dit heeft invloed op de mogelijkheden binnen de studie. Dit kunnen studenten niet als vanzelfsprekend uit zichzelf halen, daar hebben ze een loopbaangerichte leeromgeving voor nodig waarin SLC structuur biedt en ondersteunt bij de opbouw van het CV. De inspanningen voor reflectie (o.a. met SLC, beroepsbeoefenaren), onderzoeken van werk, leren/oefenen/profileren buiten het curriculum en het opbouwen en onderhouden van een netwerk zouden studiepunten kunnen opleveren, het is tenslotte onderdeel van de studie.

## **2. *Maak loopbaanleren mogelijk***

Om loopbaanontwikkeling van studenten te stimuleren is een loopbaangerichte leeromgeving nodig, dat wil zeggen een leeromgeving die praktijkgericht, dialogisch en vraaggericht is. Volgens de geïnterviewden kan binnen de opleiding meer gebruik worden gemaakt van praktijkgerichte opdrachten. Praktijkervaringen die studenten opdoen, worden in de SLC-gesprekken nauwelijks gebruikt in het kader van loopbaanontwikkeling. Als dit op punten wel ter sprake komt in SLC, worden de uitkomsten van de SLC-gesprekken nog te weinig gebruikt om keuzes te maken in het leren. Er zijn volgens de geïnterviewden überhaupt weinig keuzemogelijkheden om te leren kiezen en stap voor stap de loopbaan te ontwikkelen.

Om loopbaanontwikkeling mogelijk te maken, is het van belang een doorlopende cyclus van praktijkervaringen-reflectie-keuze te organiseren. Hiervoor is persoonlijke begeleiding en flexibilisering van het curriculum nodig. Het kan een eerste stap zijn om na te gaan wat er tussen en binnen de huidige lessen, opdrachten, projecten en stages te kiezen valt en daar een loopbaangericht gesprek met de student over te voeren, zodat er ruimte in het curriculum ontstaat voor studenten om regie te nemen, keuzes te maken en te leren van keuzes die niet goed uitpakken. Dit kan bijvoorbeeld ook al als de student in projecten een rol kan kiezen.

### **3. *Verbind leren op school met leren in de praktijk***

De verbinding tussen het leren op school en leren in de beroepspraktijk kan worden versterkt en meer loopbaangericht worden vormgegeven. Studenten kunnen zich op ervaringen in de beroepspraktijk voorbereiden door vooraf te onderzoeken welke ontwikkelmogelijkheden er zijn in de praktijk, zich competenties eigen te maken op school die in de praktijk nodig zijn, en door een plan te maken wat zij in de praktijk willen leren, oefenen, uitproberen of laten zien. Betrek mensen uit de praktijk hierbij. SLC kan een verbinding tot stand brengen tussen het leren op school en in de praktijk door het coachen op ervaringen en keuzes van de student, zodat een doorlopende leerlijn theorie en praktijk ontstaat waarin de loopbaan van de student centraal staat – afgestemd op de opleidingseisen, de mogelijkheden op de werkplek en de ontwikkelingen op technologisch, economisch en politiek gebied binnen het vakgebied waarin de student wordt opgeleid.

### **4. *Integreer loopbaan en studie***

Loopbanen ontwikkelen zich door ervaringen en niet los van ervaringen. Loopbaanontwikkeling vindt plaats tijdens het leren. Jongeren hebben moeite om ervaringen die ze in verschillende situaties opdoen te verbinden. Dus als in een les een SLC-activiteit plaatsvindt, moet voor zowel student als docent duidelijk zijn waarom deze activiteit wordt ondernomen en hoe de opbrengsten van deze activiteit bijdragen aan het leren van de student. Opbrengsten van de SLC-activiteit zouden op een ander moment in het leren moeten worden ingezet om de opbrengsten te laten beklijven.

Het is essentieel dat middelen geen doelen op zich worden, maar dat voor iedereen duidelijk is hoe de middelen de doelen dienen. Zo zijn reflectieverslagen weinig zinvol als vervolgens niet wordt besproken hoe de reflectie-uitkomsten kunnen worden gebruikt voor verdere stappen. Reflecteren is complex en leert men niet door de opdracht 'gij zult reflecteren'. Reflecteren gebeurt niet alleen in een interne dialoog (nadenken over ervaringen), maar vooral door de externe dialoog (praten over ervaringen), 'een mens kent zichzelf door de ogen van anderen'. SLC is het belangrijkste instrument om studenten te leren reflecteren, om ze aan het denken te zetten over wat ze nog niet weten over zichzelf en over werk dat bij hen past, in plaats van ze te laten formuleren wat ze al wel weten.

Ook het maken van een portfolio zou geen doel op zich moeten zijn, hierin zouden studenten bewijzen kunnen verzamelen van hun kwaliteiten, motieven en onderzoek naar werk om een volgende stap te kunnen zetten in hun loopbaan, bijvoorbeeld voor een stage- of minorkeuze. In een portfolio kunnen loopbaanactiviteiten van studenten en de uitkomsten hiervan worden samengebracht, waardoor voor de student duidelijk wordt hoe alles samenhangt, wat de ontwikkeling is die hij heeft doorgemaakt, en hoe deze kan worden gebruikt bij een keuze.

Het is belangrijk dat loopbaanactiviteiten in het curriculum en de begeleiding coherent, progressief en opbrengstgericht zijn. Integreren van loopbaan en leren betekent een opleidingscultuur en -structuur gericht op ontdekken van kwaliteiten en motieven en het ondernemen van persoonlijke loopbaanstappen om ergens goed in te worden en zich te verbinden met werk. Voor de vormgeving van SLC in gesprek en curriculum moeten voortdurend 'waarom en waartoe-vragen' worden gesteld als eisen aan studenten worden gesteld en interventies worden bedacht. Een overzicht van verbindingen in SLC is weergegeven in *figuur 1*.

### **5. Vorm en leef naar een visie op loopbaanleren**

Om zich te kunnen profileren als hogeschool op het gebied van SLC, is het van belang dat er een visie, een strategisch beleid en een bijpassend investeringsplan worden opgesteld door het CvB en de directie. Op verschillende niveaus in de organisatie wordt gezamenlijkheid en richting gemist, blijkt uit de interviews. Om dit te realiseren is op instituuts-, c.q. opleidingsniveau een tactisch beleids- en investeringsplan nodig en er moet een dialoog op gang gebracht en in stand gehouden worden tussen het strategisch, tactisch en uitvoerend niveau over de betekenis van de visie op de vormgeving van SLC op HR-, opleidings- en studentniveau.

Er worden zagezegd 'leefregels' (uitgangspunten waar men naar handelt, waar men voor staat en voor gaat) geformuleerd die als uitgangspunt dienen voor verschillende niveaus in de organisatie. Leefregels vormen de identiteit van een opleiding. Hoe er aan de leefregels invulling wordt gegeven kan verschillen, maar de dialoog moet bijdragen aan de afstemming tussen de uitgangspunten en de uitvoering. Als bijvoorbeeld in de visie de leefregel 'elke student ontwikkelt zijn talent' wordt opgenomen, moet duidelijk zijn wat er onder talenten wordt verstaan, hoe ontwikkeling op gang wordt gebracht, waarom dat op die wijze gebeurt en voor wie dat op welk moment van toepassing is. Alle SLC-interventies die worden ontwikkeld en ingezet, kunnen worden getoetst aan de leefregels die geformuleerd zijn. Het organiseren van de dialoog kan aansluiten op de reeds ingezette beweging van het Focus-programma om meer binding op inhoud te organiseren bij opleidingen.

De leefregels vormen de identiteit van een opleiding en moeten dus doorleefd worden. Elke werknemer en elke student heeft hier mee te maken. De leefregels zouden leidend kunnen zijn in het aannamebeleid, in ontwikkelgesprekken en professionalisering van werknemers, en uitgangspunt kunnen zijn bij onderwijsontwikkeling. Leefregels kunnen alleen gestalte krijgen als managers zich hier sterk voor maken en het 'voorleven', en als collectief wordt geleerd en ontwikkeld in teams waarin de leefregels steeds uitgangspunt zijn van gesprek. Pas dan verandert niet alleen een structuur, maar ook een cultuur.

### **6. Professionaliseer in coachen op loopbaan**

Om stappen te zetten in de kwaliteitsverbetering van SLC is continue deskundigheidbevordering nodig vanuit een visie en op basis van wetenschappelijke inzichten. Zorg voor een gemeenschappelijke taal, schets een haalbaar en uitdagend perspectief en train SLC-ers en andere docenten op competentieontwikkeling, zodat ze daadwerkelijk handen en voeten kunnen geven aan de ontwikkeling en uitvoering van SLC. Intervisie, expertise van buiten inbrengen, het bespreken van ontwikkelingen in

het vakgebied en leren in externe netwerken kan verdere professionalisering van SLC-ers bevorderen. De SLC-er kan zich nog meer verdiepen in de opbouw van de opleiding en de keuzemogelijkheden van de student binnen het programma om nog beter te ondersteunen bij de cyclus ervaren-reflectie/dialog-keuze.

Dat een goede docent niet vanzelfsprekend een goede SLC-er hoeft te zijn, is een uitgangspunt dat op alle niveaus in de organisatie in de interviews is geuit. SLC is een complexe taak die specifieke expertise vergt. Selecteer SLC-ers met kwaliteiten, maak dat SLC-ers voortdurend werken aan hun deskundigheidsbevordering en gebruik SLC-ers om andere docenten in SLC te betrekken. SLC-ers kunnen bijvoorbeeld docenten helpen met het begeleiden van de studenten.

Hoewel SLC-ers de spil vormen in de loopbaanbegeleiding van studenten, kan alleen een loopbaangerichte leeromgeving ontstaan als iedere docent en manager hier verantwoordelijkheid in neemt. Iedere manager en docent moet kunnen aangeven hoe zij bijdragen aan de ontwikkeling van de loopbaan van studenten, de leefregels van de opleiding en de ontwikkelambities van de Hogeschool. Ieder vanuit eigen kwaliteiten en motieven, maar ook uitgedaagd om zaken te leren die men nog niet kan of stappen te zetten die men niet eerder deed. Uitgangspunten voor studenten, zoals uitgaan van kwaliteiten en zelfsturing, zouden ook voor docenten en managers moeten gelden om daadwerkelijk de cultuurverandering op gang te brengen die nodig is.

Ontwikkel met elkaar het bestaande competentieprofiel op basis van nieuwe inzichten en ambities, zorg voor kwaliteit van SLC-ers met bijbehorende waardering – in functieschaal, maar ook in ruimte voor ontwikkeling, erkenning van expertise en steun vanuit het management.

### ***7. Professionaliseer vanuit een eigen loopbaanperspectief***

Om een loopbaangerichte leeromgeving voor studenten te creëren, is het van belang om aandacht te hebben voor een loopbaangerichte werkomgeving voor docenten. Managers kunnen bijdragen aan een leercultuur als docenten worden uitgedaagd om te innoveren, reflecteren en professionaliseren vanuit hun eigen loopbaanperspectief. Als het gaat om professionalisering van docenten kan de dialoog gestimuleerd worden tussen docent en manager over de ruimte voor professionalisering – dat is facilititeit en ondersteuning vanuit de organisatie en leerbereidheid van de docent – en de richting in de professionalisering – organisatiedoelen en loopbaandoelen van de docent. Ook voor hen is de cyclus ervaren-reflectie/dialog-keuze daarbij een belangrijk hulpmiddel.

### ***8. Ontwikkel in collectief en netwerken***

Er bestaat een netwerk van SLC-ers binnen de Hogeschool. Toch blijkt uit de interviews dat er behoefte is aan meer verbindingen van verschillende stakeholders. SLC-coördinatoren zouden een netwerk kunnen organiseren en faciliteren waarin zij SLC-experts met interne en extern stakeholders verbinden, zoals het decanaat, onderzoekers, het Honours Programma, externe experts en stakeholders uit de beroepspraktijk. Dit netwerk kan als taak hebben de SLC-kwaliteit binnen HR te bevorderen en te monitoren. SLC-coördinatoren kunnen de waarom en waartoe-vragen stellen die nodig zijn om SLC

onderdeel te laten worden van de opleidingsstructuur en -cultuur. Belangrijk is dat dit gestalte krijgt in de vorm van een dialoog en niet alleen in de vorm van informatieoverdracht.

Collectief leren en innoveren binnen opleidingsteams draagt bij aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal, gedragen uitgangspunten en een congruente uitvoering van SLC. De effectiviteit van SLC-ontwikkeling kan worden bevorderd door het organiseren van leren in teams in trainingen en intervisie, en door het stimuleren van het 'met en van elkaar leren' door het management.

### **9. Maak werkzame bestanddelen werkzaam**

Het is aan te bevelen de kwaliteitsverbetering loopbaangericht aan te pakken. Schets een inspirerend perspectief, bepaal een doel op langere termijn, maar wees gericht op een eerste stap die studenten, SLC-ers en managers op korte termijn kunnen zetten, haalbaar en uitdagend. Kies stappen waar men als team moeite voor wil doen (motieven voor heeft), ga uit van kwaliteiten van het team en waar het team goed in wil worden, onderzoek mogelijkheden buiten het eigen gezichtsveld, daag uit om grenzen te verleggen en gebruik anderen. SLC kan verschillende invullingen krijgen met gemeenschappelijke uitgangspunten. Verschillende scenario's of niveaus in SLC-ontwikkeling (bijvoorbeeld *bijlage 3*) zouden een hulpmiddel kunnen zijn om stappen te bepalen.

Zorg voor bijeenkomsten waar studenten naar uitkijken en individuele gesprekken die studenten verder helpen. Ontwerp in teamverband een programma waarin studenten hun kwaliteiten en motieven kunnen ontdekken, ontwikkelen en benutten door in het onderwijs (hetzij bij andere vakken, hetzij binnen de SLC-lijn) momenten te organiseren waar studenten kunnen kiezen, ervaringen kunnen opdoen en fouten mogen maken.

In de interviews wordt gesproken over de noodzaak tot imagoverbetering van SLC. Imago wordt verbeterd als er kwaliteit wordt geleverd en succes geboekt. Dus maak kwaliteit binnen HR zichtbaar, hecht aan het belang van SLC, geef ruimte om te experimenteren, laat studenten, docenten en managers succes ervaren en deel successen binnen HR met andere teams. Kwaliteit en succes is niet iets waar mensen in bescheidenheid over zouden moeten zwijgen, maar moeten richting geven aan vervolgstappen met een inspirerend perspectief als doel op langere termijn. Systematische evaluatie zou de effecten en processen van SLC in beeld moeten houden, en moeten bijdragen aan de ontwikkeling van SLC.

### **10. Wees als Hogeschool Rotterdam een rolmodel**

HR deelt met dit rapport haar ervaringen met anderen en kan een voorbeeld zijn voor andere scholen. Voor de profilering van HR en de ontwikkeling van SLC in het land is het goed dat er een dergelijk rapport komt, maar dit is geen eindpunt. Volg de stappen die gezet worden, deel de ervaringen in het vernieuwingsproces met andere (hoge)scholen en sluit aan bij een netwerk om landelijk een bijdrage te leveren aan onderwijsvernieuwing, als hierin ambities liggen.

### **Tot slot**

Graag danken wij het CvB voor de opdracht en alle mensen die zich ingezet hebben om dit rapport tot stand te brengen. Dit rapport zou inzicht moeten geven in de ervaringen en richting moeten geven voor vervolg. De commissie wenst Hogeschool Rotterdam veel succes met het vervolg. Om een citaat van een student te gebruiken: "Verander SLC. Maak het nuttig, maak het persoonlijk!"



## Literatuur

- Baert, H., Dekeyser, L., & Sterck, G. (2002). *Levenslang leren en de actieve welvaaraat*. Leuven/Leusden: Acco.
- Blustein, D.L. (2006). *The psychology of working. A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- DeFillippi, R.J., & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 307-324.
- Dols, R. (2008). *Professionele loopbaancoaching: Praktijkboek voor het begeleiden van loopbaanvragen*. Culemborg: Van Duuren.
- Dijksterhuis, A., & Meurs, T. (2006). Where creativity resides: The generative power of unconscious thought. *Consciousness and Cognition, 15*, 135-146.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive, 10*, 8-16.
- Kuijpers, M. (2012). *Architectuur van leren voor de loopbaan: richting en ruimte* (Oratie). Heerlen: Open Universiteit.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling; onderzoek naar competenties* (Thesis). Enschede: Twente University Press.
- Kuijpers, M., & Meijers, F. (2009). *Studieloopbaanbegeleiding in het hbo: mogelijkheden en grenzen*. Den Haag: De Haagse Hogeschool.
- McKay, H., Bright, J.E.H., & Pryor, R.G.L. (2005). Finding Order and Direction from Chaos: A Comparison of Chaos Career Counseling and Trait Matching Counseling. *Journal of Employment Counseling, 42* (3), 98.
- Mitchell, K.E., Levin, A.S., & Krumboltz, J.D. (1999). Planned Happenstance: Constructing Unexpected Career Opportunities. *Journal of Counseling and Development, 77*, 115-124.
- Taborsky, O. (1992). *Loopbaan in balans. Opstellen over studie- en beroepskeuze, levensloop en begeleidingsprocessen*. Tilburg: Akademie Mens en Arbeid.

Bijlage 1. Vragenlijst voor interviews

		student	SCL-er docent	ond. man.	dir. CvB
<b>WAT</b>	Wat is SLC? Waar staat de L voor in de praktijk?				
	Gaat het over problemen, studie, loopbaan? Stelling studenten: Bij problemen was SLC goed geregeld, maar als alles goed ging werden wij niet gemotiveerd verder te denken/kijken.				
	In stukken uit 2013 gaat het over talentontwikkeling en interesse, 'overtref jezelf'. Wat is dat en wat is ervan terechtgekomen?				
<b>WAAROM</b>	Wat is de ambitie, missie? Waar gaan en staan jullie voor?				
	Welk doel heeft het, wat is de opbrengst, en welke resultaten worden behaald?				
	Hoe verschilt een student die wel SLC heeft gehad van een student die geen SLC heeft gehad?				
	Wat moeten studenten nu kunnen wat ze 10 jaar geleden niet hoefden te kunnen?				
	In hoeverre is er sprake van een inspirerende, gedeelde en verbindende visie? In hoeverre wordt er vanuit deze visie gewerkt?				
<b>HOE</b>	Waar wordt vanuit gegaan bij SLC?				
	Waar zit SLC in het curriculum? In hoeverre is er in het curriculum verbinding tussen ervaren, dialoog en keuzes?				
	Waar gaan SLC-gesprekken over, wat levert SLC op en wat kan de student ermee?				
	Hoe gaan de gesprekken – praat je met of tegen elkaar – en wie is verantwoordelijk voor de inhoud van het gesprek?				
	In hoeverre is er aandacht voor loopbaancompetenties?				
	Hoe zit het met de registratie, het portfolio en het meten van effecten?				
	Hoe wordt vormgegeven aan de verbindingen tussen de verschillende niveaus en teams? Wie is verantwoordelijk voor de coördinatie, uitvoering, kwaliteit?				
<b>WANNEER WIE</b>	Hoe vaak, in welke lessen?				
	Verbinding praktijk?				
	Verbinding privé?				
	Wie is erbij betrokken?				
<b>DESKUN- DIGHEID</b>	In hoeverre ben je bekend met ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, loopbaantheorieën, politieke standpunten?				
	Welke competenties, vaardigheden van SLC-ers zijn nodig?				
	Hoe worden deze competenties ontwikkeld?				
	In hoeverre is er een professionalisering van SLC, en wat is het doel?				
	In hoeverre zijn SLC-ers en managers een voorbeeld in loopbaanontwikkeling en -gespreksvoering?				
	Wat zijn de loopbaancompetenties van docenten en managers?				
	Advies 2013: Laat de beste SLC-docenten meer SLC geven. Wat is hiermee gedaan?				
<b>TOEKOMST</b>	Welke behoefte tot ondersteuning is er?				
	Welk advies zou jij de onderwijsmanagers geven m.b.t. de inrichting en realisatie van SLC?				
	Welk advies geef je aan een SCL-er om SLC meer loopbaangericht, opbrengstgericht en zinvol te maken?				
	Welk advies geef je aan studenten als het om SLC gaat?				
	Wat gebeurt er met de uitkomsten van het advies van de commissie, gezien de stukken die er al liggen? Waartoe is men bereid (leren, veranderen, investeren)?				

## *Bijlage 2. Deelname aan interviews*

### **Studenten**

- SGMR: Lester Verhoef, voorzitter Studentenraad  
Brian van der Sluis, voorzitter SGMR  
Ian Veldhoen, student  
Michelle van Wijk, student  
Joost Bakker, student  
Lisa van der Klooster, lid Commissie Kuijpers
- IVG: Dicle Ulucan, eerstejaars Medische Hulpverlening  
Stefan Gorsel, derdejaars Medische Hulpverlening  
Dewi Krajenbrink, derdejaars Logopedie  
Lina Neira Güecha, eerstejaars Ergotherapie,  
Louisa ter Heide, tweedejaars Verloskunde  
Djanifa Brito, vierdejaars Verloskunde  
Sara Valk, eerstejaars Verpleegkunde
- COM: Laura Bingley, eerstejaars CE  
Kai vd Loo, eerstejaars CE  
Stefan van Hulst, tweedejaars Small Business  
Tjebbe Beineveld, tweedejaars Small Business
- IFM: Merve Irilmazbilek, tweedejaars FRE  
Taco van Putten, tweedejaars FRE  
Leendert van Buuren, tweedejaars FSM  
Steven Baauw, tweedejaars AC  
Roomarijn Ruseler, tweedejaars AC  
Kaj Wezenbeek, eerstejaars FSM  
Soufian Sabir, eerstejaars BE  
Jordi Roos, eerstejaars BE  
Faouzi Zine, eerstejaars BE  
Kristijan Jacimovic, eerstejaars BE  
Benjamin Diederiks, eerstejaars AC
- RAC: Roderick Schraa, tweedejaars student  
Sanne Verkade, tweedejaars student  
Jolijn Vreugdenhil, eerstejaars student
- IGO: Britt Peters, eerstejaars Vastgoed & Makelaardij  
Benjamin Schoenmaker, vierdejaars Bouwkunde

### **SLC-ers**

- ISO: Sonja Roos  
Ine Lelieveld
- RBS: Cheryl Gerretsen  
Marisja Lock
- IVG: Corrian de Vries  
Wanda van Est  
Annemieke van Lieshout  
Sigrid Vermin
- RAC: Veerle vd Graaff
- CMI: Wendy van Yperen

IFM: vooral dedicated coaches  
FSM: Desirée Huibers  
Reinier Gerritzen  
AC: Betty van Efferen-Bosdijk  
Iris vd Graaf  
FRE: Sandra van Dalen  
Karen Nahan  
Nathalie Scheepenis  
BE: Sheldon Martis  
Carina de Breejen  
Hetty Burgers

### **SLC-opleiders**

Marianne Linders  
Frouke Loopik  
Janine Kroeze

### **Onderwijsmanagers**

RBS: Bert ter Horst  
IVG: Laurine vd Does de Willebois  
Telke Ruhe  
Rob Tijssen  
ISO: Peter Canninus  
IGO: Willy Leferink  
RAC: Janneke Jung  
IVL: Sjaak Nuijt

### **Directie en CvB**

RAC: Bert Reul, directeur  
IGO: Wijnand van den Brink, directeur  
CMI: Hans Maas, directeur

### **SLC-coördinator/onderwijskundige**

RAC: Marianne Linders, SLC-coördinator  
IGO: Annemiek Grootendorst, onderwijskundige  
Wendy Kleij, loopbaancoördinator

### **Interne experts**

Martin Reekers, onderzoek SLC economische opleidingen  
Ron Weerheijm, projectleider Honours Programma  
Maarten van Os i.s.m. studentendecanaat (schriftelijk)

### Bijlage 3. Niveaus van SLC

	<b>Studiebegeleiding</b>	<b>Beroepsbegeleiding</b>	<b>Loopbaanbegeleiding</b>
	<p>Over: studievorderingen, -houding en -vermogen</p> <p>Studeren, studiepunten- en diplomagericht</p> <p>Eigen maken van studiehouding: hoe past de student bij de opleiding qua leerhouding en -vermogen</p> <p>Leercompetenties en 'bijspijkeren' van kennis</p> <p>Gericht op de eisen die de opleiding op dat moment stelt</p>	<p>Over: zelfsturing in leren van beroepscompetenties en -houding</p> <p>Eindtermen en arbeidsmarktgericht</p> <p>Eigen maken van beroepshouding: hoe past de student bij het beroep waarvoor hij leert</p> <p>Beroepscompetenties</p> <p>Gericht op eisen van het beroep (richting) waarvoor men leert</p>	<p>Over: talent en toekomst(beeldvorming), eigen regie, maximale ontwikkeling in en buiten school in leren en werk</p> <p>Levensloop- en werkgericht</p> <p>Eigen maken van een reflectief, onderzoekende en zelfontwikkende houding: welk werk past bij de student</p> <p>Loopbaancompetenties: kwaliteiten/motievenreflectie, onderzoek van werk, loopbaanacties zetten, netwerken</p> <p>Gericht op de eisen van levenslang leren, zingeving, zelf- en talentontwikkeling</p>
<p><b>Situatiegestuurd</b></p> <p>Situatie of beleidseisen zijn leidend, SLC-er en student zijn reactief</p> <p>Het vindt incidenteel plaats, betreft vooral het bewaken van de voortgang en is probleemgericht</p> <p>Er is geen duidelijke agenda in gesprekken</p>	<p><b>Inrichting</b> Volgsysteem van studiepunten</p> <p>Gesprekken op aanvraag van student of bij problemen (zoals beleid voorschrijft)</p> <p>Begeleiding door expert bij (leer)problemen of zorgstudenten ter voorkoming van uitval. Gericht op selectie</p> <p><b>Gesprek</b> Advies over studievorderingen en -attitude in het hier en nu, oplossen van problemen</p> <p><b>Portfolio</b> Dossier van toetsen, cijfers en studiepunten</p> <p><b>Begeleider</b> Is vooral uitvoerder van het programma, stuurt op studievoortgang, is vooral extern gemotiveerd voor SLC, laat zich aansturen</p>	<p><b>Inrichting</b> Volgsysteem van behaalde competenties</p> <p>Praktijksituaties zijn georganiseerd om beroepscompetenties te oefenen</p> <p>Begeleiding op vastgestelde momenten in het curriculum of op aanvraag door SLC-er en/of begeleider in de praktijk. Gericht op beroepsoriëntatie</p> <p><b>Gesprek</b> Feedback over behaalde competenties, gaat vooral over wat de student nog niet kan en nog moet leren</p> <p><b>Portfolio</b> Verzamelportfolio met behaalde competenties, POP voor te behalen beroepscompetenties</p> <p><b>Begeleider</b> Is vooral uitvoerder van het programma, stuurt op studievoortgang en vakmanschap, heeft duidelijk beeld van en contacten met het beroepenveld</p>	<p><b>Inrichting</b> Traject bij loopbaanexpert (decaan, loopbaancentrum) als andere opleiding gewenst is</p> <p>Praktijkervaringen ter oriëntatie op verschillende werksituaties. Keuzemogelijkheden in het curriculum</p> <p>Begeleiding bij de keuzes op aanvraag. Mogelijkheden voor student om zelf extra studieonderdelen te volgen. Gericht op verwijzen.</p> <p><b>Gesprek</b> Over reflectieopdrachten m.b.t. kwaliteiten en motieven. Reflectieverslagen worden afgetekend. Advies over keuzes</p> <p><b>Portfolio</b> Standaard opdrachten/testen gericht op inzicht in talenten</p> <p><b>Begeleider</b> Voert SLC-programma uit dat door anderen is opgesteld en verwijst naar loopbaanexperts</p>
<p><b>Begeleidergestuurd</b></p> <p>Begeleider is actief en leidend, als expert, als bewaker van kwaliteit van opleiden</p> <p>Helpend, vertellen hoe en stimuleren tot, feedback, advies, toetsend</p> <p>De begeleider heeft een duidelijke agenda, is sturend</p>	<p><b>Inrichting</b> (Vaste) feedback- en vraaggesprek op initiatief van begeleider om studieovertraging en uitval te voorkomen. 'bijspijkeren van kennis', cursus leren leren, groepsgesprekken en opdrachten m.b.t. studievaardigheden.</p> <p><b>Gesprek</b> Over studiepunten, -problemen, -vermogen, -houding. Gericht op bijbrengen van arbeidsethos: leren gedragen volgens de algemene waarden en normen onderwijs en werk, bijv. op tijd komen. MN begeleider bepaalt waar het gesprek over gaat.</p> <p><b>Portfolio</b> Dossierportfolio, opdrachten gericht op studievaardigheden/planning; leerstijlentest. PF is info voor SLC-er ter voorkoming studieovertraging en/of signalering deficiënties.</p> <p><b>Begeleider</b> Is gedreven om de studievoortgang van elke student te bewaken, hen bij te brengen hoe ze kunnen studeren en hen te helpen met het oplossen van studieproblemen. De begeleider volgt ongeveer dezelfde aanpak/methode /handleiding bij alle studenten.</p>	<p><b>Inrichting</b> Vastgestelde vraag- en adviesgesprekken op studievoortgangmomenten om vorderingen in het ontwikkelen van beroepscompetenties te bespreken. Contacten van studenten met de beroepspraktijk zijn georganiseerd. Gericht op beroepsoriëntatie.</p> <p><b>Gesprek</b> Vooral begeleider bepaalt waar het gesprek over gaat. In samenspraak met studenten vaststellen van behaalde en te behalen competenties. Ook gericht op socialisatie: leren gedragen volgens de waarden en normen die in het beroep aan je worden gesteld.</p> <p><b>Portfolio</b> Presentatieportfolio, waarin bewijzen staan t.a.v. de beroepsontwikkeling. Wordt zowel begeleid (SLC) als beoordeeld (assessment). Gericht op ontwikkeling van beroepscompetenties.</p> <p><b>Begeleider</b> Is gedreven om het beroep bij te brengen waar de student voor leert. De begeleider volgt +/-dezelfde aanpak/methode/procedure/handleiding bij studenten.</p>	<p><b>Inrichting</b> Vastgestelde adviesgesprekken op keuzemomenten in de studie (stage, minors, vervolgopleiding, werk) gericht op de beste keuze gezien de ambities van de student. SLC-er begeleidt loopbaanmethode naar eigen inzicht en voorkeur.</p> <p><b>Gesprek</b> Groepsgesprekken over kwaliteiten, motieven en keuzes. Individuele gesprekken op keuzemomenten of bij problemen: Vooral adviserend op basis van het beeld dat de docent van de student heeft en persoonlijke voorkeur van begeleiding. Vragend naar plannen en ambities van studenten, hen helpen dit te realiseren, dingen mogelijk maken.</p> <p><b>Portfolio</b> Ontwikkelportfolio. Opdrachten/testen gericht op inzicht persoonlijkheid. Student wordt uitgenodigd te reflecteren n.a.v. inhoud portfolio. PF is voorbereiding op de arbeidsmarkt: bewijzen van competenties.</p> <p><b>Begeleider</b> Is gedreven om met studenten over hun loopbaan, toekomst te praten. Begeleider is adviserend en helpend bij de toekomstplannen van studenten.</p>

<p><b>Studentgestuurd</b></p> <p>Begeleider werkt actief aan het zelfsturend leren worden van de student</p> <p>Het verhaal, de leer/loopbaanvragen van de student staan centraal</p> <p>Begeleider als ondersteuner van optimale ontwikkeling van elke student</p> <p>Dialogo, laten ontdekken, uitdagend en reflecteren</p> <p>Student heeft eigen agenda</p>	<p><b>Inrichting</b></p> <p>Actieve en doorlopende begeleiding gericht op bewustwording van leerproces, plannen en zelfsturing in leerproces om efficiënt aan opleidingseisen te voldoen</p> <p>Gericht op leren leren</p> <p><b>Gesprek</b></p> <p>Over studievorderingen, -belemmeringen en het goed doorlopen van de studie gericht op het zo efficiënt mogelijk behalen van het diploma</p> <p>Student heeft zeggenschap in het gesprek, formuleert leervragen, bereidt het gesprek voor, brengt zelf problemen en gespreksonderwerpen naar voren</p> <p><b>Portfolio</b></p> <p>Dossier en/of presentatieportfolio</p> <p>Student is eigenaar en bepaalt naar aanleiding van gemaakte studieopdrachten wat hij wil bewaren</p> <p><b>Begeleider</b></p> <p>Sluit aan op de behoeften en problemen van de student. Leert student stap voor stap zelfstandiger te worden in zijn leerproces</p>	<p><b>Inrichting</b></p> <p>Doorlopend en actief begeleidingstraject om de student stap voor stap te leren verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen leerproces op weg naar een zelfstandige beroepsbeoefenaar</p> <p><b>Gesprek</b></p> <p>Student heeft zeggenschap in het gesprek, heeft actieve rol, bereidt het gesprek voor, gaat over de kwaliteiten van de student voor wat betreft het beroep</p> <p>Gericht op beroepsidentiteitsontwikkeling: emotioneel binden aan waarden en normen van een beroep en mensen die daar werken</p> <p><b>Portfolio</b></p> <p>Ontwikkelportfolio</p> <p>Student is eigenaar. Portfolio wordt gebruikt in stages</p> <p>Bevat bewijzen van kwaliteiten voor het beroep, wordt besproken met mensen in de beroepspraktijk</p> <p><b>Begeleider</b></p> <p>Neemt (on)mogelijkheden van de student als uitgangspunt. Sluit begeleiding aan op ontwikkelingen in het vak, en leert student zelfsturend te worden in de beroepsuitoefening</p>	<p><b>Inrichting</b></p> <p>Organiseren van praktijkervaringen en keuzemomenten. Coachingstraject om de zelfregie van de student te vergroten om het meeste uit zijn studie te halen op basis van alle keuze- en ervaringsmomenten binnen en buiten de studie gericht op realisatie van toekomstambities</p> <p><b>Gesprek</b></p> <p>Reflecteren op ervaringen die er voor de student toe doen en op gemaakte keuzes om stap voor stap een zelfbeeld te ontwikkelen in relatie tot werk(eisen, -cultuur en -mogelijkheden), een netwerk op te bouwen en onderhouden, en (spannende/extra) stappen te nemen om leren binnen en buiten school optimaal te kunnen benutten voor het realiseren van ambities (een CV opbouwen tijdens de opleiding)</p> <p>Gericht op arbeidsidentiteitsontwikkeling: emotioneel en actief binden aan mensen waar je als student bij wilt horen en werken aan problemen in de maatschappij die er voor de student toe doen</p> <p><b>Portfolio</b></p> <p>Ontwikkelportfolio</p> <p>Student is eigenaar</p> <p>Bevat bewijzen van kwaliteiten, motieven, activiteiten en netwerkcontacten waarmee de student zich kan/wil profileren naar anderen in leren en werk</p> <p><b>Begeleider</b></p> <p>De potentie en ambitie van elke student als uitgangspunt</p>
---	--	--	--