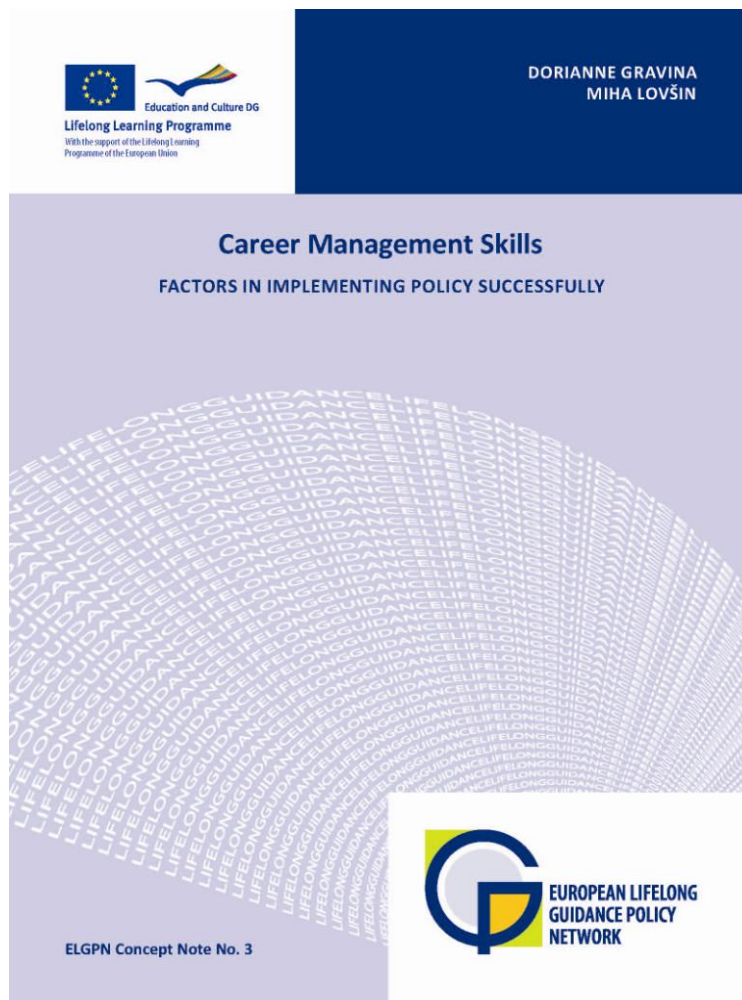


Vaardigheden voor loopbaanmanagement: factoren bij een geslaagde beleidsimplementatie

Een vertaling van:



Dit is een onafhankelijke conceptnota in opdracht van het European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN), een netwerk van lidstaten dat vanuit de EU financiële steun ontvangt via het programma Een leven lang leren. Hoewel de nota mede is gebaseerd op discussies binnen het netwerk zijn de hierin vermelde opvattingen afkomstig van de auteurs en weerspiegelen ze niet noodzakelijkerwijs het officiële standpunt van het ELGPN of zijn lidstaten, of van de Europese Commissie of enige namens de Commissie handelende persoon.

De nota is opgesteld door Dorianne Gravina (Directoraat voor Onderwijsdiensten, Malta) en Miha Lovšin (Instituut voor Beroepsonderwijs en -opleiding, Slovenië). Zij werden hierbij gesteund door professor Ronald G. Sultana en een referentiegroep bestaande uit leden van het ELGPN.

© The European Lifelong Guidance Policy Network (ELGPN)

Coördinator 2011–12:

Universiteit van Jyväskylä, Finland

Finnish Institute for Educational Research (FIER)

<http://elgpn.eu>

elgpn@jyu.fi

Omslag en grafisch ontwerp: Martti Minkkinen / Finnish Institute for Educational Research (FIER)

Lay-out: Kaija Mannström / Finnish Institute for Educational Research (FIER)

ISBN 978-951-39-4884-9 (gedrukte versie)

ISBN 978-951-39-4885-6 (pdf)

Drukwerk: Kariteam

Jyväskylä, Finland 2012

Vertaling: december 2012

Vertaler: Vertaalbureau Boot

Inleiding

In deze conceptnota komt een aantal kwesties aan bod rond de implementatie van het beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement (CMS) op zes sectorale terreinen - scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, hoger onderwijs, volwasseneneducatie, werkgelegenheid en sociale inclusie. De nota bekijkt specifiek welke elementen de beleidsontwikkeling en -implementatie ondersteunen en welke bij de implementatie een obstakel kunnen blijken. De informatie in deze conceptnota wordt onderbouwd door theorie en de ervaringen in een aantal ELGPN-lidstaten. Deze laatste zijn verzameld door middel van een enquête over 'Succes en beperkende factoren bij de implementatie van beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement', met antwoorden uit elf landen (AT, CZ, DE, DK, HU, LT, MT, PT, SE, SI, SK). De kwaliteit en gedetailleerdheid van de antwoorden liepen uiteen. We willen benadrukken dat andere landen mogelijk ook interessante implementatiemethodes toepassen die niet in conceptnota zijn opgenomen. Het ELGPN Voortgangsverslag 2011-12 bevat een verkorte versie van de nota.

De invoering van een nieuw beleid, zoals het beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement, brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Zoals opgemerkt door Ball¹ gaat verandering vaak gepaard met processen die zowel complex als rommelig van aard zijn. De meeste beleidslijnen zijn volgens hem "*ramshackle, compromise, hit-and-miss affairs that are reworked, tinkered with, nuanced and inflected through complex processes of influence, text production, dissemination and, ultimately, re-creation in contexts of practice*" (p.126). De antwoorden op de enquête zijn geanalyseerd binnen een kader dat is ontwikkeld door Honig² en uitgewerkt door Sultana³ en is gericht op vier belangrijke aspecten die van invloed zijn op de beleidsimplementatie:

1	Het in te voeren beleid.....	4
2	Betrokken partijen bij de implementatie.....	6
3	Plaats van implementatie	8
4	Tempo van de implementatie.....	11
	Bijlage: Interessante/geslaagde voorbeelden van implementatie van beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement	12

¹ Ball, S. (1998). Big policies/small world: An introduction to international perspectives in education policy. *Comparative Education*, 34(2), 119-130.

² Honig, M.I. (Ed.) (2006). *New directions in education policy implementation: Confronting complexity*. Albany, NY: SUNY Press.

³ Sultana, R.G. (2008). *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*, p. 15. European Training Foundation. Luxemburg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen.

1 Het in te voeren beleid

Het type beleid dat dient te worden geïmplementeerd, heeft grote impact op de ontwikkeling van het beleidsimplementatieproces. Dit hangt samen met de doelen die het beleid wil bereiken, het verband met andere beleidslijnen en de manier waarop de implementatie plaatsvindt:

- **De beleidsdoelen** dienen helder en coherent te zijn zodat ze door alle betrokkenen worden begrepen.
- **Rechtvaardiging van het belang en de betekenis van het nieuwe beleid en zijn doelen** is de eerste stap bij de implementatie. In ons geval dienen beleidsmakers, als ze de inclusie ervan dienen te ondersteunen, overtuigd te zijn dat de verwerving van vaardigheden voor loopbaanmanagement essentieel is. Door de tijd te nemen om de beleidsdoelen uit te leggen en te rechtvaardigen - wat houden ze precies in en wat is de waarde ervan voor jongeren en/of volwassenen op de huidige verharde arbeidsmarkt - kunnen beleidsmakers sneller worden overtuigd van de waarde van ondersteuning van dit beleid. Dit is al een uitdaging op zich, aangezien een beleidsverandering doorgaans breder wordt geaccepteerd als er sprake is van tastbare, snelle resultaten, iets wat bij de verwerving van vaardigheden voor loopbaanmanagement niet het geval is. De doeltreffendheid van de ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement is lastig aan te tonen, en dit kan een van de obstakels zijn voor een geslaagde beleidsimplementatie. Uit de enquêteantwoorden kwam naar voren dat de beleidsmakers zich vooral bewust zijn van het belang van vaardighedenbeleid binnen de onderwijssector (school en/of beroepsonderwijs en -opleiding en/of hoger onderwijs) (bijv. DE, HU, LT, MT, PT). In de werkgelegenheidssector is dit beleid minder gemeengoed (hoewel cf. DE, SI).

Het is van belang dat het vaardighedenbeleid bij de introductie ervan **aansluit op het algehele beleidskader** van de zes sectoren (scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, hoger onderwijs, volwasseneneducatie, werkgelegenheid, sociale inclusie). Op die manier zien de betrokkenen binnen de organisatie de waarde ervan in en zijn ze eerder bereid mee te werken aan de implementatie ervan. Volgens de enquête bleek dit in ten minste twee landen voor een aantal sectoren (CZ, PT): in Tsjechië sloot de invoering van de vaardigheden voor loopbaanmanagement in de onderwijssector bijvoorbeeld aan op het algehele onderwijsbeleid. Daarnaast geldt dat een beleid sneller wordt aanvaard indien het wordt gezien als antwoord op de behoeften van de doelgroepen binnen de organisatie.

Een andere implementatiebevorderende factor is wanneer meerdere sectoren toewerken naar gezamenlijke **beleidsdoelen** en daarmee waarborgen dat de beleidslijnen voor de vaardigheden

op elkaar zijn afgestemd. Het opbouwen van consensus kan bijdragen aan de geslaagde implementatie van het vaardighedenbeleid, met in het achterhoofd dat een gebrek aan een gedeelde visie binnen sectoren leidt tot fragmentatie van diensten en verspilling van middelen. In Tsjechië vindt overleg plaats tussen verschillende belanghebbenden, namelijk vertegenwoordigers van twee grote ministeries (het Ministerie van Onderwijs, Jeugd en Sport en het Ministerie van Werkgelegenheid en Sociale Zaken), beroepsverenigingen en niet-gouvernementele organisaties (NGO's) ter waarborging dat de zes sectoren toewerken naar gedeelde beleidsdoelen. Hieruit blijkt het belang van sectoroverschrijdende samenwerking tussen de zes sectoren. De ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement gedurende het leven wordt sterk bevorderd door samenwerking en coördinatie binnen begeleidingssectoren.

Sommige aspecten van het vaardighedenbeleid zijn eenvoudiger te implementeren als dit op een **top-down** manier gebeurt, terwijl andere eerder slagen als ze **bottom-up**⁴ worden geïmplementeerd:

- Verhoging van capaciteitsopbouw om beleidswijzigingen te dragen, wordt eerder geïmplementeerd door besluitvormers op hoger niveau.
- Daarentegen hebben sommige veranderingen meer impact wanneer ze aan de basis beginnen. Dit geldt voor beslissingen over de onderwijsmethode voor vaardigheden voor loopbaanmanagement: als zelfstandig vak of opgenomen in andere vakken in de verschillende leer- en werkomgevingen. De loopbaanbegeleiders staan dicht bij hun cliënten en bij de doelen en ethos van het bedrijf, en zijn daarmee in de beste positie om positieve invloed uit te oefenen.
- Vaak kunnen beide methodes echter bijdragen aan het implementatieproces. Dit was het geval in Duitsland (school, beroepsonderwijs en -opleiding, werkgelegenheid), Malta (scholen), Portugal (hoger onderwijs) en Slovenië (werkgelegenheidssector).

Stapsgewijze/snelle hervorming. De balans tussen de keuze voor een holistische, systemische aanpak of een stapsgewijze aanpak per kwestie, is lastig te bepalen. Elke beslissing heeft zijn voordelen en gevolgen voor het implementatieproces:

- Litouwen en Portugal hebben een stapsgewijs proces toegepast. Ze benadrukken dat beleidsverandering vraagt om overeenstemming en ingrijpende veranderingen op diverse niveaus van het onderwijsstelsel als het gaat om inclusie van het vaardighedenbeleid.
- Hoe radicaler de beleidswijziging, hoe lastiger de implementatie. Ten aanzien van vaardigheden voor loopbaanmanagement zal het in sommige gevallen moeilijker zijn om deze als nieuw vak te introduceren dan geïntegreerd binnen het gehele curriculum. Deze situatie doet zich voor in Malta. Hoewel het onderwijs in de vaardigheden wordt voorgesteld als onderdeel van Persoonlijke en Sociale Ontwikkeling (een vak dat momenteel op het basisonderwijs en voortgezet onderwijs wordt gegeven) vormen het

⁴ Sultana, R.G. (2008). *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*, p. 19. European Training Foundation. Luxemburg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen.

strakke curriculum, de strijd om curriculumruimte en de behoefte aan hervorming van het curriculum (die momenteel plaatsvindt) uitdagingen waar men in Malta bij de implementatie tegenaan loopt.

Wetgeving. Landen die zich sterk maken voor de ontwikkeling en implementatie van een beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement tonen deze inzet vaak door relevante wetten op te stellen. Duitsland is hiervan een goed voorbeeld. Ook landen waar dergelijke wetgeving ontbreekt, zoals Oostenrijk of Tsjechië, passen goede werkwijzen toe. Deze zijn in veel gevallen echter niet systemisch geïntegreerd en op de lange termijn mogelijk niet houdbaar.

2 Betrokken partijen bij de implementatie

Implementatie op meerdere niveaus. Beleidsimplementatie raakt mensen binnen verschillende functies, zoals topmanagers, middenmanagers en mensen aan de frontlinie. Een beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement is sneller te implementeren indien het door al deze partijen wordt geaccepteerd. Met name de reactie van de mensen aan de frontlinie op de beleidsvereisten is essentieel bij de implementatie. Verzet tegen verandering is schadelijk voor de beleidsimplementatie en kan het proces in de weg staan. Zoals we hieronder zullen zien, is het daarom essentieel dat deze mensen betrokken worden bij de ontwikkeling van het beleid zodat ze meewerken aan de beleidswijziging. Ook het bieden van feedback tijdens de implementatie is belangrijk omdat de acties van de mensen aan de frontlinie uiteindelijk de uitkomst van het beleid bepalen⁵.

Consultatie en communicatie. Overleg met alle belanghebbenden tijdens de beleidsontwikkeling is cruciaal. Wanneer de standpunten van alle belanghebbenden worden gehoord, hebben de betrokken medewerkers het gevoel dat ze bijdragen aan een algehele landelijke doelstelling:

- Het is belangrijk dat geen enkele groep medewerkers wordt buitengesloten van het overleg en dat er bij de beleidsontwikkeling overleg is tussen beleidsmakers en de professionals in het veld. Dit was het geval in Malta, waar leerlingen, loopbaanbegeleiders, onderwijsadviseurs, medewerkers van openbare diensten voor arbeidsvoorziening, universiteitsmedewerkers, vakbonden van leerkrachten en medewerkers van het Onderwijsdirectoraat bij de ontwikkeling van het beleid voor loopbaanbegeleiding werden geraadpleegd. Via vraaggesprekken wilde men kwalitatieve inzichten van deze professionals verkrijgen over het toenmalige loopbaanbegeleidingsaanbod voor de leerlingen op scholen in Malta, en hun visies, meningen en attitudes ten aanzien van loopbaanbegeleiding. Aangezien dit de kans vergroot dat het beleid door alle belanghebbenden wordt omarmd, zal implementatie vanaf de basis waarschijnlijk meer succes hebben.

⁵ Sultana, R.G. (2008). *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo en Turkey: Peer Learning 2007*, p. 35. European Training Foundation. Luxemburg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen.

- Ook efficiënte communicatienetwerken tussen degenen die het beleid maken en implementeren, en tussen verschillende afdelingen/ministeries (bijv. werkgelegenheid/arbeid en onderwijs) zijn van belang. Een voorbeeld van een dergelijke samenwerking is het National Guidance Forum (NGF) in Tsjechië. Zoals we echter in de uitgebreide analyse van dit forum in de bijlage zullen zien, komen deze fora niet zonder slag of stoot tot stand.
- Ook in de fase van de beleidsimplementatie blijft communicatie van essentieel belang. Een aantal respondenten op de enquête meldde dat er in eigen land sprake was van verticale en horizontale communicatie:
 - Tsjechië: scholen.
 - Duitsland: scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, werkgelegenheid en sectoren voor sociale inclusie.
 - Hongarije: scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, hoger onderwijs, volwasseneneducatie, sectoren voor sociale inclusie.
 - Litouwen: scholen, beroepsonderwijs en -opleiding en hoger onderwijs.
 - Malta: scholen
 - Portugal: werkgelegenheid.
 - Slovenië: beroepsonderwijs en -opleiding en werkgelegenheid.

Belangrijkste stuwkrachten achter beleid. Het verloop van een beleidshervorming wordt beïnvloed door degenen die de hervorming aansturen. In een top-down beleidsomgeving zijn de belangrijkste stuwkrachten van de ministeries bijvoorbeeld onmisbaar bij de beleidsimplementatie voor vaardigheden voor loopbaanmanagement in de zes sectoren scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, hoger onderwijs, volwasseneneducatie, werkgelegenheid en sociale inclusie. Andere belangrijke partijen zijn beleidsmakers, uitvoerenden, deskundigen en onderzoekers. Beleidsimplementatie is alleen mogelijk door vast te stellen welke medewerkers de prioriteiten, de richting en het tempo van de veranderingen voor deze vaardigheden kunnen bepalen. Dit is echter uiteraard niet voldoende. Om een operationeel vaardighedenbeleid te waarborgen, dient het beleidsimplementatieproces te worden voltooid. Een heldere beleidsaansturing vereist daarom in de meeste gevallen een toegewijde coördinatie-eenheid die duidelijke strategieën ontwikkelt om voortgang in het veld te waarborgen. Een goed voorbeeld is het National Guidance Forum in Duitsland. Hier biedt een stuurgroep voor de voortdurende ontwikkeling van het forum de ondersteuning voor de meeste belanghebbenden en uitvoerenden in het veld, waaronder de Ministeries.

Beleidsimplementaties dienen te worden versterkt door een solide inhoudelijke ontwikkeling, professionele dienstverlening en goed opgeleid personeel. De test voor een geslaagde beleidsontwikkeling is uiteindelijk de geslaagde implementatie ervan. Ten aanzien van vaardigheden voor loopbaanmanagement dienen minimaal drie aspecten zorgvuldig te worden overwogen: de inhoud, dienstverlening en het personeel. De methodes waarop de vaardigheden worden aangeboden, zijn uiteraard afhankelijk van de context en sector. De inhoud van de vaardigheden binnen onderwijsomgevingen kan bijvoorbeeld binnen het gehele curriculum of als zelfstandig vak worden aangeboden, en door externe loopbaanbegeleiders, schooladviseurs en/of

leerkrachten. Ongeacht de methode is echter van belang dat loopbaanbegeleiders goede kennis over het onderwerp hebben en goed zijn opgeleid. Daarnaast is van belang dat de vaardighedenprogramma's worden ontwikkeld op basis van zorgvuldig onderzoek. Landen die melding maakten van een geslaagde beleidsimplementatie bevestigden dat dit succes samenhang met de aanwezigheid van de drie kernelementen solide inhoud, professionele dienstverlening en goed opgeleid personeel.

3 Plaats van implementatie

Met de plaats van implementatie bedoelen we de context waarbinnen het vaardighedenbeleid dient te worden geïmplementeerd. Anders gezegd, is dit de organisatorische context waarbinnen het vaardighedencurriculum wordt onderwezen: scholen, beroepsonderwijs en -opleiding instituten, universiteiten, openbare diensten voor arbeidsvoorziening, centra voor volwasseneneducatie, bedrijven, enz.

Organisatorische contexten. Verschillende contexten gaan gepaard met verschillende uitdagingen voor het beleidsimplementatieproces. Zo zijn er verschillen aan te wijzen in de middelentoewijzing, de financiering, tussen openbare en particuliere instellingen, de doelen en doelstellingen van organisaties, de visie van instanties op het onderwijs van de vaardigheden en ten slotte de locatie van instanties - landelijk of stedelijk, enz. Door deze verschillen is er geen sprake van een gelijk speelveld voor de implementatie van beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement. Ondanks een gezamenlijke beleidsrichting brengen verschillende contexten verschillende uitdagingen met zich mee. Dit vraagt om strategieën die gedeelde factoren in de beleidsdoelen combineren met een flexibele implementatie.

Deze contexten bestaan uit een aantal microsystemen waarbinnen de concrete uitvoering plaatsvindt. De invoering van een beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement heeft in sommige gevallen impact op de diverse subsystemen van de organisatie zelf, met name indien het nieuwe beleid het huidige functioneren van de organisatie uitdaagt, invloed heeft op de afzonderlijke leden, ingaat tegen gevestigde methodes en prestatienormen of de professionele identiteit uitdaagt. Ook deze factoren kunnen een belemmering vormen voor het implementatieproces van het vaardighedenbeleid. En ook in dit geval vraagt het succes om aandacht voor degenen die een bemiddelende rol spelen, zoals het schoolhoofd, de manager van een openbare dienst voor arbeidsvoorziening, de cursuscoördinator op een universiteit, enz. Dit koppelt de plaats aan de menselijke dimensie en bevestigt de onderlinge samenhang van de verschillende dimensies.

Ook organisatiestructuren kunnen de beleidsimplementatie vertragen. Dit is het geval wanneer leidinggevenden op strategische posities moeite hebben zich op één aspect te concentreren, in ons geval de implementatie van het vaardighedenbeleid, wanneer ze een uiteenlopend takenpakket hebben.

Duurzame financiering van activiteiten ten behoeve van vaardigheden voor loopbaanmanagement.

De toewijzing van middelen volgt doorgaans op de invoering van wetgeving die de implementatie van een beleid regelt. De enquête heeft bevestigd dat er doorgaans een nauwe relatie is tussen de budgettoewijzing en de sectorale implementatie van vaardigheden voor loopbaanmanagement. Alle landen die enige vorm van beleid toepassen, melden over enige financiering te beschikken. In veel gevallen gaat het om tijdelijke financiering (CZ, LT, SI), terwijl deze in andere gevallen permanent maar onvoldoende is (CZ, HU, SI). Duitsland meldt als enige land dat de financiering zowel permanent als afdoende is. De respondenten noemden het belang van budgettaire kwesties en het feit dat instabiele financiering nadelig is voor de implementatie van activiteiten ten behoeve van vaardigheden voor loopbaanmanagement.

Politieke kwesties. De politiek kan invloed hebben op het al dan niet invoeren van een beleid:

- Politieke situaties zijn contextspecifiek. Acties voor wijzigingen, zoals bij de invoering van vaardigheden voor loopbaanmanagement, kunnen als gevolg van landspecifieke omstandigheden (sociaal, politiek, economisch) uiteenlopen. Daarnaast krijgen acties, ondanks de gedeelde doelen ten aanzien van de vaardigheden, op landelijk/regionaal niveau prioriteit toegewezen op basis van de verschillende contexten/omstandigheden en de beschikbare middelen.
- Individuele politici kunnen aansturen op de implementatie van beleidsdoelen. Op deze manier is de implementatie in sommige landen afhankelijk van de grootste stuwkrachten achter het vaardighedenbeleid. Daarentegen kunnen politieke cycli het beleidsimplementatieproces ook belemmeren. Politieke besluitvormers veranderen, en in dat geval dienen de inspanningen voor het overtuigen en promoten van bepaalde beleidslijnen - in ons geval het vaardighedenbeleid - opnieuw te beginnen bij nieuwe leiders.
- Daarnaast is er de sterke ondersteuning van internationale organisaties als de EU. Een van de kernprioriteiten van het onderwijs- en opleidingsbeleid van de EU is bijvoorbeeld verbetering van de kwaliteit en aantrekkelijkheid van beroepsonderwijs en -opleidingen. Met deze steun zullen de beleidsintenties eerder worden gerealiseerd. Helaas is de situatie niet altijd zo eenvoudig⁶, en politieke retoriek wordt niet altijd gevolgd door concrete steun.

De plaats van de implementatie verschilt ook in de zes landen (van de tien) die aangaven enige vorm van vaardighedenbeleid toe te passen (zie de Bijlage voor meer informatie).

Hongarije past een vaardighedenbeleid toe binnen het verplichte onderwijs:

⁶ Sultana, R.G. (2008). *The challenge of policy implementation: A comparative analysis of vocational school reforms in Albania, Kosovo and Turkey: Peer Learning 2007*, p. 20. European Training Foundation. Luxemburg: Bureau voor Officiële Publicaties der Europese Gemeenschappen.

- Onder het eerste ontwikkelingsplan van de EU (2004–08) werd de ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement als sleutelcompetentie voor klas 1–12 ontwikkeld en deels getest maar nooit op alle scholen ingevoerd. De nieuwe Hongaarse regering introduceerde in 2010 een nieuwe openbare onderwijswet, en in maart 2012 werd een nieuw Landelijk Kerncurriculum gepubliceerd. Deze documenten zijn gebaseerd op kennis, in tegenstelling tot vaardigheden en competenties. Het nieuwe kerncurriculum benadrukt de rol van beroepsbegeleiding als kennisbron voor de eerste loopbaankeuze (in klas 8, op 14-jarige leeftijd).
- Binnen het stelsel voor beroepsonderwijs en -opleiding is in 2011 een nieuwe wet uitgevaardigd. Artikel 85 is gewijd aan begeleiding, maar heeft slechts betrekking op driejarige beroepsopleidingen (klas 9–11) zonder eindexamens en op secundair(e) beroepsonderwijs en -opleidingen (klas 9–12).
- De nieuwe wet voor het landelijk hoger onderwijs heeft het aantal leerlingen in het hoger onderwijs verlaagd en vermeldt de loopbaanbegeleiding niet expliciet.
- De oude Arbeidswet (1991) noemde verschillende begeleidingsdiensten voor volwassenen, niet alleen voor geregistreerde werkzoekenden. Hoewel de landelijke raad voor levenslange begeleiding een sterke visie heeft geuit (2008)⁷ op het opzetten van een sectoroverschrijdend landelijk systeem voor levenslange begeleiding heeft dit zeer weinig invloed gehad op de nieuwe regelgeving.

Daarnaast geldt dat:

- **Tsjechië** volgens de enquête geen expliciet beleid hanteert voor vaardigheden voor loopbaanmanagement. De onderwijsprogramma's binnen het landelijk kader omvatten echter een fors aantal onderdelen met betrekking tot de ontwikkeling van vaardigheden die nodig zijn voor de toekomstige loopbaanontwikkeling. Het National Guidance Forum wordt door verschillende belanghebbenden als communicatieplatform gebruikt.
- **Duitsland** past een vaardighedenbeleid toe binnen de volgende sectoren: scholen, beroepsonderwijs en -opleiding, hoger onderwijs, werkgelegenheid, en sociale inclusie. Dit beleid wordt zelden toegepast binnen de volwasseneneducatie.
- **Litouwen** past een vaardighedenbeleid toe binnen de onderwijssector. In de onderwijswet worden loopbaanonderwijs en de ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement genoemd.
- In **Malta** heeft de implementatie van het vaardighedenbeleid voortgang gemaakt binnen de onderwijssector.
- **Portugal** past beleidslijnen voor vaardigheden voor loopbaanmanagement toe binnen het hoger onderwijs en de werkgelegenheidssector. Dit beleid is echter eerder niet-systemisch dan gestructureerd en gepland.
- **Slovenië** past een vaardighedenbeleid toe binnen de werkgelegenheidssector.

⁷ NPT. (2008). Beleidsverklaring inzake de ontwikkeling van een landelijk systeem van levenslange begeleiding/ advies afgestemd op de EU-vereisten.

4 Tempo van de implementatie

Snelheid van de implementatie. Een van de vragen over de implementatie van het vaardighedenbeleid was of de hervorming geleidelijk, stapsgewijs of snel werd doorgevoerd. Uit de antwoorden van Tsjechië, Litouwen, Malta en Portugal bleek dat de implementatie op een geleidelijk tempo verliep. De Portugese respondenten zeiden over de invoering van de vaardigheden in het hoger onderwijs dat deze "beleidswijziging niet alleen vraagt om een mentaliteitsverandering in het denken en handelen van mensen ten aanzien van loopbaanbeslissingen en -ontwikkelingen, maar ook aanpassingen in de manier van leren". De verleiding om te kiezen voor kortetermijnoplossingen in plaats van te investeren in effectieve, langdurige en systemische verandering dient te worden vermeden. Deze dimensie sluit aan op de belangrijke fase van de beleidsontwikkeling waarbij tijd dient te worden vrijgemaakt voor overleg met alle belanghebbenden om ze aan boord te krijgen. Er dienen tijdslijnen te worden opgesteld waarin de beleidsdoelen op de korte, middellange en lange termijn helder en gespecificeerd staan vermeld.

Toezicht op het proces. Een aspect dat nauw is verbonden aan het tempo en de tijdslijn is het toezicht op de beleidsimplementatie, ofwel zorg dragen dat het proces vordert. Ook deze dimensie sluit aan op de menselijke dimensie. De coördinatie-eenheid voor deze beleidsimplementatie dient niet alleen toezicht te houden op de implementatie van de vaardigheden, maar ook de communicatie te verzorgen, samen te werken met de verschillende organisaties die deze verandering ondergaan en waar nodig sturing en begeleiding te bieden. Over dit onderwerp melden Duitsland, Litouwen, Malta, Portugal en Slovenië dat er binnen de sectoren waar vaardighedenbeleid wordt toegepast vaste toezichtactiviteiten plaatsvinden.

Conclusie

Dit onderzoek heeft aangetoond dat het succes van de beleidsimplementatie voor vaardigheden voor loopbaanmanagement afhangt van een aantal onderling samenhangende factoren. De manier waarop de beleidslijnen op dit terrein worden geïmplementeerd en hoe de vaardigheden aan burgers worden aangeboden, is echter afhankelijk van de culturele en maatschappelijke context en tradities van het land. We herhalen daarom de aanvankelijke stelling dat de zes factoren die in dit thematische onderzoek worden genoemd als voorzichtige bron van inzichten en overwegingen dienen bij de beleidsontwikkeling en -implementatie voor vaardigheden voor loopbaanmanagement.

Bijlage: Interessante/geslaagde voorbeelden van implementatie van beleid voor vaardigheden voor loopbaanmanagement

Oostenrijk

Talent-/loopbaanportfolio op scholen. Via een talent-/loopbaanportfolio ontdekken en ontwikkelen leerlingen hun sterke punten en talenten. Ze worden door leerkrachten gestimuleerd om bewijs te verzamelen van hun capaciteiten en interesses, waaronder ontvangen certificaten en documenten van school en daarbuiten. Deze worden vervolgens gepresenteerd in een talentportfolio op basis van het School-wide Enrichment Model (SEM) (<http://www.gifted.uconn.edu/>).

De nadruk ligt niet op zogeheten 'high potentials', ofwel leerlingen die op een speciaal terrein zeer getalenteerd zijn. Het portfolio is een hulpmiddel voor het systematisch verzamelen en vastleggen van informatie over mogelijkheden en interesses. De leerlingen ontwikkelen het zelfstandig, terwijl de leerkrachten een adviserende/faciliterende rol spelen bij de portfoliobeoordeling. De leerlingen bepalen zelf wat ze erin willen opnemen. Het kan zijn gericht op handvaardigheid, sport, geschiedenis, wiskunde/logica, talen, natuurwetenschappen, computers, zaken, muzikale optredens of composities, cursussen en productbeoordelingen. Ze kunnen ook diploma's toevoegen, feedbackformulieren na interacties met anderen, delen van voltooide opdrachten en andere prestatiegebaseerde waarnemingen en beoordelingen.

Gaandeweg pakken de leerlingen belangrijke vaardigheden op, zoals zelfbeschouwing en evaluatie. Het belangrijkste doel is leerlingen te stimuleren om hun eerste baan of opleiding te kiezen aan de hand van kennis van hun eigen vaardigheden. Als er zich een economische crisis voordoet, heeft de leerling geleerd om niet op te geven maar om zelfverzekerd na te denken over zijn/haar mogelijkheden en door te gaan op zijn/haar levenspad.

Tsjechië

National Guidance Forum (NGF). Het NGF is oorspronkelijk opgericht in 2007 als initiatief van het Tsjechische Instituut voor Onderwijs en Psychologische Counselling. Het fungeert sinds 2010 als formeel consultatief orgaan namens het Ministerie van Onderwijs, Jeugd en Sport en het Ministerie van Werkgelegenheid en Sociale Zaken. De hoofdoelen van het NGF volgens de oprichtingsakte zijn coördinatie van het begeleidingsbeleid op landelijk niveau en het informeren van beleidsmakers op de terreinen begeleiding, onderwijs en werkgelegenheid.

Sinds de oprichting van het NGF zijn deze doelen in hoofdzaak bereikt door versterking van de onderlinge informatie tussen zijn leden, met name de twee grootste ministeries, maar ook tussen andere belangrijke leden, zoals beroepsverenigingen binnen de begeleidings- en adviessector, en NGO's. Dit heeft tot ad hoc partnerschappen geleid tussen de deelnemende NGO's, die een aantal gezamenlijke projecten hebben opgezet op lokaal, regionaal of landelijk niveau. Een voorbeeld van deze samenwerking is een landelijke onderscheiding voor begeleiding, een Euroguidance Centre-project met verschillende NGF-leden die een grote bijdrage hebben geleverd aan het updaten van informatie over het landelijke begeleidingsaanbod. Dit werd voorheen gekenmerkt door fragmentatie en gebrek aan een heldere, professionele identiteit. Over het algemeen is de bijdrage van het NGF aan een geïntegreerd begeleidingsbeleid vooral te herkennen aan een voortdurende dialoog tussen de twee grootste ministeries en andere, niet-gouvernementele leden. Dit heeft tot een gezamenlijk inzicht geleid in de belangrijkste concepten en kwesties.

In 2011 nodigde het Ministerie van Onderwijs, Jeugd en Sport de leden van het NGF uit om bij te dragen aan de ontwikkeling van een grootschalig ESF-project gericht op de strategische ontwikkeling van begeleidingsdiensten in alle administratieve regio's van het land. Een van de NGF-leden, het Nationaal Onderwijsinstituut, kreeg opdracht een projectvoorstel te ontwikkelen. De andere institutionele NGF-leden werd gevraagd om bij te dragen met commentaar op het conceptvoorstel. Dit proces was eind 2011 afgerond. Het project is het eerste strategische begeleidingsinitiatief met groot potentieel om de strategische begeleidingsontwikkeling in het land te beïnvloeden. De belangrijkste doelen en kernactiviteiten van het project zijn voor een groot deel geïnformeerd door de producten die het ELGPN heeft opgeleverd en weerspiegelen zijn voornaamste prioriteiten, gekaderd binnen de vier belangrijkste aspecten van begeleiding: ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement, toegang, coördinatie en samenwerking, en kwaliteitsborging.

Na zijn bijdrage aan het projectontwerp werd het NGF echter uitgesloten van de verdere projectvoorbereiding. Op het moment van schrijven is het projectvoorstel bestudeerd door het departement van het Ministerie van Onderwijs, Jeugd en Sport dat verantwoordelijk is voor het beheer van ESF-projecten, zonder dat het NGF hierbij was betrokken. Aangezien het NGF uitstekend in staat is om op landelijk niveau de kwaliteit van de projectimplementatie te waarborgen, geeft zijn uitsluiting aanleiding tot diverse vragen die op landelijk beleidsniveau dienen te worden bekeken, met name ten aanzien van de transparantie, verdiensten en kwaliteit die wordt gewaarborgd door samen te werken met organisaties die goed in staat zijn het project te implementeren.

Duitsland

Volwasseneneducatie: Profilpass. De ProfilPASS® is een portfolio-instrument voor een systematische beoordeling van iemands eigen leven en het vastleggen van de competenties en mogelijkheden. Het helpt mensen zich bewust te worden van de eigen sterke en zwakke punten. De ProfilPASS beoordeelt en evalueert de competenties en mogelijkheden die binnen alle aspecten

van het leven zijn verworven: beroepsopleiding, vrijwilligerswerk, werk, vrije tijd, gezinsleven, enz. Het hulpmiddel richt zich vooral op de competenties die binnen informele en niet-formele leeromgevingen zijn verworven. Het ondersteunt de verwerving en ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement en voor zelfbeoordeling door middel van intensieve reflectie en evaluatie van de eigen sterke punten, competenties en interesses, en door doelen te bepalen en vaardigheden te leren voor het zoeken naar werk.

School: Berufswahlpass en Profilpass. In Duitsland speelt de loopbaanoriëntatie al sinds jaar en dag een grote rol in de curricula van het voortgezet onderwijs. In alle bondsstaten wordt systematisch beroepsvoorbereiding en -oriëntatie onderwezen. Dit gebeurt als zelfstandig vak dat onder verschillende namen bekendstaat (bijv. werklessen, werk-economie-technologie) of geïntegreerd in andere vakken. De loopbaanoriëntatie en vaardigheden voor loopbaanmanagement zijn hiervan een belangrijk onderdeel.

Om de leerprocessen op dit terrein te faciliteren, ondersteunen en documenteren maken twaalf van de zestien bondsstaten tijdens de lessen gebruik van de Berufswahlpass (loopbaankeuzepaspoort). Het instrument omvat niet alleen verschillende aanbiedingen, partners en informatie voor loopbaanoriëntatie, maar helpt ook de eigen sterke punten en interesses te beoordelen door middel van zelfbeoordeling en beoordeling door anderen. Ter aanvulling hierop omvat het instrument ook checklists voor diverse onderwerpen, zoals het afstemmen van loopbaanoriëntaties en de eigen sterke punten. Op deze manier wordt de loopbaankennis geëvalueerd en worden leerlingen gestimuleerd kritisch na te denken en informatie uit te wisselen met anderen. Daarnaast nemen door de middelengerichte portfolioaanpak van de Berufswahlpass het zelfbewustzijn, zelfvertrouwen en de zelfredzaamheid toe.

Het loopbaanoriëntatieproces en de -planning en de verwerving van vaardigheden voor loopbaanmanagement worden ondersteund en beoordeeld via loopbaanbegeleiding en samenwerking met de begeleiders van de openbare diensten voor arbeidsvoorziening. Daarnaast helpt het paspoort de leerlingen bij het vastleggen van de stappen bij de loopbaankeuze en het beheren en taxeren van hun documenten.

De Berufswahlpass is ontwikkeld in het kader van het programma 'School, Economie en Werk' (gefinancierd door het Federale Ministerie van Onderwijs en Onderzoek) en wordt sinds 2005 breed ingezet in circa tachtig procent van het algemeen onderwijs als integraal onderdeel van de programma's voor loopbaanonderwijs. De voortdurende verdere ontwikkeling is gewaarborgd door een werkgroep van de bondsstaten die het hulpmiddel gebruikt en tevens de website beheert en de gerelateerde activiteiten organiseert. Zie: www.Berufswahlpass.de en KSSLLL-database.

Hongarije

Scholen. In het eerste Landelijke Kerncurriculum (Hongaarse afkorting: NAT), dat in 1995 is opgezet en in 2003 en 2007 is herzien, werd de pedagogische ontwikkeling in klas 1-10

omschreven als tien culturele domeinen. Een van die tien domeinen was het onderwijs in levens- en praktijkvaardigheden, waaronder loopbaanoriëntatie. In het eerste NAT was de verhouding van deze levens- en praktijkvaardigheden ten opzichte van het totale curriculum 4–7 procent in klas 1–4, 5–9 procent in groep 5–6, 6–10 procent in groep 7–8 en ten slotte 5–9 procent in groep 9–10.

Tegelijk met de invoering van het kerncurriculum kreeg het onderwijspersoneel te maken met een nieuwe uitdaging: het uitwerken van de corresponderende lokale curricula. Het culturele domein omvatte drie vakken: technologie, huishoudkunde en loopbaanoriëntatie. De term '(loopbaan)begeleiding', die vóór de wijziging werd gebruikt, maakte plaats voor '(loopbaan)oriëntatie'. Volgens de relevante wetgeving luidde de algemene doelstelling het helpen van leerlingen bij hun loopbaankeuze. Dit bestond specifiek uit de volgende onderdelen: ontwikkeling van zelfkennis op basis van het herkennen van de eigen mogelijkheden en vaardigheden; door ervaring bekendmaken met de inhoud, vereisten en toegangswegen, mogelijkheden en alternatieven voor de belangrijkste loopbanen en beroepssectoren; en afstemming van de aspiraties en mogelijkheden op de realiteit. De leerlingen dienden bewust te worden gemaakt van het vooruitzicht van herhaaldelijke loopbaanwisselingen gedurende hun werkende leven. Scholen dienden een uitgebreid overzicht te verstrekken van de wereld van het werken, afgestemd op de leeftijd en mogelijkheden van hun leerlingen. Het was daarom noodzakelijk om de omstandigheden en activiteiten aan te bieden die leerlingen konden helpen hun capaciteiten te testen en zich te richten op hun interessegebieden, om zo hun zelfkennis en loopbaankennis te vergroten. Oriëntatie kan alleen effectief zijn indien het gedurende langere tijd wordt geïmplementeerd en op een samenhangende manier gebruikmaakt van de mogelijkheden die inherent zijn aan de verschillende vakken, lessen en extracurriculaire terreinen en activiteiten.

Beroepsonderwijs en -opleiding. Het eerste en tweede ontwikkelingsprogramma voor het beroepsonderwijs (SZFP: Szakiskolai Fejlesztési Programme) zijn geïmplementeerd door het Landelijk Instituut voor Beroepsonderwijs (Nemzeti Szakképzési Intézet). Bij het eerste SZFP waren negentig beroepsopleidingen betrokken, en in de tweede fase nog eens zeventig extra. Er werden honderd leerkrachten opgeleid. In klas negen op de vakopleidingen mogen scholen volgens de openbare onderwijswet zelf beslissen of ze wel of niet twee lessen per week loopbaanoriëntatie wilden aanbieden (74 lessen per schooljaar).

De overheid wilde met het project de ontwikkeling van beroepsopleidingen stimuleren die in een zeer ongunstige positie waren gebracht door de verlenging van leerplichtleeftijd naar achttien jaar. Binnen het SZFP werd de ontwikkeling van de oriëntatie op beroepsopleidingen ingedeeld in Module G. Dit werd van meet af aan ingericht met een gereduceerde inhoud, aangezien dit type school geen diploma uitreikt aan afstuderende leerlingen. Het gevolg was dat het vervolgonderwijs en de stageopties voor de leerlingen zijn beperkt tot werken en vervolgoopleidingen waarvoor geen voortgezet onderwijs is vereist.

Veel mensen beschouwden de loopbaanoriëntatie binnen de beroepsopleidingen als een doodlopende weg. Toch kregen als gevolg van het ontwikkelingsproject honderden beroepsopleidingen en hun onderwijspersoneel een verdere opleiding in loopbaanoriëntatie. De

deelnemende instellingen en hun leerkrachten bouwden een netwerk op. Daarnaast werd een elektronisch loopbaanbegeleidingspakket samengesteld, dat nu op dvd verkrijgbaar is onder de naam SzakmaInfo.

Werkgelegenheid. Maatregel 3.1.1. van het Operationele Programma voor de Ontwikkeling van Menselijk Kapitaal (Hongaarse afkorting: HEFOP), mede gefinancierd door de Europese Unie, omvatte de curriculumontwikkeling voor klas 1–12 op het competentieterrein 'loopbaanopbouw' in plaats van 'oriëntatie'. Het project is in maart 2008 afgerond. Tot op heden hebben 600 scholen, 105.000 leerlingen en 8000 leerkrachten aan het project deelgenomen, dat is gelanceerd onder beheer van de vroegere Sulinova Kht (wettelijke opvolger: Educatio Kht). De professionele ontwikkeling vond plaats op basis van de applicatie 'The Real Game', die eerder uit Canada was geïmporteerd. Het competentieterrein loopbaanopbouw omschreef de eigen richtlijnen als volgt:

Procesprincipe. Als de activiteiten die het levenspad vertegenwoordigen als creatieve activiteiten worden omschreven, heeft deze reeks uiteraard een chronologische dimensie. Deze dimensie verschijnt bij de eindanalyse als proces op het levenspad. De leerlingen maken kennis met het aspect van het socialisatieproces dat zich manifesteert in de vorm van activiteiten. Leerkrachten werken met hun leerlingen samen gedurende een vastgestelde tijdsinterval, een 'bevroren moment' (dat echter wel een jaar kan duren). Dit is een korte interval wat betreft persoonlijkheidsontwikkeling en zelfontplooiing. Ze komen dus in een specifieke fase van de levenscyclus bijeen. Daarom dienen de activiteiten die het uitgangspunt van de stappen vormen en later worden vastgesteld, te worden ingericht als proces.

Ontwikkelingsprincipe. Zowel het individu als de pedagogische aanpak associeert verandering, vaak omschreven als nieuwe eigenschap, met het concept van het levenspad. De biologische ontwikkeling die de schoolgaande leeftijd typeert, vraagt om een verband met de psychologische ontwikkeling. Bij de loopbaanopbouw wordt rekening gehouden met de ontwikkeling van de individuele persoonlijkheidskenmerken. Zo wordt bijgedragen aan de persoonlijke ontwikkeling, de loopbaanopbouw en het succes.

Het periodiciteitsprincipe. Periodiciteit, ofwel herhaling, is tijdens de creatieve activiteiten aanwezig. Dezelfde ervaringen, gebeurtenissen en omstandigheden keren steeds terug, zij het in verschillende hoedanigheden. De herhalingen markeren mogelijk sterk samenhangende of duidelijk afgescheiden fases. Herhaling is een belangrijk onderdeel en wordt gemotiveerd door de wens om aan steeds geavanceerder vereisten of doelstellingen te voldoen.

Het consolidatieprincipe. Een randvoorwaarde voor de activiteit is dat de persoonlijke kenmerken aanwezig zijn die voortdurende resultaten waarborgen. De persoonlijkheidskenmerken consolideren geleidelijk door de tijd. De activiteit zelf wordt uitsluitend bepaald of beïnvloed door de geconsolideerde persoonlijkheidskenmerken.

Het principe van rekening houden met de positieve omstandigheden. Loopbaanopbouw legt minder nadruk op de ontwikkeling van emotioneel positieve inhoud, persoonlijkheidskenmerken en kennis, maar is gericht op het benadrukken van de bestaande. Benadrukking van iemands sterke punten is de basis van goede zelfevaluatie en de juiste hoeveelheid zelfvertrouwen.

Het ondersteuningsprincipe. Loopbaanopbouw is een ondersteunende activiteit. Het geeft geen sturing en neemt geen verantwoordelijkheid op zich. Er wordt ondersteuning geboden bij de keuze van wat voor iemand het beste is. Dit betekent dat de begeleiders niet voor anderen kunnen beslissen, maar slechts de mogelijkheden kunnen aanbieden en mensen wijzen op de mogelijkheid van afstemming van de eigen kenmerken en veranderende mogelijkheden.

Sectoroverschrijdend. Een van de belangrijkste resultaten van SROP 2.2.2, dat in 2008 van start ging, was de opbouw van een netwerk van professionals voor levenslange begeleiding die werkten volgens een gezamenlijk protocol en een nieuwe landelijke competentiematrix. Deze matrix bevat de belangrijkste vaardigheden die van alle professionele loopbaanbegeleiders in Hongarije worden verwacht.

Litouwen

Vaardigheden voor loopbaanmanagement binnen het hoger onderwijs. Het model voor diensten op het gebied van loopbaanmanagement voor leerlingen in het hoger onderwijs is in 2011 goedgekeurd door het Ministerie van Onderwijs en Wetenschap voor implementatie binnen het hoger onderwijs. Het model is ontwikkeld in het kader van een door de EU gefinancierd project dat is geïmplementeerd door de Universiteit van Vilnius in een partnerschap met 27 andere hogeronderwijsinstellingen in Litouwen. Het is een voorbeeld van de overeenstemming tussen het Ministerie, universiteitsbesturen, loopbaanbegeleiders en deskundigen en vertegenwoordigt de gedeelde ideeën over de aard en principes van loopbaanmanagementdiensten die aan de leerlingen in het hoger onderwijs dienen te worden aangeboden.

De Wet inzake hoger onderwijs en onderzoek (2009) vermeldt slechts de verplichting voor hogeronderwijsinstellingen om 'loopbaanadvies aan leerlingen te bieden'. Het model beschrijft daarentegen het algehele stelsel van loopbaanmanagementdiensten binnen de hogeronderwijsinstellingen: hun missie, visie, doelen, taken en beoordelingscriteria en de belangrijkste diensten. Daarnaast omvat het model een beschrijving van de principes bij het verlenen van de diensten en de organisatorische en financiële aspecten.

Een belangrijke rol in het systeem van de loopbaanmanagementdiensten voor leerlingen in het hoger onderwijs is weggelegd voor het toezicht op de loopbaan van afgestudeerden en de loopbaanmanagementdiensten. Dit toezichtstelsel is een aanvulling op de diensten zelf. De diensten op het gebied van loopbaanmanagement in het hoger onderwijs zijn:

1. Loopbaanonderwijs – leerlingen helpen vaardigheden voor loopbaanmanagement te verwerven (kennis, vaardigheden en attitudes).
2. Loopbaanevaluatie –leerlingen helpen kennis te verwerven en toe te passen over persoonlijke kenmerken die relevant zijn voor de loopbaanontwikkeling.
3. Loopbaanadvies –leerlingen helpen loopbaanproblemen op te lossen.
4. Loopbaanmogelijkheden onderzoeken – leerlingen helpen kennis te verwerven en toe te passen over loopbaanmogelijkheden binnen het proces voor loopbaanontwikkeling.
5. Zoeken naar werk – leerlingen helpen vaardigheden voor het zoeken naar werk te verwerven, en zoeken naar werk dat aansluit op hun persoonlijke behoeften.

Het loopbaanonderwijs wordt in het hoger onderwijs als belangrijkste dienst op het gebied van loopbaanmanagement gezien: het hoofddoel van alle loopbaandiensten is de ontwikkeling van vaardigheden voor loopbaanmanagement.

Malta

Job shadowing op scholen. Op landelijk niveau worden voor scholen job shadowing-ervaringen georganiseerd binnen de financiële sector, gezondheidssector en IT. Deze worden georganiseerd door de betrokken instanties zelf en de Afdeling Studentendienstverlening van het Directoraat voor Onderwijsdiensten. De leerlingen lopen gedurende één week mee met de medewerkers van een bedrijf.

Dergelijke werkervaringen bieden de leerlingen de kans om concreet na te denken over hun loopbaan. Onderzoek wijst uit dat leerlingen met een loopbaanplan langer in het onderwijssysteem blijven. Een ander doel van deze ervaring is verbreding van de bewustwording van mogelijke loopbanen. Vaak zijn leerlingen zich slechts bewust van een klein aantal loopbanen binnen een bepaalde sector. Dit proces kan ertoe leiden dat leerlingen een bepaald vak nodig hebben dat ze momenteel niet volgen. Een voorbeeld: een leerling beseftte dat ze met het vak Boekhouding haar gewenste loopbaan kan opbouwen. Door dit vak in haar vrije tijd te volgen, was ze nog op tijd voor het examen. Job shadowing is verder bedoeld om leerlingen op het voortgezet onderwijs te motiveren om harder te studeren. Dit is vaak het geval zodra leerlingen zich bewust worden van de relevantie van een vak/opleiding. De ervaring helpt hen ook te beseffen dat ze zich een aantal softe vaardigheden eigen dienen te maken. Het verwerven van dergelijke vaardigheden kost tijd.

De job shadowing-activiteit vindt verspreid over een bepaalde periode plaats waarin de leerlingen een aantal vaardigheden verwerven: sollicitatiebrieven schrijven, CV's opstellen, voorbereiding op een sollicitatiegesprek (waarvoor de leerlingen worden gestimuleerd om informatie op te zoeken) en het sollicitatiegesprek zelf. Vooraf ontvangen de leerlingen e-mailberichten, er zijn klassikale en één-op-één sessies met de leerlingen en ze houden een logboek bij. Daarnaast worden ze

gestimuleerd om op de websites van werkgevers te kijken, over zichzelf na te denken en feedback aan werkgevers te vragen.

Tijdens de loopbaanlessen in klas 4 leren de leerlingen de basisvaardigheden die ze nodig hebben in het bedrijfsleven. Ze kunnen deze leerstof vervolgens koppelen aan wat ze tijdens de stage hebben gezien. Klas 4 is een goed jaar om leerlingen aan dit materiaal bloot te stellen.

Beroepsonderwijs en -opleiding. Er zijn MQF niveau 1-programma's ingevoerd, waarbij elke week twee uur wordt besteed aan persoonlijke ontwikkeling. Het loopbaanaspect is ook opgenomen in de curricula, zowel in de sleutelvaardigheden als in de beroepsvorming. Daarnaast zijn er lessen in persoonlijke ontwikkeling ingevoerd volgens de MQF niveau 3-programma's, waarbij vooral aandacht is voor de soft skills vaardigheden die in het bedrijfsleven noodzakelijk zijn.

Portugal

Vaardigheden voor loopbaanmanagement in het hoger onderwijs. Leraren psychologie en onderzoekers van het Centrum voor Loopbaanbegeleiding en -advies aan de Universiteit van Minho hebben een Seminar voor Loopbaanzelfmanagement ontwikkeld en geïmplementeerd (CSMS, deel A en B). CSMS-A is bedoeld ter ondersteuning van het loopbaanzelfmanagement van bachelorstudenten (loopbaanonderzoek, doelen stellen, opzetten en implementeren van plannen van aanpak, toezicht en feedback). Het bestaat uit acht sessies van elk twee uur, die wekelijks in een klassikale omgeving of in het loopbaancentrum plaatsvinden met kleine groepen studenten met verschillende studierichtingen (n = 8-10). CSMS-B is bedoeld ter ondersteuning van doctoraatsstudenten en houders van een onderzoeksbeurs op dezelfde universiteit, ook voor het verwerven of ontwikkelen van loopbaanstrategisch gedrag. Het omvat zeven sessies van elk anderhalf uur, die wekelijks in het loopbaancentrum plaatsvinden met kleine groepen deelnemers uit verschillende wetenschappelijke domeinen (n = 6-8). Beide delen van het SCMS zijn ingedeeld in drie sessieblokken, in een voorzichtige poging om drie aspecten van de loopbaanopbouw te behandelen: beroepspersoonlijkheid, aanpasbaarheid van de loopbaan en levensthema's. Er is echter vooral aandacht voor de hulpmiddelen om de loopbaan aan te passen.

Het proces en de resultaten van dit loopbaaninterventiemodel worden geëvalueerd aan de hand van checklists, vragenlijsten en gestructureerde interviews. Deelnemers die met succes aan CSMS-A hebben deelgenomen, kunnen solliciteren als mentor voor loopbaanzelfmanagement voor jongere studenten. Dit mentorschapprogramma is een aanvullend initiatief dat door dezelfde groep psychologiewetenschappers is opgezet en omvat voortdurend toezicht op de SCMS-mentoren door het team. Het programma telt op de Universiteit van Minho mee voor het diplomasupplement. Het diplomasupplement wordt aanbevolen door de Bolognaverklaring en is uitgegroeid tot een van de belangrijkste instrumenten voor het faciliteren van de mobiliteit en inzetbaarheid van afgestudeerden. Het doel van het diplomasupplement is om voldoende gegevens zonder waardeoordeel te verschaffen ter verbetering van de internationale transparantie en faire erkenning van diploma's voor academische en beroepsdoelinden (diploma's, graden, certificaten).

Het EUROPEAN LIFELONG GUIDANCE POLICY NETWORK (ELGPN) biedt ondersteuning aan de EU-lidstaten (en buurlanden die in aanmerking komen voor het programma Een leven lang leren) en de Europese Commissie bij de ontwikkeling van Europese samenwerking op het gebied van levenslange begeleiding binnen de sector onderwijs en werkgelegenheid. Het doel van het netwerk is bevordering van de samenwerking en systeemontwikkeling op lidstaatniveau bij de implementatie van de prioriteiten in de EU 2020-strategieën en de Resolutie van de EU inzake Levenslange Begeleiding (2004; 2008). Het netwerk is in 2007 opgericht door de lidstaten en wordt door de Commissie gesteund onder de vlag van het programma Een leven lang leren.

DE IMPLEMENTATIE VAN HET BELEID voor vaardigheden voor loopbaanmanagement (CMS) gaat gepaard met een aantal uitdagingen. Deze conceptnota bekijkt welke factoren de ontwikkeling en implementatie van het vaardighedenbeleid ondersteunen en welke bij de beleidsimplementatie een obstakel kunnen blijken. De informatie in deze conceptnota wordt onderbouwd door theorie en de ervaringen in een aantal ELGPN-lidstaten.

De conceptnota is geschreven in opdracht van het ELGPN en wordt ondersteund door een referentiegroep vanuit zijn leden. De hierin vermelde opvattingen zijn echter afkomstig van de auteurs en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs het officiële standpunt van het ELGPN of zijn lidstaten.