DNMONLINE
Platform Leiderschap & Toezicht in onderwijs

■ **Daphne Wiersema, Ina Cijvat, Mieke van Diepen**

LOB is meer dan een decaan

Over de rol van teamleren, leiderschap en organisatiepatronen

Voor wie dagelijks met schoolleiding, besturen en teams spreekt, is één patroon inmiddels vertrouwd: loopbaanoriëntatie, ontwikkeling en begeleiding (hierna: LOB) staat lang niet altijd scherp op het netvlies. Wie ernaar vraagt, hoort regelmatig: "Wij hebben een decaan." Een begrijpelijk antwoord, maar ook een signaal dat LOB nog niet als gedeelde schoolopdracht wordt gezien. Wij gaan in op hoe dit kan worden bevorderd.

In beleidsteksten gaat het vaak over 'studiekeuze', 'doorstroom' en 'uitvalcijfers', maar LOB betekent veel meer dan dat. Waar vroeger vooral de nadruk lag op het maken van een concrete keuze – een profiel, een vervolgopleiding – ligt de nadruk bij LOB tegenwoordig op *leren kiezen*. Die verschuiving hangt samen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar benodigde kennis en vaardigheden razendsnel veranderen.

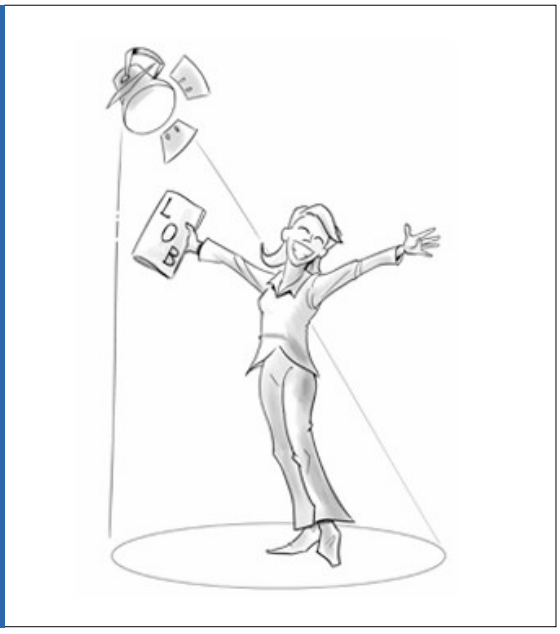
Dit vraagt dat leerlingen en studenten leren regie te nemen in hun eigen loopbaan. LOB verwijst dan naar alles wat een school doet om leerlingen en studenten te helpen zichzelf beter te leren kennen, talenten en motieven te ontdekken, mogelijkheden in onderwijs en arbeid te verkennen en keuzes in hun school en toekomstige arbeidsloopbaan bewust vorm te geven. Wie beter weet wat hij kan en wat hem drijft, kan gerichter kiezen voor profiel, vervolgopleiding of stageplaats én legt tegelijk een basis voor zijn toekomstige arbeidsloopbaan.
In deze brede betekenis raakt LOB aan de kern van wat onderwijs beoogt: jongeren voorbereiden op hun toekomst en onderwijs vormgeven dat betekenisvol en persoonlijk is.

De accentverschuiving van *kiezen* naar *leren kiezen* binnen LOB heeft gevolgen voor de rolverdeling in scholen. Sinds de jaren negentig is in veel scholen een tweedelijns decanaatsmodel ontstaan: mentoren vervullen een eerstelijns rol door loopbaangesprekken te voeren en onderdelen van LOB uit te voeren, terwijl decanen een meer regisserende tweedelijnsrol krijgen. Zij richten zich op het ontwikkelen van een doorlopende LOB leerlijn, het verbinden van school en vervolgonderwijs en het ondersteunen van mentoren en docenten.

Als LOB niet langer een losse activiteit 'ernaast' is, maar een integraal onderdeel van het onderwijs, vraagt dat een breed gedragen, ontwikkelingsgericht én geïntegreerd programma. Het Kwaliteitskader LOB benadrukt daarom dat LOB "niet op zichzelf staat, maar een samenhangend en continu onderdeel

vormt van het hele onderwijsprogramma/curriculum" (Expertisepunt LOB, 2026, p. 15). Het kwaliteitskader verbindt deze integratie nadrukkelijk aan een samenhangende begeleidingsaanpak, waarin alle docenten een actieve rol kunnen spelen (pp. 21–22).

Praktijkervaringen, stages, projecten, maatschappelijke opdrachten en ontmoetingen met het vervolgonderwijs en het werkveld worden waardevolle leerbronnen, mits leerlingen geholpen worden om hun ervaringen te verbinden met wie zij zijn en hoe zij hun toekomst zien. Juist in die verbinding speelt het handelen van docenten een centrale rol: via hun lesontwerp, de manier van feedback geven, de formulering van opdrachten en door zichzelf als rolmodel van hun vakgebied in te zetten, kunnen zij lessen loopbaangericht maken. Vaak gaat het om kleine aanpassingen of toevoegingen, zoals het uitnodigen van gastsprekers die vertellen over hun werk, het expliciet koppelen van bepaalde vaardigheden of kennis aan beroepen en toepassingen, of het verkennen van verdwenen beroepen of toekomstige beroepen (o.a., Expertisepunt LOB, 2022a). Daarnaast vraagt een ontwikkelingsgerichte blik van docenten om oog te hebben voor wat leerlingen interesseert, waar zij energie van krijgen of in floreren – bijvoorbeeld tijdens opdrachten of excursies – en dit te benoemen zodat het leerlingen helpt zicht te krijgen in hun eigen motieven, drijfveren en talenten. Dat kan de vakinhoud betreffen, maar kan ook gaan over presenteren, creativiteit, of organiseren.



Lukt dat alles ook?

In de praktijk is er van zo'n geïntegreerde benadering lang niet altijd sprake. De Monitor LOB laat zien dat LOB in verschillende onderwijstypen en leerjaren een eigen, vaak gefragmenteerde invulling krijgt. In het vmbo wordt vaak al in het eerste jaar begonnen met LOB, maar is het op veel scholen pas in het tweede leerjaar echt onderdeel van het onderwijsprogramma, vaak als apart vak. In havo en vwo wordt nog later gestart, meestal rond de profielkeuze in het derde leerjaar, waarbij LOB vooral gekoppeld is aan mentorlessen. In het mbo komt LOB doorgaans al in het eerste studiejaar aan bod, meestal in de vorm van gesprekken met de studieloopbaanbegeleider (Arbeid Opleidingen Consult, 2020). Daarnaast zijn veel docenten zich niet of nauwelijks bewust van hun rol, weten niet precies wat onder LOB wordt verstaan, gaan ervan uit dat dit vooral een taak van de decaan is of voelen zich onvoldoende bekwaam om loopbaangesprekken te voeren of loopbaanleren in hun lessen te integreren. Decanen op hun beurt ervaren onvoldoende ruimte en middelen om collega's te professionaliseren, de kwaliteit van LOB te bewaken en brede betrokkenheid in de school te organiseren (Arbeid Opleidingen Consult, 2023). Tegelijkertijd vraagt ook de regierol van de decaan om nieuwe competenties. De vraag is of de schoolcontext voldoende steun en ruimte biedt voor decanen om die te ontwikkelen.

Bestaande patronen

Een geïntegreerde LOB aanpak betekent dat niet alleen structuren en plannen veranderen, maar dat vrijwel iedereen in de school anders moet leren kijken

en handelen. Dat geldt voor decanen, mentoren én vakdocenten. De transitie naar een loopbaangerichte leeromgeving kan daarom alleen slagen als het hele schoolteam zich mede eigenaar voelt van LOB en ruimte krijgt om zich hierin te professionaliseren. Onderzoek in scholen laat zien dat de effectiviteit van zo'n innovatieproces, van professionele samenwerking en gezamenlijk leren sterk wordt beïnvloed door bestaande patronen, structuren en routines (Snoek & Cijvat, 2026).

Eerste patroon: LOB als individuele klus

In veel scholen is LOB opgeknipt in individuele praktijken: mentoren voeren loopbaangesprekken, de decaan organiseert activiteiten (zoals een opleidingenmarkt), spreekt leerlingen die specialistische ondersteuning nodig hebben en stuurt mentoren aan. Vakdocenten richten zich in hun lessen vooral op hun vak: biologie, wiskunde of geschiedenis, en herkennen lang niet altijd dat zij met hun lesontwerp, manier van feedback geven, hun opdrachten óók kunnen bijdragen aan de loopbaanontwikkeling van leerlingen. Vragen en verlegenheden rond LOB, onzekerheid over hoe je dit in je les vormgeeft, twijfel over hoe je als mentor loopbaangesprekken voert, worden in dit patroon vaak individueel opgepakt. Iedere docent zoekt zelf naar antwoorden, zonder gezamenlijke analyse of gedeelde aanpak.

Dit patroon vormt een hardnekkige lus: omdat iedereen vooral solistisch werkt, is er weinig kennis van elkaars praktijk; daardoor blijven beelden van knelpunten en oplossingsrichtingen individueel en blijven besluiten en vervolgstappen versnipperd.

Om dit soort lussen zichtbaar te maken, gebruiken Snoek en Cijvat (2026) zogenoemde causale diagrammen: eenvoudige oorzaak-gevolg-schema's waarin je met pijlen laat zien hoe bepaald gedrag, afspraken en uitkomsten elkaar in stand houden. Dat maakt een niet-veroordelend gesprek mogelijk: niet wie doet het fout, maar hoe hebben we met elkaar georganiseerd en wat zijn de effecten daarvan. LOB kan pas een gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt als teams een positieve cirkel op gang brengen: samen zicht krijgen op elkaars praktijk, gezamenlijk knelpunten en vragen formuleren, samen oplossingsrichtingen verkennen, besluiten nemen die iedereen herkent en vervolgens samenwerken aan vervolgstappen. Zolang deze stappen vooral individueel plaatsvinden, blijft LOB versnipperd en stokt de innovatie gemakkelijk.

Onderzoek van Van Diepen, Wiersema en Ebbinge (2023) laat zien wat er gebeurt als scholen patronen proberen te doorbreken om loopbaanbegeleiding van iedereen te maken. Twee vo-scholen, één mbo-instelling met meerdere locaties, en één hbo-opleiding deden mee aan dit actie-onderzoek waarin het onderzoeksteam nauw samenwerkte met LOB-sleutelfiguren (bv. een decaan of coördinator studentbegeleiding) en schoolleiders of managers. De onderzoekers en sleutelfiguren kozen er bewust voor om – in plaats van trainingen te geven of informatie te verschaffen – eerst met een brede teamvertegenwoordiging startdialogen te voeren. Daarin werd opgehaald wat er in het team (docenten, decanen/LOB-coördinatoren, zorgcoördinatoren, mentoren, soms ook managers en teamleiders, conciërges en ondersteuners) leeft rond loopbaanbegeleiding en wat vragen en behoeftes zijn.

Zichtbaar werd dat het belang van LOB wordt herkend, maar dat er vragen bestaan over de reikwijdte en grenzen van LOB, de eigen rol en eigen bekwaamheid. Voor veel teamleden was het de eerste keer dat zij met elkaar spraken over LOB. Het zorgde ervoor dat zij zich meer als team verbonden voelden op het thema LOB, het belang van LOB met elkaar erkenden en zich gemotiveerd voelden om LOB met elkaar op te pakken.

Tweede patroon: vergaderlus en vertragen

Naast het feit dat de eerste lus (solistisch werken) werd doorbroken, werd er ook trage tijd ingebouwd waarin professionals een open gesprek konden voeren over LOB. In termen van causale patronen gaat het hier om een tweede lus: in veel scholen gaat teamoverleg vooral over regels, roosters en praktische afstemming in

In veel scholen gaat teamoverleg vooral over regels, roosters en praktische afstemming in plaats van over de pedagogische kern.

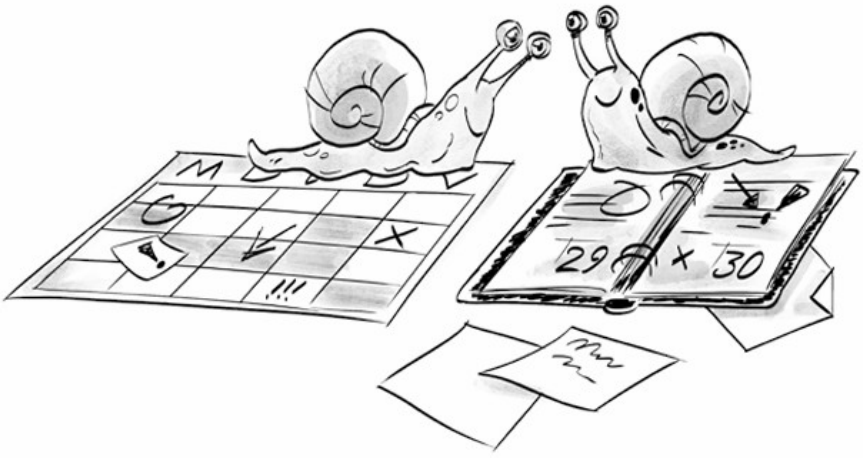
plaats van over de pedagogische kern, laat staan over LOB. Door de open benadering, konden de stappen richting 'LOB is van iedereen' steeds nauw aansluiten op de behoefte van het team.

De rol van de schoolleider

De vraag wordt dan wat er nodig is om de energie van de eerste beweging vast te houden en te vertalen naar structurele verandering. Uit een analyse van succesvolle LOB-praktijken (Wiersema & Van Diepen, 2025) komt naar voren dat de rol van schoolleiders cruciaal is. Zij kunnen LOB expliciet te verbinden aan de schoolvisie, rollen en structuren verduidelijken, tijd en professionaliseringsruimte voor LOB organiseren en een waarderende, onderzoekende cultuur te stimuleren waarin docenten hun expertise kunnen inzetten en verder ontwikkelen. Dat vraagt drie dingen: (1) structuur organiseren, de (2) decaan in positie brengen en (3) als schooleider cultuurdrager zijn van LOB.

(1) Structuur organiseren betekent kiezen. Kiezen voor het prioriteren van taken, voor het creëren van ruimte voor LOB in de roosters van leerlingen en docenten, voor het agenderen van LOB in teamvergaderingen en voor het benutten van kansen om LOB te verbinden met andere ontwikkelingen in de school. Het gaat ook om het creëren van 'lege ruimte', waarin docententeams zelf regie kunnen nemen over hun professionele ontwikkeling.

(2) De decaan positioneren betekent de decaan zichtbaar maken voor het team, hem of haar regelmatig uitnodigen voor overleg, betrekken bij relevante beslissingen en ondersteunen in de eigen professionele ontwikkeling van het team. In de trajecten bleek het behulpzaam om de decaan te verbinden aan een collega die als maatje en sparringpartner fungeerde bij het begeleiden van de teamontwikkeling (Van Diepen, Wiersema & Ebbinge, 2023).



(3) Cultuurdrager zijn betekent in taal en gedrag laten zien dat LOB onderdeel is van de kernopdracht van de school. Door in gesprekken met teams consequent de koppeling te maken tussen LOB en de onderwijsvisie. Bijvoorbeeld door de verbinding te leggen tussen LOB en termen als talentontwikkeling en zelfontplooiing. Door nieuwsgierigheid te tonen naar ervaringen van docenten en ruimte te geven aan twijfel en zoeken, normaliseren schoolleiders dat loopbaanontwikkeling een collectieve verantwoordelijkheid is. Vertrouwen is een sleutelwoord: schoolleiders die teams de ruimte geven om zelf keuzes te maken in hun professionele ontwikkeling, laten zien dat zij geloven in de kwaliteiten van hun mensen, werken aan een cultuur waarin het vanzelfsprekend is om te spreken over wat leerlingen nodig hebben om hun weg te vinden – en waarin LOB in dagelijkse interacties zichtbaar wordt.

Dat vraagt een lange adem. Teamleren verloopt zelden in rechte lijnen, eerder in rondes van verkennen, uitproberen, terugvallen en opnieuw bijstellen (Cijvat & Snoek, 2025; Ros & Schenke, 2023). Schoolleiders die die rommeligheid verdragen en tegelijk blijven uitnodigen tot dialoog, kleine gezamenlijke experimenten en reflectie op de praktijk, geven teams het signaal dat LOB geen tijdelijk project is, maar een vast onderdeel van de kernopdracht van de school. En misschien is dat wel de kern van leiding geven aan LOB: niet zorgen dat er een decaan is, maar zorgen dat LOB van iedereen wordt.

Aandachtspunten voor de schoolleider
Om bij stil te staan:

- Wanneer hebben wij als team voor het laatst gesproken over wat wij leerlingen op loopbaangebied willen meegeven?
- Hoe is de decaan zichtbaar in ons team – en in mijn eigen agenda?
- Wat zeg ík over LOB in gesprekken met docenten?
- Welke ruimte geef ik het team om zelf richting te geven aan LOB? ■

Referenties

- Arbeid Opleidingen Consult B.V. (2023). *Rapport Monitor LOB 2023. Samenvatting Eindmeting.* Opgehaald van https://open.overheid.nl/documenten/dpc-dbd5e3e08905d2e99ee83b516eff4f-01693de528/pdf
- Arbeid Opleidingen Consult B.V. (2020). *Rapport Monitor LOB 2020. Samenvatting 2e meting.* Opgehaald van https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/monitor-lob/200603_Rapport_monitor_LOB_tweede_meting_publieksversie_DEFINITIEF.pdf
- Diepen, van M., Wiersema, D. & Ebbinge, J. (2023). *We hebben weinig tijd dus laten we vertragen.* Hogeschool van Amsterdam.
- Expertisepunt LOB (2022a). *Loopbaanontwikkeling past in iedere les.* Opgehaald van https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/artikelen/13/1818_Wegwijzer_LOB_past_in_iedere_les_def._okt22.pdf
- Expertisepunt LOB. (2026). Kwaliteitskader LOB: Leidraad voor handelen (Versie 1). Opgehaald van: https://www.expertisepuntlob.nl/bestanden/bestanden/kwaliteitskader-lob/Kwaliteitskader_LOB_DEF.pdf
- Expertisepunt LOB (z.d.). *Over LOB/SLB.* Opgehaald van https://www.expertisepuntlob.nl/over-lob
- Ros, A., & Schenke, W. (2023). *Leidraad werken aan onderwijsverbetering in het voortgezet onderwijs. Evidence-informed naar een lerende organisatie in het voortgezet onderwijs - weten wat werkt en waarom.* NRO. Opgehaald van www.onderwijskennis.nl/leidraad-onderwijs-verbetering-vo
- Snoek, M., & Cijvat, I. (2026). Hardnekkige patronen belemmeren innovatie.

Didactief 1-2, 46-47.
- Snoek, M. & Cijvat, I. (2025). *De invloed van organisatiepatronen op de leeromgeving voor Samen Opleiden & Professionaliseren*. Platform Samen Opleiden & Professionaliseren PO/VO/MBO. Opgehaald van https://www.platformsamenopleiden.nl/kennisbank/publicatie-de-invloed-van-organisatiepatronen-op-de-leeromgeving/
- Wiersema en van Diepen, M. (2025). *Leren van loopbaanoriëntatie en begeleiding in de praktijk. Een analyse van succeservaringen*. Hogeschool van Amsterdam.

Daphne Wiersema
Daphne Wiersema is als associate lector verbonden aan het lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad van de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: d.v.wiersema@hva.nl

Ina Cijvat
Ina Cijvat is als docent-onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Leren & Innoveren van de Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: c.c.cijvat@hva.nl

Mieke van Diepen
Mieke van Diepen was tot 2025 als docent-onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Kansrijke Schoolloopbanen in een Diverse Stad, Hogeschool van Amsterdam.
E-mail: miekevandiepen@hotmail.com