



*Studieloopbaan-  
begeleiding* als ethisch

Bert COENEN

---

*Dr. B. Coenen* is als lector verbonden aan de master begeleidingskunde van de Hogeschool Rotterdam. Website: [www.schouwslight.nl](http://www.schouwslight.nl). E-mail: [coenenb@zeelandnet](mailto:coenenb@zeelandnet).

**INLEIDING** Het is een belangrijk kenmerk van omvattende begeleidingsvraagstukken dat de vraag of de opdracht zich vrijwel altijd in de tijd wijzigt. Het zijn 'oneindige' vraagstukken die regelmatig terugkomen; ze sudderen. In dergelijke omstandigheden is er altijd sprake van een nog niet, van een voortdurend verschuiven (metonymie). Het realiseren van tijdelijke oplossingen is het hoogst haalbare, dat wil zeggen dat de term oplossing voor alles inhoudt 'een streven naar' en zoveel als mogelijk is 'recht doen aan'. Gaan voor blijvende oplossingen is in genoemde omstandigheden een illusie.

In dit artikel beschrijf ik zo'n actueel en complex vraagstuk: de begeleiding bij de invoering van een programma voor studieloopbaanbegeleiding. Deze problematiek speelt momenteel op vrijwel elke hogeschool, evenals binnen het middelbaar beroepsonderwijs.

# arrangement

Ik geef antwoord op de volgende vragen: wat zijn de voor dit onderwerp ter zake doende sectorale ontwikkelingen? Hoe wordt hierop door de instelling gereageerd? Wat zijn relevante begeleidingskundige noties in deze? Wat is nu precies de problematiek rond studieloopbaanbegeleiding? Hoe ziet een begeleidingskundige aanpak eruit? En ten slotte: wat is daarbij de rol van de begeleidingskundige?

**SECTOR** Het huidige beroepsonderwijs is het resultaat van enkele ingrijpende operaties (zoals schaalvergroting, deregulering en

Vrijwel alle hogescholen maken tegenwoordig gebruik van studieloopbaanbegeleiding (SLB). In de huidige praktijk is SLB een ingeroosterd vak met competenties en toetsing. SLB wordt overwegend ingezet als beleidsinstrument voor het vergroten van studiesucces, studierendement en studententevredenheid. SLB maakt dus deel uit van het verticale krachtenveld van het 'systeem'. Tegenover deze instrumentele benadering wordt wel geageerd, door te verwijzen naar normatieve professionalisering (waardenwerk) als alternatief. Daarbij gaat het om het samenbrengen van persoonlijke bestaansethiek en ethische betrokkenheid op goed werken en samenwerken. Bij normatieve professionalisering ligt de nadruk op het versterken van horizontale krachten in de organisatie. Beide vormen van professionalisering wijzen op het belang van de professie. Dit begrip is tot ontwikkeling gekomen in de twintigste eeuw en wordt inmiddels te pas en vooral ook te onpas gebruikt.

In dit artikel doe ik aan de hand van een micro-praktijk een poging om voorbij de dichotomie instrumenteel/normatief te komen. Het is mij niet te doen om het creëren van interferenties of evenwicht. In complexe begeleidingsituaties spelen tegelijkertijd processen van samen- en tegenwerking, van instrumenteel en ethisch handelen. De uitkomst is een per definitie fragiel, voorlopig ethisch arrangement. Alleen een diagonale benadering kan recht doen aan het gelaagde en (tegen)strijdige karakter van omvattende begeleidingsituaties.

marktwerking). Deze operaties hebben geleid tot overwegend grootschalige, functioneel georganiseerde instellingen met veelal tienduizenden studenten en duizenden medewerkers. Geleidelijk aan worden de nadelen van deze mastodonten zichtbaar. Grootschalig georganiseerde hogescholen doen het minder goed op de diverse lijsten (zoals de jaarlijkse Nationale Studenten Enquête). Intern onderzoek

naar de werktevredenheid onder personeel geeft een vergelijkbaar beeld.

**ORGANISATIE** Alle instellingen voor hoger beroeps- onderwijs hebben met de genoemde operaties van doen. Omwille van de leesbaarheid beperk ik de problematiek in de casus tot een niet nader te noemen hogeschool en meer in het bijzonder tot een enkel departement: het Departement voor Gezondheidszorg (DvG). Deze afdeling biedt een drietal bacheloropleidingen aan: Verpleegkunde, Voeding en diëtetiek en Logopedie.

### ***Regelzucht versus eigenaarschap***

Economische beleidsdoelen hebben ook in het hbo de overhand gekregen. Deze gerichtheid is de voorbije jaren ten koste gegaan van de onderwijsuitvoering. Mede als gevolg van alle perikelen heeft het college van bestuur recentelijk de strategie heroverwogen. De hogeschool is er (weer) om goed onderwijs te verzorgen. In strategische plannen wordt nu gesproken over kwaliteit en intensiteit van het onderwijs, en over kwaliteit van docenten. De docenten moeten weer de dragers van de onderwijskwaliteit en de eigenaren van het onderwijs worden. En hier wringt de schoen. Docenten krijgen een taak waarvoor de organisatie vooralsnog onvoldoende ondersteuning biedt.

Het idee dat het verzorgen van onderwijs centraal dient te staan, is op zichzelf sympathiek. Het probleem is het huidige centralistische kader waarin deze hogeschool moeten functioneren. Het primaire proces, verzorgen van onderwijs, zucht onder een overvloed aan regels, protocollen en richtlijnen. Exemplarisch voor deze spanning tussen een beheersingsperspectief en een onderwijskundig perspectief zijn de huidige problemen rondom studieloopbaanbegeleiding.

### ***Studieloopbaanbeleid en SLB***

Aan een grote in de Randstad gesitueerde hogeschool studeren enkele tienduizenden studenten, verdeeld over een vijftigtal departementen.

*Het verhogen van het studierendement staat ook hier hoog op de agenda. Studenten wordt voorgehouden het optimale uit hun studietijd te halen. Bestuurders en managers van de instelling zetten in op studiesucces, studierendement en studententevredenheid, met andere woorden, op studieloopbaanbeleid.*

Om beleid uitgevoerd te krijgen, zijn bepaalde middelen nodig. Een vrij algemeen gebruikt instrument is studieloopbaanbegeleiding (SLB). De algemene onderwijskundige visie achter studieloopbaanbegeleiding (SLB) is dat gedurende de gehele studie de begeleiding van studenten bij hun leerproces centraal staat. De begeleiding richt zich zowel op de persoon, als op de wijze van leren. We kunnen hierbij denken aan eigenschappen zoals motivatie, inzet en keuzes maken, evenals plannen, samenwerken, feedback geven, reflecteren op de eigen ontwikkelingen, thematisch en projectmatig werken. Binnen veel hogescholen wordt hiervoor gebruik gemaakt van methoden zoals het bijhouden van een portfolio en een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Bij een portfolio staan de eigen leerontwikkeling en de geleverde prestaties voorop; bij het POP de vorderingen van vaardigheden, attitude en gedrag.

**PROBLEMATIEK** De bestuurders en managers van de hogeschool zetten, mede ingegeven door recente overheidsmaatregelen (zoals prestatieafspraken tussen ministerie en individuele instelling vanaf 2012) stevig in op studiesucces, studierendement en studententevredenheid gedurende de gehele studie.

*Er wordt vanuit de centrale organisatie hard gewerkt aan het ontwikkelen van een set van registratie-, controlling-, monitoring- en evaluatie-instrumenten. Deze gerichtheid (focus) op studieloopbaanbeleid geldt voor alle departementen. Ook de directie van het DvG heeft het verminderen van uitval en het terugdringen van studievertraging tot speerpunt verheven. Er komt, naast de aloude kennisoverdracht en het verwerven van beroepsbaar-*

digheden, meer tijd voor de begeleiding bij het leerproces van studenten ofwel studieloopbaanbegeleiding.

### **Tijdelijke oplossing**

In afwachting van de verdere inrichting van de bedrijfsprocessen, van een studiehandleiding SLB en een competentieprofiel SLB zijn voor het lopende studiejaar de volgende voorlopige maatregelen van kracht.

- Per opleiding zijn er voor iedere docent uren voor begeleiding vrijgemaakt.
- Alle docenten worden geacht SLB te geven.
- Zij mogen, gegeven de urentoedeling, zelf bepalen hoe zij hieraan invulling geven.

Het resultaat van deze tussenoplossing is dat iedereen maar wat doet; er is een grote mate van vrijblijvendheid ontstaan. Studenten zijn in de praktijk vrij om al dan niet deel te nemen aan SLB en docenten voelen zich vrij in de wijze van invulling geven aan de begeleiding.

### **Spanning tussen doelstellingen**

Er is binnen de opleidingen van het DvG zowel onder docenten als management onvrede over de bestaande voorlopige uitvoering van de SLB.

Vrijwel iedereen is het erover eens dat de huidige opzet niet bijdraagt aan de opleidingen als stimulerende leeromgevingen. Het management tracht meer greep krijgen op het onderwijsproces. Docenten denken zeer verschillend over de mogelijkheden van begeleiding.

Voor een van de opleidingen van het DvG, met name Verpleegkunde, maakt begeleiding in de vorm van supervisie vanaf de start deel uit van het curriculum. De andere opleidingen, Voeding en diëtetiek<sup>1</sup> en Logopedie daarentegen zijn van oudsher meer gericht op kennisoverdracht en instructie. Binnen deze opleidingen wordt begeleiding overwegend gezien als 'iets voor softies'.

Directie en management van het departement zijn hard bezig het beleidsvoornemen om te zetten in een eenduidige studiehandleiding (dat wil zeggen: geldend voor alle opleidingen), in de vorm van een set spelregels. In de praktijk moeten deze gaan fungeren als stelregels ofwel regels waaraan zowel docenten als studenten zich moeten houden. Kortom, het gaat hier om studieloopbaanbegeleiding als een geheel van voorschriften in de vorm van regels, protocollen, richtlijnen en formats (zoals portfolio's en persoonlijke ontwikkelplannen). Verder staat voor het komende jaar het ontwerpen van een competentieprofiel studieloopbaanbegeleider op het programma. Ook dit profiel moet ertoe leiden dat SLB op een min of meer strikte en strakke manier door de docenten wordt toegepast.

De problematiek rond SLB escaleert. Docenten zijn in onlangs gehouden functioneringsgesprekken door hun managers aangesproken op de slechte resultaten in studentenenquête's. In de teamvergaderingen gaat het keer op keer over studierendementen in de diverse fasen van de opleidingen. De boodschap is steeds dat de cijfers snel omhoog moeten. Docenten dreigen met betrekking tot SLB en masse het bijltje erbij neer te gooien. De departementsdirecteur, geconfronteerd met de aanhoudende klachten en de blijvende onrust besluit een adviseur/begeleidingskundige in te huren, met als opdracht: het draagvlak voor SLB dient verbeterd te worden. De vraag luidt wat in deze specifieke situatie voor wie goede begeleiding is.

**BEGELEIDINGSKUNDIGE NOTIES** Bij supervisie en coaching is in de meeste gevallen het 'staande' beleid van de gastorganisatie en de beroepsvereniging uitgangspunt voor methodische handelen. Organisationsbeleid is er ten principale op gericht om eventuele tegenstellingen in de organisatie zoveel mogelijk onschadelijk - dat wil zeggen: meetbaar, berekenbaar en beheersbaar - te maken. De situatie moet immers werkbaar blijven.

### **Begeleiding als ethisch arrangement**

Binnen de door mij voorgestane begeleidingskundige zienswijze is begeleiding niet een min of meer gereed

<sup>1</sup> Voor de omvorming tot hogescholen maakte deze opleiding Diëtetiek deel uit van een heao.

product (methode), maar een ethische praktijk die doorlopend de grenzen van organisatie, arbeid en leven aftast binnen concrete situaties. Bij complexe begeleidingsvraagstukken is er vrijwel altijd sprake van een ethische vraagstelling die nimmer volledig vervuld of beantwoord kan worden. Kenmerkend hierbij is het proces van stelling nemen. De begeleidingskunde richt daarbij de aandacht ook op wat niet direct zichtbaar maar wel aanwezig is en dat doorwerking heeft in complexe omstandigheden ofwel het politieke. Een dergelijke begeleidingskundige benadering is zowel in termen van theorie als van praktijk van toegevoegde waarde ten opzichte van de huidige begeleiding- en adviespraktijken (Coenen, 2013, p. 119). Een rijkere theoretische zienswijze in de vorm van 3D-denken en een rijkere werkwijze als 'palimpsest' vormen de kern.

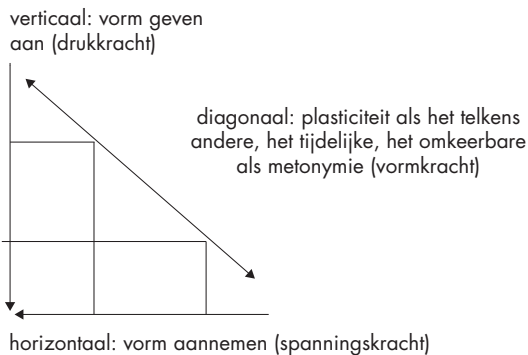
### **3D-denken**

Een begeleidingskundige zienswijze onderscheidt zich, zoals gezegd, van de bestaande begeleidingspraktijken door een ander, rijker perspectief: het denken vanuit de diagonaal, als toevoeging op het dominante dichotome denken dat naar mijn mening al meer dan honderd jaar kenmerkend is voor de sociale en bedrijfswetenschappen. Deze dichotomie of tweedeling is ook binnen begeleidingspraktijken zichtbaar. Supervisie en intervisie zijn op reflectie gebaseerde begeleidingsmethoden, met een zekere nadruk op het gemeenschappelijke in relaties, op acceptatie en aanpassing, en op processen van nevenschikking. Dat noem ik horizontaliteit. Coaching als begeleidingsmethode gaat eerder uit van de meer formele, hiërarchische verhoudingen en structuren, van oplossingen en resultaten, en van processen van onder- en boven-schikking. Dat noem ik verticaliteit. Zowel onder coaches als supervisors staat de bestaande orde (ofwel het beleid) niet fundamenteel ter discussie.

De spanning tussen het horizontale en het verticale beschouw ik als een oerdynamiek. De bedenkers van organisatie- en maatschappijtheorieën hebben voor deze oerspanning steeds nieuwe termen gevonden.

In de politiek was tot voor kort de tweedeling tussen links en rechts bepalend. Bekende dichotomieën in de maatschappijwetenschappen zijn *Gemeinschaft/Gesellschaft* (Tönnies) en, daarvan afgeleid, *systemewereld/leefwereld* (Habermas). In de organisatie- en veranderkunde zijn *mechanisch/organisch* (Burns en Stalker), *ontwerpbenadering/ontwikkelingsbenadering* (Boonstra) en *bovenstroom/onderstroom* (Van Es) veelgebruikte dichotomieën. Dergelijke tweedelingen geven een illusie van beheersbaarheid.

Verticale begeleidingsmethoden gaan uit van een rationalistisch mensbeeld, een geloof in objectieve zekerheid, van de formele en hiërarchische kanten van relaties. In termen van vormleer staat bij verticaliteit het 'vorm geven aan' voorop. Een voorbeeld is, gegeven de organisatiedoelstellingen, het met behulp van begeleiding nader vorm geven aan het (efficiënt en effectief) functioneren van een persoon; de persoon wordt ingepast in het systeem. Horizontale begeleidingsmethoden hanteren een mensbeeld waarin de mens als betekenisgever wordt gezien, terwijl het bereiken van subjectieve zekerheid mogelijk wordt geacht en het benadrukken van het gemeenschappelijke in relaties uitgangspunt is. In termen van vormleer wordt bij horizontaliteit meer uitgegaan van de mogelijkheden van 'vorm aannemen'. In begeleiding krijgt een persoon de ruimte om zijn krachten te onderzoeken en verder uit te werken ('empowerment'). Begeleidingskunde als diagonale beweging voegt hieraan toe dat de mens (ook) een conflictueus wezen is, dat intersubjectieve aannemelijkheid in de meeste gevallen het hoogst haalbare is, dat in arbeidsprocessen samenwerking én concurrentie een rol spelen en dat werkzame relaties zich kenmerken door wisselende wederkerigheid. Alleen op de diagonaal kan iets zowel vorm aannemen als vorm geven aan; dat noem ik plastisch. De diagonaal staat voor een denken vanuit het telkens andere; het is tijdelijk, voorlopig, fragiel en omkeerbaar. Het is altijd voorstelbaar om te schuiven. Begeleiding is in de diagonale zienswijze een voortdurend precair schuiven, verschuiven, terugschuiven, opschuiven, afschuiven, inschuiven,



**Figuur 1** De taal van de diagonaal.

toeschuiven, doorschuiven en aanschuiven (metonymie; zie figuur 1).

### ***Drie dimensies van begeleiding***

Door de eenzijdige gerichtheid op begeleiding als methode zijn andere dimensies, zoals het contextuele en het relationele, lange tijd onderbelicht gebleven. Nodig is een driedimensionele benadering van begeleiding. De begeleidingskunde maakt waar mogelijk gebruik van aspecten van bestaande begeleidingsmethoden (methodische dimensie), maar maakt - nadrukkelijker dan in supervisie of op een andere wijze dan bij coaching - gebruik van de omstandigheden (contextuele dimensie) en heeft oog voor de huidige vluchtigheid van het dagelijkse leven, de almaar toenemende eisen van transparantie, de tegenstellingen en de principiële onafheid van relaties die van mensen meer en meer een activistische instelling verlangt (relationele dimensie).

### ***Palimpsest***

Bij omvattende begeleidingsvraagstukken (zoals SLB) gaat het vrijwel altijd om langdurige, zo niet oneindige en daardoor in de tijd veranderende vragen. Dergelijke vraagstukken kennen meerdere lagen: verhalen, ingangen, verlangens, oudere fragmenten, verwrongen beelden, schaduwen, enzovoort. Zij zijn vrijwel nooit terug te voeren tot een enkele oorzaak, oorsprong of bron, maar zijn co-

originair ofwel in zichzelf tegenstrijdig. Dit vraagt om een geëigende methodische benadering. Een dergelijke co-originaire textuur verdraagt geen stringente aanwijzingen, maar eist van zichzelf de vrijheid op om te onderzoeken, te meanderen, om te buigen, af te drijven, op drift te raken en omleidingen in te stellen. Vrijheden die, zoals gezegd, een specifieke methodische benadering overstijgen.

De term palimpsest wordt gewoonlijk gebruikt voor een hergebruikt stuk perkament. De klassieke term voor een palimpsest is 'codex rescriptus'. In de oudheid werd de bovenste laag van een beschreven perkament afgeschraapt, zodat het opnieuw beschreven kon worden. Dit werd gedaan omdat perkament in de oudheid een van de weinige beschikbare dragers voor teksten was. Perkament was vrij zeldzaam en daardoor kostbaar. Een belangrijke voorwaarde om tot afschrapen over te gaan, was dat de oorspronkelijke tekst door de bezitters (zoals monniken of leden van de hofhouding) niet langer van belang werd geacht. Palimpsest zie ik als een vrije methode, waarbij de af te leggen weg ('meta hodos' ofwel methode) nog in de chaos van het leven en werken van alledag moet worden vrijgemaakt.<sup>2</sup> Hierbij behelpen we ons met wat ons ter beschikking staat. Wat we aan gelaagdheden aantreffen, herschikken en herschrijven we zonnodig. We hebben oog voor eerder ingeslagen wegen, de omgeving, de condities en de omleidingen.

**BEGELEIDINGSKUNDIG HANDWERK** In deze paragraaf beschrijf ik kort de werkwijze van de begeleidingskunde in deze casus over studieloopbaanbegeleiding.

### ***Meelopen***

De eerste werkweek van de begeleidingskundige staat in het teken van het zich laten meedrijven, van een op drift raken ('dérive'); dit is een palimpseste 'methode'. Concreet betekent dit dat de begeleidingskundige die week willekeurig aan medewerkers die zij binnen het departement tegenkomt vraagt of ze een stukje mag meelopen. De ene docent gaat juist de les in, een andere staat op het punt met collega's in

<sup>2</sup> Vermaak (2009) noemt dit emergent plannen.

overleg te gaan, een manager gaat even koffie halen, enzovoort. In veruit de meeste gevallen gaat de aangesproken medewerker, na van de verbazing bekomen te zijn, akkoord en ontspint zich een soms verrassend gesprek, bijvoorbeeld over wat iemand bezighoudt, wat er plaatsvindt of wat iemand opvalt. Meelopen is een praktische strategie, een micropraktijk die de gebruikelijke ordeningsdwang van eerst afspraken maken, onderwerpen agenderen, vergaderingen plannen, enzovoort, ontregelt. Door mee te lopen, sluit de begeleidingskundige aan bij wat er is, bij wat er gebeurt. Het is een 'op drift raken', waarbij het contextuele, relationele en methodische op elkaar inwerken. De begeleidingskundige voegt zich in.

De belangrijkste opbrengsten van deze week zijn dat het ijs gebroken is, dat er op een natuurlijke manier kennisgemaakt is, dat er over en weer vragen zijn gesteld, dat er verhalen zijn verteld, verlangens zijn verwoord, frustraties zijn geuit ('eerlijke' informatie), dat de mensen nieuwsgierig naar het vervolg zijn geworden en - misschien wel het belangrijkste - dat er over en weer (enig) vertrouwen is ontstaan.

### *Narratief*

De begeleidingskundige luistert in de daarop volgende weken naar de persoonlijke verhalen van de direct bij SLB betrokken medewerkers: studieloopbaanbegeleiders en coördinatoren. De rijkdom aan verhalen laat het toe enkele uitkomsten te formuleren (deze zijn ter controle en goedkeuring voorgelegd aan de gesprekspartners).

- De leiding van het departement heeft in de ogen van de docenten overwegend oog voor studieloopbaanbeleid met de nadruk op rendementen en het nakomen van prestatieafspraken.
- De huidige onderwijsomgeving is hectisch. In de afgelopen tijd waren er, kort na elkaar, verschillende wisselingen in het management, zowel op het niveau van de teamleiding als op dat van het afdelingsmanagement. Het departement maakt een snelle groei door, waardoor steeds nieuwe medewerkers moeten worden aangenomen. Tegelijkertijd

is er sprake van baanonzekerheid. Vaste contracten worden nog maar mondjesmaat verleend. Het merendeel van de nieuwe mensen werkt op basis van een tijdelijke contract. Alle medewerkers ervaren een hoge werkdruk en bij sommigen is er sprake van langdurige stress.

- Alle docenten van de opleiding worden geacht aan studieloopbaanbegeleiding uitvoering te geven. Hun scholing als begeleider is divers; sommige docenten hebben een afgeronde supervisieopleiding, anderen een coachachtergrond. Er zijn ook docenten die begeleiding geven op basis van hun jarenlange ervaring als docent. Bij de opleiding Voeding en diëtetiek geven studieloopbaanbegeleiders begeleiding vanuit hun ervaring of vanuit hun training als coach. Studieloopbaanbegeleiders die werkzaam zijn bij de opleiding Verpleegkunde werken overwegend vanuit hun achtergrond als geschoold supervisor. Supervisie heeft een lange geschiedenis bij deze opleiding. Binnen de opleiding Logopedie wordt uitsluitend gebruik gemaakt van een oplossingsgerichte vorm van coaching.
- Bij studieloopbaanbegeleiding zijn er grofweg drie stromen: *a* studieloopbaanbegeleiders die zich conformeren aan het uitgezette beleid en in hun begeleiding het belang van studierendement benadrukken, *b* studieloopbaanbegeleiders die meer aandacht hebben voor de relatie met de studenten, in termen van het bieden van een veilige omgeving waarbinnen zij hun verhaal kwijt kunnen, het bieden van een luisterend oor en zo nodig een schouder om op uit te huilen, en *c* studieloopbaanbegeleiders die zoveel mogelijk rekening proberen te houden met zowel het rendement als met de ervaringen en gevoelens van studenten. Kortom: de invulling en uitvoering van SLB is in de huidige praktijk divers en gefragmenteerd.
- Lang niet alle studenten maken gebruik van SLB. Niet op komen dagen heeft voor hen geen directe consequenties.<sup>3</sup> Sommige docenten vinden dit wel best, het bevestigt hun opvatting dat SLB 'niks

<sup>3</sup> Alleen als een student bezwaar maakt tegen bijvoorbeeld een onvoldoende cijfer, wordt zijn aan- of afwezigheid bij SLB bekeken. Blijkt hij hiervan geen gebruik te hebben gemaakt, dan wordt het bezwaar direct afgewezen.

voorstelt'. Docenten die SLB benaderen vanuit een supervisorisch perspectief reppen meer dan de andere docenten over positieve effecten, in termen van aanwezigheid en inbreng.

### **Narratieve ruimte**

Eenmaal per jaar organiseert het departement een kloosterdag, een dag van bezinning waar docenten en opleidingsmanagement in relatieve rust met elkaar van gedachten kunnen wisselen over actuele onderwerpen. De ingehuurde begeleidingskundige stelt voor, met instemming van de deelnemers, om de uitkomsten van de individuele gesprekken te agenderen voor de eerstvolgende kloosterdag. De suggestie wordt overgenomen. Het onderwerp competentieprofiel voor de SLB'er is eerder al door het departementsmanagement op de agenda gezet. Er wordt bij dit onderwerp nu extra tijd ingeruimd voor de bevindingen uit de individuele gesprekken. Het onderwerp krijgt, in plaats van een dagdeel, twee dagdelen toebedeeld. Afgesproken wordt dat de begeleidingskundige voor dit onderwerp de bijeenkomst zal voorzitten.

Bij aanvang introduceert de begeleidingskundige 3D-denken, als een toevoeging op de huidige dichotome praktijk die de opleiding in de greep houdt. Vervolgens worden de aanwezigen in de gelegenheid gesteld om toe te lichten wat zij met betrekking tot SLB belangrijk vinden. De departementsdirecteur, opleidingsmanagers en teamleiders benadrukken nogmaals dat de prestatieafspraken nagekomen moeten worden; het huidige SLB-traject levert nog te weinig op. Verbeteringen zijn noodzakelijk. Hun boodschap luidt kort en krachtig: volg en stuur de student.

De aanwezige docenten hebben om uiteenlopende redenen overwegend onvrede met de huidige situatie rond SLB. Er zijn docenten die terug willen naar frontaal lesgeven, anderen geven aan wel goede begeleiding te willen geven, maar niet over voldoende faciliteiten te beschikken. Juist in de begeleiding denken deze docenten eigenheid te kunnen laten zien. Onderwijsuitvoering vraagt in hun optiek om een zekere autonomie. Alleen voor zover er mogelijkheden zijn

(en blijven) om een persoonlijke 'touch' aan het onderwijs te geven, kan er sprake zijn van eigenaarschap van het onderwijs. Het geven van begeleiding is daarvoor zeer geschikt.

Na een vruchtbare discussie worden voor SLB als relevante thema's benoemd: existentie, educatie en professe. Deze aspecten worden in het tweede dagdeel verder uitgewerkt.

- *Existentie.* De opleiding Verpleegkunde heeft sinds enige tijd te maken met een grote toeloop aan studenten. De vooruitzichten op een baan in de zorgsector zijn gunstig. Bij de opleiding Voeding en Diëtetiek is sprake van een beperkte groei. De instroom van de opleiding Logopedie is al jaren constant. De studentenpopulaties bestaan overwegend uit pubers en adolescenten die gemeen hebben dat zij een baan in de zorg ambiëren, maar verder onderling sterk kunnen verschillen, zowel fysiek als psychisch. Veel studenten gaan voor het eerst op kamers, zij moeten hun weg (nog) vinden in het sociale verkeer en een balans zoeken tussen presteren en ontspannen. Deze in de Randstad gesitueerde hogeschool heeft bovendien veel studenten van allochtone afkomst. Verder volgen in toenemende mate studenten met een beperking de opleidingen. Deze jonge mensen hebben aandacht en soms zorg nodig. Het leven van alledag vraagt aandacht.

- *Educatie.* Alle aanwezigen zijn het erover eens dat de situatie rond SLB verbetering behoeft. Een deel van de docenten heeft moeite met de huidige vrijblijvendheid waarbij docenten (en studenten) maar doen wat hen goeddunkt. Vrijwel iedereen is het erover eens dat het niet iedereen gegeven is zonder scholing begeleiding te geven. Iedere docent die SLB geeft dient een specifieke training te hebben gevolgd en kan op basis daarvan gecertificeerd worden. Alle deelnemers ervaren een bepaalde spanning tussen enerzijds de noodzaak om het rendement van de opleiding sterk te verbeteren en anderzijds het gegroeide inzicht dat hoogwaardig onderwijs aan paramedici niet alleen technische,



maar ook steeds vaker communicatieve en ethische kennis en inzichten vereist. Dit zijn kwaliteiten die meer vergen dan kennisoverdracht of training. Deze spanning is door de deelnemers uitgewerkt in termen van expertise versus normen en waarden.

- *Professie.* Bij de behandeling van dit thema gaat het over de vraag of de voorgenomen inrichting van SLB binnen de opleidingen niet te veel als een organisatie-intern fenomeen wordt opgevat. De gedachte achter dit thema is dat we te maken hebben met onderwijs dat opleidt voor een beroep of professie; onderwijs dat een sterke maatschappelijke oriëntatie dient te hebben. Vele beroepsopleidingen hebben niet voor niets een werkveldcommissie, bestaande uit in de praktijk werkzame mensen die de opleiding op de hoogte houden van de behoeften en wensen van het werkveld. Enkele docenten/praktijkbegeleiders opperden dat het eindresultaat van vier jaar SLB (en studeren) mede ten goede dient te komen van het werkveld, door de opbrengsten specifiek toegankelijk te maken voor het werkveld. Bijvoorbeeld door studenten die op het punt staan zich op de arbeidsmarkt te begeven, als eindopdracht een marktgerichte presentatie (showcase) te laten voorbereiden die vervolgens omgezet kan worden in een LinkedIn-pagina.

De aanwezigen stellen aan het einde van het tweede dagdeel vast dat de opbrengsten van de twee dagdelen de eigen (interne) organisatie overstijgen. De geopperde ideeën raken de studenten en de werkvelden (ofwel de transactionele omgeving). De begeleidingskundige stelt daarop voor om over de uitkomsten van deze dag een studiedag te organiseren, met studenten en vertegenwoordigers van de werkvelden. Binnen de hogeschool is er eerder ervaring opgedaan met de werkvorm 'world café'. De begeleidingskundige neemt een suggestie om hiervan gebruik te maken over. Met deze werkvorm kan een dialoog tot stand worden gebracht rond een bepaald thema. Een grote

groep wordt gesplitst in kleine groepjes van vier tot vijf mensen, die staande aan cafétafels een brandende vraag bespreken. Na iedere ronde van twintig tot dertig minuten wisselt de samenstelling van elke tafel; de deelnemers schuiven door. Eén persoon - de gastheer of gastvrouw - blijft achter. Deze schrijft de resultaten van het gesprek op een vel dat op tafel blijft liggen en geeft aan het begin van een nieuwe ronde uitleg over de eerder besproken thema's en ideeën. Aan het eind van de dag worden deze mindmaps plenair besproken.

### **Permeabele ruimte**

De 'transactionele' omgeving krijgt zo alsnog een stem binnen de eerder gerealiseerde narratieve ruimte. De ideeën, ervaringen en problemen van alle betrokkenen kunnen een plek krijgen. Om praktische redenen krijgen studenten uit het derde jaar van de opleidingen een uitnodiging. Zij zijn overwegend blij verrast dat ze gevraagd worden mee te doen. Ruim vijftig studenten melden zich aan; een grote opkomst. Daarnaast ontvangt een tiental mensen uit het werkveld een invitatie. Studenten, werkveld, begeleiders en coördinatoren luisteren naar elkaars ervaringen met SLB. Het zijn verhalen die verrassen en die nopen tot heroverwegen en nadenken. Alle deelnemers worden als het ware 'gedwongen' op hun schreden terug te keren en de SLB wordt opnieuw uitgevonden.

De belangrijkste conclusie van deze dag is dat SLB meer is dan een (nieuw) vak naast klassieke les- en werkvormen. Begeleiding wordt door de aanwezigen omschreven als een onderwijsbasisvoorziening, waarbij docenten en studenten zich - aan de hand van de voortdurend veranderende omstandigheden - op een plastische wijze (dat wil zeggen: zowel vorm aannemen als vorm geven) bezighouden met rendementen, leer- en werkervaringen en persoonlijke omstandigheden. Begeleiding als een (ethisch) arrangement. Hiermee wordt ook uitdrukking gegeven aan eigenaarschap van het onderwijs als een relationele praktijk: onderwijs is het 'eigendom' van zowel de student als de docent.

**ROL BEGELEIDINGSKUNDIGE** Het beschreven proces is nog volop in ontwikkeling en er is nog een lange weg (door de instituties) te gaan. De weergave laat wel toe enkele aspecten van de rol van de begeleidingskundige uit te lichten.

- De begeleidingskundige hanteert een ontregelen-de palimpseste werkwijze, hier in de vorm van meelopen. Zij sluit aan bij wat er zoal gebeurt.
- Door de introductie van 3D-denken ofwel de taal van de diagonaal slaagt zij erin de bestaande dichotomie - procesbeheersing versus onderwijsontwikkeling - die de opleidingen (en de hogeschool en de sector) in de greep heeft, te doorbreken.
- Zij weet aandacht te genereren voor een rijkere opvatting over narrativiteit. De individuele verhalen van leiding en docenten krijgen grotere zeggingskracht op de kloosterdag (als narratieve ruimte). Vervolgens zijn studenten, begeleiders en teamleiders bij elkaar gebracht waardoor een

‘operationeel geopend systeem’ ofwel een permeabele ruimte is ontstaan.

- Het begeleidingstraject leidt ertoe dat zowel docenten als studenten weer activist worden in hun werksituatie of praktijk. SLB vereist in de geschetste omstandigheden onder meer denken in termen van micropraktijken (de dagelijkse werkelijkheid van de relatie tussen student en docent) in plaats van eenzijdig denken vanuit macroperspectief (studieloopbaanbeleid).
- De (studieloopbaan)begeleiding kan zo als het ware opnieuw worden uitgevonden. Het proces krijgt regeneratieve kwaliteiten.

Samenvattend: een andere zienswijze (3D-denken) en werkwijze (palimpsest) bieden een uitweg in situaties waarin een dichotome structuur partijen ‘gegijzeld’ houdt. Begeleidingskundigen kunnen hierbij een belangrijke rol vervullen.



## LITERATUUR

- Ajdukovic, M., Cajvert, L., Judy, M., Knopf, W., Kuhn, H., Madai, K. & Voogd, M. (2014). *ECVision. European glossary of supervision and coaching*. Wenen: Wiener Volkshochschulen.
- Boonstra, J.J., Steensma, H. & Deminint, M.I. (red.) (2002). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag: Elsevier.
- Burns, T. & Stalker, G.M. (1961). *The management of innovation*. Londen: Tavistock.
- Coenen, B. (2013). *Coaching de oorlog verklaard! Een driedimensionale benadering van denken en handelen bij begeleiding en verandering*. Rotterdam: 2010 Uitgevers.
- Es, R. van (2008). *Veranderdiagnose. De onderstroom van organiseren*. Deventer: Kluwer.
- Habermas, J. (1968). *Techniek und Wissenschaft als 'Ideologie'*. Berlijn: Suhrkamp.
- Tönnies, F. (1887/1990). *Gemeenschap en maatschappij*. Leuven: Acco.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.