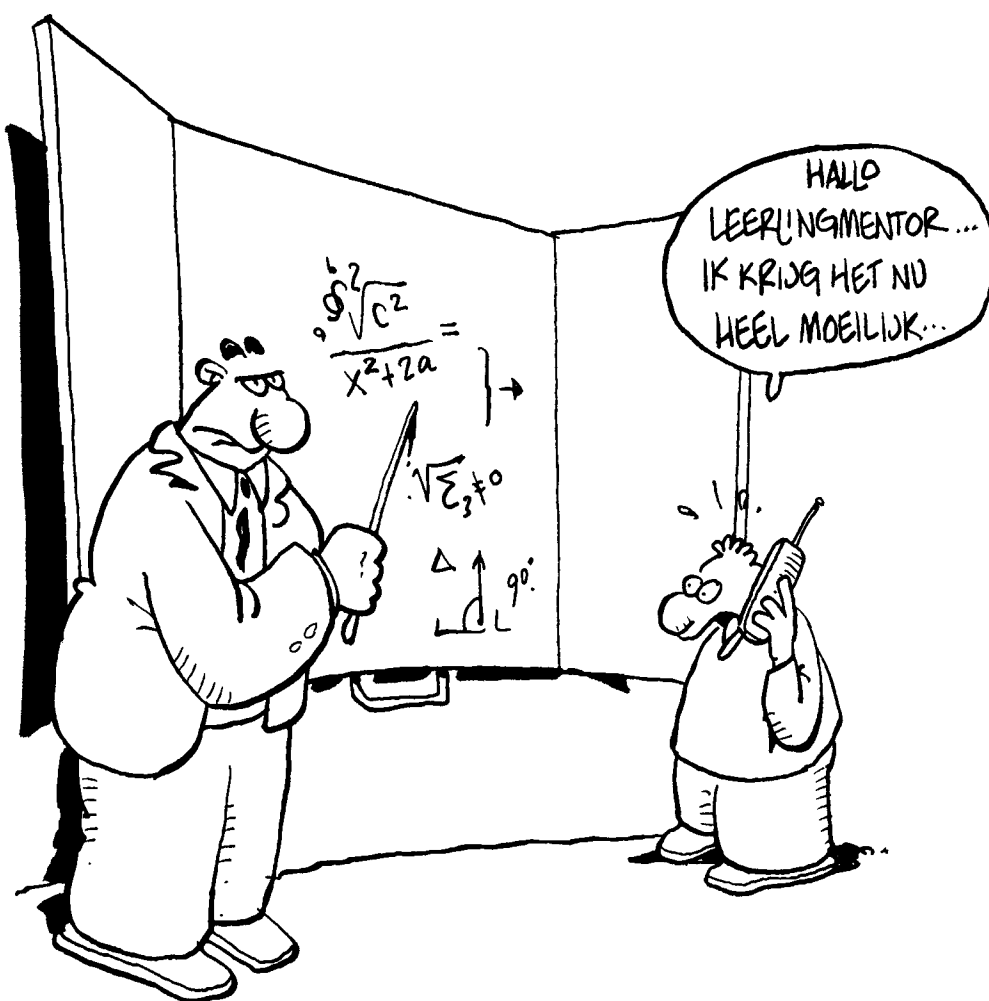


Handreiking

Opzetten van een mentorproject voor allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs



Utrecht
Mei 2004

Handreiking

Opzetten van een mentorproject
voor allochtone leerlingen in het
voortgezet onderwijs

Colofon

Productie:

Sardes Utrecht

Tekst:

Bloemers en De Regt

Eindredactie:

Karin Vaessen en Paul Kooiman

Illustratie:

Wim Steenhagen

Sardes is een zelfstandig bureau in de educatieve sector. De werkwijze van Sardes is gebaseerd op een toekomstgerichte en innovatieve visie en wordt gekenmerkt door een samengaan van de functies van onderzoek, ontwikkeling, advisering, scholing, begeleiding en projectmanagement.

© Sardes, mei 2004



INHOUDSOPGAVE HANDREIKING

INLEIDING	3
1. MENTORING VOOR ALLOCHTONE LEERLINGEN IN HET VOORTGEZET ONDERWIJS.	6
1.1. <i>Wat is mentoring?</i>	6
1.2. <i>Begrippenkader mentoring</i>	10
1.3. <i>Waarom mentoring voor allochtone leerlingen</i>	11
1.4. <i>De taakverdeling bij mentoring</i>	11
1.5. <i>Een effectieve structuur voor mentoring op school</i>	13
1.6. <i>Mentoring: grenzen en voorwaarden</i>	14
1.7. <i>Mentoring; kosten en baten</i>	15
2. INVOEREN VAN MENTORING; EEN STAPPENPLAN	17
2.1. <i>Stap 1: Oriëntatie en draagvlak</i>	19
2.2. <i>Stap 2: Een plan van aanpak maken: “Zo gaan we het doen!”</i>	21
2.3. <i>Stap 3: Werving, selectie en training</i>	24
2.4. <i>Stap 4: Uitvoering en onderhoud</i>	29
2.5. <i>Stap 5: Evaluatie en bijstelling van mentoring</i>	32
3. TIPS VOOR HET WERKEN MET MENTOREN EN MENTEES	34
3.1. <i>Werken met leerlingmentoren</i>	34
3.2. <i>Werken met studentmentoren</i>	35
3.3. <i>Werken met volwassenmentoren</i>	36
3.4. <i>Tips voor het werken met mentees</i>	37
4. MEER WETEN OVER MENTORING?	39
BIJLAGEN	41
<i>Bijlage 1: Checklist voor elke stap</i>	42
<i>Bijlage 2: Voorbeelden van brieven en formulieren</i>	49

Inleiding

Jongeren leren van elkaar en van hun omgeving. Als je je als volwassene bemoeit met de problemen van leerlingen blijkt soms dat je de problemen niet oplost, maar vergroot. In plaats daarvan kun je een beroep doen op talenten van de jongeren zelf. Vraag je hen zich in te zetten, breng je hen in de positie om met elkaar een probleem op te lossen, dan kom je vaak tot verbazingwekkende resultaten.

In deze handreiking krijgt u concrete richtlijnen om mentoring te organiseren en uit te voeren. De handreiking is in eerste instantie geschreven voor scholen voor het voortgezet onderwijs en is bestemd voor degenen die mentoring op school gaan opzetten en uitvoeren: *de (school)coördinatoren mentoring* en gemeenten. In sommige gemeenten wordt voor een mentorproject voor meerdere scholen een coördinerende instantie van buiten de betrokken scholen aangesteld. Ook voor deze organisaties is deze handreiking bedoeld, zodat de taken tussen hen en de schoolcoördinator in goed overleg verdeeld kunnen worden.

De handreiking geeft u de pijlers aan waarop mentoring opgebouwd kan worden. De voorgestelde opzet in deze handreiking biedt ruimte voor een specifieke invulling van mentoring op elke school en biedt u alle mogelijkheden om de bestaande mentorprojecten in te passen. De handreiking kan ertoe bijdragen dat mentoring een ‘vaste plek’ krijgt in de op die school bestaande structuur voor leerlingbegeleiding.

De handreiking maakt deel uit van het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring. Dit is een samenwerkingsproject van Sardes en IMES in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het Ministerie van Justitie.

Met het landelijk ondersteuningsprogramma is getracht een professionaliseringslag te maken voor het instrument van mentoring. Mentoring wordt vormgegeven door een duidelijke structuur op te zetten voor mentoring op school, waarbij coördinatoren (intern en extern) het proces organiseren. Verder worden mentoren getraind om leerlingen (mentees) zo goed mogelijk te ondersteunen.

In het onderwijskansenbeleid wordt er veel van mentoring verwacht. Het wordt beschouwd als een middel met veel mogelijkheden, met name bij de begeleiding van schoolloopbanen van allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs (zie de nota ‘Onderwijskansen, Landelijk Beleidskader Onderwijsachterstanden’). Verwacht wordt dat mentoring een bijdrage kan leveren aan vermindering van schooluitval, minder afstroom uit Havo/Vwo en verbetering van de doorstroom naar vervolgonderwijs. Ook in de nota ‘Kansen Krijgen Kansen Pakken’ wordt mentoring genoemd bij de actiepunten voor de integratie van jongeren uit etnische minderheden. Daar wordt mentoring gezien als een instrument om het perspectief van leerlingen te verbeteren.

Aanleiding voor het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring was dat ondanks het toenemende aantal projecten, mentoring nog steeds geringe bekendheid geniet. Het Ministerie van O.C.W. en het Ministerie van Binnenlandse Zaken (inmiddels overgegaan naar het Ministerie van Justitie) wilde op basis van de ervaringen met mentoring in Nederland de methodiek professionaliseren. Het programma is in een beperkt aantal steden gestart, te weten Utrecht en Roosendaal. In het voortgezet onderwijs zijn verschillende vormen van mentoring opgezet.

Het programma voorziet in:

- een begeleidingsstructuur bij de opstart van het mentorproject
- een handreiking voor het opzetten van een mentorproject
- een training voor de coördinatoren mentoring
- een trainingsopzet voor de training van mentoren
- een proces- en effect-evaluatie van het mentor project
- een bijdrage aan de ‘beloning’ van mentoren.

Het is natuurlijk ook van belang te weten of mentoring werkt. Daarom is het programma landelijk geëvalueerd. De evaluatie is verricht door het Instituut voor Migratie- en Etnische Studies (IMES) van de Universiteit van Amsterdam. Het doel was de methodiek van mentoring verder te ontwikkelen en de deelnemende scholen inzicht te bieden in de opbrengsten.

In de evaluatie komen drie projecten aan de orde. Het Marokkaans Coachingsproject in Den Haag (deel 1), het Mentorproject Roosendaal (deel 2) en het Mentorproject Utrecht (deel 3) (zie ook www.sardes.nl en www.integratie.nl).

De verdere professionalisering van het instrument mentoring zal doorgaan ook na de afsluiting van het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring. Zo zal de methodiek gespecificeerd worden voor de vmbo-doelgroep en zal er een landelijk ondersteuningsnetwerk voor mentoring opgezet worden. Voor verdere vragen en een begeleidingsaanbod kunt u contact opnemen met Sardes.

De voorliggende handreiking is in het kader van het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring in 2003 uitgetoetst in o.a. Utrecht en Roosendaal. Op basis van de ervaringen in deze steden en de evaluatiegegevens van het Marokkaanse Coachingsproject uit den Haag (zie M.Crul & K. Kraal, Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring, Amsterdam: IMES) is deze handreiking en bijbehorende training bijgesteld en verbeterd.

Het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring richt zich speciaal op mentoring voor allochtone leerlingen (*mentees*) in de onderbouw van VMBO en HAVO/VWO. Er is bewust gekozen voor deze eerste jaren in het voortgezet onderwijs omdat de verwachting is dat deze jongeren nog te beïnvloeden zijn in hun gedrag en toekomstverwachtingen. Ook blijkt dat de overgang van het basis- naar het voortgezet onderwijs voor veel leerlingen een periode is van grote veranderingen en onzekerheid. In bredere zin is deze handreiking niet alleen bruikbaar voor allochtone leerlingen, maar voor alle leerlingen die een steuntje in de rug kunnen gebruiken en baat kunnen hebben bij de ondersteuning van een mentor bij het afronden van hun opleiding op een niveau dat past bij hun talenten.

Deze handreiking is verder gericht op mentoring door verschillende soorten mentoren: *leerling-, student- en volwassenmentoren*. Bij de handreiking hoort een trainingsopzet ‘Train de mentor’. In deze trainingsopzet vindt u concrete voorstellen om de training voor mentoren in te richten. Ook deze handleiding is beproefd in meerdere gemeenten en bijgesteld op basis van de opgedane ervaringen.

De doelstelling van de handleiding is dat u na het lezen ervan concrete handvatten heeft gekregen voor het organiseren en uitvoeren van mentoring voor allochtone leerlingen in de onderbouw van het voortgezet onderwijs.”

Dit betekent dat u

- weet wat mentoring inhoudt en wat doelen zijn van mentoring in het onderwijs
- de doelen kent van het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring
- inzicht heeft in een effectieve structuur voor mentoring
- de rolverdeling kent tussen de verschillende ‘spelers’: mentoren, mentees en interne en externe coördinatoren mentoring
- weet wat ‘voorwaarden voor succes’ zijn bij het opzetten en uitvoeren van mentoring op school
- inzicht heeft in het stappenplan om mentoring op school te organiseren en uit te voeren.

De handreiking bestaat uit 5 onderdelen:

1. Mentoring voor allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs

U vindt in dit hoofdstuk achtergrondinformatie en voorwaarden om mentoring succesvol in te voeren op school. U leest meer over mentoring, het begrippenkader, de taakverdeling en een effectieve structuur voor mentoring op school.

2. Aan de slag met mentoring; een stappenplan

Dit hoofdstuk geeft u informatie om mentoring op school te organiseren. Om mentoring op te zetten, bieden we u een stappenplan aan. Het stappenplan bestaat uit de volgende vijf stappen: Oriëntatie en draagvlak, Plan van aanpak maken, Werving, selectie en training, Uitvoering en onderhoud en Evaluatie en bijstellen.

3. Tips voor het werken met mentoren en mentees

U vindt in dit hoofdstuk van de handreiking specifieke tips voor mentoring in verschillende typen voortgezet onderwijs. Het zijn tips voor het werken met de mentees: VMBO-leerlingen en HAVO/VWO-leerlingen. Tevens krijgt u tips voor het werken met de verschillende soorten mentoren: leerling-, student- en volwassenmentoren. Naar aanleiding van opgedane ervaringen worden deze tips aangevuld.

4. Meer informatie over mentoring

De handreiking is gebaseerd op ervaringen die eerder zijn opgedaan met bestaande mentorprojecten. In de handreiking verwijzen we naar deze projecten. In dit deel van de handreiking vindt u een literatuuroverzicht waarin u de projectbeschrijvingen kunt terugvinden. Op deze manier kunt u verder lezen als een project of bepaalde ervaringen u interesseren. Tevens vindt u hier handige adressen als u zich verder wilt verdiepen in mentoring.

5. Bijlagen

In de bijlagen vindt u voorbeeldmaterialen die u kunt gebruiken. U vindt hierin handige checklisten bij de vijf stappen van het stappenplan, voorbeelden van een informatiebrief voor mentoren en evaluatieformulieren voor mentees en mentoren. In de laatste bijlage treft u meer informatie aan over het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring.

We wensen u veel plezier en succes toe bij het opzetten en uitvoeren van mentoring bij u op school!

1. Mentoring voor allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs

In dit hoofdstuk vindt u belangrijke achtergrondinformatie en voorwaarden om mentoring succesvol in te kunnen voeren op school. In de zes paragrafen van dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Wat is mentoring?
- Begrippenkader mentoring
- Waarom mentoring voor allochtone leerlingen?
- Taakverdeling bij mentoring
- Een effectieve structuur voor mentoring op school
- Voorwaarden om aan de slag te gaan met mentoring.

1.1. Wat is mentoring?

Uit bestaande mentorprojecten komen de volgende omschrijvingen van mentoring naar voren:

- *Mentoring is sturing geven aan zelfsturing: leerlingen leren zelf beslissen en keuzes te maken voor hun toekomst (Toveren met aandacht, 2000).*
- *Een mentor biedt begeleiding aan een mentee en levert zo een bijdrage aan de ontwikkeling van de mentee (Mentormorfose, 1997).*
- *Een mentor kan een gevoel van richting geven in de zin dat zij/hij de mentee kan helpen zich te oriënteren op de toekomst, juist omdat zij/hij de betreffende keuzes al heeft gemaakt (Bijvoorbeeld Bekeken, 1998).*
- *De mentor neemt niet het werk van de leerling over, maar moedigt aan, geeft raad en activeert de eigen krachten van de leerling. Een mentor is iemand die je helpt om je eigen mogelijkheden en talenten te benutten (De ongekende kracht van leerlingen, 2001).*
- *Coaching (mentoring) is een nieuw instrument bovenop de bestaande leerlingbegeleiding. De deelnemende scholen uit het Marokkaans Coachingsproject hebben in dit project gekozen voor een onorthodoxe manier van begeleiding. Mentoren richten zich op de sociale, emotionele en gedragsontwikkelingen van leerlingen. Mentoren zijn vrijwilligers, buitenstaanders voor de school en het project overschrijdt daarmee de steeds onduidelijkere grens tussen welzijnszorg en onderwijs. (Evaluatie Onderzoek Landelijk Mentorprogramma, 2004)*

Mentoring is een begeleidende activiteit waarbij een meer ervaren persoon een minder ervaren persoon begeleidt door het uitwisselen van praktische ervaringen en het geven van regelmatige feedback. Het accent van de begeleiding ligt op het sociaal-emotionele vlak en de identiteitsontwikkeling van leerlingen. Een mentor kan de leerling stimuleren om betere prestaties te leveren. Daarnaast kan een mentor studiebegeleiding bieden en een leerling helpen zich te oriënteren op vervolgstudie en beroep. De begeleiding vindt meestal plaats buiten de lessen en de mentor fungeert vooral als persoonlijk rolmodel en coach.

De kracht van mentoring wordt mooi verbeeld in de Griekse mythologie: een mentor neemt niet het werk van de leerling over, maar kijkt vanaf de zijlijn toe en waar nodig moedigt hij/zij aan, geeft raad en activeert de eigen krachten van de pupil. Een mentor helpt niet alleen om alle gevaren het hoofd te bieden, maar ook om de mogelijkheden en talenten die iemand heeft, te verwerklijken.

Als u dit leest kunt u zich waarschijnlijk de positieve effecten van mentoring wel voorstellen. Vervolgens bedenkt u zich: maar hoe moet ik dit proces vormgeven?

Begeleiding en advisering door medeleerlingen, studenten uit het Hoger Onderwijs en mensen uit het bedrijfsleven worden niet meer aan het toeval of de spontaniteit overgelaten, maar bewust opgenomen in het schoolcurriculum. Mentoring wordt vormgegeven door een duidelijke structuur op te zetten voor mentoring op school, waarbij coördinatoren (intern en extern) het proces organiseren. Verder moeten medeleerlingen, studenten of volwassenen (mentoren) getraind worden om leerlingen (mentees) zo goed mogelijk te ondersteunen. In de bijbehorende trainingsopzet 'Train de mentor' is een training voor mentoren uitgewerkt.



Mentoring is afgeleid van een Griekse mythologie. Mentor was een oude wijze vriend van Odysseus, de koning van Ithaka.

Mentor was zijn raadsman, maar Odysseus vroeg Mentor ook om zijn zoon Telemachos bij te staan met wijze raad en voor te bereiden op zijn taak als koning. Kenmerkend voor het verhaal is, dat Mentor ervoor zorgt dat het verhaal uiteindelijk goed afloopt voor vader en zoon. Mentor doet dit niet door hen de overwinning te schenken, maar door de omstandigheden te creëren waaronder Telemachos en Odysseus zelf alle gevaren kunnen overwinnen.

Welke leerlingen moeten begeleid worden door een mentor? In deze handreiking wordt uitgegaan van twee groepen leerlingen. Leerlingen waarvan u vreest dat ze uitvallen zonder deze begeleiding; de zogenaamde 'risicoleerlingen'. Voor alle duidelijkheid gaat het bij deze groep dus niet alleen om bijvoorbeeld vmbo-leerlingen, maar om alle leerlingen (dus ook havo/vwo leerlingen) waarbij mentoring als middel wordt ingezet om ze op school te houden. Hierbij wordt een duidelijke grens getrokken bij zeer problematische jongeren, die bijvoorbeeld al in aanraking met HALT of politie zijn gekomen. Naast risicoleerlingen kunt u mentoring echter ook inzetten voor de groep leerlingen die het goed doen op school, maar waarvan u vermoedt dat niet alle talenten worden benut (de 'high potentials'). Om deze talenten te ontwikkelen, kan mentoring ook een krachtige methodiek zijn.

De mentorbegeleiding van deze twee groepen leerlingen kan in de praktijk enorm verschillen. Risicoleerlingen (zeker als het gaat om vmbo- jongeren die het praktijkonderwijs of het LWOO volgen) zijn vaak moeilijk te overtuigen van het nut van een mentor, krijgen vaak een andersoortige en meer intensieve begeleiding (vaak gericht op gedragsverandering), waarbij sprake is van meer complexe communicatielijnen dan de high potentials. Een meer specifieke aanpak voor de (laagste) vmbo- leerlingen zal in de toekomst door Sardes verder ontwikkeld worden.

De kracht van mentoring is dat leerlingen in een mentor een *rolmodel* kunnen vinden. Dit idee stelt echter wel eisen aan de relatie tussen mentor en mentee. Een rolmodel moet een mogelijk (levens)doel representeren en wel op zo'n manier dat een leerling zich aangesproken voelt door dit doel ('Bijvoorbeeld Bekeken, 1998). De leerling wil dat doel bereiken. Belangrijk in een relatie tussen mentor en mentee is dat een leerling ook vertrouwen heeft in het bereiken

van dat doel. Dat betekent dat mentor en mentee niet te ver van elkaar moeten afstaan in ervaringen en kennis. Dit laatste is een belangrijke aanbeveling die uit verschillende projecten naar voren komt. De matching van mentoren en mentees is cruciaal. In hoofdstuk 2 vindt u meer informatie over het matchen van mentoren en mentees (Stap 3).

Bij leerlingmentoring wordt gebruik gemaakt van de kracht van jongeren zelf door ervan uit te gaan dat jongeren (zowel de mentor als de mentee) de verantwoordelijkheid aankunnen om zichzelf en anderen te helpen ontwikkelen. “De ervaring in mentorprojecten leert ons dat we leerlingen vaak te laag inschatten en dat ze veel meer verantwoordelijkheid aankunnen dan volwassenen denken.” (‘De ongekende kracht van leerlingen’, 2001).

Waarom werkt mentoring?

In korte tijd zijn er in Nederland verspreid over het hele land uiteenlopende mentorprojecten in het onderwijs opgezet. Mentorprojecten met medeleerlingen, studenten of volwassenen als mentor. Een voorzichtige schatting komt uit op zo’n 25 projecten. Uit de beschikbare evaluatierapporten en onderzoeken spreekt een groot enthousiasme van mentoren, mentees en docenten.

De meerwaarde van mentoring als begeleidingsvorm wordt gevonden in:

- **Interactie.** Interactie tussen mentor en mentee stimuleert het leerproces en de leermotivatie. Mentoren geven individuele begeleiding waarbij van de leerling een actieve inzet wordt verwacht. De persoonlijke verstandhouding tussen de mentor en de mentee en de informele sfeer tijdens de ontmoetingen zijn de belangrijkste ingrediënten voor het succes van mentoring.
- **Veiligheid.** De nadruk in het klassikaal leren ligt op het ontwikkelen van cognitieve vaardigheden. Het sociaal-emotionele aspect van het leren is daarbij vergeleken onderbelicht. Voor het schoolse presteren is bijvoorbeeld ook zelfvertrouwen nodig. Het klassikaal leren biedt voor leerlingen met weinig zelfvertrouwen vaak niet de veiligheid om fouten te maken en keer op keer te proberen en te vragen. De mentor laat de mentee nooit vallen zolang de mentee het probeert. Onzekere mentees moeten stukje bij beetje ervaren dat zij iets kunnen, zodat zij hun capaciteiten optimaal leren gebruiken.
- **Het geringe leeftijdsverschil tussen mentor en mentee.** Mentoren staan wat leeftijd betreft tussen de docent en de leerling in. Bovendien vertegenwoordigt de mentor niet het belang van de school of van de familie. Er bestaat daarom geen machtsrelatie ten opzichte van de mentee van waaruit de mentor iets eist van de leerling. Juist in de puberteit is dit een belangrijk aspect van de begeleiding.
- **De mentor is een ervaringsdeskundige.** De mentor staat dicht genoeg bij de mentee om zich in te kunnen leven in de situatie van de mentee, maar heeft ook genoeg ervaring om te kunnen inzien welk gedrag productief is en welk niet. De mentor heeft vaak voor dezelfde vragen en problemen gestaan en daarbij oplossingen gezocht. Vanuit die ervaring kan de mentor adviseren, bemiddelen en begeleiden.
- **De mentor is een rolmodel.** Jongeren uit een kansarm milieu hebben in hun directe omgeving vaak weinig voorbeelden van succesvolle jongeren met een vergelijkbare achtergrond die op de universiteit zitten of het HBO. Het Hoger Onderwijs is ver weg en lijkt voor veel van hen haast onbereikbaar. Ze richten zich daar in hun ambities dan ook niet op. Een geslaagd iemand met dezelfde achtergrond of afkomst geeft hen het idee dat het (toch) mogelijk is om ver te komen. De mentor wijst hen de weg en laat hen zien dat met de nodige inzet succes kan worden behaald.
- **Empowerment.** De mentor appelleert aan de talenten van de leerling en geeft daarmee een duwtje in de rug. De mentor stimuleert en geeft richting, maar de leerling moet het uiteindelijk zelf doen. De mentor neemt geen verantwoordelijkheid over van de leerling, maar wijst de leerling juist op de eigen verantwoordelijkheid om te presteren.

Drie soorten begeleiding bieden

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen tutoring en mentoring. Tutoring verwijst naar het begeleiden van cognitieve processen bij leerlingen. Hierbij kunt u denken aan het bieden van studiebegeleiding en het begeleiden van studievaardigheden. Tutoring vindt vaak plaats in de klas.

In de definiëring van mentoring wordt het accent gelegd op het bieden van sociaal-emotionele begeleiding. Hierbij hoeft niet meteen gedacht te worden aan zware psychische problemen, in dat geval verwijst de mentor de leerling naar een professionele hulpverlener. Sociaal-emotionele begeleiding draait om het welbevinden op school, bijvoorbeeld door ondersteuning bij het zelf maken van keuzes, het versterken van de motivatie van de leerling, het bespreken van twijfels of een gesprek over een kwestie met een leraar of medeleerling. Deze begeleidende activiteiten vinden ook vaak plaats buiten de school. Sommige bestaande mentorprojecten geven zelfs duidelijk de voorkeur aan activiteiten buiten school. Leerlingen

hebben behoefte aan het praten over zaken die hen bezighouden en dat hoeven niet in de eerste plaats de leerprestaties te zijn. De meeste projecten wijzen uit dat mentoring vooral voorziet in de behoefte van leerlingen om hun ervaringen te kunnen bespreken.

In de praktijk blijkt dat mentoring vaak een mengvorm is van drie soorten begeleiding. In het landelijke programma gaan we ervan uit dat mentoring zich kan richten op deze drie soorten begeleiding:

- het bieden van sociaal-emotionele begeleiding
- het bieden van studiebegeleiding
- het bieden van een oriëntatie op vervolgstudie en arbeid.

Het accent van mentoring blijft liggen op de sociaal-emotionele begeleiding. Voor studiebegeleiding bestaan op school ook andere mogelijkheden. Voor het oriënteren op vervolgstudie en arbeid is de decaan op school de aangewezen persoon. Daarnaast kan een mentor een leerling ondersteunen door zijn eigen (leer)ervaringen in te brengen en van daaruit een leerling wegwijs te maken in de mogelijkheden die op en buiten school bestaan.

Mentoring is een aanvulling op de bestaande leerlingbegeleiding op school. Mentoring moet niet verward worden met het 'mentoraat' of begeleiding door een klassenmentor. Om verwarring met het klassieke mentoraat door docenten te voorkomen, is voor dit landelijke programma een begrippenkader afgesproken voor mentoring op school.

1.2. Begrippenkader mentoring

In deze handreiking hanteren we voor mentoring de volgende terminologie:

Mentoring is een vorm van ondersteuning waarbij een meer ervaren persoon een minder ervaren persoon begeleidt door het uitwisselen van praktische ervaringen en het geven van regelmatige feedback. Mentoring in deze handreiking is het begeleiden van allochtone leerlingen in de tweede klas van het VMBO en HAVO/VWO door ervaren personen. Het is een instrument om te bevorderen dat deze leerlingen op school blijven en hun school afmaken op een niveau dat past bij hun talenten. Mentoring geeft de meer ervaren personen de mogelijkheid om kennis en vaardigheden op te doen in het begeleiden van leerlingen.

Een *mentee* is een minder ervaren persoon die een extra steuntje in de rug kan gebruiken. In deze handreiking richten we ons met name op twee typen mentees: risicoleerlingen en high potentials.

Een *mentor* is een meer ervaren persoon die een rolmodel en begeleider kan zijn voor minder ervaren personen. In deze handreiking is een mentor een ervaringsdeskundige en rolmodel voor allochtone leerlingen. Een mentor ondersteunt leerlingen bij de studie, het sociaal welbevinden en (beroeps)keuzebegeleiding. We onderscheiden drie soorten mentoren:

- *leerlingmentor*: is een leerling van dezelfde school
- *studentmentor*: is een student van het MBO, HBO of WO
- *volwassenmentor*: is een volwassen beroepsbeoefenaar in een specifieke beroepspraktijk.

Een (*school-*)*coördinator mentoring* is de persoon die op een school mentoring gaat opzetten en uitvoeren. Een schoolcoördinator kan samenwerken met mensen van buiten de school om mentoring op te zetten en uit te voeren.

Een *extern coördinator mentoring* is een persoon van buiten de school die een bijdrage levert aan het opzetten en uitvoeren van mentoring op school. Deze onderhoudt de contacten op en met de scholen, maar moet ook goede contacten hebben met alle instellingen waar mentoren geworven kunnen worden (roc's, hogescholen, universiteiten en studie of studentenverenigingen). Dit kan een stedelijk coördinator zijn, maar het kunnen ook personen zijn van instanties die projecten uitvoeren binnen het onderwijs, personen van vervolgonderwijs, studentenverenigingen of het bedrijfsleven. Een extern coördinerende instantie zal veel organisatorische taken van de school kunnen overnemen. Externe coördinatoren kunnen bijvoorbeeld zorgdragen voor het aanleveren van studentmentoren en volwassenmentoren, de training aan mentoren verzorgen, contacten onderhouden met mentoren, themabijeenkomsten organiseren voor mentoren en de eindevaluatie verrichten.

De *trainer van de mentoren* is een persoon die de mentoren op praktische wijze leert hoe zij hun rol als mentor kunnen invullen. Een trainer van mentoren kan een docent van school zijn, de coördinator mentoring of een externe deskundige.

1.3. Waaron mentoring voor allochtone leerlingen

De positie van allochtone jongeren in het onderwijs wordt als zorgwekkend omschreven. Dat springt het meest in het oog bij de Turkse en Marokkaanse jongeren, vanwege de omvang die deze groep in de grote steden heeft. Crul zegt hierover in *Succes maakt succesvol* (2001): "Vergeleken met Nederlandse leeftijdgenoten stroomt een onevenredig groot aantal van hen door naar het VMBO. Er is veel schoolverzuim, voortijdig schooluitval en het gedrag van probleemjongeren beheerst in toenemende mate de discussie over Turkse en Marokkaanse scholieren. Ondanks maatregelen die genomen zijn om de positie van deze leerlingen te verbeteren, is er nog steeds een grote uitval onder Turkse en Marokkaanse jongeren en blijft de doorstroming naar hogere vormen van voortgezet onderwijs nog ver achter bij die van autochtone jongeren." Uit onderzoek van Crul (2000) blijkt dat een goede begeleiding één van de belangrijkste succesfactoren is in de schoolloopbanen van Turkse en Marokkaanse jongeren. Crul keek naar factoren die de schoolloopbanen van deze leerlingen succesvol doen verlopen. Advies, begeleiding en hulp blijken cruciaal te zijn voor een succesvol verloop van de schoolcarrière. Succesvolle jongeren kregen steun van oudere broer en zussen, ooms, tantes of neven en nichten, meestal personen uit de eigen gemeenschap. Vaak nemen deze mensen de onderwijsondersteunende rol van ouders geheel of gedeeltelijk over. Een rol die de ouders door gebrek aan kennis en ervaringen met het Nederlands onderwijssysteem zelf vaak niet kunnen vervullen. De familieleden die deze jongeren begeleiden, staan in leeftijd tussen de ouders en de jongeren in. Zij kennen het Nederlandse schoolsysteem uit eigen ervaring. En wat belangrijk is, zij begeleiden de jongeren vaak gedurende langere tijd. De jongeren blijken baat te hebben bij praktische hulp bij huiswerk en advies voor een vervolgopleiding. Zij hebben daarmee iemand in hun omgeving die geïnteresseerd is in hun schoolprestaties en die hen daarbij ondersteunt. Het succes zit in de combinatie van concrete hulp en ondersteuning.

1.4. De taakverdeling bij mentoring

Voor een effectieve uitvoering van mentoring is het belangrijk dat u de taken van de verschillende deelnemers vastlegt. In deze paragraaf beschrijven we hoe u de taken van de coördinator mentoring, externe coördinator mentoring, mentoren en mentees kunt invullen. Een school kan zelf deze taken verder aanscherpen of naar eigen behoefte specifieker invullen.

De mentor

De mentor is degene die de mentee gaat begeleiden. Spreek af wat de school verwacht van deze mentoren. Zorg ervoor dat het voor de mentor zelf duidelijk is wat de taken zijn. Maak ook duidelijk wat zeker niet bij zijn/haar taken hoort. U kunt een profiel op papier samenstellen, met daarin voorbeeldactiviteiten voor de mentoren. Sommige projecten kiezen er bewust voor om mentoren (vaak studentmentoren) een kleine vergoeding te geven, zodat zij de rechten en plichten ook beter kunnen vastleggen.

De mentee

De mentee wordt begeleid door de mentor. In de voorlichting aan mentees moet duidelijk worden wat een mentee kan verwachten van een mentor. Maar ook hier geldt: het moet ook duidelijk zijn wat een mentee niet kan verwachten van de mentor. Ook de ouders moeten worden voorgelicht en goed weten wat een mentor wel en niet kan doen. U kunt dit voor de mentees en de ouders op papier zetten.

De (school-)coördinator mentoring

Op school moet iemand verantwoordelijk zijn voor mentoring. Op basis van ervaringen met bestaande projecten wordt geadviseerd om twee personen aan te stellen als coördinator mentoring. Taken kunnen dan verdeeld worden en bij ziekte of verandering van baan, kan mentoring gewoon doorgaan.

De coördinator mentoring (ook wel aangeduid als docentcoach) coördineert en stuurt mentoring op school. Hij/zij houdt plannings in de gaten, heeft contact met mentoren en mentees, met klassenmentoren, belegt vergaderingen of bijeenkomsten met de werkgroep en andere deelnemers.

De extern coördinator mentoring

Sommige bestaande mentorprojecten wijzen op het voordeel om een aantal taken uit te besteden aan een externe coördinator, zeker als er meerdere scholen binnen een gemeente aan een project deelnemen. Er zijn instanties buiten de scholen, zoals vormingscentra of onderwijskundige instanties, die veel ervaring hebben met mentoringactiviteiten. Zij kunnen u adviseren in uw coördinerende taak. De externe instantie moet dan wel veel ervaring hebben met het onderwijs. Leg afspraken tussen u en een externe coördinator vast op papier (in een contract of convenant). Op die manier kunt u elkaar op uw verantwoordelijkheden wijzen.

Voorbeelden van taken die u zou kunnen uitbesteden aan een externe coördinator, zijn:

- werven en selecteren van mentoren
- training op maat maken voor mentoren
- trainen van trainers voor mentorentraining
- trainen van mentoren
- bijeenkomsten organiseren voor mentoren en mentees
- bijeenkomsten organiseren voor mentoren (en met coördinatoren mentoring)
- coachen van interne coördinatoren mentoring
- contacten met scholen onderhouden
- contacten onderhouden met instellingen en netwerken waar mentoren vandaan komen
- financiële afhandeling van het project
- eindexamen van mentoring.

De trainer van de mentoren

De mentoren moeten goed voorbereid worden op hun rol als mentor. Uit evaluaties van bestaande mentorprojecten komt vaak naar voren dat de training nog veel te wensen over laat. Dit betekent dat een trainer zich goed moet bezinnen op de kennis en vaardigheden die hij/zij wil overdragen tijdens de training. Bij deze handreiking hoort een trainingsopzet ‘Train de mentor’ (zie ook www.sardes.nl en www.integratie.nl). Hierin vindt u de belangrijkste ingrediënten voor de training van de mentoren.

De trainer moet bekwaam zijn om de training te geven aan de mentoren. In paragraaf 2.3 en in ‘Train de mentor’ vindt u meer informatie over de criteria op basis waarvan u een trainer kunt selecteren.

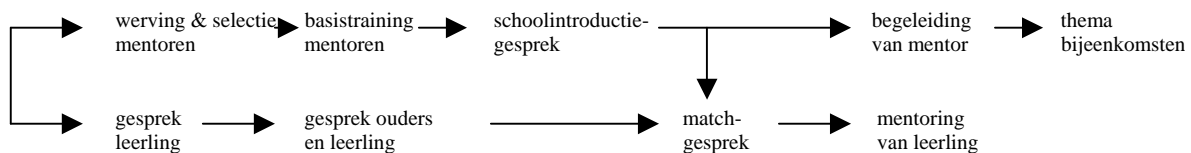
De gemeente

Belangrijk is tot slot dat de gemeente ook betrokken bij het mentorproject. Deze kan het mentorprogramma inkaderen in het gemeentelijk (onderwijsachterstanden) beleid, koppelen aan andere beleidslijnen, (gedeeltelijke) financiële ondersteuning geven en contacten tussen scholen stimuleren.

1.5. Een effectieve structuur voor mentoring op school

In paragraaf 1.1 hebben we beschreven dat als u mentoring goed wilt opzetten, u deze begeleiding binnen de school moet structureren en organiseren. Mentoring moet deel gaan uitmaken van de begeleidingssystematiek van de school.

Om inzicht te krijgen in het werkproces van mentoring, is het praktisch als u nadenkt over een schematische weergave van het proces. In bestaande mentorprojecten is uiteraard ook al gewerkt aan het structureren van het mentoringproces. Een *voorbeeld* van een dergelijk schema komt uit het project ‘Coaching Marokkaanse leerlingen door Marokkaanse rolmodellen’ in Den Haag.



Gebaseerd op: “Toveren met aandacht” (2000).

Wat in dit voorbeeldschema duidelijk naar voren komt, is dat tijdens mentoring verschillende processen gelijktijdig lopen. Aan de ene kant is daar het werven, coördineren en trainen van de mentoren. Aan de andere kant moeten de leerlingen voorgelicht, geselecteerd en begeleid worden. Een dergelijk visueel schema kan u helpen bij het structureren en systematiseren van het proces en de begeleidingsmomenten.

Denk bij het vormgeven van dit werkproces aan de huidige structuur voor leerlingbegeleiding bij u op school. Mentoring zou een vaste plek kunnen moeten krijgen binnen de leerlingbegeleiding op school. Laat het werkproces voor mentoring dus aansluiten op het reeds bestaande systeem van leerlingbegeleiding bij u op school.

1.6. Mentoring: grenzen en voorwaarden

De grenzen van mentoring

Zoals eerder gezegd in deze handreiking, is mentoring niet hetzelfde als het mentoraat op school. Tevens is mentoring niet een vervanging van leerlingbegeleiding op school. Mentoren zijn geen vervangers voor de klassenmentor. Mentoring is een aanvulling op de bestaande leerlingbegeleiding op school. De taken van de klassenmentor en leerlingbegeleiding op school worden natuurlijk niet opgeheven. Goede leerlingbegeleiding is een voorwaarde voor het opzetten van mentoring op school. De leerlingbegeleiding wordt door mentoring nog beter afgestemd op de behoeften van de leerlingen. Het gaat bij mentoring vaak om het oplossen van de alledaagse problemen. In de bestaande mentorprojecten is gebleken dat de drempel om met mentoren te gaan praten voor leerlingen lager is. Sommige ervaringen en problemen bespreken leerlingen liever met leeftijdgenoten of mensen met dezelfde achtergrond en ervaringen.

De kritische vraag die bij mentoring vaak wordt gesteld is: weten mentoren wat de grenzen zijn van deze begeleiding? Kunnen we leeftijdgenoten of studenten opzadelen met psychische problemen, problemen als mishandeling of problematische thuissituaties? Een terechte vraag. Mentoren zijn niet verantwoordelijk voor het oplossen van de problemen van mentees. Daarom is het contact tussen mentoren en de coördinator mentoring op school van groot belang. Ook is een goede voorlichting nodig aan mentoren, mentees en hun ouders, zodat alle betrokkenen met reële verwachtingen met mentoring beginnen.

De meerwaarde van mentoren is dat leerlingen eerder op hen zullen afstappen met hun vragen dan op de leerkrachten. Mentoren kunnen op deze manier vragen of problemen helpen signaleren en vroegtijdig helpen aanpakken. De mentoren kunnen naar hun mentees luisteren en vaak is dat al voldoende. Waar dat niet voldoende is, moeten mentoren doorverwijzen naar de juiste personen op school zoals de klassenmentor, de vertrouwensdocent of andere instanties zoals het RIAGG.

Voorwaarden om aan de slag te gaan met mentoring

Uit ervaringen met reeds bestaande mentorprojecten zijn voorwaarden te noemen voor een succesvolle invoering van mentoring. De voorwaarden waaraan de school en een mentor moet voldoen, wil mentoring werkelijk een succes worden, zetten we in deze paragraaf voor u op een rijtje.

- De school maakt een bewuste keuze voor mentoring als oplossing voor een probleem of als een methodiek die aansluit op bestaande behoeften op school.
- De school moet heldere doelstellingen formuleren voor mentoring op school.
- Op school moet reeds een goed lopend systeem voor leerlingbegeleiding aanwezig zijn.
- Mentoringactiviteiten moeten niet geïsoleerd ingezet worden; afstemming met de bestaande leerlingbegeleiding is een vereiste.
- Zet in de school een duidelijke structuur neer voor mentoring, zowel voor de interne als externe begeleiding.
- Maak duidelijke taakbeschrijvingen voor coördinatoren mentoring, externe coördinatoren mentoring, mentoren en mentees, zodat iedereen zijn/haar verantwoordelijkheid kent.
- Mentoring kan alleen opgezet worden met voldoende financiën voor de invoering en de garantie dat mentoring gecontinueerd wordt.
- Maak voldoende tijd vrij (zeker bij de start is de uitvoering behoorlijk tijdsintensief).

- Leg contacten met andere scholen waar soortgelijke activiteiten plaatsvinden: wissel ideeën uit, zodat u geïnspireerd wordt en kunt reflecteren op uw eigen aanpak.
- Mentoren moeten vooraf en tijdens het project goed getraind worden.
- Ouders moeten geïnformeerd worden en zo mogelijk bij de activiteiten betrokken worden (zeker bij minderjarige leerlingen).
- Zorg voor regelmatige begeleiding van de mentoren en voor systematische terugkoppeling over de voortgang.
- Verzekert u ervan dat de mentor bereid is om tijd vrij te maken voor het project; mentoring vindt vaak plaats op basis van vrijwilligheid.
- En de belangrijkste voorwaarde voor succes: het moet ‘klikken’ tussen de mentor en de mentee.

Deze voorwaarden en succesverhogende kenmerken zijn verwerkt in het stappenplan dat in het volgende hoofdstuk wordt gepresenteerd.

1.7. Mentoring; kosten en baten

Onderzoeken van bestaande mentorprojecten maken duidelijk hoe moeilijk het is om een goede kosten baten analyse te maken. Ieder mentorproject maakt melding van vele positieve opbrengsten op diverse niveaus, maar nergens worden de effecten eenduidig bepaald. De aantallen in lopende mentorprojecten zijn vaak zo gering dat het niet mogelijk is om een kwantitatief wetenschappelijk onderzoek te doen. Ook zijn de meeste mentorprojecten nog maar zo pril, dat resultaten over meerdere jaren niet voorhanden zijn. Als er al onderzoek gedaan is, blijken de resultaten niet over nauwelijks onderling vergelijkbaar te zijn. Toch is er wel iets te zeggen over met name de resultaten en de ervaringen bij de mentees. Mentoring blijkt voor deze leerlingen een positieve bijdrage te kunnen leveren aan het terugdringen of voorkomen van voortijdig schoolverlaten, het voorkomen van afstroom naar lagere onderwijstypes, en het leveren van een bijdrage aan de schoolmotivatie van leerlingen. Ook bij de doorstroom naar hogere opleidingen of de oriëntatie op het werkende beroepsleven blijken mentoren naast de al bestaande voorzieningen een positief effect te hebben. Daarnaast worden er in de diverse projecten en onderzoeken ook positieve resultaten voor de mentoren aangemerkt op het vlak van ontwikkelen sociale vaardigheden en coachingsvaardigheden. Scholen geven zelf aan dat de mentoren een nieuwe (frisse en onbevooroordeelde) blik op bepaalde leerlingen teweeg kunnen brengen en dat zij zelf op hun beurt ook weer leren van de mentoren.

Hoewel harde resultaten naar mentorprojecten dus vaak ontbreken is er een uitzondering. Het onderzoek waarin de effecten van de afgelopen vier jaren van het Marokkaans Coachings Project uit Den Haag nader onderzocht werden laten de volgende resultaten zien (zie Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring. M. Crul, Amsterdam; IMES). In de afgelopen jaren, waarin 118 leerlingen gecoacht werden, was de uitval onder de gecoachte jongeren zeer gering (3%). Ook het aantal zittenblijvers bedroeg slechts 4%. Daarnaast laat het project een lichte vooruitgang in schoolprestaties zien. Deze resultaten zijn gezien de zwaarte van de doelgroep (Marokkaanse leerlingen LWOO en praktijkgericht onderwijs) opvallend goed te noemen.

Duidelijk blijkt wel dat mentorprojecten tijdsintensief, dus duur zijn. De kosten van mentorprojecten variëren in de praktijk heel sterk. Dit is afhankelijk van o.a. de opzet van het project en de zwaarte van de doelgroep (en dus intensiteit van de begeleiding) en de uiteindelijke doelstellingen die nagestreefd worden. De ervaring leert wel dat de meeste

kosten (formatie) nodig zijn voor de (schoolinterne dan wel externe) coördinatie van het project. Zeker in de beginfase gaan veel uren zitten in de opzet en communicatie met de betrokkenen, de werving en selectie van mentoren (zeker als het gaat om externe mentoren), de matching, training en begeleiding en verdere onderhoud van het project. Als het project eenmaal loopt worden de tijdsinvesteringen minder. Indien de mentoren financieel beloond worden (vaak vrijwilligersvergoeding) kan dit ook een behoorlijke kostenpost zijn. Een inschatting van de kosten varieert tussen de €1200,- per leerling per jaar en een half (docent) uur per leerling per week.

De maximum variant is afkomstig uit het Marokkaans Coachingsproject en is een van de meest intensieve en dus dure vorm van mentorprojecten. Als hierbij dus zuiver en alleen naar het aantal begeleidde leerlingen en de resultaten wordt gekeken lijken de kosten aan de hoge kant. Maar een jongere die werkelijk de fout ingaat kost de samenleving nog veel meer. Als dat de afweging is dan zijn de kosten een fractie van de baten. De jongeren die in het project participeren vormen zeer reële kostenposten voor de samenleving als zij niet worden begeleid. (Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring. M. Crul, Amsterdam; IMES).

2 Invoeren van mentoring; een stappenplan

Dit hoofdstuk geeft u belangrijke informatie om mentoring op school te organiseren. De informatie is gebaseerd op ervaringen met bestaande mentorprojecten. Voor het organiseren van mentoring op school wordt een stappenplan gepresenteerd.

Scholen starten vaak direct met de uitvoering van mentoring op school. De neiging is vaak sterk om te beginnen met het selecteren en trainen van de mentoren en vervolgens deze mentoren direct in te zetten op school. De meeste goede ideeën en mentorprojecten blijken zo ook van de grond te komen en het initiatief en de uitvoering ligt dikwijls bij één enthousiast iemand binnen de school of bij enthousiaste externe deskundigen. Deze aanpak heeft echter nadelen voor de effectiviteit en de levensduur van een project. Want wat gebeurt er als deze enthousiaste mensen uitvallen?

Daarom bevat het stappenplan voor het opzetten en uitvoeren van een leerlingmentor-project een aantal voorbereidende stappen die aan het ‘echte mentoringwerk’ vooraf gaan. Het totale stappenplan biedt daardoor een duidelijke structuur voor het opzetten van mentoring op school, waardoor de levensduur en de effecten worden vergroot.

Het stappenplan kunt u als leidraad gebruiken bij de opzet en uitvoering van mentoring, maar ook als checklist. De term ‘leidraad’ gebruiken we hier bewust. Er bestaat geen kant-en-klaar recept voor de invoering van mentoring op school. Bovendien is het belangrijk dat elke school mentoring inricht naar haar eigen wensen, inzichten en mogelijkheden. Ervaringen met bestaande mentorprojecten wijzen echter uit dat bepaalde vragen altijd aan de orde komen tijdens het opzetten en uitvoeren van mentoring. Deze vragen zijn dan ook verwerkt in het stappenplan.

Het stappenplan is bedoeld om u de weg te wijzen bij de invoering en uitvoering van mentoring op scholen. Door zijn opzet is het stappenplan niet alleen nuttig voor scholen waar mentoring nog nieuw opgezet moet worden. Het stappenplan is ook bruikbaar voor scholen die al ervaring hebben met vergelijkbare mentorprojecten. Ook bestaande mentorprojecten zijn dus in te passen in deze opzet.

Het stappenplan dat wij in deze handreiking presenteren, is een stappenplan dat is ontwikkeld door Sardes. Het gaat om de volgende vijf stappen:

- Stap 1: Oriëntatie en draagvlak:
 - oriënteren op het onderwerp ‘mentoring’
 - draagvlak creëren onder alle betrokkenen, zoals docenten, leerlingen en ouders
 - inpassen binnen huidig systeem van leerlingbegeleiding
- Stap 2: Plan van aanpak maken:
 - doelen opstellen voor mentoring
 - plan van aanpak maken voor het opzetten en uitvoeren van mentoring op school
- Stap 3: Werving, selectie en training:
 - werven van mentoren (op school, van andere opleiding of in bedrijfsleven)
 - werven/selecteren van leerlingen: mentees
 - voorlichting aan mentees en ouders
 - trainen van mentoren.

- Stap 4: Uitvoering en onderhoud:
 - structuur opzetten voor communicatie tussen mentoren, mentees en coördinatoren
 - structuur opzetten voor uitwisseling van ervaringen met andere scholen en bestaande mentorprojecten
- Stap 5: Evaluatie en bijstelling:
 - evalueren of doelstellingen zijn gehaald
 - eventueel bijstellen van materialen en systeem van mentoring.

We werken de vijf stappen in de volgende paragrafen uit. In de bijlagen vindt u handige checklisten bij iedere stap. Zo kunt u ervoor zorgen dat u per stap geen belangrijke activiteiten of vragen vergeet.

2.1 Stap 1: Oriëntatie en draagvlak

Tijdens deze stap wordt gekeken naar het onderwerp mentoring. De vraag hierbij is: is mentoring een antwoord op problemen van onze leerlingen? Tevens wordt in deze stap aandacht besteed aan het creëren van een draagvlak onder het docententeam, leerlingen en ouders. Ook wordt gekeken hoe mentoring ingepast kan worden binnen het huidige systeem van leerlingbegeleiding.

Maak keuzes voor de school in deze stap!

Kies:

- of mentoring past binnen het huidige systeem van leerlingbegeleiding
- of u aan de slag gaat met mentoring op school.

Oriëntering op het onderwerp mentoring

Voordat u gaat beslissen of u mentoring wilt invoeren, zullen u en uw collega's zich verder willen verdiepen in het onderwerp mentoring. We verwijzen u naar de lijst achter in deze handreiking, waar u literatuurtips, beschrijvingen van bestaande mentorprojecten en nuttige adressen kunt vinden.

Bereid de oriëntatie goed voor. Maak bijvoorbeeld een overzicht of samenvatting voor uw collega's met de belangrijkste bevindingen van bestaande projecten. Ook kunt u hoofdstuk 1 van deze handreiking kopiëren voor uw collega's als inleiding op het onderwerp. Nodig docenten, externe deskundigen, mentoren en mentees uit van scholen of projecten die al ervaring hebben met mentoring. Laat hen vertellen over de effecten en opbrengsten van mentoring. Toon een videoband, waaruit ervaringen met bestaande mentorprojecten naar voren komen.

Draagvlak creëren onder docenten, leerlingen en ouders

Niet alleen oriënteren op het onderwerp is belangrijk als eerste stap. Ook een draagvlak creëren hoort bij deze voorbereidende activiteit.

Tip:

Begin klein en kies voor een groeimodel. Mensen kunnen sneller enthousiast worden voor een project dat overzichtelijk is. Wanneer de aanpak succesvol blijkt, zal er ook een basis zijn voor verdere uitbreiding

U kunt er misschien niet voor zorgen dat al uw collega's enthousiast raken voor mentoring en u willen helpen. Het is echter noodzakelijk dat u een draagvlak krijgt onder de directie, klassenmentoren en collega's die zich bezighouden met leerlingbegeleiding op school. Met name betrokkenheid van de docenten van het tweede en/of derde leerjaar is van belang, omdat zij ook de prestaties van de mentees kunnen beoordelen. Ook betrokkenheid en steun van leerlingen en ouders is nodig.

“Steun van de directie is doorslaggevend voor succes van mentoring op school. De schooldirectie moet deze betrokkenheid dan ook daadwerkelijk tonen door te faciliteren en aanwezig te zijn op belangrijke momenten. Denk bijvoorbeeld aan een startbijeenkomst met mentoren en mentees. De directie moet daarbij zijn. Dan geef je als directie het teken dat

mentoring belangrijk wordt gevonden voor de school!” Paul Cornelissen van het project Marokkaanse coaches voor Marokkaanse leerlingen, Den Haag.

Mentoring inpassen binnen huidig systeem van leerlingbegeleiding

Het is belangrijk om tijdens deze stap te bespreken hoe mentoring past in het huidige leerlingzorgsysteem van de school. Op iedere school is al sprake van een systeem van leerlingbegeleiding, bijvoorbeeld in de vorm van wekelijkse mentor-uren of door andere gesystematiseerde begeleiding die een klassenmentor biedt aan leerlingen. Mentoring staat hier niet los van. Mentoring is een aanvulling. Het is daarom goed nog eens nader naar de huidige begeleiding te kijken. En blik vooruit: op welke wijze kunt u mentoring integreren in de bestaande leerlingbegeleiding en hoe kan mentoring iets toevoegen?

Resultaat van stap 1: Antwoord op de vraag: Gaan we aan de slag met mentoring?

Pas nadat kennis is gemaakt met het onderwerp mentoring, een draagvlak is gecreëerd en nagedacht is over hoe mentoring ingepast kan worden binnen het huidige systeem van leerlingbegeleiding neemt u de beslissing. Gaan we aan de slag met mentoring of niet?

Aan het eind van deze stap is het resultaat dat u een duidelijk besluit heeft genomen over het al dan niet invoeren van mentoring op school.

Het advies is: bereid dit besluit goed voor, zodat ook een duidelijk besluit wordt genomen. Beleg een bijeenkomst, waarvan het doel is: ja of nee zeggen tegen mentoring op school. Zorg dat voor alle betrokkenen duidelijk is dat tijdens deze bijeenkomst een besluit wordt genomen dat consequenties heeft. Ja zeggen tegen mentoring betekent: aan het werk!

Werkgroep mentoring samenstellen

In deze eerste stap heeft u misschien met een collega of in ieder geval een selecte groep gewerkt aan de oriëntering op het onderwerp. In de volgende stappen raden we u aan om met een werkgroep aan de slag te gaan met mentoring. Als de school ‘ja’ zegt tegen mentoring, is het handig om een werkgroep samen te stellen voor stap 2 tot en met 5. Zorg ervoor dat in deze werkgroep verschillende betrokkenen zitting nemen. Denk bijvoorbeeld aan:

- degenen die mentoring op school gaan coördineren
- externe coördinatoren die u kunnen helpen met mentoring op te zetten en uit te voeren
- leerlingen
- mentoren
- ouders.

Tip:

Gebruik als uitgangspunt voor de bijeenkomsten van de werkgroep de stappen 2 tot en met 5. Kopieer de beschrijving van de stappen of de checklisten die bij deze stappen horen. Spreek duidelijk per stap af wie wat doet en wanneer een actiepoint is uitgevoerd.

2.2 Stap 2: Een plan van aanpak maken: “Zo gaan we het doen!”

In deze stap worden allereerst doelen opgesteld voor mentoring. Welke doelen wil de school bereiken met mentoring? Vervolgens wordt een plan van aanpak voor mentoring opgesteld. Op basis van dit plan worden afspraken en planningen gemaakt.

Maak keuzes voor de school in deze stap!

Kies:

- welke doelstellingen u wilt bereiken met mentoring bij u op school
- op welke soort mentorbegeleiding u zich wil richten, gegeven deze doelstellingen: studiebegeleiding, sociaal-emotionele begeleiding of oriëntatie op vervolgstudies en beroepspraktijk, of een combinatie hiervan
- welke mentoractiviteiten geschikt zijn bij u op school
- voor een duidelijk plan van aanpak met daarin afspraken en een planning.

Doelen opstellen voor mentoring

Ervaringen met bestaande projecten wijzen uit dat het bij veel mentorprojecten ontbreekt aan doelen. Het is onduidelijk wat een school of een mentorproject wil bereiken met mentoring. Hierdoor wordt het moeilijk te toetsen hoe mentoring verloopt. Wat zijn de effecten en opbrengsten en is dat wat u van tevoren had bedacht? Welke doelen worden niet gehaald en hoe komt dat?

Bestaande mentorprojecten tonen aan dat mentoring zeker positieve effecten oplevert. Mentees hebben baat bij de begeleiding van een mentor. Maar in hoeverre doelen worden gehaald of in hoeverre mentoring bijgeschaafd kan worden is vaak onduidelijk. Om te zorgen dat u mentoring kunt toetsen en het programma kunt bijschaven, is het belangrijk om concrete doelen vast te stellen.

We geven voorbeelden van doelen die u zou kunnen stellen voor mentoring op school.

- Mentoring moet een bijdrage leveren aan het terugdringen van schooluitval van de allochtone leerlingen op onze school.
- Mentoring moet bijdragen aan een betere aansluiting tussen onze school en vervolgonderwijs en/of arbeidsmarkt voor de allochtone leerlingen.
- Mentoring zorgt ervoor dat minder allochtone leerlingen vanuit HAVO/VWO naar het VMBO afstromen.
- Mentoring moet bijdragen aan een betere doorstroming van VMBO naar de HAVO.

Tip:

Stel bij elk van deze doelen vooraf heel concreet de gewenste resultaten vast.

Bijvoorbeeld: hoeveel allochtone leerlingen vallen er nu per jaar uit; naar hoeveel minder uitval streven we?

Vaststelling van mentoractiviteiten

De kern van mentoring bestaat uit het begeleiden van leerlingen door mentoren. Elke school bepaalt zelf welke activiteiten zij geschikt acht voor mentoring.

Het is goed om in deze stap al op school af te spreken welke activiteiten volgens u bij mentoring kunnen horen en welke activiteiten er zeker niet bij horen. Dit is ook belangrijk om mentoren een inschatting te kunnen geven van het aantal uren dat zij kwijt zijn per week of per maand. Ook voor mentees is het duidelijker als op school eenduidigheid bestaat over de activiteiten die onder mentoring vallen en welke niet. Neem deze informatie ook op in voorlichtende brieven, folders of brochures over mentoring.

In 'Train de mentor' vindt u een sheet met voorbeelden van activiteiten die mentoren en mentees kunnen ondernemen.

Opstellen van een plan van aanpak

Een goed doordacht plan aan het begin van het traject levert u in de uitvoering veel winst op. Het advies is dan ook: neem de tijd voor deze stap. Het op papier zetten van de opzet en de werkwijze van mentoring gebeurt in de praktijk echter weinig. Het schrijven van een plan kost immers tijd en u zult de rust moeten vinden om ervoor te gaan zitten. Het schrijven van een plan van aanpak dwingt u echter tot het doordenken van mentoring van het begin tot het eind. Het plan kan u vervolgens houvast bieden in het overleg met collega's en directie. Indien de opzet bijvoorbeeld onduidelijkheden bevat of zelfs weerstanden oproept, kunt u dat beter in deze stap bespreken en oplossen, dan dat deze problemen tijdens de uitvoering van mentoring naar voren komen. Tijdens de uitvoering zult u al genoeg andere praktische problemen moeten oplossen.

Een ander voordeel van een plan van aanpak is dat mentoring ook minder afhankelijk wordt van bepaalde personen. Als de initiatiefnemer bijvoorbeeld ziek wordt of van baan verandert, kan en moet mentoring op school gewoon doorgaan.

Het plan van aanpak wordt opgesteld door de leden van de werkgroep, zodat verschillende visies en belangen zijn vertegenwoordigd en verwerkt in het plan. De tijd die noodzakelijk is voor deze stap zal niet zozeer zitten in het schrijven van het plan van aanpak, als wel in het bespreken en onderling eens worden over de opzet en werkwijze van mentoring.

Het uiteindelijke plan hoeft geen grote omvang te hebben. Wij denken hoogstens aan een paar bladzijden.

Het kan u helpen als u in grote lijnen zicht heeft op de structuur en de inhoud van het plan. In de checklist voor stap 2 geven we u een overzicht van onderwerpen die in het plan aan de orde kunnen komen.

Overleg over plan van aanpak en het op basis daarvan bijstellen en vaststellen

Als het plan van aanpak klaar is, is het belangrijk om de inhoud hiervan terug te koppelen naar de overige betrokkenen: de directie, het docententeam, de leerlingenraad en de ouderraad. Een brede betrokkenheid in deze stap voorkomt dat mensen in een later stadium weerstand bieden of geen medewerking verlenen. Met name het raadplegen van de leerlingen (of de leerlingenraad) in deze stap willen wij extra benadrukken. Het project is immers bedoeld vóór leerlingen en wordt ook uitgevoerd dóór leerlingen, studenten en eventueel jonge volwassenen. Inspraak van hen zal de uiteindelijke kwaliteit van het project dan ook verhogen.

Naar aanleiding van het overleg met de diverse betrokkenen kunt u eventuele aanpassingen in het plan doorvoeren.

Maken van afspraken en een planning

Als het plan van aanpak voor mentoring duidelijk is, kunnen concrete afspraken en een gedetailleerde tijdsplanning worden gemaakt. Suggestie is om in dit stadium zo veel mogelijk al concrete activiteiten in te plannen en aan te geven wat in welke week gepland staat en wie daar verantwoordelijk voor is. Gedurende het schooljaar wordt daar mogelijk nog van afgeweken, maar de grote lijnen voor de uitvoering zijn in ieder geval ingepland. Gebruik de checklist bij stap 2 om deze afspraken en planning te maken.

Resultaat van Stap 2: Plan van aanpak met afspraken en planning

Het resultaat van stap 2 is een plan van aanpak voor mentoring op school. Dit plan van aanpak leidt u door alle stappen heen die nog gaan komen.

Uit dit plan van aanpak vloeien duidelijke afspraken voort en op basis van het plan wordt een planning gemaakt.

2.3 Stap 3: Werving, selectie en training

Om ervoor te zorgen dat de mentoren de leerlingen zo goed mogelijk kunnen begeleiden, worden in deze stap alle voorbereidingen getroffen. Van de werving, selectie en matching tot en met de training.

Maak keuzes voor de school in deze stap!

Kies:

- welke mentoren u wilt werven: leerlingmentoren en/of studentmentoren en/of volwassenmentoren
- hoe u de mentoren wilt werven
- op welke criteria u de mentoren gaat selecteren
- op welke criteria u de mentees gaat selecteren
- op welke manier u de mentoren en mentees gaat matchen
- wie de training en de intervisie/themabijeenkomsten gaat uitvoeren.

Werving van mentoren

Voor het werven van mentoren kunnen we onderscheid maken tussen de verschillende soorten mentoren: de leerlingmentoren, de studentmentoren en de volwassenmentoren. We geven u hier algemene tips voor het werven van mentoren. In hoofdstuk 3 vindt u specifieke tips voor het werven van de verschillende soorten mentoren.

Actief werven!

De meest passieve manier om mentoren te werven is het sturen van een brief waarin u uitlegt wat de bedoeling is en of leerlingen zich willen opgeven als mentor.

In de bijlagen is een voorbeeld opgenomen van een informatiebrief aan mentoren.

Wij adviseren op basis van ervaringen met bestaande projecten echter een meer actieve manier van werving dan (alleen) een brief te sturen. Vooral het werven van allochtone mentoren, het werven van studenten van een andere school of jonge volwassenen in het beroepsleven werkt niet op zo'n passieve manier. Verzin actieve manieren van werving; via internet via contactpersonen van een moskee of andere sleutelfiguren, bijvoorbeeld van de Turkse en Marokkaanse gemeenschap. Leg contacten met studentenverenigingen, beroepsverenigingen en de Kamer van Koophandel. Maak ook gebruik van 'rolmodellen' voor mentoren. Dus nodig mentoren uit van bestaande projecten die kunnen vertellen over hun ervaringen. Gebruik ook motivaties van andere mentoren die eerder hebben meegedaan aan een mentorproject:

- Ik zou willen dat ik een mentor had gehad toen ik 14 jaar was.
- Ik zie veel fout gaan onder de allochtone schooljeugd. Elke leerling die op school blijft, is er één.
- Ik wil graag iets terugdoen.
- Ik wil ervaring opdoen in het begeleiden van jongeren.
- Ik wil graag steun aan een ander geven. Ik weet uit ervaring hoe fijn het is om steun te krijgen.

Een actieve werving is ook noodzakelijk als je mentoren wilt werven, die zelf ook profijt van deze nieuwe verantwoordelijkheid kunnen hebben. Leerlingen of studenten bijvoorbeeld met een laag zelfbeeld, faalangst of weinig zelfvertrouwen, maar van wie docenten wel de indruk hebben dat ze met behulp van een gedegen training en begeleiding goede mentoren kunnen worden. Op deze wijze kan mentoring zo veel mogelijk profijt opleveren voor zowel de mentor als de mentee. Dit is ook iets dat u kunt vermelden bij het werven van medeleerlingen, studenten en jonge volwassenen. Mentoren leren in een training en door deze praktijkervaring hoe ze minder ervaren personen kunnen coachen. Dit zijn vaardigheden waar mentoren nog veel profijt van kunnen hebben in de toekomst.

Beschouw de training en het mentorschap als een gekwalificeerde leerervaring. U kunt studiepunten hiervoor laten toekennen voor de mentoren. Maak daarover afspraken binnen school en met de vervolopleidingen van de studentmentoren.

Hoe u mentoring ook onder de aandacht gaat brengen op school, onderwerpen die u in ieder geval aan de orde moet brengen zijn:

- het belang van mentoring voor de school
- de taak van een mentor
- de soort begeleiding die mentoren gaan bieden
- de soort begeleiding en training die mentoren zullen krijgen
- de tijd die het mentoren kost
- wat mentoren er zelf van kunnen leren.

Selectie van mentoren

Als mentoren zich aanmelden, beoordeelt u de aanmeldingen eerst op hun geschiktheid. De mentoren moeten een goede bijdrage kunnen leveren aan de doelen die de school heeft gesteld. Ze moeten bovendien aansluiten bij de kenmerken van de schoolpopulatie. Zorg daarom voor een passende verdeling naar geslacht, etniciteit, achtergrond of type onderwijs. Een persoonlijk intake gesprek werkt daarbij vaak het beste. U kunt dan ook goed inschatten of u uw leerlingen aan deze mentor kunt toevertrouwen.

In de praktijk zal het zelden voorkomen dat u precies het aantal aanmeldingen krijgt dat u nodig heeft. Bij een te laag aantal is het noodzakelijk dat u nogmaals actief gaat werven. Vraag hiervoor de medewerking van de mentoren die zich al hebben aangemeld en waarvan u hebt beoordeeld dat ze geschikt zijn. Als zij bereid zijn hun netwerk te gebruiken, kan dat u waardevolle contacten met potentiële nieuwe mentoren opleveren.

Bij te veel inschrijvingen (wat helaas in de praktijk weinig voorkomt) kunt u een tweede selectieronde invoeren. Hierbij kunt u bijvoorbeeld vragen of aangemelde mentoren op papier willen zetten waarom ze graag mentor willen worden en wat ze ervan verwachten. De echte enthousiaste mentoren die er tijd in willen steken, blijven op deze manier over.

U kunt bij veel aanmeldingen ook proberen om meer mentees te zoeken.

Tip:

U kunt in dit geval ook overwegen om een aantal mentoren op een reservelijst te zetten. Als een mentor dan ziek wordt of uitvalt, is de begeleiding voor een mentee niet meteen in gevaar. Er zal dan wel bekeken moeten worden of deze mentor nog getraind moet worden.

Mocht u ook na deze tweede ronde toch nog te veel aanmeldingen hebben, kijk dan in hoeverre deze kandidaten volgend jaar mentor kunnen worden of op een andere wijze een actieve rol binnen de school kunnen krijgen.

Ga zorgvuldig om met afwijzingen. Geef altijd een reden waarom iemand niet geselecteerd is als mentor en formuleer dit heel secuur.

Selecteren van mentees

Hoe gaat u om met het selecteren van mentees op school? In dit landelijke programma is mentoring in eerste instantie bestemd voor allochtone leerlingen in het voortgezet onderwijs. Maar welke leerlingen kunnen begeleid worden en hoe gaat u dit aanpakken?

Leerlingen die geschikt zijn voor mentoring zijn:

- leerlingen waar u zich zorgen over maakt omdat ze dreigen uit te vallen
- leerlingen die voldoende capaciteiten hebben en onder hun niveau presteren
- leerlingen die zelf willen werken aan hun problemen
- leerlingen die nog niet (vaak) met jeugdhulpverlening, politie of psychiatrie in aanraking zijn geweest
- leerlingen waarvan de ouders instemmen met mentoring.

Sommige scholen selecteren zelf leerlingen voor mentoring en leggen in een persoonlijk gesprek uit wat mentoring voor hen kan betekenen.

Andere scholen brengen mentoring eerst op school onder de aandacht en laten het eerst aan leerlingen zelf over om zich aan te melden. Daarna worden leerlingen aangesproken die niet hebben gereageerd, maar waarvan de school denkt dat mentoring heel geschikt zou zijn voor hen.

In sommige gevallen kan overwogen worden om alle (een bepaalde groep) leerlingen verplicht te stellen mee te doen om geen stigma of uitzondering te maken. Voordeel hiervan is dat op deze wijze sommige leerlingen mee doen die anders niet mee zouden hebben gedaan. Nadeel is dat op het moment dat deze leerlingen iets meer “los” gelaten worden, sneller afhaken tot vaak grote teleurstelling van de mentoren. De meeste projecten gaan echter uit van een vrijwillige deelname van de mentor.

Voorlichting aan mentees en ouders

Niet alle bestaande mentorprojecten werken met een voorbereiding voor mentees. Toch pleiten wij voor een goede voorbereiding van mentees op mentoring. Mentees moeten weten wat doelen zijn van mentoring, wat hen te wachten staat en wat zij van een mentor wel en niet kunnen verwachten. Om mentees voor te bereiden op mentoring kunt u een bijeenkomst organiseren. U kunt dit in de vorm van een soort ‘les’ gieten, maar u kunt ook een informele bijeenkomst organiseren.

Voor deze bijeenkomst kunt u mentees uitnodigen van bestaande projecten en hen laten vertellen wat het hen heeft opgeleverd. U kunt ook een video laten zien.

U kunt deze bijeenkomst combineren met voorlichting aan de ouders, zodat ouders en leerlingen er thuis over kunnen praten en leerlingen samen met hun ouders beslissen of zij mee willen doen. Het is belangrijk om toestemming van de ouders te hebben voordat een mentee gaat deelnemen aan mentoring.

Het is ook mogelijk om een aparte bijeenkomst te organiseren voor ouders over mentoring, zodat u vrijuit kunt spreken over de leerling en de ouders u vrijuit vragen kunnen stellen. Vertel in een bijeenkomst voor ouders ook over de bedoeling van sociale activiteiten die mentoren en mentees gaan ondernemen. Sommige ouders snappen misschien niet wat dit te maken heeft met schoolprestaties. Dan is er wellicht meer informatie nodig over de invloed

die het welbevinden kan hebben op de resultaten die een leerling behaalt. Aan de andere kant moet duidelijk zijn dat een mentor er niet alleen is om mee naar de film te gaan.

Matching van mentoren en mentees

De bestaande mentorprojecten laten zien dat er verschillende manieren zijn om mentees en mentoren aan elkaar te koppelen. Dit koppelen van mentoren en mentees noemen we ‘matching’.

De belangrijkste aanbeveling uit projectbeschrijvingen en interviews is dat mentor en mentee zich in elkaar moeten kunnen herkennen. Overeenkomsten in etniciteit, sekse, achtergrond en karakter zijn belangrijk. Het is niet altijd noodzakelijk dat de mentor en de mentee dezelfde etnische achtergrond hebben. Soms is alleen het gegeven dat mentor en mentee beiden allochtoon zijn al voldoende. Etniciteit en culturele achtergrond lijkt de doorslaggevende factor te zijn in veel relaties tussen mentor en mentee. In sommige projecten wordt er echter ook bewust voor gekozen om mentor en mentee van andere etniciteiten aan elkaar te koppelen of zelfs allochtone mentees te koppelen aan autochtone mentoren. De overweging achter deze interetnische matchingsvarianten zijn dat deze een bijdrage kunnen leveren aan de integratie tussen verschillende bevolkingsgroepen. Ook over het koppelen op sekse verschillen de meningen. Sommige projecten pleiten ervoor dat mentor en mentee dezelfde sekse hebben (ook in verband met de soms verschillende eisen die aan meisjes en jongens worden gesteld in allochtone gezinnen). Andere projectbeschrijvingen en gesprekken met projectleiders laten zien dat het soms niets uitmaakt en dat het soms niet anders georganiseerd kan worden. Wanneer gekozen is voor mentoren van buiten de school is het aan te bevelen om vooraf met deze mentoren over de koppeling te overleggen.

Een snelle koppelingmethode is het organiseren van een bijeenkomst voor mentoren en mentees. Koppels kunnen direct worden samengesteld. U kunt van te voren alvast een lijst maken met suggesties wie bij wie past.

“Bij ons zijn bijna alle mentoren Marokkaanse meiden en de mentees Marokkaanse jongens. En dat werkt prima. Andersom kan echter nooit!” Paul Cornelissen, Project Marokkaanse coaches voor Marokkaanse leerlingen, Den Haag.

In veel projecten speelt de coördinator een actieve rol voor de school in het matchen van mentoren en mentees. Voor zover mentoren in dit stadium al bekend zijn, kan de coördinator mentoring een voorstel maken waarin staat aangegeven, welke mentor aan welke mentee gekoppeld kan worden. Er zijn projecten waarbij externe organisaties, zoals studentenverenigingen, de mentoren werven en leveren. Het is zinvol met die organisaties over de koppeling te overleggen.

De videoband ‘Voor Mekaar’ laat een andere vorm zien. Mentoren presenteren zichzelf in een bijeenkomst en leerlingen kunnen vervolgens vragen stellen aan mentoren en een gesprek hebben met de mentor die hen aanspreekt. Na de bijeenkomst kunnen leerlingen aangeven welke mentor zij graag zouden kiezen. Een nadeel hiervan is dat sommige mentoren heel veel gekozen worden en sommigen weinig of niet.

In principe moet de matching zorgvuldig en voor langere tijd gemaakt worden. Als een contact tussentijds echter toch niet blijkt te lopen, kan besloten worden om een nieuwe koppeling te maken.

Qua tijdsvolgorde kunt u ervoor kiezen om de matching voor de training of na de training te verrichten.

Selecteren van trainers voor mentoren

Om de mentoren zo goed mogelijk te kunnen trainen, moet een trainer aan een aantal eisen voldoen. We geven een overzicht van de eisen aan een trainer.

Een trainer heeft:

- kennis van de gang van zaken op school: hij/zij weet wat de regels zijn en welke afspraken gelden.
- inzicht in de manier waarop mentoring op school wordt georganiseerd en welke plaats mentoring heeft in de bestaande zorgstructuur.
- voldoende voorkennis over mentoring en is overtuigd van de kracht van mentoring.
- veel ervaring met het trainen van begeleidingsvaardigheden en gesprekstechnieken.
- affiniteit met allochtone jongeren, hij/zij is op de hoogte van de positie van deze jongeren in het onderwijs en hun specifieke vragen en problemen.

Trainen van mentoren

Als de lijst van mentoren definitief is, kunnen de data worden vastgesteld waarop de basistraining van de mentoren zal plaatsvinden. De meeste projecten gaan uit van 1 à 2 dagen basistraining voorafgaande aan de daadwerkelijke begeleiding. Deze intensieve training is vaak als een selectie- instrument in die zin dat als mentoren dan al afhaken zij niet voldoende gemotiveerd blijken zijn.

Voor de training van mentoren is bij deze handreiking een aparte trainingsopzet ontwikkeld: 'Train de mentor' (zie ook www.sardes.nl en www.integratie.nl). Daarom verwijzen we u voor meer informatie over de training van mentoren naar de bijbehorende trainingsopzet. Hierin vindt u naast een uitgebreide inleiding, een programma voor de bijeenkomsten, uitgebreide onderwerpbeschrijvingen voor de training en concrete voorbeeldmaterialen.

Resultaat van stap 3: Een lijst met mentoren en mentees en mentoren en mentees die voorbereid zijn op mentoring

Aan het eind van stap 3 is bekend wie de mentoren zijn en welke leerlingen (mentees) begeleid gaan worden door deze mentoren.

Om de mentoren voor te bereiden, worden trainers geselecteerd en voorbereid. Vervolgens worden de mentoren getraind voor hun taak als mentor.

Ook de mentees krijgen voorlichting over wat hen te wachten staat als mentee.

Aan het einde van stap 3 zijn ook de ouders van mentees en mentoren voorgelicht.

2.4 Stap 4: Uitvoering en onderhoud

In deze stap gaan mentoren echt aan het werk met hun mentees. Hierbij krijgen de mentoren ook tussentijds ondersteuning. Voor die ondersteuning van mentoren en het coördineren van mentoring moet eerst een structuur worden opgezet. Het structureren is noodzakelijk om de organisatie draaiende te houden.

Maak keuzes voor de school in deze stap!

Kies:

- een structuur voor de communicatie tussen alle betrokkenen bij mentoring.

Structuur opzetten voor communicatie tussen coördinatoren, mentoren en mentees

We raden u aan een visueel schema te maken van het werkproces voor mentoring (zie voor een voorbeeld, paragraaf 1.6). We adviseren u in dit schema ook momenten op te nemen voor communicatie tussen de verschillende deelnemers. Dat betekent structurele communicatiemomenten tussen:

- coördinatoren onderling
- coördinatoren en mentoren
- mentoren onderling
- mentoren en mentees.

Communicatie tussen coördinatoren onderling

Op school is een coördinator mentoring verantwoordelijk voor de uitvoering van mentoring. Vanuit ervaringen met andere projecten kunnen we u adviseren om hier twee docenten per school voor aan te stellen. Andere projecten laten zien dat een intensieve coördinatie door externen ook heel effectief kan zijn. Sommigen zeggen zelfs dat het beter is als de meeste coördinerende taken buiten school liggen. Zij kunnen vaak meer druk uitoefenen op directie en kunnen u ook herinneren aan afspraken die zijn gemaakt. Voor externe instanties die deze coördinerende taken op zich kunnen nemen, kunt u denken aan instanties als Sardes in Utrecht, Centrum 16/22 in Den Haag, Palet in Brabant of Radar in Amsterdam. Zij hebben ervaring met mentoringprogramma's op scholen en hebben ook ervaring met het uitvoeren van coördinerende taken voor scholen. Kies altijd instanties die ervaring hebben met het onderwijs.

Hoe u de verdeling van coördinerende taken ook regelt, maak altijd duidelijke afspraken op papier tussen u en externe coördinatoren. En zorg dat de directie ook tekent voor deze afspraken. Zo kunt u elkaar en de schooldirectie aanspreken op deze gemaakte afspraken.

Communicatie tussen coördinatoren en mentoren

In veel mentorprojecten zijn tijdens het traject bijeenkomsten (intervisiebijeenkomsten, feedbackbijeenkomsten) georganiseerd tussen coördinatoren en mentoren. Tijdens deze bijeenkomsten kunnen mentoren onderling ervaringen uitwisselen en deze voorleggen aan coördinatoren. In het landelijke programma wordt ook geadviseerd tijdens het mentoringtraject themabijeenkomsten te organiseren (zie de uitgave 'Train de mentor'). Op

die bijeenkomsten kunnen mentoren hun eigen ervaringen inbrengen en elkaar tips geven voor mentoring in de praktijk. Ook contacten met een klassenmentor (docent) kunt u systematisch inbouwen. Denk aan minimaal 1 keer per maand. Daarnaast is het in veel bestaande mentorprojecten zo geregeld dat iedere mentor zelf contact kan opnemen met een coördinator als hij/zij vragen heeft tijdens het mentoringtraject.

Tip:

Een aanbeveling vanuit bestaande projecten: zorg ervoor dat de mentoren op school bekend zijn. Het mag nooit gebeuren dat mentoren zich niet 'welkom' voelen op school of zelfs weggestuurd worden. Hang bijvoorbeeld foto's op van de mentoren in de docentenkamer of bij de receptie.

Communicatie tussen mentoren onderling

Voor de communicatie tussen mentoren onderling wordt in dit landelijke programma geadviseerd om tussendoor themabijeenkomsten te organiseren voor mentoren, waar zij hun ervaringen kunnen uitwisselen. Daarnaast wordt aangeraden voor om mentoren kleine groepjes te laten vormen die af en toe bij elkaar komen om elkaar feedback te geven. In sommige projecten ondernemen mentoren ook sociale activiteiten met elkaar, zodat ze op een informele manier hun ervaringen kunnen uitwisselen.

Communicatie tussen mentoren en mentees

De communicatie tussen mentoren en mentees noemen we hier ook, hoewel het logisch lijkt voor mentoring; dat is tenslotte waar mentoring om draait. Toch is het van belang dat zowel mentoren als mentees beseffen dat mentoring inhoudt dat er vaste momenten zijn waarop zij elkaar ontmoeten. Probeer richtlijnen op te stellen voor dit contact. Als mentoren en mentees elkaar maar 1 keer per maand zien of spreken is dit waarschijnlijk te weinig.

In de praktijk blijkt het contact tussen mentor en mentee diverse fases te doorlopen met ieder een eigen dynamiek (die wij hebben ontleend aan Maurice Crul, zie onder andere *Succes maakt Succesvol* uit 2001);

Gestart wordt met een eerste ontmoeting. Vanuit het project kunt u overwegen om hier een ludieke informele ontmoetingsactiviteit van te maken, bijvoorbeeld bowlen. Deze eerste ontmoeting wordt gevolgd door een kennismakingsfase waarbij de koppels elkaar een aantal keer zien en vooral leuke dingen buiten school doen om elkaar beter te leren kennen en over en weer vertrouwen te winnen. Deze kennismaking gaat op een gegeven moment over in een intensieve begeleidingsfase waarin de koppels elkaar gedurende een langere periode regelmatig zien. Het idee in deze fase is dat leerlingen ook zelf aangeven wat zij zouden willen bereiken met mentoring en hier samen met de mentor aan werken. In de verdiepingsfase staat vaak het bevorderen van zelfvertrouwen en het ontwikkelen van een positief zelfbeeld centraal. Vooral voor risicoleerlingen geldt dat er in deze fase getracht wordt om een positieve invalshoek te vinden naar school. In de afsluitingsfase worden de contacten afgebouwd en moet de leerling leren om het zelfstandig te redden.

De meeste mentorprogramma's doorlopen minimaal een schooljaar, dat kan een kalenderjaar zijn, maar ook van herfst tot herfst. Voordeel van deze iets latere start in het schooljaar en doorloop naar het volgende schooljaar is dat er niet direct bij het begin van het toch al drukke schooljaar begonnen hoeft te worden met een intensief mentorproject en dat er na de herfstvakantie meer zicht is op de resultaten van de leerlingen en dus de doelgroep van het mentorproject.

In de loop van de uitvoering van het project is het verstandig om regelmatig gemeenschappelijke activiteiten te ondernemen om contacten weer aan te halen. U kunt hier dan ook desgewenst een pr activiteit aan koppelen of regelmatig een nieuwsbrief uitbrengen.

Om goed zicht te houden op het verloop van de contacten kunt u daarnaast overwegen om logboeken door mentoren te laten bijhouden.

Er is oneindig veel meer te zeggen over de inhoud van het contact tussen mentor en mentee. Dat komt uitgebreid aan de orde in het draaiboek voor de training van mentoren.

Structuur opzetten voor uitwisseling van ervaringen met andere scholen

We raden u aan om ook structurele momenten (bijvoorbeeld minimaal 2 keer per jaar) in te bouwen voor uitwisseling van ervaringen met andere scholen die mentoring hebben ingevoerd. Van elkaar leren en elkaar aan goede tips helpen is voor mentoring van wezenlijk belang. Andere scholen hebben misschien al langer ervaring met bepaalde aspecten van mentoring en zodoende hoeft u het wiel niet opnieuw uit te vinden.

Pr en communicatie

U zult merken dat mentoring een idee is dat veel mensen aanspreekt. Ondersteuning door medeleerlingen, studenten en het bedrijfsleven, sociale vaardigheidstraining, extra zorg, de veilige school, het zijn termen die tegenwoordig veel mensen aanspreken. Zeker als uw mentorproject uit de beginfase is, kunt u hiervan gebruikmaken en uzelf profileren als school met een systeem voor mentoring. Besteed er aandacht aan in de schoolkrant, probeer een lokale krant of tv-zender te interesseren of zelfs een landelijk (vak)blad. Breng de ouders op de hoogte van de resultaten van het project. Maak een speciale nieuwsbrief voor de ouders of zorg voor publicatie van resultaten via de op deze school gebruikelijke wegen. U kunt hierin bijvoorbeeld interviews opnemen van mentoren en mentees als ambassadeurs van het mentorproject. Punt van aandacht is wel hoe u de doelgroep van uw project omschrijft en voorkomt dat dit stigmatiserend werkt voor bijvoorbeeld risicoleerlingen of allochtone leerlingen. Dit vereist enige diplomatie en strategie en hangt onder andere samen met het beleid van uw school daarin. Kant en klare recepten zijn hiervoor niet voorhanden. Houd de aandacht voor mentoring binnen de school ook in de gaten. Breng mentoring en de resultaten steeds ter sprake op docentenvergaderingen en vergaderingen met de directie. Vraag naar ervaringen van uw collega's met de mentees. Wat valt hen op? Wat kan volgens hen beter?

Resultaat van stap 4: Structuur voor mentoring opgezet en mentoring wordt uitgevoerd

In deze stap heeft u, eventueel in samenwerking met externe coördinatoren, een structuur opgezet om de contactmomenten voor mentoring te structureren. Bepaalde afspraken zijn vastgelegd op papier, zoals afspraken met externe coördinatoren en toezeggingen van de schooldirectie.

Mentoring wordt op school uitgevoerd en u bent voortdurend bezig met de coördinatie van dit systeem. In overleg met externe coördinatoren, mentoren en mentees bent u steeds op zoek naar verbeterpunten.

2.5 Stap 5: Evaluatie en bijstelling van mentoring

Nu mentoring op school in gang is gezet, moet zowel tussentijds als aan het eind van een schooljaar geëvalueerd worden hoe de uitvoering van mentoring verloopt. Welke zaken lopen goed en welke lopen minder goed? Waar moeten we bijsturen en wie moet dat doen?

Maak keuzes voor de school in deze stap!

Kies:

- op welke manier u tussentijds het mentoringtraject evalueert
- op welke manier u de eindevaluatie op school vormgeeft.

Het spoor volledig bijster, gemengde gevoelens, of loopt alles op rolletjes? Het is goed om na afloop, maar vooral ook tussentijds na te gaan wat wel en wat minder goed verloopt bij de uitvoering van mentoring op school. Deze evaluatie staat centraal bij de vijfde stap. U kunt dit zien als de laatste stap, maar ook als de stap die weer nieuwe impulsen geeft voor stap 1 tot en met 4 en het hele stappenplan weer in gang zet. Want als blijkt dat u de doelen moet aanscherpen, als u het plan van aanpak moet bijstellen of dat in de uitvoering zaken beter kunnen, dan heeft dat gevolgen voor de uitvoering van deze stappen in het volgende jaar.

Tussentijdse evaluatie

Uiteraard heeft men na afloop pas echt zicht op de effecten en resultaten die bereikt zijn met mentoring. Toch is het belangrijk om ook tussentijds te evalueren of alles verloopt zoals gepland.

Praat steekproefsgewijs met mentees en mentoren. Maak een afspraak om de voortgang te bespreken.

Vraag aan docenten hoe zij eventuele effecten van mentoring ervaren. Informeer bij de trainer hoe de themabijeenkomsten verlopen. Het is niet de bedoeling dat u te vroeg definitieve conclusies trekt over de effecten van mentoring of onderdelen daarvan. Het gaat er nu alleen om minder goed lopende zaken snel op te sporen en deze te herstellen. Door snel 'kinderziektes' op te sporen kunt u tijdig ingrijpen, waardoor mentoring in het nieuwe jaar beter verloopt. De tussentijdse evaluatie is dus beperkt van opzet en is vooral gericht op het proces.

Uitgebreide eindevaluatie

Bij de eindevaluatie kunnen meer vragen worden beantwoord over het verloop van mentoring. Het kan verstandig zijn om een collega die niet direct belang bij het project heeft, of iemand van buiten te vragen om de eindevaluatie voor u te verrichten. U bent zelf nauw betrokken bij het proces en dat maakt het soms moeilijk om afstand te nemen en te reflecteren.

Voor het evalueren van mentoring op school heeft u de informatie van de vorige stappen nodig. Dus:

- Wat waren ook al weer de doelen die u bij stap 1 had geformuleerd? Zijn ze dichterbij gekomen?
- Zijn de concrete streefcijfers die u had opgesteld ook daadwerkelijk behaald?
- Wat stond er in het plan van aanpak dat u bij stap 2 heeft opgezet en verloopt alles volgens plan?

- Hoe zijn mentoren en mentees in stap 3 geworven en heeft dit geleid tot geschikte mentoren en mentees?
- Zijn mentoren en mentees goed voorbereid op hun taken?
- Hoe zag de structuur eruit die u (in samenwerking met externe coördinatoren) bij stap 4 heeft opgezet voor mentoring op school en verloopt dit zoals u had gepland?

De leden van de werkgroep, de mentoren en de mentees kunnen in de evaluatie ook aangeven wat hun ervaringen waren en suggesties aandragen voor de toekomst. U kunt een enquête houden onder de mentoren en mentees of bijeenkomsten organiseren voor mentoren en mentees (afzonderlijk) om de ervaringen en verbeterpunten te bespreken. Voorbeelden van evaluatieformulieren voor mentoren en mentees kunt u vinden in de bijlagen.

Tip:

Vraag mentoren om hun ervaringen bij te houden in de vorm van een logboek of 'dagboek'. Deze ervaringen kunnen u aanwijzingen geven voor verbeterpunten in het volgende jaar.

Evaluatie van mentoring is ook belangrijk, omdat mentoren de opgedane ervaringen van het ene schooljaar kunnen doorgeven aan de nieuwe mentoren. Op deze manier ontstaat een geleidelijk leerproces waarin nieuwe mentoren kunnen voortbouwen op de resultaten van de voorgaande periode.

Resultaat van stap 5: Verbeteren en bijstellen van mentoring

Op basis van de verzamelde ervaringen in deze stap, worden bijstellingen gedaan voor het volgende jaar. De doelen worden bijvoorbeeld aangescherpt of het plan van aanpak wordt bijgesteld. Ook kan besloten worden om meer aandacht te besteden aan de werving of de training van mentoren.

Belangrijk is om duidelijk af te spreken wie verantwoordelijk is voor bijstelling van de afzonderlijke onderdelen van mentoring en wanneer die bijstelling is uitgevoerd.

Evaluatie van mentoring ook landelijk

Het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring wordt breed geëvalueerd. Het IMES voert de evaluatie uit en zal in dat verband verschillende scholen benaderen om aan de landelijke proces- en effect-evaluatie mee te werken.

3 Tips voor het werken met mentoren en mentees

In dit hoofdstuk worden specifieke tips gegeven voor mentoring van allochtone leerlingen in verschillende typen voortgezet onderwijs en voor het werken met verschillende soorten mentoren.

3.1 Werken met leerlingmentoren

Informeren

- Maak op school bekend dat u bent begonnen met mentoring voor allochtone leerlingen. Uiteraard is het belangrijk om veel aandacht te besteden op school aan het bestaan van mentoring:
 - neem een artikel op in de schoolkrant met interviews en foto's van mentoren
 - hang posters op in de school met informatie over mentoring
 - maak foto's van mentoren en zet ze op een prikbord evenals de naam van een contactpersoon op school.
- Ga langs bij afzonderlijke klassen en vertel wat mentoring is en kan doen voor leerlingen. Laat een videoband zien met concrete situaties en manieren van werken. De videobanden 'Voor Mekaar' (2000) en 'Leerlingmentoren in actie' (2000) zijn een goed voorbeeld.
- Nodig mentoren uit van andere projecten en laat hen zelf aan leerlingen vertellen wat mentoring oplevert voor zowel mentees als mentoren.

Werven

- De werving van leerlingmentoren moet ruim vóór de zomervakantie plaatsvinden. Op deze wijze kunnen de leerlingmentoren in het nieuwe schooljaar direct aan de slag.
- Een individuele benadering bij de werving van mentoren, bijvoorbeeld door de leerkracht die ook klassenmentor is, vergroot de kans dat ook de minder voor de hand liggende leerlingen zich aanmelden als mentor. Spreek een leerling aan in de wandelgangen van school en geef aan dat u denkt dat hij of zij een goede leerlingmentor kan worden. Geef ook aan waarom u dat denkt.
- Benadruk dat de leerlingmentor er niet alleen voor staat. Vertel over het contact met andere leerlingmentoren en uw eigen rol. Het feit dat de leerlingen ondersteund worden bij hun mentorschap, kan een aantal leerlingen over de streep trekken.
- Bij de werving van leerlingmentoren kunt u vragen dat leerlingen die serieus overwegen om mentor te worden, dit ook bespreken met hun ouders. Het is belangrijk dat ouders ondersteunen dat hun kind mentor wordt (zeker in een eindexamenklas) of in ieder geval geen weerstand hebben. Onze suggestie is om het aanmeldingsformulier ook door één van de ouders te laten ondertekenen.
- Voor het werven van oudere medeleerlingen kan als richtlijn gelden, dat er een leeftijdsverschil van minimaal twee jaar tussen de mentor en de mentee moet zijn. Er moet immers sprake zijn van een zekere mate van 'mentaal overwicht' van de mentoren op de mentees. Maar het leeftijdsverschil moet ook weer niet te groot zijn.
- Bedenk goed of u ook leerlingmentoren uit eindexamenklassen wilt werven en wat de consequenties daarvan kunnen zijn.

Ondersteunen

- Er zijn grenzen aan de taken en verantwoordelijkheden van mentoren. Zorg voor een vangnet voor mentoren. U kunt hierbij denken aan bereikbaarheidsroosters, spreekuren, een telefoonnummer waarop een contactpersoon van de school te bereiken is.
- Als een mentee steeds met vertrouwelijke kwesties naar de leerlingmentor komt, is het verstandig dat een leerlingmentor doorverwijst naar de schoolcoördinator, naar de schooldecaan of een vertrouwensdocent. Misschien kan een leerlingmentor de drempel verlagen door de eerste keer mee te gaan.
- Als een leerling vaak met vragen over beroepen komt, kan een leerlingmentor een leerling wijzen op de decaan of de beroepentesten die op veel school gedaan kunnen worden.
- Let op de studieresultaten van de mentoren. Het is geen goede zaak als de prestaties van een mentor te lijden hebben als gevolg van de nieuwe taak. Bespreek dit wanneer u dit waarneemt met de mentor en maak hierover duidelijke afspraken.

3.2 Werken met studentmentoren

Informereren

- Maak studenten bekend met mentoring: bijvoorbeeld tijdens colleges en lesuren waar u veel studenten kunt bereiken, of via organisaties die contact tussen leden van bepaalde allochtone groepen bevorderen, de z.g zelforganisaties. Deel folders of een brochure uit waarin u foto's en interviews over mentoring van allochtone leerlingen hebt opgenomen. Stop daarin een uitnodiging voor een voorlichtingsbijeenkomst.
- Beleg een voorlichtingsbijeenkomst voor studenten waarin studentmentoren van bestaande projecten voorlichting komen geven over mentoring. De videoband 'Voor Mekaar; Studentmentoren van de Hogeschool van Amsterdam begeleiden havo-5 leerlingen op weg naar het HBO' geeft voorbeelden hoe u dit kunt organiseren.

Werven

- Het bereiken van allochtone studentmentoren kan moeilijker zijn, omdat u daarvoor contact moet leggen met opleidingen in het Hoger Onderwijs, met studentenorganisaties of met andere zelforganisaties. Wellicht kent u nog studenten die bij u op school hebben gezeten. Begin bij deze leerlingen, dat is een goede ingang.
- Leg structurele contacten met docenten van vervolgoopleidingen en vraag een docent van de opleiding als externe coördinator mentoring. Misschien zijn er in uw stad al opleidingen die werken met mentoring. Neem dan contact op met de verantwoordelijke docenten van deze opleiding.
- Zoek contact met de plaatselijke moskee en de imam. Bestaande mentorprojecten hebben hier goede ervaringen mee. Dit levert een school ook heel veel op: u leert meer over de rol van de imam in de islamitische gemeenschap en u zult zien dat u snel een netwerk opbouwt in de gemeenschap.
- Als u zelf geen kans ziet of tijd hebt om contacten te leggen met studenten, kunt u ook externe instanties inschakelen hiervoor. Bestaande mentorprojecten laten zien dat externen ook heel goed een coördinerende rol op zich kunnen nemen. Soms heeft het zelfs voordelen (zie hoofdstuk 2: stap 4). Informeer of de school zich kan aansluiten bij bestaande mentorprojecten, zodat u gebruik kunt maken van externe ondersteuning en een netwerk dat al is opgebouwd.
- Maak het mentorschap aantrekkelijk. Bespreek met een opleiding van studentmentoren de mogelijkheid om studenten studiepunten te geven voor mentoring van leerlingen in het voortgezet onderwijs. Misschien behoort een financiële vergoeding tot de mogelijkheden.

- U kunt bij de werving een beroep doen op de betrokkenheid van de studenten. “Doe iets voor je eigen groep”, zou dan het motto kunnen zijn. Sommige studenten voelen zich mede verantwoordelijk voor de studie- en beroepsmogelijkheden van allochtone leerlingen. Niet alle studenten zullen zich door dit motto aangesproken voelen, sommigen willen juist andere leerlingen begeleiden vanuit andere ideële motieven.

Ondersteunen

- Herinner studentmentoren eraan dat leerlingen op het voortgezet onderwijs meestal nog minderjarig zijn. Ouders van leerlingen stellen het op prijs als de mentor met hen komt kennismaken. Dat is helemaal niet zo vreemd als u bedenkt dat de gesprekken van mentoren en mentees vaak in de thuissituatie plaatsvinden.
- In verband met het minderjarig zijn van de meeste mentees is het aan te raden dat studenten voor bepaalde activiteiten toestemming van de ouders van de leerling moeten vragen.
- Houd de studentmentoren betrokken bij de school van de mentee. Stuur bijvoorbeeld de schoolkrant op of geef de schoolgids mee. Organiseer een activiteit voor mentoren op school. Maak een nieuwsbrief of gebruik de website van de school.

3.3 Werken met volwassenmentoren.

Informeren

- Voor sommige volwassenmentoren is er heel wat veranderd sinds zij het voortgezet onderwijs hebben verlaten. Geef volwassenmentoren daarom informatie over de school en over het onderwijssysteem. Stuur de volwassenmentor bijvoorbeeld brochures waarin uitleg wordt gegeven over de basisvorming, het studiehuis, studieprofielen.
- Mentoring is een activiteit die van de school uitgaat en door school wordt georganiseerd. Ook al zijn er ook contacten tussen mentoren en mentees buiten het schoolgebouw, benadruk de centrale rol die de school speelt. Geef daarom de training aan mentoren altijd op de school en organiseer met enige regelmaat activiteiten voor mentoren op school.
- Houd de mentoren betrokken bij de school van de mentee. Stuur bijvoorbeeld de schoolkrant op of geef de schoolgids mee.

Werven

- Om mentoren te werven uit het bedrijfs- en beroepsleven is het handig om contacten te leggen met brancheorganisaties en/of bedrijven.
- Steek tijd en energie in het onderhouden van contacten met bedrijven in de omgeving voor het leveren van volwassenmentoren. Een bedrijf kan zo zichzelf ook bekend maken bij leerlingen als mogelijke werkgever. Het zou geweldig zijn als bedrijven hun werknemers ook tijd geven voor mentoring in werktijd. Zo wordt mentoring een maatschappelijke verantwoordelijkheid van zowel het onderwijs als het bedrijfsleven.
- Op allerlei plaatsen kunt u mogelijke mentoren aanspreken: op feesten, in buurthuizen of via organisaties van de betreffende allochtone gemeenschap.

Ondersteunen

- Bespreek met volwassenmentoren dat hulpvragen van leerlingen dicht bij hun eigen belevingswereld liggen. Dat is in eerste instantie de ‘schoolwereld’ en niet het ‘beroepsleven’. Als je als volwassenmentor een brug wilt slaan naar het beroepsleven, moet dat vaak groeien. Leg uit dat dit bijvoorbeeld kan gebeuren door ook eens iets over

je eigen werk te vertellen. Bijvoorbeeld: “Ik moet morgen een lastige presentatie geven. Daar ben ik best wel zenuwachtig voor.” Leerlingen krijgen inzicht in werkzaamheden en vragen daarna gemakkelijker hoe het op je werk is. Op die manier wissel je op een ongeforceerde manier informatie uit over school en beroep.

- Geef aan dat de mentor er niet alleen voor staat. De school biedt een basistraining vooraf en geregeld bijeenkomsten met de (school-)contactpersoon tijdens het begeleidingstraject.
- Bespreek de taken en verantwoordelijkheden met de mentoren. Het is denkbaar dat de mentee in een gesprek vooral aan het volwassen-zijn van de mentor appelleert. Voorkom dat de mentor op de stoel van de ouder gaat zitten.
- Voor sommige volwassenmentoren is het lastig om overdag activiteiten met de mentee te ondernemen. Verzin daar samen oplossingen voor en benadruk dat een volwassenmentor zeker toestemming nodig heeft van een ouder voor activiteiten in de avond- of weekenduren.
- Ga na wat de mogelijkheden zijn voor een beloning. Dat hoeft niet noodzakelijk een beloning in financiële zin te zijn. Een etentje met de mentoren, een uitstapje dat verband houdt met het doel, een uitnodiging voor de jaarlijkse toneelavond of een ander feest van de school, er zijn legio mogelijkheden om uw waardering te laten blijken.

3.4 Tips voor het werken met mentees

Werken met VMBO-leerlingen

- Informeer bij klassenmentoren/coördinatoren of leerlingbegeleiders van de onderbouw naar risicoleerlingen (leerlingen waarvan zij inschatten is dat deze wel eens uit zouden kunnen vallen).
- Risicoleerlingen in het VMBO vallen meestal op door problematisch gedrag of ernstige leer- en studieproblemen.
- Benader deze allochtone risicoleerlingen individueel.
- De praktijk wijst uit dat jongens moeilijker te benaderen zijn dan meisjes. U kunt daar rekening mee houden door in de voorlichting voor aanstaande mentees jongens in te schakelen die het jaar daarvoor mentee zijn geweest. Zo helpt u de leerlingen zich gemakkelijker met hen te identificeren. Een andere mogelijkheid is om tijdens de voorlichting voorbeelden te kiezen waarin jongens voorkomen.
- Deelname van de leerlingen (mentees) is vrijwillig en kan beter niet afgedwongen worden. Intrinsieke motivatie van de leerlingen is een belangrijke voorwaarde voor succes.
- Een argument om de leerling te overtuigen om mee te doen is dat de begeleiding (meestal) thuis zal plaatsvinden (fysiek los van school).
- Plaats de extra begeleiding van deze allochtone leerlingen in een breder kader van afspraken en maatregelen om deze leerling op school te houden. Denk bijvoorbeeld aan het sluiten van een contract.
- De inhoud van de begeleiding moet voor een belangrijk deel motivationeel en sociaal zijn (weer “zin” in school krijgen).
- Bereid de leerlingen voor op de begeleiding van de mentoren.
- Informeer ouders over het mentorproject en laat hen ook op papier goedkeuring geven, door hun handtekening te zetten onder de brief waarin hen om instemming wordt gevraagd.

- Volg als school de voortgang in de begeleiding, houdt regelmatig contact met zowel leerlingen als mentoren.

Werken met HAVO/VWO-leerlingen

- Informeer bij klassencoördinatoren, leerlingbegeleiders, coördinatoren onderbouw en andere docenten naar allochtone leerlingen met (meer) potenties.
- Houd er rekening mee dat in tegenstelling tot doelgroep risicoleerlingen, het moeilijker is om deze leerlingen te signaleren.
- Spoor deze leerlingen zo vroeg mogelijk in hun schoolcarrière op (brugklas).
- “Selecteer” met name die leerlingen die thuis niet voldoende steun krijgen of geen oudere broers/zussen/familie als voorbeeld hebben.
- Benader leerlingen waarvan je het gevoel hebt dat ze gevoelig zijn voor “voorbeeldfiguren”.
- Informeer leerlingen zowel individueel voor deelname alsook in groepsverband.
- Schakel als u kiest voor studentmentoren bij de organisatie van de groepsvoorlichting ook studentenorganisaties in.
- Deelname van de leerlingen is vrijwillig.
- Zorg voor een zorgvuldige match tussen allochtone leerling en mentor. De mentor moet echt als rolmodel en voorbeeldfiguur kunnen fungeren.
- Bereid leerlingen goed voor op het project
- De inhoud van de begeleiding is perspectief bieden, maar ook studieondersteuning.
- Vraag ouders om toestemming
- Zorg voor afstemming tussen de studentmentorbegeleiding en de school. Stem de inhoud van de begeleiding ook af op het schoolprogramma.
- Houd als school regelmatig contact met de leerling en de mentor. Besteed tijd en energie aan deze contacten.

4 Meer weten over mentoring?

We geven u een overzicht van projectbeschrijvingen en overige literatuur, van videomateriaal, websites en adressen van organisaties die ervaring hebben met organisatie en training op het gebied van mentoring:

Mentorprogramma's en projectbeschrijvingen:

- Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring, M. Crul. IMES, Amsterdam, 2004
- Projectverslag: Marokkaanse coaches voor Marokkaanse leerlingen 2000-2001, P. Cornelissen. Centrum 16/22, Den Haag, 2001.
- Toveren met aandacht. Coaching Marokkaanse leerlingen. Evaluatie coaching door Marokkaanse rolmodellen, H. Paulides. Radar, Amsterdam, 2000.
- Gouden Schakels; Initiatieven van allochtonen om schoolsucces te vergroten. Forum, Utrecht, 1999.
- Hand in Hand; De begeleiding van allochtone leerlingen door allochtone functionarissen in het voortgezet onderwijs en beroepsonderwijs. Zeki Arslan en Marco Peper, Forum, Utrecht, 1998.
- Mentorproject Antilliaanse en Arubaanse studenten Universiteit Utrecht. B. Bos, E. Ham en P.G.P. Herfs, Echo, 1998.
- Mentorenproject Allochtone Jongeren Haarlem; Evaluatie projectperiode 1998-1999. H. Groen, Bureau Toegepast Jeugdonderzoek, Amsterdam, 2000.
- Kosecha Mentor-project, Stichting Kosecha, Amsterdam, 1995.

Overige bronnen:

- Succes maakt succesvol; Leerlingbegeleiding in het voortgezet onderwijs door Turkse en Marokkaanse studenten. Maurice Crul, Het Spinhuis, Amsterdam, 2001.
- De ongekende kracht van leerlingen, Carolien Bongers e.a., Sardes, Utrecht, 2001.
- De waarde van een mentor-mentee relatie, W. Veugelers, Instituut voor de lerarenopleiding, Amsterdam, 2000.
- Bijvoorbeeld bekeken; Mentorprogramma's in Zuid-Holland, F. Meijers voor Provincie Zuid-Holland, 1998.
- Handleiding 'Leerlingen, school en genotmiddelen'. Trimbos-Instituut, Utrecht, 2000.
- Leerlingen Ondersteunen Leerlingen: handreikingen/training voor leerlingmentoren in het brugklasbegeleidingsproject, Karin Vaessen. Sardes, Utrecht, 1998.
- Evaluatie landelijk ondersteuningsprogramma mentoring, M.Crul. IMES, Amsterdam, 2004.

Videobanden:

- Videoband: Voor Mekaar; Studentmentoren van de Hogeschool van Amsterdam begeleiden havo-5 leerlingen op weg naar het HBO. Hogeschool van Amsterdam, 2000.
- Videoband: Leerlingmentoren in actie; in de brugklas; bij pesten en conflicten. Leerlingen Ondersteunen Leerlingen, Sardes 2000.

Adressen:

- Sardes, Sint Jacobsstraat 63, Utrecht, tel: 030 – 23 26 200, e-mail: secretariaat@sardes.nl
- IMES, Oudezijds Achterburgwal 237, Amsterdam, tel: 020-5253627
- Centrum 16/22, Trompstraat 5, Den Haag, 070 – 35 60 154
- Radar, Veemarkt 83, Amsterdam, tel: 020 –46 035 051, e-mail: radar@radaradvies.nl

Websites:

- Voor de producten behorende bij het Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring zie www.sardes.nl en www.integratie.nl.

- www.mentors.ca

Website van de Canadese organisatie Peer Resources. Projecten, literatuur en tips voor mentoren en mentees.

De organisatie 'Peer Resources' ontwierp en implementeerde al in 1975 een nationaal Canadees mentoring programma dat moest bijdragen aan het verminderen van schooluitval. Het werd een van de meest succesvolle projecten ooit...

- www.telementor.org

Het International Telementor Program (VS) gebruikt internet en e-mail om de contacten tussen mentoren uit het bedrijfsleven en studenten (mentees) te leggen en te onderhouden. Een uitgebreide site over lopende projecten, veel tips en informatie in een wereldwijd netwerk.

- www.bbbsa.org

Website van het Amerikaanse Big Brothers Big Sisters project dat sinds 1904 volwassenen koppelt aan kinderen die extra steun kunnen gebruiken.

Bijlagen

Bijlage 1: Checklist voor elke stap

Op de volgende pagina's vindt u bij iedere stap een checklist. Elke checklist is gebaseerd op ervaringen met andere projecten. Dit voorkomt dat u de belangrijkste activiteiten en vragen overslaat.

Uiteraard staat het u vrij om de checklisten aan te passen aan uw eigen wensen en inzichten. U kunt de checklisten aanvullen en verder op maat maken voor elke afzonderlijke school

Veel succes met het doorlopen van de stappen!

Checklist voor stap 1: Oriëntatie en draagvlak

Om te oriënteren op het onderwerp mentoring kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Wat wordt op deze school verstaan onder mentoring?
- In welke mate kan mentoring bijdragen aan het verbeteren van prestaties van leerlingen?
- Past mentoring binnen de schoolorganisatie?
- Past mentoring binnen de bestaande leerlingbegeleiding? Wat voegt mentoring toe aan de bestaande leerlingbegeleiding?
- Welke condities kunnen de invoering van mentoring belemmeren of bevorderen?

Voor het creëren van een draagvlak kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- In welke mate hebben de directie en uw collega's de bereidheid om de invoering van mentoring te steunen? Is dat voldoende om mentoring in te voeren?
- Hoe kan de steun van de directie vertaald worden in facilitering van mentoring op school? (uren, budget, ruimtes/lokaal, etc.)

Tips voor een betere oriëntatie en een groter draagvlak:

- Bereid een oriëntatie op het onderwerp mentoring goed voor. Beleg een bijeenkomst.
- Zorg ervoor dat u bij de oriëntering op mentoring aansluit bij de cultuur van de school
- Zorg voor steun van leerlingen.
- Zorg voor steun en instemming van ouders. Zorg ervoor dat ouders de werkgroep mentoring versterken.
- Zorg dat instemming van de directie wordt vertaald in voldoende tijd en geld voor mentoring op school.
- Schakel, als dat mogelijk is, een externe instantie in om u te ondersteunen in de coördinerende taken bij mentoring. Zij kunnen u ook helpen bij het presenteren van uw plannen aan de directie en uw collega's.

Checklist voor stap 2: Plan maken

Het plan van aanpak bevat de volgende onderdelen:

- Aanleiding en reden voor mentoring
- Doelen en gewenste resultaten voor mentoring
- Inpassing van mentoring in leerlingbegeleiding op school
- Visueel schema van het werkproces voor mentoring
- Werving en selectie van mentoren en mentees
- Koppeling van mentoren aan mentees
- Training en begeleiding van mentoren
- Voorlichting aan mentees
- Informeren van ouders
- Activiteiten van mentoren en mentees
- Consequenties voor de organisatie en de docenten
- Pr en communicatie
- Verdeling van verantwoordelijkheden en taken
- Beheersing van tijd, geld en kwaliteit
- Evaluatie.

Checklist voor afspraken en planning

Coördinatie

- Wie coördineert het project intern?
- Welke externe deskundigen kunnen ons ondersteunen in het coördineren van mentoring?
- Hoeveel uren zijn beschikbaar voor de coördinator mentoring op school?
- Is er een tweede persoon binnen school die ook (in grote lijnen) op de hoogte blijft?
- Op welke wijze vindt regelmatig overleg met de directie plaats?
- Op welke wijze informeert de coördinator mentoring de overige betrokkenen?

Werving en selectie

- Op welke wijze vinden werving en selectie plaats?
- Op basis van welke criteria vindt dit plaats?
- Wie verzorgt dit gedeelte? (intern of extern?)
- Wanneer vindt de werving en selectie plaats?

Koppeling/matching van mentoren en mentees

- Wanneer vindt de koppeling (matching) van mentoren aan mentees plaats?
- Wie doet dit?
- Op basis van welke criteria?

Training en begeleiding

- Wanneer wordt de training ingepland? Welke themabijeenkomsten worden gepland en wanneer?
- Wie geeft de trainingen en de themabijeenkomsten?
- Waar worden deze gegeven?
- Op welk tijdstip vinden deze plaats?

Activiteiten

- Welke begeleidingsactiviteiten gaan mentoren ondernemen?
- Wanneer en met welke frequentie vinden deze activiteiten (verspreid over het hele schooljaar) plaats?
- Wat is de taak en de verantwoordelijkheid van de mentor hierbij?

Evaluatie

- Wie evalueert mentoring op school?
- Wat wordt geëvalueerd?
- Op welke wijze?
- Door wie worden aanpassingen gedaan op basis van de evaluatie?

Contacten met ouders

- Wie verzorgt de contacten met ouders?
- Op welke momenten en hoe worden ouders geïnformeerd?
- Hoe wordt de instemming en ondersteuning van ouders verkregen?

Checklist voor stap 3: Werving, selectie en training

Vorbereidende stappen voor het werven:

- Stel eisen op waaraan een leerlingmentor, een studentmentor en een volwassenmentor moeten voldoen.
- Bedenk actieve manieren voor het werven van leerlingen, studenten en jonge volwassenen met een baan.
- Neem contact op met oud-leerlingen.
- Neem contact op met scholen of instanties die al werken met mentoring.

Selectiecriteria voor mentoren:

- Overeenkomsten in: etniciteit, sekse, achtergrond en interesse.
- Leeftijdsverschil is niet te klein, maar ook niet te groot. Hanteer als vuistregel een leeftijdsverschil van minimaal 2 jaar.
- Voor studentmentoren: vervolgoopleiding die in het verlengde ligt van het onderwijstype van mentees.
- Voor volwassenmentoren: mensen die werkzaam zijn in de branche die in het verlengde ligt van het onderwijstype van mentees.
- Motivatie en argumenten om mee te doen aan mentoring.
- Bereikbaarheid voor mentee.
- Beschikbare tijd die ze kunnen steken in begeleiding van leerlingen.
- Communicatieve vaardigheden of instelling.
- Reistijd.

Checklist voor het matchen van mentoren en mentees:

- Bespreek op school en eventueel met externe deskundigen de beste manier voor het matchen.
- Informeer voor ideeën bij andere scholen en bestaande mentorprojecten.
- Wie bepalen de matching? De coördinatoren, de mentoren of de mentees?
- Houd rekening met voorkeur van mentee en mentor. Het moet in de allereerste plaats goed 'klikken' tussen beiden.

Voorlichting aan mentees:

- Leg uit wat mentoring inhoudt.
- Wat heeft een mentee aan mentoring? Geef concrete voorbeelden van effecten en resultaten.
- Nodig leerlingen uit die kunnen vertellen hoe mentoring hen heeft geholpen.
- Benadruk dat mentoring ook gewoon 'leuk' is, omdat je nieuwe mensen leert kennen en ondersteund wordt met goede raad.

Voor de training van mentoren verwijzen we naar het document 'Train de mentor'.

Checklist voor stap 4: Uitvoering en onderhoud

Taken en verantwoordelijkheden

- Leg vast wie waarvoor verantwoordelijk is tijdens het mentoringtraject.
- Stel vast wat de taken zijn van:
 - de werkgroep mentoring
 - de coördinator mentoring op school
 - de externe coördinator
 - de trainer van de mentoren
 - de schooldirectie
 - de mentor
 - de mentee

Communicatie

- Bouw structurele momenten in voor communicatie tussen:
 - de werkgroepleden van de werkgroep mentoring
 - coördinatoren onderling
 - coördinatoren en de mentoren
 - mentoren onderling
 - mentoren en mentees.
- Leg afspraken vast op papier, zoals:
 - afspraken met externe coördinatoren
 - toezeggingen van de schooldirectie.
- Bespreek tijdens vergaderingen met directie en docententeam uw bevindingen met mentoring op school. Vraag naar ervaringen van uw collega's met de mentees en mentoren.
- Houd een vinger aan de pols door mentoren en mentees aan te spreken in de wandelgangen of door hen op te bellen.

Uitvoering

- Maak een folder of video over mentoring bij u op school met interviews met leerlingen en foto's.
- Breng het bestaan van mentoring bij u op school onder de aandacht van uw gemeente en de (lokale) media.
- Zorg voor een leuke afsluitende bijeenkomst aan het eind van het mentorproject voor alle deelnemers aan het project.
- Geef mentoren een beloning (een certificaat, geld of studiepunten).
- Werf op tijd nieuwe mentoren voor het volgende jaar
- Tip: u kunt uw mentorproject ook beginnen na de herfstvakantie en over de zomervakantie laten doorlopen tot de volgende herfst (augustus is al zo'n drukke maand en er is nog geen zicht op de resultaten van leerlingen).

Checklist voor stap 5: Evaluatie en bijstelling

De tussenevaluatie:

- Maak afspraken over wie zich bezighoudt met de tussentijdse evaluatie.
- Leg van alle besprekingen met coördinatoren en mentoren de ervaringen vast. Zorg dat opmerkingen niet verloren gaan of vergeten raken. Zorg bijvoorbeeld bij iedere bijeenkomst voor een schrift of boek waarin deelnemers hun ervaringen/problemen kunnen beschrijven.
- Is het nodig om een aanvullende themabijeenkomst te organiseren? Wie kan dat organiseren?
- Zorg voor formele en informele evaluatiemomenten. Soms vertellen mensen in de wandelgangen meer dan wanneer u er een specifieke bijeenkomst voor organiseert.

De eindevaluatie:

- Wie is verantwoordelijk voor de eindevaluatie? Het kan een goed idee zijn om de eindevaluatie uit te besteden aan een externe instantie.
- Gebruik ook de informatie uit de tussenevaluatie.
- Evalueer niet alleen door evaluatieformulieren. Houd interviews, controleer de cijfers van de mentees.
- Check resultaten van mentoring op beoogde doelstellingen die u bij stap 1 heeft geformuleerd. Moeten doelstellingen geherformuleerd worden?
- Check het plan van aanpak. Wat moet volgend jaar anders?
- Maak duidelijke afspraken wie naar aanleiding van de evaluatie de aanpassingen verricht.

Bijlage 2: Voorbeelden van brieven en evaluatieformulieren

Voorbeeld informatiebrief voor mentoren

Plaats, datum

Beste

Volgend schooljaar gaan wij op school aan de slag met mentoren. Deze mentoren krijgen een actieve rol in de begeleiding van leerlingen die een extra steuntje in de rug kunnen gebruiken.

“Wat is een mentor?” zul je je afvragen en “Wat heb ik daarmee te maken?”

Een mentor is een meer ervaren persoon die een wat minder ervaren persoon kan begeleiden door het uitwisselen van praktische ervaringen en het geven van regelmatige feedback.

Er zijn drie soorten mentoren:

- oudere leerlingen die jongere leerlingen begeleiden
- studenten van een vervolgstudie die leerlingen begeleiden
- jonge volwassenen met een baan die een leerling begeleiden.

In het project voor onze school zullen we gaan werken met

Wat doet een mentor?

Als mentor maak je afspraken met die leerling om te bespreken hoe het op school gaat en soms ook welke problemen hij/zij eventueel heeft. Dat kunnen studieproblemen zijn, maar het kan ook zijn dat een leerling graag over iets anders wil praten dat hem/haar dwarszit. Het is voor sommige leerlingen ook fijn als ze jou vragen kunnen stellen over jouw ervaringen op school, over vervolgstudies of over de baan die je hebt. Ook gaat een mentor leuke activiteiten ondernemen met een leerling die hij/zij begeleidt.

Een mentor kan zich inleven in anderen, houdt van gezelligheid, is vrolijk en creatief. Ook moet een mentor goed kunnen luisteren en zelf, als het nodig is, de handen laten wapperen. Een mentor vindt het leuk om leerlingen te begeleiden en daar tijd aan te besteden. Ook als dat 's avonds of in het weekend is.

Wat levert het jou op? Als mentor leer je zelf ook veel. Niet alleen krijg je een goede training, maar je leert ook hoe je goed kan luisteren en leerlingen kan helpen. Dat zijn zaken die nu of later op school of in je werk van pas komen.

Hoe word ik mentor?

Als jij deze brief gelezen hebt en het gevoel hebt dat je een goede mentor zou zijn, vul dan het antwoordstrookje bij deze brief in het lever het in vóór **klik hier en typ datum** bij **klik hier en typ Naam** .

Of stuur het op naar:

Klik hier en typ naam en adres van de school, en de naam van de contactpersoon

Je krijgt dan zeker antwoord.

Denk er eens over na en praat er eens over met je ouders, je mentor, je vrienden of werkgever. Vul dan het antwoordstrookje in en loop even langs of stuur het op.

Met vriendelijke groeten,

Klik hier en typ de naam van de coördinator mentoring
Typ hier het telefoonnummer

✂

Antwoordstrookje

Ja, ik meld me aan als leerlingmentor!

Naam:

Klas:

Ja, ik meld me aan als studentmentor!

Naam:.....

Telefoonnummer.....

Naam en adres opleiding:.....

Contactpersoon opleiding:.....

Telefoonnummer.....

Ja, ik meld me aan als volwassenmentor!

Naam:

Telefoonnummer

Naam en adres werkgever:.....

Contactpersoon werkgever.....

Telefoonnummer:.....

(Bij minderjarigen) Handtekening ouder voor toestemming:

.....

Voorbeeld van een evaluatieformulier voor mentees

HOE VOND JIJ HET OM BEGELEID TE WORDEN DOOR EEN MENTOR?

Je bent dit jaar begeleid door een mentor. Wij willen graag weten wat je hiervan vond.

Naam:

Klas:.....

1. Vertel in het kort hoe je het vond om begeleid te worden door een mentor:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Waarom wilde je graag meedoen?

.....
.....
.....
.....
.....

3. Wat vond je het leukst aan het hebben van een mentor?

.....
.....
.....
.....
.....

4. Wat zijn minder leuke kanten van begeleiding door een mentor?

1.
2.
3.

5. Klikte het goed tussen jou en je mentor?

- 0 ja, het klikte heel goed; we zijn echt vrienden geworden.
- 0 ja, het ging wel goed tussen ons.
- 0 nee, het klikte niet zo goed.

6. Hoe vaak per maand heb jij met je mentor een gesprek gehad?

Hoe lang duurde zo'n gesprek meestal?

7. Kreeg je voldoende begeleiding van je mentor?

- 0 ja, meer dan voldoende
- 0 ja, precies voldoende
- 0 nee, te weinig

8. Wat zou volgens jou in het mentorproject op onze school volgend jaar veranderd moeten worden?

- 1.
- 2.
- 3.

9. Wat was het leukste wat je met je mentor hebt gedaan?

.....

10. Wat heb je geleerd van je mentor?

- 1.
- 2.
- 3.

11. Zou je andere leerlingen adviseren om ook mee te doen hieraan?

Ja, want

Nee, want

Voorbeeld van een evaluatieformulier voor mentoren

HOE VOND JIJ HET OM MENTOR TE ZIJN?

Je bent dit jaar mentor geweest. Wij willen graag weten hoe je dat vond en wat jouw ervaringen waren als mentor.

Naam:

Telefoonnummer:

1. Geef hieronder in het kort aan hoe je het vond om mentor te zijn.

.....
.....
.....
.....
.....

2. Toen ik besloot om mentor te worden ...

0 was alles me duidelijk.

0 waren sommige dingen me niet duidelijk, namelijk:

.....
.....

3. Wat vond je van de inhoud van de training?

0 In de training is alles aan bod gekomen wat je moet weten. Er hoeft niets bij.

0 In de training voor de mentoren heb ik wel iets gemist, namelijk:

.....
.....

4. Wat is het leukste aan mentor zijn?

.....
.....
.....
.....

5. Wat zijn minder leuke kanten van een mentor zijn?

1.
2.
3.

6. Wat vond je moeilijk als mentor?

.....
.....
.....

7. Hoeveel tijd heeft het je gemiddeld per maand gekost om mentor te zijn?

.....

Wat vond je van die tijdsinvestering?

- 0 Ik vond het weinig tijd kosten
- 0 Ik kon het goed aan qua tijdsinvestering
- 0 Ik vond het te veel tijd kosten

8. Kreeg je voldoende begeleiding als mentor?

- 0 ja, meer dan voldoende
- 0 ja, precies voldoende
- 0 nee, te weinig

9. Wat zou veranderd kunnen/moeten worden aan de organisatie van mentoring?

- 1.
- 2.
- 3.

10. Wat moet zeker niet veranderd worden?

- 1.
- 2.
- 3.

11. Is er ten slotte nog iets wat je wilt zeggen over mentoring?

.....
.....
.....
.....
.....
.....