

# Pilots mentoringprogramma onderwijs

Ervaringen van mentoren  
uit het onderwijs en  
mentees van ABN AMRO



Arbeidsmarktplatform PO. Van en voor werkgevers en werknemers



# Pilots mentoringprogramma onderwijs

**Ervaringen van mentoren uit het onderwijs en  
mentees van ABN AMRO**

Julia Marthaler en Daniël van Hassel

Februari 2023

© Arbeidsmarktplatform PO

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, cd, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	4
<b>1. Inleiding</b>	6
1.1 Aanleiding en achtergrond	6
1.2 Methodes	6
1.3 Leeswijzer	7
<b>2. Achtergrond, voorkeuren en motieven van deelnemers</b>	8
2.1 Achtergrond deelnemers	8
2.2 Sector waarin de mentees aan de slag willen	8
2.3 Redenen om mee te doen	9
<b>3. Inrichting van de mentor-mentee trajecten</b>	10
3.1 Contactmomenten	10
3.2 Bepalen van onderwerpen	10
3.3 Besproken onderwerpen	10
<b>4. Opbrengsten van het programma</b>	12
4.1 Ontwikkeling op competenties	12
4.2 Overige opbrengsten voor mentoren en mentees	13
<b>5. Algemene ervaring met het programma en aandachtspunten</b>	15
5.1 Beoordeling programma	15
5.2 Aandachtspunten voor het programma	16
<b>6. Conclusies</b>	17
<b>Bijlage 1: Tabellen en figuren effectmeting tweede pilot</b>	20
<b>Bijlage 2: Kadering rolinvulling mentoren en mentees</b>	27

# Samenvatting

Dit rapport gaat over de resultaten van het mentoringprogramma van het Arbeidsmarktplatform PO in samenwerking met ABN AMRO. In dit programma ondersteunen mentoren een mentee om vanuit de financiële sector in het onderwijs te kunnen werken. De mentor is een schoolleider of leraar die eerder bij ABN AMRO werkte, de mentee een medewerker van ABN AMRO. Het programma bestond uit twee pilots. In het najaar van 2021 is de eerste pilot gestart met twee koppels, bestaande uit een mentor en mentee. In de periode juni-december 2022 vond in navolging hiervan een tweede pilot plaats, waarbij 12 mentoren aan 13 mentees gekoppeld zijn. In één geval begeleidde 1 mentor 2 mentees. De koppels zijn gericht op verschillende onderwijssectoren.

De ervaringen van de deelnemers aan beide pilots zijn onderzocht aan de hand van 4 interviews (pilot 1) en enquêtes voor en na het traject (pilot 2). De eerste enquête is volledig ingevuld door 20 van de 25 deelnemers, een respons van 80%. De tweede enquête is ingevuld door 12 van de 25 deelnemers, een respons van 48%. In totaal hebben 6 mentoren en 5 mentees aan zowel de eerste als tweede enquête deelgenomen. Gelet op de beperkte aantallen, zijn de resultaten sterk afhankelijk van individuele ervaringen, maar geven wel belangrijke inzichten in onder meer het proces, de opbrengsten en lessen voor toekomstige programma's.

Uit het onderzoek komen de volgende hoofduitkomsten:

- Mentees zijn overwegend positief over het programma in het algemeen. Dit geldt ook voor de informatie die voorafgaand en tijdens het programma gegeven werd.
- Mentoren zijn eveneens overwegend positief, maar een deel van hen is ook kritisch over met name de informatievoorziening en betrokkenheid van mentees.
- Vanuit het perspectief van de mentoren is er vooral tijdens het programma, ruimte voor verbetering bij de informatie, die wordt gegeven.
- Bij mentees, maar vooral bij mentoren zijn discrepanties te zien tussen de onderwerpen die men vooraf verwacht had en die feitelijk zijn besproken. Er ligt een uitdaging om mentoren en mentees vooraf nog meer van informatie te voorzien over onderwerpen die aan bod komen.
- Alle mentees die aan de enquête deelnamen zouden het mentoringprogramma aanbevelen. Zij zijn enthousiast over de praktische tips die ze van de mentoren kregen bij het werken in het onderwijs en een prettige sparringpartner om de overstap te maken.
- Bij mentees wordt vooral ontwikkeling ervaren op communicatieve vaardigheden, zorgvuldigheid en flexibiliteit. Op een aantal andere competenties herkennen noch

mentoren, noch mentees een ontwikkeling. Dit geldt met name voor pedagogische en didactische vaardigheden: competenties die specifiek voor het onderwijs van belang zijn. Mogelijk kwam dit doordat bijna alle respondenten ten tijde van de nameting nog in een tussenfase van het traject zaten. Ook hoeft dit niet het doel te zijn van deze fase in het traject.

- Voor mentoren is de voornaamste opbrengst van het programma dat zij hiermee een bijdrage aan de maatschappij kunnen leveren. Maar ook de voldoening van het helpen, het besef van de eigen doorgemaakte ontwikkeling en het plezier. Dit zijn belangrijke, aantrekkelijke elementen waar in de communicatie rond de werving van nieuwe mentoren de aandacht op kan worden gevestigd.

In het afsluitende hoofdstuk 6 (conclusies) van dit rapport staan deze uitkomsten nader uitgewerkt.

# 1. Inleiding

## 1.1 Aanleiding en achtergrond

In 2021 en 2022 vond het mentoringprogramma van het Arbeidsmarktplatform PO plaats in samenwerking met ABN AMRO. De aanleiding hiervoor is het convenant Aan de slag voor de Klas<sup>1</sup> van waaruit mogelijkheden zijn verkend om een mentorprogramma te starten. Daarnaast kwam uit onderzoek van Regioplan e.a.<sup>2</sup> naar voren dat in de oriënterende periode bij de 'Zij-instroom in beroep-trajecten' (ZiB) al veel kandidaten afvallen voorafgaand aan het geschiktheidsonderzoek. En Van Vroonhoven benoemt in haar rapport<sup>3</sup> dat zij-instromers zich onvoldoende gesteund voelden gedurende het totale project en dat er onvoldoende cruciale begeleiding was.

In het mentoringprogramma ondersteunen mentoren een mentee om de stap vanuit de financiële sector naar het onderwijs te maken. De mentor is een schoolleider of leraar die eerder bij ABN AMRO werkte. De mentee is een medewerker van ABN AMRO. Met dit mentoringprogramma worden mentoren en mentees dus samengebracht, waarbij het doel is om de mentees een goede 'landing' in het onderwijs te geven.

Het programma bestond concreet uit twee pilots. In het najaar van 2021 is de eerste pilot in het primair (po) en voortgezet onderwijs (vo) gestart met in totaal twee koppels, bestaande uit een mentor en mentee. In de periode juni-december 2022 vond in navolging hiervan een tweede pilot plaats. In samenwerking met ABN AMRO zijn in totaal 12 mentoren aan 13 mentees gekoppeld. In één geval begeleidde 1 mentor 2 mentees. De koppels zijn gericht op verschillende onderwijssectoren: vo, po, mbo en hbo.

Voor beide pilots is onderzoek gedaan naar de ervaringen van mentoren en mentees die deelnamen aan het programma. Dit rapport beschrijft de resultaten voor beide pilots. In een aparte rapportage<sup>4</sup> is achtergrondinformatie over het project opgenomen.

## 1.2 Methodes

Voor de eerste pilot zijn aan de hand van interviews met de 2 mentoren en 2 mentees eerste inzichten verkregen in ervaringen en randvoorwaarden voor een succesvol programma. Deze interviews vonden begin 2022 plaats.

---

<sup>1</sup> Aan de slag voor de klas (2019). Convenant werkgelegenheidsbeleid tussen financiële sector en onderwijssector. Zie ook: <https://www.voion.nl/onderwijsarbeidsmarkt/werken-in-het-voortgezet-onderwijs/samenwerking-bedrijfsleven/convenant-financiële-sector/>, geraadpleegd januari 2023.

<sup>2</sup> Regioplan/ECBO/ROA (2021). Zij-instroom po, vo en mbo. Amsterdam, in opdracht van het ministerie van OCW.

<sup>3</sup> Van Vroonhoven, M. (2020). Samen sterk voor elk kind.

<sup>4</sup> Arbeidsmarktplatform PO (2023). Pilot mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs – Achtergrond en literatuurstudie. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

Om de effecten van de tweede pilot te meten, zijn twee enquêtes uitgezet: een voormeting aan het begin en een nameting in een later stadium van het traject. De eerste enquête vond plaats in juni/juli 2022 en is volledig ingevuld door 20 van de 25 deelnemers (10 mentoren en 10 mentees), een respons van 80%. De tweede enquête vond plaats in oktober/november en is ingevuld door 12 van de 25 deelnemers (7 mentoren en 5 mentees), een respons van 48%. In totaal hebben 6 mentoren en 5 mentees aan zowel de eerste als tweede enquête deelgenomen. De effectmeting geeft inzicht in de ervaringen van zowel mentoren als mentees met de voorbereiding en het proces van het traject. Maar ook om vooruit te kijken naar intenties voor de toekomst. Voor beide pilots geldt dat de (eind)metingen plaatsvonden op een moment dat het proces nog gaande was.

De resultaten uit het onderzoek zijn sterk afhankelijk van individuele meningen en alleen indicatief. Tegelijk geven ze belangrijke inzichten in onder meer het proces, de opbrengsten en geleerde lessen voor het programma.

### 1.3 Leeswijzer

In dit rapport worden de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek naar de beide pilots feitelijk puntsgewijs beschreven. Hierbij gaat het om de uitkomsten van de enquêtes in de tweede pilot. Uitkomsten uit de eerste pilot zijn opgenomen in aparte kaders bij de betreffende onderwerpen. Het rapport is als volgt opgebouwd:

- **Hoofdstuk 2** gaat in op de achtergrondkenmerken van de deelnemers, de sector waarin ze willen werken en de redenen voor deelname aan het mentoringprogramma.
- **Hoofdstuk 3:** gaat in op de inrichting van het proces, waaronder het aantal contact momenten en het bepalen en bespreken van onderwerpen.
- **Hoofdstuk 4:** beschrijft de opbrengsten van het programma wat betreft de ontwikkelde competenties van mentees, maar ook voor zowel mentoren als mentees de algemene ervaren opbrengsten.
- **Hoofdstuk 5:** biedt inzicht in de algemene ervaringen met het programma, hoe de deelnemers dit en de informatievoorziening beoordelen, en de belangrijkste aandachtspunten om het programma verder te ontwikkelen.

In hoofdstuk 6 eindigen we met conclusies. Bij de resultaten in de hoofdstukken 2 t/m 5 vergelijken we waar mogelijk de antwoorden van de mentoren en mentees. Maar ook gaan we specifiek in op de resultaten voor de deelnemers, die beide enquêtes invulden om te onderzoeken of verwachtingen zijn uitgekomen. Deze vergelijking hebben we gedaan voor de onderwerpen die mentoren en mentees besproken hebben (H2), de sector waarin de mentees willen werken (H2) en de opbrengsten van deelname aan het programma (H4).

Doordat het aantal respondenten beperkt is geweest, zijn de resultaten weergegeven in absolute getallen en niet in percentages.



## 2. Achtergrond, voorkeuren en motieven van deelnemers

### 2.1 Achtergrond deelnemers

De verdeling naar achtergrondkenmerken is gebaseerd op de deelnemers aan de voormeting.

#### ***Mentoren komen uit verschillende onderwijssectoren en zijn meestal al leraar***

- **4 van de 10** werken in het **hoger onderwijs**. Een kleiner aantal in het voortgezet onderwijs (2 van de 10), primair onderwijs (1 van de 10), mbo (2 van de 10) of nog niet van toepassing
- **6 van de 10** werken al **langer dan een jaar** in het onderwijs
- **7 van de 10** zijn **leraar**. Een kleiner aantal is teamleider (1), (adjunct)directeur (1) of werkt nog bij de bank en is nog bezig met de volledige overstap (1)
- **6 van de 10** hebben **eerdere ervaring** met het mentorschap gehad, buiten dit programma om.

#### ***Mentees nemen deel om als leraar te gaan werken en hebben geen werkervaring binnen onderwijs***

- **9 van de 10** nemen deel aan het mentoringprogramma om als **leraar** te gaan werken, bij 1 ligt het nog open.
- **8 van de 10** hebben nog **geen werkervaring** binnen het onderwijs.
- Geen van de mentees volgde tijdens de voormeting een opleiding om te gaan werken in het onderwijs.

### 2.2 Sector waarin de mentees aan de slag willen

#### ***Mentees willen vooral aan de slag in het po en vo***

- In zowel de voor- als nameting is aan de mentees gevraagd in welke sector zij het liefst aan de slag gaan na het mentoringprogramma. Uit de antwoorden van 5 mentees komt het volgende naar voren (tabel 2, bijlage 1):
  - **2 van de 5** noemen in beide metingen het **primair onderwijs**.
  - **2 van de 5** noemen het **voortgezet onderwijs**. Hiervan heeft 1 dit alleen in de nameting aangegeven.
  - **1 van de 5** is veranderd van voorkeur, van primair onderwijs naar **mbo**.



## 2.3 Redenen om mee te doen

### ***Redenen om mee te doen: 'Anderen helpen staat voorop' (figuur 1, bijlage 1)***

- **Alle 10 mentoren** die deelnamen aan de voormeting geven aan dat ze aan het programma deelnemen, omdat zij het belangrijk vinden om **mensen te begeleiden** en ondersteunen bij het werken in het onderwijs. Ook inhoudelijk interessant werk en persoonlijke ontwikkeling worden door 2 mentoren genoemd. Een mentor noemt verbreding van het vakgebied.
- Mentees geven meer verschillende redenen dan de mentoren. Het gaat vooral om **'kinderen helpen' (7 van 10)** en **maatschappelijk relevant werk willen doen (6 van 10)**. Drie mentees nemen deel aan het mentoringprogramma, omdat zij een nieuwe uitdaging willen aangaan en inhoudelijk interessant werk willen doen.

# 3. Inrichting van de mentormentee trajecten

## 3.1 Contactmomenten

**Helpt mentoren en mentees beoordeelt aantal contactmomenten als goed (figuur 2, bijlage 1)**

- **8 van de 12** respondenten in de nameting geven aan **2 tot 3 keer contact** met de mentor of mentee te hebben gehad. Een klein deel had eenmaal (2 van de 12) of 6 keer of vaker (2 van de 12) contact.
- **8 van de 12** hadden contact **per telefoon**, 6 van de 12 **via videobellen**.
- **11 van de 12** beoordelen de wijze van het contact als goed. Voor de contactfrequentie gaat het om de helft (6 van de 12).

## 3.2 Bepalen van onderwerpen

**Onderwerpen in gesprekken afwisselend bepaald door mentor en mentee**

- **4 van de 7 mentoren** en **4 van de 5 mentees** geven aan dat de te bespreken onderwerpen **afwisselend bepaald zijn** door mentoren en mentees. Hierbij is belangrijk dat dit niet per definitie dezelfde koppels zijn geweest. Mentoren kunnen mentees hebben die uiteindelijk niet aan de nameting deelnamen en andersom.

## 3.3 Besproken onderwerpen

**Vooraf mentees hebben verwachte onderwerpen daadwerkelijk besproken: o.a. de overstap naar het onderwijs en praktische tips voor de opleiding (tabel 3, bijlage 1)**

- **4 van de 6 mentoren**, die aan beide metingen deelnamen, hebben **alle vooraf verwachte onderwerpen uiteindelijk niet besproken**. Bij de 2 mentoren waar het verwachte onderwerp wel werd besproken, gaat het om: praktische tips voor lesgeven, overstap naar het onderwijs, oriëntatie op opleidingen en oriëntatie op solliciteren
- **De 5 mentees**, die aan beide metingen deelnamen, hebben allemaal één of meerdere vooraf verwachte onderwerpen daadwerkelijk besproken. Het vaakst worden genoemd: **overstap naar het onderwijs, praktische tips voor de opleiding, oriëntatie op opleidingen en financiën**.
- Verder blijkt uit de antwoordvergelijking dat er veel onderwerpen zijn, die:
  - vooraf verwacht werden maar uiteindelijk niet zijn besproken (11 keer bij mentoren, 8 keer bij mentees) en

- zijn besproken maar vooraf niet werden verwacht (13 keer bij mentoren, 4 keer bij mentees).

De betreffende onderwerpen zijn terug te vinden in tabel 3 in bijlage 1 van dit rapport.

#### **Ervaringen met de mentor-mentee gesprekken uit de eerste pilot**

- De mentees hebben aangegeven dat zij zich voldoende vrij voelden om elk gewenst onderwerp met de mentoren te bespreken. Zij waren positief over de ervaren sociale veiligheid. Ook de mentoren gaven aan dat alles besproken kon worden wat relevant was voor het mentoringprogramma.
- De bank als gedeelde achtergrond wordt daarbij als prettig ervaren, maar het is tegelijkertijd geen noodzakelijke toevoeging. Het zorgt in eerste instantie voor herkenning. Het verschil in werkculturen tussen de bank en het onderwijs is makkelijk bespreekbaar doordat de mentor ook uit de financiële sector komt.
- Het een-op-een contact tussen mentor en mentee werd als meerwaarde ervaren, evenals de persoonlijke en geconcentreerde aandacht.
- Daarnaast vroegen de mentoren en mentees om meer voorbeelden van gespreksonderwerpen, zoals meer algemene informatie over de verschillende onderwijsvormen of informatiepunten.

# 4. Opbrengsten van het programma

## 4.1 Ontwikkeling op competenties

### ***Ontwikkeling competenties mentees volgens mentoren: vooral zorgvuldigheid en flexibiliteit (figuur 3, bijlage 1)***

- Mentoren zien bij de mentees het vaakst ontwikkeling op de volgende competenties **(3 van de 6)**:
  - Zorgvuldigheid
  - Flexibiliteit
- Opvallend is dat met name op het gebied van zorgvuldigheid maar **1 van de 6 mentoren** vooraf ontwikkeling verwacht had.
- **2 van de 6 mentoren** ziet bij de mentee ontwikkeling bij:
  - Zelfstandig werken
  - Samenwerken
  - Communicatieve vaardigheden
  - Plannen en organiseren
  - Didactische vaardigheden
- Aan de andere kant is er **nauwelijks ontwikkeling** ervaren op het gebied van **innovativiteit (4 van 6)**. Voor de **overige competenties** (op leerlinggerichtheid na) geeft **3 van de 6 mentoren** aan nauwelijks ontwikkeling daarop te hebben teruggezien.

### ***Ontwikkeling op competenties volgens mentees: vooral communicatie en leerlinggerichtheid (figuur 4, bijlage 1)***

- Mentees ervaren het vaakst dat zij ontwikkeling hebben doorgemaakt op het gebied van **communicatieve vaardigheden** (3 van de 5 mentees noemt dit antwoord) en **leerlinggericht** werken (2 van de 5 mentees noemt dit antwoord).
- Opvallend is dat geen van de mentees vooraf ontwikkeling op deze twee vaardigheden verwacht had.
- **1 van de 5 mentees** heeft (tot nu toe) ontwikkeling ervaren bij:
  - Creativiteit
  - Zelfstandig werken
  - Innovativiteit
  - Samenwerken
  - Zorgvuldigheid
  - Flexibiliteit
  - Plannen en organiseren

- Aan de andere kant heeft **geen van de mentees** ontwikkeling ervaren op het gebied van **pedagogische- en didactische vaardigheden**.
- Opvallend is dat alle mentees vooraf nauwelijks ontwikkeling verwacht hadden op het gebied van zelfstandig werken, samenwerken en plannen en organiseren, terwijl daar in de nameting positiever op is geantwoord (1 ervaart ontwikkeling, 2 tot 3 zijn neutraal).
- 

## 4.2 Overige opbrengsten voor mentoren en mentees

### **Programma levert voor mentoren een gevoel van maatschappelijke bijdrage en uitbreiding netwerk (tabel 4, bijlage 1)**

- Alle mentoren noemen 1 tot 3 opbrengsten van het mentorschap. Voor bijna iedere mentor (5 van de 6) die aan beide metingen deelnam is dit **'een gevoel van bijdrage aan de maatschappij'**.
- Daarnaast noemen 2 mentoren dat ze door het mentorschap **nieuwe contacten in hun netwerk** hebben gekregen. Opvallend is dat 3 mentoren voorafgaand aan de meting aangaven 'verbetering van vaardigheden als mentor' te verwachten. Uiteindelijk heeft alleen 1 van hen dit op basis van de nameting daadwerkelijk ervaren.
- Andere opbrengsten die eenmaal genoemd is door verschillende mentoren zijn 'werkplezier', 'inzicht in eigen ontwikkelingsbehoefte' en 'verdieping van kennis over het onderwijs'.

### **Mentoren ervaren overbrengen van kennis en gesprekken met mentees als prettig**

- Mentoren noemen in hun open antwoorden in de nameting dat zij het prettig vonden om hun ervaring te kunnen overbrengen en via dit programma contacten te kunnen opdoen.  
*'De gelegenheid mijn ervaring in te zetten om anderen te helpen, maar ook verbreding van mijn netwerk.'*
- Ook wordt aangegeven dat de gesprekken zelf als prettig zijn ervaren:  
*'Leuk om te brainstormen over onderwijs en persoonlijke keuzes. Gesprekken gaan heel natuurlijk en niet een vast programma, veelal gesprekken over ervaringen en lastige zaken (gelijkwaardige relatie mentor/mentee)'*

### **Bijna alle mentees hebben veel geleerd en zouden het programma aanbevelen (figuur 5, bijlage 1)**

- **4 van de 5** geven aan **veel geleerd** te hebben van het mentoringprogramma.
- **4 van de 5** geven aan dat de **mentor precies wist** waar hij of zij het over had.
- **3 van de 5** vinden dat het mentoringprogramma hen tot nu toe **goed heeft voorbereid** op de onderwijspraktijk.
- **3 van de 5** ervaren dat het programma tot nu toe **aan hun verwachtingen voldoet**.
- **Allen** zouden het programma **aanbevelen** aan andere potentiële mentees.

### ***Mentees vinden sparringpartner prettig***

- Uit open antwoorden blijkt dat mentees het vooral prettig vinden, dat zij door het programma een ervaringsdeskundige hebben aan wie zij vragen kunnen stellen:  
*'Een vraagbaak te hebben die je helpt en met je meedenkt.'*

### **De meerwaarde van mentoren uit de eerste pilot**

- Aan de mentoren is gevraagd welke toegevoegde waarde het voor hen had om als mentor aan dit programma mee te doen. De voldoening van het helpen en het besef dat ze zelf op de goede weg zijn, werden als voornaamste redenen genoemd.
- Het plezier in het helpen was ook een grote factor waar de mentoren waarde in zagen.

# 5. Algemene ervaring met het programma en aandachtspunten

## 5.1 Beoordeling programma

### **Programma vooral door mentees positief beoordeeld, deel mentoren kritischer**

- Mentees beoordelen het programma gemiddeld met een **8**.  
**4 van de 5** geeft een 8 of hoger.
- Mentoren geven gemiddeld een **6,4**.  
**4 van de 7** geeft een 8 of hoger

### **Informatievoorziening: mentoren gemiddeld kritischer dan mentees (figuur 6, bijlage 1)**

De informatievoorziening in de tweede pilot kwam van zowel ABN AMRO als van het Arbeidsmarktplatform PO. Er is voorafgaand aan de pilot in een interne nieuwsbrief aandacht besteed aan dit mentoringprogramma en is er vanuit het Arbeidsmarktplatform een kader (zie bijlage 2) gestuurd. Er is een startbijeenkomst en een intervisiebijeenkomst georganiseerd. ABN AMRO verzorgde de informatievoorziening naar de (oud) medewerkers.

- De informatievoorziening voor en tijdens het programma wordt vooral door de mentees in de meeste gevallen met een ruim voldoende of hoger beoordeeld.
- **4 van de 7** mentoren zijn eveneens (zeer) positief en waarderen de informatievoorziening met een **7 of hoger**. In een open antwoord zegt een van hen daarover:  
*'Prettige manier van communiceren vanuit organisatie van dit programma, informatievoorziening is prima (qua inhoud en frequentie).'*  
Toch zijn ook **3 van de 7** mentoren minder positief; zij beoordelen de informatievoorziening tijdens het programma met een **onvoldoende**. Ook voor de informatievoorziening voorafgaand aan het programma geven 2 van hen een onvoldoende.
- Het gemiddelde cijfer is respectievelijk volgens mentoren en mentees:
  - **6,9 en 7,6** voor de informatievoorziening **vooraf**,
  - **6,3 en 7,2** voor de informatievoorziening **tijdens** het programma.



### **Beoordeling programma volgens deelnemers uit de eerste pilot**

Het mentoringprogramma biedt de mentee een veilige plek om aandachtspunten bij het traject te delen en te bespreken. Als de mentee twijfels of fouten deelt met de mentor van dit programma, dan heeft dat geen invloed op het cijfer vanuit de docentopleiding en wordt er geen beoordelingsgesprek met de werkgever ingepland.

## **5.2 Aandachtspunten voor het programma**

### **Informatie overstappen, zelfde sector en meer stimulering mentees**

- In de open antwoorden zijn een aantal verbeterpunten genoemd. Een mentor noemt bijvoorbeeld meer en duidelijke informatie over de overstapregeling van bankwezen naar onderwijs. En een andere mentor geeft aan dat de betreffende mentee niet in de sector wilde werken waar de mentor in werkzaam is, waardoor de mentor minder gericht over de gewenste onderwijssector kon vertellen. Dat zou wel een vereiste moeten zijn om de begeleiding goed te laten verlopen.
- Mentees noemen onder meer dat het prettig zou zijn als de mentor vanuit de ABN AMRO bekend zou zijn met de huidige regelingen. Nu was de betreffende mentor niet altijd op de hoogte van regelingen van de organisatie waar de mentee werkt, dit kan gebeuren als de mentor al langer weg is bij de organisatie. En een andere mentee geeft aan behoefte te hebben aan meer stimulering om de overstap te maken:

*'Meer triggers om in te stappen, meer uitdagingen. Nu moest alles vanuit mijzelf komen en door de waan van de dag en doordat ik het heel erg naar mijn zin heb bij de bank heb ik dit voor me uitgeschoven. Het is dus geheel aan jezelf hoe dit loopt, het heeft mij te weinig getriggerd [...].'*

### **Idee over rolinvulling van mentoren uit de eerste pilot**

Een van de genoemde aandachtspunten is de rol van de mentor en of deze tot een coachende rol moet worden uitgebreid. Als een mentor ervaring met coaching heeft dan kunnen deze kwaliteiten gebruikt worden. Maar het zou duidelijker gemaakt moeten worden of van de mentor alleen een mentorrol of ook een coachende rol verwacht mag worden.

## 6. Conclusies

In dit slothoofdstuk gaan we in op de belangrijkste conclusies en aandachtspunten uit de pilots. Deze aandachtspunten zijn belangrijk om mee te nemen bij het opstellen van nieuwe mentoringprogramma's. Daarbij verwijzen we eveneens naar de achtergrondinformatie uit de rapportage over de achtergrond en literatuurstudie<sup>5</sup>. Ook is in de eerste pilot een kader opgesteld dat inzicht geeft in de verwachtingen voor de kennis en vaardigheden van mentoren, de benodigde ondersteuning en de rol van de mentees (bijlage 2).

### **Mentees overwegend positief**

Allereerst laat het onderzoek naar de pilots zien dat vooral de mentees het programma in het algemeen (zeer) positief beoordelen. Dit geldt ook voor de informatie die voorafgaand en tijdens het programma gegeven werd. Ook ruim de helft van de mentoren die deelnamen aan de enquête geeft een goede tot zeer goede beoordeling aan het programma. In de eerste pilot waren de mentoren en mentees tevreden met de koppeling. Het een-op-een contact tussen mentoren en mentees werd als meerwaarde gezien, de persoonlijke aandacht werd als prettig ervaren.

### **Mentoren positief maar ook kritisch over informatievoorziening en betrokkenheid**

Toch zijn ook meerdere mentoren kritisch op het programma in het algemeen. Zo beoordeelde een mentor het programma kritisch, omdat de mentee niet in de betreffende sector wilde werken. Deze pilot leert dan ook dat het belangrijk is de mentee te koppelen aan een mentor in de gewenste branche of sector, omdat een mismatch demotiverend kan werken. Een ander voorbeeld is dat de mentee volgens de mentor niet in is gegaan op contactverzoeken. Dit duidt erop dat het programma te vrijblijvend was en de mentee in dit geval onvoldoende betrokkenheid toonde. Hierop aansluitend ligt een uitdaging om mentees nog beter te informeren over wat er van hen verwacht wordt, maar ook om hen meer aan te spreken en te motiveren.

### **Ruimte voor verbetering**

Vanuit het perspectief van de mentoren is er, vooral tijdens het programma, ruimte voor verbetering bij de informatie die wordt gegeven. Bijna de helft van de mentoren die deelnam aan de nameting was hier kritisch op. Zowel mentor als mentee geven aan dat er behoefte is aan het delen van informatie over de beschikbare (interne) ABN AMRO-regelingen voor medewerkers om de overstap naar het onderwijs te faciliteren. Een

---

<sup>5</sup> Arbeidsmarktplatform PO (2023). *Pilot mentoringprogramma financiële sector naar onderwijs – Achtergrond en literatuurstudie*. Den Haag: Arbeidsmarktplatform PO.

aandachtspunt dat uit de eerste pilot naar boven kwam, was dat de rolinvulling van de mentor duidelijk gemaakt moet worden bij de start van het project.

### **Verwachtingen uitspreken**

In aansluiting op de hiervoor genoemde aandachtspunten zien we bij mentees, maar vooral bij mentoren discrepanties tussen de onderwerpen die men vooraf verwacht had en die feitelijk zijn besproken. Daarbij komt dat ook de onderwerpen die mentoren verwachtten vaak niet overeenkwamen met die van de mentees. Zo verwachtten mentoren vaak de balans tussen werk en privé te bespreken en mentees juist financiën, terwijl uiteindelijk maar volgens één respondent financiën aan de orde zijn gekomen. Hoewel de deelnemers aan de nameting niet per definitie tot dezelfde koppels behoorden, ligt er een uitdaging om mentoren en mentees vooraf nog meer van informatie te voorzien over onderwerpen die aan bod komen. Ook bleek uit de eerste pilot dat de besproken onderwerpen een struikelblok konden zijn. In deze pilot werd voornamelijk vraaggericht gewerkt, gaandeweg het mentoringprogramma ontdekten de mentoren ook eigen ontwikkelpunten. Voor toekomstige mentoringprogramma's kan er voor de start met de mentees aan de mentoren gevraagd worden wat hun kennis is over de betreffende onderwijssector en wat zij nog meer nodig hebben aan informatie om aanbod-gestuurd te kunnen werken. Of als de gelegenheid er is, mentoren betrekken die al geruimere tijd in het onderwijs werken.

### **Mentorprogramma draagt bij aan ontwikkeling mentees**

Een andere uitkomst is dat alle mentees die aan de enquête deelnamen het mentoringprogramma zouden aanbevelen. Zij zijn enthousiast over de praktische tips die ze van de mentoren kregen bij het werken in het onderwijs en een prettige sparringpartner om de overstap te maken. Ook geven de mentees aan veel van het programma geleerd te hebben. Hierop aansluitend zien we gebaseerd op de antwoorden van mentoren en mentees, dat er vooral bij mentees ontwikkeling ervaren wordt op communicatieve vaardigheden, zorgvuldigheid en flexibiliteit. Dit zijn competenties die ook in het bankwezen van belang zijn en dus verder worden ontwikkeld in het onderwijs. Op andere competenties herkennen noch mentoren, noch mentees een ontwikkeling. Dit geldt met name voor pedagogische en didactische vaardigheden: competenties die specifiek voor het onderwijs van belang zijn. Bij de mentees werd ontwikkeling op deze competenties vooraf wel door een aantal verwacht, maar uiteindelijk in de praktijk dus (nog) niet zo ervaren. Mogelijk hangt dit samen met het gegeven dat bijna alle respondenten ten tijde van de nameting nog in een tussenfase van het traject zaten en er nog onvoldoende ervaring mee hadden opgedaan om zich te kunnen ontwikkelen op deze competenties. Hier is de kanttekening te plaatsen dat dit ook niet het doel hoeft te zijn van deze fase in het traject.

### **Mentoren positief over mentorschap**

Tot slot is voor mentoren de voornaamste opbrengst van het programma dat zij hiermee een bijdrage aan de maatschappij kunnen leveren. Hierbij noemen zij vaak het lerarentekort, waarbij zij de urgentie voelen om bij de te dragen aan de oplossing ervan. Uit de eerste pilot kwamen ook factoren naar boven die de meerwaarde laten zien van het mentorschap: de voldoening van het helpen, het besef van de eigen doorgemaakte

ontwikkeling en het plezier. Dit zijn belangrijke, aantrekkelijke elementen waar in de communicatie rond de werving van nieuwe mentoren de aandacht op kan worden gevestigd.

# Bijlage 1: Tabellen en figuren effectmeting tweede pilot

## Tabellen met resultaten twee enquêtes

Tabel 1. Respons van de enquêtes bij de voor- en nameting

	Mentor	Mentee	Totaal
<b>Aantal deelnemers programma</b>	12	13	25
<b>Enquête voormeting</b>	10	10	20
<b>Enquête nameting<sup>1</sup></b>	7	5	12

<sup>1</sup>6 mentoren en 5 mentees namen deel aan beide metingen.

Tabel 2. In welke onderwijssector wil je het liefst aan de slag na het mentoringprogramma? (V=voormeting, N=nameting, 5 mentees)

	R7		R8		R9		R10		R11	
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N
Primair onderwijs <sup>1</sup>										
Voortgezet onderwijs										
Middelbaar beroepsonderwijs										
Hoger onderwijs										
Weet niet										
Alleen genoemd in voormeting										
Alleen genoemd in nameting										
In zowel voor- als nameting genoemd										

<sup>1</sup>Omvat het basisonderwijs, het speciaal basisonderwijs en het onderwijs op speciale scholen.

**Tabel 3.** Welke onderwerpen zijn in het mentoringprogramma besproken/verwacht je te bespreken? (V=voormeting) en feitelijk besproken (N=nameting) volgens 6 mentoren en 5 mentees.<sup>1</sup>

	R1		R2		R3		R4		R5		R6	
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N
<b>Mentoren</b>												
• Balans tussen privé en werk			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
• Praktische tips voor de opleiding			■	■	■	■			■	■	■	■
• Praktische tips voor lesgeven							■	■	■	■		
• Overstap naar het onderwijs			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
• Oriëntatie op stage	■	■										
• Oriëntatie op opleidingen	■	■	■	■								
• Oriëntatie op solliciteren	■	■			■	■			■	■		
• Onderwijssectoren			■	■	■	■						
• Financiën	■	■	■	■								
• Anders, namelijk									■	■	■	■

	R7		R8		R9		R10		R11	
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N
<b>Mentees</b>										
• Balans tussen privé en werk	■	■					■	■		
• Praktische tips voor de opleiding					■	■	■	■	■	■
• Praktische tips voor lesgeven									■	■
• Overstap naar het onderwijs	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
• Oriëntatie op stage			■	■						
• Oriëntatie op opleidingen	■	■			■	■			■	■
• Oriëntatie op solliciteren										
• Onderwijssectoren			■	■	■	■				
• Financiën	■	■	■	■	■	■	■	■		
• Anders, namelijk										
Alleen genoemd in voormeting										
Alleen genoemd in nameting										
In zowel voor- als nameting genoemd										

<sup>1</sup> Er konden maximaal drie antwoorden worden gegeven.

**Tabel 4.** Opbrengsten van het mentorschap, verwachtingen (V=voormeting) en feitelijke ervaringen (N=nameting) volgens mentoren (N=6).<sup>1</sup>

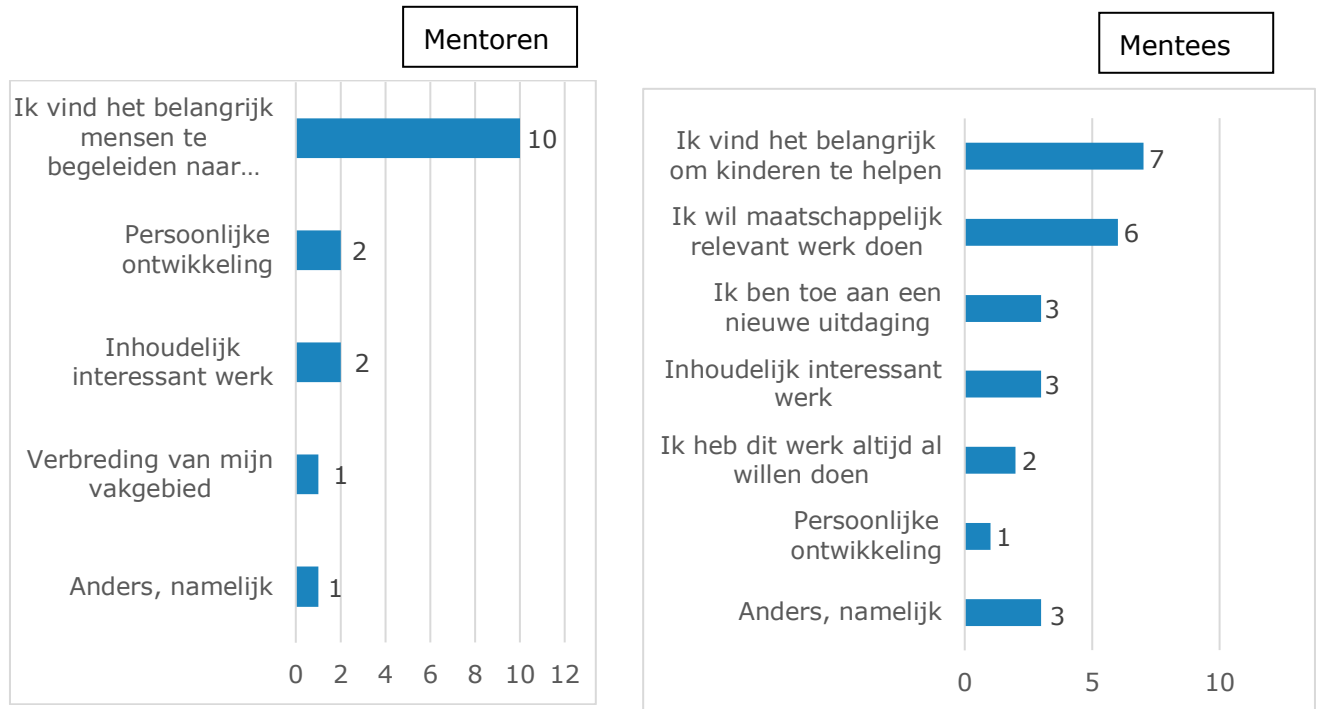
	R1		R2		R3		R4		R5		R6	
	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N	V	N
• Gevoel van bijdrage aan de maatschappij of ander hoger doel	■	■	■	■	■	■	■	■			■	■
• Verdieping van kennis over het onderwijs	■	■										
• Inzicht in mijn persoonlijke ontwikkelingsbehoefte							■	■				
• Verbetering van vaardigheden als mentor			■	■			■	■	■	■		
• Werkplezier	■	■										
• Nieuwe contacten in mijn netwerk			■	■	■	■						
• Anders									■	■	■	■
Alleen genoemd in voormeting												
Alleen genoemd in nameting												
In zowel voor- als nameting genoemd												

<sup>1</sup>Er konden maximaal drie antwoorden worden gegeven.

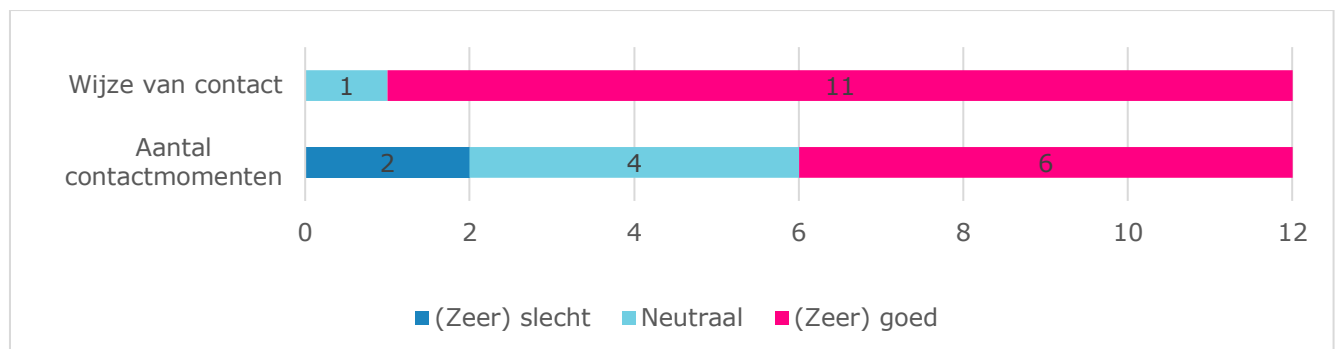


## Figuren uit de effectmeting van de tweede pilot

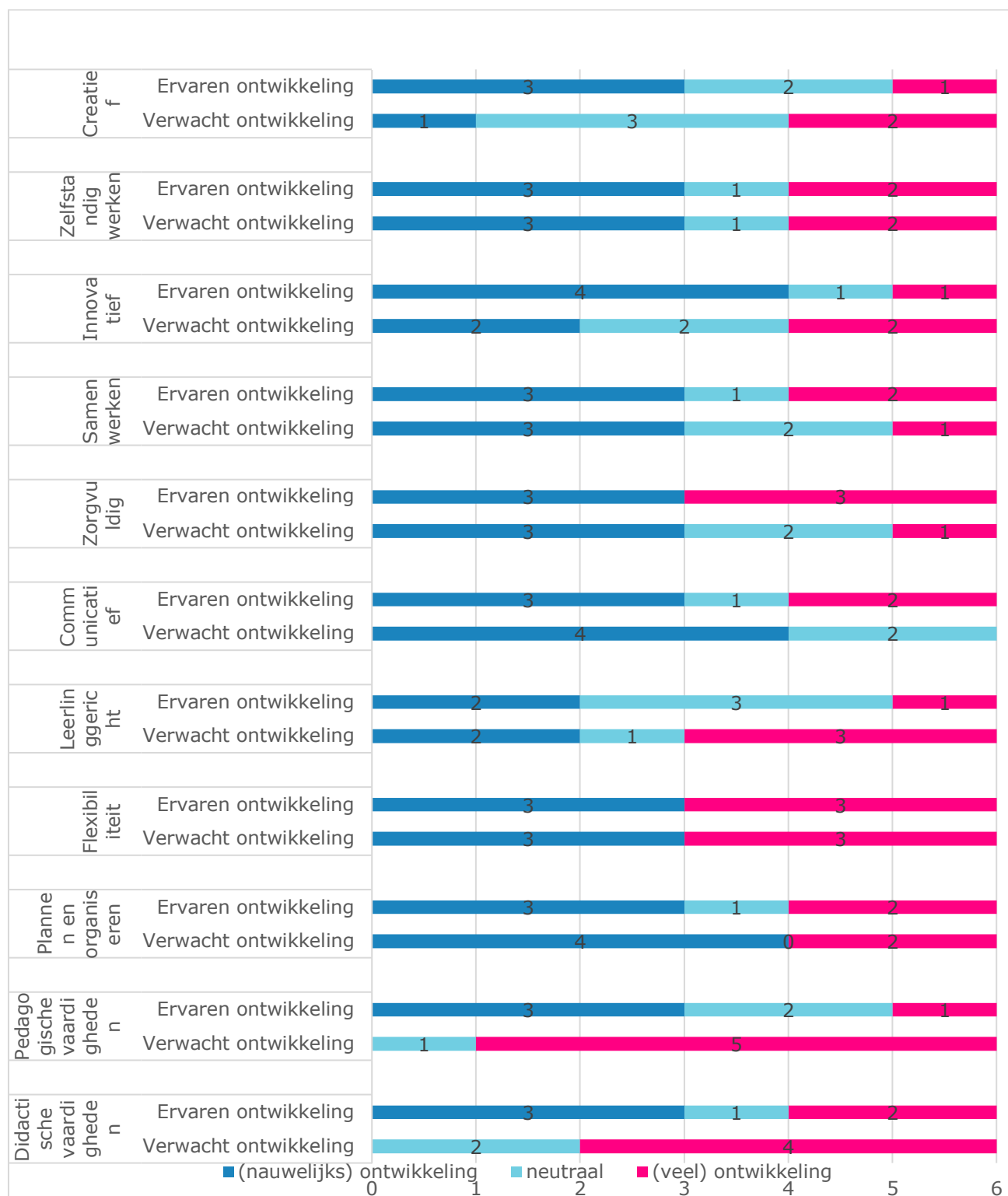
**Figuur 1:** 'Wat zijn de belangrijkste redenen waarom je gekozen hebt voor het mentorschap?' (voormeting; mentoren N=10) en 'Wat zijn de belangrijkste redenen waarom je graag in het onderwijs wilt werken?' (voormeting; mentees N=10)



**Figuur 2:** Hoe beoordeel je de frequentie en de wijze van het contact met je mentor of mentee? (nameting, mentoren en mentees N=12)

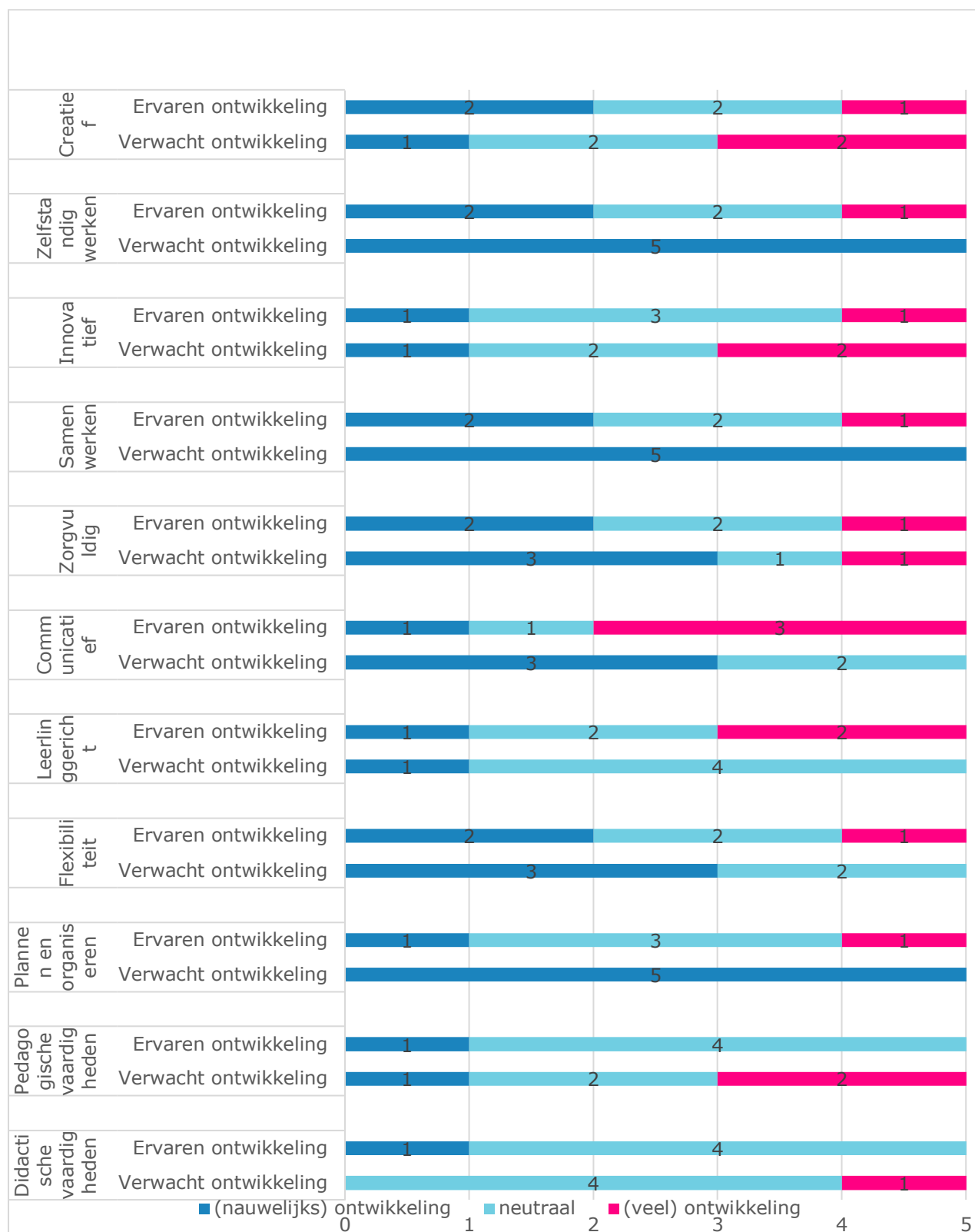


**Figuur 3.** Kun je voor de volgende competenties/vaardigheden die van belang zijn voor het werken binnen het onderwijs aangeven: (1) in hoeverre je verwacht dat daar ontwikkeling op nodig is voor de mentee (2) je ontwikkeling terugziet? (voor- en nameting mentoren, N=6)<sup>1</sup>

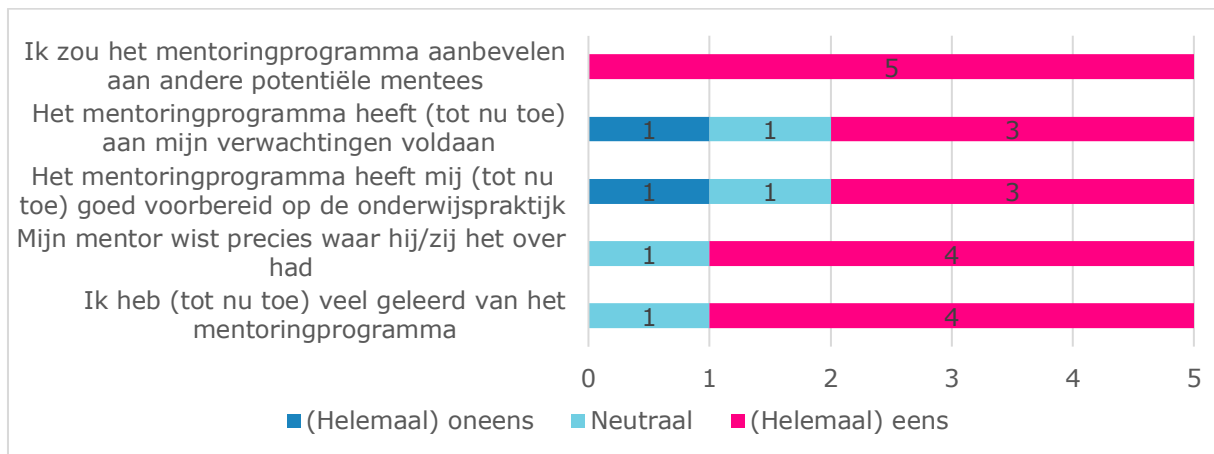


<sup>1</sup>Bij de verwachte benodigde ontwikkeling geldt dat niet alle mentoren de mentees voldoende kenden. Deze vraag is dan beantwoord op basis van het beeld dat de mentoren in zijn algemeenheid van de mentees hadden.

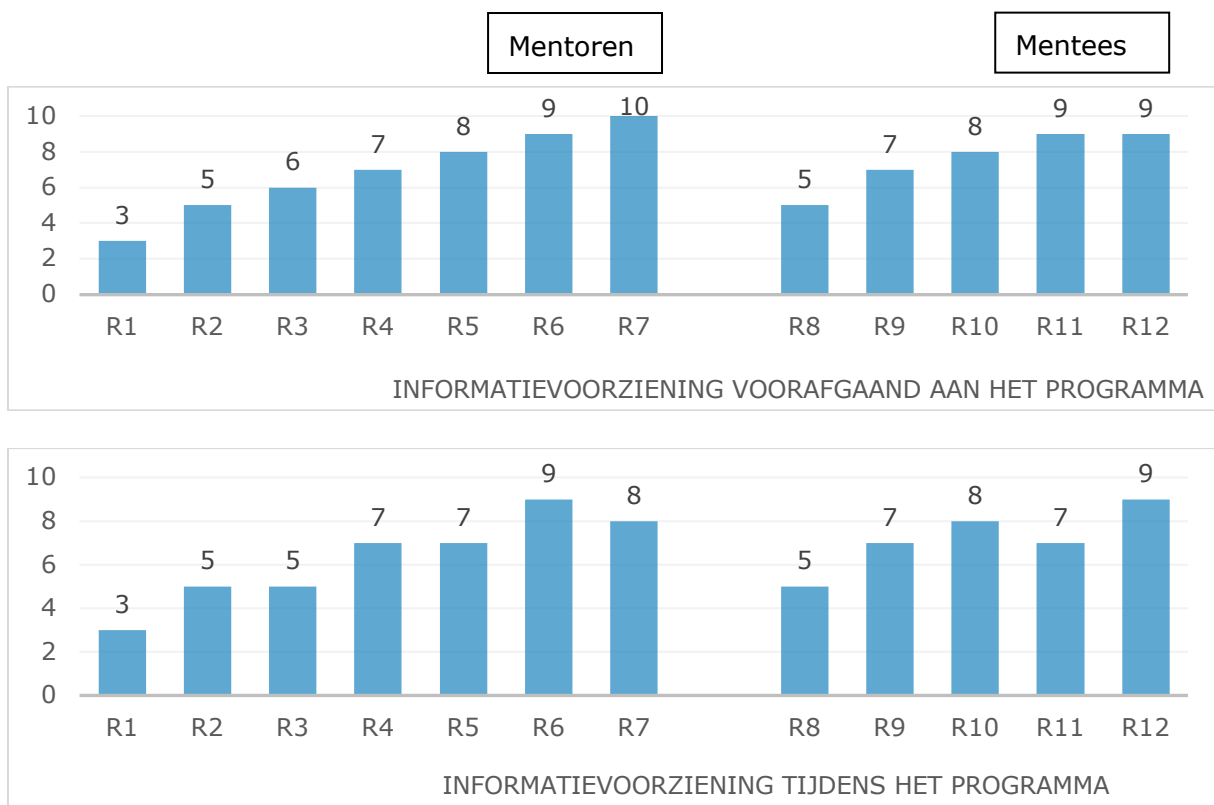
**Figuur 4.** Kun je voor de volgende competenties/vaardigheden die van belang zijn voor het werken binnen het onderwijs aangeven: (1) in hoeverre je verwacht dat daar ontwikkeling voor jou op nodig is (2) je ontwikkeling hebt ervaren? (voor- en nameting mentees, N=5)



**Figuur 5.** In hoeverre ben je het eens met de volgende stellingen? (nameting, mentees N=5)



**Figuur 6.** Op een schaal van 1 tot en met 10. Hoe beoordeel je de ondersteuning vanuit het mentoringprogramma (tot nu toe)? (nameting, mentoren N=7 en mentees N=5)<sup>1</sup>



<sup>1</sup>1=zeer slecht, 10=uitstekend.

# Bijlage 2: Kadering rolinvulling mentoren en mentees

Naar aanleiding van de eerste pilot (februari – maart 2022), kan er een eerste beeld geschetst worden van de rolinvulling van de mentoren en mentees. De hieronder beschreven kadering is gebaseerd op de inzichten die zijn verkregen uit de gesprekken met de deelnemers aan de eerste pilot.

Van de mentoren worden bepaalde vaardigheden verwacht. Daarnaast hebben zowel de mentoren als de mentees ondersteuning nodig vanuit de programmaorganisatie om de mentoringgesprekken te kunnen voeren. De verwachtingen en benodigde ondersteuning voor mentor en mentee staan hieronder nader beschreven.

## Verwachtingen en ondersteuningsbehoefte van de mentor

### Structuur in contact

Het is een taak van de mentor om een structuur tussen hem/haar en de mentee op te bouwen om te scheppen. Het ad hoc aanvragen van een gesprek door de mentee op het moment dat diegene ergens tegenaan loopt, zou voor inconsistente opbouw zorgen en mogelijk voor een lagere frequentie van contact. Aan het begin van het gezamenlijke traject maken de mentor en mentee daarom afspraken over de frequentie, duur en manier van contact van de afspraken. Op welke manier de mentor en mentee contact hebben: staat de mentor open voor contact via mail of Whatsapp? Worden de afspraken ver van tevoren met elkaar ingepland of is er (ook) ruimte voor spontane afspraken? Dergelijke afspraken scheppen duidelijkheid over verwachtingen. De mentor en mentee kunnen dit naar eigen wens inrichten, maar belangrijk is dat voor beiden duidelijk is op welke momenten er contact is. De mentor houdt de contactmomenten bij in een overzicht.

Gespreksonderwerpen kunnen zowel door de mentor als de mentee ingebracht worden. De mentee kan aangeven wat problemen, knelpunten of vragen zijn om te bespreken. De mentor kan onderwerpen aansnijden om informatie aan de mentee mee te geven, wat zaken zijn waar de mentee niet altijd van op de hoogte is. Dit betreft bijvoorbeeld de verschillende onderwijsvormen, onderwijssectoren en loketten met informatie. Dergelijke informatieloketten verstrekken informatie over de arbeidssituatie, landelijk of specifiek gericht op grote steden in Nederland.

### Voorbeelden van informatiebronnen:

- Routes naar het leraarschap: <https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/routes-naar-het-leraarschap/>
- Onderwijsvormen: <https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/artikel-archief/hoe-zit-het-nederlandse-onderwijssysteem-in-elkaar/>

- Onderwijsvisie: <https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/artikel-archief/welke-visie-op-onderwijs-past-bij-mij/>
- Regionale onderwijsloketten: <https://www.onderwijsloket.com/kennisbank/artikel-archief/welke-regioloketten-zijn-er/>

### **Kenmerken van de mentor**

Van een mentor wordt kennis verwacht, aangevuld met de benodigde basisinformatie vanuit de programmaorganisatie, die overgebracht kan worden op de mentee. Het gaat om kennis van de soorten onderwijs, sectoren, informatiepunten, etc. Dit geeft nieuwe gespreksonderwerpen voor de afspraken en stimuleert de mentee om zich verder te oriënteren.

Een mentor heeft de volgende kenmerken:

- benaderbaar en biedt een veilige en open ruimte voor de mentee om alle onderwerpen te kunnen bespreken;
- hulpvaardig, de mentor biedt een bijdrage aan de mentee om doelen te bereiken;
- begeleidend, maar niet oplossend. De mentor geeft tips en deelt ideeën uit eigen ervaring, maar is geen uitputtende vraagbaak. De mentor weet ook niet alles, maar deelt wat hij of zij weet;
- meelevend en betrokken, de mentor toont oprechte interesse in de mentee en wilt zich verplaatsen in de situatie van de mentee.

### **Wat heeft de mentor nodig ter ondersteuning?**

#### *Goede matching*

Een goede matching van mentor en mentee blijkt van groot belang. De levensfasen van mentoren en mentees biedt veel herkenning van (privé) factoren die meespelen bij de overstap van de financiële sector naar het onderwijs. Zorg voor kinderen of andere naasten, gezondheid en energie, eerder opgedane werkervaring en andere factoren kunnen zeer bepalend zijn voor de inzet en motivatie om de overstap naar het onderwijs te maken. Naast de levensfase zijn er andere punten waarop geselecteerd kan worden, zoals: de fase van de mentee (oriëntatie, opleiding, als docent werken), onderwijssector en het soort onderwijs. De gedeelde achtergrond van de bank zorgt in eerste instantie vooral voor herkenning en dat is fijn, maar het speelt geen bepalende factor in een goed verloop van het mentoringproces.

#### *Structuur*

Om structuur aan te brengen is het nodig dat de mentor een format krijgt om de afspraken en besproken onderwerpen bij te houden. Dit format is al in gebruik (een voorbeeld hiervan is te zien in de laatste paragraaf van dit document).

Ook is duidelijke communicatie vanuit het programma van groot belang. Informatie ter voorbereiding van en rondom de matching geeft de mentor een duidelijk beeld wat er van hem wordt verwacht. Dit geldt ook voor een inschatting van het aantal in te zetten uren. Hoewel mentor en mentee onderling afstemmen wat de frequentie en duur van de gesprekken zullen zijn, moet de mentor van tevoren een grove inschatting krijgen.

#### *Opbrengst voor de mentor*

Voldoening om anderen te helpen is een motivatie voor mentoren om er tijd in het mentorschap te investeren. Mentoren weten wat zijzelf in hun zoektocht en overstap hebben meegemaakt en waar ze tegenaan zijn gelopen. Het besef hiervan en een evaluatie

op de eigen afgelegde weg is ook een genoemde reden voor het mentorschap tijdens de eerste evaluatieronde.

Om de mentor enthousiast te houden, is het vanuit de programmaorganisatie belangrijk om tussentijds na te vragen of alles naar wens gaat en of de mentor op de juiste manier in het programma staat. Mogelijk kost het meer tijd dan van tevoren gedacht, verloopt het contact met de mentee anders dan gewenst, of zou de mentor een andere rol willen spelen binnen het programma. Daarnaast moet ook bewaakt worden welke taken de mentor op zich neemt. De rolinvulling van de mentor moet blijven kloppen. Een voorbeeld is het verleggen van de mentoringgrenzen en ook de coachingsrol oppakken.

## Verwachtingen en ondersteuningsbehoefte van de mentee

Zowel de mentee als de mentor is verantwoordelijk voor de sociale veiligheid en de ruimte om zaken te bespreken met elkaar. De mentee brengt onderwerpen in waar hij onzeker over is of problemen mee heeft. De mentor deelt eigen ervaringen en mogelijk ook lastige situaties.

Er zijn meerdere vormen van begeleiding tijdens de overstap, vanuit de bank, opleiding en school. Toch kan de mentee in dit programma steun hebben aan een mentor, die tevens een onafhankelijk geluid laat horen. Het verhaal delen met de mentor beïnvloedt niet het cijfer vanuit de opleiding, en het beoordelingsgesprek met de werkgever. Dat verlaagt de drempel om ervaringen met lastige situaties te delen.

### Voorbeeldregistratie van een gesprek

Onderstaand overzicht is een voorbeeld van registratie van een gesprek tussen mentor en mentee. Dit overzicht is door een mentee opgesteld. Bij navraag bleek dit mentor/mentee-koppel deze registratie een fijn hulpmiddel te vinden. Het contact tussen mentor en mentee is niet altijd even regelmatig. Het bijhouden van dit overzicht helpt om snel scherp te krijgen wat eerder besproken is en om daar op door te gaan. Ook kunnen de tips en voortschrijdend inzicht in dit overzicht bijgehouden worden.

<i>Moment van contact</i>	<i>Mentor</i>	<i>Mentee</i>	<i>Hoe lang contactmoment?</i>	<i>Waar ging de vraag over?</i>
6-12-2021	Naam mentor	Naam mentee	1 uur	Kennismaking: waar staan we in het traject? Uitgesproken dat balans werk-school een aandachtspunt is.
13-12-2021	Naam mentor	Naam mentee	45 minuten	Hoe focus je je in het uitwerken van opdrachten voor de pabo (bijv. leeruitkomst inleiding mens en wereld)? Zodat je niet jezelf verliest in de hoeveelheid kennis die je tot je kunt nemen. Tip: stel jezelf een leervraag en werk dat uit. Korte toelichting op mogelijke apps voor: didactiek van het zaakvak-onderwijs.



## Contact

### Postadres

Postbus 556  
2501 CN Den Haag

### Bezoekadres

Lange Voorhout 13  
2514 EA Den Haag

T 070 376 57 70

[www.arbeidsmarktplatformpo.nl](http://www.arbeidsmarktplatformpo.nl)

[info@arbeidsmarktplatformpo.nl](mailto:info@arbeidsmarktplatformpo.nl)