

# Literatuurstudie: naar succesvol mentorschap bij alternerende opleidingen

(Bron: Lievens M. (2021) *Literatuurstudie: naar succesvol mentorschap bij alternerende opleidingen*, ODIN-kennisplatform in opdracht van het Departement Werk en Sociale Economie)

Alternerend leren is een leer methode waarbij een leerling algemene en beroepsspecifieke competenties leert bij zowel een opleidingsverstrekker als bij een onderneming. Alternerend leren kan gaan over zowel leren en werken als over duaal leren. Bij leren en werken ligt de focus op 'leren werken' en dus met andere woorden op het opdoen van werkervaring. Bij duaal leren leert de leerling nieuwe vaardigheden aan zowel in een opleidingsinstelling als op een werkplek (Vlaams Partnerschap Duaal Leren, 2020).

Een leerling die een alternerende opleiding volgt, brengt een aanzienlijk deel van zijn tijd door op de werkplek. Een belangrijke rol in dit hele proces is bijgevolg weggelegd voor de mentor. Deze persoon wordt door de onderneming aangeduid en moet de leerling op de werkplek opleiden en begeleiden<sup>1</sup>. De mentor moet ook de leerling evalueren. Hiervoor staat deze persoon in nauw contact met de trajectbegeleider die vanuit de opleidingsinstelling wordt aangeduid (Vlaams Partnerschap Duaal Leren, 2020). Aangezien de mentor zo een belangrijke rol heeft, wordt er in deze bijdrage verder op ingegaan. We vatten de resultaten samen van een verkennende literatuurstudie gebaseerd op recente Vlaamse studies naar alternerend leren.

Uit het jaarrapport van het Vlaams Partnerschap Duaal Leren (2019-2020) is gebleken dat het frequent voorkomt dat overeenkomsten van alternerende opleidingen vroegtijdig worden beëindigd. Van de 19.963 overeenkomsten in het kader van alternerende opleidingen afgesloten in de schooljaren 2015-2020 werden er 9.100 overeenkomsten vroegtijdig beëindigd. Een van de meest voorkomende oorzaken is dat de samenwerking tussen de onderneming en de leerling niet verloopt zoals het hoort. In het schooljaar 2018-2019 was een mismatch tussen leerling en onderneming de oorzaak van 25% van de vroegtijdige beëindigingen en in 2019-2020 was dit 27% (Vlaams Partnerschap Duaal Leren, 2020). Mogelijk is er een belangrijke rol weggelegd voor de mentor om die samenwerking en match vlot te laten verlopen. Er is echter niet veel geweten over de kenmerken van en succesfactoren voor kwaliteitsvol mentorschap. Het doel van deze verkennende literatuurstudie is om na te gaan of er specifieke succesfactoren of mentorkenmerken zijn die bijdragen aan een kwaliteitsvolle alternerende opleiding.

## Wie is de mentor?

In Vlaanderen zijn er sinds 2016 in totaal 17.644 verschillende personen opgegeven als mentor in goedgekeurde erkenningen, 5.731 voor duaal leren en 14.800 voor leren en werken. Zij mogen leerlingen begeleiden in een bepaalde alternerende opleiding en voldoen aan alle criteria, zoals beoordeeld door de sectorale partnerschappen (Vlaams Partnerschap Duaal Leren, 2020). De mentorcriteria zijn: onberispelijk gedrag vertonen, minstens 25 jaar oud zijn en minstens vijf jaar praktijkervaring hebben in het beroep. Van de laatste twee opgesomde criteria kan worden afgeweken wanneer men een bewijs van vooropleiding in het beroep kan voorleggen. De mentor moet dan minstens 23 jaar oud zijn. Bovendien is het sinds september 2019 verplicht dat de mentoren een opleiding volgen<sup>2</sup>. Deze moet minstens een opleiding in het coachen, motiveren, bijsturen en evalueren van leerlingen omvatten. Om de opleiding zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de sector, bieden alle sectorale partnerschappen een sectorspecifieke mentoropleiding aan. In bepaalde gevallen kan de mentor wel een vrijstelling krijgen voor de opleiding (bijvoorbeeld

---

<sup>1</sup> Decreet van 10 juni 2016 tot regeling van bepaalde aspecten van alternerende opleidingen, Art. 2.

<sup>2</sup> Decreet van 10 juni 2016 tot regeling van bepaalde aspecten van alternerende opleidingen, Art. 7.

wanneer de persoon reeds in het bezit is van een relevant pedagogisch diploma) (Vlaams Partnerschap Duaal Leren, 2020).

## De rol van de mentor

Uit onderzoek van HIVA (2020) bleek dat het takenpakket van de mentoren vooral bestaat uit het onderhouden van contact met de trajectbegeleider en het begeleiden en evalueren van de leerling op de werkvloer. Er wordt ook van mentoren verwacht dat ze de jongere in het team integreren. Bij het begeleiden van de leerling is de mentor gebonden aan het opleidingsplan. Daarin worden de competenties aangegeven die de leerling dient te verwerven. Dit gaat zowel over generieke als jobgerelateerde competenties. Uit hetzelfde onderzoek van HIVA (2020) is gebleken dat slechts 38% van de mentoren betrokken is bij het opstellen van het opleidingsplan. Desondanks kunnen de meesten zich er wel in vinden. De vooropgestelde competenties in het opleidingsplan zijn volgens 72% haalbaar en volgens 78% sluiten deze aan op de competentiebehoeften van de onderneming. Volgens de mentoren zijn er wel veel onduidelijkheden over de vormgeving en de inhoud van het plan. Vooral bij de evaluatie van de leerlingen is er nood aan meer concrete richtlijnen. Ze vinden het vooral moeilijk om de startcompetenties van de leerlingen in te schatten (67,5%) en om de evolutie van de leerling op te volgen (25,4%) (HIVA, 2020). Vervolgens brengt meer dan vier op vijf van de bevraagde mentoren meer competenties aan dan het plan voorschrijft. Het doel hiervan is vaak om de leerling uit te dagen. Het komt ook voor dat de mentor vindt dat bepaalde competenties nuttig zijn die nog niet in het opleidingsplan staan, en die daarom ook aanreikt (HIVA, 2020).



Wanneer de mentor collega's heeft, is het vaak zo dat de mentortak gedeeld wordt met deze collega's. Uit een bevraging van HIVA (2020) blijkt dat bijna de helft deze taak deelt met een collega op de werkplek. Ook de school, de sector, het eigen bedrijf en — vroeger — SYNTRA Vlaanderen<sup>3</sup> bieden de mentor ondersteuning waar nodig. Het is vaak zo dat de mentor de leerling in het begin intensief begeleidt, maar eens de leerling is ingewerkt in de organisatie en meer zelfstandig te werk kan gaan, nemen de collega's doorgaans een groot deel van deze taak over. De mentor verdwijnt dan naar de achtergrond en voert eerder een controlerende functie uit. De collega's informeren de mentor zodat er nog voldoende input is voor de evaluatie. Daarnaast kan de leerling wel nog steeds bij hem/haar terecht wanneer er zich problemen voordoen of wanneer er zaken niet duidelijk zijn (HIVA, 2020).

---

<sup>3</sup> De taken en bevoegdheden van SYNTRA Vlaanderen op dat vlak zijn intussen overgeheveld naar het Departement Werk en Sociale Economie en VDAB.

Voor sommige leerlingen staan de mentoren niet alleen in voor de opleiding, maar vervullen ze ook andere rollen, zoals die van vertrouwenspersoon en aanspreekpunt. Zo geeft het voor sommige leerlingen rust om te weten dat ze op de werkvloer steeds bij iemand terecht kunnen of dient de mentor als tussenpersoon tussen de jongere en collega's. Wanneer er dan conflicten optreden tussen beide partijen kan de mentor optreden als bemiddelaar (HIVA, 2020).

## De basis van goed mentorschap

### - Onderneming en opleidingsverstrekker voldoende op elkaar afstemmen

Opdat de mentor zijn/haar rol goed kan vervullen, is het van fundamenteel belang dat de opleidingsverstrekker en de onderneming goed op elkaar afgestemd zijn. Er moet duidelijk gecommuniceerd worden over wat de leerling op school leert en wat de werkplek moet aanleren. Hier is het opleidingsplan de leidraad. De trajectbegeleider die door de school wordt aangesteld en de mentor in de onderneming zijn daarbij cruciale personen. De opleidingsverstrekker moet duidelijk met de werkplek bespreken wat de verwachtingen zijn en wat de alternerende opleiding concreet inhoudt (Nouwen, Van Caudenberg, & Winnelinckx, 2018). Het is belangrijk dat van bij de opstart van het traject de wederzijdse verwachtingen duidelijk worden geformuleerd. Deze moeten vertaald worden in duidelijke afspraken en deze afspraken moeten vervolgens goed worden opgevolgd (Onderwijsinspectie Vlaamse Overheid, 2019).

### - Een goeie match tussen leerling en mentor

Een goede matching tussen leerling en onderneming kan al van bij het eerste contact ervoor zorgen dat er een duurzame relatie ontstaat tussen beiden en zo het aantal vroegtijdige stopzettingen van overeenkomsten verminderen (HIVA, 2020). In opdracht van de Vlaamse Scholierenkoepel (Heps, 2019) werden leerlingen geïnterviewd om hun verwachtingen ten aanzien van mentoren in kaart te brengen. Ten eerste willen leerlingen een mentor met wie ze een sterke persoonlijke band kunnen opbouwen. Ze willen iemand die tijd voor hen vrijmaakt, voldoende geduld heeft, op een respectvolle manier met hen omgaat, aandacht heeft voor hun noden etc. Daarnaast vinden ze het belangrijk dat de mentor hen voldoende vertrouwt. Hij/zij moet hen voldoende ruimte geven om zelfstandig te kunnen werken. Vervolgens moet de mentor niet alleen weten wat de job inhoudt, maar ook in staat zijn om deze kennis over te brengen en feedback te geven op het leerproces. De mentor moet dus met andere woorden naast een brede vakkennis, ook over voldoende pedagogische vaardigheden beschikken. Vervolgens verwachten de leerlingen dat hun mentor hun rechten op de werkplek verdedigt als een soort bondgenoot en appreciëren ze het als de mentor een niet-schoolse aanpak hanteert. Het is motiverend voor de leerling om af en toe eens uitgedaagd te worden. Tot slot verwachten de leerlingen dat de mentor de verplichte mentoropleiding volgt. Ze vinden het belangrijk dat hij/zij de opleiding voldoende serieus neemt en er voldoende tijd voor vrijmaakt. Aansluitend onderzoek toont aan dat leerlingen het een meerwaarde vinden dat de mentor stemrecht krijgt in de klassenraad en zo bijdraagt aan de evaluatie van de leerling. Sinds het Decreet betreffende duaal leren en de aanloopfase in voege ging, maken de mentor en de trajectbegeleider stemgerechtigd deel uit van de klassenraad<sup>4</sup>. Leerlingen vinden het ook belangrijk dat de werkplek en school voldoende met elkaar in dialoog gaan. Zo kunnen ze eventueel tegenstrijdige feedback uitpraten (Heps, 2019).

### - Duidelijkheid over startcompetenties

Het is voor de onderneming belangrijk om de beginsituatie en startcompetenties van de jongere te kennen. Hier zijn vooral generieke competenties en sociale vaardigheden van belang. Als de attitude en motivatie van de jongere goed zijn, zal het volgens de ondernemingen vlotter gaan om vaktechnische competenties aan te leren. Het correct in kaart brengen van de beginsituatie en startcompetenties is ook belangrijk om de match tussen het bedrijf en de jongere te kunnen verbeteren. Men mag echter niet uit het oog verliezen dat het om *start*competenties gaat. De

---

<sup>4</sup> Decreet van 30 maart 2018 betreffende duaal leren en de aanloopfase, Art. 28.

aandacht moet dus gevestigd worden op het ontwikkelingsperspectief dat de jongere nog heeft, de mate waarin de jongere nog verder kan ontwikkelen binnen een onderneming. Ook de bereidheid van een onderneming (mentor) om erin mee te gaan dat het om een ontwikkeling gaat, is belangrijk. Er moet voldoende tijd worden vrijgemaakt voor een matchinggesprek waarin de ondersteuningscapaciteiten die een mentor te bieden heeft, worden afgewogen tegenover de onderwijsbehoeften van een jongere. In het matchingproces worden idealiter al de verschillende actoren betrokken (de mentor, jongere, school, onderneming etc.) (Nouwen, Van Caudenberg, & Winnelinckx, 2018).

#### - Voldoende een-op-eenbegeleiding

Cruciaal in de begeleiding op de werkplek is dat deze flexibel is en op maat gemaakt voor de individuele noden van de jongere. Vervolgens is het belangrijk dat deze begeleiding afhankelijk is van de maturiteit en ondersteuningscapaciteiten van de mentor op de werkplek. Er moet voldoende plaats gemaakt worden voor een-op-eenbegeleiding van de leerling. Een individuele begeleiding is essentieel om de jongere doorheen de volledige opleiding gemotiveerd te houden (Nouwen, Van Caudenberg, & Winnelinckx, 2018).

#### Knelpunten/moeilijkheden in mentortaak

Mentor zijn, is geen eenvoudige opdracht. Bijna twee derde van de mentoren (65%) vindt het een zware taak en één op vijf geeft zelfs aan problemen te ondervinden met de rol als mentor. De problemen gaan voornamelijk over tijdsgebrek voor de eigen taken (37%) en een teveel aan administratie (30%). Andere problemen die mentoren frequent aangeven, zijn: moeilijkheden bij het motiveren van de jongere, het moeilijke contact met de school of moeilijke communicatie met de jongere. Mentoren vinden het ook vaak moeilijk om te bepalen of een bepaalde competentie uit het opleidingsplan effectief behaald is of om de startcompetenties van de jongere in te schatten. Ze geven aan nood te hebben aan een vast en gemeenschappelijk evaluatiesjabloon dat door zowel mentoren als trajectbegeleiders gebruikt kan worden in functie van de evaluatie (HIVA, 2020).

Daarnaast geven de leerlingen zelf ook enkele knelpunten aan bij de begeleiding op de werkplek. Zo gebeurt het dat mentoren onvoldoende kansen geven aan leerlingen die reeds verder gevorderd zijn en graag wat meer autonomie wensen. Er moet op zoek gegaan worden naar een evenwicht tussen voorzichtigheid en leeransen, anders bestaat het risico dat de leerling bepaalde competenties niet of onvoldoende onder de knie krijgt (HIVA, 2020). Wanneer de mentor de leerling onvoldoende begeleidt, kan dat natuurlijk ook voor problemen zorgen. Die problemen kunnen allerlei vormen aannemen. Sommige leerlingen worden vanaf het begin aan hun lot over gelaten. De mentor geeft amper tot geen instructies waardoor de leerling taken moet uitvoeren zonder de nodige tips of feedback te ontvangen. Het leeraspect van de alternerende opleiding wordt hierdoor grotendeels verwaarloosd. Ook heeft de mentor vaak onvoldoende tijd om de nodige uitleg te geven. Mentoren verwachten soms dat de leerling een bepaalde vaardigheid volledig onder de knie heeft nadat deze de uitleg eenmalig gekregen heeft. Vaak is dit onvoldoende en hebben leerlingen nood aan verdere begeleiding of is het nodig dat bepaalde instructies herhaald worden. Dit communicatieprobleem kan voor frustratie zorgen waardoor de leerling onder druk komt te staan om de opdracht foutloos uit te voeren en zich uiteindelijk onvoldoende ondersteund voelt (HIVA, 2020).

Tot slot ondervinden ook ondernemingen knelpunten die te maken hebben met de mentor. Een eerste moeilijkheid bestaat erin dat de mentor tijd investeert in de begeleiding in het kader van duaal leren, wat ondernemingen kan afschrikken om duaal leren te organiseren (SYNTRA Vlaanderen, 2020). De verplichte mentoropleiding schrikt ondernemingen mogelijk ook af, omdat de mentor tijdens die opleiding niet aanwezig is op de werkvloer (SYNTRA Vlaanderen, 2020). Vooral kleine ondernemingen met minder financiële slagkracht en minder personeel hebben er moeite mee zich te voorzien van voldoende uitrusting en mentoren om kwaliteitsvolle leerwerkplekken te creëren (HIVA, 2020).

## Tot slot

Er kan worden besloten dat de mentor een erg belangrijke rol heeft. Aangezien de mentor instaat voor een groot deel van de opleiding van de leerling, draagt deze persoon ook bij aan de kwaliteit van de alternerende opleiding. Het is dus noodzakelijk dat er voldoende aandacht wordt besteed aan de knelpunten die hierboven werden opgesomd.

## Samenvatting

Bij alternerende opleidingen speelt de mentor een centrale rol. Deze bijdrage bevat een verkennende literatuurstudie naar de rol van mentoren bij het succesvol maken van alternerende opleidingen, op basis van recente onderzoeken in Vlaanderen.

De mentor wordt in het kader van een alternerende opleiding door de onderneming aangeduid en moet de leerling begeleiden en opleiden op de werkplek. Deze persoon moet minstens 25 jaar oud zijn, minstens vijf jaar praktijkervaring hebben en onberispelijk gedrag vertonen. Indien men in het bezit is van een bewijs van vooropleiding, kan er een uitzondering gemaakt worden op de eerste twee voorwaarden. De mentor moet sinds september 2019 verplicht een mentoropleiding volgen.

Het takenpakket van de mentor is divers: het onderhouden van contact met de trajectbegeleider, het begeleiden en evalueren van de leerling op de werkplek en het integreren van de leerling in het team. Indien mogelijk wordt de mentortaak vaak gedeeld met collega's. Zij helpen dan de leerling te begeleiden, maar de mentor behoudt de eindverantwoordelijkheid en staat in voor de evaluatie.

Basiselementen van goed mentorschap zijn de volgende:

1. onderwijs en onderneming zijn voldoende op elkaar afgestemd,
2. er is een goede match tussen de leerling en de mentor,
3. er is duidelijkheid over de startcompetenties en
4. de leerling wordt voldoende een-op-een begeleid.

Van de mentoren geeft 65% aan dat mentor zijn een zware taak is. Eén op vijf signaleert problemen bij deze rol, zoals tijdsgebrek voor eigen taken, een teveel aan administratie en moeilijkheden bij de begeleiding van de leerling. Ook leerlingen voelen zich niet steeds voldoende begeleid door hun mentor, of ervaren een gebrekkig evenwicht tussen autonomie en begeleiding. Tot slot vinden ondernemingen het soms moeilijk om de mentor beschikbaar te houden voor de alternerende opleiding.

## Referenties

Cedefop. (2016). *Leaving education early: putting vocational education and training centre stage. Volume I: investigating causes and extent*. Greece, Europe: Publications Office.

De Rick, K. (2006, Juli). *Werkervaring voor leerlingen uit de deeltijdse leersystemen: motieven en ervaringen van de werkgevers*. KU Leuven.

Heps, I. (2019). *Inspraaktraject Duaal Leren - eindrapport*. Vlaamse Scholierenkoepel.

HIVA. (2020). *Het decreet van 10 juni 2016 tot regeling van bepaalde aspecten van alternerende opleidingen: een procesevaluatie*. HIVA Onderzoeksinstituut voor Arbeid & Samenleving. KU Leuven.

Nouwen, W., Van Caudenberg, R., & Winnelinckx, K. (2018). *Duaal leren als hefboom voor jeugdwerkgelegenheid in grootsteden*. Universiteit Antwerpen en SYNTRA Vlaanderen.

Onderwijsinspectie Vlaamse Overheid . (2019). *Kwaliteitstoezicht op de leerweg duaal leren. Rapport over de proefdoorlichtingen* . Brussel .

SYNTRA Vlaanderen. (2020). *Knelpunten voor de instap en organisatie van duaal leren bij ondernemingen: een analyse van de enquête bij de leden van de klankbordgroep sectoren en de sectorale partnerschappen*. Brussel: SYNTRA Vlaanderen.

Vlaams Partnerschap Duaal Leren. (2020). *Jaarrapport 2019-2020*.

Vlaamse Scholierenkoepel. (2019, Juli). *Scholieren over duaal leren. Advies van de Vlaamse Scholierenkoepel*. Brussel.