

Mentorschap: balanceren tussen loyaliteiten



In veel scholen is de positie van de mentor temidden van zijn collega-vakdocenten onduidelijk. Dat brengt de mentor soms in onlastly parket. Dit artikel beschrijft de rol van de klasmentor in de school. Daarbij ligt de nadruk op de positie die de mentor heeft ten opzichte van collega-vakdocenten. Het werk van een mentor is effectiever naarmate het duidelijker is wat van hem verwacht mag worden. Even belangrijk is wat de mentor van andere betrokkenen in de school kan verwachten.

Collega's, schoolleiding, ouders, leerlingen en vooral de mentoren zelf,

zullen het eens moeten zijn over de taak van de mentor.

Mentor Peter Bakker zit net aan een 'snelle' koffie als Sylvia geheel in tranen het lokaal binnenstormt.

Meneer', zegt ze, 'Meneer Schouten heeft zo'n hekel aan me. Ik kan bij hem niets goed doen. Kunt u misschien eens met hem praten? En anders ...

Sylvia is al heel lang het slachtoffer is van pesterijen in de klas. Maar het diepst grieft haar dat meneer Schouten de klas aanmoedigt: 'Nou jongens, Sylviaatje moet maar tegen een plagerijtje kunnen, wordt ze eindelijk een grote meid. Dat cynisme had zich niet tot dit ene incident beperkt. Sylvia wil het liefst zo snel mogelijk van deze school af. Thuis heeft ze er nog niet over gesproken: 'Mijn ouders zullen het niet begrijpen.

Peter Bakker voelt zich overvallen. Hij weet niet goed hoe hij hierop moet reageren. Als Sylvia even later het lokaal verlaat blijft haar mentor achter met het gevoel dat hij haar

niet veel verder heeft geholpen. De bel gaat ...

Een week gaat voorbij. Peter heeft de tijd genomen om erover na te denken. Wat te doen? Is het verhaal van Sylvia wel echt waar? Moet hij dat met eerst nauwkeurig nagaan? Hoor en wederhoor? Hij vraagt zich af of hij zijn collega hierover zou moeten aanspreken. Collega Schouten kennende zal die niet in zijn voor zo'n gesprek. Zelf zou Peter ook moeite hebben als een collega hem aan zou spreken op zijn gedrag.

Zouden zijn collega's ook wel eens zo'n lastige ervaring hebben? Een leerling die zo onheus wordt bejegend door een collega, heeft toch recht op de steun van haar mentor? Moet hij de schoolleiding erbij betrekken? Welke verantwoordelijkheid heeft hij naar de ouders van Sylvia? Aan de andere kant: hij is toch leraar en geen

hulpverlener of maatschappelijk werker, laat staan gedragsveranderaar van ervaren collega's? Wat te doen?

Er is in de school van Peter Bakker weinig vastgelegd over de taken en mogelijkheden van mentoren. Ook de ongeschreven regels van de school zullen hem niet uitnodigen zich te bemoeien met wat er tussen

collega's en leerlingen voorvalt. Het motto 'Koning, keizer, admiraal, baas in eigen klaslokaal' kan in neonletters boven de school worden aangebracht.

De mentor als spijt?

Dat de mentor de spil is in de begeleiding is inmiddels in het onderwijs algemeen aanvaard. De mentor is voor de leerling en de ouders de eerste aanspreekbare persoon in de schoolorganisatie. Hoewel zij in hun opleiding nauwelijks zijn toegerust voor de rol van mentor pakken veel leraren deze taak met enthousiasme op: het mentorschap versterkt de band met de leerlingen en doet een appèl op een essentieel aspect van het leraarsberoep. Mentoren voelen zich meer betrokken bij hun eigen klas en ervaren het intensievere contact met leerlingen als waardevol en motiverend.

De rol van de mentor in verhouding tot collega's en schoolleiding is minder duidelijk. Dikwijls is het in de schoolorganisatie en nog meer in de schoolcultuur onduidelijk wat de taken en verantwoordelijkheden van de mentor zijn in probleemsituaties.

Het vak 'Hoe om te gaan met collega's' ontbreekt helaas op de lesroosters van de lerarenopleiding, zodat de beginnende leraar met vallen en opstaan moet ontdekken dat het samenwerken met collega's een vak op zich is. Veel mentoren aarzelen om collega-docenten aan te spreken op hun functioneren, terwijl ze zich als mentor verantwoordelijk voelen voor het wel en wee van hun klas. De manier waarop die collega's met leerlingen omgaan, hun benadering van de klas, het cijfers geven, het blijft voor de mentor vaak steken in wandelgang-gemopper.

Het vak 'Hoe om te gaan met collega's' ontbreekt helaas op de lesroosters van de lerarenopleiding.

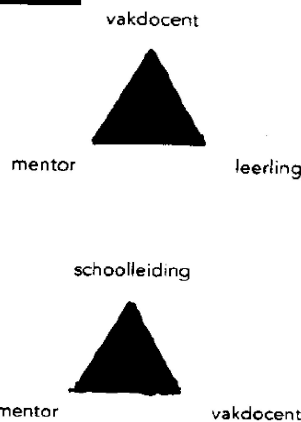
Beleving van afspraken en verwachtingen

Om enig zicht te krijgen in de mogelijkheden van de mentor om z'n collega's te benaderen, aan te spreken en te beïnvloeden zijn twee begrippen van belang: 'driehoekscontract' en 'psychologische afstand'. Het begrip contract staat voor de gemaakte afspraken tussen betrokkenen en verwachtingen die zij hebben in relatie met hun taak binnen de organisatie. Bij samenwerking tussen mensen spelen altijd (soms verborgen) afspraken over wat er wel en niet wordt verwacht een rol. Tussen Peter Bakker en 'zijn' klas bestaat als het ware een contract. De leerlingen weten wat ze van hun mentor kunnen verwachten: hij is voor hen de eerst

aanspreekbare leraar, hij geeft de mentorles, hij voert individuele gesprekken met leerlingen, hij komt op huisbezoek, hij leidt de leerlingbespreking over zijn klas op de lerarenvergadering. Omgekeerd zijn er ook afspraken over de taak die de leerlingen ten opzichte van hun mentor hebben: een bijdrage leveren aan het goed functioneren van de klas, tijdig melden als er problemen zijn met de studie of als er persoonlijke omstandigheden zijn die belemmerend zijn voor het functioneren in de klas, tijdig inleveren van cijferkaarten en andere formulieren, betrokkenheid bij buitenschoolse activiteiten van de mentorklas, enzovoort.

Als de afspraken en verwachtingen tussen mentor en klas duidelijk zijn is er al veel gewonnen. Toch is er meer nodig om het rendement van het mentoraat binnen de school optimaal te maken. Peter Bakker ervaart de spanning van de driehoeksrelatie die hij heeft met Sylvia en collega Schouten. Daarom zijn ook de afspraken en verwachtingen tussen mentoren en collega's en tussen mentoren en de schoolleiding van belang: de mogelijkheden die mentor Peter Bakker heeft om Sylvia verder te helpen hangen samen met het 'contract' dat

Figuur 1



heeft met de collega's én met het contract dat hij heeft met de school-leiding. Er is steeds sprake van een driehoekscontract, dat om goede afstemming vraagt (figuur 1).

Loyaliteit

Mentor Peter Bakker voelt zich in zijn loyaliteit heen en weer geslingerd tussen Sylvia, voor wie hij als mentor een speciale verantwoordelijkheid draagt, en zijn college met wie hij binnen de school in verschillende situaties samenwerkt. De lijnen in de driehoek geven de 'psychologische afstand' aan die de verschillende betrokkenen in het 'contract' ten opzichte van elkaar innemen.

Het is een weergave van het subjectieve gevoel van afstand of nabijheid dat elk van de betrokkenen ervaart. Sylvia vond haar mentor 'nabij' genoeg om in dit moeilijke geval een beroep op te doen. Het gesprek zelf heeft die afstand, althans in de beleving van de mentor, vergroot.

Voordat een zinvolle actie mogelijk is voor mentor Bakker zat hij eerst de afstand tussen zichzelf en college Schouten moeten verkleinen. Heldere afspraken voorkomen het ontstaan van te veel afstand of te veel nabijheid. Peter Bakker staat in zijn beleving op het ene moment dicht bij Sylvia en op afstand van collega Schouten. 'Een leerling die zo onheus bejegend wordt door een collega, moet toch op mijn steun als mentor kunnen rekenen.'

Figuur 2



Op een ander moment ervaart hij zich nabij college Schouten en op afstand van Sylvia, 'Hij zou het zelf ook lastig vinden als een college hem zo aanspreken over wat hij deed in de klas.'

Figuur 3



Een helder contract

Het contract neemt een essentiële plek in bij het werken binnen een organisatie. Het maakt voor iedere betrokkene inzichtelijk wat wordt verwacht. Ook wanneer er niets op papier staat is er sprake van een 'contract'. In de samenwerking hebben mensen altijd (vaak verborgen) afspraken over wat er wordt verwacht en vaak ook wat er vooral niet wordt verwacht.

Voordelen van het werken met een openlijk contract zijn:

- Het is een wederzijdse afspraak.
- Er ligt vast wat minimaal verwacht wordt.
- Het biedt mogelijkheden elkaar aan te spreken.
- Er ontstaat een gezamenlijke verantwoordelijkheid.
- De verschillen in verantwoordelijkheid worden duidelijk.
- Het werk wordt evalueerbaar.

Peter Bakker is zich goed bewust van zo'n verborgen contract: Over wat er gebeurt achter de deur van het klaslokaal nadat de bel is gegaan praten wij hier niet.' Zo'n verborgen contract kun je, zoals dat geldt voor elk contract, niet zomaar eenzijdig opzeggen, weet hij maar al te goed. Een school waar afspraken en verwachtingen openlijk worden besproken en vastgelegd tussen verschillende mensen met verschillende taken, is een school waar een veilige werksfeer heerst. Voor leraren en voor leerlingen!

Driehoeksverhoudingen en loyaliteitsconflicten

In de setting van een schoolorganisatie verkeert de mentor zonder contract geregeld in situaties waarin zich loyaliteitsconflicten voordoen. De mentor voelt zich heen en weer geslingerd tussen de verschillende betrokkenen. Peter Bakker komt niet uit de door hem ervaren ambivalentie. Stapt hij op college Schouten af, dan doorbreekt hij een ongeschreven regel in de school. Doet hij het niet, dan blijft hij zitten met het gevoel Sylvia te hebben laten zakken.

De begeleidingstaken van de mentor spelen zich af in een netwerk van relaties. Er zijn taken voor de mentor in relatie tot de individuele leerling, de klas, de ouders, de vakdocenten, het team van mentoren en last but not least de schoolleiding. Een taakomschrijving voor de mentor in relatie tot zijn klas (a) en de bij die klas betrokken collega's (b) kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien.

a. De mentor:

- 1** geeft de wekelijkse mentorles, waarin de hoofddoelstelling is het creëren en bestendigen van een goed leef- en leerklimaat,
- 2** neemt aan het begin van het jaar initiatieven om een goede verstandhouding binnen de klas te bevorderen en te bestendigen,
- 3** leidt in de klas de verkiezing van twee leerlingen tot respectievelijk eerste en tweede klassevertegenwoordiger,
- 4** ziet erop toe, dat de klasse vertegenwoordigers hun taken uitvoeren,
- 5** stimuleert de klassevertegenwoordigers deel uit te maken van de leerlingenraad,
- 6** geeft de mogelijkheid tot klasgesprek over de sfeer in de klas,
- 7** stimuleert de klas tot hulp en bezoek in geval van ziekte.
- 8** neemt deel aan klassen-activiteiten die in overleg met hem tot stand komen.
- 9** geeft informatie over allerlei zaken, die in de school gebeuren en nodigt de leerlingen uit mee te doen,
- 10** bemiddelt in minder prettige situaties tussen klas en vakdocent als een van de partijen er om vraagt, dit in overleg met de

conrector, nadat met de andere partij contact is opgenomen,

- 11** bereidt de rapportvergaderingen van de klas voor, woont deze bij en zorgt voor een kort verslag van het besprokene,
- 12** vult de rapporten in en deelt ze uit.

b. De mentor:

- 1** geeft aan de vakdocent gegevens door die voor bet inzicht in het functioneren van de leerling van belang zonodig met inachtneming van de privacy van de leerling,
- 2.** belegt in samenwerking met de conrector en vakdocenten zonodig een vergadering over de klas om over andere zaken dan cijfers te spreken,
- 3.** bemiddelt in minder prettige situaties tussen individuele leerlingen of klas en vakdocent. Iedere school zal een dergelijke omschrijving aangepast aan haar eigen praktijk moeten schrijven. Alle betrokkenen zijn gebaat bij heldere contracten, dat wil zeggen zo concreet mogelijke afspraken en verwachtingen. De mentor voorop! ■