

Debat: Prestatiebeloning van leraren. Waarom!? En: Hoe!?

Verslag van Kim Nguyen



**Prestatiebeloning van leraren:
Waarom!? En: Hoe!?**

In het kader van deze vraag vindt er

**17 december
13.30-16.00 uur**

Een **debat in Den Haag** plaats

Met o.a.

Teja Bodewes, Lerares en bestuurslid Leraren in Actie
Linda Danker, PA Directeur Human Resources KPN
Walter Dresscher, voorzitter Algemene Onderwijsbond
Margaretha Buurman, Erasmus School of Economics, Universiteit Rotterdam
René Kneyber, auteur van het succesvolle boek "Orde houden in het Vmbo"
Manja Smits, SP-Tweede Kamerlid, woordvoerder Basis-, Middelbaar- en Speciaal onderwijs
Wim Smits, directeur MBO-afdeling toerisme/recreatie Scholengemeenschap De Rooi Pannen
Joost van der Staak, directeur dienst examinering Koning Willem I College, Den Bosch
Rob Voorwinden, freelance journalist
René van Drunen, HRM adviseur bij CPS voor onderwijsontwikkeling en advies
Jan Tishouser, directeur B&T Begeleiding en Training en promovendus

Locatie	Organisatie
De Goed Werk Hub ROC Mondriaan Horeca College Hans van Steenhovenzaal Koningin Marialaan 9 DEN HAAG	Het debat is inhoudelijk en praktisch voorbereid door studenten van de School voor Politiek en Bestuur (TSPB) van de Universiteit Tilburg. Dit gebeurt onder leiding van docent Thijs Jansen die daar onderzoek doet naar professionaliteit & beroepstrots.

Meer info? Aanwezig zijn? Mail: prestatedebat@gmail.com

Op vrijdag 17 december 2010 vond een debat plaats in het ROC Mondriaan Horeca College te Den Haag in het kader van de vraag: *Prestatiebeloning van leraren. Waarom!? En: Hoe!?* De aanleiding voor dit debat was het regeerakkoord van VVD en CDA. Daarin staat uitdrukkelijk vermeld dat prestatie in het onderwijs hoog in het vaandel staat. Daarom komt er *meer ruimte voor prestatiebeloning (van leraren), zowel van personen als teams.*

Aan de maatschappelijke discussie die al snel ontstond, draagt dit debat een steentje bij. Het debat werd inhoudelijk en praktisch voorbereid door een elftal eerstejaars studenten Bestuurskunde van de Universiteit van Tilburg. Docent Thijs Jansen heeft met zijn begeleiding het debat in goede banen geleid. Ook de Tilburgse School voor Politiek en Bestuur (TSPB), de Stichting Beroepseer en de Goed Werk Hub hebben dit onderwijsproject mogelijk gemaakt.

De deelnemers aan het debat

Maar wat is een debat zonder debaters? Het debat werd door zoveel mogelijk partijen gevoerd. Zowel voor- als tegenstanders traden met elkaar in discussie.

De tegenstanders van prestatiebeloning van leraren waren: Teja Bodewes, lerares en bestuurslid van Leraren In Actie; Walter Dresscher, voorzitter van de Algemene Onderwijsbond – AOb; René van Drunen, human resource management-adviseur bij CPS Onderwijsontwikkeling en advies; René Kneyber, leraar en auteur van het boek *Orde houden in het vmbo*; Manja Smits, Tweede Kamerlid voor de SP, woordvoerder basis-, middelbaar-, beroeps- en speciaal onderwijs; Jan Tishauser, directeur van B & T - Begeleiding en Training en promovendus); Rob Voorwinden, freelance journalist, schrijft over onderwijs, o.a. voor het blad van de Algemene Onderwijsbond).

Voorstanders waren: Margaretha Buurman, onderzoeker bij de Erasmus School of Economics en adjunct-directeur van SEOR, Sociaal-Economisch Onderzoek Rotterdam BV; Linda Danker, adviseur van Human Resources directeur van KPN; Joost van der Staak, directeur Dienst Examinering Koning Willem I College in Den Bosch.

Verhinderd waren voorstander Catherina Abels, gemeenteraadslid van Den Haag voor de VVD, en tegenstander Wim Smits, directeur MBO-afdeling Toerisme/Recreatie van Scholengemeenschap De Rooi Pannen.

Het Debat

Doel van het debat is een verklaring te vinden voor de plannen van het nieuwe kabinet. Maar - ervan uitgaande dat het regeerakkoord geconcretiseerd gaat worden - probeert het debat ook een mogelijke invulling te geven aan prestatiebeloning van leraren.

Deze tweedeling heeft twee stellingen en drie vragen opgeleverd, onderverdeeld in twee rondes. De stellingen *Prestatiebeloning in het onderwijs is nodig om de grote uittocht tegen te gaan* en *Prestatiebeloning in het onderwijs zal de kwaliteit van het onderwijs doen verbeteren* vallen onder de eerste ronde van het debat en focussen zich dus op het *waarom* gedeelte. Om in ronde twee tot een consensus te komen over hoe de prestatiebeloning eruit moet gaan zien, komen er drie vragen aan de orde: *Wie wordt beoordeeld?*, *Wie beoordeelt?* en *Waarop wordt beoordeeld?* Na deze stellingen en vragen volgde een einddiscussie van een kwartier, en als afsluiting een borrel.

Nadat Thijs Jansen en de twee debatleiders Boy Scholtze en Ella Verhallen hadden verteld over de opzet van het debat en de deelnemers waren voorgesteld, kon de discussie van start gaan.

Eerste ronde

Eerste stelling: Prestatiebeloning in het onderwijs is nodig om de grote uittocht tegen te gaan

Walter Dresscher beet het spits af door te stellen dat leraren niet zullen reageren op prestatiebeloning. Leraren zijn namelijk intrinsiek gemotiveerd, en hij ziet liever dat leraren beloond worden door hen meer ruimte te geven om eigen ideeën en werk te materialiseren. De grote uittocht in het onderwijs zal dan ook niet tegengegaan worden, prestatiebeloning in de vorm van een financiële beloning heeft helemaal geen effect.



Deelnemers aan het debat. V.l.n.r.: René van Drunen, Walter Dresscher, Margaretha Buurman, René Kneyber, Linda Danker, Manja Smits, Teja Bodewes, Joost van der Staak, Rob Voorwinden en Jan Tishauser

René van Drunen oppert dat het goed zou zijn als er betere (bege-)leiding gegeven zou worden in het onderwijs. Het zou volgens hem namelijk helpen als kwaliteiten herkend, erkend en beoordeeld worden. Los van een eventuele financiële beloning die hieraan gekoppeld zou kunnen worden, zou dit helpen om de grote uittocht tegen te gaan.

Met deze in de stelling opgenomen “grote uittocht” is niet iedereen het eens. Rob Voorwinden geeft namelijk aan dat er juist in het bedrijfsleven een uittocht is. In het onderwijs zijn nu namelijk de banen volgens hem. Teja Bodewes zegt dat er wel degelijk een uittocht is op de school waar zij les geeft. Er zijn bij haar op dit moment namelijk twee categorieën leraren: de “opa’s en oma’s” en de jonkies (wel of niet bevoegd, eerstegraders, academici). De middencategorie ontbreekt op dit moment. Hier moet absoluut iets aan gedaan worden, zo vindt zij, maar prestatiebeloning is daarin geen prioriteit. Het zou veel beter zijn de inkomens meer concurrerend te maken. Wanneer dit gedaan is, staat het idee van een prestatiebeloning voor de “superpresterenden” haar niet tegen.

Ook Jan Tishauser zegt dat prestatiebeloning niet de goede manier is om het (verwachte) grote lerarentekort in de toekomst tegen te gaan. Uit eigen ervaring weet hij dat het lerarenvak een mooi vak is, maar hij is van mening dat de status van een leraar niet al te best is. De status van het vak verbeteren zou veel meer helpen. Deze mening wordt gedeeld met René Kneyber: “De status van de opleiding moet veel beter worden”. Vooral voor de bevlogen leraren in spe moeten er betere lerarenopleidingen mogelijk zijn. Kneyber ondervond dit probleem namelijk zelf toen hij naar een geschikte opleiding op zoek was.

Aangekomen bij de tweede stelling, legt Boy uit dat deze stelling vooral doelt op een eventuele verbetering van de kwaliteit door de aantrekking van meer academici.

Tweede stelling: Prestatiebeloning in het onderwijs zal de kwaliteit van het onderwijs doen verbeteren

“De allerslimste jongens en meisjes moeten in het onderwijs werken”, zegt Manja Smits. Wil je deze mensen aantrekken, dan zul je het salaris moeten verbeteren, maar ook vooral de arbeidsomstandigheden. Opleidingen moeten beter en er moet meer ruimte en tijd beschikbaar zijn voor leraren om zich door te ontwikkelen. Het aanzien van het beroep moet volgens haar mede hierdoor opgekrikt worden: “Het zit ‘m in de intrinsieke motivatie”.

Margaretha Buurman is verwonderd over het feit dat er uitgegaan wordt van een tegenstelling tussen prestatiebeloning en intrinsieke motivatie. Deze kunnen volgens haar namelijk ook samengaan. Bovendien is het belangrijk dat er gekeken wordt naar hoe jongeren tegenover prestatiebeloning staan. Enquêtes wijzen volgens haar uit dat jongere leraren hier positiever tegenover staan dan oudere leraren. Prestatiebeloning zou dus zeker meer mensen kunnen aansporen leraar te worden. Bovendien, zegt ze dat het uitmaakt hoe je prestatiebeloning vorm gaat geven, experimenteren hiermee zou zeer leerzaam zijn.

Daarop reageerde Jan Tishauser dat je mensen die door prestatiebeloning worden aangetrokken, je helemaal niet als personeel zou moeten willen hebben: “Je krijgt de verkeerde personeelsleden”. Ook Rob Voorwinden ziet prestatiebeloning als iets dat niet gaat werken: “Prestatiebeloning wordt uitgelegd als meer loon, meer betalen. Prestatiebeloning vindt plaats bij het verkopen van kopieermachines. Wil je dat invoeren in het onderwijs, dan zeg ik: veel succes!”

Linda Danker zou graag zien dat er een voorbeeld genomen wordt aan het bedrijfsleven. Daarin worden aan het begin van het jaar afspraken gemaakt over wat je wilt en moet behalen. Haal je deze afspraken niet, dan zit je in de problemen. Blijf je slecht presteren, dan is het bij KPN “gewoon exit”. Het zou volgens haar ook eerlijker zijn tegenover de goed presterende leraar, want op dit moment krijgen alle docenten exact dezelfde waardering.

Met de uitspraak van Linda Danker dat leraren wanneer ze keer op keer slechte prestaties leveren voor een ander soort carrière zouden moeten kiezen, is Manja Smits het eens. Er moet echter eerst goede begeleiding komen zodat leraren ook weten hoe ze zich moeten verbeteren. Door alleen prestatiebeloning in te voeren geef je een zwakke bod.

Jan Tishauser ziet prestatiebeloning als “een vorm van dubbele lafheid”. De leidinggevende moet namelijk denken: wat doe ik verkeerd in plaats van naar je personeel te wijzen (eerste lafheid). En in de tweede plaats ga je mensen meer belonen, terwijl je slecht presterend personeel de laan uit moet durven sturen (tweede lafheid).

De tweede ronde wordt beëindigd met een sceptische blik naar prestatiebeloning. “Lopen leraren harder voor een zak met geld? Of voor hart voor het vak?”, vraagt Rob Voorwinden.

Na een korte pauze debatteerden de deelnemers verder over een mogelijke invulling van prestatiebeloning.

Tweede ronde

Eerste vraag: *Wie wordt beoordeeld? (teams, individuen, vakgroepen, scholen?)*

Margaretha Buurman opende de discussie door aan te geven dat het belangrijk is dat met de vraag *Wie wordt beoordeeld?* geëxperimenteerd wordt. De Erasmus Universiteit is namelijk bezig met experimenteren op het gebied van prestatiebeloning in het onderwijs. Dat kan zowel in individueel als in teamverband, of zelfs in schoolverband gedaan worden.



De eerstejaars studenten Bestuurskunde en hun docent: V.l.n.r.: Marieke van der Staak, Janine Pastoor, Ella Verhallen (discussieleider), Michelle van de Louw, Pleuni van Casteren, Kim Nguyen, Boy Scholtze (discussieleider), Thijs Jansen (docent), Niels Boers, Dennis van Loon, Pim van Dijk, Jurre van der Velden. (Veerle Hendriks was verhinderd).

De andere deelnemers gingen niet echt meer in op de vraag *Wie wordt beoordeeld?*, maar des te meer op de vragen *Wie beoordeelt?* en *Waarop wordt beoordeeld?* Zij hadden het in hun argumenten betreffende deze twee vragen vooral over de leraar als individu. De conclusie kan dus worden getrokken dat de voorkeur uitgaat naar een beoordeling van leraren. De meningen over de vraag *Wie beoordeelt?* waren verdeeld.

Tweede vraag: *Wie beoordeelt? (inspectie, collega's, directie?)*

“Kom een keer kijken bij een privaat bedrijf”, adviseert Linda Danker. Er is daar namelijk al veel ervaring wat betreft beoordeling. Managers moeten volgens haar veel training krijgen. De dialoog aangaan tussen de manager en de medewerker is namelijk heel belangrijk, maar in de praktijk blijkt het erg lastig te zijn voor een manager.

René van Drunen vindt dat de leidinggevende moet beoordelen, hoe lastig dat ook is. Hij vindt namelijk dat je als school moet kijken naar wat je belangrijk vindt, wat je visie is. Op basis daarvan zou je kunnen beoordelen. Het is echter wel noodzakelijk dat niet de directeur van een school beoordeelt, maar bijvoorbeeld de teamleider. Deze heeft namelijk veel beter door wat er dagelijks speelt in de klas en hoe leraren presteren. De vraag of je scholen zelf geld mag laten verdelen of dat het landelijk moet gebeuren, komt ook naar voren.

Margaretha Buurman: “Het is nog niet gezegd of het landelijk verdeeld gaat worden. Het alternatief is dat het geld naar een school gaat en dat daar beoordeeld gaat worden”.

Docente Teja Bodewes ziet het niet zitten dat een school zelf mag gaan verdelen. De functiemix heeft dit namelijk al aangetoond. Scholen kregen hiermee de vrijheid zelf te beslissen hoe ze het geld zouden verdelen. Het probleem is dat bij sommige van deze gekozen systemen de goede leraar zonder nevenfuncties zoals uitjes organiseren, niet uit de verf komt.

Uit eigen ervaring weet zij dat leerlingen wél voor deze leraar kiezen als beste leraar. Beoordeling (deels) door leerlingen zou dan ook goed zijn.

Ook René Kneyber heeft bij de functiemix gemerkt dat het niet altijd goed gaat als de directeur het geld verdeelt. Toen de functiemix werd ingevoerd, dacht hij dat verdeling zou afhangen van de gesprekken die er gevoerd zouden worden: “Maar het bleek dat de directeur van te voren de mensen al in zijn hoofd had met wie hij had samengewerkt vóór de fusie. Bovendien werd de functiemix gebruikt als een middel om zijn eigen visie door te drukken”.

De onderwijsinspectie zou een rol kunnen spelen in de beoordeling van leraren. Debatleidster Ella vraagt de deelnemers om hun mening over een eventuele rol van deze instantie.

Jan Tishouser spreekt zijn ongenoegen uit over de onderwijsinspectie: “Ze meten alleen maar de kwaliteit van de bureaucratie”.

Hier sluit ook Manja Smits op aan: “Als een school op papier er goed uitziet, krijgt de school vaak ook een goede beoordeling”. Toch is zij van mening dat een beoordeling door een derde partij waardevol is, zeker wanneer je te maken hebt met de vrijheid die scholen in Nederland krijgen.

Walter Dresscher geeft nog een laatste mogelijke beoordelaar aan. Hij zou graag zien dat leraren ook beoordeeld worden in de vorm van een *peer review* door docenten van andere scholen die hetzelfde vak geven. Ook Joost van der Staak pleit voor een externe en zo betrouwbaar en onafhankelijk mogelijke beoordeling.

Duidelijk is dat de meningen verdeeld zijn. In ieder geval zou er een combinatie van verschillende beoordelaars kunnen komen. Leerlingen hebben vaak een goed beeld van wat een goede leraar is, maar ook de leidinggevende moet beoordelen. Dat kan de directie zijn, maar bijvoorbeeld liever nog de teamleider.

Tenslotte zou er een vorm van *peer review* ingezet kunnen worden.

Derde vraag: Waarop wordt beoordeeld? (motivatie, resultaten, kennis?)

René van Drunen vindt dat de criteria niet landelijk afgesproken moeten worden. Hij ziet liever dat de visie van een school bepaalt waarop beoordeeld zal gaan worden. Linda Danker denkt daar anders over: “We moeten ze helpen. Wij merken zelf namelijk bij targetsetting bij KPN dat er veel verschillende personen op verschillende niveaus veel moeite hebben om alles vast te stellen. Wat je zou kunnen doen, is een soort van shortlist opstellen waaruit scholen kunnen kiezen”.

Volgens Walter Dresscher moeten er wel degelijk afspraken gemaakt worden. Je kunt namelijk niet bewijzen dat scholen hier zelf toe in staat zijn. De beoordeling moet gekoppeld worden aan professionele ontwikkeling.

Hiermee is René van Drunen het gedeeltelijk eens. Op professionalisering moet beoordeeld worden, maar dan wel op de effecten. Professionalisering moet wél resultaat hebben, zo stelt hij. Dresscher kaatst hierop terug dat het risico altijd is dat je deze effecten niet kunt meten.

Joost van der Staak heeft zelf al ervaring met prestatiebeloning in het onderwijs, en is daar dan ook voorstander van.

Op de vraag *Waarop wordt beoordeeld?* antwoordt hij dan ook dat je wel degelijk de resultaten van professionalisering zou kunnen meten. Je kunt leraren trainen door hen theorie te laten leren over hoe je onderwijs kunt ontwikkelen en geven. Wanneer zij dit toepassen in de praktijk, zou dat zeker leiden tot een verhoging van de resultaten van leerlingen. Daarnaast zou je ook naar een aantal andere aspecten van leraren moeten kijken in je beoordeling.

René Kneyber heeft gezien dat de criteria voor een goed presterende docent correleren met wat er naar voren komt wanneer je vragenlijsten laat invullen door scholieren. Goed orde kunnen houden, gefocust instructies kunnen geven en leerlingen laten leren van fouten, blijken heel belangrijk te zijn. Als je hier op focust en traint zou je betere prestaties kunnen neerzetten en daar ook een beloning aan kunnen koppelen. Er moet volgens Kneyber wel rekening gehouden worden met onverwachte situaties. Een leraar kan namelijk altijd voor moeilijkere situaties staan dan zijn collega's, en het zou oneerlijk zijn als de docent daar op afgerekend wordt in de beloning.

Een aanvulling daarop komt van Teja Bodewes. Het is volgens haar heel belangrijk dat er goed gekeken wordt naar de periode waarin een evaluatie door leerlingen afgenomen wordt: "Als een evaluatie net na een slecht gemaakt proefwerk komt, zou een leraar daar waarschijnlijk minder goed uitkomen dan wanneer deze voor de toets afgenomen wordt".

Linda Danker is van mening dat er één moment gekozen moet worden: "Dat merken we bij KPN ook. Na een reorganisatie is er minder betrokkenheid dan bij een super stabiel team".

"Experimenteren is ontzettend belangrijk", zegt Margaretha Buurman: "Neem je een evaluatie voor of na een proefwerk af? Zien we opeens een inflatie van cijfers? Wanneer we zoiets signaleren moeten de meetinstrumenten nog een beetje veranderen".

Het dilemma van het vaststellen van beoordelingscriteria wordt tenslotte leuk verwoord door Rob Voorwinden: "Het grootste gevaar is dat ze ook daadwerkelijk gaan presteren. Want dan gaan ze de rest niet meer doen".

Bij het beantwoorden van de vraag *Waarop wordt beoordeeld?*, blijkt dat vaststellen van criteria complex te zijn. Men is het er niet over eens of de criteria landelijk of gedecentraliseerd vastgesteld moeten worden, en of er op professionalisering beoordeeld moet worden óf alleen op de effecten ervan.

In ieder geval is er wel een duidelijk positief geluid om het beoordelen vast te koppelen aan professionalisering.

Margaretha Buurman zal in het onderzoek dat zij uitvoert met de Erasmus Universiteit nog experimenteren met verschillende vormen van prestatiebeloning. Zowel degene die beoordeeld wordt als degene die beoordeelt en waarop degene dat baseert, staan nog niet vast.

Afronding en opmerkingen uit het publiek

Het debat heeft goed het complexe vraagstuk van prestatiebeloning vastgesteld. Er zal dan ook nog veel onderzoek gedaan moeten worden om tot goede resultaten te komen.

Na afloop van de tweede ronde, betrekken Boy en Ella het publiek bij het debat.

Een leraar van het Aloysius College in Den Haag kaatst de bal terug naar de schoolleiding: "Prestatiebeloning leidt af van de werkelijke problemen, er moet gekeken gaan worden naar de schoolleiders bijvoorbeeld. Als de schoolleiding gaat luisteren naar de leraren, zou dat veel beter werken en veel goedkoper zijn". Ook een ouderejaars student Bestuurskunde zou graag een andere voorstelling van



Borrelen en nog nadiscussiëren

zaken zien en geven: “Gemotiveerde docenten willen graag ook anderen motiveren. Maak die personen belangrijker in een organisatie. En om meer academici aan te trekken, zou deeltijdwerk in het onderwijs mogelijk gemaakt moeten worden. Aanzien is heel belangrijk”.

Thijs Jansen sluit het debat af en nodigt deelnemers en publiek uit voor een hapje en een drankje. Hij ambieert verder te werken met prestatiebeloning voor leraren. Wellicht zal de Goed Werk Hub een visie proberen te ontwikkelen ten aanzien van de prestatiebeloning. De expertise van de debaters is daarbij zeer welkom.

“Als bedankje krijgen de deelnemers een cadeautje toegestuurd per post”, zegt Thijs Jansen. “Dat kan lang duren”, grapt een aanwezige leraar, daarbij doelend op de poststakingen in december 2010. “Maar TNT Post is er inmiddels uit... Nu de leraren nog”.