

Fundament onder rammelt aan alle kanten

Leraren missen waardering. De kwaliteit van het onderwijs moet omhoog. Goede docenten worden onbekwame managers of trekken weg uit het onderwijs. Problemen die om een oplossing vragen, en wel nu. De oplossing wordt nu gezocht in variabele beloningen. De hype van prestatiebeloning in het onderwijs is gebaseerd op ontorechte grondslagen. Er wordt gezocht naar een oplossing cumulatief op de bestaande beloning, zonder dat het huidige beloningssysteem ter discussie staat. Vergeten wordt dat de beloningsvorm moet kloppen met de bron van succes.

Bonussen lijken de weg naar succes. Echter, schijn bedriegt. Goede prestaties belonen zou leraren blij maken. Blij met het extra geld misschien, maar beslist niet gelukkiger. Daarvoor zijn twee redenen aan te dragen.

Allereerst is uit onderzoek bekend dat leraren -en in het algemeen werknemers in de publieke sector- risicomijdend zijn. Mensen die zoeken naar zekerheid confronteren met prestatieafhankelijke beloning werkt averechts. Ze gaan mopperen, vertonen weerstand en gaan soms zelfs over tot sabotage.

De tweede reden heeft te maken met het universele effect van bonussen. Het introduceren van variabele beloning is een vorm van zogenaamd calculatief HR beleid. Dit beleid is gericht op meten en controleren. Medewerkers worden gezien als middelen om producten te maken (nieuwe lesprogramma's, projecten etc.) en resultaten te boeken (hogere eindexamencijfers, betere doorstroom, hogere CITO scores, minder schooluitval etc.). Met de formulering van doelstellingen probeert men bepaald soort gedrag te stimuleren, ofwel focus te bewerkstelligen. Focus is gericht bezig zijn en

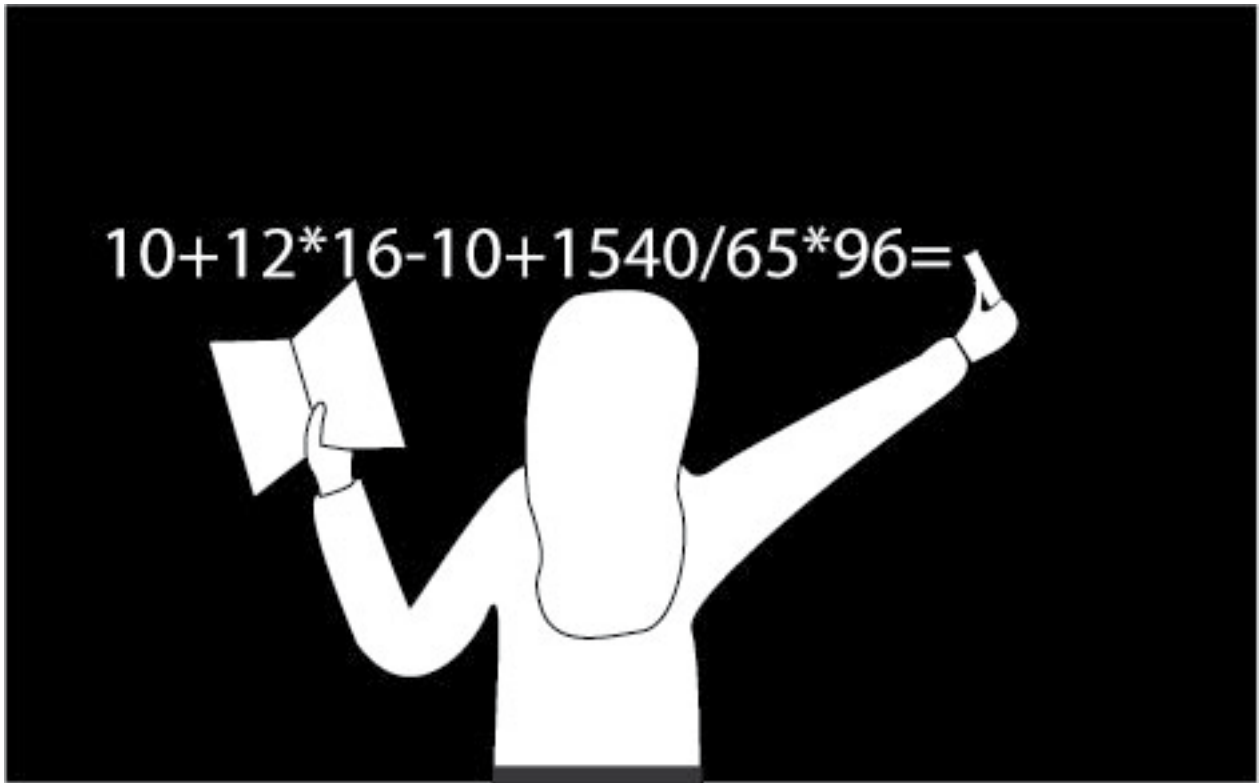
oor gegaan wordt kan goed door middel van een bonus beïnvloed worden. Met focus is niks mis, zeker niet als bijsturen in die richting nodig is. Het zorgt echter niet voor waardering van talent!

Voor het inspireren, aanmoedigen en bovenal waarderen van docenten vormen twee ingrediënten de bouwstenen van succes: het bieden van carrièreperspectief en differentiatie in het vaste salaris. Voor leraren is er nu een beperkt aantal salarisschalen van toepassing. Vaste periodieken bieden verder weinig spannende mogelijkheden. Dát moet veranderen.

Hoe we het ook wenden of keren docenten zijn verschillend. In het huidige systeem van salarisschalen wordt verschil op basis van de verkeerde grondslagen gemaakt. De toegevoegde waarde die de docent levert aan de school, de leerlingen en de ouders moet dé meetlat zijn waarlangs bepaald kan worden hoeveel de docent kan verdienen. Het is een illusie om te denken dat het huidige salarisgebouw in het onderwijs het verschil in toegevoegde waarde tussen docenten beloont.

Toegevoegde waarde uit zich in competenties. Vanuit dit perspectief kunnen verschillende typen docenten worden onderscheiden. Zo zijn er docenten die uitblinken in het organiseren van schoolexcursies en projecten, het regelen van de gang van zaken in de klas en het plannen van vaststaande lesstof over het jaar. Daarnaast zijn er docenten die primair gericht zijn op de inhoud. Zij weten wat en hoe leerlingen willen en moeten leren en wat daarvoor nodig is. Ook zijn er docenten die zich niet alleen op de inhoud richten maar bovenal op het proces. Onderwijsvernieuwing staat bij hen centraal. Zij vormen een visie op het vak van docent en zijn in staat de schooldirectie te overtuigen van hun ideeën. Ten-

bonussen onderwijs



slotte zijn er docenten die een visie vormen op de school. Zij weten invloed uit te oefenen op de vertaling van ontwikkelingen in het onderwijs naar schoolbeleid.

Naast het in beloning onderscheid durven maken tussen docenten op basis van hun toegevoegde waarde is het van belang leerwegen te creëren van junior naar senior docent. Docenten kunnen immers groeien in hun rol of naar een andere rol. Deze groei in competenties - en dus in toegevoegde waarde - moet opgemerkt, gewaardeerd en beloond worden.

Competenties van een docent zijn een duurzame bron van succes, ofwel gegarandeerd, stabiel en op lange termijn gericht. Een leraar die in staat is de stof begrijpbaar uit te leggen, verleert dat niet. Het is een duurzame eigenschap. Daar hoort een vaste beloning bij.

Inzet van een docent is een kortdurende bron van succes. De inzet en bijbehorende prestaties zijn niet gegarandeerd,

fluctueren en zijn op korte termijn gericht. Een leraar die extra oefenstof maakt, 60 uur per week investeert, en daardoor zijn klas hogere cijfers bezorgt hoort daar variabel voor beloond te worden. Hetzelfde geldt voor een docententeam dat de schooluitval weet terug te dringen. Als de inzet een jaar later terug valt naar het normale niveau waardoor de prestaties weer zakken kan ook het variabele loon evenredig worden teruggeschroefd.

De eigenschappen van de bron van succes moeten gelijk zijn aan de eigenschappen van de beloningsvorm. Alleen dan prikkelt het en is de beloning rechtvaardig. Goede docenten maken we gelukkig door hun talenten duurzaam te belonen.

Eveline van der Holst (Adviseur op het gebied van Waarden, werkzaam bij Bureau Baarda en Oud Docent Economie)
Patricia de Wit (Expert op het gebied van Beloningen, werkzaam bij Bureau Baarda)