

Bonussen en onderpresteerders in het onderwijs

Samenvatting:

- 70% van de docenten is tegen het invoeren van prestatiebeloning.
- 16% van de docenten denkt niet in aanmerking te komen voor een bonus. De overige 84% verwacht in meerdere of mindere mate een bonus.
- Omdat 5% een bonus zal krijgen, zal het invoeren van variabele beloning leiden tot veel teleurgestelde docenten.
- Volgens docenten is één op de zes collega's een onderpresteerder.
- Er bestaat een gedoog cultuur ten aanzien van onderpresteerders.
- Docenten zijn ontevreden over de wijze waarop schooldirecties met onderpresteerders omgaan.
- Docenten zien liever dat slechte docenten worden aangepakt, dan dat excellente docenten een bonus krijgen.

Aanleiding

"De prestaties in het onderwijs gaan omhoog(...). Er komen meer goede en professionele leerkrachten." Met deze woorden in het regeerakkoord in september 2010 werd duidelijk gemaakt dat de kwaliteit van het onderwijs in het algemeen, en van docenten in het bijzonder, omhoog moest. Tevens werd er in het akkoord aangegeven hoe dat bewerkstelligd zou kunnen worden: Er komt meer ruimte voor prestatiebeloning, zowel van personen als van teams.

De Onderwijsraad heeft in maart 2011 een aantal adviezen opgesteld om de hierboven genoemde doelstellingen te bereiken. In het adviesrapport 'Excellente docenten als inspirerend voorbeeld' worden drie concrete maatregelen genoemd:

Aanbeveling 1: wijs op iedere school de 5% beste leraren aan.

Aanbeveling 2: geef excellente leraren tijd en middelen.

Aanbeveling 3: zet excellente leraren in voor professionalisering en innovatie.

Een excellente leraar wordt opgevat als een relatieve kwaliteit, en niet als een absolute norm. Het gaat er om dat de besten de andere docenten 'aansteken'. De school draagt excellente leraren voor op basis van een intersubjectieve beoordeling. Per excellente leraar wordt jaarlijks 25.000 euro toegekend. Met dit bedrag kan de excellente leraar een dag in de week worden vrijgesteld voor verdere professionalisering en schoolontwikkeling. Van dat bedrag wordt o.a. een salaristoelage voor de excellente leraar van 2.500 euro betaald. De privileges gelden voor een periode van vier jaar, waarna weer opnieuw wordt beoordeeld, wie er excellent is.

Bestaand psychologisch onderzoek over prestatie en bonussen

Op basis van eerdere psychologische onderzoeken over de relatie tussen variabele beloning en kwaliteitsverbetering, zijn er veel argumenten te noemen tegen het invoeren van bonussen. Ten eerste blijkt dat bonussen weliswaar een positief effect hebben op de kwantiteit van het werk, maar geen relatie heeft met de kwaliteit. De tomatenplukker gaat meer tomaten plukken als hij een bonus in het vooruitzicht krijgt gesteld en de chirurg gaat meer operaties uitvoeren. Maar die laatste gaat niet beter opereren (eerder slechter), omdat kwaliteit van het werk te maken heeft met kennis en vaardigheden om de taak uit te oefenen. Ten tweede bestaat er een verhoogd risico op bijvoorbeeld bonusblindheid (alleen nog die dingen doen in het werk die een bonus kunnen opleveren) en fraude.

Vraagstelling onderzoek

Daar waar bonussen en differentiatie op basis van prestaties in het onderwijs betrekkelijk nieuw zijn, zijn ze in andere sectoren al jaren gemeengoed. De ervaringen met prestatiebeloning zijn niet altijd positief. In de financiële sector, bijvoorbeeld, wordt de 'bonuscultuur' en de doorgesloten onderlinge competitie vaak genoemd als één van de oorzaken van de crisis. Er is de laatste jaren binnen de organisatiepsychologie veel onderzoek gedaan naar de werking van variabele beloning. In dit onderzoek zal worden gekeken in hoeverre verwacht kan worden dat de voorgestelde maatregelen leiden tot kwaliteitsverbetering. De vraag die beantwoord zal worden is: *leiden prestatiedifferentiatie en bonussen tot kwaliteitsverbetering in het onderwijs?*

Onderzoeksopzet

Er zijn vragenlijsten uitgezet onder leden van de Algemene Onderwijsbond (AOB). Een kleine vijfduizend (N=4851) docenten vulden de vragenlijst online in, in de tweede week van mei 2011. Ze waren gemiddeld 41 jaar oud en werkten gemiddeld 8,1 jaar in het onderwijs. De man vrouw verhouding was 37% man versus 63% vrouw. De respondenten komen uit alle gelederen van het onderwijs. De resultaten bevatten de gegevens van de hele groep samen.

Respondenten

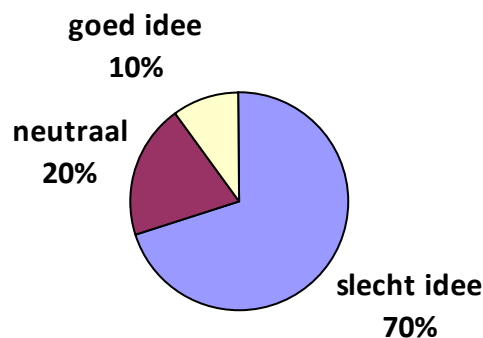
Basis- of speciaal onderwijs	865	17%
Voortgezet onderwijs	1105	24%
Beroeps- en volwasseneneducatie	1188	24%
Hoger onderwijs	1693	35%
Totaal	4851	100%

Mening docenten over prestatiebeloning

Uit onderzoek is bekend dat het van belang is dat medewerkers het gevoel hebben dat de beloning in hun organisatie op een eerlijke manier tot stand komt. Als docenten in meerderheid achter dit voorstel staan, is de kans groter dat ze het als 'eerlijk' zullen ervaren. Een breed draagvlak voor de voorgestelde maatregelen is derhalve gewenst.

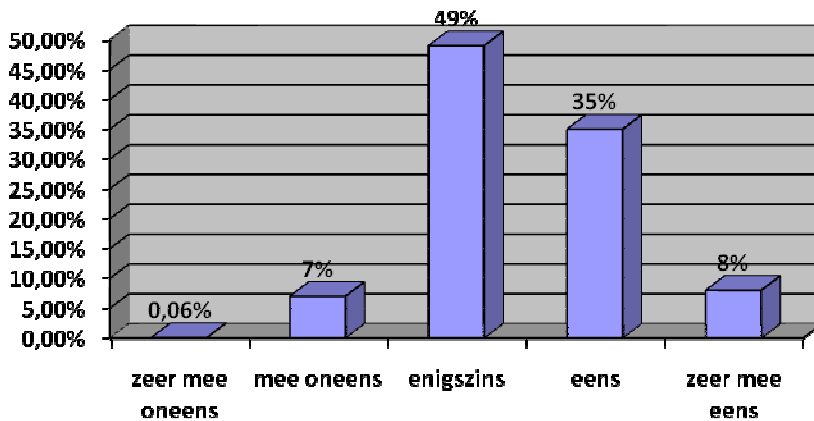
Uit de resultaten (zie figuur 1) valt duidelijk op te maken dat een meerderheid van de docenten het invoeren van een prestatiebeloning niet ziet zitten. Anders dan in het bedrijfsleven waar werknemers groot voorstander zijn van prestatiebeloning is slechts 10% van de docenten uitgesproken voorstander. Hierdoor ontstaat het risico dat als het toch wordt ingevoerd, docenten het gevoel kunnen krijgen dat het idee hen van bovenaf is opgelegd. Dit kan leiden tot minder werkvreugde en betrokkenheid bij de organisatie.

Figuur 1: "Het ministerie wil gaan experimenteren met prestatiebeloning op basis van gemeten leerwinst. Hoe staat u in zijn algemeenheid tegenover dat idee?"



Inschatting van de eigen prestatie

Wie aan een medewerker vraagt zijn of haar eigen prestaties in te schatten, krijgt gekleurde antwoorden. Medewerkers hebben namelijk de neiging om hun eigen prestaties hoger in te schatten ten opzichte van hun collega's. In het plan van de Onderwijsraad krijgt 5% van de docenten het predicaat 'excellent'. In de ideale situatie is er binnen het lerarenbestand 5% die zichzelf als zodanig classificeert: dit zou dan de groep zijn die excellent is, de overige 95% accepteert dat er een groep is die nu eenmaal beter presteert dan zij zelf.



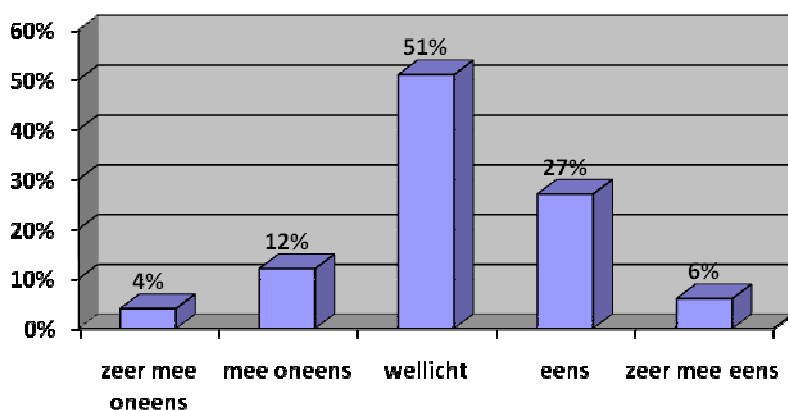
Figuur 2: "Vindt u uw eigen prestaties in vergelijking tot uw collega's boven gemiddeld?"

Uit de resultaten (zie figuur 2) blijkt dat het merendeel van de docenten zich in mindere of meerdere mate boven gemiddeld vindt presteren. Dit zal de acceptatie van het identificeren van excellente docenten lastig maken. Immers, er is een grote groep die de eigen prestaties als zeer goed bestempeld, terwijl er slechts ruimte is voor 5% excellente docenten.



Inschatting van de eigen bonus

Slechts 16% van de docenten verwacht geen bonus, de overige 84% verwacht in mindere of meerdere mate een bonus (zie figuur 3). Verklaring hiervoor ligt in de rooskleurige inschatting van de eigen werkprestatie.



Figuur 3: "Het ministerie wil een bonus geven aan excellente docenten. Ik denk dat ik op basis van mijn functioneren in aanmerking kom voor een dergelijke bonus."

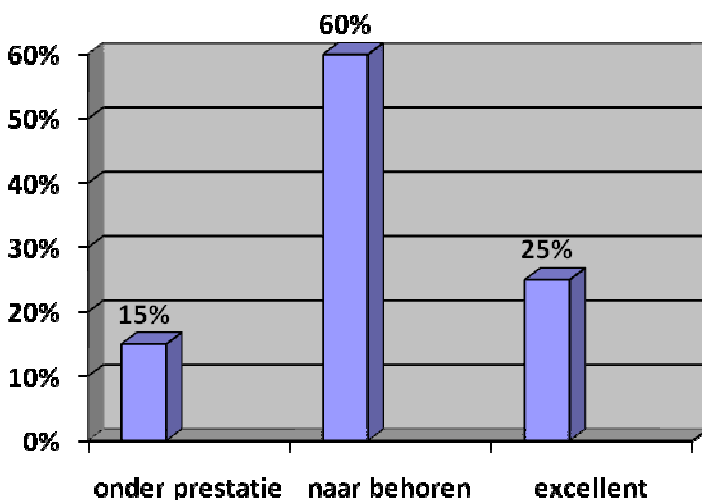
Aangezien, volgens de voorlopige plannen van de onderwijsraad, slechts 5% van de docenten een bonus krijgt, ligt het in de lijn der verwachtingen dat het invoeren van een bonussysteem zal leiden tot meer ontevredenheid. In plaats van meer tevredenheid zal het bonussysteem leiden tot scheve gezichten.



Prestatieverdeling volgens de docenten

Daar waar een 'zelfmeting' van prestatie bekend staat als onbetrouwbaar, blijkt uit onderzoek dat de mening van collega's een veel betere maatstaf is van prestatie van een medewerker. Deze blijkt in de praktijk sterk samen te hangen met de mening van de leidinggevende of klanten (lees: leerlingen).

Figuur 4: "Hoe is de verdeling van prestatie binnen uw school?"



In de resultaten (zie figuur 4) vallen een aantal zaken op. Ten eerste is er een aanzienlijk aantal onderpresteerders (deze zullen apart worden besproken in de volgende paragraaf). Ten tweede is er een grote groep die als 'excellent' wordt aangemerkt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de 5% die in de voorstellen van de onderwijsraad wordt aangemerkt als excellent, nooit voldoende zal zijn om alle docenten die volgens collega's excellent zijn, te belonen.

Ten derde is er een grote groep (60%) die hun werk naar behoren doen. Ten onrechte krijgt de groep toppresterders veel aandacht in het publieke debat. Organisaties worden niet gedragen door excellente medewerkers, maar door een meerderheid van mensen die hun werk naar behoren doen. Docenten hoeven niet noodzakelijkerwijs excellent te zijn, ze moeten hun vak beheersen. Door veel nadruk te leggen op excellente docenten kan er een degradatie plaats vinden in de grote groep die nu naar behoren zijn of haar werk doet. Deze groep kan zich na het invoeren van bovengenoemd systeem als 'niet excellent' gaan classificeren, wat onherroepelijk tot een verlies aan arbeidsvreugde zal leiden.

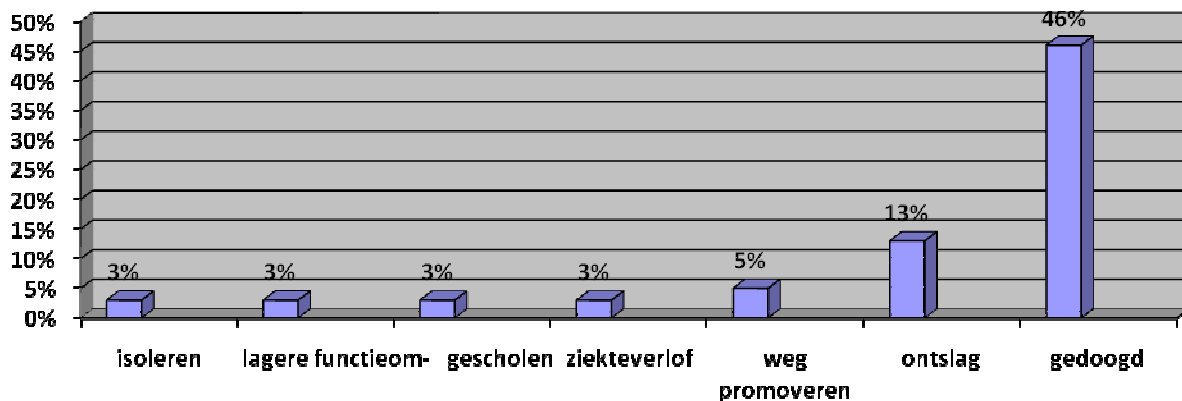
Het aantal onderpresteerders is wat aan de hoge kant in vergelijking met andere sectoren. Dat geldt ook voor het aantal excellente docenten. In vergelijking met andere sectoren lijkt het erop dat docentschap naar eigen inschatting een vak is met relatief veel extremen, zowel positief als negatief.

Onderpresteerders

De onderwijsinspectie heeft in 2009/2010 in representatieve steekproeven bijna tweeduizend lessen van docenten op basisscholen en ruim elfhonderd lessen van havo- en vwo-docenten geobserveerd. Men kwam tot de conclusie dat 10% van de docenten bepaalde basiscompetenties ontbeert. De meeste docenten in hun onderzoek kunnen orde houden, uitleg geven en leerlingen bij de les betrekken. Ongeveer een op de tien basisschoolleraar kan dit niet. In het voortgezet onderwijs is dat aantal nog groter. Leraren in opleiding, zij-instromers en onbevoegden hebben deze basiscompetenties minder ontwikkeld, maar er waren ook leraren met meer dan dertig jaar ervaring die tekort schoten. Uit het onderzoek dat hier gepresenteerd wordt blijkt dat docenten aangeven dat op hun school 15% niet goed functioneert (zie figuur 4). Dat zou betekenen dat, uitgaande van zes lessen per dag, een middelbare scholier gemiddeld iedere dag één docent voor de klas heeft staan die daar niet thuis hoort.

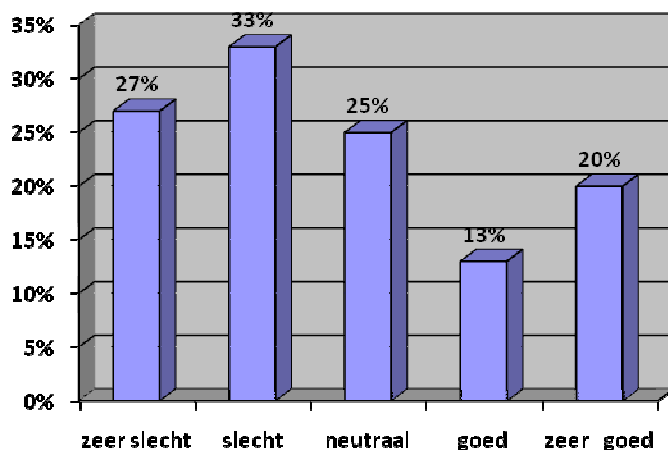
Dit hoge aantal slecht presterende docenten roept de vraag op, wat schooldirecties doen met dit gegeven. De docenten in dit onderzoek werd gevraagd wat er binnen de school waar zij werkzaam zijn, wordt gedaan met collega's waarvan bekend is dat ze niet goed functioneren. Uit de resultaten (figuur 5) blijkt dat er een 'gedoogcultuur' bestaat ten aanzien van niet goed functionerende docenten. In slechts dertien procent van de gevallen gaat men daadwerkelijk over tot ontslag. Hoewel het onderwijs niet uniek is in het gedogen van onderpresteerders, is 46% in vergelijking met andere sectoren hoog.

Figuur 5: 'Hoe wordt er in de meeste gevallen binnen uw school omgegaan met niet goed functionerende leerkrachten als er geen verbetering optreedt?'



Docenten vinden in meerderheid dat er niet goed wordt omgegaan met slecht presterende collega's. Er heerst duidelijk ontevredenheid over de manier waarop de schoolleiding omgaat met docenten die niet goed functioneren (zie figuur 6).

Figuur 6: 'Wat vindt u van de gekozen oplossing voor niet goed functionerende leerkrachten als er geen verbetering optreedt?'



In vergelijking met andere sectoren is het niet uniek dat medewerkers van mening zijn dat het management ten onrechte onderpresteerders gedoogd. Uit een grote wereldwijde studie (N=148.622) is bekend dat 38% van de werknemers ontevreden is over het feit dat in hun organisatie onderpresteerders worden gedoogd. Echter, in het onderwijs blijkt die ontevredenheid nog veel groter te zijn (zie figuur 7).

Figuur 7: overzicht van de tevredenheid met de oplossingen 'gedogen' en 'ontslag'

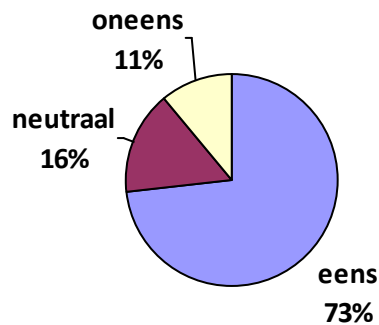
	Ontslag	Gedogen
Zeer goed	8 %	0,02%
Goed	53 %	1%
Neutraal	22 %	13%
Slecht	14 %	46%
Zeer slecht	3 %	40%

Hoe moet het wel?

Uit het bovenstaande blijkt dat docenten niet veel voelen voor het extra belonen van excellente collega's, en dat er een aversie bestaat tegen het disfunctioneren van een substantieel aantal docenten op school. Dan komt de vraag op of

kwaliteitsverbetering in het onderwijs niet beter bewerkstelligd zou kunnen worden door niet meer aandacht te besteden aan de top van de prestatieladder, maar juist aan de onderkant.

Uit de resultaten (zie figuur 8) blijkt dat een overgrote meerderheid van de docenten van mening is dat de kwaliteit in het onderwijs verbeterd zou kunnen worden door slecht functionerende docenten te ontslaan in plaats van prestatiebeloning in te voeren.



Figuur 8: "Voor de kwaliteit van het onderwijs is het beter om slecht functionerende docenten te ontslaan dan prestatiebeloning in te voeren?"

Conclusie

Op basis van onderzoeken die de laatste decennia hebben plaatsgevonden over het verbeteren van kwaliteit door middel van variabele beloning, kan geconcludeerd worden dat extra beloning geen positieve effecten heeft. Dit terwijl bekend is dat er wel negatieve bijwerkingen zijn, zoals bonusblindheid en fraude. Uit het hier gepresenteerde onderzoek blijkt dat een onevenredig aantal docenten denkt deel uit te maken van de excellente categorie die in de voorstellen van de Onderwijsraad in aanmerking zullen komen voor een bonus. De verklaring hiervoor ligt in het feit dat docenten een erg positief beeld hebben van hun eigen prestaties. Deze bevinding strookt met de zelfmeting van prestatie in andere sectoren, maar omdat slechts 5% van de docenten als 'excellent' betiteld zal worden, bestaat er een grote kans op ontevredenheid bij een grote groep docenten die in hun ogen ten onrechte geen bonus krijgen.

Het beeld dat docenten schetsen van het aantal onderpresteerders in het onderwijs, is nog slechter dan wat de Onderwijsinspectie meldt op basis van een schatting: 15% van de docenten functioneert niet naar behoren. Het antwoord van de schoolleiding op slecht presterende docenten is meestal gedogen, dit tot grote ergernis van docenten. Slecht functionerende docenten hebben niet alleen een negatief effect op leerlingen, maar ook op collega's, en dus op de school als geheel. In eerste instantie is onderprestatie een management probleem. Zij dragen immers de verantwoordelijkheid voor het aannemen van nieuw personeel, en dienen op te treden bij slechte prestaties. Het feit dat er niet wordt ingegrepen bij slechte prestaties is een teken van zwak management. In de voorstellen van

de Onderwijsraad is het de bedoeling dat 'excellente' docenten een rolmodel worden voor andere docenten. Hiermee wordt de aandacht afgeleid van het echte probleem: het grote aantal niet goed functionerende docenten.

De vraagstelling in dit rapport was: *Leiden prestatiedifferentiatie en bonussen tot kwaliteitsverbetering in het onderwijs? Het antwoord op die vraag is: Nee, maar het aanpakken van onderpresteerders wel.*

Oplossingen

De kosten van het stimuleren van excellente docenten worden door de Onderwijsraad geraamd op circa 225 miljoen euro per jaar. Dit geld zou doelmatiger besteed kunnen worden door aandacht te besteden aan (onder-) prestatie op scholen. Hoewel sommige scholen al heel ver zijn met het monitoren van kwaliteit, volgen hier een aantal aanbevelingen voor kwaliteitsverbetering:

- Om het probleem van onderpresterende docenten aan te pakken, zullen scholen eerst moeten weten hoe groot het probleem is door het doen van een nulmeting. Het zou verstandig zijn als de schoolleiding per docent zoveel mogelijk informatie verzameld over de individuele prestatie.
- Sommige scholen werken al met intervisiegroepen, lesbezoeken van collega's en leidinggevenden. Daarnaast zouden scholen 360 graden feedback vragenlijsten uit kunnen zetten bij collega docenten en leerlingen om informatie te krijgen over het functioneren. Om die informatie vervolgens te gebruiken in het personeelsbeleid.
- Alle docenten zouden periodiek feedback moeten krijgen op hun functioneren via een functioneringsgesprek.
- Scholen zouden na het vaststellen van onderprestatie van een docent ook middelen moeten aanbieden om de prestatie te verbeteren, bijvoorbeeld coaching en scholing.
- In de komende jaren zal een groot aantal docenten met pensioen gaan. Binnen die groep zijn er genoeg oud-docenten die bereid zijn om jongere collega's te coachen. Scholen zouden ervaren gepensioneerde docenten kunnen aantrekken als coach.
- Indien bij onderpresteerders alle middelen tot prestatieverbetering zijn uitgeput, zouden scholen ondersteuning moeten krijgen van juristen en HR specialisten in het ontslaan van onderpresteerders. Een school hoeft deze kennis perse zelf in huis te hebben.

Literatuur

Barsky, A., & Kaplan, S. A. (2007). If you feel bad, it's unfair: A quantitative synthesis of affect and organizational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology, 92*, 286-295.

Cools, K. (2005). Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance. Assen: Van Gorcum.

Dalen, H. van, Henkens, K., & Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? views from employers and employees.

Inspectie van het Onderwijs (2010). De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2008/2009. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs

Jenkins, G. D., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytical research. *Journal of Applied Psychology, 83*, 777-789.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organizations health. Research Paper No. 1687, Stanford University.

Regeerakkoord VVD-CDA (2010). 'Vrijheid en verantwoordelijkheid.'

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.

Solnick, Sara and Hemenway, David "Is More Always Better? "A Survey of Positional Concerns" (1997), *Journal of Economic Behavior and Organization, 37*, 373-83.

Sweeney, P.D., & McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 55*, 23-40.

Wawoe, K.W. (2010). Proactive Personality: The Advantages and Disadvantages of an Entrepreneurial Disposition in the Financial Industry. Dissertatie, Vrije Universiteit, Amsterdam.

Verantwoording

Dit onderzoek is gehouden onder leden van de Algemene Onderwijs Bond, ten behoeve van een uitzending van 'Uitgesproken Vara'. Het onderzoek is volledig onafhankelijk tot stand gekomen. Hetzelfde geldt voor de analyse van de data en de rapportage.

Het onderzoek werd geleid door de heer Dr. Kilian W. Wawoe, die als docent verbonden is aan de vakgroep sociale- en organisatie psychologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarnaast werk hij als zelfstandig consultant op het gebied van prestatieverbetering en beloning voor verschillende organisaties.

Voor nadere informatie kunt u contact opnemen via 06-51728228, of info@kilianwawoe.com