

Excellente leraren als inspirerend voorbeeld ¹

Hoe is excellentie onder leraren te bevorderen? De Onderwijsraad pleit voor het identificeren en inzetten van excellente leraren binnen elke school als inspirerend voorbeeld, als rolmodel. Dit is om twee redenen van belang voor het onderwijs. In de eerste plaats om het talent van leerlingen optimaal te benutten. Als excellente leraren hun eigen kwaliteiten verder kunnen ontwikkelen en die van collega's weten te bevorderen, komt dit ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs en daarmee aan de prestaties van leerlingen. In de tweede plaats maakt het het onderwijs als werkomgeving aantrekkelijker. Als excellentie bij leraren wordt herkend en erkend, blijven topleerkrachten beter behouden voor het onderwijs en zullen ook anderen eerder tot het vak worden aangetrokken. In dit artikel wordt toegelicht waarom de raad pleit voor de inzet van excellente leraren als rolmodellen en hoe dit plan kan worden uitgevoerd.

PROBLEEM:

De kwaliteit van leraren blijft onderbenut in gelijkheidscultuur

Van oudsher wordt het onderwijs in Nederland gekenmerkt door een sterke gelijkheidscultuur. Het is op Nederlandse scholen weinig gebruikelijk om bijzondere kwaliteiten van leraren te erkennen en te waarderen. Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen bevoegden en onbevoegden, maar eenmaal bevoegd zijn alle leraren in principe gelijkwaardig. Individuele excellentie wordt weinig geïdentificeerd omdat het al snel wordt gezien als een ontkenning van de groepsprestatie en als een inbreuk op de collegialiteit. Te veel is de aandacht gericht op de prestaties van het peloton, terwijl de invloed van de koplopers op de pelotonprestaties nauwelijks wordt herkend. Juist in Nederland wordt kwaliteit in verhouding onvol-

doende gewaardeerd, blijkt uit onderzoek onder leraren in de onderbouw van het voortgezet onderwijs. Slechts 8% van de ondervraagde leraren vindt dat de beste leraar ook de meeste waardering krijgt (of dat nu financieel is of anderszins). In andere landen is dit percentage hoger, namelijk 26% van de leraren.²

Deze gelijkheidscultuur is niet bevorderlijk voor de kwaliteitsverhoging. Er gaat geen prikkel van uit om extra te presteren. Iedereen krijgt hetzelfde salaris voor dezelfde functie, er wordt niet gekeken naar hoe iemand functioneert. Daardoor blijven talenten van leraren onbenut. Het ontbreekt bovendien aan 'incentives' voor leraren om meer uitdagende taken op zich te nemen, zoals bijvoorbeeld lesgeven aan klassen met een sterk heterogene samenstelling.

Het kabinet wil die prikkel wel en heeft daarom in het regeerakkoord vastgelegd jaarlijks 250 miljoen euro uit te trekken voor prestatiebeloning. Idealiter werkt deze beloning voor alle docenten: beter presteren betekent een bonus. Dit is in de praktijk echter zeer lastig uitvoerbaar: hoe is een hogere prestatie van docenten op een betrouwbare en valide manier meetbaar te

AUTEUR(S)

Ib Waterreus,
Onderwijsraad

met reacties van:

- Annemarie Thomassen, Stedelijk Gymnasium Leiden,
- Wiebe Brouwer, Montessori Lyceum Amsterdam
- Ton van Haperen, Rythovius College, Eersel & ICLON, Leiden



maken en te verantwoorden zonder hoge administratieve lasten? De Onderwijsraad pleit er daarom voor het budget te besteden aan de excellente leraren op een manier dat dit budget ook ten goede komt aan de kwaliteit van de andere docenten.

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

De Onderwijsraad adviseert per school één op de twintig leraren als excellent aan te wijzen. Excellentie wordt dus opgevat als relatieve kwaliteit, en niet als een absolute norm. Het gaat er immers om dat de besten de andere docenten 'aansteken'. De school draagt excellente leraren voor op basis van een intersubjectieve beoordeling. De keuze voor deze excellente leraren wordt vervolgens extern gevalideerd, bijvoorbeeld met een assessment. De aanstelling geldt voor een periode van vier jaar.

Aanbeveling 2: Geef excellente leraren tijd en middelen

De Onderwijsraad stelt voor per excellente leraar jaarlijks 25.000 euro toe te kennen. Met dit bedrag kan de excellente leraar een dag in de week worden vrijgesteld voor verdere professionalisering en schoolontwikkeling. Daarnaast is er een projectbudget van 10.000 euro per jaar voor bijvoorbeeld innovaties, een salaristoelage voor de excellente leraar van 2.500 euro en een bedrag voor assessment.

Aanbeveling 3: Zet excellente leraren in voor professionalisering en innovatie

De beschikbare tijd en middelen moeten ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs, het primaire proces. Denk aan ontwikkeling van (speciale groepen) leerlingen, aan coaching van (beginnende) leraren en aan onderwijsinnovatie (zoals ontwikkeling van leermaterialen). De precieze inzet mag de school zelf bepalen. De schoolleiding heeft een belangrijke rol om excellentie te laten gedijen. Waar de huidige cultuur in het onderwijs zich kenmerkt door 'gelijkheid', zal dat moeten veranderen in een klimaat waarin kwaliteitsverschillen bespreekbaar zijn.

NOTEN

¹ Dit artikel is gebaseerd op het advies *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld* (Onderwijsraad, 2011).

² OECD (2009). *Creating effective teaching and learning environments*. Paris: OECD.

**HIERNA VOLGEN DRIE REACTIES
OP HET ADVIES 'EXCELLENTE LERAREN ALS
INSPIREREND VOORBEELD' (ONDERWIJSRAAD, 2011)
VANUIT ZEER VERSCHILLENDE INVALSHOEKEN.**

Reactie 1

Bevordering van excellentie bij leraren

door Annemarie Thomassen,
rector/bestuurder Stedelijk Gymnasium Leiden

De Onderwijsraad heeft een aantal aanbevelingen gedaan om excellentie onder docenten te bevorderen. Aandacht voor excellentie is zeer welkom, de aanbevelingen van de Onderwijsraad slaan de plank echter volledig mis.

De Onderwijsraad stelt dat de kwaliteit van leraren onderbenut blijft in de gelijkheidscultuur in het onderwijs en stelt voor de 5% beste leraren per school aan te wijzen, ze vrij te stellen van lessen en de beschikbare tijd in te zetten om de kwaliteit van het primaire proces te verbeteren. Tegelijkertijd hanteert de Onderwijsraad dezelfde gelijkheidscultuur als norm bij de beloning: van elke school moeten de 5% beste leraren worden aangewezen, de gemiddelde schoolkwaliteit speelt geen enkele rol. Als goede docent kun je dus het beste op een matige school gaan werken.

Het voorstel van de Onderwijsraad stelt een schoolleiding echter voor een onmogelijke opgave. In de wetenschap kan iemand beoordeeld worden op grond van het aantal publicaties. In het bedrijfsleven telt de behaalde winst. Maar in het reguliere onderwijs zijn de opbrengsten van leerlingen een collectief resultaat. Uiteraard is het mogelijk om docenten individueel te beoordelen. Met de invoering van de Functiemix heeft een schoolleiding sinds kort gelukkig de middelen in handen om excellentie te belonen. De afgelopen periode heeft onze school na een uitgebreide sollicitatieprocedure een groot aantal docenten kunnen benoemen in een hogere salarisschaal. Maar welke van onze docenten behoort tot de top-5?

Degene die de hoogste eindexamenresultaten heeft bereikt? Of de beste beoordeling heeft behaald door leerlingen? Misschien degene die het meeste in de weer is met innovatie? Of kunnen de ranglijsten van *Elsevier* en *Trouw* als maatstaf dienen?

Al vele jaren blijkt uit onderzoeken van *Trouw* en *Elsevier* dat het Stedelijk Gymnasium Leiden tot de top van de Nederlandse vwo-scholen behoort. Een belangrijk sturingsmechanisme is de werving en selectie van nieuwe docenten. In principe selecteren wij uitsluitend academisch opgeleide en eerstegraads bevoegde docenten. Onze school is opleidingschool van het ICLON en participeert actief in het ontwikkelen van opleidingstraject 'Samen opleiden'. Het beoordelingsstraject van nieuwe docenten is intensief en veeleisend. Het past bij de cultuur van de school: de lat ligt hoog. Mijn ervaring is dat docenten het belangrijk vinden om goed betaald te worden voor het werk dat zij doen. Zij willen graag tijd en middelen krijgen om te werken aan onderwijsontwikkeling. Daarbij werken zij graag samen aan de ontwikkeling van hun professionaliteit. In plaats van faciliteiten toe

te kennen aan de 5 % beste leraren past het faciliteren van professionalisering in het kader van het bevorderen van excellentie beter bij het voortgezet onderwijs.

Een voorbeeld van het afgelopen schooljaar. Een groep docenten heeft in het kader van een internationaal uitwisselingsproject ervaringen gedeeld op het gebied van differentiatie in de ruimste zin van het woord. Gezamenlijk hebben zij gewerkt aan het inrichten van onderwijs gericht op verschillende leerstijlen en verschillen in begaafdheid. Tijdens workshops zijn de uitkomsten gedeeld met de rest van het team. Het resultaat was een groot draagvlak om dit onderwerp op te nemen in het Schoolplan 2011- 2015. In mijn ogen kan met deze aanpak meer bereikt worden dan het voorstel om vijf excellente docenten gedurende vier jaar lang een dag per week te onttrekken aan het primaire proces. De beste docenten horen namelijk in de klas!

Geef excellente scholen zelf de ruimte om een extra budget dat ze naar eigen inzicht kunnen inzetten voor kwaliteitsverbetering en/of onderwijsinnovatie.

Reactie 2

Excellente leraren

door Wiebe Brouwer,
rector Montessori Lyceum Amsterdam

Enkele bespiegelingen vooraf

Tot ergens in de jaren '60 sprak een journalist een minister aan met 'excellentie'. Dat was toen normaal, een vorm van beleefdheid. Het onderstreepte de status van de persoon in kwestie. Die wijze van aanspreken, die vorm van excellentie hebben we achter ons gelaten. Het begrip is een tijdje in onbruik geraakt, maar inmiddels weer hevig in zwang. Ministeriële beleidsnotities staan er bol van. Wetenschap, bedrijfsleven en onderwijs moeten excelleren, anders tellen we niet meer mee in de globale samenleving. Excellentie is nu een meetbare uitdaging voor iedereen. In het Nederlandse onderwijs zijn we niet zo gewend om te willen excelleren en daarom is een advies op zijn plaats.

Gelijkheidscultuur

De gelijkheidscultuur van Nederlandse scholen zou op gespannen voet staan met een drang tot excellentie. Als docent steek je niet zo gauw je kop boven het maaiveld. Wellicht is dat het geval, anderzijds holt de functiemix, waarbij vele docenten solliciteren naar een hogere functie(schaal), die gelijkheidscultuur al stevig uit. De vakbond ziet niets in de poging om excellentie te bevorderen in scholen. De bond ziet bewaren in het meten van de excellentie, het toenemen van rivaliteit onder collega's. De bond vat excellentie op als de aanspreektitel van een hoogwaardigheidsbekleder. Mij lijken deze bezwaren niet

zo relevant. De vraag is of scholen automatisch beter gaan presteren wanneer docenten geselecteerd worden als excellent. Ik heb daar mijn twijfels bij. Als we excellentie op die statische wijze opvatten, dan gaan scholen niet vanzelf beter presteren. Het is van belang een dynamisch concept van excellentie te ontwerpen, niet zozeer gericht op status, als wel op de kwaliteit van leren. In mijn ogen heeft de onderwijsraad dat gedaan.

Tijdelijke facilitering

De Onderwijsraad adviseert niet om excellente docenten levenslang in een hogere salarisschaal te plaatsen. De Raad spreekt van een tijdelijke facilitering. Excellente docenten krijgen een vrijstelling van een dag per week gedurende vier jaar. Daarnaast ontvangt de school middelen om de excellentie van de docent verder te ontwikkelen. De docent zelf ontvangt in die vier jaar een bescheiden aanvulling op zijn salaris. Excellentie is dus niet een status, het is eerder het verder ontwikkelen van een potentieel. De Onderwijsraad heeft een verstandig en behendig advies geschreven. Door excellentie op te vatten als een dynamische kwaliteit slaat de raad een brug tussen de individuele ontwikkeling van een goede docent en de school als geheel. Een excellente docent is per definitie een inspirerend voorbeeld voor zijn collega's. Mocht dat niet het geval zijn, dan kun je je twijfels hebben bij zijn excellentie.

Praktijk

In mijn school werken ongeveer 140 docenten. Volgens het advies van de Onderwijsraad zouden er iedere vier jaar 7 (5%) als excellent aangemerkt kunnen worden. Naast het onderzoeksprogramma dat de school in het kader van de academische opleidingsschool hanteert, willen we de komende jaren investeren in het ontwikkelen van lesmateriaal. We hebben op dit moment drie onderzoeksdocenten, betaald uit projectgelden en eigen middelen. Ik zou die club graag uitbreiden naar vijf. Dan kan ik daarnaast nog vijf excellente docenten inzetten ten behoeve van de materiaalontwikkeling. Voor zowel onderzoek als ontwerpen maken we een agenda en een profiel voor de excellente docent. Iedereen mag solliciteren. Deze procedure wordt extern gevalideerd, conform het advies van de Onderwijsraad. De collega's die boven komen drijven, heten voor de komende vier jaar excellent en ze gaan aan de slag met onderzoek en ontwerpen. Na die vier jaar is er een nieuwe sollicitatieronde en begint de cyclus opnieuw. Excellentie verwerf je op deze manier, het is niet een status die je al hebt. Je mag je gedurende een periode verder ontwikkelen en inzetten voor de schoolontwikkeling en dan geef je het stokje door aan een collega. Op die manier vormgegeven bevordert excellentie het leren in een school. Na verloop van tijd is het aantal excellente docenten in school flink gegroeid. Dit leren van docenten komt indirect het leren van de leerlingen ten goede. Nieuw ontworpen lesmateriaal wordt systematisch onderzocht op kwaliteit en effectiviteit in de klas. Op die manier draagt het vormgeven van excellentie van docenten bij aan de groei van excellentie van de school als geheel.

De ongelooflijke slechtheid van de Onderwijsraad

door Ton van Haperen

Leraar Rythovius College, lerarenopleider ICLON en publicist

Het regeerakkoord reserveert 250 miljoen voor de invoering van prestatiebeloning van leraren. Want bij het leren van kinderen doen de kwaliteiten van de leraar er toe. Die kwaliteiten herkennen en belonen is niet anders dan het hoge salaris van de veel scorende voetballer, de autoverkoper met de gigantische omzet of de muzikant met de hitnotering. Kortom, met het idee is weinig mis. Maar hoe gaat dat dan, prestatiebeloning op de werkvloer?

Staatssecretaris Zijlstra stelde die vraag aan de Onderwijsraad. Het antwoord luidde: de schoolleiding benoemt één op de twintig docenten tot excellent, dat levert hen een bonus van 2.500 euro per jaar op. In ruil daarvoor inspireren deze excellente rolmodellen hun omgeving. De tijd die dat kost wordt betaald door de overheid. Deze vorm van prestatiebeloning gaat het gelijkheidsdenken in de lerarenkamer doorbreken.

Maar over welk gelijkheidsdenken gaat het hier? Want de standaardleraar bestaat allang niet meer. Het hedendaags personeelsbeleid nodigt uit tot inleveren van lessen in ruil voor functies; de leraar maakt carrière en verschillen ontstaan. Je kent ze wel; de personeelscoaches, interne lerarenopleiders, adjuncten van assistent directeuren, projectentekkers, onderwijsontwikkelaars, praktijkonderzoekers en nog veel meer. Daar doorheen raast dan ook nog eens nieuw beleid van de functiemix. Leraren solliciteren op door hun schoolleiding bedachte nieuwe baantjes, betaald met de convenant-leerkracht-subsidie. Het enige effect van de prestatiebeloning is dat bovenop deze toren van Babel de etage 'werknemer van het jaar' geplaatst wordt. Voor een bonus van ruim 100 euro netto per maand gaan de beste leraren inspireren en professionaliseren.

Zie jij het al voor je? De deur van het lokaal gaat open, de beste leraar komt binnen, zegt me rustig door te werken, hij komt alleen even kijken. De zoemer gaat, hij loopt met me mee naar de lerarenkamer en zegt; 'Dat moet je anders doen.' 'Waarom?' 'Omdat ik het zeg, ik ben de beste leraar, dat vindt de directeur ook.' 'Eerst maar eens een kop koffie.' Einde gesprek. En dat heeft niks te maken met gelijkheidsdenken, maar alles met prioriteiten. Mijn klassen worden elk jaar voller, daar zitten ook steeds vaker vreemde snuiters tussen. En ik hoor alleen maar dat ik niet moet zeuren, want het wordt erger, iets met bezuinigingen. Maar ik zeur helemaal niet. Ik kan best aardig omgaan met werkdruk; ik ben namelijk een goede leraar. Maar niet beter dan mijn collega in het lokaal naast me. Informatie die dat aantoont ontbreekt ook. Slechte leraren zijn herkenbaar, maar het verschil tussen goede en excellente leraren is flinterdun en polyinterpretabel.

Precies daarom is de kans dat die beste leraar aantoonbaar beter is dan ik, nihil. Zijn status is een typisch geval van gevoelstemperatuur. En zijn intuïtief en persoonsgebonden geneuzel, enkel en alleen vanuit zijn eigen lespraktijk, daar heb ik geen tijd voor. Tegen deze zoveelste door de baas benoemde dikdoener zeg ik; ga lekker lesgeven! Daar was je toch ooit zo goed in!?

Het ergste is, dit ongelooflijk slechte voorstel van de onderwijsraad, de lerarenkamer lacht er niet eens om. Mijn collega's en ik maken er zelfs geen woord aan vuil. Hoe dat komt? Bij desastreuze plannen als de Herstructurering Onderwijssalarissen (HOS) of het studiehuis waren er altijd verwarde geesten die kansen en mogelijkheden zagen. Maar bij deze vorm van prestatiebeloning ziet geen enkele leraar ook maar één lichtpunt. Want hoe krijgen ze het ook bedacht; naast de deskjockeys van de bureaucratie, het quatum LC en LD baantjes van de functiemix, komt een quatum door het bevoegd gezag benoemde werknemers van het jaar. De organisatie van het voortgezet onderwijs, de beloningsstructuur, het lijkt steeds meer het product van een Sovjet brainwave te zijn; alleen in Noord Korea belonen ze nog zo.

En dan de politieke kwestie. De Onderwijsraad zal zeggen; daar gaan wij niet over, wij geven slechts advies. Dat mag zo zijn, maar 300 miljoen bezuinigen op de rugzakken van de meest kwetsbare kinderen in ons bestel, om van dat bij elkaar geschraapte geld 250 miljoen te investeren in deze kansloze vorm van prestatiebeloning; ik zou er slecht van slapen.