

# Creatief belonen van leraren

Peter Langerak

Een krappe arbeidsmarkt vraagt om Integraal Personeelsbeleid (IPB) dat leraren weet te binden en te boeien. Het geven van beloningen is één van de middelen om dat te bereiken. In onderwijsland is het belonen van individuele leraren een moeilijk en gevoelig onderwerp. Politici die over beloningsdifferentiatie beginnen worden al snel weggehoond, niet in de laatste plaats door de onderwijsbonden. Maar hoe denken schoolleiders daar eigenlijk over? Hoe staan zij tegenover het belonen van leraren? Zijn schoolleiders voor salarisverhogingen van individuele leraren? Past belonen wel in de schoolcultuur? Op basis waarvan willen zij leraren belonen? Op basis van leerlingresultaten of inzet? En tenslotte, welke vormen van belonen worden nu al door schoolleiders toegepast?

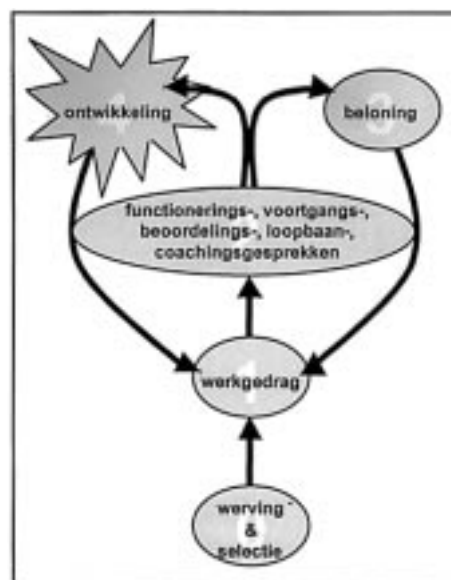


## Integraal Personeelsbeleid en beloningen

Bij Integraal Personeelsbeleid (IPB) dient de nadruk te liggen op de professionele ontwikkeling van leraren. Deze ontwikkeling is in het belang van de leraar en in het belang van de school. Om de gewenste situaties te bereiken, zullen leraren zich moeten ontwikkelen. Als professional blijven ze leren. Als een leraar moeite heeft met de competentie 'gedifferentieerd werken' zal hij deze moeten ontwikkelen. Om het gewenste gedrag te stimuleren kan de schoolleider ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden en de leraar (laten) coachen. Een leraar kan zich dan verder ontwikkelen en het gewenste gedrag vertonen.

Als een leraar dan het gewenste gedrag vertoont, kan een schoolleider de leraar belonen.

Hoewel er op veel scholen nog geen sprake is van Integraal Personeelsbeleid en competentie management, passen schoolleiders ontwikkeling en beloning al wel toe in hun



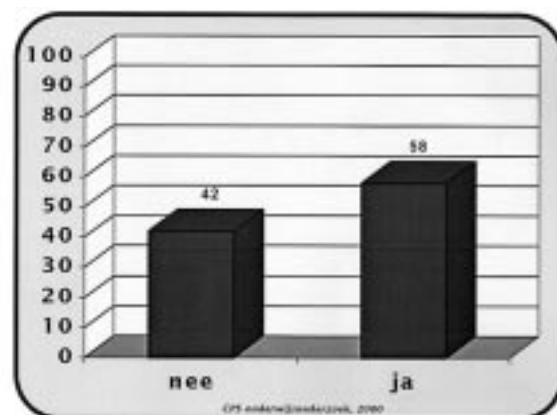
Figuur 1. Cyclus van Human Resource Management

managementpraktijk. Beide zijn onderdelen van de zogenaamde cyclus voor Human Resource Management (zie figuur 1). Hoewel de nadruk zal moeten liggen op ontwikkeling, is het geven van beloningen (in welke vorm dan ook) evenzeer van belang.

P. L. Langerak,  
CPS onderwijsadviseur.  
e-mail: P.Langerak@CPS.nl  
tel. 033 45 34 309

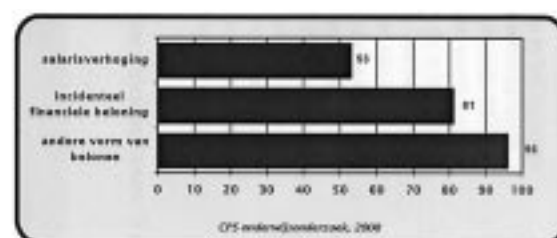
### Individuele leraren belonen

Tijdens een studiedag Integraal Personeelsbeleid hebben ruim honderd schoolleiders zich uitgesproken over 'het belonen van leraren'. Aan deze schoolleiders is gevraagd of belonen in de eigen schoolcultuur past. Van hen gaf 42% aan dat belonen niet in de schoolcultuur past, terwijl 58% te kennen geeft dat belonen wel in de schoolcultuur past (zie figuur 2).



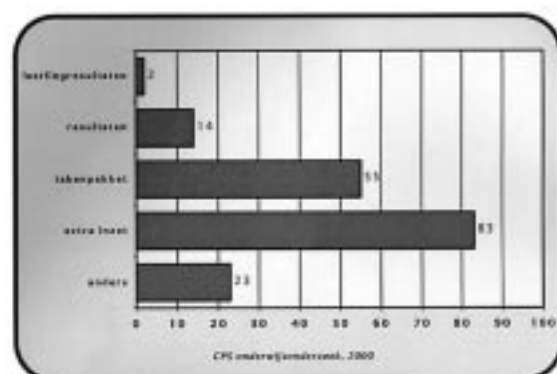
Figuur 2. Past belonen in uw schoolcultuur?

Vervolgens is aan de schoolleiders gevraagd of zij individuele leraren zouden willen belonen. Hoe staan zij tegenover een structurele loonsverhoging, een incidentele financiële beloning en andere vormen van belonen voor individuele leraren? (zie figuur 3).



Figuur 3. Percentages van schoolleiders die positief staan tegenover beloningsvormen.

Meer dan de helft van de schoolleiders (53%) wil een individuele leraar een structurele salarisverhoging als beloning geven. Dit is opvallend te noemen, omdat vaak wordt gedacht dat het belonen van individuele leraren 'not-done' is. Een nog hoger percentage, 81% van de schoolleiders staat positief tegenover een



Figuur 4. Percentages van schoolleiders met redenen om individuele leraren te belonen.

incidentele financiële beloning. Andere vormen van belonen wordt door 96% van de schoolleiders als positief ervaren. Hier vallen vormen als een bos bloemen, een cadeaubon of een compliment geven onder.

### Op basis waarvan belonen?

Ondanks de schoolcultuur beloont vrijwel elke schoolleider zijn leraren. De vraag is echter op basis waarvan een leraar wordt beloond. Wat moet een leraar doen, voordat hij wordt beloond? In het onderzoek is dit ook aan de schoolleiders gevraagd.

Op de vraag 'Op basis waarvan wilt u individuele leraren belonen?' noemt 2% de leerlingresultaten als reden om individuele leraren te belonen. Andere resultaten (op basis van bijvoorbeeld projecten of taken) wordt door 14% van de schoolleiders als reden genoemd. Meer dan de helft van de schoolleiders (55%) noemt de omvang van het takenpakket als reden om individuele leraren te belonen. Het meest genoemd is 'extra inzet'. Deze reden, die wellicht zeer pedagogisch is, wordt door maar liefst 83% genoemd. Diverse andere redenen om te belonen wordt door 23% van de schoolleiders genoemd (zie figuur 4).

De uitslag op deze vraag zou typerend voor het onderwijs kunnen zijn. In veel andere sectoren wordt immers beloond op basis van (harde) meetbare resultaten.

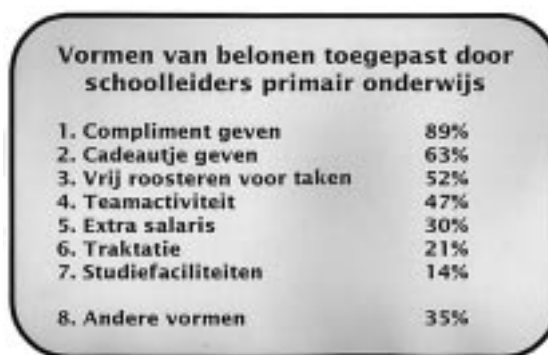
Als een leraar zijn best maar doet en veel inzet toont, wordt hij gewaardeerd en beloond. De resultaten van het werk lijken daar geen invloed op te hebben. Deze uitslag is opmerkelijk omdat de laatste tijd wordt beweerd dat scholen steeds meer worden afgerekend op hun prestaties. Een doorvertaling naar de resultaten van leraren lijkt echter niet plaats te vinden.

### Vormen van belonen

Waar gewerkt wordt, wordt beloond. In het bedrijfsleven door middel van prestatieloon, een auto van de zaak en bonussen. Mogelijkheden die in het onderwijs (nog) niet voorkomen. Maar hoe wordt er dan in het onderwijs beloond. Welke vormen passen schoolleiders toe? Deze vraag is aan dezelfde schoolleiders voorgelegd. Hieruit komt een divers beeld naar voren. Van een bos bloemen tot een vermelding in de schoolkrant, van rest-FRE's uitkeren tot 'een pilsje op vrijdag'. Schoolleiders lijken creatief genoeg te zijn om leraren te belonen. De verschillende vormen van belonen kunnen ingedeeld worden in 7 rubrieken (zie figuur 5).

Het geven van complimenten (een schouderklopje) wordt door 89% van de schoolleiders toegepast. Bij deze goedkoopste vorm van belonen maken schoolleiders overigens een onderscheid in het complimenten geven in een 1-op-1 situatie en het complimenteren in het openbaar (in de teamvergadering of de schoolkrant). Cadeautjes geven wordt door

63% van de schoolleiders als vorm van beloning toegepast. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt in individuele beloning en teamgerichte beloning (één leraar een boekenbon of het gehele team een boekenbon). Het vrij roosteren van (extra) taken wordt door 52% van de schoolleiders toegepast. Leraren die extra werk verrichten worden hiervoor gefaciliteerd in tijd. Dit is natuurlijk opmerkelijk omdat het vaak gaat om gewone werkzaamheden die opgevat worden als beloning. Het organiseren van een teamactiviteit als een personeelsuitje of teamavond (met of zonder partner) wordt door 47% van de schoolleiders toegepast. Deze beloning is een teamgerichte beloning die vaak jaarlijks terugkeert (en dus resultaatonafhankelijk is). Maar liefst 30% van de schoolleiders keert extra salaris uit aan leraren. Dit is opmerkelijk omdat het volgens de officiële regelgeving niet is toegestaan. Maar ook op dit punt zijn schoolleiders creatief. De niet-gebruikte vervangingsgelden of rest-FRE's worden gebruikt om een aanstelling tijdelijk op te hogen tot maximaal 120%. Traktaties wordt door 21% van de schoolleiders als beloningsvorm gebruikt. Borrels, taar-



Figuur 5. Meest toegepaste vormen van belonen door schoolleiders

ten en saucijzenbroodjes zijn als beloningsvorm vrijwel altijd teamgericht. Het bieden van studiefaciliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden wordt door 14% van de schoolleiders gebruikt. Leraren mogen nascholingscursussen, opleidingen of studiedagen volgen. Naast deze zeven rubrieken passen schoolleiders diverse andere beloningen toe die niet onder deze rubrieken zijn te brengen. 'Het zingen van een persoonlijke lied', een 'Sinterklaasgedicht', een 'LIO'er de klas laten vervangen', 'de groepsvoorkeur toekennen', 'pleinwacht overnemen', 'een onderwijsassistent geven' zijn daar de meest creatieve voorbeelden van.

#### Antwoorden op de open vraag: Welke vormen van belonen past u als schoolleider toe?

- compliment geven, schouderklopje, waarderend woord, aandacht geven
- compliment in de teamvergadering, plenair bedanken
- traktatie bij de koffie, bij studiedagen
- cadeautjes, bos bloemen, fles wijn, cadeaubon, cd-bon, boekenbon (kerstpakket, Sinterklaascadeau met gedicht, aan het eind van het schooljaar, bij persoonlijke gebeurtenissen, fles wijn bij elke 'grote' vakantie, welkomstbloemetje, boek aan het einde van het schooljaar)
- niet ingevulde vervanging uitbetalen, vervangingsgelden uitkeren, rest FRE's toekennen, oplussen werktijdfactor
- studiefaciliteiten (opleiding, cursus, studiedag, nascholingswensen waarmaken, studiereis, uitwisseling, werkbezoek, ook onder schooltijd, ontwikkelingskansen bieden, met schoolleider mee naar studiedag)
- borrel (na afloop 10 min. gesprek, vrijdagmiddag, om de twee weken, Kerst, Pasen)
- specifieke taken geven, vervangen voor andere taken, ambulante tijd toekennen
- gratificatie (Kerst)
- groepsvoorkeur toekennen
- etentje: lunch, diner (jaarlijk, kerst, dag van de leraar)
- onkostenvergoeding
- uitstapje, teamuitje, teamdag (met partner)
- vrije tijd, vrij roosteren, tijd compenseren
- personeelsavond met partner
- soepel omgaan met verlofdagen
- aanstelling uitbreiden
- extra ADV geven
- klassenhulp
- kleine taken (surveillancebeurt) overnemen
- feestje, feestavond
- lied als dank
- ADV zoveel mogelijk zelf laten invullen
- ruimhartig zijn in moeilijke tijden
- klassenassistent in de groep
- plantje op het bureau bij aanvang van het schooljaar
- bloemetje nieuwe leerkracht,
- nieuwjaarsreceptie van het bestuur
- sinterklaasfeest voor leerkrachten en hun eigen kinderen
- dank-je-wel-avond voor leerkrachten en partners
- individuele collega's noemen in publicaties aan ouders (schoolkrant)
- faciliteren in software/hardware
- brief van bestuur naar aanleiding van goede beoordeling
- LIO'er groep laten vervangen
- benzinegeld
- geld voor aankleding van het lokaal