



Prestatiebeloning in het onderwijs

Auteur(s):

Waterreus, I.

De auteur is verbonden aan het NWO-prioriteitsprogramma Scholar, Universiteit van Amsterdam.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4246, pagina 196, 10 maart 2000

Rubriek:

Beleid Wereldwijd

Trefwoord(en):

onderwijs

In het onderwijs wordt de beloning van docenten vooral bepaald door de lengte van het dienstverband. Ook wordt de kans op ontslag kleiner naarmate men langer in dienst is. Het is twijfelachtig of deze vorm van beloning voldoende bijdraagt aan de motivatie van leerkrachten. Mede daarom bestaat er de laatste tijd veel belangstelling voor alternatieve beloningsvormen. Zo liggen er in Nederland voorstellen voor het invoeren van 'competentiebeloning' (beloning naar functioneren). Eerdere Amerikaanse experimenten met beloning naar functioneren in het onderwijs waren overigens weinig succesvol.

Een alternatieve vorm is prestatiebeloning: het koppelen van de beloning van docenten aan hun output: de prestaties van leerlingen. Eerdere studies naar het gebruik van prestatiebeloning in het bedrijfsleven wijzen op significante effecten op de inzet en prestaties van werknemers. Er is echter weinig ervaring met het gebruik van prestatiebeloning in scholen.

In een recente studie wordt verslag gedaan van een experiment met prestatiebeloning in scholen voor voortgezet onderwijs in Israël¹. Goed presterende scholen ontvangen daarbij een bonus die gelijkmatig wordt verdeeld onder het personeel. In 1995 is dit programma gestart op 62 middelbare scholen, waarbij een derde van de scholen jaarlijks extra geld krijgt. Scholen worden jaarlijks gerangschikt op grond van hun vooruitgang op een vijftal indicatoren ten opzichte van een verwachte basisscore die wordt voorspeld op grond van regressies die controleren voor de sociaal-economische achtergrond van de leerlingen. De gehanteerde factoren zijn: het gemiddelde niveau van de examenvakken, het aantal leerlingen in de algemene richting, de gemiddelde eindexamencijfers, het slagingspercentage en het aantal uitvallers op de school.

In 1996 varieerde de bonus per school (gemiddeld tachtig docenten) van 13.000 tot 105.000 dollar. Driekwart van de bonus ging als extra beloning naar het personeel, terwijl de rest werd gebruikt voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden op school. De toeslag per docent varieerde van 200 tot 715 dollar op een gemiddeld jaarinkomen van 30.000 dollar.

Een nadeel van het programma kan zijn dat niet alle scholen die vooruitgang boeken, beloond worden. Dit kan vooral ontmoedigend werken voor scholen die weinig mogelijkheden voor verbetering hebben. Bovendien kunnen sommige criteria tegenstrijdig uitwerken. Zo kan een verlaging van het percentage uitvallers leiden tot een lager eindexamencijfer. Verder dreigt het gevaar dat scholen zich gaan concentreren op de gegeven criteria ten koste van andere zaken die moeilijker zijn te meten.

Tenslotte gaat het programma uit van groepsbeloning, terwijl volgens de economische theorie individuele prestatiebeloning effectiever is, omdat het individu gemotiveerd moet worden. Bij groepsbeloning kan de effectiviteit worden ondermijnd door liftersgedrag, vooral als groepen groot zijn.

Maar ook voor groepsbeloning zijn argumenten aan te voeren. De bijdrage van een individuele werknemer is vaak moeilijk te meten. Daarnaast weten werknemers binnen een groep vaak wat ze aan elkaar hebben en zijn ze goed in staat om elkaar te monitoren en te motiveren.

Een evaluatie van het programma tussen 1995 en 1997 laat zien dat sprake was van een significante toename in vier van de vijf indicatoren van leerlingprestaties ten opzichte van de controlegroep. Alleen het slagingspercentage bleek niet te zijn toegenomen. Een verklaring hiervoor is dat vooral leerlingen uit achterstandsgroepen bleken te profiteren van de prestatiebeloning. Hoewel het slagingspercentage van deze groep steeg, leidde dat niet tot een stijging van het gemiddelde slagingspercentage. Dit doet vermoeden dat leraren bij leerlingen van lager opgeleide ouders de meeste winst kunnen behalen door extra inspanningen. Als het hogere slagingspercentage onder achterstandsleerlingen ten koste zou gaan van het slagingspercentage van andere leerlingen, is het de vraag of dat efficiënt is. Daar staat tegenover dat het programma in Israël in ieder geval leidt tot een vermindering van de schooluitval en de maatschappelijke kosten die daarmee gepaard gaan.

Het experiment leert dat zelfs gematigde beloningsprikkels in scholen effectief kunnen zijn. Groepsbeloning op schoolniveau lijkt vooral geschikt voor kleine scholen waar samenwerking van groot belang is. Op grote scholengemeenschappen valt mogelijk minder effect te verwachten. Anderzijds hebben de scholen in het Israelische experiment gemiddeld ruim duizend leerlingen. Bovendien bestaan binnen grote scholen ook vaak kleinere afdelingen of vaksecties, waarvoor groepsbeloning wel geschikt zou kunnen zijn. Het zou interessant zijn ook in Nederland experimenten te houden. De deelnemende scholen kunnen door loting worden bepaald, maar dan moet wel worden vermeden dat leerlingen van andere scholen naar de bonusscholen trekken. Een alternatief is dat een experiment zich beperkt tot een

bepaalde regio, bijvoorbeeld een gebied met veel achterstandsleerlingen.

Voorkomen moet worden dat scholengemeenschappen hun scores kunstmatig verhogen door intern met leerlingen te schuiven. Dit kan een reden zijn om het advies van de basisschool te gebruiken bij de correctie van de schoolprestaties voor de achtergrond van leerlingen.

1 V. Lavy, *Evaluating the effect of teachers' performance incentives on pupils' achievements*, NBER Summer Institute Working Paper, 28 juni 1999.