

Advies

---

# Excellente leraren als inspirerend voorbeeld

---





# **Excellente leraren als inspirerend voorbeeld**

# Colofon

De Onderwijsraad is een onafhankelijk adviescollege, opgericht in 1919. De raad adviseert, gevraagd en ongevraagd, over hoofdlijnen van het beleid en de wetgeving op het gebied van het onderwijs. Hij adviseert de ministers van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie. De Eerste en Tweede Kamer der Staten-Generaal kunnen de raad ook om advies vragen. Gemeenten kunnen in speciale gevallen van lokaal onderwijsbeleid een beroep doen op de Onderwijsraad.

De raad gebruikt in zijn advisering verschillende (bijvoorbeeld onderwijskundige, economische en juridische) disciplinaire aspecten en verbindt deze met ontwikkelingen in de praktijk van het onderwijs. Ook de internationale dimensie van educatie in Nederland heeft steeds de aandacht.

De raad adviseert over een breed terrein van het onderwijs, dat wil zeggen van voorschoolse educatie tot aan postuniversitair onderwijs en bedrijfsopleidingen. De producten van de raad worden gepubliceerd in de vorm van adviezen, studies en verkenningen. Daarnaast initieert de raad seminars en websitediscussies over onderwerpen die van belang zijn voor het onderwijsbeleid.

*Advies *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld*, uitgebracht aan de Minister en aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.*

Nr. 20110055/981, maart 2011

Uitgave van de Onderwijsraad, Den Haag, 2011.

ISBN 978-946121-011-1

Bestellingen van publicaties:

Onderwijsraad

Nassaulaan 6

2514 JS Den Haag

email: [secretariaat@onderwijsraad.nl](mailto:secretariaat@onderwijsraad.nl)

telefoon: (070) 310 00 00 of via de website:

[www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl)

Ontwerp en opmaak:

[www.balyon.com](http://www.balyon.com)

Drukwerk:

DeltaHage grafische dienstverlening

© Onderwijsraad, Den Haag.

Alle rechten voorbehouden. All rights reserved.

Aan de Minister en de Staatssecretaris van  
Onderwijs, Cultuur en Wetenschap  
Mevrouw J.M. van Bijsterveldt-Vliegenthart  
De heer H. Zijlstra  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag

Nassaulaan 6  
2514 JS Den Haag  
Telefoon: 070 310 00 00  
Fax: 070 356 14 74  
secretariaat@onderwijsraad.nl  
www.onderwijsraad.nl

Om kenmerk  
20110055/981

Contactpersoon

Plaatsdatum  
Den Haag, 7 maart 2011

Uw kenmerk

Doorkiesnummer

Onderwerp  
*Advies Excellente leraren als inspirerend voorbeeld*

Mevrouw de Minister, Mijnheer de Staatssecretaris,

Met genoegen biedt de Onderwijsraad u zijn advies *Excellente leraren als inspirerend voorbeeld* aan.

Het advies gaat in op de vraag hoe excellentie onder leraren kan worden bevorderd. Excellente leraren kunnen de cultuur van gelijkheid op scholen doorbreken. Door de beste leraren aan te wijzen, worden topkwaliteiten herkend en erkend. Dit draagt naar de mening van de raad substantieel bij aan kwaliteitsverhoging van leraren en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. De erkenning van excellentie verhoogt tevens de aantrekkelijkheid van het onderwijs als werkomgeving.

De raad stelt voor dat het aanwijzen van excellente leraren door de school zelf gebeurt. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de schoolleiding. De keuze van de school wordt vervolgens extern gevalideerd, waarna een aanwijzing voor vier jaar volgt.

In het advies wordt ervoor gepleit beter presterende leraren op school te laten fungeren als inspirerend voorbeeld, als rolmodel. Dit heeft allereerst een motiverende werking op de betrokken leraren zelf. Het waarderen van excellentie bij leraren zal naar verwachting tevens talentvolle studenten stimuleren voor het leraarschap te kiezen. Als excellente leraren de ruimte krijgen om hun ervaring en expertise over te brengen op anderen binnen de school dragen ze, ten slotte, bij aan de kwaliteit van hun collega's en aan onderwijsontwikkeling.

De raad adviseert om per school één op de twintig leraren als excellent aan te wijzen en hen tijd en middelen te geven om te werken aan professionalisering en innovatie, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van leermaterialen of door het coachen van andere leraren. Hun activiteiten moeten optimaal bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen. Daarnaast kunnen excellente leraren ook een tijdelijke salaristoeslag ontvangen. Het geheel aan benodigde tijd en middelen is te bekostigen met het budget dat het kabinet heeft gereserveerd voor prestatiebeloning.

De raad hoopt met dit advies een bijdrage te leveren aan een cultuur in het onderwijs waarin excellentie gedijt.

Met beleefde groet,



Prof. dr. G. ten Dam  
Voorzitter



Drs. A. van der Rest  
Secretaris

# Inhoud

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Laat excellente leraren als rolmodel fungeren</b>	<b>8</b>
1.1 Probleem: kwaliteiten van leraren blijven onderbenut in ‘gelijkheidscultuur’	8
1.2 Adviesvraag: hoe is excellentie onder leraren te bevorderen?	10
1.3 Advies: laat excellente leraren als rolmodel fungeren	11
1.4 Drie aanbevelingen voor excellente leraren als inspirerend voorbeeld	13
<b>2 Aanbeveling 1: wijs op iedere school de 5% beste leraren aan</b>	<b>16</b>
2.1 Uitblinken is relatief, aanstelling tijdelijk	16
2.2 Interne nominatie, externe validatie	17
2.3 Intersubjectieve beoordeling op bekwaamheid	18
<b>3 Aanbeveling 2: geef excellente leraren tijd en middelen</b>	<b>21</b>
3.1 Budget voor extra tijd, projecten en salaristoelage	21
3.2 Financiering uit budget voor prestatiebeloning	23
<b>4 Aanbeveling 3: zet excellente leraren in voor professionalisering en innovatie</b>	<b>24</b>
4.1 Dag in de week vrij geroosterd voor drie rollen	24
4.2 Schoolleiding moet excellentie laten gedijen	27
<b>Afkortingen</b>	<b>28</b>
<b>Geraadpleegde deskundigen</b>	<b>29</b>
<b>Literatuur</b>	<b>32</b>
<b>Bijlagen</b>	
Bijlage 1: Adviesvraag van het ministerie van OCW	33





# Samenvatting

## **Excellente leraren als inspirerend voorbeeld**

Hoe is excellentie onder leraren te bevorderen? De Onderwijsraad pleit er in dit advies voor excellente leraren op school te laten fungeren 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.

## **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. Dit is te bekostigen met het budget dat het kabinet heeft uitgetrokken voor de prestatiebeloning.

## **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.

De Onderwijsraad adviseert om per school de 5% beste leraren te selecteren als rolmodel. Per excellente leraar wordt voor een periode van vier jaar jaarlijks 25.000 euro beschikbaar gesteld. Dit bedrag biedt excellente leraren de ruimte om binnen de school een voortrekkersrol te kunnen spelen.

# 1

## Laat excellente leraren als rolmodel fungeren

Al sinds 1999 schrijft de onderwijssector ieder jaar een verkiezing uit voor de beste leraar. De leraar van het jaar wordt landelijk per schooltype gekozen. Het uitgangspunt van erkenning van excellentie kan worden benut bij de verdere ontwikkeling van het onderwijs. Als excellente leraren binnen elke school als voorbeeld worden ingezet, komen hun talenten beter tot hun recht en worden die ook bij collega-docenten meer aangewakkerd. Dit komt ten goede aan de kwaliteit van het onderwijs. Met het budget van het kabinet voor de prestatiebeloning is dit te bekostigen. Waarom pleit de raad voor rolmodellen, en hoe kan het plan worden uitgevoerd?

### 1.1 **Probleem: kwaliteiten van leraren blijven onderbenut in 'gelijkheidscultuur'**

#### **Sterke gelijkheidscultuur heerst, zeker in basisonderwijs**

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. Hetzelfde geldt overigens voor het onderwijs in veel andere landen.<sup>1</sup> Hoewel er al jaren mogelijkheden zijn voor zogeheten niveaudifferentiatie tussen leraren, wordt daar nog steeds spaarzaam gebruik van gemaakt. Ook dit komt overeen met de ervaringen in andere landen.<sup>2</sup>

In het basisonderwijs lijkt deze gelijkheidscultuur het sterkst aanwezig, afgaande op gesprekken met leraren en schoolleiders uit verschillende sectoren. Dit is te verklaren vanuit de relatief kleine schaal van de teams van leerkrachten en de relatieve uniformiteit van de werkzaamheden. Bij grotere scholen is er meer differentiatie mogelijk en aanwezig. Toch is ook in het voortgezet onderwijs de gelijkheidscultuur stevig verankerd.<sup>3</sup> Juist in Nederland wordt kwaliteit in verhouding onvoldoende gewaardeerd, blijkt uit OESO-onderzoek (Organisatie voor

<sup>1</sup> Zie bijvoorbeeld Lortie, 1975 en Donaldson, Johnson, Kirkpatrick, Marinell, Steel, e.a., 2008.

<sup>2</sup> Een studie naar excellentie in het onderwijs in andere landen vindt u in Onderwijsraad, 2011.

<sup>3</sup> Zie bijvoorbeeld Buurman, 2011.

Economische Samenwerking en Ontwikkeling) 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.<sup>4</sup>

### **Incentive om te presteren ontbreekt, waardoor talenten onderbenut blijven**

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' (financieel of anderszins) voor leraren om meer uitdagende taken op zich te nemen, zoals bijvoorbeeld lesgeven aan klassen met een sterk heterogene samenstelling. Bij gebrek aan beloningsdifferentiatie werkt het eerder andersom: eerstegraadsleraren blijken bijvoorbeeld minder vaak op het vmbo (voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs) en in de onderbouw van havo/vwo te werken wanneer het gaat om scholen met veel achterstandsleerlingen.<sup>5</sup>

Het is een slechte zaak dat talenten niet benut worden. Niet alleen blijven er kansen liggen om leerlingen te laten groeien, ook komt het onderwijs als stimulerende werkomgeving onvoldoende uit de verf. Excellente leraren raken eerder gedemotiveerd om in het onderwijs te blijven werken, en op studenten heeft het onderwijs hierdoor minder aantrekkingskracht. Om de kwaliteit van het onderwijs niet achteruit te laten gaan, wordt tot nu toe vooral gewerkt aan de basiskwaliteit: aankomende docenten moeten bijvoorbeeld beter leren rekenen en spellen. De bodem moet opgeschroefd worden. Het is tijd om aan de andere kant ook de top uit te dagen. Zo worden niet alleen de 'slechtsten' geweerd, maar ook de 'besten' aangetrokken.

De gelijkheidscultuur wordt mogelijk mede in de hand gewerkt door ons inspectiesysteem. Onderwijsinstellingen worden vooral gestimuleerd om te voldoen aan bepaalde minimumnormen. Prestaties die daar bovenuit komen worden nauwelijks gewaardeerd. Ook de onderwijsbonden dragen daaraan bij door zich in de discussie over kwaliteit van leraren vooral te richten op het opleidingsniveau en de bevoegdheid van docenten en niet of nauwelijks op kwaliteitsverschillen tussen bevoegde docenten onderling.<sup>6</sup>

### **250 miljoen uitgetrokken voor prestatiebeloning**

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

4 Organisation for Economic Cooperation and Development, 2009. Enige voorzichtigheid bij de interpretatie van het Nederlandse gegevens is geboden omdat Nederland niet voldeed aan de steekproefvereisten van de OESO. In totaal hebben ruim 600 Nederlandse leraren aan het onderzoek deelgenomen.

5 Buurman, 2011.

6 Algemene Onderwijsbond, 2009.

## Adviesvraag: hoe is excellentie onder leraren te bevorderen?

De vraag die de raad in dit advies beantwoordt, luidt: hoe kan excellentie onder leraren worden bevorderd? De precieze vraag en deelvragen vanuit het Ministerie van OCW (Onderwijs, Cultuur en Wetenschap) staan in bijlage 1. De aanbevelingen die eruit voortvloeien, richt de raad aan de minister en aan de schoolleiding.

### Advies richt zich op alle sectoren en beperkt zich tot primair proces

Het advies bestrijkt in beginsel alle onderwijssectoren, maar besteedt in het bijzonder aandacht aan het basis- en voortgezet onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs, aangezien vooral daar de gelijkheidscultuur doorbroken moet worden. In het wetenschappelijk onderwijs is de gelijkheidscultuur minder sterk aanwezig. Daar bestaat al een rangenstelsel met hoogleraren, universitair hoofddocenten, universitair docenten op twee niveaus, tenure trackers, postdocs en aio's (assistent in opleiding). Kwaliteitsverschillen worden er als vanzelfsprekend en positief ervaren. Wel worden vaak onderzoeksprestaties als enig criterium voor excellentie gehanteerd. In een eerder advies heeft de Onderwijsraad ervoor gepleit om in het hoger onderwijs de onderwijskwaliteit zwaarder te laten meewegen.<sup>7</sup>

Excellentie wordt in dit advies opgevat als uitblinken in het primaire proces (dus niet in coördinatie en management van de school). Een excellente leraar is vakinhoudelijk en didactisch sterk. Het gaat niet alleen om leraren die hoogwaardige intellectuele kennis aan leerlingen overdragen, maar bijvoorbeeld ook om leraren met expertise in onderwijsontwikkeling, remediërende vaardigheden en enthousiasmerend vermogen ('van een dubbeltje een kwartje maken'). Excellentie is kwaliteit die bereikt kan worden door leraren die daartoe de aanleg en de ambitie hebben. Bepaalde basisvaardigheden zijn te leren, maar excellentie is niet voor iedereen weggelegd. Uit onderzoek blijkt dat excellentie niet primair bepaald wordt door ervaring. De gemiddelde effectiviteit van docenten neemt gedurende de eerste jaren van de loopbaan toe, maar vult daarna af.<sup>8</sup> Afstemming van het onderwijs op leerlingen, een belangrijk aspect van excellentie, blijkt voor ongeveer de helft van de leraren een probleem.<sup>9</sup> Leraren met jarenlange ervaring doen het daarbij niet beter dan jongere collega's, constateert de Inspectie.

Andere definities en kenmerken van excellente leraren staan in een achtergrondstudie op de website van de Onderwijsraad.<sup>10</sup>

### Excellentie als invalshoek voor kwaliteitsverbetering

Dit advies gaat in op mogelijkheden om kwaliteit van leraren te bevorderen door excellentie te stimuleren. Uiteraard zijn er ook andere manieren om de kwaliteit te verbeteren. Daarop is in verschillende adviezen en rapporten in het verleden al aangedrongen. Denk aan het advies *Waardering voor het leraarschap* waarin de Onderwijsraad pleit voor een beter carrièreperspectief in de klas, en aan de adviezen over het kwantitatieve en kwalitatieve lerarentekort van de Commissie Leraren onder leiding van Rinnooy Kan.<sup>11</sup> Het kabinet nam de aanbevelingen van de commissie in grote lijnen over. In de reacties en het daaropvolgende *Actieplan Leerkracht* ligt het accent echter vooral op het bestrijden van de kwantitatieve tekorten in het funderend

<sup>7</sup> Onderwijsraad, 2007.

<sup>8</sup> Grift, 2010; Staiger & Rockoff, 2010.

<sup>9</sup> Inspectie van het Onderwijs, 2010.

<sup>10</sup> Onderwijsraad, 2011.

<sup>11</sup> Ook in andere adviezen besteedde de raad aandacht aan het onderwerp leraren. Zie voor een overzicht daarvan het dossier Leraren op de website van de Onderwijsraad.

onderwijs en minder op het bevorderen van de kwaliteit van docenten en het waarderen van de beste docenten. Daarom staan in dit advies excellente leraren centraal.

### **Voorzichtig steeds meer aandacht voor uitblinkers**

Langzaam ontstaat wel meer aandacht voor excellentie. Voor excellente leerlingen is dat al een tijdje gaande, maar er zijn nog te weinig scholen die ook excellentie bij leraren zichtbaar durven te maken en durven te waarderen. Wel is de aandacht ervoor de afgelopen tijd iets toegenomen, zoals blijkt uit de verkiezing van de leraar van het jaar en de invoering van beloningsdifferentiatie in het kader van de functiemix. Hierbij kunnen scholen bepaalde docenten beter waarderen door ze in een hogere salarisschaal in te delen. In de praktijk doen ze dit veelal niet op basis van extra kwaliteit van een docent, maar op basis van speciale taken die een docent op zich neemt (zoals een onderbouwcoördinator), zeker in het basisonderwijs. Verder biedt dit systeem geen blijvende prikkel: eenmaal bevorderd naar een hogere schaal kan een docent niet terugvallen.

Recent zijn al meer initiatieven genomen om excellentie bij leraren te stimuleren. Deze staan beschreven in een achtergrondstudie. Denk aan de academische pabo, het project *Eerst de klas*, specifieke opleidingen gericht op excellente leraren, en de lerarenbeurs. Voortzetting en mogelijke uitbreiding van deze programma's ligt voor de hand.

Bij veel van deze ontwikkelingen lijkt het vooral te gaan om relatief kleine projecten. Er bestaat behoefte aan een aanvullend instrument om excellentie bij leraren te (h)erkennen.

#### **Totstandkoming van dit advies**

Voor dit advies heeft de Onderwijsraad ervaringen geïnventariseerd met bevordering van excellentie in het onderwijs, zowel in Nederland als in andere landen. Ook is gekeken naar de ervaringen in enkele andere beroepssectoren waar professionals in hoge mate autonoom hun beroep uitoefenen. Daartoe is een literatuurstudie verricht en gebruikgemaakt van externe onderzoeken die zijn uitgevoerd door de onderzoeksbureaus ITS en Oberon.<sup>12</sup>

Daarnaast is in individuele gesprekken en panels gesproken met leraren uit verschillende sectoren, lerarenopleiders, schoolbestuurders, experts en andere betrokkenen bij het onderwijs. Daaronder bevond zich onder meer een groep voormalige leraren van het jaar, die zich verenigd hebben in de LerarenKamer, en een groep studenten die hun lerarenopleiding volgen in het kader van het project *Eerst de klas*. Ook is gesproken met de Commissie Onderwijs en Arbeidsmarkt (vraagstukken van de SER (Sociaal-Economische Raad)). Een complete lijst van literatuur en geraadpleegde deskundigen is te vinden achter in dit advies.

## **1.3 Advies: laat excellente leraren als rolmodel fungeren**

De raad adviseert excellente leraren te identificeren en te waarderen als rolmodellen. In de aanbevelingen in paragraaf 1.4 geeft de raad aan hoe de minister dit kan bevorderen en wordt een voorzet gegeven hoe scholen het idee van rolmodellen kunnen uitwerken. In deze paragraaf wordt het advies beargumenteerd: waarom acht de raad het een goed idee om excellente leraren een voorbeeldfunctie te geven?

<sup>12</sup> Onderwijsraad, 2011.

## Cultuur van gelijkheid doorbreken

Excellente leraren kunnen de cultuur van gelijkheid op scholen doorbreken. Door leraren aan te wijzen die met kop en schouders boven anderen uitsteken, worden topkwaliteiten herkend en erkend. Dit draagt naar de mening van de raad substantieel bij aan kwaliteitsverhoging van leraren en daarmee aan de kwaliteit van het onderwijs. Het onderwijsniveau wordt immers in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de docent. Internationaal onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de leraar grote invloed heeft op de onderwijsprestaties van leerlingen, van fundelerend tot hoger onderwijs.<sup>13</sup> Bovendien blijken grote kwaliteitsverschillen te bestaan tussen leraren, ook als zij bevoegd zijn.<sup>14</sup> De ene leraar is de andere niet. Het maakt wel degelijk verschil wie voor de klas staat.

De gedachte achter het stimuleren van excellentie is dat excellente leraren niet alleen rechtstreeks kunnen bijdragen aan de kwaliteit van het onderwijs, maar dat zij ook indirect een positieve uitwerking hebben op de leerlingen, op hun collega's en op de school als 'lerende organisatie'. Door excellentie te identificeren en waarderen wordt jongere docenten de mogelijkheid gegeven zich aan anderen op te trekken, maar wordt ook disfunctioneren beter zichtbaar en bespreekbaar gemaakt.

## Vier voordelen

Het heeft kortom vier voordelen om van excellente leraren rolmodellen te maken.

- Het heeft een motiverende werking op de betrokken leraren zelf: ze blijven daardoor langer behouden voor het onderwijs en worden uitgedaagd om te blijven excelleren. Dit is – meer dan een vaste, hogere salarisschaal – een prikkel om goed te blijven presteren.
- Het trekt (goede) starters aan in het onderwijs: wanneer beter presterende leraren gewaardeerd worden, zal dat ook eerder nieuwe (talentvolle) studenten aantrekken. Dit kan bovendien het lerarentekort helpen oplossen.
- Het stimuleert onderwijsontwikkeling: leraren die de ruimte krijgen om hun ervaring en expertise over te dragen aan anderen binnen de school dragen bij aan innovatie.
- Erkende excellente leraren kunnen de rest van de schoolorganisatie op sleeptouw nemen en zo ook anderen versterken. Uit gesprekken met beginnende docenten (uit het project *Eerst de klas*) blijkt dat zij zich afvragen waar ze goede voorbeelden (rolmodellen) kunnen vinden om zich aan op te trekken. Ook vergelijkingen met andere beroepssectoren suggereren dat excellente werknemers een belangrijk rolmodel kunnen vormen voor nieuwe werknemers.

## Weerstand niveaudifferentiatie neemt af

Zijn er ook nadelen aan verbonden? Negatieve gevolgen zijn mogelijk als excellentie gepaard gaat met een andere beloningsstructuur.<sup>15</sup> Mensen kiezen voor een bepaalde beroepsgroep mede op basis van hun bereidheid om risico's te nemen en competitie aan te gaan. Volgens Dohmen zullen onder de huidige incentive-structuur binnen het onderwijs mensen die er niet van houden risico's te nemen, eerder voor het docentschap kiezen dan meer op competitie gerichte karakters.<sup>16</sup> Ook de persoonlijkheidsstructuur van docenten speelt een rol bij hun keu-

<sup>13</sup> Zie bijvoorbeeld Hattie, 2009; Hoffmann & Oreopoulos, 2009.

<sup>14</sup> Staiger & Rockoff, 2010.

<sup>15</sup> Het LPBO (Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs) heeft bijvoorbeeld gepleit voor niveaudifferentiatie bij leraren door invoering van een apart niveau voor de excellente leraar. Daarbij gaat het om het onderscheiden van leraren die in het primaire proces excelleren en over bekwaamheden beschikken die hun leerlingen helpen om optimale leeropbrengsten te behalen. Het bijbehorende competentieprofiel is nog niet uitgewerkt.

<sup>16</sup> Dohmen, 2010.

ze voor het onderwijs. Docenten zijn zorgvuldiger, meer altruïstisch en staan meer open voor nieuwe ervaringen dan anderen. Veranderingen in de incentive-structuur die leiden tot spanningen en onbehagen bij goed functionerende docenten, spannen het paard achter de wagen. Daarnaast zou de introductie van een variabel beloningssysteem ertoe kunnen leiden dat hierdoor kandidaten worden aangetrokken met persoonlijkheidskenmerken die niet passen bij het onderwijs. Welke gevolgen dat voor het onderwijs heeft (positief of negatief) is onduidelijk.

Bovendien constateerde het LPBO (Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs) enkele jaren geleden dat het draagvlak binnen scholen voor de invoering van niveaudifferentiatie op basis van kwaliteit nog niet erg groot was. Werkgevers staan in principe positief tegenover het idee van niveaudifferentiatie, maar tegelijkertijd zijn ze huiverig voor de invoering ervan, niet alleen omdat dit consequenties heeft voor de beloningsstructuur en arbeidscultuur, maar ook omdat er weinig expertise is binnen de school in het beoordelen van het functioneren van leraren. Leraren zelf zijn op zich positief over niveaudifferentiatie, maar plaatsen kanttekeningen bij de uitvoerbaarheid hiervan.<sup>17</sup> De weerstand neemt echter langzamerhand af, de koudwatervrees verdwijnt.<sup>18</sup> Er ontstaat dus meer ruimte voor erkenning van kwaliteitsverschillen tussen docenten, en dus ook voor excellente leraren.

Al met al pleit de Onderwijsraad voor excellente leraren als rolmodellen. Wil Nederland op het terrein van onderwijsprestaties internationaal tot de top (blijven) behoren, dan zijn goede leraren een eerste vereiste. En om meer goede docenten te krijgen kunnen excellente leraren als rolmodel niet worden gemist.

#### 1.4 Drie aanbevelingen voor excellente leraren als inspirerend voorbeeld

Als excellente leraren als voorbeeld gaan fungeren, dringt zich gelijk een aantal vragen op. Ten eerste: wie komen daarvoor in aanmerking (excellentie identificeren)? Ten tweede: wat houdt die status van rolmodel in (excellentie belonen)? En ten derde: wat moeten de leraren doen als rolmodel (excellentie inzetten)? Hieronder geeft de raad daar drie aanbevelingen voor. Tot slot vindt de raad het van belang dat ook de lerarenopleidingen aan excellentie gaan bijdragen.

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

De Onderwijsraad adviseert per school de 5% beste leraren te selecteren als rolmodel. Excellentie is daarmee geen absolute kwaliteit, maar een relatieve. Van iedere twintig leraren op een school wordt er één aangewezen die boven de anderen uitsteekt. Voor identificatie van excellente leraren stelt de raad voor de zeven competenties uit de Wet BIO (Wet beroepen in het onderwijs) te hanteren, die de schoolleiding ook al gebruikt voor de functiemix. Van de zeven moet de vakinhoudelijke en vakdidactische competentie van de leraar het zwaarst wegen. De selectieprocedure wordt overgelaten aan de school.

De raad pleit voor een combinatie van interne nominatie en externe validatie. De school nomineert de excellente leraren en draagt ze voor. Externe professionals valideren vervolgens deze selectie, bijvoorbeeld met een assessment, analoog aan de Engelse Advanced Skills Teachers en de Amerikaanse NBPTS (National Board for Professional Teaching Standards). De status van excellente leraar geldt voor vier jaar. Hoofdstuk 2 gaat daar verder op in.

<sup>17</sup> Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs, 2008.

<sup>18</sup> Zie ook Onderwijsraad, 2011 voor ervaringen met de functiemix.

### **Aanbeveling 2: geef excellente leraren tijd en middelen**

Om excellente leraren hun rol te laten vervullen, is het van belang dat zij daarvoor de ruimte krijgen in de vorm van tijd en geld. Daarbij gaat het bij voorkeur om een combinatie van een tijdelijke salaristoelage, projectbudgetten en scholingsmogelijkheden. Op die manier kunnen leraren blijvend worden gemotiveerd. Het is aan de schoolleiding om hiervoor een pakket samen te stellen, passend bij de school en de wensen van individuele leraren. Het geld moet in ieder geval ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs op school. Om te garanderen dat de middelen worden ingezet voor excellente leraren is een mogelijkheid om de middelen voor excellente leraren eerst in de vorm van een aparte subsidie toe te kennen. Als bij evaluatie na enkele jaren blijkt dat dit inderdaad tot de gewenste resultaten leidt, kunnen de middelen aan de lumpsum worden toegevoegd.

De raad adviseert per excellente leraar jaarlijks 25.000 euro uit te trekken. De kosten hiervan raamt de raad op circa 225 miljoen euro per jaar: 112,5 miljoen voor primair onderwijs, 82,5 voor voortgezet onderwijs en 30 miljoen voor middelbaar beroepsonderwijs. In totaal is dit 90% van het bedrag dat het kabinet in het regeerakkoord voor prestatiebeloning heeft gereserveerd. Per excellente leraar bestaan de kosten op jaarbasis uit de volgende onderdelen:

- 12.000 euro voor vervanging van excellente leraren indien zij een dag per week van lessen worden vrijgesteld om bijvoorbeeld een opleiding te volgen of anderen te coachen;
- 10.000 euro projectengeld om te besteden aan bijvoorbeeld schoolontwikkeling;
- 2500 euro voor een individuele salaristoelage; en
- 500 euro voor een extern assessment.

Behalve tijd en geld krijgen excellente leraren ook op een andere manier erkenning. Alleen al het expliciet benoemen van iemand als excellent is een vorm van erkenning. Op die manier wordt bovendien het gesprek over excellent leraarschap op school gestimuleerd. De raad pleit verder voor een aantekening in het lerarenregister, zodat excellentie daarin bijgehouden wordt en de benoeming op die manier ook zichtbaar wordt voor andere scholen. Hoofdstuk 3 gaat daar verder op in.

### **Aanbeveling 3: zet excellente leraren in voor professionalisering en innovatie**

Excellente leraren worden bij voorkeur ingezet voor datgene waaraan ze hun excellente status ontleen. Ze krijgen de tijd en de ruimte om zich op dat gebied verder te professionaliseren, bijvoorbeeld door zich op specifieke groepen leerlingen te richten. Ook kunnen ze (beginnende) leerkrachten coachen binnen de eigen school. Verder kunnen de excellente leraren bijdragen aan school- en vakontwikkeling, innovatie van lessen of toetsen. Het moet gaan om rollen waar andere leraren ook direct baat bij hebben, en via hen de leerlingen. Dit betekent dat de leraren die als rolmodel worden geselecteerd niet alleen goed moeten zijn voor de klas, maar ook in overdracht van vaardigheden aan collega's, het delen van kennis en het initiëren van projecten. De precieze invulling van de rollen is aan de school. Scholen hebben daarbij een grote mate van vrijheid, maar zouden achteraf wel moeten kunnen verantwoorden op welke manier excellentie is bevorderd en benut. Hoofdstuk 4 gaat daar verder op in.

### **Ter ondersteuning: laat lerarenopleiding excellentie stimuleren**

Ook lerarenopleidingen kunnen excellentie (toekomstige rolmodellen) al herkennen en bevorderen. De Onderwijsraad adviseert speciale plusprogramma's in te richten binnen de reguliere lerarenopleidingen én aparte opleidingen voor excellente studenten.



Excellentie zou al tijdens de lerarenopleiding gestimuleerd moeten worden. In de praktijk wordt excellentie op de lerarenopleiding echter eerder ontmoedigd. Bovengemiddeld presenterende vo-leerlingen (voortgezet onderwijs) worden niet gestimuleerd om voor de lerarenopleiding te kiezen. Bovendien kennen lerarenopleidingen een weinig selectief karakter (er wordt nog gewerkt aan de invoering van een landelijke slagingsnorm). Niettemin zijn er ook initiatieven zoals de academische pabo die deze cultuur proberen te doorbreken. Deze staan beschreven in een achtergrondstudie op de website van de Onderwijsraad.<sup>19</sup>

Het is belangrijk dat de studenten op de lerarenopleiding worden geprikkeld zich te ontwikkelen tot excellente toekomstige leraren en daarom met goede rolmodellen worden geconfronteerd. Al tijdens de opleiding moeten talenten kunnen ontluiken en moet differentiatie kunnen plaatsvinden. Dit zal de talentvolle studenten beter motiveren en bijdragen aan het doorbreken van de gelijkheidscultuur in het onderwijs. De verschillende variaties binnen de lerarenopleidingen die al zijn ontwikkeld, zoals topprogramma's en de academische pabo, stellen zich uitdrukkelijk ten doel onder meer juist hierin het onderscheid te maken.

<sup>19</sup> Onderwijsraad, 2011.

De Onderwijsraad adviseert op iedere school de 5% beste leraren aan te wijzen als excellente leraar. De school nomineert de leraren. Na externe validatie worden ze aangesteld voor vier jaar.

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

### 2.1 Uitblinken is relatief, aanstelling tijdelijk

#### **Uitblinken wordt relatief opgevat, niet absoluut**

De raad kiest voor een pragmatische benadering: identificeer binnen elke school of scholengemeenschap de 5% beste leraren en plaats hen in een voorhoede positie. Het gaat dus om de top van één op twintig docenten die 'erboven uitsteekt'. Excellentie vat de raad op als een relatieve kwaliteit (in verhouding tot rest van docentenkorps) en niet als een absolute kwaliteit (bijvoorbeeld een landelijke norm). Op iedere school zijn er 'beste docenten' die eigen en andermans talenten beter in stelling kunnen brengen. Wie dat zijn hangt ook af van het type leerling op de school en de visie van de school. Voordeel van een beoordeling op het niveau van de school is dat scholen de ruimte houden om zich verschillend te profileren zonder dat dat vergroting van kwaliteitsverschillen tussen scholen in de hand werkt.

Het vaststellen van absolute normen voor excellentie is een hachelijke zaak. Het feit dat excellentie eerder als een relatief begrip moet worden aangemerkt maakt het definiëren ervan in zekere zin eenvoudig: de prestaties van de beste 5% van alle docenten worden als excellent gekwalificeerd.

#### **Beperkte groep van 5%**

Excellentie is voorbehouden aan een beperkte groep: niet iedereen kan en hoeft immers excellent zijn. Als één op de twintig docenten wordt aangemerkt als rolmodel, dan is het predicaat excellentie voldoende exclusief. Als meer docenten excellent worden genoemd, is dat minder bijzonder. Bovendien wordt het beloningssysteem dan te duur. Als het er minder zijn (bijvoorbeeld één op de veertig), dan wordt het systeem te kwetsbaar en neemt het aantal scholen toe die buiten de boot vallen (waar niet voldoende leerkrachten werken om er één als excellent te bestempelen). In het basisonderwijs zijn er relatief veel kleine scholen. Schoolbesturen zouden er ook voor kunnen kiezen om een excellente leraar op bestuursniveau aan te stellen en deze op verschillende scholen actief te laten zijn, naar het model van de Advanced Skills Teachers in Engeland. Berekend is dat in het basisonderwijs gemiddeld één excellente leraar per vestiging kan worden aangewezen. Per schoolbestuur in het basisonderwijs komt dat neer op vijf excellente leraren.

### **Tijdelijke benoeming voor vier jaar**

Anders dan bij de Engelse Advanced Skills Teachers gaat het in Nederland niet om een permanente aanstelling, maar om een in beginsel tijdelijke benoeming. Vanuit effectiviteitsoverwegingen is benoeming voor een termijn van meerdere jaren gewenst. Een excellente leraar heeft een paar jaar nodig om een kwaliteitsimpuls aan het onderwijs te geven. Benoeming voor het leven leidt echter tot verstopping van het systeem en haalt de dynamiek eruit. De raad adviseert daarom een benoemingsperiode van vier jaar aan te houden.

Dat betekent dus dat het begrip excellentie niet strikt tot deze voorhoede van 5% beperkt blijft. Leraren die als rolmodel geïdentificeerd worden en deze rol een aantal jaren hebben vervuld, houden daarna uiteraard niet automatisch op excellent te zijn, maar kunnen plaats maken voor anderen in de kopgroep. Ook is heraanwijzing mogelijk, afhankelijk van de omstandigheden in een school naar het oordeel van de schoolleiding. Met de tijdelijke aanwijzing van excellente leraren wordt het systeem behoed voor een ongewenste krampachtigheid. Docenten die in deze rol hebben gefunctioneerd, zullen de revenuen daarvan via een vermelding op hun cv blijvend met zich meedragen. Bovendien verdient het aanbeveling (zie hoofdstuk 3) ook in het lerarenregister te vermelden dat iemand de rol van excellente leraar heeft vervuld. Het gaat de raad om het constant in stelling brengen van een voorhoede van excellente leraren van wisselende samenstelling. Op deze wijze wordt binnen de school waardering en ruimte gecreëerd voor meer dan gemiddelde onderwijsprestaties.

## **2.2 Interne nominatie, externe validatie**

### **De school selecteert excellente leraren en draagt ze voor**

Net als bij de functiemix kan de identificatie van excellente leraren het best worden overgelaten aan de individuele school. Hoewel het systeem als zodanig voldoende objectiviteit moet uitstralen, kan het uiteindelijk alleen op acceptatie rekenen als de schoolleiding er voluit verantwoordelijkheid voor neemt, inclusief de conclusies die in concrete gevallen worden getrokken. Het zijn ook de schoolleiders die bij uitstek in staat geacht moeten worden te beoordelen of een leraar beantwoordt aan het profiel waaraan een uitstekend docent dient te voldoen.

Het is aan de schoolleiding om de procedure voor de interne nominatie vast te stellen. Bijvoorbeeld via peer reviews, 360 graden feedback, bevindingen uit functioneringsgesprekken en/of stemmen van leerlingen. Uit evaluaties van de functiemix blijkt wel het belang van een eerlijke procedure en selectie op basis van zo objectief mogelijke criteria.<sup>20</sup>

Een voordeel van deze interne beoordelingsprocedure is dat elke school zo de ruimte krijgt om zelf invulling te geven aan de beoordeling van excellentie, al naar gelang de eigen schoolcontext. Dit geeft bovendien leraren op alle scholen een incentive om te werken aan excellentie. Een ander voordeel is dat de beoordeling van excellentie gekoppeld kan worden aan de reguliere cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken.

Leraren die voor deze rol worden geselecteerd, moeten niet alleen goed zijn voor de klas, maar moeten bijvoorbeeld ook collega's kunnen coachen, kennis kunnen delen en projecten kunnen initiëren. Het gaat er immers om dat de algehele kwaliteit van het onderwijs ermee verbetert. Ze moeten dus ook bereid zijn deze rol te vervullen.

<sup>20</sup> Onderwijsraad, 2011.

### Externe professionals valideren de voordracht

Aan te bevelen is de keuze voor genomineerde excellente leraren extern te laten valideren, bijvoorbeeld door een onafhankelijke toetsingscommissie. Externe validatie moet waarborgen dat excellente leraren ook echt uitblinkers zijn en vergroot tegelijk de kans op draagvlak. Een vereiste om als rolmodel te kunnen fungeren is namelijk dat de genomineerde leraren ook als zodanig door hun collega's worden (h)erkend. De toetsing dwingt schoolleiders om hun nominatie goed te motiveren en biedt een waarborg voor een zekere uniformiteit in de eisen die aan excellente leraren worden gesteld, zoals bijvoorbeeld blijkt uit ervaringen in andere landen. In het geval van de Engelse Advanced Skills Teacher worden docenten bijvoorbeeld voorgedragen door hun school, maar vervolgens beoordeeld door een externe instantie. Op die manier kan worden gegarandeerd dat alle excellente docenten aan dezelfde hoge minimum-eisen voldoen.<sup>21</sup>

Aan de toets kan een assessment gekoppeld worden. Daarvoor wordt in dit advies een bedrag per excellente leerkracht gereserveerd. Een voorbeeld hiervan is de assessmentprocedure van Amerikaanse NBPTS. In deze gevallen gaat het overigens om een permanente benoeming. Zeker bij een tijdelijke benoeming kan een lichtere externe procedure volstaan. De NBPTS zijn een in verhouding zwaar en kostbaar middel. Bovendien geldt daar een absolute grens voor excellentie (een landelijk norm), terwijl de raad met het Nederlandse systeem van het rolmodel een relatieve grens voorstaat. De validatie moet nog worden uitgewerkt. Het systeem moet in ieder geval betrouwbaar zijn en tegelijk voorkomen dat de procedure verzandt in (ontmoedigende) bureaucratie.

## 2.3 Intersubjectieve beoordeling op bekwaamheid

### Prestatiemeting is lastig, maar intersubjectieve beoordeling biedt alternatief

Idealiter bestaat de beoordelingssystematiek van leraren uit een combinatie van (gestandaardiseerde) intersubjectieve beoordelingen en objectieve prestatiemetingen.<sup>22</sup> In het regeerakkoord wordt als maat voor prestatiebeloning de toegevoegde waarde (leerwinst) genomen van een docent op de leerprestatie van een leerling. Uit onderzoek van de raad blijkt dat het meten van de toegevoegde waarde van een docent op de leerprestatie van een leerling nog niet mogelijk is.<sup>23</sup> Het meten van de toegevoegde waarde is vooralsnog onbetrouwbaar en ontoereikend als instrument om excellentie van een individuele docent te bepalen. Bovendien geven de getoetste leerprestaties in de vakken een beperkt beeld van de toegevoegde waarde van een individuele leraar aan de ontwikkeling van leerlingen. Ook de (niet-gemeten) bijdrage van leraren aan een brede vorming van leerlingen en aan het algehele functioneren van de onderwijsorganisatie ten behoeve van het primaire proces (zoals collegialiteit, bereidheid tot samenwerking) maakt deel uit van het functioneren van een leraar.

Ook in andere landen blijkt het lastig om de prestaties van leraren objectief vast te stellen, terwijl vanuit bijvoorbeeld vakbonden grote weerstand bestaat tegen meer intersubjectieve beoordelingsmechanismen.<sup>24</sup> Systemen van prestatiebeloning dreigen daardoor vaak te ver-

<sup>21</sup> Een uitgebreide beschrijving van het Engelse systeem van Advanced Skills Teachers is te vinden in Onderwijsraad, 2011.

<sup>22</sup> Rockoff & Speroni, 2010.

<sup>23</sup> Onderwijsraad, 2011.

<sup>24</sup> Een uitgebreid overzicht van buitenlandse ervaringen met lerarenregisters, prestatiebeloning en andere instrumenten om excellentie bij leraren te bevorderen is te vinden in Onderwijsraad, 2011.

zanden in een bureaucratische procedure waarbij het de vraag is of die de aantrekkingskracht van het onderwijs op goede leraren vergroot. De ervaringen met het Amerikaanse NBPTS-lerarenregister laten zien dat het met een assessmentprocedure mogelijk is effectieve van minder effectieve leraren te onderscheiden. De kosten van een dergelijke assessmentprocedure zijn echter hoog en het is nog onduidelijk of deze procedure ook geschikt is voor beginnende leraren.

Beoordeling van leraren vanuit verschillende perspectieven doet het meest recht aan de veelzijdigheid en complexiteit van het leraarsberoep en is daarom het meest kansrijk. Het blijkt dat kwaliteitsverschillen tussen leraren door middel van intersubjectieve beoordelingen behoorlijk goed in beeld kunnen worden gebracht. Uit ervaringen bij de rijksoverheid blijkt dat het in de publieke sector mogelijk is om te komen tot een cultuur van beloning van bijzondere prestaties op grond van intersubjectieve beoordeling door de direct leidinggevende.<sup>25</sup> Aandachtspunt is wel dat dit kan leiden tot een ongelijke verdeling van deze bijzondere beloningstoeslagen over verschillende functiecategorieën. Dit kan voor een deel worden verklaard door het feit dat ook schaarste op de arbeidsmarkt een rol speelt bij de toekenning van toeslagen. Ook in het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zou dit een rol kunnen spelen.<sup>26</sup>

Al met al lijken kwaliteitsverschillen tussen docenten het best via intersubjectieve beoordelingen in beeld te kunnen worden gebracht.<sup>27</sup> De houding die uit de door de raad gevoerde gesprekken spreekt, is: iedereen weet wel wie op school de goede docent is. Vandaar dat de raad een pragmatische en schoolgebonden aanpak voorstelt.

### **Beoordelingen aan de hand van bekwaamheidseisen uit de Wet BIO**

Bij de intersubjectieve beoordeling kunnen de docentcompetenties die in de Wet BIO zijn vastgelegd als uitgangspunt dienen. De raad stelt voor dat leidinggevendenden die zeven competenties hanteren. Hierbij gaat het immers om competenties waarover docenten geacht worden te beschikken.

De zeven docentcompetenties uit de Wet BIO zijn:

- interpersoonlijke competentie;
- pedagogische competentie;
- vakinhoudelijke didactische competentie;
- organisatorische competentie;
- competent in samenwerken in een team;
- competent in samenwerken met de omgeving;
- competent in reflectie en ontwikkeling.

Deze bekwaamheidseisen worden ook vaak gehanteerd voor de beoordeling van docenten in het kader van de functiemix. Per school wordt in de medezeggenschapsraad vastgesteld aan welke eisen docenten moeten voldoen om in aanmerking te komen voor bevordering naar een andere schaal. Voor de bepaling van excellentie kan in principe hetzelfde beoordelingsmodel worden gehanteerd. Vervolgens is echter de vraag of docenten excellent moeten zijn op al

<sup>25</sup> Een uitgebreide beschrijving van deze sectoren is te vinden in Onderwijsraad, 2011.

<sup>26</sup> Tijdens een panelbijeenkomst met betrokkenen uit het onderwijsveld kwam bijvoorbeeld naar voren dat de schaarste van een specifieke vakdocent in het voortgezet onderwijs een rol speelt bij de hoogte van de beloning.

<sup>27</sup> Een relatieve beoordeling van leraren zegt daarbij vaak meer dan een absolute beoordeling: de ene schoolleider geeft de beste leraar een 10, terwijl de ander de beste leraar een 8 geeft. Dit hoeft echter niet zeggen dat de ene docent ook beter is dan de ander, wel dat het in beide gevallen waarschijnlijk gaat om een docent die boven de andere docenten uitsteekt.

deze onderdelen ('schaap met vijf poten') of op een of meerdere onderdelen. Als uitgangspunt kan daarbij bijvoorbeeld gelden dat een docent op bepaalde dimensies moet excelleren en op de andere competenties minimaal goed moet scoren.

De raad heeft in eerdere adviezen aangegeven dat aandacht nodig is voor de onderlinge verhouding tussen de bekwaamheidseisen.<sup>28</sup> De verschillende competenties zijn immers niet allemaal even belangrijk voor het leerproces van leerlingen. Het aanbrengen van een zekere hiërarchie binnen het geheel van de bekwaamheidseisen is daarom één van de opgaven bij de verdere ontwikkeling van deze eisen. De raad stelde bijvoorbeeld dat minimaal de helft van de tijd op de lerarenopleiding besteed zou moeten worden aan de vakinhoudelijke component. Dit komt overeen met de aandacht voor de vakinhoud op lerarenopleidingen in een aantal omringende landen.<sup>29</sup> Daarnaast vroeg de raad aandacht voor het niveauvraagstuk. De formulering van competenties schenkt geen aandacht aan het niveau waarop deze competenties per onderwijssector beheerst moeten worden.<sup>30</sup>

Een aannemelijk uitgangspunt lijkt te zijn dat iedere excellente docent over bijzonder goede pedagogische en didactische vaardigheden beschikt.

<sup>28</sup> Onderwijsraad, 2005; Onderwijsraad, 2009.

<sup>29</sup> Onderwijsraad, 2005.

<sup>30</sup> Onderwijsraad, 2009.

De Onderwijsraad adviseert per excellente leraar 25.000 euro ter beschikking te stellen (jaarlijks voor de genoemde periode van vier jaar). De besteding hiervan moet ten goede komen aan de kwaliteit van het onderwijs: projecten en tijd om andere leerkrachten te coachen of speciale leerlingen te begeleiden.

# 3

## Aanbeveling 2: geef excellente leraren tijd en middelen

### 3.1 Budget voor extra tijd, projecten en salaristoelage

#### 25.000 euro per jaar per excellente leraar

De status van excellente leraar brengt een budget van jaarlijks 25.000 euro met zich mee en ook de verantwoordelijkheid om dit geld als rolmodel te besteden. De verantwoordingsplicht moet nog worden uitgewerkt. Ook hier moet de procedure niet te veel administratieve lasten veroorzaken. Naar het oordeel van de raad zouden excellente leraren voor hun rol gefaciliteerd moeten worden door hen één dag in de week vrij te roosteren om op speciale fronten te worden ingezet. De 25.000 euro per jaar per excellente leraar is als volgt opgebouwd:

1. 12.000 euro voor vervanging door een andere docent als de excellente leraar een dag in de week wordt ingezet voor bijvoorbeeld coaching of innovatie;
2. 10.000 euro voor projectgeld, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van onderwijsondersteunende materialen of voor een workshop;
3. 2.500 euro voor salaristoelage, als directe beloning voor de excellente leraar; en
4. 500 euro voor assessment; de assessment is eenmalig, maar omdat de raad uitgaat van 2.000 euro eens per vier jaar, komt het neer op 500 euro per jaar.

#### Ad 1: tijd voor professionalisering

De voorhoede van excellente leraren kan worden beloond in de vorm van tijd voor persoonlijke ontwikkeling of scholing. In de eerste plaats door bijvoorbeeld meer tijd in te ruimen voor die taken waarin de excellente leraren uitblinken. Daarnaast zouden scholen excellente leraren de mogelijkheid kunnen bieden om een extra opleiding te volgen, een congres te bezoeken of een onderwijsabbatical op te nemen. Dit biedt leraren de gelegenheid om zich verder te specialiseren in hun vakgebied en/of ervaringen uit te wisselen met andere (excellente) leraren.

Om niet te veel lestijd van excellente leraren verloren te laten gaan, is het wenselijk de omvang van deze taken te beperken tot maximaal één dag in de week. Conform het Engelse systeem staat een excellente leraar dan minimaal 80% van de werktijd voor de klas. Voor zover het excellente leraren betreft die in deeltijd werken, is het aantrekkelijk ze de mogelijkheid te geven hun werktijd uit te breiden zodat ze geen lessen inleveren.

Een dergelijke beloningsvorm past goed bij leraren die sterk intrinsiek gemotiveerd zijn en kan hun motivatie vergroten. Sommige leraren zullen deze ontwikkelingsmogelijkheden misschien benutten om door te groeien naar andere banen buiten het onderwijs. Daar staat echter

tegenover dat een dergelijke verruiming van het loopbaanperspectief het onderwijs interessanter kan maken voor nieuwe groepen leraren (zie bijvoorbeeld de ervaringen met *Teach First* en *Eerst de klas* in de achtergrondstudie op de website van de Onderwijsraad<sup>31</sup>). Ook kan het onderwijs op die manier aantrekkelijker worden voor academici.

#### **Ad 2: projectbudget voor excellente leraren**

Naast extra tijd kan ook worden gekozen voor een projectbudget. Analoog aan de onderzoeksbudgetten die zijn verbonden aan prijzen voor excellente onderzoekers, zouden excellente leraren ook van een budget kunnen worden voorzien. Dit budget kunnen zij bijvoorbeeld gebruiken om een bepaald onderwijsprogramma op te zetten of om onderwijsondersteunende materialen aan te schaffen. In de onderzoekswereld zijn dergelijke beurzen en projectmiddelen een beproefd instrument.

Een voordeel van de inzet van een dergelijk projectbudget is dat het intrinsiek gemotiveerde leraren de ruimte biedt om hun wensen en ideeën verder uit te werken. Door te verlangen dat de projectbudgetten in overleg met de schoolleiding moeten worden ingezet in de schoolorganisatie, profiteren ook de leerlingen en collega-leraren daarvan. Dit kan ook helpen om het draagvlak voor het belonen van excellentie te vergroten.

#### **Ad 3: salaristoelage voor excellente leraren**

Excellente leraren zouden ten slotte beloond kunnen worden met een toelage op hun salaris. De duur van deze toelage zou gekoppeld moeten zijn aan de eerder besproken benoemingsprocedure, bijvoorbeeld voor een periode van vier jaar.

#### **Ad 4: assessment**

De kosten van een interne nominatie- of beoordelingsprocedure kunnen beperkt blijven omdat kan worden aangesloten bij de bestaande functionerings- en beoordelingsgesprekken in scholen. De uitvoeringskosten van een externe valideringsprocedure hangen af van de zwaarte van de gekozen procedure en de duur van de gekozen termijn en worden geschat op circa 2 miljoen euro per jaar.<sup>32</sup>

#### **Ook niet-materiële beloningen**

Als beloning voor de excellente leerkracht denkt de raad verder aan een aantekening in het lerarenregister dat momenteel wordt opgezet. Ervaringen in de zorg suggereren dat niet alleen extrinsieke (geldelijke) motivatie een rol speelt, maar mogelijk ook intrinsieke motivatie, respect en dankbaarheid (patiënttevredenheid). Intrinsieke motivatie speelt ook een belangrijke rol in de kunstsector. De beloning van excellente kunstenaars sluit daarop aan door bijvoorbeeld het bieden van ruimte voor ontwikkeling en het volgen van masterclasses. In het onderwijs zou ook meer gebruikgemaakt kunnen worden van dergelijke vormen van beloning.

<sup>31</sup> Onderwijsraad, 2011.

<sup>32</sup> De hoogte van dit bedrag hangt echter af van het gekozen beoordelingsmodel. In het geval dat gekozen wordt voor een assessment naar het voorbeeld van NBPTS à 2.000 euro en een termijn van vier jaar bedragen jaarlijkse beoordelingskosten per leraar 500 euro (2,25 miljoen euro voor het basisonderwijs en eenzelfde bedrag voor voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs samen). Stel dat een beoordelingscommissie van drie personen een uur kwijt is per leraar (120 euro bij een bruto uurloon van 40 euro, uitgaande van gemiddelde kosten van 60 euro per fte), dan bedragen de jaarlijkse beoordelingskosten per leraar 30 euro (0,14 miljoen euro voor primair onderwijs; 0,10 miljoen euro voor voortgezet onderwijs en 0,04 miljoen voor middelbaar onderwijs).



### 3.2 Financiering uit budget voor prestatiebeloning

De hierboven gespecificeerde uitgaven zijn te financieren met het budget voor de prestatiebeloning in basisonderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs. Het kabinet heeft daar jaarlijks 250 miljoen euro voor uitgetrokken. Met de extra middelen ter bevordering van excellentie is volgens globale berekeningen van de Onderwijsraad een bedrag van jaarlijks 225 miljoen euro gemoeid. Dit komt neer op 90% van het budget voor prestatiebeloning.

Hoe komt de raad tot dit bedrag? Uitgegaan is van een voorhoede van excellente leraren van 5%. Dit percentage is losgelaten op de totale omvang in fte's in basisonderwijs, voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs.<sup>33</sup> Dan gaat het om maximaal 4.500 excellente leraren (in fte) in het basisonderwijs, 3.300 excellente leraren in het voortgezet onderwijs en 1.200 excellente leraren in het middelbaar beroepsonderwijs. Per leraar wordt een persoonlijke toelage van 2.500 euro uitgekeerd, en zoals hiervoor gesteld een projectbudget van 10.000 euro. De kosten van het vrij roosteren van de leraren worden geraamd op 12.000 euro per excellente leraar.<sup>34</sup> In het basisonderwijs is dan een bedrag van circa 112,5 miljoen euro op jaarbasis nodig, in het voortgezet onderwijs 82,5 miljoen en in het middelbaar beroepsonderwijs 30 miljoen.

Bij de verantwoording van de besteding van de middelen voor excellente leraren moet de lastendruk voor scholen beperkt blijven. Vermelding van de excellente leraren in het jaarverslag zou bijvoorbeeld kunnen volstaan. Op termijn kunnen de middelen aan de lumpsum worden toegevoegd. In eerste instantie is toekenning in de vorm van een aparte subsidie een mogelijkheid om te kunnen evalueren of de maatregelen tot het gewenste resultaat leiden.

<sup>33</sup> In het basisonderwijs werken ongeveer 88.300 fte, in het voortgezet onderwijs 64.000 en in het middelbaar beroepsonderwijs 22.200.

<sup>34</sup> Uitgaande van vervangingskosten voor één dag in de week en gemiddelde salariskosten van 60.000 euro per fte.

De Onderwijsraad adviseert de excellente leraren in te zetten voor professionalisering en innovatie. De precieze invulling is aan de school.

# 4

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

### 4.1 Dag in de week vrij geroosterd voor drie rollen

Het creëren van aparte functies voor excellente leraren heeft als risico dat dit leidt tot het toekennen van taken buiten het klaslokaal, waardoor deze leraren juist minder toekomen aan datgene waarin ze excelleren: lesgeven. Het is van groot belang dat excellente leraren zo worden ingezet dat leerlingen daar direct baat bij hebben. Een indirecte maar wel efficiënte manier is door een excellente docent 'teacher leader' te laten zijn die andere collega's inspireert en motiveert. Een voorbeeld hiervan zijn de Advanced Skills Teachers in Engeland.<sup>35</sup>

De voorhoede van 'teacher leaders' kan helpen de kwaliteitscultuur te bevorderen. Dit kan gestalte krijgen door excellente docenten verschillende rollen te laten vervullen zoals die van mentor of coach voor andere leraren, ambassadeur, of specialist in les- of toetsontwikkeling. Ze kunnen daar naar Engels voorbeeld een dag in de week voor vrijgemaakt worden. Het moet gaan om rollen waar andere leraren ook direct baat bij hebben, en via hen de leerlingen. Nu gebeurt het vaak dat goede leraren promotie maken naar het management. Er moet voor worden gewaakt dat de beste docenten daar automatisch naar doorstromen. Excellente docenten horen in eerste instantie voor de klas. Daar moeten dus ook loopbaanperspectieven liggen.

De mogelijkheden die de raad in dit hoofdstuk geeft, moeten zeker niet als een uitputtende opsomming worden opgevat. De inzet die een school uiteindelijk kiest, hangt af van de kwaliteiten van de betrokken docent en de behoefte binnen de school. De raad onderscheidt globaal drie rollen: ontwikkeling (1), coaching (2) en innovatie (3).

#### **Ad 1: ontwikkeling van leerlingen en van zichzelf**

Eerst kijkt de raad naar mogelijkheden om de primaire rol van excellente leraren te versterken: bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen. Ze zouden moeten worden ingezet bij die groepen leerlingen waar ze de grootste meerwaarde kunnen bieden. Het niveau of het type leerling kan daarbij van leraar tot leraar verschillen. De schoolleiding heeft hierbij een stimulerende rol, bijvoorbeeld door excellente leraren uit te dagen ook complexere, bijvoorbeeld meer heterogene, groepen leerlingen les te geven. In de onderwijspraktijk ontbreekt het vaak nog aan een incentive om dergelijke uitdagingen aan te gaan. De beloning is in beginsel gelijk, ongeacht aan welke leerlingen (binnen een sector) wordt lesgegeven. De functiemix zou hier enige verandering in kunnen brengen, zij het dat die een permanent karakter heeft. Scholen in de Randstad ontvangen extra middelen in het kader van de functiemix, maar dit geldt voor alle scholen, ongeacht het type leerling dat de school bezoekt. Dit betekent dat het vooral af

<sup>35</sup> Een uitgebreid overzicht van buitenlandse ervaringen met lerarenregisters, prestatiebeloning en andere instrumenten om excellentie bij leraren te bevorderen is te vinden in Onderwijsraad, 2011.

zal hangen van de schoolleiding of die excellente docenten stimuleert om meer uit specifieke groepen leerlingen te halen, variërend van hoogbegaafden tot taalzwakke leerlingen en leerlingen met grote gedragsproblemen. Vanuit het oogpunt van het maximaliseren van de toegevoegde waarde gaat het erom dat docenten voor die groep worden ingezet waar zij de grootste meerwaarde kunnen bieden: voor de ene docent zal dit een groep achterstandsleerlingen kunnen zijn, voor een andere een groep bijzonder begaafde leerlingen.

Tijdens een panelbijeenkomst met leraren van het jaar bleek ook het belang van die uitdaging. Eén van de leraren gaf aan vaak de lastige vmbo-klassen op zich te nemen, die andere docenten liever niet wilden hebben. Tegelijkertijd gaf een andere leraar van het jaar aan zich te ergeren aan het feit dat niet-functionerende leraren juist uit de wind worden gehouden en de eindverantwoordelijkheid voor bepaalde klassen wordt ontnomen onder het motto 'dat kunnen we de leerlingen niet aandoen'. Ter wille van de kwaliteitscultuur moet de schoolleiding ook eerder de impopulaire maatregel durven nemen om afscheid te nemen van de docent die bij voortduring niet goed blijkt te functioneren.

Excellente leraren moeten de gelegenheid krijgen zich verder te ontplooien, bijvoorbeeld door opleiding of promotieonderzoek. Het werken aan een dissertatie is een manier van verdere professionalisering van excellente docenten waardoor bovendien wetenschappelijke kennis de school binnen komt. Denk bijvoorbeeld aan de rol van informeel ondersteuner van het schoolmanagement. De excellente docenten kunnen een initiërende rol spelen bij het realiseren van doorlopende leerlijnen. Ook zouden ze betrokken kunnen worden bij de werving en selectie van nieuwe docenten. Vanuit de gedachte dat 'beteren hun gelijken kiezen' zullen excellente docenten mogelijk hogere normen hanteren bij de beoordeling van sollicitanten en eerder de echte bevlogenheid voor het onderwijs kunnen identificeren.

Overigens geven sommige scholen aan dat zij excellente docenten al bij de schoolontwikkeling betrekken. Niettemin lijkt hier nog ruimte voor verbetering. Op die manier kan ook een constructieve spanning ontstaan tussen de inhoudelijke onderwijskundige inbreng van excellente leraren en de organisatorische strategieën van het management. Dit kan voorkomen dat in een school de nadruk te sterk komt te liggen op bedrijfseconomische motieven.

#### **Ad 2: coaching voor (beginnende) leraren**

Een andere functie die excellente leraren kunnen vervullen is die van mentor of coach van leraren in opleiding en zittende collega's. Wanneer ervaringen in de sport en de accountancy doorgetrokken worden naar het onderwijs, dan komt voor excellente docenten vooral de rol van begeleider van jonge en minder ervaren docenten in beeld. Onderzoek naar een nationaal erkend mentorprogramma voor nieuwe leraren in New York City laat zien dat dit een bijzonder effectief instrument voor kwaliteitsverbetering kan zijn.<sup>36</sup> De intensiteit van de begeleiding is daarbij cruciaal, maar ook de kwaliteit van de mentor is van groot belang.

Op dit moment kennen de meeste scholen al vormen van begeleiding van leraren in opleiding en beginnende leraren, waar excellente leraren een grotere rol bij zouden kunnen spelen. Hier zou het meester-gezelprincipe als inspiratie kunnen dienen. Het lijkt bijvoorbeeld nog op weinig scholen gebruikelijk te zijn om nieuwe leraren te laten meekijken bij de lessen van excellente leraren (zeker als die een ander vak geven), terwijl daar veel van valt te leren. Excellente leraren zouden daarom kunnen beginnen met het open zetten van de deur van hun klas voor andere leraren en feedback kunnen geven op de lessen van anderen.

<sup>36</sup> Rockoff, 2008.

De coaching kan hun impact als rolmodel versterken. In dat geval is sprake van onderwijskundig leiderschap of 'teacher leaders'. In Engeland wordt deze rol vervuld door Advanced Skills Teachers, die ook buiten hun eigen school als ambassadeur optreden.

Daarnaast kan een excellente leraar vanuit de school als gast- of vakdocent worden ingezet op de lerarenopleiding. Deze vorm van kennisverspreiding sluit aan bij de functie om als rolmodel collega's, in dit geval de toekomstige collega's, te inspireren en te begeleiden. Voor de stagebegeleiding van de leraar of docent in opleiding kan de excellente leraar ook een belangrijke rol op de stageschool vervullen. Een andere mogelijkheid is de koppeling van deze excellente leraren aan opleidingscholen.

### **Ad 3: onderwijsinnovatie in de school**

Ten derde kunnen excellente leraren samen met collega's in een team werken aan bijvoorbeeld het ontwikkelen en evalueren van leermaterialen en toetsen of het versterken van opbrengstgericht werken. De excellente leraar kan hierbij 'aanjager' zijn en ook een link leggen met andere organisaties op het terrein van onderwijsonderzoek en -ontwikkeling zoals universiteiten en onderwijsbegeleidingsdiensten.

De excellente leraren krijgen hier in het voorstel van de raad ook tijd en projectmiddelen voor. Voorwaarde is dat deze tijd inderdaad als een beloning en niet als een belasting wordt ervaren. De besteding zou ten goede moeten komen aan de school en de leerlingen, bijvoorbeeld door te eisen dat dit soort onderzoek leidt tot concrete onderwijsverbeteringen. De ontvanger van deze bonus dient echter een grote mate van vrijheid te worden geboden bij de besteding van de middelen. Deze vrijheid kan op zich al een incentive vormen voor intrinsiek gemotiveerde leraren.

Door ontwikkeling van onderzoeksvaardigheden zou een deel van de excellente leraren een rol kunnen spelen bij het vertalen van onderzoek naar de praktijk. Bijvoorbeeld door zelf praktijkgericht onderzoek uit te voeren en de resultaten ervan te gebruiken om eigen onderwijs en dat van collega's te verbeteren. Praktijkonderzoek dat leraren zelf uitvoeren kan helpen om hun eigen onderwijsomgeving beter te begrijpen en opbrengstgericht werken binnen de school te versterken. Praktijkonderzoek gaat uit van vragen uit eigen leservaring en kan over uiteenlopende onderwerpen gaan. Bijvoorbeeld over het eigen handelen van de leraar, over de visie op onderwijs of over het gehanteerde onderwijsconcept.

Kijkend naar de bekwaamheidseisen zoals geformuleerd in de Wet BIO gaat het dan om de competentie tot reflectie en ontwikkeling, al dan niet in relatie tot de pedagogische competentie of de vakinhoudelijke didactische competentie. Hoewel het hierbij in principe gaat om competenties waar iedere docent over hoort te beschikken, kan de mate van reflectie en ontwikkeling een goede docent onderscheiden van een excellente docent. In het voortgezet onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs zal het vaak om vakdidactische vernieuwingen gaan binnen een vaksectie (vo en mbo) of cluster van opleidingen (mbo).

Uiteindelijk gaat het erom dat excellente docenten zo worden ingezet dat zij optimaal bijdragen aan de ontwikkeling van leerlingen. Schoolleiders kunnen daar een belangrijke rol bij spelen. Excellente leraren hebben dan ook baat bij goede schoolleiders die op excellentie gefocust zijn. In die zin kan verbetering van het management van scholen een belangrijke impuls geven aan excellentie van leraren.<sup>37</sup>

Om excellente leraren optimaal tot hun recht te laten komen, moet de schoolleiding zorgen voor een schoolcultuur waar excellentie niet alleen bespreekbaar is, maar ook zichtbaar mag worden gemaakt en wordt gestimuleerd. Dit vraagt van schoolleiders dat zij onderscheid weten te maken tussen goede en betere docenten, ingrijpen bij disfunctioneren om te onderstrepen dat kwaliteit serieus wordt genomen, excellente docenten zodanig inzetten dat de school er optimaal van profiteert, hen ook het gevoel geven dat ze voor de school een bijzondere toegevoegde waarde bieden, kortom een atmosfeer creëren waarin excellentie gedijt.

Zoals eerder opgemerkt zal het systeem van voorhoedes binnen het lerarencorps voor veel scholen gepaard gaan met een wijziging van de cultuur binnen de school. Dit zal zeker in het begin een zekere weerstand ontmoeten. Het introduceren ervan vergt daarom allereerst dat de schoolleiding ten volle overtuigd is van het nut ervan. Alleen dan zal een schoolleiding er immers in kunnen slagen de weerstanden te overwinnen. Zelfs binnen scholen waar al duidelijk sprake is van een op kwaliteit gerichte cultuur zal het aanwijzen van een voorhoede van de beste docenten niet zonder slag of stoot gaan. Veel zal daarom afhangen van de overtuiging en het enthousiasme van de schoolleiding voor deze benadering. De raad acht het overigens niet zinvol dit systeem dwingend aan alle scholen op te leggen, maar wel iedere school zowel financieel als organisatorisch in de gelegenheid te stellen excellente leraren te identificeren en te faciliteren.

<sup>37</sup> Verbetering van het management werd in de Onderwijsagenda van de Volkskrant genoemd als de makkelijkste en goedkoopste oplossing voor verbetering van het onderwijs. In de Onderwijsagenda wordt echter geen uitspraak gedaan over de wijze waarop het management zou moeten worden verbeterd. (*Onderwijs dat doe je zo, zeven oplossingen voor beter onderwijs*, De Volkskrant, 28 september 2010).

## Afkortingen

aio	assistent in opleiding
LPBO	Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs
mbo	middelbaar beroepsonderwijs
NBPTS	National Board for Professional Teaching Standards
OCW	Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
OESO	Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling
SER	Sociaal-Economische Raad
vmbo	voorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
vo	voortgezet onderwijs
Wet BIO	Wet op de beroepen in het onderwijs

# Geraadpleegde deskundigen

## **Individuele gesprekken**

Mevrouw M. Buurman, Erasmus Universiteit Rotterdam  
De heer M. Canoy, Universiteit van Tilburg/ECORYS  
De heer H. Coonen, LPBO  
De heer D. van Dongen, Inspectie van het Onderwijs  
De heer R. Dur, Erasmus Universiteit Rotterdam  
De heer M. van der Harst, De Rode Loper Den Haag/Meesterschap Amsterdam  
Mevrouw P. Kalee, Gemeente Den Haag  
De heer R. van Kralingen, Lerarenopleiding Hogeschool Rotterdam  
Mevrouw R. van Schoonhoven, Actis  
De heer R. Sikkes, Algemene Onderwijsbond  
De heer M. van der Steeg, CPB  
De heer D. Webbink, CPB

## **Panelbijeenkomst Kwaliteitsraad NIME, 23 juni 2010**

Mevrouw P. Bulthuis, RSG Slingerbos Levant Harderwijk  
Mevrouw M. Heringa, Stichting Kwadraad Gouda  
De heer J. Kentson, Oosterlicht College Nieuwegein  
De heer M. Mittelmeijer, NIME/Gelderse Onderwijsgroep Quadraam Duiven  
Mevrouw E. Mulder, Interconfessionele scholengroep Westland Naaldwijk  
Mevrouw T. Nabring, ROC A12 Ede  
Mevrouw V. Overmeer, NIME  
De heer R. Steusel, Calandlyceum Amsterdam  
De heer J. Thijssen, Universiteit Utrecht  
De heer M. Vermeulen, Universiteit van Tilburg/IVA

## **Panelbijeenkomst Lerarenkamer, 3 september 2010**

De heer A. van Dijk, leraar van het jaar 2000 (vo), Sint-Maartenscollege Maastricht  
De heer R. Hoffman, leraar van het jaar 2006 (vo), Scholengemeenschap Lelystad  
De heer L.J. Kentson, leraar van het jaar 1999 (vo), Oosterlichtcollege Nieuwegein  
Mevrouw M. van der Klooster, leraar van het jaar 2006 (po), Alphascholengroep Zuid Beveland  
De heer A. Niemeijer, leraar van het jaar 2009 (vo), OSG West Friesland Hoorn  
De heer M. van Mansfeld, leraar van het jaar 2007, (mbo) ROC Midden Nederland Utrecht  
Mevrouw W. Scheele, leraar van het jaar 2005 (po), De Regenboog Naaldwijk  
Mevrouw C. van der Steen, leraar van het jaar 2009 (po), Het Baken, Werkendam

## **Panelbijeenkomst NIME, 23 september 2010**

Mevrouw P. Bulthuis, RSG Slingerbos Levant Harderwijk  
De heer L. Deurloo, NIME/IRIS CVO Heemstede  
Mevrouw M. Heringa, Stichting Kwadraad Gouda  
De heer B. van Hilst, Universiteit van Amsterdam/Hogeschool van Amsterdam/CNA  
Mevrouw A. Jonker, Universiteit Utrecht/IVLOS  
De heer M. Mittelmeijer, NIME/Gelderse Onderwijsgroep Quadraam Duiven  
Mevrouw E. Mulder, Interconfessionele scholengroep Westland Naaldwijk  
Mevrouw T. Nabring, ROC A12 Ede

De heer A. van Steenis, Universiteit van Amsterdam/Hogeschool van Amsterdam/CNA  
De heer R. Steusel, Calandlyceum Amsterdam  
Mevrouw V. Overmeer, NIME  
De heer M. Vermeulen, Universiteit van Tilburg/IVA

**Panelbijeenkomst, 8 oktober 2010**

Mevrouw F. Al, ROC van Amsterdam Groot West  
De heer B. Banning, d'Oultremont College Drunen  
Mevrouw E. van den Berg, Universiteit Twente/Hogeschool Edith Stein  
Mevrouw B. Boots, Platform Bèta Techniek/Eerst de Klas  
Mevrouw R. Dolsma, JADE Zorggroep  
De heer R. de Groot, Zaan Primair  
De heer F. Haan, JP Thijsse college Castricum  
Mevrouw A. Kil-Albersen, SBL  
Mevrouw D. Majoor, Canisius College Nijmegen  
De heer R. Toes, Guido de Brès Rotterdam/Wartburg College  
Mevrouw M. Vermeulen, Open Universiteit/Ruud de Moor Centrum

**Panelbijeenkomst SER, 15 oktober 2010**

De heer T. Bovens, Open Universiteit / SER  
Mevrouw B. Claassen, SER  
Mevrouw I. Coenen, FNV  
De heer A. Devreese, SER  
Mevrouw H. de Geus, MHP  
Mevrouw M. Lieskamp, CNV Onderwijs  
Mevrouw C. Rietbergen, FNV  
De heer A. Rinnooy Kan, SER  
De heer W. van der Schaaf, AOb  
Mevrouw G. Visser, VNO-NCW/MKB

**Panelbijeenkomst Eerst de Klas, 19 november 2010**

De heer C. den Besten, Goois Lyceum  
De heer M. Bilkes, KSH Hoofddorp  
De heer P. Blankers, Heerbeek College  
Mevrouw L. de Boer, ECL Haarlem  
Mevrouw I. Butôt, Herbert Vissers College  
De heer B. Dictus, Plein College Eckart  
De heer J. van Haren, Arentheem College  
Mevrouw M. Heijdra, Joke Smit VAVO  
Mevrouw E.J. van Muijden, Geert Groote College  
Mevrouw L. Kwantes, Eerst de Klas  
De heer L. Nederlof, Joke Smit VAVO  
Mevrouw T. van Nes, Veenlanden Lyceum  
De heer P. Reimer, Eerst de Klas  
Mevrouw M. Takens, Teylingen College  
De heer K. van der Velden, ORS Lek en Linge  
De heer W. de Vries, Het Bakken Park Lyceum  
De heer R. Willem, Herbert Vissers College  
Mevrouw D. Zeldenrijk, Herbert Vissers College



**Panelbijeenkomst PO-scholen, 8 februari 2011**

De heer M. van der Ploeg, Lucas Onderwijs

De heer J. van der Vegt, Almeerse Scholengroep

Mevrouw P. van Horssen, Mosalira

De heer D. Huntjens, Mosalira

De heer B. Dekker, De Basis

De heer J. Timmers, Signum Onderwijs

De heer J. van de Logt, Conexus

De heer P. Bemelen, KPC Groep

## Literatuur

- Algemene Onderwijsbond (2009). *Toponderwijs.nu*. Utrecht: AOb.
- Buurman, M. (2011). *Beyond the Call of Duty? Essays on motivation and self-selection of bureaucrats*. Proefschrift. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Dohmen, T.J. (2010). Waarom sommigen liever leraar worden en anderen beter geen bankier kunnen worden. *TPEdigitaal*, 4(2), 106-129.
- Donaldson, M.L., Johnson, S.M., Kirkpatrick, C.L., Marinell, W.H., Steel, J.L. & Szczesiul, S.A. (2008). Angling for Access, Bartering for Change: How Second-Stage Teachers Experience Differentiated Roles in Schools. *Teachers College Record*, 110(5), 1088-1114.
- Grift, W.J.C.M. van de (2010). *Ontwikkeling in de beroepsvaardigheden van leraren (oratie)*. Geraadpleegd op 24 februari 2011 via de website van Rijksuniversiteit Groningen, <http://www.rug.nl/uocg/lerarenopleiding/OratieVanDeGrift.pdf>.
- Hattie, J.A.C. (2009). *Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London/New York: Routledge.
- Hoffmann, F. & Oreopoulos, P. (2009). Professor Qualities and Student Achievement. *Review of Economics and Statistics*, 91(1), 83-92.
- Inspectie van het Onderwijs (2010). *De staat van het onderwijs. Onderwijsverslag 2008/2009*. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Landelijk Platform Beroepen in het Onderwijs (2008). *Erkenning van excellentie: naar niveau-differentiatie voor leraren*. Utrecht: LPBO.
- Lortie, D.C. (1975). *Schoolteacher: a sociological study*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Onderwijsraad (2005). *Kwaliteit en inrichting van de lerarenopleidingen*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2007). *Kwaliteit belonen in het hoger onderwijs?* Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2009). *Kwaliteitsborging van het eindniveau van aanstaande leraren*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Onderwijsraad (2011). *Excellente leraren: achtergronden*. Geraadpleegd via de website van Onderwijsraad, [www.onderwijsraad.nl](http://www.onderwijsraad.nl).
- Organisation for Economic Cooperation and Development (2009). *Creating effective teaching and learning environments*. Paris: OECD.
- Rockoff, J.E. (2008). *Does Mentoring Reduce Turnover and Improve Skills of New Employees? Evidence from Teachers in New York City*. Geraadpleegd op 24 februari 2011 via de website van National Bureau of Economic Research, <http://www.nber.org/papers/w13868>.
- Rockoff, J.E. & Speroni, C. (2010). Subjective and objective evaluations of teacher effectiveness. *American Economic Review: Papers and Proceedings*, 100(2), 261-266.
- Staiger, D.O. & Rockoff, J.E. (2010). Searching for effective teachers with imperfect information. *Journal of Economic Perspectives*, 24(3), 97-118.

# **Bijlage 1**

Adviesvraag van het ministerie van OCW



Ministerie van Onderwijs, Cultuur en  
Wetenschap

> Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

Onderwijsraad  
T.a.v. prof. dr. A.M.L. van Wieringen  
Nassaulaan 6  
2514 JS DEN HAAG

Rijnstraat 50  
Den Haag  
Postbus 16375  
2500 BJ Den Haag  
www.rijksoverheid.nl

**Contactpersoon**  
A.M.M.A. Coenegracht  
T +31-70-412 4414  
a.m.m.a.coenegracht@minoc  
w.nl  
IPC 2100

**Onze referentie**  
224381

**24 SEP. 2010**

Datum  
Betreft Adviesaanvraag 'Excellente leraren'

Geachte heer van Wieringen,

In de afgelopen jaren is in verschillende adviezen en rapporten gewezen op het belang en de noodzaak van het bevorderen van de kwaliteit en de professionalisering van leraren. De kwaliteit van de leraar is immers de belangrijkste determinerende factor voor de kwaliteit van het onderwijs en de prestaties van leerlingen. De Onderwijsraad heeft onder meer in zijn advies *Waardering voor het leraarschap* gepleit voor een beter carrièreperspectief voor de leraar in de klas. In het advies 'LeerKracht' van de Commissie Leraren (onder voorzitterschap van de heer Rinnooy Kan) zijn voorstellen gedaan voor verbetering van de (belonings)positie en de versterking van het beroep van leraar. De aanbevelingen van deze commissie zijn in het Actieplan 'LeerKracht van Nederland' vertaald in concrete maatregelen waarmee het dubbele lerarenprobleem – een kwantitatief tekort aan kwalitatief goede leraren – wordt aangepakt. Voor wat betreft het kwaliteitsaspect richten de maatregelen zich enerzijds op het bevorderen van de professionalisering van zittende leraren en het realiseren van een hoger kwalificatieniveau. Anderzijds richten de maatregelen zich op het realiseren van een kwaliteitsslag bij de lerarenopleidingen, met andere woorden op de kwaliteit van de toekomstige leerkrachten. Het beleid gericht op kwaliteitsverbetering gaat steeds meer vergezeld van een streven naar excellentie. Leraren én leerlingen moeten de ruimte krijgen om te excelleren en excellentie mag ook zichtbaar gemaakt worden. Wil Nederland op het terrein van onderwijsprestaties internationaal tot de top (blijven) behoren, dan zullen leerlingen moeten kunnen beschikken over excellente leraren. Om deze reden is het belangrijk dat meer inzicht wordt verkregen in de wijze waarop excellentie bevorderd kan worden.

Het is daarom een goede zaak dat in het Werkprogramma van uw Raad een adviesproject "Excellente scholen en leraren" is opgenomen. Vanwege het niet te onderschatten belang van goede leraren voor goed onderwijs vind ik het gewenst dat bij de invulling van dit adviesproject de nadruk komt te liggen op leraren en dat wordt ingegaan op mogelijkheden om kwaliteit van leraren te bevorderen door excellentie beter zichtbaar te maken.

In dit kader wil ik de volgende centrale vraagstelling en deelvragen aan de Onderwijsraad voorleggen.

Pagina 1 van 3



De centrale vraag luidt als volgt:  
*Hoe kan excellentie onder leraren worden bevorderd?*

**Datum**

**Onze referentie**  
224381

Deze vraag valt uiteen in een aantal deelvragen:

1. Hoe kunnen excellente leraren worden geïdentificeerd?  
Met andere woorden: hoe kan excellentie vastgesteld worden en wat zijn de kenmerken van excellente leraren? Daarbij is het van belang na te gaan welk profiel, achtergrond en opleiding ze hebben, of specifieke (persoons)kenmerken of de beroepshouding een rol spelen, welke bagage ze hebben in termen van kennis en vaardigheden en wat hun habitus is. In dit verband is ook van belang om vast te stellen waarom hun peers en leerlingen vinden dat ze excelleren.
2. Moet er een onderscheid worden gemaakt naar verschillende vormen van excellentie?  
Excellentie kan zich op verschillende terreinen manifesteren, bijvoorbeeld op het terrein van onderzoek en theorievorming (onderwijskundig), op het terrein van praktische vaardigheden (praktijkdocenten) en in de omgang met leerlingen. Er zijn leraren die goed met de beste leerlingen kunnen omgaan en leraren die het talent hebben om juist uit de moeilijkste leerlingen (met leerachterstanden, leerproblemen, beperkingen) het maximale te halen.
3. Hoe kunnen excellente leraren op de meest effectieve manier worden ingezet in scholen?  
Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de excellente leraar als rolmodel voor zijn peergroup of het inzetten van excellente leraren voor bepaalde (verbeter)programma's.
4. Hoe kan de schoolleiding bijdragen aan het realiseren van randvoorwaarden waaronder leraren kunnen excelleren en hoe kan de schoolorganisatie zo worden ingericht dat leraren voldoende mogelijkheden hebben om te excelleren?
5. Welke maatregelen en (wijziging van) regelgeving zijn nodig om deze leraren kwalitatief te laten (blijven) excelleren en welke arbeidsvoorwaardelijke aspecten zijn in dit verband belangrijk?  
In dit verband zou ik graag willen weten wat de Onderwijsraad van bijvoorbeeld een instrument als prestatiebeloning vindt.
6. Hoe kunnen lerarenopleidingen excellentie van hun studenten en alumni bevorderen en in hoeverre is excellentie (tijdens de opleiding) ontwikkelbaar?

Het advies dient alle sectoren te bestrijken, echter met bijzondere aandacht voor het po, het vo en het mbo. Het moet op de eerste plaats een beeld geven van de factoren (persoonlijk, financieel, organisatorisch, opleiding) die een leraar tot excellente of 'betere' leraar maakt. Excellentie moet daarbij beschouwd worden in meervoudig perspectief: het gaat niet alleen om de leraar die bijvoorbeeld hoogwaardige intellectuele kennis aan leerlingen overdraagt, maar ook om bijvoorbeeld remediërende vaardigheden en enthousiasmerend vermogen ('van een dubbeltje een kwartje maken').

Pagina 2 van 3



Het is van belang dat u in het advies de relatie legt met reeds in gang gezet beleid, onder andere naar aanleiding van het advies van de Commissie Leraren. Daarbij kan gedacht worden aan maatregelen uit het Actieplan LeerKracht, zoals het lerarenregister en de functiemix (beloning). Voorts kunt u denken aan het advies dat het LPBO heeft uitgebracht over een samenhangende kwalificatiestructuur en onderwijsberoepen. Het is voorts van belang dat u gebruik maakt van internationale ervaringen. De OECD heeft veel onderzoek verricht naar het belang, de positie en de mogelijkheden van leraren. Ik verzoek uw Raad om met name de uitkomsten hiervan te betrekken bij uw advisering over excellente leraren.

Ten slotte ga ik ervan uit dat bij het voorbereiden en formuleren van het advies expliciet gebruik wordt gemaakt van brede expertise. In dit verband geef ik u in overweging om ook de Sociaal-Economische Raad bij het opstellen van het advies te betrekken.

**Datum**

**Onze referentie**  
224381

Met vriendelijke groet,

de staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

  
Marja van Bijsterveldt-Vliegenthart

Pagina 3 van 3