

Hand-out

Monitoring en borging schoolresultaten

Leidinggeven aan datagebruik voor onderwijsverbetering

Het [AOB leiderschapsprogramma](#) organiseert drie keer per jaar een themamaand. Deze hand-out is de inhoudelijke inleiding voor de themamaand maand mei 2025: 'Monitoring en borging schoolresultaten'.

Omdat elke leraar een goede schoolleider verdient is er deze themamaand specifieke aandacht voor de rol van schoolleiding voor onderwijsverbetering met datagebruik. Leidinggeven aan datagebruik zetten we uiteen aan de hand van drie onderwerpen:

- Datagebruik aan de hand van vijf processtappen
- Leidinggeven aan datagebruik aan de hand van bouwstenen
- Onderwijsontwikkeling aan de hand van datagebruik

Je kunt op meerdere manieren onderbouwd aan de slag met data binnen je school. In deze hand-out volgen we de theorie van de drie inhoudelijke experts die de hand-out hebben opgesteld (1).



Kim Schildkamp is hoogleraar bij ELAN vakgroep voor docentontwikkeling van de Universiteit van Twente. Haar onderzoek richt zich op datagebruik, AI en formatief toetsen. Daarnaast werkt ze als visiting professor bij SePU, University of Inland Norway. Hier onderzoeken ze bijvoorbeeld hoe ze leerlingen kunnen betrekken bij het gebruik van data.



Anne Tappel (L) is beleidsmedewerker bij Scholengemeenschap Marianum en als externe onderzoeker verbonden aan de Universiteit Twente. Cindy Poortman (R) is Universitair hoofddocent aan de Universiteit van Twente.

DATAGEBRUIK AAN DE HAND VAN VIJF PROCESSTAPPEN

Datagebruik in het onderwijs houdt in dat leraren en schoolleiding voor het behalen van onderwijsdoelen systematisch data verzamelen, analyseren en interpreteren en op basis daarvan conclusies trekken. Op basis hiervan wordt een actieplan opgesteld en uitgevoerd om het doel te bereiken (Marsh, 2012; Grabarek & Kallemeyn, 2020). Bij data gaat het niet alleen om cijfers. Met data bedoelen we alle systematisch verzamelde informatie over leerlingen, ouders, leraren en de organisatie van het onderwijs, om die onderwijspraktijk te beschrijven (Lai & Schildkamp, 2013). Voorbeelden van data zijn: examenresultaten, doorstroomcijfers, tevredenheidsonderzoeken, observaties in de klas, interviews met leerlingen (bijvoorbeeld tijdens leerlingenarena's).

Het startpunt van datagebruik is doelen opstellen

Het is belangrijk om bij datagebruik niet te starten met data verzamelen, maar met doelen opstellen. Wat zijn belangrijke doelen binnen de school, binnen een sectie, binnen een afdeling, binnen een klas? Datagebruik zet je altijd gericht in, binnen de context van de school en zoveel mogelijk aansluitend bij bestaande werkprocessen.

De inzet van datagebruik bestaat op hoofdlijnen uit de volgende stappen:

Stap 1: Het formuleren van een helder en concreet doel

Globale thema's, zoals 'minder zittenblijvers', of 'betere basisvaardigheden', geven te weinig richting aan de volgende stappen in het proces. Hoeveel zittenblijvers in welk jaar (en welke afdeling) zijn er nu dan? Over welke basisvaardigheden hebben we het en wat betekent 'beter'? Met andere woorden, het gaat om het SMART formuleren van doelen.

Stap 2: Data verzamelen

Als het doel vastgesteld is kunnen data verzameld worden om vast te stellen of het doel bereikt is en zo niet, waarom nog niet. Vaak gaat het hier om het combineren van verschillende soorten data om inzicht te geven in wat er speelt en waarom dat zo is. Het gaat niet altijd om nieuw te verzamelen data: scholen hebben vaak al data tot hun beschikking die kunnen worden gebruikt om na te gaan wat de stand van zaken is wat betreft het doel en/of de reden waarom dit doel nog niet is bereikt.

Stap 3: het analyseren van data, interpretatie en conclusies trekken

De verzamelde data moeten geanalyseerd en geïnterpreteerd worden om er betekenis aan te geven en conclusies te trekken over bijvoorbeeld de vraag waarom een doel niet wordt bereikt.

Stap 4: Actieplannen ontwikkelen

Op basis van de vorige stap kan er een actieplan ontwikkeld worden, meestal op basis van een combinatie van data, mogelijk (vak)literatuur en de kennis en ervaring van de leraren en/of schoolleiders.

Stap 5: Evalueren van proces en uitkomsten

Bij de laatste stap wordt geëvalueerd (wanneer nodig aan de hand van een nieuwe data verzameling) in hoeverre de actieplannen ook tot het gewenste resultaat hebben geleid. Is het doel zoals opgesteld in stap 1 daadwerkelijk bereikt?

Uit onderzoek blijkt dat datagebruik een positief effect kan hebben op het leren van leraren en leerlingen (Marsh, 2012; Spiele et al., 2020; Grabarek & Kallemeyn, 2020). Datagebruik moet wel aan een aantal voorwaarden^[2] voldoen om effectief te kunnen zijn (Grabarek & Kallemeyn, 2020). Een van de belangrijkste bevorderende factoren voor effectief datagebruik is leiderschap.

LEIDINGGEVEN AAN DATAGEBRUIK AAN DE HAND VAN BOUWSTENEN

Effectief datagebruik behoeft leiderschap. Het gaat hier om het geheel aan leidinggeven in een school, waaraan ook door anderen dan de formele of eindverantwoordelijk schoolleider wordt bijgedragen (Van den Boom-Muilenburg et al., 2021). Dit wordt ook gespreid leiderschap genoemd. Op basis van onderzoek (naar datagebruik in datateams) hebben we vijf leiderschapsbouwstenen voor datagebruik geïdentificeerd (Schildkamp et al., 2019). Deze bouwstenen lichten we in onderstaande tabel toe met daarbij een aantal voorbeeldvragen om te bespreken binnen de school. Hierbij merken we op dat wij voornamelijk onderzoek hebben uitgevoerd naar datagebruik in datateams.



Een datateam bestaat doorgaans uit 4-6 leraren en 1-2 schoolleiders, eventueel aangevuld met een kwaliteitszorgmedewerker. Deze gaan op de eigen school aan de slag met de datateam® methode: op basis van data wordt er samen aan een onderwijsprobleem gewerkt volgens stappen zoals in het voorgaande beschreven (Schildkamp et al., 2025).

Bouwstenen	Voorbeeldvragen
Visie, normen en doelen Hieruit blijkt het belang van datagebruik voor onderwijsverbetering en waar de school naartoe wil werken. Deze geven richting aan datagebruik in de school.	• In welke mate geloven we dat het belangrijk is om beslissingen te nemen op basis van data? • Hoe vaak en op welke wijze communiceert de schoolleiding over het belang van datagebruik bij het nemen van beslissingen?
Ondersteuning Dit gaat om het faciliteren in tijd en middelen zodat leraren daadwerkelijk bijbehorende taken en rollen kunnen vervullen. Bovendien gaat het om coaching en feedback voor datagebruik.	• Welke (teams van) leraren hebben meer ondersteuning nodig en welke (teams van) leraren hebben meer autonomie nodig? • In welke mate biedt de schoolleiding individuele bijeenkomsten aan voor leraren die vragen en/of frustraties rondom datagebruik willen bespreken?

Bouwstenen	Voorbeeldvragen
Schoolleiders als rolmodel voor datagebruik Schoolleiders laten zien dat zij zelf ook data gebruiken voor het nemen van beslissingen. Zij werken samen met en laten zien hoe zij hun kennis over beleid, de schoolorganisatie en datagebruik toepassen.	• Is de schoolleiding een rolmodel als het gaat om verschillende vormen van datagebruik in plaats van afgaan op slechts één databron voor verantwoording? • Deelt de schoolleiding kennis (bv. over beleid, de onderwijsorganisatie, statistiek) met leraren? Zo ja, welke kennis en hoe?
Klimaat voor datagebruik Dit betreft een veilige omgeving voor datagebruik, waarin vertrouwen heerst en samenwerking gestimuleerd wordt.	• Staan kantoordeuren zoveel mogelijk open? • Tonen medewerkers (incl. schoolleiders) interesse in elkaar?
Communicatie en netwerken Dit gaat om een aanpak voor het communiceren van inzichten uit datagebruik binnen de school. Hoe wordt bijvoorbeeld input van collega's gebruikt, hoe wordt kennis gedeeld en verder ontwikkeld en hoe wordt gezorgd voor draagvlak?	• Hoe wordt kennis (over datagebruik) gedeeld binnen de school?

ONDERWIJSONTWIKKELING AAN DE HAND VAN DATAGEBRUIK

Op basis van onderzoek naar de kerncomponenten van leiderschap (Hendriks & Scheerens, 2013; Leithwood et al., 2008) is onderzoek uitgevoerd naar schoolleiderschap in scholen die duurzaam aan onderwijsontwikkeling werken (Van den Boom-Muilenburg et al., 2021). Het volgende is volgens dit onderzoek essentieel om onderwijsontwikkeling, zoals datagebruik voor onderwijsverbetering, ook op de lange termijn succesvol voort te zetten:

1. De link tussen de kern van de onderwijsontwikkeling en de visie en doelen van de school.

Een belangrijke eerste stap bij het werken met datagebruik (in een datateam) is om goed na te denken over wat de kerncomponenten van datagebruik zijn. Waarom wil de school hiermee aan de slag en wat hoopt de school hiermee te bereiken? Bespreek opvattingen en verwachtingen binnen de school voordat je van start gaat. Hierbij spelen zowel de formele als informele leiders een belangrijke rol.





2. Verandering van de gehele organisatie om met de nieuwe ontwikkeling te kunnen werken

Het werken met data is niet een project voor een jaar of twee. Er is ruimte nodig om te experimenteren. Het vereist daadwerkelijke aanpassingen in de organisatie van de school. Bijeenkomsten rondom datagebruik (in datateams) en bijbehorende activiteiten worden onderdeel van de organisatie. Dit betekent dus dat dit (op z'n minst) terug te vinden is in de roosters van leraren, de sectieagenda's, de jaarplannen en beleidsdocumenten, en dat het onderdeel wordt van de jaargesprekken. De realiteit van scholen is dat het lesrooster grotendeels bepaalt wat er in de school gebeurt en wat mogelijk is aan 'bijkomende' zaken zoals datagebruik (in datateams). Het is een taak van de formele schoolleiding om hierin prioriteiten aan te geven, waardoor er tijd beschikbaar is voor professionalisering in datagebruik.

3. Investeren in het begrijpen en ontwikkelen van collega's

Datagebruik is mensenwerk en vraagt om geduld, begrip en aandacht voor het ontwikkelen van mensen. Het is hierbij van belang dat de schoolleiders zichtbaar, bereikbaar en aanspreekbaar zijn voor leraren. Wees dus regelmatig te vinden in de personeelskamer en werk zo veel mogelijk met de deur open. Het kan hierbij bijvoorbeeld ook helpen om als schoolleider zelf deel te nemen aan een datateam. Hiermee wordt direct het belang van datagebruik duidelijk, immers de schoolleiding doet zelf mee. Ook ervaar je dan zelf nog beter wat datagebruik inhoudt, waardoor het nog makkelijker wordt om anderen hiervoor te motiveren en enthousiasmeren. Schoolleiders kunnen hiervoor vaak specifieke kennis bijdragen. Ook kun je dan bepaalde leraren in positie brengen, soms formeel, soms informeel, bijvoorbeeld door ze in te zetten als data-expert, als coördinator of als coach.

Tot slot, op scholen is al veel data en er wordt steeds meer data verzameld. Deze data kunnen helpen bij het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs. Ga er dus vooral mee aan de slag en doe dit samen. Echter, begin niet met deze data, maar begin met de doelen van de school.



Deze handout biedt een eerste kennismaking met de themamaand monitoring en borging van schoolresultaten. In de podcast gaan we dieper in op het onderwerp, waarbij Kim Schildkamp uitlegt waarom we data gebruiken, welke vormen er zijn, en geeft ze praktische voorbeelden. Het webinar introduceert de datateam-methode, en we sluiten de maand af met een miniconferentie. Tijdens deze middag ga je praktisch aan de slag met diverse casussen.

REFERENTIES

Grabarek, J., & Kallemeyn, L. M. (2020). Does Teacher Data Use Lead to Improved Student Achievement? A Review of the Empirical Evidence. *Teachers College Record*, 122(12), 1-42.

Lai, M. K., & Schildkamp, K. (2013). Data-based decision making: An overview. *Data-based decision making in education*, 9-21.

Marsh, J. (2012). Interventions promoting educators' use of data: Research insights and gaps. *Teachers College Record*, 114(11), 1-48.

Schildkamp, K., Poortman, C. L., Ebbeler, J., & Pieters, J. M. (2019). How school leaders can build effective data teams: Five building blocks for a new wave of data-informed decision making. *Journal of educational change*, 20(3), 283-325.

Spiele, S., Schildkamp, K. & Janssen, J. (2020). Do data use professional development interventions for teachers impact student achievement? A meta-analysis. Paper presented at the 2021 Virtual ICSEI conference.

Van den Boom-Muilenburg, E., Poortman, C., de Vries, S., Schildkamp, K., & van Veen, K. (2021). *Leiderschap voor onderwijsontwikkeling: van idee naar duurzame PLG*. Uitgeverij Phronese.

BRONNEN EN TOOLS

Voor meer informatie over datagebruik in het onderwijs en leiderschap voor datagebruik:

- <https://www.onderwijskennis.nl/kennisbank/onderwijsverbetering-door-data-geinformeerd-werken>
- <https://www.utwente.nl/onderwijs/pre-university/pro-u/lesmaterialen-en-tools/reflectietool-leiderschap/>

Deze tool biedt reflectievragen voor (gespreid) leiderschap binnen de school rondom duurzame onderwijsontwikkeling. De tool is ontwikkeld in de context van professionele leergemeenschappen voor datagebruik en voor lesson study. De tool is gebaseerd op onderzoek naar de rol van leiderschap voor duurzame onderwijsontwikkeling met PLGs: van den Boom-Muilenburg, S. N. (2021). *The role of school leadership in schools that work sustainably on school improvement with professional learning communities*

- Schildkamp, K., Handelzalts, A., Poortman, C. L., Leusink, H., Abbink, M., Smit, M., Ebbeler, J., Hubers, M. D. (2025). *De datateam® methode*. Een concrete aanpak voor onderwijsverbetering. Garant.
- Van den Boom-Muilenburg, E., Poortman, C., de Vries, S., Schildkamp, K., & van Veen, K. (2021). *Leiderschap voor onderwijsontwikkeling: van idee naar duurzame plg*. Open access verkrijgbaar via <https://www.uitgeverijphronese.nl/wp-content/uploads/2021/11/Leiderschap-boek-zonder-snijlijnen.pdf>