

Bonhoeffer College gebruikt data voor schoolverbetering

Datateam loopt harder

De doorstroom van havo-leerlingen op het Bonhoeffer College in Enschede liet te wensen over. De oorzaak? Meninge te over, maar de oplossing kwam niet dichterbij. Bij uitstek een probleem voor een 'datateam': een kleinschalig onderzoeksteam van docenten en schoolleiding. "Als je verklaringen wilt vinden, praat je op basis van cijfers toch gemakkelijker."

Tekst: Truus Groenewegen / Fotografie: Dirk Kreijkamp

"In het onderwijs laten we ons vaak leiden door onderbuik-gevoelens. 'Ik vind, ik denk...' Binnen de kortste keren hebben we allerlei hypothesen over de oorzaak van een probleem. Maar het bewijs?" Evelien Kamp is afdelingsleider havo bovenbouw van het Bonhoeffer College, locatie Van der Waalslaan, in Enschede. Inzake de achterblijvende havo-doorstroom had zij juist een dringende behoefte aan bewijs. Daarom wilde ze wel eens proberen wat het werken met een zogeheten datateam zou opleveren. In dit onderzoeksteam (zie kader) zitten behalve Kamp vijf docenten en de medewerker kwaliteitszorg. Het team wordt twee jaar lang begeleid door een onderzoeker van de Universiteit Twente. Via een stappenplan komt het datateam tot een heldere definitie van het probleem, stelt een goede hypothese op, verzamelt en analyseert data, formuleert maatregelen en evalueert de effecten van die maatregelen.

Doublures

De systematische aanpak die het werken in datateams vereist, was wel even wennen. "Ga in het onderwijs iets niet goed, dan zijn we gewend meteen aan te pakken. In de eerste sessie lag binnen drie minuten de eerste oplossing al op tafel", aldus Edith Leferink, docent muziek en lid van het datateam. Maar volgens de spelregels moet dan eerst dataonderzoek plaatsvinden.

Het probleem op het Bonhoeffer College was dat de doorstroomcijfers in de havo onder het landelijk gemiddelde lagen. "Het lukte ons niet om leerlingen vanuit 3 havo in één keer te laten doorstromen naar 5 havo", vertelt Kamp. Voor de

doublures en de afstroom deden allerlei verklaringen de ronde. Leerlingen zouden te gemakkelijk bevorderd worden, met te veel onvoldoendes, de adviezen van de basisschool zouden te hoog gegrepen zijn, ouders zouden zich niets van adviezen aantrekken en de toetsen zouden te gemakkelijk zijn. Het datateam ging met die hypothesen aan de slag.

'Bij elke hypothese dachten we: 'dit is het''

"Bij elke hypothese dachten we 'dit is het'", zegt Leferink. "Maar als we gingen onderzoeken, bleek dat zo'n oorzaak voor een veel kleiner deel de verklaring vormde dan we hadden aangenomen. Neem de adviezen van de basisschool. Slechts 4 van de 28 doubleurs in 4-havo konden worden verklaard door een te optimistisch advies."

Denkpatronen

Kamp had het datateam zorgvuldig samengesteld. Zij zocht naar variatie en naar verschillende kwaliteiten. Leferink stapte erin als iemand die 'niet zo van de cijfers' is. Zij stelde haar mening echter bij. "Getallen op zich zeggen me niet zoveel, maar als je verklaringen voor een probleem wilt vinden, praat je op basis van cijfers toch gemakkelijker. Je kunt van alles roepen, maar met data kun je iets onderbouwen."

Sceptici zullen er altijd blijven, maar Leferink merkt dat het datateam bij collega's vooral nieuwsgierigheid wekt. "We zijn allemaal enthousiast over het nut van dataonderzoek. Omdat



we kritische collega's in het team hebben, collega's die niet alles zomaar aannemen, stralen we geloofwaardigheid uit." Net als Kamp ziet Leferink dat het dataonderzoek denkpatronen verandert. "Als je geen cijfers hebt, wil je overal tegelijk beginnen. Heb je data als basis, dan kun je kijken wat realistisch en haalbaar is. Je maakt een lijstje en bepaalt wat langetermijnwerk is en wat nu de meeste winst kan opleveren. Aan de adviezen van de basisschool kun je niet zo snel iets veranderen; ook de bevorderingsnormen aanpassen is niet eenvoudig, daar is in school al heel wat over gediscussieerd. Dus hebben we naar andere oplossingen gezocht."

Controle

Het datateam concludeerde dat de haperende doorstroom in de havo te groot en te complex is om snel op te lossen. Vervolgens is een enquête gehouden onder leerlingen van 4-havo. Hun werd onder meer gevraagd wat zij van de aansturing door docenten verwachten. Leerlingen, zo bleek, voelen zich onvoldoende uitgedaagd en krijgen er niet altijd hoogte van wat docenten van hen verwachten.

De enquête gaf aanleiding tot drie concrete maatregelen. Tijdig een plan van aanpak opstellen voor leerlingen die slecht presteren. Meer controle op huiswerk en aanwezigheid. En voor de afdelingsleider: gesprekken houden met docenten over leerlingresultaten.

Leerlingen die een slecht eerste rapport hebben, krijgen nu meteen een plan van aanpak mee. Daarin staan nog eens de algemene regels, zoals op tijd in de les zijn en boeken bij je

hebben. Daarnaast is het een individueel advies over (onderdelen van) vakken waaraan ze extra moeten werken. Zo'n rapport schudt leerlingen wakker en is een signaal voor thuis.

'Nu we op papier hebben dat leerlingen zelf om meer controle en structuur vragen, gaan collega's anders kijken'

Leferink merkt dat deze verandering op een natuurlijke manier door collega's wordt opgepakt. "Als je voorheen afsprak leerlingen wat meer te controleren, zeiden collega's 'ja' maar dachten ze: als het me uitkomt. Nu we op papier hebben dat leerlingen zelf om meer controle en structuur vragen, gaan collega's toch anders kijken. We hebben niet afgesproken: 'vanaf nu gaan we het huiswerk controleren', maar we hebben met elkaar geconstateerd wat leerlingen belangrijk vinden. Iedereen is daarmee aan de slag gegaan."

Meer ondersteuning door controle en structuur is ook door andere afdelingen opgepakt. Bovendien is in de hele school een docentenenquête gehouden over doorlopende leerlijnen. Dat de overgang van onder- naar bovenbouw niet soepel verloopt, speelt niet alleen in het havoteam. Naar die aansluiting gaat de school nu verder kijken. Welke kennis en vaardigheden hebben leerlingen aan het einde van klas 3, welke stof is behandeld, hoe wordt getoetst?

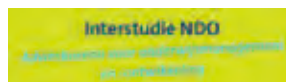


Uw verzekering voor een succesvolle interim-opdracht!

De bij ons aangesloten bureaus garanderen u:

- Continuïteit
- Schaduwmanagement
- Kwaliteitsstandaard CEDEO
- Extra expertise
- Onafhankelijke klachtenregeling
- Succesvolle interim-opdracht!

Bij ons aangesloten:



www.ktmo.nl

OPLEIDINGEN ONDERWIJSMANAGEMENT voor PO VO MBO en HBO



Linnaeusstraat 35F
1093 EE Amsterdam

De NSO is een samenwerkingsverband van vijf universiteiten en richt zich exclusief op leiderschap en management in het onderwijs.

nso@nso-onderwijsmt.nl
020 568 2030

www.nso-onderwijsmanagement.nl

Het onderwijsveld is in ontwikkeling, de NSO ontwikkelt mee.
In oktober starten:

de tweejarige opleiding

Master of Educational Management

Dé opleiding voor ervaren managers die ambitie hebben door te groeien naar schoolleider.

de éénjarige opleiding

Middenmanagement

Een praktijkgerichte opleiding voor startende onderwijsmanagers die het leidinggeven in de vingers willen krijgen.

Beide opleidingen komen in aanmerking voor de Lerarenbeurs.

29 maart 2011 werkconferentie 'Werk maken van verschillen' over culturele diversiteit in het onderwijs, i.s.m. het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Een inspirerende, actieve dag met theater, film en een keur aan werkvormen! Meer informatie op onze website.

Kleinschalige pilot smaakt naar meer

Elke school heeft gegevens uit Inspectierapporten, leerling- en ouderenquêtes en toetsuitslagen beschikbaar. Toch worden die data niet vaak gebruikt voor schoolverbetering. Onderwijskundige Kim Schildkamp van de Universiteit Twente introduceerde daarom zogenaamde datateams, deels gebaseerd op een succesvolle werkwijze uit Canada. In datateams zoeken schoolleiding en docenten (maximaal acht personen) samen naar de oplossing voor een probleem. In acht stappen definiëren ze het probleem, stellen een hypothese op, testen die met behulp van data, bedenken oplossingen op basis van deze data en evalueren die. Schildkamp begeleidt datateams op vijf scholen. "Opvallend is dat de eerste hypothesen vaak niet kloppen", zegt ze. "Maar anders dan ik had verwacht, vinden de meeste docenten dat een mooie eye opener en raken ze nog gemotiveerder om door te gaan." Bijsturen en scherp houden van de teamleden is heel belangrijk, merkt Schildkamp. "Vaak lopen docenten al jaren tegen een bepaald probleem aan en willen ze meteen een oplossing. In het datateam kijken we eerst goed wat het probleem is, welke data we kunnen gebruiken en wat die zeggen over de oorzaak. Natuurlijk tellen intuïtie en ervaring ook, maar we

trekken conclusies op basis van gegevens. Docenten leren dit overigens snel. Na twee, drie bijeenkomsten fluiten ze een collega terug als die te snel gaat."

Uit begeleidend onderzoek blijkt dat de datateams een positief effect hebben op professionalisering van docenten. Docenten leren van de methode, ze leren hoe ze data kunnen gebruiken en ze leren van elkaar. Belangrijk voor het succes van een datateam is het enthousiasme en de ondersteuning vanuit de schoolleiding. Daarnaast heeft het team een gezamenlijke visie en doel nodig. Bepalend voor de motivatie van docenten is bovendien of maatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Daarvoor is de steun van de schoolleiding weer noodzakelijk. De pilot is nu nog te kleinschalig voor verdergaande conclusies over professionalisering van docenten in datateams. Schildkamp hoopt in een groter onderzoek meer te weten te komen.

Wilt u op uw school aan de slag met een datateam?

Aanmelden voor een volgende pilot kan bij Kim Schildkamp: k.schildkamp@utwente.nl.

Vrije dag

Het datateam heeft uitstraling gekregen. "Collega's zijn geïnteresseerd, het gesprek gaat er vaak over", zegt Leferink. "Wij krijgen mensen mee als in het team afspraken gemaakt moeten worden. We krijgen vragen en tips, soms uit onverwachte hoek. Collega's komen met nieuwe hypothesen en oplossingen. Wij krijgen de gelegenheid om zaken uit te leggen. Neem een collega die blijft volhouden dat leerlingen te gemakkelijk overgaan. Als wij dat met cijfers kunnen weerleggen, slaat die mening op een gegeven moment om en komt er iets anders in dat hoofd. Het is een bewustwording: we nemen van alles aan, maar door het werk van het datateam gaan we kritisch naar die aannames kijken." Kamp: "We zijn niet meer in discussie over hypothetisch denken, maar over feiten. Feiten die we kunnen uitleggen en weerleggen."

'We krijgen vragen en tips, soms uit onverwachte hoek. Collega's komen met nieuwe hypothesen en oplossingen'

Het datateam is een instrument voor meer cohesie in het team en in de school, denkt Kamp: in het kielzog van de interne onderzoekers komen veranderingen op gang. "In een team van 28 mensen heb je veel manieren van denken en werken en het kost tijd om daarin een lijn te vinden", zegt ze. "Het datateam loopt twee stappen harder. Ons onderzoek levert concreet iets op, het is geen luchtballon. Docenten uit het team gaan zich

verantwoordelijk voelen voor een probleem. Ik zie dat ze taken oppakken en meedoen in de organisatie, dat ze goede en minder goede dingen zien en benoemen. De bereidheid om op een vrije dag voor een bijeenkomst van het datateam naar school te komen, spreekt boekdelen. Dit werkt veel beter dan als schoolleiding iets droppen. Wanneer je als schoolleider en docenten op gelijkwaardige basis kunt samenwerken, ontwikkel je je als groep. Het mooie is: dan groeit er iets van onderaf." ■