Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

verantwoord veranderen

B&T organisatie-advies

Onderzoeksrapport

Onderzoek naar organisatorische ondersteuningsbehoefte bij scholen bij uitvoering Nationaal Programma Onderwijs

18 februari 2022

Inhoudsopgave

Rapport onderzoek organisatorische ondersteuningsbehoefte NP Onderwijs

Onderzoeksteam
- drs. R.V. (Remco) van der Dussen, projectleider
- M.F.L. (Marlou) Visser MSc, projectmanagement
- T. (Tim) van den Bersselaar MSc, rapportage
- A. (Annet) Vieveen MSc, interviewer
- A. (Asri) Prasadani MSc, interviewer
- L. (Lotte) Rakers MSc, interviewer
- M. (Merel) van 't Leven MSc, interviewer
- Z. (Zaza) de Ridder MSc, interviewer

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

1. Inleiding
2. Opzet van het onderzoek
3. Resultaten
4. Kernbevindingen

B&T organisatie-advies

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

1. Inleiding

Aanleiding

In oktober 2021 is de eerste voortgangsrapportage van het Nationaal Programma Onderwijs (NP Onderwijs) gepresenteerd. Op basis van deze rapportage is op te maken dat scholen in de onderwijssectoren Primair Onderwijs (PO) en Voortgezet Onderwijs (VO) de ondersteuningsstructuur voor het NP Onderwijs opgezet door het ministerie van OCW goed weten te vinden. Om deze ondersteuningsstructuur en de ondersteuningsbehoefte van scholen goed op elkaar te laten aansluiten, monitort het ministerie de situatie en de ondersteuningsbehoefte van scholen. Zo kan afhankelijk van de vraag meer uitgebreide ondersteuning en meer expertondersteuning georganiseerd worden.

Op basis van de voortgangsrapportage is op te maken dat een groep scholen behoefte heeft aan organisatorische en expertmatige ondersteuning (pagina 26 van de eerste voortgangsrapportage Nationaal Programma Onderwijs). Deze scholen hebben in het monitoringsonderzoek aangegeven behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning. De inschatting is dat deze groep bestaat uit ongeveer 620 VO- en PO-scholen.

Vanuit het ministerie van OCW is eind november 2021 het verzoek bij de NPO Helpdesk neergelegd om een bijdrage te leveren aan de monitoring van de ondersteuningsbehoefte binnen het PO en VO. Dit door 15% van de bovengenoemde groep (100 scholen) actief telefonisch te benaderen om de behoefte aan organisatorische ondersteuning bij de uitvoering van de schoolprogramma's (nog) beter in beeld te krijgen.

Leeswijzer

In deze rapportage vindt u de bevindingen van het onderzoek naar de organisatorische ondersteuningsbehoefte bij scholen in het PO en VO. In het eerste hoofdstuk vindt u een beschrijving van de aanleiding. In het tweede hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek beschreven. De resultaten vanuit het onderzoek vindt u in hoofdstuk 3. In dat hoofdstuk worden eerst de kwantitatieve resultaten op een visueel aantrekkelijke manier weergegeven, daarna worden de bevindingen op basis van de antwoorden op de open vragen beschreven. Ten slotte, in hoofdstuk 4, vindt u de kernbevindingen.

2. Opzet van het onderzoek

Doel- en vraagstelling

Doel van het onderzoek is meer zicht te krijgen op de mate van organisatorische ondersteuningsbehoefte bij PO- en VO-scholen bij de uitvoering van hun NPO-schoolprogramma's. Op basis van deze inzichten kan OCW de ondersteuningsstructuur beter afstemmen op de ondersteuningsbehoefte in het onderwijsveld.

De centrale vraagstelling van het onderzoek is:

Wat is bij scholen in het PO, VO en (V)SO de behoefte aan ondersteuning op organisatorische vlak bij de uitvoering van hun schoolprogramma?

Bij de beantwoording van de bovengenoemde vraag wordt een vergelijking gemaakt tussen scholen die eerder de ondersteuningsbehoefte kenbaar hebben gemaakt en scholen die dit niet hebben gedaan, maar wel een mogelijke latente ondersteuningsbehoefte hebben.

Onderzoekspopulatie

Bij het onderzoek worden 100 scholen uit het PO, VO en (V)SO betrokken. Dit betreft 15% van de scholen waarvan op basis van de eerste voortgangsrapportage NPO (oktober 2021) verwacht wordt dat zij een organisatorische ondersteuningsbehoefte hebben.

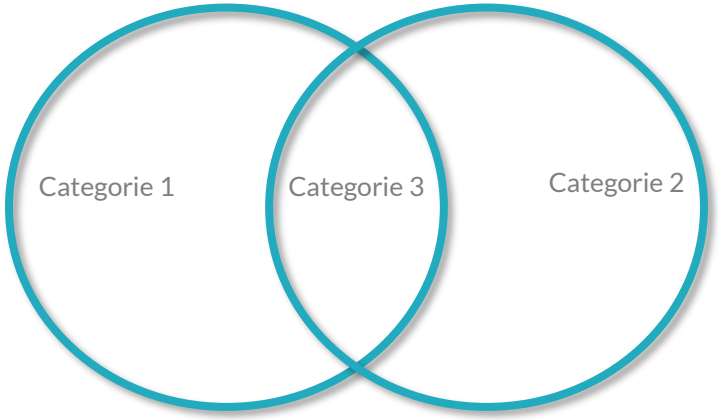
De onderzoekspopulatie is onder te verdelen in 3 categorieën (zie figuur 1):

1. Scholen die in het monitoringsonderzoek expliciet hebben aangegeven behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning.
2. Scholen waarvan op basis van een analyse van DUO verwacht wordt dat er sprake is van behoefte aan organisatorische ondersteuning.
3. Een combinatie van (1) en (2), oftewel scholen die uit de analyse van DUO voortkomen én in het monitoringsonderzoek hebben aangegeven ondersteuningsbehoefte te hebben.

In deze rapportage wordt verwezen naar deze 3 categorieën.

De selectie van scholen voor het onderzoek naar organisatorische ondersteuningsbehoeften bij het NPO is uitgevoerd door DUO en is willekeurig. Bij de selectie van scholen is rekening gehouden met voldoende spreiding in het land en een goede vertegenwoordiging van de verschillende typen scholen (VO, PO, (V)SO, SBO). Van de onderzoekspopulatie was de verdeling onder de onderwijssectoren: 78% uit PO, 18% uit VO en 4% uit (V)SO.

Een meer gedetailleerde beschrijving van de kenmerken van de onderzoekspopulatie is te vinden in Bijlage 1, 2 en 3 .



Figuur 1: verdeling onderzoekspopulatie

2. Opzet van het onderzoek

Aanpak en onderzoeksactiviteiten

Om de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden, zijn er interviews gehouden met de scholen binnen de onderzoekspopulatie. De interviews hebben plaatsgevonden aan de hand van een belprotocol met een aantal standaardvragen. De kernvragen van het interview waren:

1. Had u behoefte aan organisatorische ondersteuning bij het NPO, bij welke fases?
2. Verwacht u de komende fasen (nog steeds) behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning? Bij welke fases, wat is de aard en inhoud van de ondersteuning van het Nationaal Programma Onderwijs?
3. Is de benodigde ondersteuning reeds vormgegeven?
4. Heeft u behoefte aan aanvullende ondersteuning vanuit OCW?

De complete vragenlijst is te vinden in Bijlage 4.

In totaal zijn er 81 interviews afgenomen, waarmee de totale respons neerkomt op 81%. Verdere kenmerken en details over de respons is te vinden in Bijlage 1, 2 en 3 .

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 6 december 2021 tot en met 21 januari 2022. In verband met de (verlengde) kerstvakantie waren de scholen in deze periode 4 weken geopend.

De opbrengsten zijn per interview vastgelegd in een digitale omgeving.

19% van de scholen heeft niet deelgenomen aan onderzoek

Van de scholen die niet hebben deelgenomen aan het onderzoek, was bij de grootste groep de verantwoordelijke voor het schoolprogramma NPO niet beschikbaar op het moment van (meerdere malen) bellen. Met regelmaat is aangegeven dat een directeur voor de klas staat in verband met uitval van leraren of dat iemand in quarantaine zit en daardoor niet bereikbaar is. Bij een paar scholen is aangegeven dat er geen tijd of interesse is voor deelname aan het onderzoek wegens drukte door quarantaine of uitval van personeel.

Een enkeling geeft aan liever via mail benaderd te worden, maar heeft helaas niet meer op de verstuurde mail gereageerd. Hoewel alle scholen meerdere malen zijn gebeld, is het bij deze 19% niet gelukt om hen te laten deelnemen aan het onderzoek. Afspraken maken met de directeur om terug te bellen werd niet door iedereen gewenst en het kwam ook voor dat dergelijke afspraken pas na de looptijd van het onderzoek ingepland konden worden.

3. Resultaten van het onderzoek (1/13)

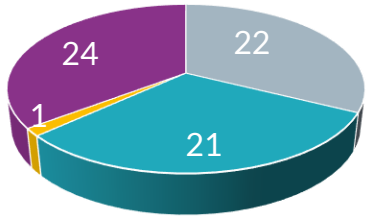
Vraag 1

In welke vorige NPO-fase(n) had u behoefte aan organisatorische ondersteuning?

Toelichting
Scholen uit categorie 1 en 3 hadden in het najaar 2021 in het monitoringsonderzoek aangegeven behoefte te hebben (gehad) aan organisatorische ondersteuning. Dat geldt niet voor de scholen uit categorie 2; deze hebben immers niet meegedaan aan het monitoringsonderzoek. Om die reden is in dit onderzoek eerst bij de respondenten uit categorie 2 geïnventariseerd of deze organisatorische behoefte aanwezig was of is. Dat bleek voor 41% van de respondenten het geval.

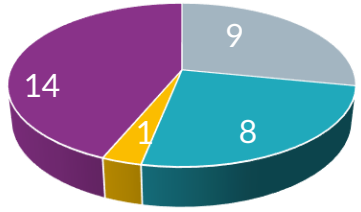
Toelichting
Er konden meerdere fasen worden gekozen door de school.

Totaalbeeld



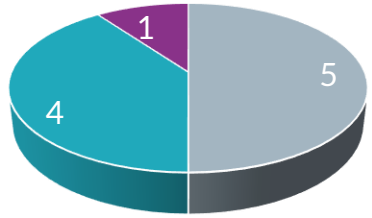
- Schoolscan/analyse
- Schrijven schoolprogramma
- Afstemmen schoolprogramma met MR en andere betrokkenen
- Implementatie/uitvoering van het schoolprogramma

Categorie 1



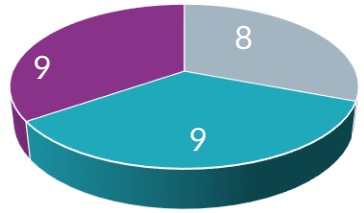
- Schoolscan/ analyse
- Schrijven schoolprogramma
- Afstemmen schoolprogramma met MR en andere betrokkenen
- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma

Categorie 2



- Schoolscan/ analyse
- Schrijven schoolprogramma
- Afstemmen schoolprogramma met MR en andere betrokkenen
- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma

Categorie 3



- Schoolscan/ analyse
- Schrijven schoolprogramma
- Afstemmen schoolprogramma met MR en andere betrokkenen
- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma

3. Resultaten van het onderzoek (2/13)

Behoefte aan organisatorische ondersteuning in huidige fasen van het NPO

Bevindingen
Bij veel scholen was er in de beginfase van het NPO (rond zomer 2021) behoefte aan organisatorische ondersteuning, maar inmiddels lijkt deze afgenomen. Kaders, formats en tijdige informatie waren in de fasen van de schoolscan en het schrijven van het schoolprogramma gewenst. Scholen krijgen regelmatig ondersteuning vanuit hun bestuur, waardoor er momenteel geen behoefte meer is aan ondersteuning. Scholen geven aan dat de uitvoering van het schoolprogramma onder druk komt te staan door coronamaatregelen, personeelstekort, werkdruk en tijdsdruk. Daarnaast geven ze aan dat er behoefte is aan ondersteuning bij monitoring van effecten van de ingezette interventies en de verantwoording van de besteding van de NPO-middelen.

Wat opvalt in de resultaten is dat veel van de scholen die de monitoringslijst hebben ingevuld (categorie 1 en 3), aangeven dat ze dat niet meer weten of dat ze denken de vraag verkeerd te hebben begrepen tijdens het invullen. Deze groep scholen geeft aan hulp te willen bij de implementatie van het schoolprogramma. Scholen in categorie 3 gaven aan externe hulp te hebben ingezet ter ondersteuning. De scholen in categorie 2 geven in vergelijking met de andere categorieën minder aan dat ondersteuning in uitvoering nodig is. Dit terwijl zij wel vaak aangeven dat de uitvoering in gedrang komt door het personeelstekort.

3. Resultaten van het onderzoek (3/13)

Vraag 2

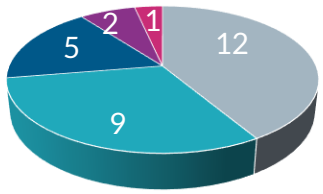
Verwacht u in de komende fasen van het NPO nog steeds behoefte aan organisatorische ondersteuning te hebben? Zo ja, in welke fase(n)?

Toelichting
Er konden meerdere fasen worden gekozen door de school.

Toelichting
Bij vraag 2 is eerst geïnventariseerd in welke mate verwacht wordt dat de in vraag 1 benoemde ondersteuningsbehoefte in de komende fasen nog steeds aanwezig is. Indien dat het geval is, is gevraagd in welke fase(n) dat verwacht wordt.

Totaalbeeld

26% van de respondenten gaf aan in de komende fase(n) behoefte te hebben aan ondersteuning, namelijk bij…



- Implementatie/uitvoering van het schoolprogramma
- Monitoring van de voortgang
- Verantwoording
- Herijking van de schoolscan
- Bijstellen van het schoolprogramma

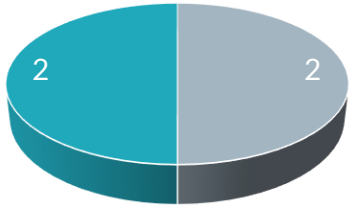
Categorie 1

38% van de respondenten gaf aan in de komende fase(n) behoefte te hebben aan ondersteuning, namelijk bij…

- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma
- Monitoring van de voortgang
- Verantwoording
- Herijking van de schoolscan
- Bijstellen van het schoolprogramma

Categorie 2

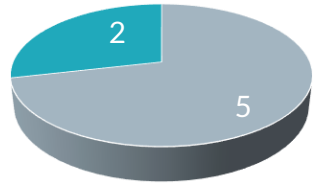
18% van de respondenten gaf aan in de komende fase(n) behoefte te hebben aan ondersteuning, namelijk bij…



- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma
- Monitoring van de voortgang

Categorie 3

17% van de respondenten gaf aan in de komende fase(n) behoefte te hebben aan ondersteuning, namelijk bij…



- Implementatie/ uitvoering van het schoolprogramma
- Monitoring van de voortgang

3. Resultaten van het onderzoek (4/13)

Behoefte aan organisatorische ondersteuning in komende fasen van het NPO

Bevindingen
De meeste scholen geven aan geen organisatorische ondersteuning (meer) te wensen; het NPO loopt nu redelijk goed op school. Wel is er vraag naar extra mensen voor de uitvoering van het schoolprogramma. Daarnaast geven de meeste scholen aan een sterke behoefte te hebben aan richtlijnen voor verantwoording van de NPO-middelen en voor het monitoren van effecten van interventies. Scholen die aangeven dat zij hun plan en verantwoording via Parnassys hebben geregeld, geven niet aan die behoefte aan richtlijnen voor verantwoording en monitoring te hebben. Daarnaast geven de scholen aan dat tijdige informatie over de volgende fasen van het NPO in schooljaar 2022-2023 belangrijk is voor het maken van nieuwe plannen. Heldere verwachtingen per fase wordt ook meermaals genoemd als behoefte door de schoolleiders.

Ook wordt de zorg geuit dat effecten van interventies momenteel weinig gezien worden door de weerbarstige situatie van corona waar de scholen in zitten tijdens de looptijd van het onderzoek (december 2021 – januari 2022). Langdurige ondersteuning voor leerlingen en het borgen van goede interventies is (mede daarom) een belangrijk punt, geven scholen aan.

Als we kijken naar de drie categorieën valt op dat de scholen die wel hebben deelgenomen aan het monitoringsonderzoek (categorieën 1 en 3) het vaakst aangeven dat de uitvoering van het schoolprogramma in gevaar komt door het personeelstekort. Schoolleiders binnen categorie 2 geven voornamelijk aan dat er behoefte is aan een langere bestedingstermijn van de middelen.

3. Resultaten van het onderzoek (5/13)

Vraag 3

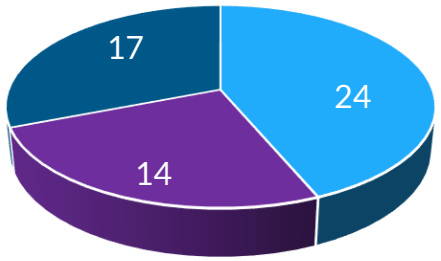
Wat is de aard van de organisatorische ondersteuning waar u behoefte aan heeft?

Toelichting
- *Van de scholen die aangeven behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning in de huidige of komende fase(n) is geïnventariseerd wat de aard is van de ondersteuningsbehoefte.*
- *Deze percentages zijn gebaseerd op de volledige populatie (N=81) of totale populatie per categorie.*

Toelichting
Er konden meerdere antwoorden (aard van ondersteuning) worden gekozen door de school.

Totaalbeeld

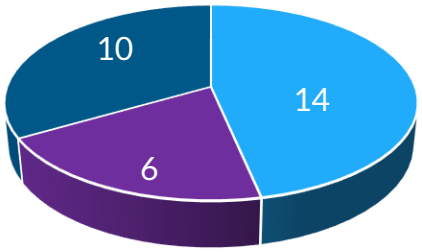
60% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de aard is…



- Een kritische vriend
- Een coördinator in de school
- Anders

Categorie 1

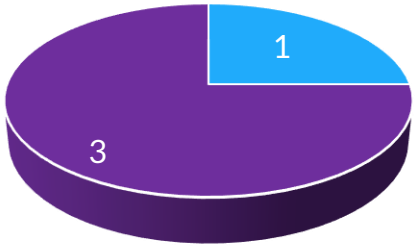
74% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de aard is…



- Een kritische vriend
- Een coördinator in de school
- Anders

Categorie 2

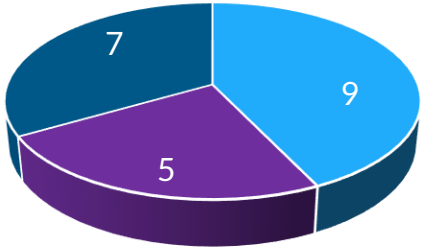
24% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de aard is…



- Een kritische vriend
- Een coördinator in de school

Categorie 3

67% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de aard is…



- Een kritische vriend
- Een coördinator in de school
- Anders

3. Resultaten van het onderzoek (6/13)

Aard van de organisatorische ondersteuning waar behoefte aan is

Bevindingen

Op basis van de antwoorden op de open vragen lijkt er met name behoefte te zijn aan een kritische vriend voor scholen. Iemand die meekijkt met interventiekeuzes en de data analyse. De scholen uit categorie 3 geven vaker aan iemand te willen die meekijkt of ze het goed doen en/of de juiste keuzes maken. Daarnaast geeft men aan dat er behoefte is aan een langere looptijd van het NPO, maar ook aan formats, kaders en duidelijke richtlijnen, bijvoorbeeld als het gaat over monitoring van resultaten en het verantwoorden van ingezette NPO gelden. Ook worden goede voorbeelden van andere scholen of besturen genoemd waar behoefte aan is.

De groepen scholen die wel hebben deelgenomen aan het monitoringsonderzoek (categorie 1 en 3) geven vaak aan extra personeel te wensen, de scholen uit categorie 2 geven dat minder vaak aan. Binnen die laatste groep scholen wordt de zorg geuit dat de motivatie van leerkrachten lastig op peil te houden is, omdat zij zich steeds opnieuw moeten aanpassen aan maatregelen en inspelen op de situatie, dat zij niet goed kunnen bouwen maar alleen aan het herstellen zijn.

3. Resultaten van het onderzoek (7/13)

Vraag 4

Wat is de inhoud van de organisatorische ondersteuning waar u behoefte aan heeft?

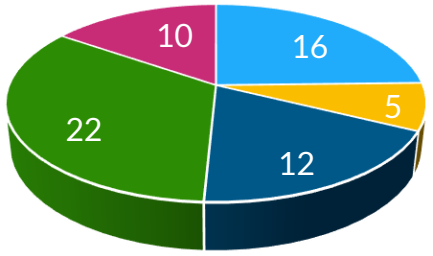
Toelichting
Van de scholen die aangeven behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning in de huidige of komende fase(n) is geïnventariseerd wat de inhoud is van de ondersteuningsbehoefte.

Let op: *deze percentages zijn gebaseerd op de volledige populatie (N=81) of totale populatie per categorie.*

Toelichting
Er konden meerdere antwoorden (inhoud ondersteuning) worden gekozen door de school.

Totaalbeeld

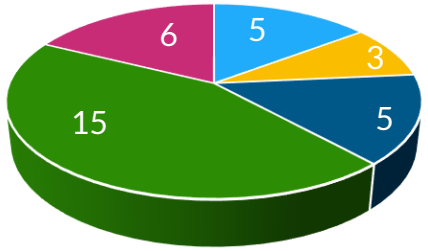
60% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de inhoud is…



- Proces intern
- Proces extern
- Coördinatie
- Gedachtevorming
- Anders

Categorie 1

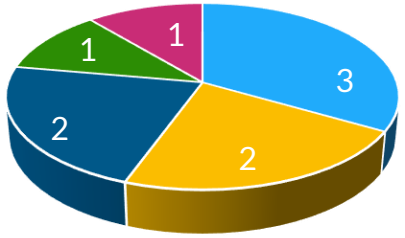
74% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de inhoud is…



- Proces intern
- Proces extern
- Coördinatie
- Gedachtevorming
- Anders

Categorie 2

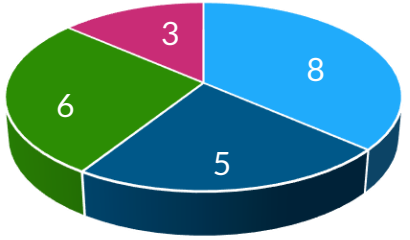
24% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de inhoud is…



- Proces intern
- Proces extern
- Coördinatie
- Gedachtevorming
- Anders

Categorie 3

67% van de respondenten gaf aan behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning, waarvan de inhoud is…



- Proces intern
- Proces extern
- Coördinatie
- Gedachtevorming
- Anders

3. Resultaten van het onderzoek (8/13)

Inhoud van de organisatorische ondersteuning waar behoefte aan is

Bevindingen
Binnen de drie categorieën is aangegeven dat er behoefte is aan extra personeel voor de uitvoering van het schoolprogramma. Een voorbeeld hiervan is een inhoudelijk expert die werk uit handen kan nemen in de uitvoering. Daarnaast wordt vooral een kritische partner genoemd die meekijkt en denkt met planvorming, inzet van interventies, analyse van data.

Ondersteuning bij monitoring van effecten van interventies en het hebben van duidelijke richtlijnen van hoe keuzes te verantwoorden zijn is ook belangrijk voor scholen. De scholen uit categorie 1 en 3 geven vaker aan behoefte te hebben aan een procesmanager; iemand die het gehele proces in de gaten houdt en faciliteert en administreert.

Overall geven de meeste scholen aan in het begin van het NPO behoefte te hebben (gehad) aan gedachtevorming. Vaak is die behoefte er nu niet meer, omdat de kritische vriend/sparringpartner al is vormgegeven binnen het bestuur.

3. Resultaten van het onderzoek (9/13)

Vraag 5

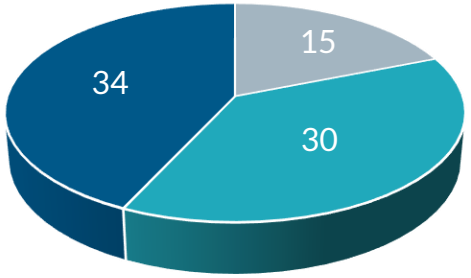
Heeft u deze ondersteuning reeds vormgegeven? En zo ja, hoe heeft u deze ondersteuning vormgegeven?

Toelichting
Let op: *deze percentages zijn gebaseerd op de volledige populatie (N=81) of totale populatie per categorie*

Toelichting
Er konden meerdere antwoorden (ondersteuningsbehoefte) worden gekozen door de school.

Totaalbeeld

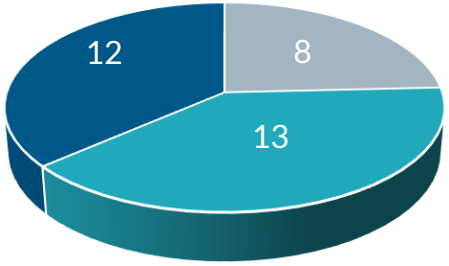
79% van de respondenten gaf aan de ondersteuningsbehoefte al te hebben vormgegeven, namelijk door…



- Inkoop
- Binnen schoolbestuur
- Binnen de school

Categorie 1

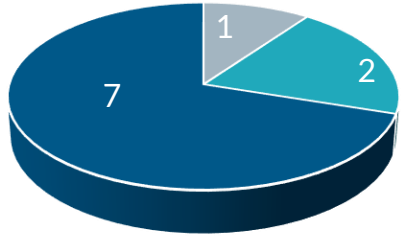
85% van de respondenten gaf aan de ondersteuningsbehoefte al te hebben vormgegeven, namelijk door…



- Inkoop
- Binnen schoolbestuur
- Binnen de school

Categorie 2

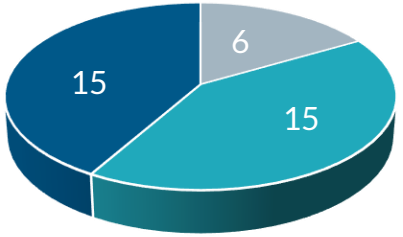
41% van de respondenten gaf aan de ondersteuningsbehoefte al te hebben vormgegeven, namelijk door…



- Inkoop
- Binnen schoolbestuur
- Binnen de school

Categorie 3

93% van de respondenten gaf aan de ondersteuningsbehoefte al te hebben vormgegeven, namelijk door…



- Inkoop
- Binnen schoolbestuur
- Binnen de school

3. Resultaten van het onderzoek (10/13)

Vormgeven van de organisatorische ondersteuning waar behoefte aan is

Bevindingen
Binnen de drie categorieën is aangegeven dat de ondersteuning reeds is vormgegeven binnen het bestuur. Zo regelt het bestuur bijvoorbeeld dat scholen samen kunnen werken en kunnen sparren, of hebben scholen met financiële hulp van het bestuur nieuwe mensen kunnen aantrekken voor de uitvoering van het schoolprogramma. Ook zijn besturen regelmatig genoemd bij gezamenlijke inkoop van externe expertise.

Er wordt gemeld dat er momenteel nog wel behoefte is aan facilitaire en administratieve ondersteuning, zodat de andere personeelsleden zich vooral kunnen storten op de uitvoering van het programma.

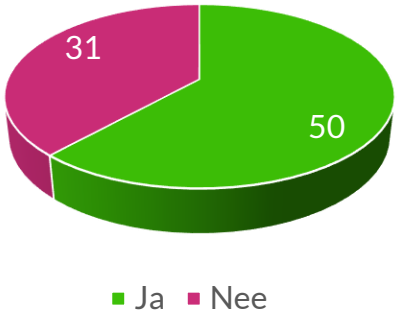
Ook geeft een enkele school aan dat externe interventies uit de menukaart niet altijd direct beschikbaar zijn, doordat er wachtlijsten bestaan.

Redenen dat het nog niet is gelukt om de benodigde ondersteuning vorm te geven zijn;
- Geen tijd en mankracht, te kort aan personeel (categorie 3)
- Gebrek aan vaststaande normen, kaders en richtlijnen en tijdsgebrek, tijdsdruk. Vooral door crisismanagement loopt de vormgeving van de ondersteuning nog (categorie 1 en 2).

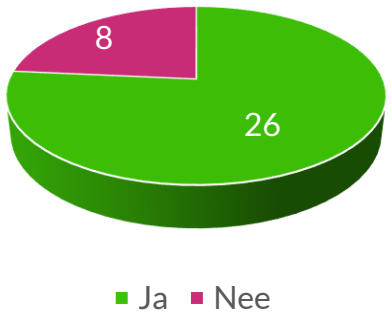
3. Resultaten van het onderzoek (11/13)

6. Vindt u het wenselijk dat het ministerie van OCW organisatorische ondersteuning aanbiedt?

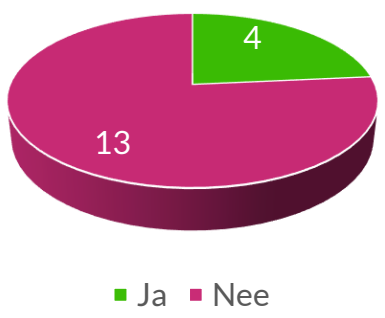
Totaalbeeld



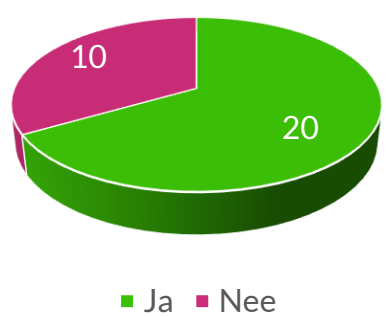
Categorie 1



Categorie 2



Categorie 3



Toelichting
Bij 10 scholen van categorie 2 is deze vraag niet ingevuld, omdat ze geen behoefte hadden aan ondersteuning. Niet ingevuld bij categorie 2 is beschouwd als 'nee'.

3. Resultaten van het onderzoek (12/13)

Wenselijkheid van aanbieden organisatorische ondersteuning door OCW

Bevindingen

Het merendeel van de scholen (62%) geeft aan het wenselijk te vinden dat OCW organisatorische ondersteuning aanbiedt. Daarbij wordt aangegeven dat de organisatorische ondersteuning op aanvraag moet zijn, dus alleen voor de scholen die dat nodig hebben en gerichte vragen hebben. OCW zou volgens scholen uit categorie 1 kunnen helpen om regionale samenwerking te bevorderen, bijvoorbeeld bij inkoop van expertise voor de uitvoering van de schoolprogramma's. Respondenten uit categorie 1 geven aan dat OCW beter de besturen zou kunnen ondersteunen en dat de besturen op hun beurt hun scholen ondersteunen met de uitvoering van het NPO. Zo geven enkele scholen aan dat de ondersteuning die wordt geboden vanuit het bestuur voldoende is, maar dat moet die ondersteuning wel van kwaliteit zijn.

Er zijn ook scholen uit categorie 1 die aangeven dat de NPO-helpdesk, publicaties en Webinars vanuit de VO-raad voldoende informatie bieden. Voor deze scholen is extra ondersteuning niet nodig. Andere scholen uit categorie 1 geven aan eerder behoefte te hebben aan ondersteuning vanuit de VO-raad dan vanuit OCW. Dit omdat het contact met de VO-raad volgens deze scholen goed loopt en de VO-raad meer praktische ondersteuning kan bieden. Het krijgen van feedback op aangeleverde documenten zou volgens meerdere scholen wenselijk zijn, bijvoorbeeld in de vorm van een 'kritische vriend'. Een enkele school geeft aan dat ondersteuning vanuit OCW niet wenselijk is, omdat in hun ogen de regionale verschillen te groot zijn om passende ondersteuning te kunnen bieden.

Tot slot wordt ondersteuning vanuit OCW genoemd op helderheid wat betreft kaders en randvoorwaarden, met name wat betreft behoefte aan langere looptijd van het NPO, structureel geld en heldere informatie over proces en tijdspad.

Binnen alle drie de categorieën is benoemd dat extra mensen nodig zijn om de uitvoering van het NPO goed te kunnen organiseren. Het lerarentekort is een groot probleem bij het realiseren van de doelen van het NPO-schoolprogramma. Scholen uit categorie 2 en 3 geven aan dat zij het liefst hun ondersteuningsbehoefte realiseren met mensen die de onderwijscontext en eigen organisatie kennen. Het aantrekken van nieuw personeel is volgens hen belangrijk om een structurele oplossing te bieden, maar nieuwe mensen aantrekken blijft lastig.

Een enkele school van categorie 2 geeft aan dat de uitvoering van het NPO een gezamenlijke verantwoordelijkheid is van scholen, besturen en OCW en dat daardoor ondersteuning door OCW gewenst is. Ook is er een school die behoefte heeft aan ondersteuning om onderwijs en zorg meer te bundelen. Scholen uit zowel categorie 2 als 3 geven aan dat de ondersteuning die door OCW aangeboden gaat worden nu wel erg laat komt en dat het inmiddels niet meer nodig is.

Scholen in categorie 3 geven aan dat heldere kaders vanuit OCW belangrijk zijn, zodat scholen binnen die kaders zelf keuzes kunnen maken. Vooral bij het aanbreken van nieuwe fase(n) van het NPO is het van belang om heldere, tijdige een eenduidige informatie te krijgen, zodat scholen daarmee aan de slag kunnen. In de resultaten over de aard en de inhoud van de ondersteuning komt deze wens ook sterk naar voren.

3. Resultaten van het onderzoek (13/13)

Vindbaarheid organisatorische ondersteuning door OCW

Bevindingen
Op de vraag op welke wijze het ondersteuningsaanbod van OCW vindbaar moet zijn voor scholen, reageren respondenten uit de drie categorieën dat het aanbod via de NPO-website beschikbaar zou moeten zijn. Wel geven meerdere scholen aan dat het gewenst is dat scholen ook updates, bijvoorbeeld per mail of nieuwsbrieven, krijgen als er nieuwe informatie op de website te vinden is.

Respondenten uit categorie 1 en 3 geven aan dat de informatie over het ondersteunings-aanbod bij besturen bekend moet zijn, zodat zij hun scholen kunnen informeren en adviseren. Door scholen binnen categorie 3 worden gemeenten en PO-Raad en VO-raad genoemd als organisaties waar het ondersteuningsaanbod vanuit OCW vindbaar moet zijn.

Enkele respondenten geven een concreet voorbeeld waar behoefte aan is, zoals een online platform met informatie per NPO-fase waar scholen goede voorbeelden kunnen delen en elkaar kunnen adviseren, bijvoorbeeld op het gebied van verantwoording en monitoring. Op deze wijze kunnen scholen en/of besturen meer van elkaar leren. Een andere manier om scholen te verbinden die is benoemd is een vorm van intervisie, om met elkaar na te denken en expertise uit te wisselen.

Een ander voorbeeld dat wordt gegeven is een databank beschikbaar te stellen waarin personen zijn opgenomen die beschikbaar zijn om expertise te bieden aan scholen en/of besturen. Respondenten uit categorie 1 benoemen als behoefte met name de vindbaar van een 'kritische vriend', oftewel de mogelijkheid om met iemand te kunnen sparren over plannen en beleidskeuzes of om een data-analyse door te nemen om het effect van ingezette interventies te bepalen. Het uitbreiden van de menukaart met iemand die meedenkt over de inzet van interventies wordt ook genoemd. Tot slot is aangegeven dat een vraagbaak van experts, bijvoorbeeld op het gebied van begrijpend lezen.

Type organisatorische ondersteuning door OCW

Bevindingen
Op de vraag hoe de organisatorische ondersteuning door OCW eruit zou moeten zien, wordt door de respondenten binnen categorie 1 en 3 de ondersteuning van een kritische vriend beschreven. Iemand die bijvoorbeeld meekijkt met geschreven plannen, daar feedback op geeft, meekijkt en denkt met data-analyse en praktische vragen kan beantwoorden. Of iemand die van een afstand monitort hoe het gaat op de scholen. Een aanbeveling die daarbij wordt genoemd, is dat dit geen verplichting moet zijn. Dit wordt dan te veel ervaren als (ongewenste) controle.

Respondenten uit de 3 categorieën geven aan extra mensen nodig te hebben. Respondenten uit categorie 2 geven met name aan personen nodig te hebben om werk uit handen te nemen, waardoor het vaste schoolteam zich kan richten op lesgeven. Hierbij valt te denken aan het uitzetten van de schoolscan. Respondenten uit categorie 1 en 3 geven daarnaast ook ondersteuning te wensen op het gebied van duurzame inzetbaarheid.

Naast de geconstateerde behoefte aan meer tijd voor uitvoering van het NPO, meer structureel geld, heldere kaders en formats, tijdige informatie en heldere verwachtingen waar scholen aan moeten voldoen per NPO-fase, wordt ook benoemd dat er behoefte is aan duidelijkheid over interventies die niet op de menukaart staan benoemd. Ook geeft een enkele school aan dat zij vanuit OCW tijdige informatie wensen over scholensluitingen (voorgaand aan een persconferentie). Tot slot geeft een enkele respondent aan meer ruimte te wensen bij het inzetten van middelen vanuit het (onderwijs)budget ten behoeve van de ondersteuningsstructuur op een school in een kansarme wijk.

4. Kernbevindingen

Terugkijkend op de resultaten en bevindingen uit het vorige hoofdstuk, beschrijven we een aantal kernbevindingen en vragen.

Kernbevinding 1

Scholen uit categorie 2 geven minder vaak aan dat ze behoefte hebben aan ondersteuning dan scholen uit categorie 1 en 3. Daarentegen geven deze scholen wel vaker aan dat de uitvoering onder druk staat wegens een tekort aan personeel.

- *Zien deze scholen hun personeelstekort als feit in plaats van een hulpvraag om extra ondersteuning?*

Kernbevinding 2

Bij de inhoud en aard van de ondersteuningsbehoefte wordt door de meeste scholen aangegeven behoefte te hebben aan een kritische partner. Oftewel, een persoon die (kritisch) meekijkt en meedenkt met planvorming, inzet van interventies en het analyseren van beschikbare data. Deze behoefte voor ondersteuning door een kritische vriend, is bij scholen van categorie 3 het grootst. De beperkte geconstateerde ondersteuningsbehoefte bij scholen van categorie 2, is wat meer praktisch en coördinerend van aard.

- *Hoe kan er door OCW of andere partners worden voorzien in de behoefte aan een kritische vriend die er lijkt te zijn bij scholen? En wat kan er worden gedaan met de meer praktische en coördinerende ondersteuningsbehoeften?*

Kernbevinding 3

Een belangrijke aanbeveling die scholen doen in het onderzoek is dat een online platform kan helpen om goede voorbeelden uit te wisselen en expertise met elkaar te delen. Wegens de praktische inslag van een dergelijk platform is het volgens sommige scholen logischer om dit platform te bieden vanuit de raden, dan vanuit OCW.

Ook is genoemd het realiseren van een databank waarin mensen worden opgenomen die beschikbaar zijn om hun expertise te delen. Anders dan de menukaart kan de insteek van deze databank een afgebakend stuk kennis of expertise zijn vanuit een expert. Bij de NPO-Helpdesk krijgen we soms ook vragen van mensen die aangeven dat ze beschikbaar zijn en graag zouden willen meehelpen om de leerachterstanden bij leerlingen terug te dringen. Zij vragen zich af waar zij terecht kunnen om hun expertise aan te bieden.

- *Zou een dergelijke databank kunnen helpen bij het inperken van het 'handen tekort-probleem' voor de uitvoering van schoolprogramma's? Scholen geven ook aan behoefte te hebben aan expertise op een bepaald gebied zoals begrijpend lezen. Wellicht kan de databank hier ook bij helpen.*

Kernbevinding 4

Naast organisatorische ondersteuningsbehoefte, zijn ook andere behoeften geconstateerd. De vaakst benoemde behoefte van scholen uit alle categorieën is behoefte aan duidelijke kaders (bijvoorbeeld voor de schoolscan en het schoolprogramma, maar ook als het gaat over monitoring van resultaten en verantwoorden hoe NPO gelden zijn besteed), tijdige informatie, heldere verwachtingen per fase van het NPO.

- *Welke mogelijkheden zijn er om tegemoet te komen aan deze ondersteuningsbehoefte? En welke samenwerking tussen de diverse partners in het veld is hierbij helpend?*

Kernbevinding 5

Tot slot geven scholen aan van OCW te hopen of verwachten dat OCW oog heeft voor het personeelstekort en de crisissituatie omtrent corona waar veel scholen zich momenteel in bevinden. Dit is voornamelijk gewenst bij de verantwoording, als uitvoering van het NPO-schoolprogramma door die redenen niet (volledig) is gelukt.

Bijlagen

1. Opzet van het onderzoek: ligging onderzoekspopulatie
2. Deelnemende scholen (n=81): sector en type school
3. Deelnemende scholen (n=81): functies
4. Complete vragenlijst

Bijlage 1 | Opzet van het onderzoek: ligging onderzoekspopulatie

Categorie 1

Categorie 2

Categorie 3

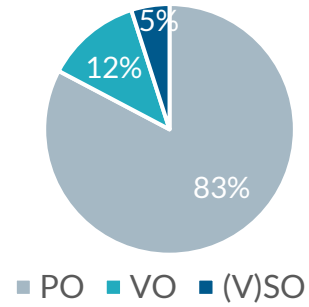
Niet deelgenomen aan onderzoek

Voor elke plaats waar één of meerdere scholen behoorden tot de onderzoekspopulatie is één markering aangegeven. Hierdoor zijn er minder dan 100 markeringen weergegeven op de kaarten.

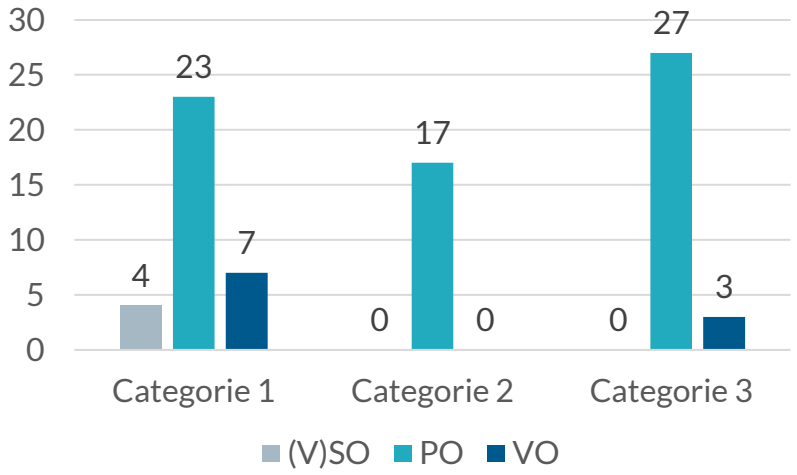
Bijlage 2 | Deelnemende scholen (n=81): sector en type school

Sector scholen

Toelichting
Het percentage deelnemende scholen per sector komt overeen met de landelijke sectorverdeling, waarbij 80% van de scholen bestaat uit PO, 17% uit VO en 3% uit (V)SO voorzieningen.

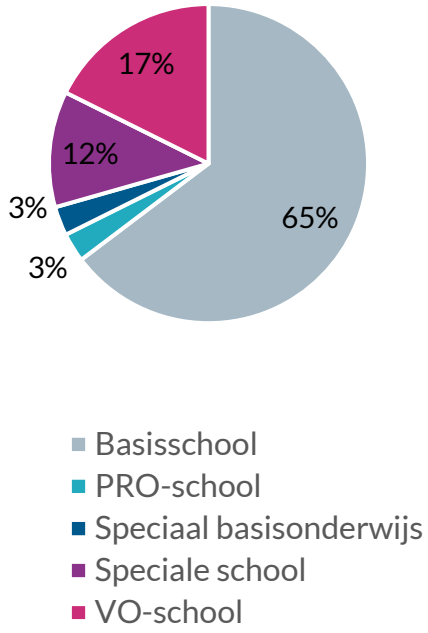


Sector scholen per categorie

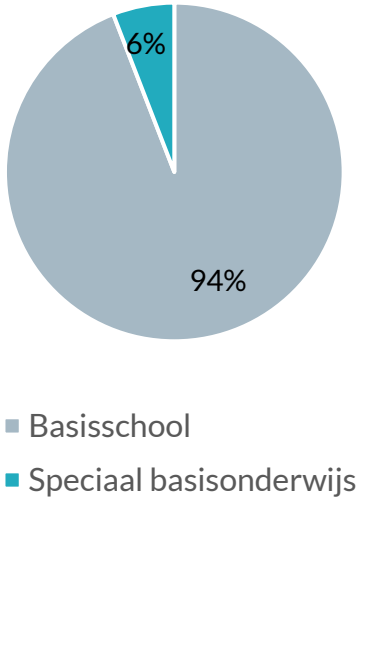


Type school per categorie

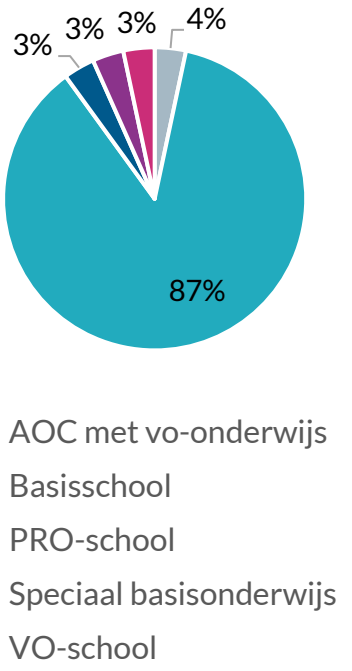
Categorie 1



Categorie 2

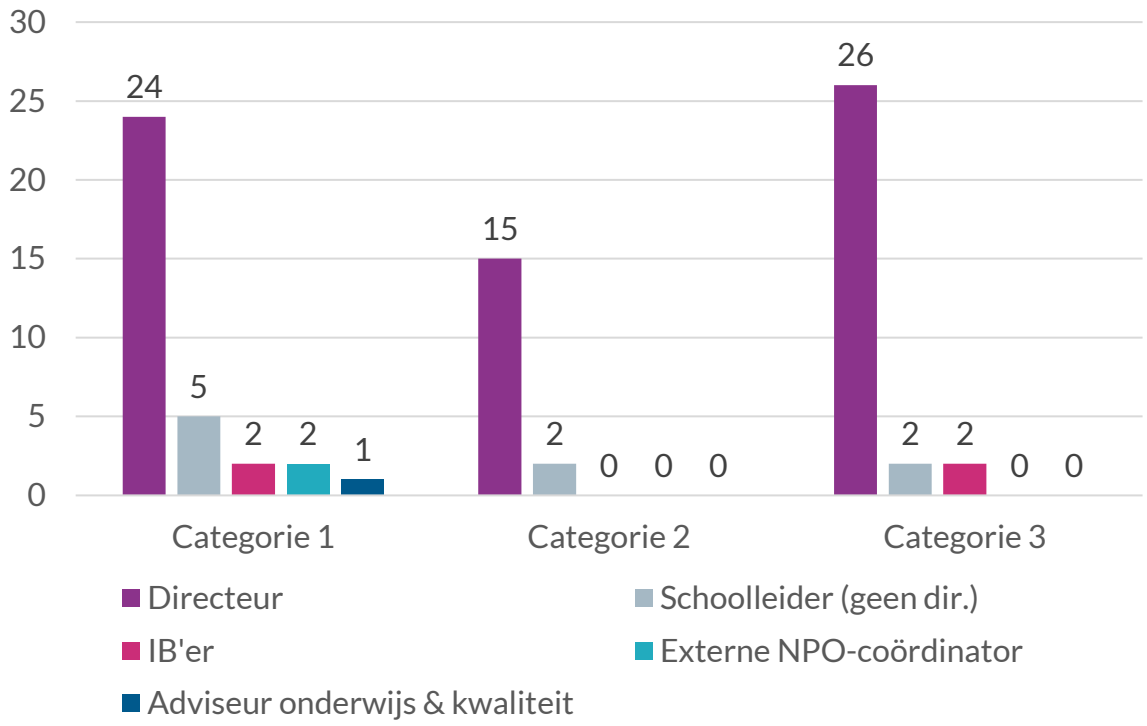


Categorie 3



Bijlage 3 | Deelnemende scholen (n=81): functies

Functies van de 81 geïnterviewden



Bijlage 4 | Complete vragenlijst

1. Heeft u behoefte gehad of nog steeds aan organisatorische ondersteuning bij het Nationaal Programma? *(alleen categorie 2 scholen)*
1. U heeft aangegeven behoefte te hebben aan organisatorische ondersteuning. *(alleen categorie 1 en 3 scholen)*. Op welke fase of fases van het Nationaal Programma heeft deze behoefte betrekking?
    - Schoolscan/analyse
    - Schrijven schoolprogramma
    - Afstemmen schoolprogramma met MR en andere betrokkenen
    - Implementatie/uitvoering van het schoolprogramma

Toelichting - Bij welke huidige fase(n) van het NPO is er behoefte aan organisatorische ondersteuning

2. Verwacht u in de komende fasen van het Nationaal Programma deze behoefte aan organisatorische ondersteuning (nog steeds) te hebben?
    - Ja
    - Nee

3. Bij welke fase(n) verwacht u deze behoefte aan organisatorische ondersteuning (nog steeds) te hebben?
    - Monitoring van de voortgang
    - Verantwoording
    - Herijking van de schoolscan (voorjaar 22)
    - Bijstellen van het schoolprogramma (zomer 22)
    - Implementatie/uitvoering van het schoolprogramma (nu en schooljaar 22/23)

Toelichting - Bij welke komende fase(n) van het NPO is er behoefte aan organisatorische ondersteuning

4. Wat is de aard van de organisatorische ondersteuning waar u behoefte aan heeft?
    - een kritische vriend
    - een coördinator in de school
    - anders, vul toelichting in

Toelichting - Bij de aard van organisatorische ondersteuning waar behoefte aan is

5. Wat is de inhoud van de organisatorische ondersteuning waar u behoefte aan heeft?
    - proces intern
    - proces extern
    - coördinatie
    - gedachtevorming
    - anders, vul toelichting in

Toelichting - Bij de inhoud van organisatorische ondersteuning waar behoefte aan is

6. Heeft u deze ondersteuning reeds vormgegeven?
    - Ja
    - Nee

Toelichting - wel/niet ondersteuning reeds vormgegeven

7. Op welke manier heeft u de ondersteuning reeds vormgegeven?
   Inkoop
    - Binnen het schoolbestuur
    - Binnen de school

8. Wat is de reden dat u de ondersteuning nog niet heeft vormgegeven?

9. Vindt u het wenselijk dat het ministerie van OCW organisatorische ondersteuning aanbiedt?
    - Ja
    - Nee

Toelichting
- Wel/niet wenselijk dat ministerie van OCW organisatorische ondersteuning aanbiedt
- Waar zou dit aanbod vindbaar moeten zijn?
- Met welk type aanbod bent u geholpen?

Colofon

organisatie-advies | interim-management | werving & selectie | academie | communicatie-collectief

verantwoord veranderen

Beter onderwijs

Wij geloven in de jeugd. En wij geloven in onderwijs dat jongeren helpt hun plek te vinden. Daarom werken wij in het onderwijs. Met, naast en voor u. Van de klas tot aan de bestuurskamer en van docent tot raad van toezicht. En alles daartussen. Met oog voor kinderen en docenten en verstand van processen en organisaties.

Uw vragen zijn ons uitgangspunt. Maar we zijn niet bang deze ter discussie te stellen of samen met u aan te scherpen. We willen adviseren met lef, betrouwbaar voor onze opdrachtgevers en met een onafhankelijke deskundige blik. Als adviseur, interimmer, coach, trainer of sparringpartner.
Wij willen het verschil maken voor mensen en organisaties. We brengen teweeg, presteren met passie en vinden de juiste mens voor de juiste plek. Advies, interim-management en werving & selectie. Wij zijn B&T en kijken uit naar onze (volgende) ontmoeting.