



De merkwaarden van onze school? We zijn toch geen bedrijf?!

De relatie tussen internal branding en het gewenste en beloofde beeld van een school.

Dicky Wijland en Dorinda van Oosten

In het onderwijsveld gaat marketing een steeds prominentere rol spelen. Onderwijsmarketing blijkt interessante gespreksstof. ROC's en instellingen voor het hoger en wetenschappelijk onderwijs besteden hier al enkele jaren nadrukkelijk aandacht aan. Ook het voortgezet en het primair onderwijs hebben het marketingvraagstuk opgepakt. Vooral het werken aan een krachtig imago en het innemen van een duidelijke positie in de onderwijsmarkt staat in deze discussies centraal.

Heeft een school een duidelijk en krachtig imago nodig en zo ja, hoe creëer je deze dan als school? Waar moet je als school aandacht aan besteden en wat zijn de valkuilen in een dergelijk ontwikkelingsproces? Wat kan onderwijsmarketing uw school wel en niet bieden en wat is Internal Branding? Allemaal vragen waarop in dit artikel een antwoord wordt gegeven. In een volgend nummer van Redax Magazine wordt de theorie in de praktijk toegepast. Een good practice voorbeeld van een school uit Noord-Brabant wordt dan helder uit de doeken gedaan.

Waarom zouden we ons als onderwijsinstelling onderscheiden?

Hoewel scholen veel aandacht besteden aan de kwaliteit van hun onderwijsprogramma, de zorg voor de leerlingen en de inrichting van het gebouw, is het voor ouders en leerlingen vaak niet duidelijk wat die school zo bijzonder maakt. De school als onderwijsinstelling wordt door buitenstaanders vaak gezien als een mix van werkwijzen, indrukken en opvattingen. Diffuus en onduidelijk dus. De school wordt immers gemaakt door de individuele leerkracht voor de klas en ondanks alle gezamenlijke afspraken bestaan er vaak nog grote verschillen in het omgaan met leerlingen en communiceren met ouders.

Kijken, proeven en beleven

Iedere school wordt geconfronteerd met concurrentie. Was het vroeger al van tevoren bepaald waar de kinderen naar toe zouden gaan, tegenwoordig gaan ouders (en in het VO met name de leerlingen: 35%) 'shoppend' langs verschillende scholen: 'welke past het beste bij mijn kind? En bij mij?' Het komt niet zelden voor dat kinderen

uit één gezin naar verschillende basisscholen gaan: wat goed is voor de één, is dat nog niet voor de ander. Ouders kiezen niet meer vanzelfsprekend voor de buurtschool, maar gaan scholen bekijken, proeven en beleven. De belangrijkste criteria bij de keuze zijn het imago (hoe staat de school aangeschreven? En wat roept de school voor een gevoel en beelden bij mij op?) en de sfeer op school.

Het is inmiddels wel duidelijk: scholen moeten zich onderscheiden, zich positioneren en profileren. Veel scholen doen dat door in de schoolgids en op de website specifiek te vermelden dat aandacht besteed wordt aan kwaliteit, dat het kind centraal staat en zich op de school optimaal kan ontwikkelen, dat er een veilige en inspirerende leeromgeving wordt geboden, dat de zorg op maat is, dat ... De vraag is echter of we ons hiermee kunnen onderscheiden. Is het niet vanzelfsprekend dat het onderwijs goed is, het kind centraal staat en de omgeving veilig is? Verwachten ouders en leerlingen niet dat iedere school goed onderwijs aanbiedt, net zoals we verwachten dat het brood van de bakker vers is, de dokter kundig in het stellen van een diagnose, de dure kleding langer meegaat dan één wasbeurt?

Hoe kunnen we ons dan onderscheiden?

Nu duidelijk is waarmee we ons als school niet expliciet kunnen onderscheiden, zullen we moeten zoeken naar aspecten die authentiek en specifiek zijn voor onze school. Elke organisatie, en dus elke school heeft een al dan niet bewust gekozen identiteit met de daarbij behorende krachten en uitdagingen. Wat willen we voor onze leerlingen betekenen? Op welke manier bieden we dat goede onderwijs aan, creëren we die veilige en inspirerende omgeving, stellen we het kind centraal? Waar liggen bij ons de accenten? Wat willen we de kinderen dagelijks laten ervaren? En hoe gaan we met elkaar om binnen de school?

Iedere school heeft naast een identiteit ook een imago: de externe beleving van de identiteit. Hoe beleven de ouders, de leerlingen, het bestuur, de collega's en andere belanghebbenden de school? En hoe wilt u dat uw school door deze externe belanghebbenden beleefd wordt? Niet altijd komt het imago overeen met de (door de school gekozen) identiteit.

Een krachtig imago is van essentieel belang voor een duidelijke positionering op de scholenmarkt. Maar een krachtig imago ontstaat niet bij toeval. En ook niet door allerlei externe marketingactiviteiten, zoals het verspreiden van mooie folders of het hebben van een kleurrijke website. Ook al helpt externe marketing bij het richten van de externe beleving (het imago), het levert niet per definitie een duidelijke passende positionering in de onderwijsmarkt op. Integendeel! Een krachtig imago en positionering ontstaat vanuit de school. 'Buiten winnen is binnen beginnen!' Een eigen identiteit en een krachtig imago, onlosmakelijk verbonden eenheden, zijn gebaseerd op het dieper liggende waarom en hoe van ons werk.



.....
 Het merk is de belofte van
 en externe betrokkenen.



DNA en cement

Het waarom en hoe gaat over de waarden van ons werk, de basis van ons handelen, de ziel van ons onderwijs. Waarden die niet vanzelfsprekend zijn, maar die we kiezen omdat die bij ons passen. Waarden die in het DNA van onze school zitten, in het cement tussen de stenen. Deze waarden gaan over passie, geloof en gevoel. Het gevoel dat we als school of leerkracht aan leerlingen en ouders willen overdragen is moeilijk te vangen in schoolplannen, websites of folders. Als school zijn we pas echt authentiek als we hetgeen we willen uitstralen intern ook beleven en waar maken. Als ons handelen in het verlengde ligt van onze waarden.

We onderscheiden ons al

Soms kom je op een school waar alles lijkt te kloppen. De beloftes uit de schoolgids zijn voelbaar in het gebouw, in de wijze waarop leerkrachten met kinderen en elkaar omgaan. Kortom, het klopt. Dit is een school die duidelijk voor bepaalde waarden heeft gekozen en erin is geslaagd de consequenties ervan te vertalen in zichtbaar gedrag, in concrete onderwijsconcepten, in heldere keuzes in het onderwijs- en begeleidingsprogramma en in de inrichting van het gebouw. Het tegenovergestelde komt natuurlijk ook voor. Scholen die, vooruitlopend op interne ontwikkelingen, beloven wat (nog) niet waargemaakt wordt of kan worden. Waar de waarden niet unaniem worden gedeeld en beleefd, laat staan herkenbaar zijn. Waar gedrag van medewerkers nergens aan getoetst kan worden.

Iedere school, ieder onderwijsconcept, al zijn er nog zoveel verbeterpunten, kent positieve dimensies. Belangrijk is dat scholen zich bewust worden van hun kracht en deze uitwerken tot merkwaarden. Vaak horen we bij een merkontdekkingstraject op scholen: "maar dat doen we eigenlijk al, we waren het ons alleen nog niet bewust!" De kracht van de school is nog niet gevangen in een 'merk'.

Waarom zou men voor uw school kiezen?

Veel leerkrachten vinden het moeilijk om een concreet antwoord te geven op deze vraag. 'We geven gewoon goed onderwijs', 'het onderwijs bij ons is heel vernieuwend', of 'ons onderwijs is maatwerk, we houden rekening met verschillen tussen kinderen'. Allemaal waar en heel belangrijk, maar niet erg onderscheidend.

Van het bedrijfsleven kunnen we leren dat we niet moeten benoemen wat vanzelfsprekend is, maar ons juist moeten positioneren door keuzes te maken. Niet alle ontwikkelingen volgen, maar ook dingen niet doen. Niet een school willen zijn waar de nadruk ligt op de sociale én sportieve én culturele én creatieve én ... ontwikkeling van het kind. De school zal naar buiten moeten treden met een helder concept, dat aanspreekt en waarmee de school zich onderscheidt van de concurrent. Een concept waarbij de merkwaarden de inspiratiebron zijn voor de werkprocessen, het gedrag, die zin en betekenis geven aan de dagelijkse werkzaamheden. En dat vraagt om keuzes maken ten aanzien van het merk. 'Wie niet durft te kiezen, zal nooit gekozen worden!'

Internal Branding

Het gestructureerd werken aan je identiteit en imago, uitgaande van je merkwaarden, wordt Internal Branding genoemd (sorry, er is nog geen acceptabele Nederlandse omschrijving voor). Het gaat over het tot leven brengen van het merk binnen de school. Volgens de uitgangspunten van Internal Branding wordt de identiteit van een organisatie door een merk weergegeven. Dit merk is opgebouwd uit een aantal, voor de school specifieke en authentieke, merkwaarden die van binnenuit tot leven wordt gebracht door het gedrag en de houding van de medewerkers. Wanneer een school belooft zorgzaam en enthousiast te zijn, dan moet dat in alles wat de school doet tot uiting komen.

.....
de school aan alle interne
.....

De merkwaarden van een school gaan verder dan de normen en waarden uit de samenleving. Deze mag je in principe bij iedere school verwachten. 'Respect voor de ander' is dus niet bepaald een onderscheidende merkwaarde. Merkwaarden gaan ook verder dan de zogenaamde organisatierandvoorwaarden. Dat een school goede onderwijskwaliteit moet leveren is geen onderscheidend kenmerk, dit is immers een basiskenmerk voor elke school.

U snapt het al, een merk moet onderscheidend zijn. Een bekend gegeven. En natuurlijk moet een merk die belofte vangen waar uw belanghebbenden, intern en extern, op zitten te wachten. Vernieuwend aan het merkenken is echter, hoe gek het misschien ook klinkt, dat een merk ook 'echt eigen', ofwel authentiek moet zijn. Het merk moet passen bij wat de school nu is of minimaal in potentie kan worden. Kortom, geen dingen beloven die je niet wilt of kunt nakomen. Als je niet ambitieus bent dan is daar niets mis mee, maar vang deze merkwaarde dan ook niet in het merk. Immers, niets is zo schadelijk voor een relatie als het niet nakomen van een belofte.

De belangrijkste dragers van de merkwaarden zijn de medewerkers. Bij het realiseren van de merkwaarden staan dan ook het gedrag en de houding van de mensen in de organisatie centraal. Het zijn de medewerkers van de school die de school zo krachtig maken. Zij realiseren een duidelijke positionering en belofte in de schoolomgeving. De mensen maken de school! Niet de methodes, het gebouw of de inrichting van de lokalen.

Ook is niets zo funest als het opleggen van gewenst gedrag. Een mooie nieuwsbrief met de boodschap 'vanaf nu ben jij zorgzaam en enthousiast' wekt in de meeste gevallen eerder weerstand dan energie op. De kracht van Internal Branding is dat medewerkers zelf invulling mogen geven aan de merkwaarden en aan het realiseren van de schoolambitie. Medewerkers ontdekken zelf wat de merkwaarden voor hen betekenen, hoe zij daar vanuit hun rol en functie binnen de school en vanuit hun eigen persoonlijkheid concreet invulling aan kunnen geven en hoe zij daar actie op kunnen ondernemen. Zo wordt het gevoel van eigenaarschap, ambassadeurschap, verantwoordelijkheid en pro-activiteit van binnenuit, vanuit de basis van de schoolorganisatie gestimuleerd en tot leven gebracht met als extern resultaat een duidelijke en eenduidige positionering van de school in de samenleving. Zo wordt het merk in hoofd en hart aantrekkelijk en inspirerend voor de medewerkers, de leerlingen en alle andere interne en externe belanghebbenden.

Heldere keuzes, zichtbaar gedrag en een eenduidige uitstraling

Een merk is, zoals gezegd, opgebouwd uit een aantal merkwaarden. Iedere merkwaarde is al authentiek voor de organisatie, maar de combinatie ervan maakt het tot een uniek en onderscheidend geheel.

Bijvoorbeeld: het merk van onze school is opgebouwd uit de merkwaarden:

Zorgzaam:	betrokken, toegewijd, warm, hartelijk, sociaal, positief,
Nuchter:	praktisch, realistisch, zelfbewust, puur, kracht van de eenvoud
Grensverleggend:	ondernemend, vooruitstrevend, vooruitkijkend, lef,
Enthousiast:	stimulerend, opgewekt, positief,
Open:	uitgesproken, duidelijk, eerlijk, transparant, constructief confronterend

Deze merkwaarden vormen het kompas voor gedrag, beleid, aanbod en activiteiten van 'de school'. Maar meer nog, het merk garandeert continuïteit in de omgang met kinderen en ouders; de merkwaarden zijn op alle momenten en in alle leerjaren herken-

baar. De leerkracht voor de klas máákt het onderwijs op zijn eigen wijze, maar met een eenduidige uitstraling: eenheid in verscheidenheid! Daarnaast geeft het merk richting aan verandering of vernieuwing: wat past bij ons en wat niet? Wat laten we aan ons voorbij gaan, wat gaan we ontwikkelen?

Professionele cultuur

Om te komen tot een eenduidige uitstraling waarin de merkwaarden herkenbaar zijn in het gedrag van de medewerkers, het vertalen van het beleid naar de praktijk en het maken van keuzes op basis van beleid en merk, is een professionele organisatiecultuur van essentieel belang.

Deze cultuur kent twee concrete aspecten:

- een duidelijke opdracht aan het team of de teams (professionele resultaatverantwoordelijke eenheden) gebaseerd op de visie en missie en de merkwaarden,
- een heldere communicatiecultuur en structuur.



Merk en communicatie

Timmeren

Veel scholen, of het nu PO of VO is, slaan in een traject van kwaliteitsverbetering, innovatie of verandering een belangrijke stap over: de communicatie met hun 'klanten' en de samenleving, of in bedrijfstermen te spreken: de stakeholders. In scholen wordt met hart en ziel gewerkt aan het realiseren van de gestelde doelen, aan het verbeteren van het onderwijs, aan het creëren van kansen voor kinderen. Er wordt hard 'getimmerd', maar men vergeet ook 'aan de weg te timmeren'. Ouders hebben er vaak geen idee van aan welke onderwerpen de school van hun kind dit schooljaar specifieke aandacht besteedt, laat staan van het veranderings- of vernieuwingstraject van de komende jaren. 'Ouders mogen bij ons altijd het schoolplan inzien', wordt wel gezegd, 'Ouders kunnen met al hun vragen bij de leerkracht of directie terecht'. Dit getuigt echter niet van een erg pro-actief communicatiebeleid, waarin de dialoog al plaatsvindt voordat de vraag is gesteld. Natuurlijk bevestigen ook hier de uitzonderingen de regel. Er zijn scholen waar ouders echte inspraak hebben, waar ze samen met leerkrachten in een kwaliteitscirkel de kwaliteit bewaken, waar ideeën van ouders welkom zijn, kortom, waar ouders echte educatieve partners zijn.

Veel scholen zijn een beetje introvert:

ze werken hard maar vergeten het te delen met hun belangrijkste partners: ouders en samenleving.

Be good and tell it!

Het imago van scholen is vaak gebaseerd op toeval en onvolledige informatie: verhalen, incidentele gebeurtenissen, wapenfeiten uit het verleden die niet meer geldend zijn voor het heden, spraakmakende incidenten, gesprekken van de individuele leerkracht met ouders, ... Echter, wanneer omtrent waarden, communicatie en voorlichting geen duidelijk beleid is vanuit de waarden van de school, wordt het hoe en wat van communicatie door een aantal hardnekkige wetmatigheden bepaald:

- geruchten zijn boeiender en weerbarstiger dan officieel nieuws,
- slecht nieuws gaat te paard, goed nieuws te voet,
- onvolledige informatie vult de ontvanger zelf aan,
- iedere medewerker communiceert over alles met iedereen op eigen wijze.

Communicatiebeleid op scholen is een delicaat onderwerp. Immers, leraren zijn beroepscommuniqueerders. Zij zijn opgeleid een boodschap te vertalen naar de doelgroep en deze over te dragen. Toch is het ook, of juist, op scholen noodzaak dat omtrent communicatie beleid wordt gemaakt, dat het strategisch wordt ingezet om buiten en binnen te verbinden. Waarbij een relatie wordt gelegd tussen de mensen achter het merk, de medewerkers, en de externe doelgroepen. De essentie van de communicatie is steeds: doen wat je zegt en zeggen wat je doet! Bestaan = communiceren!

Be good and show it!

Aansluitend op bovenstaande wordt een belangrijk deel van communicatie ook bepaald door de symboliek. Denk aan uw logo, huisstijl, maar ook uw huisvesting en de inrichting. Wat past juist wel en juist niet bij de merkpositionering van uw school? Ook hierin kan het merk een inspirerend kompas vormen om te komen tot een symboliek die nauw aansluit bij hetgeen u wilt uitstralen.

Het onderwijs: een melkweg vol unieke stralende sterren!

Onderwijs is één van de belangrijkste hoekstenen van onze samenleving. Het is voor een groot deel bepalend voor de ontwikkeling van onze kinderen en dus een essentiële toegevoegde waarde aan onze samenleving! Daarom mag het onderwijs stralen!

Onderwijsmarketing gaat dan ook niet over loze beloften of 'gebakken lucht'. Het gaat over inhoud, kwaliteit en zorg voor de leerlingen, over het belang van de leerkrachten, onderwijsassistenten, coördinatoren en zorgteamleden. En wel op een manier die past bij die ene zeer specifieke school, namelijk uw school! Het onderwijs mag stralen en onderwijsmarketing kan u wijzen op de mogelijkheden hoe te stralen. De ontdekkingsreis is begonnen en wordt vervolgd in een volgende Redax Magazine...

Drs. Dicky Wijland is senior adviseur Management & Consultancy. **Drs. Dorinda van Oosten** is hoofd Marketing. Samen vormen zij het onderwijsmarketingteam van Edux Onderwijsadviseurs.

