

Marketing en merkontwikkeling in het primair onderwijs

Een school met een merk

Dorinda van Oosten en Dicky Wijland



In het artikel in het vorige nummer van Redax Magazine zijn marketing, merkontwikkeling en internal branding in het onderwijs theoretisch weggezet. Nu nemen wij u graag mee in het gerealiseerde traject bij Mytylschool De Schalm te Breda. Met dit artikel hopen wij u aan de hand van een concreet voorbeeld praktisch inzicht te bieden in de stappen die genomen kunnen worden als het gaat om marketing in het onderwijs.

Er was eens ...

Er was eens een school waar iedereen hard en bevolgen werkte. Waar alle medewerkers slechts één doel voor ogen hadden: dat de kinderen een fijne schooltijd zouden doorlopen en zich optimaal zouden ontwikkelen. Iedereen deed dat op zijn eigen manier. Als men aan de mensen in de buitenwereld vroeg wat zij van de school vonden, wist men daar niet zo gauw een antwoord op te geven. 'Wel goed, geloof ik, ja een goede school.' Ook de bestuurders van de school konden deze vraag niet zo goed beantwoorden. 'Er waren geen klachten en de inspecteur was tevreden. Een goede school dus. Maar de directeur van de school was niet tevreden. Hij wilde dat men meer kon zeggen dan 'een goede school, geloof ik'. Hij wilde dat men de school leerde kennen, dat men precies wist hoe het onderwijs aan de kinderen werd aangeboden, wat men in de school deed, wat men belangrijk vond. 'Dus', dacht hij, 'we moeten een brochure schrijven waar dit allemaal in staat. Zodat iedereen het kan beleven.' Met deze gedachte kwam hij bij Edux.

Buiten winnen is binnen beginnen

Mytylschool De Schalm te Breda heeft al een kwaliteitssystem ontwikkeld dat voor alle betrokkenen is verwoord in de brochure 'De droom van de Schalm'. Ton Metselaar, directeur van De Schalm, heeft al snel een knelpunt onderkend in het realiseren van de droom: "Intern blijft het gevoel leven dat 'De droom van De Schalm' iets van de directie is en te weinig van de medewerkers zelf." Daarom heeft Ton Metselaar Edux Onderwijsadviseurs gevraagd om vorm te geven aan 'wat wij onder één goede Schalm verstaan', op een manier die letterlijk en figuurlijk breed gedragen wordt.

Ton Metselaar licht de aanleiding van het traject verder toe: "Wat meespeelt in de behoefte aan een duidelijke merkpositionering van De Schalm, zijn de ontwikkelingen van het INOS-bestuur, waar De Schalm onder valt.' Stichting INOS heeft vorig jaar haar visie en missie geformuleerd. Het mag als vanzelfsprekend worden beschouwd dat deze ontwikkelingen op stichtingsniveau van invloed zijn op de ontwikkelingen van de Mytylschool binnen deze stichting en doorvertaald moeten worden. Ton vervolgt: " Ik denk dat het heel goed is om binnen stichtingen in het primair onderwijs het speciaal onderwijs sterk te profileren omdat ze deel uitmaakt van de zorgstructuur in de nabije omgeving. Het merkontwikkelingstraject heeft de koppeling met het INOS-beleid versterkt zonder de authenticiteit van De Schalm aan te tasten.'

In dit traject gaat het niet om het verbeteren van de concurrentiepositie van De Schalm. De Schalm kent immers weinig concurrentie in haar regio. 'Op zich jammer', zegt Ton. ' Volgens mij word je van concurrentie scherper en dat versnelt de ontwikkeling van de school. Het voortgezet onderwijs is zich sterk aan het profileren, het primair onderwijs tot nu toe minder. Laten zien waar je voor staat, dat is belangrijk.' In het primair onderwijs wordt dit steeds meer van belang. Trajecten als merkontwikkeling, marketing en communicatie zijn daarbij essentieel. De school moet laten zien wat ze doet, hoe goed zij het doet en waarom zij het doet en (wat ze doet ook goed doet). De introductie van Passend Onderwijs maakt het noodzakelijk dat de realisatie van zorg binnen de verschillende scholen transparant gemaakt moet worden. Elke school zal de meerwaarde voor zijn partners duidelijk moeten maken. 'Als onze Mytylschool geen meerwaarde kan aantonen tegenover het primair of voortgezet onderwijs, dan zijn wij over enkele jaren verdwenen. Zonder een duidelijke meerwaarde zou dat ook terecht zijn.'

Bij de totstandkoming van het traject deelt Ton Metselaar al snel de mening van Edux dat 'buiten winnen binnen beginnen' is. De eerste belangrijke stap in het traject betreft het met elkaar nadenken over de specifieke waarden van de school. Wát maakt onze school nu zo bijzonder? Alle teamleden van de school hebben daar eigen ideeën over. Soms verschillen deze ideeën van elkaar, vaak blijken deze met elkaar overeen te komen. Er zijn dus wel degelijk gedeelde waarden. Deze waarden moeten alleen nog maar ontdekt worden, tot leven gebracht worden, voordat men ermee naar buiten kan gaan.

Eerst intern aan de slag dus!



Mytylschool De Schalm

De ontdekkingstocht

De opdracht is helder: de gemeenschappelijke waarden ontdekken en tot leven brengen. Een dergelijk traject opstarten op een school met ruim honderd (101) medewerkers vormt een uitdaging. De Schalm heeft reeds diverse activiteiten met de teamleden ondernomen en visie en strategische doelen zijn al ruimschoots aan bod gekomen. Daarom is van meet af aan gebruik gemaakt van alle informatie die uit voorgaande discussies op school al naar boven is gekomen. Deze informatie vormt het startpunt van het traject. Hiermee wordt tevens voorkomen dat trajecten als 'dubbelop' worden ervaren. Aansluitend op deze inzichten heeft de directie van De Schalm met de adviseurs een ontdekkingstocht uitgewerkt waarin samen met alle medewerkers de volgende stappen zijn genomen:

Stap 1: waarom

Met het management wordt allereerst stilgestaan bij het 'waarom'. Waarom wil de school zich duidelijk profileren in de 'buitenwereld'? Wat verwacht de directie daarbij van de 'binnenwereld', de medewerkers, de leerlingen? Wat moet een sterke profilering opleveren? De bron van de vraag van De Schalm is: we willen samen en eenduidig werken aan de droom en de ambities van de school en uiteindelijk komen tot een school waar iedereen, leerlingen, ouders, medewerkers, bestuur en samenleving trots op is!

Stap 2: gezamenlijke waarden

Samen met de medewerkers start de ontdekkingstocht naar de gezamenlijke waarden. 'Welke waarden zijn voor de medewerker van

De Schalm de inspiratiebron voor het werken op deze school, met deze kinderen?'

Zeer bewust is gekozen voor de volgende aanpak:

- De medewerkers van De Schalm zijn opgedeeld in vier groepen. Kleinere groepen stimuleren de onderlinge interactie. Zo komt elke medewerker aan het woord en kunnen de collega's op meningen en uitspraken inhaken en voortborduren. Deze opzet stimuleert het uitspreken van behoeften en motivaties op een dieperliggend niveau. Tegelijkertijd wordt de aansluiting op de dagelijkse onderwijspraktijk versterkt.
- De groepen zijn heterogeen ingericht. Het mixen van de groepen stimuleert het loskomen van de eigen afdeling en de eigen werkzaamheden, het tegengaan van eilandvorming en daarmee het afdelingoverstijgend samenwerken. De discussie krijgt hiermee een grotere waarde.
- De managementleden zijn niet aanwezig bij de groepsdiscussies. Alle medewerkers ervaren rust en vrijheid om eerlijk hun belevingen met elkaar te delen.
- De groepsessies vinden plaats op een externe locatie. Een externe locatie zorgt er voor dat de teamleden letterlijk 'los' komen van de school en de dagelijkse praktijk.
- De sessies zijn aan het einde van de middag georganiseerd. Dit voorkomt een directe druk op de werkzaamheden op school. De avondmaaltijd die het pauzemoment in de sessie vormt, stimuleert verbondenheid tussen de teamleden.



De teamleden hebben deze opzet enthousiast ontvangen. De discussie gaat namelijk niet over beleid, niet over formele afspraken, niet over het 'product' onderwijs of begeleiding. Het gaat over de relatie tussen mens en organisatie, over het waarom van dit onderwijs, over waar het team voor staat en wat het team aan de leerlingen, de ouders en de samenleving belooft. Los van de hectiek van het dagelijks werk zijn de meest essentiële antwoorden op het waarom van dit werk verkend. Daarvoor werden eerst de eigen persoonlijke waarden besproken, die de visie op het werk bepalen. Opmerkelijk is dat collega's die al heel lang samenwerken tot de ontdekking komen dat ze nu pas echt het gedrag van de ander begrijpen. Openheid is het centrale kenmerk in deze groepsdiscussies.

In de sessies is de gewenste toekomst als doel geprojecteerd. Vertrekpunt van die toekomst zijn de huidige sterkten en zwakten van De Schalm. Proactiviteit, creativiteit en inspiratie staan centraal en vormen de voedingsbodem voor een pragmatische en concrete aanpak. 'De kunst is nu om datgene waar het team dagelijks mee geconfronteerd wordt, zoals de ontwikkelingen op het gebied van Passend Onderwijs, uit te zetten naar de toekomst,' licht Ton toe.

Van vroeger naar nu naar de toekomst

Vanuit het persoonlijke verleden is doorgepakkt naar het heden van de school. Welke voor de teamleden essentiële waarden zijn te herkennen in deze school? Welke waarden missen we nog? Welke waarden moeten in de ogen van de medewerkers de basis zijn voor De Schalm in de toekomst? De start van een dergelijke ontdekkingstocht kan heel confronterend zijn. Het brengt aan het licht tot in hoeverre teamleden samenwerken, tot in hoeverre men elkaar feedback geeft en kan ontvangen, tot in hoeverre medewerkers zich laten leiden door het management en men kritisch is naar zichzelf en naar de collega's en de organisatie. Kortom, een ontdekkingstocht als deze levert inzichten die de kern van het functioneren van de school raken. Teamleden komen tijdens de discussie tot de conclusie dat ook hun eigen gedrag aangepast moet worden om die school-van-de-toekomst

te realiseren. De teamleden delen de mening dat ze met z'n allen de school 'maken, dat ze het samen moeten doen, vanuit een gezamenlijke basis, gezamenlijke waarden! Per groep zijn de essentiële waarden voor deze droom benoemd.

Stap 3: het formuleren en presenteren van het merk

Op basis van alle informatie en inzichten is het tijd om te komen tot een positionerings- of merkvoorstel. Een positionering of merk is opgebouwd uit twee onderdelen: de ambitie voor de toekomst, ofwel de droom van De Schalm, die beschrijft wat de school wil bereiken (het 'wat'); de merkwaarden vormen het kompas van de school om deze ambitie te realiseren (het 'hoe'). Een sterk merk moet aan drie voorwaarden voldoen:

- Het moet onderscheidend zijn, anders dan anderen.
- Het moet de behoeften van alle betrokkenen (ouders, leerlingen, bestuur, medewerkers) vangen.
- Het moet direct aansluiten bij de huidige krachten van de school enerzijds (authenticiteit) en de gewenste ontwikkelingen anderzijds (aansluiten op de potentiële krachten van de school die nog verder ontwikkeld moeten worden).

De groepsbijeenkomsten hebben een aantal duidelijke aandachtspunten en uitdagingen in kaart ge-

Welke missie is van De Schalm?

Omdat de missie en visie van een organisatie leidend zijn voor al het handelen van de medewerkers werd allereerst een kritische blik op de huidige teksten geworpen. De missie-tekst van De Schalm is samen met nog een tiental missie-teksten van andere scholen getoond. Beetje flauw misschien, maar wel confronterend, want wat bleek: slechts een enkeling herkende de 'eigen' missie. De missie en visie waren onvoldoende bekend, en dus niet leidend voor het handelen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat de medewerkers van De Schalm hier geen uitzondering in vormden. Daarnaast vinden de teamleden de missie onvoldoende onderscheidend. Een onderwerp waar we nou juist mee bezig waren: waarin onderscheidt de school zich van andere scholen?



bracht. Deze inzichten vormen de basis voor het verwoorden van de ambitie en de waarden van De Schalm:

- Van zorgen naar eigen verantwoordelijkheid. Zorgzaamheid staat binnen De Schalm centraal. Valkuil hierbij blijkt het teveel beschermen van de leerlingen. Het is van belang deze zorgzaamheid vast te houden en tegelijkertijd de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de leerlingen verder te ontwikkelen.
- Van 'zij' naar 'wij'. Hoe groter een organisatie, hoe meer eilandvorming tussen afdelingen ontstaat. Belangrijke uitdaging is om de eilandvorming tussen diverse afdelingen tegen te gaan.
- Van 'sociale collegialiteit' naar 'professionele collegialiteit'. De loyaliteit die Schalm-medewerkers ervaren en uiten, gekoppeld aan een sterk sociaal vangnet, is een unieke kracht. Het 'warme tweede thuis' lijkt in de praktijk soms echter een tegenhanger te zijn van het doelgericht constructieve feedback geven en ontvangen, hetgeen essentieel is in een lerende organisatie.
- Van 'ja, maar' naar 'ja, en'. Binnen De Schalm is het belangrijk om, zoals bij zoveel organisaties, de proactieve cultuur nog verder te ontwikkelen.
- Van bescheidenheid naar gezonde trots. Bescheidenheid siert de mens, en zo ook het personeel van De Schalm. Toch blijkt er behoefte aan een nuchtere en gepaste trots. Bij het bereiken van concrete resultaten mogen de teamleden trots zijn op zichzelf en op elkaar!

De Schalm als merk

Uit alle input van de groepssessies destilleren we een inspirerende ambitie (het wat) en vijf waarden die als kompas zullen dienen voor houding, gedrag en beleid (het hoe) om deze ambitie van de school waar te maken.

Op basis van de uitkomsten van de groepssessies is de visie van De Schalm gedefinieerd: De Schalm werkt met leerlingen naar een toekomst van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. Bij De Schalm ga je stappen vooruit!

De vijf ontdekte merkwaarden zijn:

- **Zorgzaam:** betrokken, toegewijd, warm, hartelijk, sociaal, positief, sensitief.
 - Huidige kracht die behouden moet blijven.
- **Nuchter:** praktisch, realistisch, zelfbewust, puur, kracht van de eenvoud.
 - Huidige kracht die behouden moet blijven en inspeelt op de valkuil om overbeschermend te zijn.
- **Grensverleggend:** verantwoordelijk, ondernemend, proactief, vooruitstrevend, vooruitkijkend, lef.
 - Speelt in op de uitdaging om nog verder te ontwikkelen van 'ja maar' naar 'ja en'. Deze kracht is al aanwezig en moet nog verder ontwikkeld worden.
- **Open:** uitgesproken, duidelijk, eerlijk, transparant, constructief confronterend.
 - Speelt in op de uitdaging om nog duidelijker en transparanter te zijn voor de direct betrokkenen en de wijde omgeving. Speelt in op de behoefte om een 'open school' te zijn waar een gezonde dosis trots vanaf straalt. Deze kracht is al aanwezig en moet nog verder ontwikkeld worden.



- Blij: fris, opgewekt, levendig, levenslustig.
 - Vrolijkheid is dé onderscheidende waarde van De Schalm.

Het onderwijs mag stralen! Daarom visualiseert Edux de ambitie en waarden van een school in een ster. Een ster die helder is en zo duidelijk maakt waar de school wel en vooral ook niet voor staat. Een ster die licht geeft en daarom inspirerend en toekomstgericht is. Een ster die richting geeft, en zo als kompas fungeert voor de houding en het gedrag en alle activiteiten die door de school ondernomen worden. Een ster die eigen is, in de kleuren die passen bij de desbetreffende school.

Duidelijk en eigen: het merk De Schalm is ontdekt!

De uitkomsten van de groepsdiscussies en de ambitie en merkwaarden van De Schalm zijn in een plenaire bijeenkomst aan het schoolteam gepresenteerd. De medewerkers blijken de krachten en uitdagingen van De Schalm, zichzelf en hun eigen uitspraken duidelijk te herkennen in de uitkomsten. Slechts de woordkeuzes in de definiëring van de ambitie en merkwaarden zijn nog een uitdaging. De waarde 'open' wordt direct tot leven gebracht. De uitkomsten van de groepssessies samen met het daaruit voortvloeiende merkvoorstel is gepresenteerd aan en besproken met de oudervereniging en de MR en de leerlingenraad. Op basis van de feedback en aanbevelingen van deze belangrijke doelgroepen, wordt het merk van De Schalm verder aangescherpt.

En ook daarna blijft het merk in ontwikkeling. De Schalm zal daarom jaarlijks kritisch stilstaan bij haar merk. 'Het moet levendig en echt blijven en dus moeten we onszelf elk jaar de vraag stellen of dit nog steeds voor De Schalm het beste merk is,' zegt Ton scherp. Samen met De Schalm hopen wij dat u als lezer van Redax Magazine deze waarden bij De Schalm zult herkennen. Dat is immers de essentie van dit traject!

Stap 4: de merkwaarden vertalen in concreet beleid

Met het merk als kompas bouwt de school aan een marktpositie die niet door anderen kan worden ingenomen! De vierde stap is dat de merkwaarden worden vertaald in concreet marketing- en communicatiebeleid. Op schoolniveau wordt omschreven wat de interne en externe communicatie doelen zijn, hoe de afstemming tussen de teams plaats vindt, hoe externe partners bij de school worden betrokken, hoe de school communiceert met de samenleving. Al deze doelstellingen en afspraken vormen het marketing- en communicatiebeleid dat als hoofddoel heeft: een krachtige en heldere interne en externe positionering van de school.

De uitkomsten van deze groepssessies zijn direct in relatie gebracht met de beleidsstukken van De Schalm. De positionering of het merk van De Schalm heeft 'de droom van De Schalm' niet alleen verder geconcretiseerd maar ook meer 'eigen' gemaakt. Vanuit de merkwaarden is een marketing (communicatie) plan voor De Schalm opgesteld. Vanuit heldere doelstellingen en strategische keuzes zijn concrete en praktisch uitvoerbare activiteitenplannen geformuleerd die echt bij De Schalm passen en die in eigen beheer uitgevoerd kunnen worden.

En nu het merk zo goed als vastgesteld is, gaat De Schalm aan de slag met het ontwikkelen van haar professionele cultuur vanuit 'internal branding'.

Internal Branding is het vanuit het merk marktgericht maken van de interne organisatie (medewerkers en systemen) met als doel versterking van de externe markt-positie (Business Openers, 2005).

Volgens Ton Metselaar zijn vier aspecten te onderscheiden die heel duidelijk meespelen in een internal branding traject:

1. Werken met resultaatverantwoordelijke teams.
2. Open school. 'En wij moeten niet alleen naar buiten kijken. Onze omgeving moet ook naar binnen kunnen kijken'.
3. Goed vastleggen wat je gaat doen.
4. Heldere communicatie.

Ton Metselaar heeft een duidelijke visie met betrekking tot 'een open school zijn': 'Het is toch buitengewoon merkwaardig dat een Mytyschool, die bekend moet staan als expertisecentrum, niet eens een folder heeft voor alle betrokkenen in haar directe omgeving. Als scholen werkelijk waar willen maken dat ouders partner zijn van de school, dan moet ook De Schalm nog een hele slag maken.

Openheid vraagt echter om nogal wat verantwoordelijkheid van een school. Consequentie is dat de school door de omgeving aangesproken kan worden op de belofte. Ouders kunnen zeggen dat ze niet herkennen wat de school heeft verteld te leveren. 'Toch is het onze morele plicht! Er gaat veel geld om in een organisatie als deze mytyschool. Dus als je beloftes maakt, dan moet je deze ook nakomen. En zodra je eenmaal beloftes hebt gemaakt, kun je dit proces ook niet meer terugdraaien. En het straalt kracht uit. Je moet vooral ook dingen durven beloven!'

Een merkontwikkelingstraject, doorvertaald in de marketing- en communicatieactiviteiten van de school enerzijds en in de concrete houding en het gedrag van de teamleden anderzijds, maakt dat je een heldere, eenduidige belofte maakt en dat je daarop aangesproken kunt worden. Aansluitend hierop volgt dan ook de vijfde en tevens laatste stap in het traject: het tot leven brengen van het merk in houding en gedrag.



Ton Metselaar, directeur mytyschool De Schalm



Stap 5: het merk tot leven brengen: voor iedereen anders

De school heeft nu een helder omschreven merk met vijf merkwaarden en concrete strategische beleidsstukken en een marketing (communicatie) plan waarin deze merkwaarden verankerd zijn. Deze merkwaarden moeten echter nog worden vertaald naar concreet gedrag, voor iedereen op zijn of haar eigen manier. Pas dan heeft de school een eigen identiteit en een eigen, uniek profiel.

Gedrag wordt vaak gezien als de moeilijkst beïnvloedbare variabele in een organisatie. De presentatie van de merkwaarden zal waarschijnlijk weinig verandering teweegbrengen in het gedrag van de medewerkers. Uitdaging is om te komen tot een professionele cultuur waarin het merk De Schalm volledig tot leven is gebracht. Vandaar dat de volgende stap is dat de medewerkers in kleine organisatorische eenheden (resultaatverantwoordelijke teams, rvt's) in een aantal bijeenkomsten gezamenlijk, met behoud van individuele unieke krachten, de merkwaarden vertalen naar concreet gedrag en vaardigheden. Volledig op maat, want de merkwaarden van De Schalm vormen de basis om te komen tot de passende invulling van de bijeenkomsten. In de bijeenkomsten worden de eerder genoemde uitdagingen (de conclusies uit de groepssessies) allemaal opgepakt. Zo gaan de medewerkers aan de slag met teambuilding binnen de rvt's en tussen de rvt's, het in balans brengen van zorgzaamheid door nuchterheid, het stimuleren van proactiviteit en vernieuwing, het geven en ontvangen van feedback, omzetten van ja-maar naar ja-en.

Belangrijkste aandachtspunten in dit traject zijn:

- hoe binnen een professionele cultuur volgens de merkwaarden samenwerken,
- hoe samen volgens de merkwaarden verantwoording dragen voor de opdracht volgens de droom/ambitie van de school,

En zoals het een echte 'open school' betaamd, worden niet alleen de medewerkers maar ook ouders, leerlingen en bestuursleden betrokken bij het tot leven brengen van de merkwaarden. Tevens worden de merkwaarden opgenomen in de functioneringsgesprekken met de medewerkers. 'De Schalm mag zich nog verder ontwikkelen om te komen tot een school met een sterke professionele cultuur. Bijvoorbeeld, durf je jouw collega aan te spreken en kritisch te bevragen? En zie je het als een cadeautje van uitdagingen als jouw collega jou aanspreekt en kritisch bevraagt?' 'Als wij binnen een termijn van één jaar veel hiervan realiseren, dan ben ik spekkoper en vang ik meerdere vliegen in één klap', aldus Ton.

Uiteindelijk: doen!

Bij het positioneren van een school, een team gaat het om gedrag! Niet om formele afspraken op papier, niet om beleidsstukken, maar om doen! Iedere dag, door iedereen.

- Bij ons op school gaan we zo met elkaar om,
- bij ons kunnen ouders altijd rekenen op ...,
- op onze school mag je als medewerker altijd verwachten dat ...,
- op onze school word je als leerling altijd ..., enzovoort.

Herkenbaar gedrag, voor iedereen en door iedereen!

'Als je stopt met dromen, stop dan ook maar met onderwijs', sluit Ton krachtig af. Je moet ergens naar toe willen werken. Ambities en inspiratie vormen een startpunt. In hoeverre je het ook daadwerkelijk realiseert, is van latere zorg. Als je binnen begint wordt de kans op buiten winnen meer dan een droom alleen.' Het onderwijs: een melkweg vol unieke stralende sterren die nog verder ontdekt mag worden.

Drs. Dicky Wijland is senior adviseur Management & Consultancy.

Drs. Dorinda van Oosten is hoofd Marketing. Samen vormen zij het marketingteam van Edux Onderwijsadviseurs