

# 1. Waarom Professioneel Profileren?

**Waarom lukt het de ene school wel om veel leerlingen en leerkrachten aan te trekken, terwijl het de andere school nauwelijks lukt? Wat is het geheim achter het succes van een school? “Kwaliteit van het onderwijs”, zult u zeggen. Maar wat is dat precies? En is dat werkelijk nog voldoende?**

## **Kwaliteit van onderwijs centraal**

In het onderwijs gaan we er al snel van uit dat ‘goed onderwijs’ zichzelf bewijst. Als we nou maar zorgen dat we ‘kwaliteit’ leveren, dan komen de ‘opbrengsten’ vanzelf. De ouders zullen tevreden zijn en we zullen voldoende nieuwe leerlingen aantrekken, die ook nog eens goed passen bij onze school. En het vinden van de juiste leerkrachten is ook geen probleem. Onze ‘kwaliteit’ is als een magneet die voldoende en de juiste mensen (en middelen) aantrekt. Net als ‘goede wijn zichzelf verkoopt’, verkoop onze kwaliteit onze school.

Die kwaliteit creëren we door uit te gaan van een heldere visie op wat goed onderwijs is en een missie die gericht op de creatie van dat goede onderwijs. We hebben duidelijke plannen om onze visie/missie om te zetten in een concrete onderwijskundige aanpak. Een aanpak die onze leerkrachten vlekkeloos in de praktijk kunnen brengen. Daarmee is het fundament voor ‘ons kwaliteitsonderwijs’ gelegd. Nu is het alleen nog zaak om in de uitvoering continu te kijken wat er beter kan.

## **Goede wijn verkoopt zichzelf niet meer**

Maar het adagium ‘goede wijn behoeft geen krans’, dat ooit wellicht eens waar was, geldt nu niet meer. Niet voor wijn of voor welk

ander(e) product of dienst dan ook. Om het even bij wijn te houden ... Het Californische wijnhuis Ernest & Julio Gallo Winery, is een van de meest toonaangevende wijnmakers ter wereld geworden en het nummer één Nieuwe-Wereldwijnmerk in Nederland. Het wijnhuis is groter geworden dan veel beroemde Franse wijnhuizen, die kwaliteitswijnen leverden en dat genoeg vonden. Dat is Gallo niet gelukt door alleen maar goede wijn te maken. Ze hebben bewust en actief gewerkt om deze positie in de markt te bereiken. Er is zelfs 'water bij de wijn' gedaan om het succes te vergroten. De kwaliteit van de wijn is aangepast aan de doelgroep en er is veel gedaan aan communicatie. Zonder die professionele (marketing)strategie en -activiteiten was het succes er niet geweest.

### **Water bij de wijn?**

Moet u als schoolbestuur of directie dan ook uw onderwijs zien als een product zoals wijn? Is dat werkelijk hetzelfde? En betekent dat ook dat u 'water bij uw onderwijskwaliteit' moet doen om maar sterk in de markt te kunnen staan? Wij vinden van niet. Regulier basis- en voortgezet onderwijs is geen commercie(e)l(e) product of dienst, volledig te vergelijken met bijvoorbeeld wijn.

Dus 'water bij onderwijskwaliteit' is geen goed plan. Een school zal ergens voor moeten staan en daarbij is een zeker niveau aan kwaliteit natuurlijk een eerste vereiste. Het gaat hier immers over een van de belangrijkste middelen van onze samenleving om het samen leven waardig te maken en onze toekomst veilig te stellen. Daar mag niet zo makkelijk wat mee 'gerommeld' worden als met wijn. Dus nee, geen water bij de wijn en geen compromissen als het om kwaliteit gaat.

### **Kwaliteit is perceptie**

Maar wat is kwaliteit eigenlijk precies? Kwaliteit is in hoge mate

een kwestie van perceptie. Het is een beeld of imago, dat leeft in de hoofden van de verschillende betrokken personen. Hoe ervaren ouders, leerlingen, leerkrachten enzovoorts, de kwaliteit van een school? Letten ze daarbij op dezelfde zaken die u als directie belangrijk vindt? Of op de aspecten waarmee de onderwijsinspectie uw kwaliteit beoordeelt?

De praktijk wijst uit van niet. Iedereen die op zoek is naar of betrokken is bij een school, ervaart 'de kwaliteit' op zijn eigen, unieke manier. Dat wil zeggen, er bestaat niet zoiets als een absolute maatstaf voor kwaliteit. Uw eigen norm is maar één norm. En dat is niet altijd dezelfde norm die uw essentiële doelgroepen (ouders, leerlingen en leerkrachten) hanteren. U heeft te maken met gepercipieerde kwaliteit: kwaliteit zoals waargenomen door de diverse betrokkenen.

Deze gepercipieerde kwaliteit wordt niet alleen bepaald door de wijze waarop u en uw team in staat zijn om uw onderwijsaanpak vorm te geven. In feite wordt ieders eigen beeld over de kwaliteit op tal van manieren beïnvloed. Met verhalen van andere ouders, de reactie van leerkrachten, de vriendjes (of gebrek daaraan) van hun kind, de verhalen van hun kind, enzovoorts. Eigenlijk door alle manieren waarop ze in aanraking komen met de school. Of die perceptie nu wel of niet klopt met uw 'waarheid', maakt niet uit. Voor ieder persoon op zich is de eigen perceptie hun eigen waarheid. En dat beïnvloedt een ieders perceptie van de kwaliteit van de school.

### **Kwaliteit en positie in de markt**

Deze gepercipieerde kwaliteit is zo belangrijk, omdat het voor een heel belangrijk deel de positie van uw school in uw 'markt' bepaalt. Elke school heeft maar een beperkt marktgebied: het gebied waaruit u uw leerlingen (en leerkrachten) kunt aantrekken. Alle ouders met kinderen die naar een school moeten, zoeken een antwoord op

de vraag: 'Wat is de beste school voor mijn kind?' En leerkrachten die een nieuwe baan zoeken, vragen: 'Is dit voor mij de beste school om te gaan werken?'

Bij al die ouders (en/of leerkrachten) leeft er, zoals gezegd, een bepaald beeld over de scholen. Dat beeld ontstaat in eerste instantie vaak in gesprekken met andere ouders. Later zullen ouders uw website bekijken. Ze komen op een open dag en eventueel, als dat aanspreekt, uw schoolgids bekijken. Zij zullen een gesprek met de directeur, een teamleider of leerkrachten willen hebben. Kortom, het beeld wordt beïnvloed door allerlei bronnen, waarbij aan de ene bron meer waarde wordt gehecht dan aan de andere.

Maar ergens in dat keuzeproces ontstaat er een beeld over de school in het hoofd van die ouders. Dit is wat wij de passieve profilering van een school noemen. Want of u nu wel of niet actief bezig bent om het beeld bij de doelgroepen te beïnvloeden, er leeft in elk geval een beeld.

## Voordelen van professionele profilering

Een professionele profilering heeft zowel externe als interne voordelen:

- ondersteunt een eenduidige beeldvorming in de markt naar relevante doelgroepen. Dit beeld wordt de magneet voor het aantrekken van leerlingen en leerkrachten;
- helpt bij het keuzeproces van de doelgroep om verkeerde keuzen te voorkomen;
- kan vooroordelen helpen wegnemen;
- kan ondersteunen bij negatieve publiciteit in de media;
- kan de visie/missie van een team ondersteunen en versterken;
- kan richting geven aan het dienstenaanbod en de interne gang van zaken.

Het is dit beeld over uw school, dat de positie van uw school in uw marktgebied grotendeels bepaalt. Daarom is het zo belangrijk om bewust en actief bezig te zijn met het afstemmen van wat er over uw school leeft in de markt en de kwaliteit die u als school wilt neerzetten. Een mismatch tussen die twee geeft u grote problemen. Want als er eenmaal een passieve profilering is ontstaan, is het voor de school zelf, vrij lastig om dit snel en drastisch te veranderen. Als er eenmaal een beeld is gevormd, dan toetsen ouders alle nieuwe informatie of het past of niet. En het meeste dat niet past wordt 'weggegooid', ook al is het belangrijk of 'objectief waar'. Het kost u, als bron, veel moeite om die profilering om te gooien.

### **Vier uitdagingen**

Wij zien vier trends die elk een probleem, of positiever gezegd: uitdaging, voor u kunnen creëren, als u zich alleen passief blijft profileren. Het gaat om de volgende trends die zich steeds concreter manifesteren:

1. de veranderende rol van bestuursorganisaties
2. het groeiende regionale leerlingentekort c.q. -overschot op scholen
3. het groeiende leerkrachten- en directeurentekort
4. de groeiende (negatieve) aandacht voor de kwaliteit van onderwijs

#### **Ad 1. De veranderende rol van bestuursorganisaties**

Het aantal zelfstandige scholen daalt al jaren. Steeds meer scholen sluiten zich aan bij een overkoepelende bestuursorganisatie. Dat gebeurt in allerlei vormen. Welke vorm er ook gekozen is, een bestuur heeft dikwijls een groeiende invloed op de profilering van de scholen. Bovendien moet de bestuursorganisatie professioneel werken aan haar eigen profilering. Wat wil het bestuur dat haar organisatie uitstraalt? Hoe zorgen we ervoor dat dat profiel goed

aansluit bij dat van de scholen, of andersom? Hoe gaan we om met de verschillende profielen van de scholen die aangesloten zijn? Houdt iedere school zijn eigen profiel of komt er een eenduidig profiel vanuit de bestuursorganisatie? Enzovoorts.

Professioneel profileren vereist kortom, ook vanuit bestuursniveau duidelijke eigen strategische keuzen.

## **Ad 2. Leerlingentekort/-overschot**

Meer en meer scholen krijgen te maken met een tekort aan leerlingen. De ontgroening in onze samenleving is een trend die zich langzamerhand tastbaar maakt via het gebrek of overschot aan leerlingen. Deze tekorten of overschotten zijn sterk regionaal gebonden. In de praktijk betekent dit soms werkelijk een strijd tussen scholen om leerlingen. Een krachtig en eenduidig profiel helpt ouders te kiezen in die strijd.

Andere scholen hebben juist te maken met een overschot aan leerlingen (met name in de steden). Dat lijkt een luxeprobleem, maar het kan uw positie in de markt ook ondermijnen. Want leerlingen die niet passen, zich niet echt thuis voelen op de school, ervaren de school als 'slecht'. Hoe sterk u zelf ook vindt dat u goede kwaliteit biedt, deze leerlingen worden een bron van onvrede. Die onvrede straalt altijd negativiteit uit, die uw positie in de markt ondermijnt. Gelukkig valt er wel wat te doen om die negativiteit te stoppen, maar dat kost veel tijd en geld. Beter is het om het te voorkomen. Kortom, ook bij een overschot helpt een duidelijke profilering om een goede positie in de markt te handhaven.

## **Ad 3. Leerkrachten- en directeurentekort**

De tweede belangrijke trend waar veel scholen nu al concreet mee te maken hebben, is het tekort aan gekwalificeerde leerkrachten (zie ook het Rapport: De grote uittocht, van het ministerie BZK, 2010). Het spreekt voor zich dat u alleen kwaliteit kunt bieden als

u voldoende leerkrachten heeft. En niet alleen voldoende, maar ook leerkrachten die uw onderwijsconcept goed kunnen vertalen in de dagelijkse praktijk.

Het probleem is steeds tastbaarder voor veel scholen en de trendcijfers beloven ons niet veel positieve verandering. Een krachtig profiel helpt u om uw aantrekkingskracht voor passende leerkrachten te vergroten. Mensen vinden het prettig om bij een school te werken met een sterke positie in de markt. Een duidelijk profiel is een magneet voor die leerkrachten die u juist nodig heeft voor uw kwaliteitsonderwijs. Hetzelfde geldt natuurlijk ook voor gekwalificeerde directeuren en ander personeel. Hierbij speelt niet alleen het profiel van de school een rol, maar juist ook het profiel van de bestuursorganisatie.

#### **Ad 4. Kwaliteit van het onderwijs: de overheid**

Een derde trend is de toenemende aandacht rond kwaliteit van het onderwijs, maar dan zoals de overheid deze graag ziet. De kwaliteit van onderwijs is een hot item. Onderwijs moet opbrengstgericht gaan werken. De Inspectie meet prestaties heel specifiek en vanuit risicogerichtheid. Dat wil zeggen, ze kijkt vooral naar wat er bij een school niet goed gaat en daar wordt u als directeur en bestuur op aangesproken. Vooral traditionele vernieuwingsscholen staan regelmatig onder vuur. Steeds vaker kunnen ouders lezen dat bepaalde scholen niet goed zouden zijn. *“Kwaliteit onderwijs Jenaplan minder”*, kopte NRC Handelsblad. Wat doet u als u al jaren werkt met het onderwijsconcept Jenaplan? Sommige scholen moeten zelfs sluiten, omdat de kwaliteit niet goed zou zijn. Reken maar dat veel ouders zich daardoor zorgen gaan maken, als dat in hun wijk gebeurt.

Zonder krachtige profilering die zich enige tijd bewijst, heeft u op zo’n moment veel uit te leggen. Een sterke profilering werkt als een soort verdediging tegen negatieve publiciteit in de media. Want

## Kwaliteit onderwijs Jenaplan minder

**Door een onzer redacteurs**

ROTTERDAM, 24 JUNI

Leerlingen op basisscholen met een vernieuwende onderwijsfilosofie, zoals Jenaplan, Dalton en Montessori, blijven achter bij hun leeftijdgenoten in het reguliere basisonderwijs. Dat blijkt uit een studie van het Nijmeegse onderzoeksinstituut ITS naar de prestaties van kinderen op deze algemeen bijzondere scholen. De resultaten zijn zojuist gepubliceerd in onderwijsblad Didaktief. Voor het onderzoek werden de prestaties van leerlingen in de groepen 2, 5 en 8 gemeten. Jenaplanscholen presteren het slechtst.

De leerlingen op die scholen scoorden gedurende de hele schooltijd onder het landelijk gemiddelde.

Leerlingen op Montessorischolen lopen hun achterstand geleidelijk in. Ze beginnen vrij traag, maar aan het einde van de basisschool is het verschil met reguliere scholen zo goed als verdwenen, stellen de onderzoekers.

Jaap Meijer, voorzitter van de Nederlandse Jenaplan Vereniging, is kritisch over de studie.

"Voor het onderzoek is slechts een tiende van de Jenaplanscholen geraadpleegd. Daar kun je volgens mij geen algemene conclusies aan verbinden. We weten dat er een aantal zwakkere scholen is. Maar we zijn daar bezig met het doorvoeren van verbeteringen."

De onderzoekers kunnen geen verklaring geven voor de verschillen. Daarvoor achten zij het nodig beter te kijken naar de doelstellingen en de onderwijskundige aanpak van de verschillende typen traditionele vernieuwingscholen.

Bij het zoeken naar oorzaken van de geconstateerde verschillen willen de onderzoekers onder meer kijken naar de factoren etniciteit en ouderbetrokkenheid.

De vernieuwingscholen zijn in Nederland onder meer ontstaan uit onvrede met de idee dat scholen er alleen zijn om te leren en andere vaardigheden er niet worden ontwikkeld. Voor het onderzoek zijn bij ruim vierduizend leerlingen op 64 vernieuwingscholen reken- en taalvaardigheid getoetst.

*NRC Handelsblad*



ouders die (gepercipieerd) tevreden zijn, passen hun beeld niet zo snel aan. Het negatieve nieuws past niet goed bij hun positieve beeld en daardoor zijn ze geneigd het negatieve niet echt serieus te nemen. Dus een stevige profilering maakt het veel makkelijker om kritische vragen te beantwoorden.

## **Professioneel Profileren: de rol van marketingkennis**

We hopen dat duidelijk is dat u wellicht meer zult moeten doen dan alleen 'goed onderwijs' geven, om een stevige positie in uw marktgebied te kunnen bemachtigen en te behouden. U zult de gepercipieerde kwaliteit in uw markt bewust en actief moeten managen.

Hoe is gepercipieerde kwaliteit te managen? Op dit gebied kunnen marketingkennis en -ervaring, maar ook marketingtechnieken u van dienst zijn. Zonder dat u het volledige scala van een marketingstrategie hoeft te doorlopen, kunt u profiteren van een aantal technieken die gebruikt worden voor het maken van sterke merken. Want het zijn de sterke merken die veel begrijpen van gepercipieerde kwaliteit. Dat heeft Gallo wel bewezen. En wat denkt u van Unilever, Douwe Egberts en ook Albert Heijn? De marketeers achter deze merken zijn zeer bewust en actief bezig met het managen van de perceptie van hun merk bij hun doelgroepen. En dat zijn ervaringen die we in het onderwijs goed kunnen gebruiken...

U kunt, net als de grote merken, uw profilering professioneel aanpakken. Dat wil zeggen, eerst heel bewust kiezen wat voor profiel u wilt uitstralen. Vervolgens actief aan de gang om dit profiel zo zuiver mogelijk te communiceren naar de doelgroepen. In de volgende hoofdstukken gaan we hier verder op in.

## Kleine school redt het met peuterklas en continuooster

**Wat doen basisscholen in een krimpregio? Die vangen het dalende kindertal op door fusie. Of de leiding bedenkt iets slims waardoor de leerlingen weer toestromen.**

**Rotterdam** Directeur Bernadette de Schpper van de St. Jozef-school in Nieuw-Namen had de hoop al bijna opgegeven. Haar basisschool kreeg steeds minder leerlingen en sluiting dreigde. De meeste kinderen uit het Zeeuws-Vlaamse Dorp gingen iets verderop naar school, in het Belgische Kieldrecht. Daar zijn kinderen al vanaf 2,5 jaar welkom. “En dat bespaart ouders veel geld op de kinderopvang”, weet de Schpper.

Maar het schoolbestuur vond er iets op. Het kreeg toestemming van het Ministerie van Onderwijs om ook peuters op te vangen – eigenlijk een proef voor achterstandswijken. De school

telt inmiddels 63 leerlingen, een winst van tien. En als De Schpper nu weer ooievaars in het dorp ziet staan, denkt ze: “Fantastisch. Die zijn straks voor ons.”

Veel basisscholen hebben te maken met een daling van het leerlingtal. Vooral in krimpregio's Noord-oost-Groningen, Zeeuws-Vlaanderen en Limburg neemt het aantal sterk af. Binnen drie jaar moeten 900 basisscholen in deze gebieden hun deuren sluiten, becijfert het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven. Soms biedt fusie zulke scholen soelaas. Soms vinden directeuren en besturen andere, creatieve oplossingen.

*NRC Handelsblad*