

Professioneel Profileren van uw school

Waarom een krachtige profilering werkt
en hoe u die kunt creëren



Als landelijk opererend onderwijsadviesbureau komt APS steeds vaker besturen en directies tegen die 'iets met het profiel van hun school' willen (of moeten) doen. Ze ontdekken dat de aandacht gefocust is geweest op 'het leveren van kwaliteitsonderwijs'. Het profiel van de school in de markt was niet direct belangrijk. Gelukkig signaleren wij deze kentering in het denken over het belang en de rol van een krachtige profilering. Maar het bewust creëren van een profiel blijkt lang niet altijd even eenvoudig. Daarom hebben we, samen met Marketing Matters, een degelijke procesaanpak gecreëerd, waarmee we besturen en directies concreet kunnen begeleiden en adviseren over hun profilering. Deze aanpak noemen we *Professioneel Profileren*.

In dit boekje geven we aan waarom een krachtig profiel essentieel is voor het succes van besturen en hun scholen. We beschrijven de belangrijkste stappen om te komen tot een krachtig profiel. Welke strategische keuzen moet u maken en hoe kunt u die vertalen in concrete communicatie met de markt? We bieden handvatten om het proces, met de interne deskundigen, aan te pakken.

En voor het geval u liever de objectiviteit, inspiratie en deskundigheid van ons als externe partij gebruikt, beschrijven we kort hoe wij u concreet zouden kunnen begeleiden.

Wij wensen u veel succes en plezier met het creëren van een krachtig profiel!



Professioneel Profileren van uw school

**Waarom een krachtige profilering werkt
en hoe u die kunt creëren**

Fons Koopmans en Herman Kolthof

Colofon

Titel: Professioneel Profileren van uw school
Auteurs: Fons Koopmans en Herman Kolthof
Vormgeving: Caro Dijkman, APS
Tekstredactie: Jenny van Rooij, APS

© september 2010

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
1. Waarom <i>Professioneel Profileren</i> ?	7
2. Bewust profileren	17
3. Actief profileren	33
4. Hoe kunnen wij u helpen?	49



Voorwoord

In ons werk komen we veel goede scholen tegen, die onderwijs van hoge kwaliteit bieden. Tegelijkertijd zien we dat deze scholen het hoofd soms nauwelijks boven water kunnen houden, terwijl de school naast hen juist groeit. Op zich is 'groei' geen waarde waar we in het onderwijs snel warm voor lopen. Maar als het leerlingaantal onder een grens zakt, is de school niet lang levensvatbaar. Vooral ook omdat die scholen moeilijk een directeur of leerkrachten kunnen krijgen. Dan komt 'groei' toch in een ander daglicht te staan.

In *Professioneel Profileren* willen we laten zien dat het profileren van uw school meer dan alleen erg leuk is. In de huidige 'marktsituatie' biedt het u zo veel kansen om uw onderwijskwaliteit extra impulsen te geven. En daarmee kunt u uw plaats in uw markt stevig innemen.

In dit boekje vertellen we waarom een krachtig profiel essentieel is voor het succes van besturen en scholen (hoofdstuk 1). We beschrijven de belangrijkste stappen om te komen tot een krachtig profiel. Welke strategische keuzen moet u maken (hoofdstuk 2)? Hoe kunt u die keuzen vertalen in concrete communicatie met de markt (hoofdstuk 3)? We bieden handvatten om het proces, met de interne deskundigen, aan te pakken.

En voor het geval u liever de objectiviteit, inspiratie en deskundigheid van externe partij gebruikt, geven we een beeld van hoe wij u concreet zouden kunnen begeleiden (hoofdstuk 4).

We hebben dit boekje geschreven voor bestuursleden en vooral directeuren van scholen voor basisonderwijs. We hopen hen te inspireren om (weer) eens kritisch naar hun huidige profilering te kijken.

Wat is goed? Wat kan beter? Er leven dikwijls genoeg ideeën om het beter te doen. In dit boek reiken we handvatten aan om daar zelf mee aan de slag te gaan. En we geven een beeld van hoe wij u hierbij kunnen begeleiden. Dan komen de ideeën om het beter te doen als vanzelf. Veel leesplezier en succes met het proces!

*Fons Koopmans en Herman Kolthof
Almere, Utrecht, zomer 2010*



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. We hebben duidelijke plannen om onze visie 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. 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-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 zekere 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 hun 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 basisschool heeft maar een beperkt marktgebied: het gebied waaruit u uw leerlingen (en leerkrachten) kunt aantrekken. Alle ouders met kinderen die naar een basisschool 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 en, als dat aanspreekt, uw schoolgids, en zullen zij een gesprek met de directeur 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.

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.

Voordelen van *professionele profilering*

Een professionele profilering:

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

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 bestuurs-

organisatie? 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 maatschappelijke ontgroening 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 echt 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. 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 nu (2010) al tastbaar voor veel scholen, maar 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 goede positie in de markt. En een duidelijk profiel is een magneet voor die leerkrachten die u juist nodig heeft voor uw kwaliteitsonderwijs. Hetzelfde geldt natuurlijk ook voor gekwalificeerde directeuren. Hierbij speelt niet alleen het profiel van de school een rol, maar 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. Tegenwoordig is de kwaliteit van onderwijs een hot item. Onderwijs moet opbrengstgericht gaan werken. En 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 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 daarvoor 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 ouders die (gepercipieerd) tevreden zijn, passen hun associatieve netwerk 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.

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 scoren 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, 24-06-10

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 gepercipiëerde kwaliteit in uw markt bewust en actief moeten managen.

Hoe is gepercipiëerde 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 gepercipiëerde kwaliteit. Dat heeft Gallo wel bewezen. En wat denkt u van Unilever, Douwe Egberts en het afgelopen decennium 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.





2. Bewust profileren

Professioneel Profileren bestaat uit twee hoofdprocessen: bewust kiezen en actief communiceren. Het begint bij bewust keuzen maken over het gewenste profiel. Welk beeld willen wij dat onze doelgroepen in hun hoofd hebben over onze school? Wat voor keuzen zijn dan relevant? En hoe hebben wij die nu ingevuld?

Inspiratie van grote merken

Bij de profilering van een school kunnen we veel leren van de grote, commerciële merken. Zij zijn daarmee immers heel professioneel bezig en dat verklaart voor een groot deel hun succes. De profilering van een school is vergelijkbaar met wat in de marketing van merken ook wel positionering heet. We nemen u daarom mee in een stukje theorie over de positionering van merken. Dat bespreken we eerst vanuit de merkentheorie voor commerciële merken, om daarna te kijken naar wat dit voor uw school betekent.

Een merkpositionering is de positie die een merk inneemt in het hoofd van de consument. Ofwel, welke associaties heeft de consument bij een merk? Het is dat pakket van aan elkaar gekoppelde associaties, dat grotendeels bepaalt of iemand voor het ene merk of het andere merk kiest.

Dat pakket van associaties, associatief netwerk genoemd, groeit in het hoofd van de consument en vooral in het begin kan de inhoud ervan nog sterk veranderen. Het kan groeien of worden bestendigd door elk contact dat een consument met een merk heeft. Elk signaal dat een consument bewust en zelfs onbewust van een merk krijgt, kan iets doen met het associatieve netwerk rond dat merk.

Associaties kunnen heel lang in de hoofden van consumenten blijven

zitten, ook al zijn ze niet echt correct (of gewenst). Negatieve associaties die in de eerste contacten met het merk zijn ontstaan, hebben de neiging lang aan een merk te plakken. Ikea bijvoorbeeld – een van de sterkste merken in Nederland – heeft nog steeds te maken met de klacht dat het aantal schroefjes dikwijls niet klopt. In werkelijkheid zit al jaren in 98 van de 100 gevallen exact de juiste hoeveelheid in het pakket. Het is dus lastig om negatieve en soms verkeerde associaties uit de hoofden van consumenten te krijgen. Reden om er alles aan te doen, ze niet onnodig te creëren of te laten ontstaan.

Iedere consument bouwt zijn eigen associatieve netwerk op rond een merk. Die opbouw hangt af van de ervaringen met dat merk. Maar grote, sterke merken blijken een soort van 'gemiddeld associatief netwerk' te hebben, waarbij het bij veel consumenten voor een groot deel hetzelfde is. En het blijkt dat grote merken een rijk netwerk hebben, met veel associaties. De grote kunst van professioneel positioneren is dus: ervoor zorgen dat zo veel mogelijk consumenten hetzelfde, rijke beeld hebben bij een merk, dat hen laat kiezen voor dat merk.

Een voorbeeld: Heineken

Wat denkt u als u de merknaam *Heineken* hoort? U denkt wellicht aan: goed bier, plezier, vrienden, kwaliteit, kroeg, uitgaan, groen/wit, voetbal op tv, alcohol, drankmisbruik, Heerlijk Helder Heineken, Lisa uit de kroeg, dorstlessend, zomer, reclame, vakantie, enzovoorts. Deze lijst is niet uitputtend en staat in een volledig willekeurige volgorde. U heeft vast andere en meer associaties. Het punt hier is: al die associaties heeft u overgehouden aan contactmomenten met het merk. Of u het zelf drinkt of niet, maakt niet uit. Dergelijke associaties hebben ook alle betrokkenen bij uw school, inclusief uzelf. Inzicht in deze associaties, kunnen u helpen om u beter te profileren in uw markt.

Vier hoofdgroepen associaties

Hoe kun je dan concreet gaan werken aan een positionering? Zo'n lange lijst van associaties als van Heineken is niet werkbaar. Om het hanteerbaar te maken, werken wij met een simpel model dat de mogelijke associaties verdeelt over vier hoofdgroepen. Deze bespreken we eerst weer vanuit de merkentheorie, en vertalen het daarna voor besturen en scholen. De vier hoofdgroepen zijn:

1. **Merkassociaties** – hier gaat het om drie zaken:

- a. **Merkstrategie:** Gaat het om een monomerk? Of wordt de merknaam gekoppeld aan een moedermerk? Of krijgt het *subbrands*? Heineken is een van de weinige monolithische merken, met maar één product gekoppeld aan één merknaam (de diversiteit is bijna alleen een verschil in verpakking, waarin overal hetzelfde bier zit). Coca Cola doet hetzelfde. Maar Dove (lichaamsverzorging) bijvoorbeeld heeft een uitdijend assortiment aan producten onder dat merk. En tegenwoordig zet het moedermerk Unilever haar naam zichtbaar als afzender op al haar individuele merken. Dit om nog meer vertrouwen te creëren bij consumenten, gezien de opkomst van retailmerken als Albert Heijn.
- b. **Merkwaarden:** Voor welke waarden staat het merk? Heineken staat voor waarden als: oud en vertrouwd, internationaal, Hollands trots, grootste merk, vrolijkheid.
- c. **Merkidentiteit:** Dit beschrijft de identiteitskenmerken van een merk, zoals een identiteitsbewijs dat voor een mens doet. Denk aan: merknaam en de wijze waarop deze in een huisstijl wordt gecommuniceerd (logo, merkkleuren). Voor Heineken is dat onder andere: de ster, de merkkleuren groen/wit, het racebaan-etiket, de typografie, enzovoorts.

Het is natuurlijk de bedoeling dat de identiteit de merkwaarden uitstraalt en ondersteunt.

2. Productassociaties – alles wat refereert aan het totaalproduct (of dienst) dat wordt aangeboden. In het geval van Heineken gaat het bijvoorbeeld om de associaties: bier, pils, schuim, water/gerst/hop, bierviltjes, en dergelijke. Allemaal vrij concrete zaken waaruit het product bestaat.

3. Propositieassociaties – deze liggen dicht tegen de product-associaties aan, maar hebben meer te maken met wat het merk/product volgens de consument voor hem doet of belooft te zullen doen. Het gaat hier ook om het onderscheidende van het aanbod. Een propositie is dus de onderscheidende belofte, een belangrijke reden waardoor de doelgroep juist voor ons merk zal kiezen. Voor Heineken is dat zo iets als: 'het lekkere bier voor de gezelligheid in de kroeg en bij visite thuis'. Grolsch is lange tijd meer een bier geweest voor het eigenzinnige individu dat echt geniet van het bier. Twee verschillende proposities voor zeer vergelijkbare producten.

4. Doelgroepassociaties – hier gaat het om associaties die consumenten hebben over degenen die volgens hen passen bij het merk en die volgens hen het product gebruiken. Voor Heineken is de doelgroep zo iets als 'het sociale feestbeest'. Doelgroepen zijn ook belangrijk voor veel kledingmerken en horloges, die zich vooral profileren door zich heel sterk op een specifieke doelgroep te richten. Denk aan Rolex. Sommige mensen willen er niet dood mee gevonden worden, terwijl anderen er juist veel voor doen om ermee gezien te worden. Daarvan lukt het overigens maar weinigen.

Natuurlijk heeft geen consument zo'n strakke structuur van vier groepen in zijn hoofd. Daar is het een chaos van associaties die met een

logica aan elkaar gekoppeld zijn, die alleen die consument begrijpt. Waarom dan toch deze vierdeling? Het is slechts bedoeld als instrument voor de merkmaker om bewust en gericht aan het 'gemiddelde' associatieve netwerk bij de doelgroep(en) te bouwen en daarmee aan zijn positie in de markt.

Vier centrale keuzen

Hoe vertaalt deze merkentheorie zich naar de situatie van een basisschool? Om een krachtige positionering of profilering voor uw school te bouwen zult u bewust moeten kiezen welke associaties u graag in het hoofd ziet bij uw 'consument'. Laten we de vier groepen associaties eens nader bekijken.

1. Merkassociaties

Hier gaat het om bewuste keuzen over:

a. Merkstrategie

Elke individuele school heeft natuurlijk een eigen naam. Maar steeds meer scholen zijn tegenwoordig onderdeel van een bestuur of een bestuurscommissie. En die hebben dikwijls een eigen naam. Hier zal dus gekozen moeten worden wat de rol van beide namen gaat worden. Wordt de overkoepelende naam het hoofdmerk van elke school? Behoudt elke school daarbij haar eigen naam? Of krijgt de naam van de school de hoofdrol, waarbij de overkoepelende naam bijzaak blijft? Of wordt de overkoepelende naam helemaal weggelaten? En welke rol krijgen de andere schoolnamen die aangesloten zijn bij het overkoepelende orgaan? De keuze wordt beïnvloed door het gewenste associatieve netwerk, waarbij de beperkende factor het huidige netwerk bij uw 'consumenten' is. Soms versterkt de naam van de overkoepelende organisatie het vertrouwen in de school. In andere gevallen verstrooit de extra naam alleen maar het merkbeeld rond een school.

b. Merkwaarden

Merkwaarden horen sterk gekoppeld te zijn aan de visie/missie van de school. Die vertelt immers waar een school voor staat. De merkwaarden geven concreter aan wat de school belangrijk vindt, als onderwijsinstelling. Een eerste indeling die hier bestaat is de indeling naar denominatie. Vanuit de geschiedenis zijn er scholen die kiezen voor een invloed van een religie (katholiek, gereformeerd, enzovoorts), of juist niet (openbaar onderwijs). Een religie kan hier bepalend zijn voor waarden als: naastenliefde. Andere (niet religie-gebonden) waarden kunnen zijn: zelfredzaamheid, actief burgerschap, zelf verantwoordelijkheid nemen, zelfsturing, je eigen kracht ontwikkelen of keuzes kunnen maken.

In de praktijk zijn er maar weinig scholen die hier heel concreet een bewuste keuze maken en/of deze keuze ook actief uitstralen. Terwijl dit een belangrijk element is in het keuzeproces van ouders.

c. Merkidentiteit

Als de merkstrategie en de merkwaarden duidelijk zijn, kan dit vertaald worden in een passende merkidentiteit. Meestal is er al een bepaalde huisstijl met logo enzovoorts. Maar als er duidelijkheid over strategie en waarden bestaat, kan opnieuw gekeken worden of de huidige identiteit werkelijk correct is. Als dat niet zo blijkt te zijn, is het overigens niet altijd verstandig om snel een compleet nieuwe identiteit te maken. De stap van oud naar nieuw kan te groot zijn, waarbij u het risico loopt het 'gemiddelde netwerk' te verstoren. In die gevallen zal een gefaseerde aanpassing zinvol zijn. Overigens is Heineken daar een prachtig voorbeeld van. Al decennia lang wordt het etiket op het Heinekenflesje aangepast aan de actuele normen, zonder daarbij de waarden uit het oog te verliezen.

2. Productassociaties

Bij Heineken zijn de productassociaties tastbaar, concreet en makkelijk te benoemen. Bij een school is dat veel minder makkelijk. Wat is het echte product dat uw school aanbiedt? Basisonderwijs? Ja, maar dat blijkt in de praktijk niet genoeg om het keuzeproces van uw doelgroepen te sturen. Veel duidelijker wordt het als we een helder onderwijsconcept zien als ons product. Het maakt bijvoorbeeld voor veel ouders uit of de school werkt met het leerstofjaarklassensysteem of dat ze kiest voor een eigentijds concept als ontwikkelingsgericht onderwijs, ervaringsgericht onderwijs of natuurlijk leren. Of met een traditioneel vernieuwingsconcept als montessoribasisonderwijs, daltononderwijs, enzovoorts. Een groeiende groep ouders kiest bewust voor iets anders dan het leerstofjaarklassensysteem.

De keuze voor een onderwijsconcept is natuurlijk een heel belangrijke, omdat het concrete richting geeft aan de gekozen missie en merkwaarden. In feite rolt de keuze van het onderwijsconcept als vanzelf uit de gekozen missie en sluit ze naadloos aan bij de gekozen merkwaarden.

Bovendien is het een keuze die niet zo makkelijk is om te gooien. Als het eenmaal is gekozen, zal het jarenlang onderdeel zijn van het associatieve netwerk. Maar het veranderen van het onderwijsconcept is niet onmogelijk. Een verandering biedt zelfs kansen om een oud, stoffig profiel van een school nieuw leven in te blazen.

Tot slot is het goed te beseffen dat onderwijsconcepten als Montessori enorm veel associaties met zich meebrengen en al voor een groot deel het netwerk invullen. Alleen dit labeltje creëert enorm veel verwachtingen waaraan u als school moet voldoen.

Kortom, al lijkt het een vanzelfsprekende keuze, het is een keuze die veel andere zaken beïnvloedt en zelfs bepaalt!

3. Propositieassociaties

Wat belooft u als school te zullen doen of te zijn voor uw doelgroep? En waarom is het dan beter voor die doelgroep om voor uw school te kiezen? Als het u lukt om op deze twee vragen een duidelijk en onderscheidend antwoord te geven, hebt u een krachtig wapen in handen om het associatieve netwerk positief te beïnvloeden.

In onze samenleving waarin het aanbod zo enorm is en de productverschillen steeds kleiner worden, is het zelfs voor grote merken lastig om een duidelijk, concreet onderscheid te vinden. Meer en meer zit het onderscheid in een bepaald gevoel bij een merk als totaal, dan in een concrete propositie. Toch helpt het enorm als u een duidelijke propositie kunt vinden. Het automerk Volvo heeft er al vele decennia profijt van dat ze gekozen hebben voor 'veiligheid' als centrale, onderscheidende waarde, en dat die al die tijd vertaald is naar concrete voordelen voor de consument: autogordels, airbags, SIPS, enzovoorts. Veel van de veiligheidsmaatregelen die normaal zijn geworden voor auto's, zijn bedacht door de Volvo-ingenieurs, vanuit de gedachte: veiligheid eerst.

In het basisonderwijs zien wij nog maar weinig scholen die een duidelijke propositie hebben gekozen/ontwikkeld. Terwijl het juist voor scholen die het leerstofjaarklassensysteem als product aanbieden zo belangrijk is. Want daarmee onderscheiden zij zich nauwelijks van andere scholen die met hetzelfde productconcept werken. Een relevante en onderscheidende propositie helpt om uw school een krachtigere positie in de markt te geven. Het zou bijvoorbeeld kunnen gaan om proposities als: kleine klassen, continuooster, de beste leerkrachten, professionele opvang, de beste faciliteiten, enzovoorts.

Het belang van een relevante en onderscheidende propositie neemt toe naarmate u meer moeite moet doen om de juiste leerlingen aan

te trekken. Concurrentie in die vorm dwingt marktpartijen zich te onderscheiden. We zien dit al meer en meer in het hoger onderwijs komen, waar universiteiten keuzen maken om leerlingen te trekken. In het afstandsonderwijs is de concurrentie stevig en zien we sommige instituten agressief campagnes voeren met allerlei proposities, bijvoorbeeld: voordeligste van Nederland. De NHA bijvoorbeeld profileert zich zo al vele jaren en zet zelfs Daphne Deckers in om studenten te trekken. Het zijn voorbodes van een strijd om leerlingen en leerkrachten die ingezet wordt door de toenemende tekorten.

1 (gepland start 2011)

NHA^o

75 JAAR ERVARING

De voordeligste thuis-studies van Nederland

NIET GESLAAGD? LESGELD TERUG!



"Na zopas volg ik nu de cursus Binnenhuisarchitectuur bij de NHA. Leukt en leerzaam en thuis in mijn eigen tempo! De cursus is prima te combineren met mijn drukke leven als schrijfster, presentatrice en model! NHA is wat mij betreft de beste keuze!"

Daphne Deckers

CURSUS TOP10

1	BASISKENNIS BOEKHOUDEN <small>104 € 20,75 of maximaal 2011</small>	99
2	STARTING ONDERNEMEN/ ADV (MOEDERSTAND) <small>104 € 20,00 of maximaal 2011</small>	99
3	SIPAANS, ENGELS, FRANIS, ITALIAANS, DUTS, enz. <small>104 € 14,00 of maximaal 2011</small>	149
4	FOOTLOOS NEDERLANDS SPREKEN EN SCHRIJVEN <small>104 € 20,00 of maximaal 2011</small>	159
5	WERPAGE DESIGNER <small>1- grote software</small> <small>104 € 10,00 of maximaal 2011</small>	179
6	KLEDING MAKEN EN ONTWERPEN <small>104 € 21,00 of maximaal 2011</small>	229
7	THUISKAPPER <small>Direct verbruikbaar en maximaal 2011</small> <small>104 € 20,00 of maximaal 2011</small>	279

50-70% LESGELD KORTING

Op alle 350 perfecte Fullstacks!

Kwalitatief onderwijs

CURSUS GRATIS

8 DAGEN OP PROEF

Probeer vrijblijvend de cursus van uw keuze. Voorbij bij met

WIN!

EEN BIOSCOOP TV

Maak kans op de nieuwste Philips Cinema 21.9 HD-TV met Antilight.

4. Doelgroepassociaties

Marketing is ontstaan vanuit de gedachte dat een product niet voor iedereen is bedoeld, maar juist voor een heel duidelijk omschreven doelgroep. Dit doelgroep-denken heeft een aantal merken de kans geboden om heel groot te worden. Unilever heeft met dit denken een aantal markten volledig in kaart gebracht en voor diverse doelgroepen een apart product op de markt gebracht. Boter was niet zomaar meer boter. Unilever creëerde margarine, maar niet één voor iedereen. Blue Band werd margarine voor moeders die hun kinderen gezond willen laten opgroeien. Bona was voor het gezellige gezin. Becel was voor mensen die op hun cholesterol moeten letten. Enzovoorts.

Tegenwoordig blijkt het voor deze merken lastiger om een duidelijke doelgroep te omschrijven en nog moeilijker om die omschreven groep te bereiken. Vooral de oudere (socio-economische) segmentatiecriteria waarmee doelgroepen werden omschreven, blijken hun kracht in veel markten te hebben verloren. Doelgroep-denken wordt door de grote merkenmakers meer en meer losgelaten. Niet omdat het niet relevant is, maar omdat het moeilijker is geworden ermee te werken.

Is het dan toch nog zinvol voor uw school om keuzen te maken voor doelgroepassociaties? Wij denken van wel, omdat in uw 'markt' juist nog wel heel duidelijke doelgroepen zijn te beschrijven.

Neem de doelgroep ouders. Het mooie van een school is dat die school alleen belangrijk is voor een heel specifieke groep ouders. En dan alleen nog in een heel specifieke periode van hun leven, namelijk zolang ze kinderen hebben die naar een basisschool moeten. Dat maakt deze groep zeer makkelijk vindbaar en bereikbaar. En dat maakt het u relatief gemakkelijk om die ouders professioneel te benaderen. Maar denk ook aan leerlingen zelf en leerkrachten als doelgroepen. Daarbinnen zijn zeker zinvolle indelingen te maken, die u helpen om uw totaalaanbod beter te maken.

Voorbeeld

Doelgroep: ouders

Voor een basisschool zijn de ouders een heel belangrijke doelgroep. Zij zijn immers degenen die ervoor kiezen om hun kind(eren) op uw school in te schrijven of op een andere. Het is dus zaak om u te verdiepen in de ouders in uw marktgebied, om te kijken of u daarmee beter kunt gaan communiceren met die groep. Waar kunt u op letten?

Een relevante doelgroepindeling kan zijn: huidige ouders en toekomstige ouders. De huidige ouders hebben hun kinderen al bij u op school. Wat leeft er bij hen aan beelden, behoeften, klachten, enzovoorts? De ouders in de onderbouw hebben dikwijls andere vragen dan de ouders van de andere bouwen. Het kan zinvol zijn om de ouders met kinderen in groep 8 (de vertrekkers) apart te behandelen. Als zij met een goed gevoel weg gaan van uw school, worden ze voor jaren een soort ambassadeur voor uw school. Beter communicatie voor uw profilering kunt u zich niet wensen.

Toekomstige ouders staan nog open voor input en hun associatieve netwerk is voor een groot deel nog in te vullen. Het introductiegesprek is hierbij een heel belangrijk instrument, maar ook uw website en schoolgids zijn belangrijk.

Doelgroep-denken helpt verder om de communicatie te verbeteren. Hoe duidelijker de doelgroep, hoe eenduidiger u kunt communiceren en kanalen kunt kiezen die goed passen.

Bovendien helpt doelgroep-denken om de interne focus op 'eigen kwaliteit' in het perspectief van 'gepercipieerde kwaliteit' van uw doelgroepen te krijgen. Met een focus op duidelijke doelgroepen krijgt u andere input op hoe de kwaliteit van uw school wordt beleefd, zoals we in hoofdstuk 1 hebben beschreven.

Positioneringsstatement: de samenvatting

Met het resultaat van al deze keuzen kunt u uiteindelijk uw eenduidige en duidelijke profilering formuleren in één zin. In de marketing heet dat het positioneringsstatement. Dat positioneringsstatement geeft richting aan al uw actieve communicatie en is een toetssteen voor alles wat er op dat vlak wordt bedacht.

Hoe werkt dit? Een positioneringsstatement is een zin waarin alle vier elementen van het associatieve netwerk worden verwerkt. Een voorbeeld: Mercedes Benz (merk) is de voordeligste (propositie) luxe leaseauto (product) voor de veel rijdende zakenman (doelgroep).

Deze zin maakt snel duidelijk welke keuzen er gemaakt zijn voor een bepaalde doelgroep en geeft richting aan de communicatie. Een uiting die bijvoorbeeld laat zien dat Mercedes Benz zo'n groot assortiment verschillende auto's heeft, moet dus worden afgekeurd.

Hoe kan dat er voor een school uitzien? Een fictief voorbeeld: De TopSchool (merk) is de openbare school (product), met het hoogste slagingspercentage (propositie), voor leerlingen die het hoogst willen scoren (doelgroep).

Dat geeft een heel ander profiel dan bijvoorbeeld: De Bloemenweide (merk) is de vrije school (product), met 40 jaar ervaring (propositie), voor leerlingen die hun eigen kracht willen ontdekken en ontplooien (doelgroep).

Een dergelijk statement kan voor diverse doelgroepen gemaakt worden, zoals ouders, leerkrachten, directeuren, enzovoorts. Echter, de diverse statements mogen uiteindelijk nooit tegenstrijdig zijn en zullen in elkaars verlengde moeten liggen.

Laten we ons fictieve voorbeeld van de TopSchool eens voor ouders vertalen: De TopSchool (merk) is de openbare school (product), met het hoogste slagingspercentage (propositie), voor ouders die hun

kinderen graag hoog zien scoren (doelgroep).

Het is overigens verstandig om niet meer dan vier hoofddoelgroepen te nemen. Anders wordt het te complex.

Daarnaast blijft het erg belangrijk om de achterliggende zaken van de keuzen paraat te houden. Het statement zelf is niet volledig genoeg om communicatiekeuzen helemaal alleen te beoordelen.

Het statement wordt ook wel eens verward met een slogan: die leuke zin die merken gebruiken. Het statement is puur voor intern gebruik en niet geschikt om een-op-een te gebruiken in communicatie naar de doelgroep.

Relatie met missie/visie

Veel scholen hebben een missie/visie geschreven en die geeft natuurlijk ook al richting aan de activiteiten van een school. Ook voor de communicatie. In de praktijk merken wij dat een missie/visie, hoe belangrijk ook, dikwijls te weinig concrete handvatten biedt voor een profilering en de communicatie daarvan. Dat doet een goed positioneringsstatement wel. Het geeft de concrete randvoorwaarden waarmee alle communicatie getoetst kan worden.

Natuurlijk kan een positioneringsstatement, ofwel het profiel van de school, niet haaks staan op de bestaande missie/visie. Als het proces van bewust profileren goed is doorlopen, zal dat nooit het geval zijn. Een goed profiel sluit naadloos aan op de missie/visie.

Grote valkuil: mismatch verwachtingen en ervaringen

We hebben laten zien welke keuzen u bewust zult moeten maken om een eenduidige en krachtige profilering te kunnen maken. Voordat we verder gaan om te kijken naar de actieve communicatie van die profilering, eerst nog even een belangrijke waarschuwing.

We hebben het al gezegd: een bepaald profiel creëert verwachtingen

bij de doelgroep. Hoe krachtiger en duidelijker u het profiel communiceert, hoe sterker de verwachtingen. En dat is precies de bedoeling. Er is echter een hele grote 'maar'. Namelijk, als de gecreëerde verwachtingen niet kloppen bij de ervaringen van alledag met de school, dan gaat het fout. Zo'n mismatch is funest voor de relatie tussen school en doelgroep.

Daarom is het erg belangrijk om bij het maken van de vier centrale keuzen realistisch te zijn. Het moet allemaal wel echt zijn, want alleen dan is het gecreëerde beeld in de dagelijkse praktijk waar te maken. Natuurlijk mag u daarbij best enige ambities hebben. Maar een te groot gat roept veel negativiteit op en kan veel van uw profileringswerk teniet doen.

Case: Luzac College en Lyceum

Het Luzac College is een particuliere school die zich richt op het behalen van het diploma op mavo- (vmbo-tl), havo- of vwo-niveau. De lesstof van de laatste twee klassen wordt in één jaar versneld behandeld. De school heeft zich daarmee, alweer twintig jaar geleden, gestort op een duidelijke doelgroep: leerlingen die snel willen scoren. Inmiddels bestaan er 21 vestigingen in Nederland, allemaal binnen dezelfde formule. Dit succes heeft natuurlijk te maken met het feit dat de school doet wat ze belooft: leerlingen laten scoren. Maar een ander deel van het succes is dat de school zich zo duidelijk, consistent en consequent profileert. In alle uitingen komt dezelfde profilering naar voren. Er is een duidelijk merk, met twee producten: het Luzac College en het Luzac Lyceum. Elk biedt een relevant aanbod. Het Luzac College biedt de versnelde eindexamenopleiding: twee jaar in één. Het Lyceum biedt voltijdstudies. De slogan is: 'Luzac helpt leerlingen tot het hoogst haalbare te reiken'. Hoge prestaties staan voorop en daar doet de school veel voor. De propositie is: 'plezierig, persoonlijk en kleinschalig'. De doelgroep is ook zeer duidelijk: iedere middelbare scholier die snel wil scoren en daar keihard voor wil werken. De website geeft een goede indruk van de consistentie in de profilering.



3. Actief profileren

Van binnen naar buiten

Professioneel Profileren bestaat uit twee hoofdprocessen: bewust kiezen en actief communiceren. Tot nu toe hebben we gekeken naar de keuzen die u bewust, met uw team, zult moeten maken. Met deze keuzen bepaalt u het profiel dat u graag in het hoofd van uw doelgroep ziet leven. Het is tijd om deze interne keuzen in de externe wereld neer te zetten. Wat voor zaken komt u dan tegen?

1. Afstemming met overkoepelende organisatie/bestuur
2. Verschil tussen gewenst en bestaand profiel
3. Elimineren van bestaande, ongewenste associaties
4. Communicatieanalyse: mondeling communicatiegedrag
5. Communicatieanalyse: schriftelijke communicatiestromen
6. Kracht van de bestaande (schriftelijke) communicatie-uitingen

Ad 1. Afstemming met overkoepelende organisatie/bestuur

Tot nu toe hebben we gekeken naar de profilering van een individuele school. Maar steeds meer scholen zijn tegenwoordig onderdeel van een bestuur of een bestuurscommissie. Dat bestuur heeft uiteraard zijn eigen doelstellingen voor haar organisatie. En ze zal voor haar eigen profilering over dezelfde elementen eigen keuzen moeten maken, net als u voor uw school. Dat betekent echter dat u uw profilering zult moeten afstemmen op die van de overkoepelende organisatie. Er is een inbedding nodig van uw communicatie binnen die van de overkoepelende organisatie. Dat betreft allereerst de inhoud, ofwel de keuzen die u maakt voor uw positioneringsstatement. Die moeten in het verlengde liggen van het positioneringsstatement van het bestuur.

In hoeverre de vorm (merkidentiteit/huisstijl) wordt aangepast aan die van de organisatie, hangt af van de merkstrategie die het bestuur wil volgen.

Tot slot blijken er in de praktijk dikwijls schaalvoordelen te behalen bij het uitvoeringsproces. Ofwel, er kan worden gekeken naar het gezamenlijk inkopen van drukwerk, grafisch ontwerpen, enzovoorts.

Om alle misverstanden achteraf te voorkomen is deze afstemming de eerste stap die moet worden genomen in het proces van profilering. Is die afstemming eenmaal helder en zijn de kaders en randvoorwaarden bekend, dan kunt u voor uw eigen school aan de gang.

Ad 2. Het verschil tussen gewenst en bestaand profiel

Een ieder die nu start met het profileringsproces, heeft meestal te maken met reeds bestaande associaties rond de school. Alleen een compleet nieuwe school krijgt de kans van een blanco start. Voor elke bestaande school leeft een zeker 'gemiddeld profiel' in het marktgebied. Hoe langer de school al bestaat, hoe steviger dit profiel kan zijn. En dat profiel is wellicht heel anders dan het profiel dat u graag wilt gaan communiceren.

Kortom, het is nodig om eerst te kijken of er een verschil bestaat tussen uw gewenste profiel en het in de markt bestaande profiel. Dat begint met het inventariseren van welke profiel er nu leeft bij de diverse doelgroepen.

Het is raadzaam om goed te bepalen wat de doelgroepen echt voor een profiel in hun hoofd hebben. Natuurlijk heeft u hier vast ideeën over, net als uw leerkrachten. U heeft immers dagelijks contact met de belangrijkste doelgroepen. Maar die ideeën zijn niet altijd voldoende of blijken in de praktijk niet altijd correct. Het kan zinvol zijn om objectief te laten vaststellen wat het bestaande profiel in de markt is. Dat kan door een gericht onderzoek(je) te (laten) doen. Het gaat hier om zaken die niet snel veranderen, dus het is niet een

onderzoek dat heel vaak gedaan hoeft te worden. Eens in de zes jaar (wanneer alle leerlingen/ouders 'nieuw' zijn) lijkt voldoende. Een dergelijk onderzoek zal duidelijk moeten maken wat er leeft ten aanzien van de vier centrale elementen van uw profilering: merk, product, propositie en doelgroep.

In de meeste gevallen is het verschil tussen wat u wenst en wat er bestaat, niet onoverkomelijk groot. U bent immers al langer bezig om vanuit uw eigen kracht te werken. Daarmee draagt u waarschijnlijk de juiste kern van uw profiel uit, zij het nog wat onbewust en onsystematisch. In zo'n geval is het relatief eenvoudig om de extra stappen naar bewust en actief profileren te zetten.

In sommige gevallen is er wel een groot verschil tussen wat u wenst en wat er bestaat. Dat kan zijn omdat u, met uw team, heeft bepaald dat het gewenste profiel anders moet worden dan het tot nu toe was. Bijvoorbeeld omdat u het onderwijsconcept (uw product) wilt aanpassen. Of omdat er op een of andere manier een heel verkeerd beeld leeft in de markt, dat echt niet past bij wat u wilt.

In deze gevallen is een degelijke analyse van wat er precies leeft in de markt uiteraard een noodzaak. Alleen wanneer u echt weet waar het verschil tussen gewenst en bestaand profiel zit, kunt u de juiste acties ondernemen.

Ad 3. Elimineren van bestaande, negatieve associaties

In sommige gevallen zult u weten (of ontdekken) dat er bepaalde associaties leven, die u liever de wereld uit helpt. Gewoon omdat ze niet (meer) kloppen. Soms gaat het over minder belangrijke zaken, zoals 'de hygiëne op die school is niet goed', terwijl u juist veel moeite heeft gedaan om dit probleem op te lossen. Het beeld dat leeft, is dus niet meer juist, maar stoort nog wel.

In principe valt er veel aan te doen om dit soort verouderde associaties weg te nemen, mits (en dat is een essentiële voorwaarde!) de

realiteit werkelijk is veranderd. Dan is het een kwestie van enige tijd goed communiceren.

Voor andere zaken kan het lastiger zijn om ze 'weg te werken'. Vooral associaties die te maken hebben met de vier centrale elementen van uw profilering, zijn lastiger 'weg te poetsen'. Als uw school bijvoorbeeld de reputatie heeft dat uw onderwijsconcept niet klopt met dat wat er dagelijks op school gebeurt, is deze associatie lastiger weg te halen. Ook al klopt dit niet volgens u. Het is juist voor deze zaken essentieel dat die negatieve associaties verdwijnen.

Hoe pak je zoiets aan? Dit begint met een degelijke analyse van de eigen communicatie richting doelgroepen (zie hierna punt 4 en 5), maar ook met een objectieve analyse van de klacht(en). Zit er een kern van waarheid in? Wanneer is dit scheve beeld ontstaan? En onderhoud, u heeft hier te maken met gepercipieerde kwaliteit. Ofwel, als mensen iets vinden, dan is dat 'waar', ook al vindt u van niet.

Is eenmaal duidelijk wat de negatieve associatie is en hoe deze blijft voortleven, dan kan er met de nodige communicatie, gericht worden gewerkt om ze te elimineren. Ook hier geldt: de praktijk moet wel echt kloppen met het beeld dat u wilt uitstralen. Overigens werkt het daadwerkelijk in de praktijk brengen van wat u wilt, het sterkst om de negatieve associaties te elimineren. Communicatie kan het eliminatieproces alleen versnellen, maar niet bewerkstelligen.

Ad 4. Communicatieanalyse: mondeling communicatiegedrag

Elke doelgroep van uw school krijgt, uit diverse bronnen, informatie die het associatieve netwerk beïnvloedt. Over een aantal bronnen heeft u geen (directe) controle. Denk aan informatie die ouders van een andere school over uw school communiceren. Maar gelukkig heeft u veel communicatiemiddelen tot uw beschikking die u wel (direct)

kunt aansturen. Juist omdat u niet alle bronnen volledig kunt aansturen, is het zo belangrijk dat u de bronnen die u wel direct kunt aansturen, ook precies laat communiceren wat u wilt.

Dat begint met het in kaart brengen van al die verschillende bronnen. In dit verband heeft u te maken met een belangrijke tweedeling in de communicatiestromen:

1. *mondelijke communicatie* – alle gesprekken (telefonisch, face-to-face) die u en/of uw team, met een doelgroep voeren.
2. *schriftelijke communicatie* – alle schriftelijke of digitale uitingen die u en/of uw team richting een doelgroep sturen, zoals de schoolgids, de website, enzovoorts. De praktijk leert ons dikwijls dat dit meer uitingen zijn, dan in eerste instantie gedacht.

Hier gaan we iets dieper in op de mondelinge communicatie. Bij het vierde punt van dit hoofdstuk kijken we naar de schriftelijke communicatie.

Als we over mondelinge communicatie praten, gaat het om interactief gedrag tussen teamleden en de doelgroep. Juist daarom heeft het grote impact op de gepercipieerde kwaliteit. Een prettig gesprek, waarbij ouders zich serieus genomen voelen, helder inzicht krijgen in het besproken onderwerp, enzovoorts ... het is goud waard om uw school op de kaart te zetten/houden. Het belang van goed mondeling communicatiegedrag kan haast niet worden overschat. Om uw profilering consistent en consequent uit te dragen, is het van essentieel belang dat iedereen van het team het gewenste profiel:

- a. kent én
- b. kan uitdragen.

Het tweede (het kunnen uitdragen) blijkt in de praktijk lastiger dan het eerste. Mensen in het onderwijs zijn 'beroepscommunicatoren'. Ze leren kritisch kijken naar hoe ze bepaalde zaken moeten com-

municeren. Maar dat gaat met name over hoe je het beste kunt communiceren met leerlingen. Als het gaat om communicatie over andere zaken, in andere vormen en met andere doelgroepen, dan blijken bijvoorbeeld ook leerkrachten dat best lastig te vinden. Lang niet alle leerkrachten vinden het prettig of makkelijk om met ouders te communiceren. Terwijl de communicatie tussen leerkracht en ouder een van de belangrijkste factoren is die de gepercipieerde kwaliteit bepalen!

In het onderwijs is het niet gebruikelijk om aan deze vormen van communicatie expliciet aandacht te besteden. Zeker niet bij leerkrachten die al vele jaren bij een school werken. Het staat zelden in de functieomschrijvingen, want het wordt als 'iets extra's' beschouwd. In de praktijk betekent dat dikwijls 'iets dat niet zo belangrijk is', waardoor er niet serieus op wordt gelet. Jammer, want het levert heel veel gemiste kansen op. En in sommige gevallen zelfs bedreigingen (soms juist bij leerkrachten die al zo lang bij een school werken).

Kortom, ook al lijkt dit iets dat leerkrachten 'gewoon moeten kunnen', in het kader van het actief profileren van uw school, is het zeer raadzaam om hier apart en kritisch naar te kijken. Hetzelfde geldt natuurlijk voor alle anderen die in contact komen met ouders (of andere doelgroepen), zoals de conciërge, assistenten, en zelfs stagiaires. Ook zij kunnen grote invloed uitoefenen op de gepercipieerde kwaliteit. En vergeet uzelf niet!

Om dit op langere termijn goed aan te kunnen pakken, is het allereerst raadzaam om deze vaardigheden mee te nemen in de functieomschrijving. En vervolgens is het zinvol om iedereen (vooral degenen die het nodig hebben) regelmatig te trainen om deze vaardigheid op niveau te brengen/houden. Want het gaat hier om een vaardigheid en die leren we nu eenmaal beter door het steeds weer te oefenen.

Daarbij is de voorbeeldrol van de directeur essentieel. Als hij of zij het goede voorbeeld geeft, wordt zichtbaar dat het wél belangrijk is. Dat kan door het serieus nemen van deze vaardigheden als onderdeel van de functie. Door er zelf actief mee bezig te zijn en open te staan voor feedback op het eigen handelen. Door het regelmatig aandacht geven in de praktijk en zo nodig met bijscholing. Het is iets dat doorlopend aandacht verdient.

Het is niet mogelijk om in dit boekje uitgebreid in te gaan op de praktische uitvoering om de kwaliteit van de mondelinge communicatie te verhogen. We hebben echter diverse instrumenten waarmee wij mondeling communicatiegedrag trainen en u zo helpen om de kwaliteit ervan te verbeteren.

Ad 5. Communicatieanalyse: schriftelijke communicatiestromen

De schriftelijke communicatiestroom is eenvoudiger aan te sturen dan de mondelinge communicatie. We zeggen hier 'eenvoudiger', maar bedoelen zeker niet 'eenvoudig'. Want schriftelijk communiceren met doelgroepen is natuurlijk ook een vak apart. Schrijven lijkt, net als mondelinge communicatie, een vaardigheid die mensen in het onderwijs wel zullen beheersen. Niets is minder waar, wijst de praktijk ons uit. Tenminste, als het gaat om communicatie met andere doelgroepen dan leerlingen. Waar media als kranten, websites, reclame, enzovoorts allerlei specialisten in dienst hebben, doen directeuren en/of leerkrachten het 'er allemaal even bij'. Soms wordt voor de tekst van een schoolgids nog wel eens een professionele schrijver ingehuurd, net als voor de vormgeving van de website, maar daarmee houdt het toch wel een beetje op.

Natuurlijk, het is praktisch en financieel dikwijls onmogelijk om voor elk tekstje professionals in te huren. Gelukkig is dat ook niet nodig.

Want lang niet elke uiting heeft zo veel invloed dat het de gepercipiëerde kwaliteit direct en ernstig zal beïnvloeden. Dus een 'foutje hier en daar' in deze stroom, is niet erg. Het is wél zaak om te voorkomen dat deze stroom van communicatie niet een continue stroom van miscommunicatie wordt.

Hoe kunt u dit aanpakken? Ook hier is de start een degelijke analyse van alle schriftelijke communicatie die u op een doelgroep afstuurt. Denk aan: webiste, nieuwsbrief, schoolgids, informatiefolders, enzovoorts. Wij merken dat het aantal vormen en kanalen voor schriftelijke uitingen groter is dan directies beseffen. Meestal wordt elke uiting los van alle andere gemaakt en lang niet altijd met de zorg die het verdient. Inconsistente, inconsequente en/of incongruente communicatie is al snel het resultaat. En dat helpt u natuurlijk niet om uw profiel krachtig neer te zetten.

Als u een helder overzicht heeft van de middelen die u allemaal gebruikt, is het zaak om te bepalen welke soort informatie u via die middelen communiceert. Gaat het om achtergrondinformatie? Of gaat het om een hulpvraag aan de ouders? Of is het een snelle noodkreet dat de gymles deze week niet doorgaat? De website is voor veel scholen ongeschikt om bijvoorbeeld de snelle noodkreet te verspreiden. Veel scholen gebruiken daarvoor gekopieerde briefjes.

Een goede inventarisatie van de middelen en het soort informatie geeft inzicht in wat voor een doelgroep (ouders bijvoorbeeld) zinvol is en wat misschien anders kan.

Vervolgens is het zinvol om voor elke soort informatie afspraken te maken over de vorm (hoe ziet het eruit?) en de productie (wie maakt het?). In de praktijk blijkt namelijk dat veel uitingen steeds op dezelfde manier worden gemaakt. Alleen de inhoud verandert, maar de vorm hoeft niet elke keer anders te zijn. Zo zijn bijvoorbeeld de

noodbriefjes steeds kopieën met een opvallende kleur en heeft de nieuwsbrief steeds dezelfde opbouw, enzovoorts.

U kunt per soort informatie allerlei regels voor de vorm en de productie ervan opstellen. De communicatie krijgt daardoor steeds dezelfde uitstraling en u bespaart tijd bij het maken van elk nieuw noodbriefje of elke nieuwe nieuwsbrief.

CommunicatieMatrix

Om deze analyse systematisch te doen kunt u werken met het instrument dat wij hebben ontwikkeld: de CommunicatieMatrix. Dit instrument is bedoeld om uw communicatie te laten voldoen aan de drie c's: consequent, consistent en congruent communiceren. Met de CommunicatieMatrix kunt u allereerst uw schriftelijke communicatie voor een doelgroep helder in kaart brengen. U inventariseert de belangrijkste middelen die u gebruikt. Per middel bepaalt u voor welk soort communicatie het gebruikt kan/mag worden.

Veel van die middelen gebruikt u regelmatig. Daarom kunnen deze middelen qua vorm en proces gestandaardiseerd worden. Denk aan een nieuwsbrief. Alleen de inhoud verandert steeds, maar de vorm en de wijze van productie is elke keer hetzelfde. Daarom beschrijft u met de CommunicatieMatrix ook een (standaard)procedure per soort middel, waarbij beschreven staat wie wat, wanneer en hoe doet.

Een goed ingevulde CommunicatieMatrix biedt u veel voordelen. Allereerst geeft het inzicht in de stroom van schriftelijke communicatie. U kunt daardoor veel beter kiezen wat werkelijk relevant is en wat achterwege kan blijven. Daarnaast helpt het u om veel uitvoeringsfouten te voorkomen. Bovendien bespaart het u veel tijd in de productie. En het helpt u de juiste uitstraling te creëren.

Valkuilen bij actief profileren

Het actief profileren van uw school is een continu proces. Het is niet iets dat u een keer doet en daarna niet meer. Voor sommige directies is dat al een eerste valkuil. Maar de meeste beseffen het belang van continuïteit bij profilering. Toch blijkt dat in de praktijk niet altijd even makkelijk te realiseren. Zelfs grote merken hebben het er moeilijk mee. Drie valkuilen die u liever vermijdt:

Valkuil 1: inconsistente communicatie

U bent zover: het profiel dat u wilt uitstralen is duidelijk en eenduidig geformuleerd. Nu moet het door alle mensen van het team en via diverse kanalen worden gecommuniceerd. Voor u het weet vertelt het ene kanaal dit en het andere kanaal iets anders. Om te voorkomen dat het hier al misgaat, zult u dat complexe geheel van partijen en kanalen goed op elkaar moeten afstemmen. Grootste zorg: iedereen zal vanuit dezelfde visie moeten kunnen denken en vertellen over het profiel.

Valkuil 2: inconsequente communicatie

Wellicht nog lastiger is het om deze consistente communicatie over langere tijd consequent vol te houden. Om ons heen verandert er van alles. Het is verleidelijk om met allerlei hypes en grillen mee te gaan. Terwijl dat natuurlijk niet de bedoeling is. Hoe sterker of beter uw centrale keuzen zijn, des te makkelijker is het om deze keuzen te handhaven. Want alleen dan kan het eenduidige profiel zich op termijn bewijzen. We zijn immers een 'merk' aan het bouwen. Dit wil overigens niet zeggen dat er helemaal niets mag veranderen. De vorm waarin u het profiel communiceert, zal zich zelfs moeten aanpassen aan de veranderende eisen van de doelgroepen. Maar hier praten we over de schil waarin uw profiel zichtbaar gemaakt wordt in de markt en niet over de kern van dat profiel.

Valkuil 3: incongruente communicatie

Voor zeker 50% van de gevallen waarin het misgaat, gaat het mis bij de uitvoering van de communicatie. Ofwel, alle ideeën kloppen, maar in de uitingen zoals die uiteindelijk bij de doelgroep terechtkomen, zitten fouten. Ofwel, inhoud en vorm zijn niet congruent (overeenstemmend) en geven tegenstrijdige boodschappen.

Ad 6. Kracht van de bestaande (schriftelijke) communicatie-uitingen

We zien het vaak. Een enthousiast team bereidt bijvoorbeeld een ouderavond voor. Er zijn voor de ouders belangrijke zaken te bespreken en het team probeert een zo groot mogelijke opkomst te creëren. Eigenlijk hoopt het dat iedereen komt, want natuurlijk is het nieuws voor iedere ouder belangrijk. Waarom lukt het soms wel om een hoge opkomst te realiseren en soms niet?

In de praktijk zien we dat veel goede bedoelingen en prachtige boodschappen in het water van miscommunicatie vallen. Voor een deel heeft dat te maken met de relevantie van de inhoud. Als de inhoud door ouders als belangrijk wordt waargenomen, zullen ze de moeite nemen om het te lezen. Anders niet. Maar relevantie is misschien maar voor 40% de reden van succes. De andere 60% wordt bepaald door de vorm waarin de inhoud wordt gecommuniceerd. Want als de inhoud door de vorm niet goed overkomt, verdwijnt de informatie al heel snel in het bekende 'grijze archief'.

In de praktijk zien wij dikwijls dat schoolteams veel aandacht besteden aan de inhoud en veel minder aan de vorm. En helaas blijkt dan vaak dat het juist die vorm is, waardoor de inhoud niet overkomt:

- een verkeerde *tone of voice*;
- een boodschap die er niet goed uitspringt;
- brieven geschreven op een te hoog niveau, dus onleesbaar voor meer dan 50% van de ouders;
- uitingen die verdwijnen in de tassen van de kinderen of bij het oud papier belanden, omdat niet duidelijk is dat het speciale aandacht verdient;
- posters die niemand opvallen, terwijl ze “toch echt in het zicht hangen”;
- enzovoorts.

Het maken van een krachtige uiting die opvalt, duidelijk is én mensen enthousiast maakt over de inhoud, is een vak apart. Er bestaan veel communicatieadviesbureaus die er (meestal zeer rijkelijk) van leven. Zij blijken in staat om voor de grote merken uitingen te maken die grote massa's raken. Daarbij blijkt overigens ook dat de ene uiting krachtiger communiceert dan de andere. Hoe komt dat en wat kunnen we daarvan leren?

Om inzicht te krijgen in de kracht van uw uitingen, de schoolgids of website, en handvatten te krijgen om die uitingen te verbeteren, hebben we een instrument ontwikkeld, Ad X-Ray genaamd. Het is ontwikkeld voor (en gebruikt door) grote merken. We hebben het nu vertaald voor gebruik in het onderwijs. Met Ad X-Ray kijken we naar de eisen waaraan een krachtige uiting moet voldoen, wil die uiting een boodschap kunnen communiceren. Deze eisen zijn geformuleerd na een uitgebreide analyse van vele duizenden uitingen. Welke werkte er wel en waarom? Ze geven u helder inzicht in hoe u uw (schriftelijke en digitale) uitingen kunt verbeteren.

De eisen aan effectieve communicatie-uitingen zijn verdeeld in drie hoofdvragen:

1. Kan de uiting worden waargenomen door de doelgroep? Hier gaat het om:
 - a. Zal de uiting opvallen in de communicatieomgeving?
 - b. Is er een heldere focus, die de ontvanger als het ware door de uiting leidt?
2. Kan de uiting worden begrepen door de doelgroep? Hierbij gaat het om:
 - a. Is de afzender snel duidelijk?
 - b. Is het aanbod/product snel duidelijk?
 - c. Is de propositie snel duidelijk?
 - d. Is de doelgroep snel duidelijk?
3. Kan de uiting de doelgroep verleiden/overtuigen tot actie? Hier

gaat het om:

- a. Communiceert de uiting het gewenste gevoel?
- b. Is de uiting geloofwaardig?

Uw uitingen kunt u, met uw team, beoordelen met deze criteria. Als u dat goed doet, ziet u meteen wat de sterke en de zwakke punten van uw uiting zijn. De zwakke punten kunnen dan worden aangepast, zonder dat u de sterke punten verliest. Het vergt enige oefening om met Ad X-Ray te werken, maar het maakt uw uitingen gegarandeerd krachtiger!



Ad X-Ray: Basic-Fit

De uiting vraagt aandacht met de signaalkleur rood. Maar waar je vervolgens naar moet kijken, is erg lastig. Er is geen heldere focus die de kijker door de uiting leidt. Dit is wel een billboard waar je alleen met de auto langs kunt rijden. Dus als kijker heb je maar een paar seconden om de boodschap te begrijpen. Het merk is niet snel te herkennen. Het product wordt pas na een paar keer kijken duidelijk. De doelgroep is niet specifiek, maar dat hoeft in dit geval niet. Er is geen keuze gemaakt voor een heldere propositie. Er staan er wel vier in. Deze onduidelijkheid maakt het kijkers bijzonder lastig om verleid te worden.



Een schreeuw om aandacht met rood, dat tegelijkertijd de merkkleur is van deze retailer. De focus is Calvé met prijs, en dat vertelt vast 'dat Calvé hier goedkoop wordt aangeboden'. De tekst hoeft je niet te lezen om de belangrijkste boodschap te begrijpen, maar voegt wel iets toe als je hem wel leest. Het merk, het product, de propositie en zelfs de doelgroep zijn snel duidelijk. De verleiding zit niet zozeer in de uiting zelf, als wel in het aanbod. Een heldere uiting die doet wat hij kan en moet doen.



4. Hoe kunnen wij u helpen?

Hoe staat het met de profilering van uw bestuur, bestuursorganisatie en/of school? Heeft u al een helder en krachtig profileringsstatement? Passen alle onderdelen goed bij dat wat uw overkoepelende organisatie wenst en communiceert? Heeft uw team deze profilering zich helemaal eigen gemaakt? Communiceert iedereen hetzelfde? Helpt de profilering u voor langere tijd om de gepercipieerde kwaliteit bij uw doelgroepen positief te beïnvloeden? Vindt u het lastig om de juiste leerkrachten te vinden? En hoe ziet uw leerlingenbestand er de komende jaren uit? Is het tijd om eens kritisch en professioneel naar de profilering van uw school te kijken? Wij ondersteunen en/of begeleiden u er graag bij.

Modulair maatwerk

Natuurlijk heeft elke school zijn eigen kracht en is voor elk bestuur de situatie anders. Daarom maken we elk traject op maat, zodat u precies krijgt wat u nodig heeft.

Uiteraard biedt het doorlopen van het hele traject de grootste kans op een stevig profiel dat professioneel wordt gecommuniceerd. Bovendien biedt dat de mogelijkheid om met collega-directeuren van elkaar te leren en elkaar te stimuleren. Wij ervaren elke keer weer dat deze interactie met collega's de resultaten exponentieel vergroot.

Maar stel dat u de keuzen over de centrale profilerings-elementen al op een rij heeft en nu alleen nog 'worstelt' met de externe communicatie ervan, dan kunnen we u ook alleen daarmee helpen.

We hebben het totale profileringstraject in een aantal stappen verdeeld. Elke stap is een afgeronde module die u gelijk resultaat biedt, zonder dat u het hele traject hoeft te doorlopen. U kunt kiezen uit de volgende modulen:

Module 1: Profilering overkoepelende organisatie

Dit is een workshop van een dag, waaraan het bestuur en alle directieleden van de organisatie deelnemen. Dat levert een hoog leerrendement op binnen het totale team en het inspireert een ieder om de eigen profilering te verbeteren. We doorlopen het hele traject, waarbij de profilering van de overkoepelende organisatie als voorbeeld wordt genomen. We gaan dus kijken naar de vier centrale profielementen (merk, product, propositie en doelgroep), zoals het bestuur deze ziet. Maar ook de kwaliteit van de (schriftelijke) uitingen komt aan bod, waarbij we oefenen met het gebruik van onze instrumenten.

Resultaten:

- verdiept inzicht in het belang van profilering;
- bepalen van de kaders voor het profiel van de individuele scholen;
- een concrete oefening met het gehele proces en onze instrumenten;
- inzicht in de noodzaak om de profilering al dan niet aan te scherpen.

Module 2: Bewuste profilering per school

Als de kaders vanuit het bestuur helder zijn, gaan we verder per school kijken wat het beste profiel is.

Dat begint met een inventariserend briefinggesprek met de directeur. Welke kennis over het 'gemiddelde associatieve netwerk' is aanwezig? Is onderzoek daarnaar nodig? Wat is het huidige profiel? Welke elementen zijn goed ingevuld en welke niet?

Als het nodig is om de keuzen te herzien of eens echt goed te maken, volgt een eerste werksessie met de directie en de relevante leden van het leerkrachtenteam. Hierbij kunnen ook collega's van de andere scholen worden uitgenodigd. We gaan de vier elementen van de profilering bepalen. We gaan diep in op alle aspecten van het merk, het product, de propositie en de doelgroep. Vaak lukt dat in een ochtend. Soms is er meer tijd nodig om onderzoek te doen of om alles even te

laten bezinken. Het zijn zeer belangrijke keuzen met grote gevolgen. Een andere keer blijkt het nodig om de keuzen van de eerste werksessie even te laten bezinken en later definitief te maken.

Resultaat: concrete vaststelling van de inhoud van uw profiel.

Module 3: Actieve profilering per school

Als helder is wat het profiel is en welke associaties er gecreëerd moeten worden, kan de huidige communicatie professioneel worden doorgevoerd, aangepast aan het (nieuwe) profiel of verbeterd. Hier gaat het om zaken als:

- intern communiceren van het profiel;
- analyse van de kracht van het mondeling communicatiegedrag; trainen van de mensen op effectief communicatiegedrag;
- analyses van het bestaande externe communicatiemateriaal (website, schoolgids, enzovoorts) en mediakeuzen;
- analyses van de kracht van de uitingen en concreet verbeteren van die uitingen;
- ontwikkelen van een vernieuwde/nieuwe huisstijl, inclusief communicatiemiddelen zoals websites, schoolgids, enzovoorts;
- verzorgen van een actiegericht communicatie-/verbeterplan.

Resultaat: professionalisering van de externe communicatie richting doelgroepen.

Module 4: Begeleiding bij uitvoering

Alles is nu gereed om het profiel goed neer te kunnen zetten. Nu is het een kwestie van het concreet produceren van de uitingen. Helaas gaat daarbij in de praktijk ook nog veel mis. Daarom bieden wij ook op dit punt diverse mogelijkheden van ondersteuning of zelfs uitvoering aan. Denk hierbij aan bijvoorbeeld:

- begeleiding bij het schrijven van teksten (voor de schoolgids of website bijvoorbeeld), of het schrijven van de teksten;
- begeleiding of uitvoering bij een concrete communicatiesituatie (bijvoorbeeld het organiseren en communiceren van een speciale ouderavond);
- begeleiding bij inkoop en beoordeling van drukwerk, huisstijl, enzovoorts;
- begeleiding van teamleden die het profiel uitdragen.

Resultaat: professionele, krachtige uitingen die uw profiel eenduidig communiceren.

Uw begeleiders en trainers

APS is een landelijk opererend onderwijsadviesbureau dat zich heeft gespecialiseerd in het ondersteunen van besturen en directies van onderwijs. Daarvoor biedt zij vele diensten om hen te ondersteunen bij het verbeteren van kwaliteit. Een van deze diensten is scholen en besturen ondersteunen bij de profilering van hun scholen.

In het aanbod *Professioneel Profileren* werkt APS samen met Marketing Matters, geleid door Fons Koopmans. Fons heeft de afgelopen twintig jaar enkele van de grote merkenmakers (Douwe Egberts, Sanex, Duyvis) geadviseerd op dit gebied. Hij is de auteur van verschillende marketingboeken en heeft vele marketingteams getraind en begeleid met de door hem ontworpen instrumenten (waarvan enkele in dit boekje genoemd). Daarnaast heeft Marketing Matters een staat van dienst als opleidingsarchitect van grootschalige interne opleidingen bij enkele grote bedrijven (Sara Lee, ABN AMRO, PepsiCo).

Binnen APS is Herman Kolthof de trekker van *Professioneel Profileren*. Herman is gestart in het bedrijfsleven, onder andere als exportmanager bij een pvc-fabrikant en als inkoper bij Hoogovens. Pas later heeft

hij de keus gemaakt voor een studie bedrijfskunde, de pabo en een studie orthopedagogiek. Na een aantal jaren voor de klas heeft hij op basisschool De Klaverweide in Almere samen met APS het natuurlijk leren ingevoerd. Nu werkt hij bij APS als managementconsultant en houdt hij zich veelal bezig met veranderekunde en verandertrajecten als opbrengstgericht werken. De interesse voor marketing en profilering ligt voor de hand in de commerciële functie in het bedrijfsleven. Maar ook als directeur van een basisschool heeft hij zich weten te onderscheiden door expliciet de mening van kinderen en ouders mee te nemen in de bedrijfsvoering en profilering van de school.

Samen vormen zij een perfect team om u te ondersteunen bij het *Professioneel Profileren* van uw school.

Contactgegevens

Heeft u concrete vragen of wilt u meer informatie? Neem dan contact op met:

APS

Herman Kolthof

Tel.: 06 4241 5383

primaironderwijs@aps.nl

www.aps.nl

Marketing Matters

Fons Koopmans

Tel.: 036 537 42 16

fons@marketingmatters.nl

www.marketingmatters.nl

Secretariaat:

Liesbeth Pak

Tel.: 030 28 56 807