

REPUTATIEMANAGEMENT

Beeldvorming is belangrijk voor het succes van een school. Is het niet goed gesteld met de reputatie, dan kost dat leerlingen. Ook kan het team zich minder verbonden voelen met de school.

TEKST LISETTE BLANKESTIJN

“Zo’n zes jaar geleden stelde ons bestuur vast dat het niet goed ging op de voorloper van onze school”, vertelt Eelco Janssen, directeur van IKC Stella Nova in Zoetermeer. “De onderwijskwaliteit was niet in orde, veel ouders haalden hun kind van school. De instroom van nieuwe leerlingen haperde, omdat we geen goede naam hadden. De directeur zat ziek thuis en er was een reeks interim-directeuren gepasseerd. Destijds waren we een jenaplanschool. Het bestuur besloot zich te oriënteren op een andere onderwijsvorm: unitonderwijs. Ik ging hiermee als nieuwe directeur aan de slag. KPC Groep hielp bij een nieuw onderwijsconcept en plannen voor een nieuw gebouw.” ❖

‘Je moet zijn wat je zegt’

IKC Stella Nova koos voor een nieuw(e) onderwijsconcept en -vorm (unitonderwijs) om de zwakke schoolreputatie een *boost* te geven. “Nu hebben we een kwart meer leerlingen.”



Arie van Erp: “Schoolleiders hebben vaak een inspirerend streefbeeld, maar het is belangrijk om zo’n beeld samen te ontwikkelen.”

De school schakelde een marketingbureau in. “We leerden: als we tevreden ouders willen hebben, dan moet het intern op orde zijn. Het motto was: ‘Buiten winnen, is binnen beginnen’. We hebben daarbij heel duidelijk gecommuniceerd met de ouders over het nieuwe onderwijsconcept en de stappen die we gingen zetten. Ook hebben we hen uitgenodigd om mee te draaien, als gast van hun kind. Daardoor zagen ze hoe ons unitonderwijs werkte en konden ze daarover vertellen aan andere ouders. We waren helder over de onderwijsopbrengsten. Al na twee jaar

stegen de aanmeldingen en nu hebben we een kwart meer leerlingen.” De school ging verder met een nieuwe naam, huisstijl en website. De omslag vroeg eerst om faciliterend leiderschap, vertelt Janssen: “De nieuwe teamleden hadden veel enthousiaste ideeën. Dus ik heb veel geluisterd en doorgevraagd: wat heb je nodig om je idee te realiseren? Daarnaast laat ik voelen dat ik als directeur onderdeel ben van het team. Dus ook ik doe de afwas en loop pleinwacht. Mijn teamleden zijn professionals en ik laat hen merken dat ik dat zo zie. Ook krijgen teamleden vertrouwen van hun collega’s in de unit. Daar hoort bij dat we elkaar durven aan te spreken op dingen.”

Authentiek Het succes van deze aanpak verbaast Arie van Erp, adviseur marketing en communicatie bij KPC Groep, niet. “Betrokkenheid en motivatie van je team zijn cruciaal voor je schoolreputatie. Tachtig procent van die reputatie wordt bepaald door het gedrag van de leraren en de schoolleider. Dat moet authentiek en geloofwaardig zijn. Schoolleiders hebben vaak een inspirerend streefbeeld, maar het is belangrijk om zo’n beeld samen te ontwikkelen. Wat is onderscheidend voor onze school? Zo’n claim moet namelijk wel waargemaakt worden met je team. Het werkt dan ook als intern verbindende factor.” Om de percepties te bewaken kunnen diepte-interviews met ouders nuttig zijn, zegt Van Erp. “Dat levert vaak waardevolle inzichten op over de uitstraling van je

school.” Hij adviseert schoolleiders om goed in kaart te brengen wie belangrijke stakeholders zijn. “Wie zijn je bondgenoten, hoe is je relatie met de gemeente? Waar kun je coalities vormen? Bij de keuze van acties en middelen om met hen in dialoog te gaan mag je best out-of-the-box denken. Ga bijvoorbeeld een relatie aan met ondernemers binnen de wijk, voor nieuwe leeromgevingen. En maak dan online zichtbaar tot welke resultaten die verbindingen leiden.”

Online zichtbaarheid Voor de communicatie met ouders en de profilering van de school blijft de schoolwebsite belangrijk. Els Pessers, online communicatiespecialist bij KPC Groep: “Het kost tijd en geld om te investeren in je online zichtbaarheid. Zorg regelmatig voor nieuws op de schoolwebsite. Visuele aspecten zijn daarbij steeds belangrijker. Denk aan goede *infographics*, mooie foto’s en profielen van leraren. Je kunt steeds meer meten. Met Google Analytics bijvoorbeeld kun je zien welke pagina’s veel bezocht worden. In onze workshop tijdens het AVS-congres bespreken we wat je daarmee kunt bereiken en hoe je de effectiviteit van je acties kunt monitoren.” Daarnaast is het goed om zichtbaar te zijn op sociale media, vindt Pessers. “Daar kun je in dialoog met je doelgroep. Als schoolleider moet je zorgen voor kaders en afspraken daarover, zeker als leraren individueel actief zijn op Facebook of Twitter.” Daarnaast moet een schoolleider ook monitoren hoe zijn school online wordt besproken. Pessers: “Er zijn tools om te zien wat er op internet wordt gezegd over je school, zoals Google Alert.” Wat als je school op een negatieve manier over de tong gaat? Dan is snel handelen het devies. Van Erp: “Geruchten verspreiden zich razendsnel, vooral via internet. Als schoolleider ben je verant-



woordelijk voor de reputatie van je school, en moet je dus een adequate reactie formuleren. Bijvoorbeeld met een *statement* in je nieuwsbrief, of door het gesprek aan te gaan met de ouders. Soms gaat het over iets kleins: een kind komt thuis met een bebloede knie zonder pleister en ouders meten dat online breed uit. Maar het kan ook over iets ernstigs gaan, zoals een vermeend seksueel delict.”

woordelijk voor de reputatie van je school, en moet je dus een adequate reactie formuleren. Bijvoorbeeld met een *statement* in je nieuwsbrief, of door het gesprek aan te gaan met de ouders. Soms gaat het over iets kleins: een kind komt thuis met een bebloede knie zonder pleister en ouders meten dat online breed uit. Maar het kan ook over iets ernstigs gaan, zoals een vermeend seksueel delict.”

‘BETROKKENHEID EN MOTIVATIE VAN JE TEAM ZIJN CRUCIAAL VOOR JE SCHOOLREPUTATIE’

‘WE HEBBEN DE OUDERS UITGENODIGD OM MEE TE DRAAIEN OP SCHOOL, ALS GAST VAN HUN KIND’

Verjaardagsfeestjes “Sommige doelgroepen reageren heel primair. Daar moet je op voorbereid zijn met een protocol en veiligheidsmaatregelen.” Noud Cornelissen adviseert scholen over communicatie, onder andere in de AVS-leergang Strategische communicatie & PR. “Het is bij reputatiemanagement heel belangrijk dat de communicatie binnen je team goed is. Als er wederzijds vertrouwen is, durf je dingen met elkaar te delen. Dat is belangrijk,



Noud Cornelissen: “Het echte reputatiemanagement gebeurt op verjaardagsfeestjes, als leraren of ouders anderen aanraden om hun kind wel/niet op hun school te doen.”

want je wilt niet dat er opeens iets opdoemt in de media. *No surprise*. Door de techniek gaan negatieve processen sneller dan vroeger. Daarom moet ook de communicatie met de ouders goed zijn. Dus niet pas kennismaken als het crisis is. Dat vraagt om een schoolleider met een passie voor onderwijs die dicht op het proces zit. Je hebt te maken met eigenwijze professionals, met ouders die heel kritisch óf afwezig zijn en met leerlingen die steeds jonger hun grenzen verkennen. Aan die uitdagende doelgroepen moet je leiding kunnen geven. Dat gaat niet als er afstand is tussen jou en je team. Ik werd

eens gevraagd om een studiedag te leiden op een school. Opeens zei de directeur: ‘Ik kan er zelf niet bij zijn’. ‘Dan kan ik ook niet komen, als jij het niet belangrijk genoeg vindt’, was mijn reactie. Ik geloof ook niet in spectaculaire wervingscampagnes. Als een schoolbestuur op die manier alles uit de kast haalt, is het blijkbaar intern niet meer te

Meer over reputatiemanagement op het AVS-congres 2016

Tijdens het AVS-congres op 18 maart aanstaande verzorgen Arie van Erp & Els Pessers en Noud Cornelissen sessies over respectievelijk de positionering en profilering van de school (reputatiemanagement) en strategische communicatie & pr. www.avs.nl/congres2016



Edith van Montfort: “Reputatiemanagement is gewoon je basale opdracht vervullen en daarover transparant zijn.”

En daarover transparant zijn. Je moet zijn wat je zegt. Alle kinderen hebben recht op goed onderwijs, dus moet er zoveel mogelijk geld naar het primaire proces. Dát is onze reputatie.” Edith van Montfort zag zich als bestuurder van Stichting Katholiek Basisonderwijs in Oss vier jaar geleden geconfronteerd met financiële problemen en met twee scholen met het ‘zeer zwak’-predicaat. “We hebben hard aan de weg getimmerd, en nu is de basis meer dan op orde. Maar daarbij gaat het niet om reputatie, het is gewoon onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. Transparantie is een belangrijk bestanddeel van ons gezamenlijke strategisch beleid. Wij leggen openlijk verantwoording af. Daarom bloggen we over ons eigen leren en onze studiereis, en informeren we de ouders met factsheets hoe we ervoor staan.” |

Kijk voor meer informatie over de AVS-leergang Strategische communicatie & PR (de 2^e serie start in oktober 2016) op www.avs.nl/cel/communicatie



regelen. Een woordvoerder met een mooi verhaal dat de medewerkers niet herkennen?

Dan zijn de rapen gaar: als mensen je niet geloven gaan ze lekken. Het echte reputatiemanagement gebeurt op verjaardagsfeestjes, als leraren of ouders anderen aanraden om hun kind wel/niet op hun school te doen.”

Transparantie

“Reputatiemanagement? Dat is gewoon: je basale opdracht vervul-