

De school als dienstverlenende organisatie

Marcella Blok (april 2000)

(in iets andere vorm eerder verschenen in “Leerlingen en ouders als klant”, katernenreeks integrale beleidsontwikkeling van VVO, deel 5)

1. Inleiding

Een school verleent diensten in verschillende vormen (bijv. les, studiekeuze-advies) aan verschillende klanten (leerlingen, ouders, vervolgonderwijs). Welke eisen stelt dit aan de organisatie van de school?

Voor we hierop ingaan, geven we eerst puntsgewijs de implicaties van het feit dat onderwijs een dienst is.

- Kenmerkend voor een dienst is dat hij ontastbaar is (in tegenstelling tot een tastbaar product als bijvoorbeeld een auto). Daarom vallen het leveren van de dienst en het ontvangen ervan in de tijd samen. De dienstverlener en de klant moeten samenwerken om de dienst te doen slagen. Een voorbeeld laat zien hoe wezenlijk dat is: als een docent een bevlogen verhaal houdt, maar het is het achtste uur en geen enkele leerling let op, dan vindt de dienst onderwijs niet plaats. Immers niemand leert iets.
- De kwaliteit van het onderwijs (de dienst) wordt dus gemaakt (of niet) op het moment zelf. Geen schoolleiding kan de kwaliteit rechtstreeks controleren of beïnvloeden.
- Samenwerken bij het realiseren van de dienst geeft aan dat er sprake is van een gelijkwaardige relatie, in tegenstelling tot de ongelijkwaardige relaties: “de leerling vraagt, de leraar draait” of “de leraar weet alles, de leerling niets”.
- De klant bepaalt of de dienst van voldoende kwaliteit is. Dit moet niet worden verward met de opvatting dat de leerling zou bepalen wat hij moet leren. Echter de leerling kan wel bepalen of de kwaliteit van de les zodanig is, dat hij kan opnemen wat wordt uitgelegd (leerlingen bespreken de kwaliteit van de lessen veelvuldig onder elkaar en vergelijken leraren).

Voor een school is het van groot belang te weten hoe de kwaliteit van het onderwijs - indirect - kan worden beïnvloed en om te weten wat de tevredenheid van de klant teweeg brengt. De harde werkelijkheid is namelijk, dat klanten (ouders en leerlingen) goed onderwijs vanzelfsprekend vinden. *Goed onderwijs leidt niet tot tevredenheid, slecht onderwijs leidt wel tot ontevredenheid.* Enthousiast, tevreden worden klanten als zij af en toe, precies als zij dat nodig hebben, een unieke invulling van de dienst onderwijs krijgen. In dienstverleningsmanagement noemen we dit een *moment van de waarheid*. Ziet de leraar, dat Piet, die altijd een makkelijke leerling in de klas is, dit keer steeds bij zijn burens kijkt, omdat hij het niet kan volgen? Spreekt de leraar Piet aan, niet bestraffend, maar vragend of hij iets niet begrijpt? Is de leraar dan in staat, niet om het verhaal gewoon nogmaals te herhalen, maar om eerst de achterhalen wat Piet wel begrijpt, om dan alleen het ontbrekende stukje nogmaals, op nieuwe wijze, uit te leggen? Dan heeft deze leraar een moment van de waarheid tot een succes gemaakt, waarna Piet waarschijnlijk weer een hele tijd meekan in het algemene verhaal. Onderwijs, als dienst, is dan niet *les geven*, maar eerst *luisteren* en dan *één stap verder aanbieden*.

De school levert veel meer diensten dan alleen lessen. Juist daar zijn veel momenten van de

waarheid te ontdekken. Een mentor die met ouders en leerling de slechte resultaten van de leerling bespreekt, kan daarvan een succes maken, indien hij in staat is de ouders en de leerling te helpen om het spoor om te buigen. Wat heeft de mentor nodig om een gesprek zo te voeren? Dat brengt ons tot de vraag naar de organisatie achter de dienst.

2. De organisatie achter de dienst.

We gaan verder in het voorbeeld van de mentor. Laten we aannemen dat in het gesprek ouders en leerling met het inzicht/voorstel komen van wat extra lessen wiskunde, want daar wringt de schoen het meest. Een toezegging van de mentor dat de collega wiskunde dat vast wel zal doen, maakt tevreden klanten. Op een dergelijk moment van de waarheid krijgen de klanten een *doorblikje in de organisatie*: staat achter de mentor een collega van wie hij weet dat zij een dergelijke toezegging zal waar maken? Of staat de mentor eigenlijk met lege handen, geheel in het onzekere of deze collega zal meewerken? Of kan hij alleen beloven het te vragen, met de reële kans dat hij zal moeten terugkeren met een nee?

Een dienstverlenende organisatie moet als het ware klaar staan om degenen die in het contact met de klant het moment van de waarheid tot een succes moeten maken, te steunen als dat nodig is. In grote organisaties staat vaak een hele afdeling achter de dienstverleners. In een school is dat anders. Daar is in het ene geval de wiskundelerares de achtereenvolgende voor de mentor, in een ander geval is de wiskundelerares zelf de dienstverlener en bijvoorbeeld de conector de achtereenvolgende, als die een leerling opvangt die eruit is gestuurd. De posities wisselen dus, maar het principe is steeds hetzelfde: degene die het contact met de klant op dat moment van de waarheid heeft, moet de ruimte hebben om de klant een positieve ervaring te geven en moet er dus op kunnen vertrouwen dat degenen achter hem hem zullen steunen bij de uitvoering.

In wezen is sprake van een parallel proces: zoals de mentor in het voorbeeld de unieke invulling van de dienst onderwijs met deze leerling wil leveren, zo ontstaat vervolgens een moment van de waarheid tussen de mentor en diens collega wiskunde: is deze laatste in staat de unieke invulling van de dienst aan de mentor te verlenen, namelijk op het verzoek in te gaan? Het kan nog verder gaan: krijgt de lerares wiskunde van de school wat zij nodig heeft (moment van de waarheid) om aan het verzoek te voldoen, bijvoorbeeld per 10 leerlingen een taakuur?

Samenvattend zijn met de omschrijving “de organisatie moet klaar staan” drie aspecten bedoeld:

- * de verwachtingen van de klanten dienen gericht te zijn
- * de school moet goed georganiseerd zijn
- * de deelnemers moeten de attitude en de ruimte hebben om elkaars achtereenvolgende te zijn. In een dienstverlenende organisatie is dus geen plaats voor absolute autonomie. Dit aspect noemen we vakmanschap en partnerschap

We geven van elk aspect een nadere uitwerking.

3. Het richten van verwachtingen

De school staat klaar, maar waarvoor? Maatschappelijk gezien wordt er steeds meer verwacht van scholen. Scholen doen daar zelf aan mee door - vooral ook in de strijd om de leerling - alles te beloven wat een ouder of een leerling maar kan wensen. Dat zien we vooral gebeuren op voorlichtingsdagen en de kans is groot dat de schoolgids daarin mee zal doen. Wat je als school dan doet, is het richten van de verwachtingen van de klanten. De verwachtingen worden hoog gespannen. Komt het moment van de waarheid, dan blijkt het aanbod van de school vaak veel

bescheidener dan de voorlichting aan verwachtingen heeft gecreëerd. Gevolg is een ontevreden klant (ouder) en vaak ook een ontevreden mentor: beiden komen ongelukkig uit het gesprek.

Helaas voor de school heeft onderzoek uitgewezen dat ontevreden klanten hun verhaal gemiddeld aan 10 anderen vertellen (zij worden *terroristen* voor de goede naam van de school). Tevreden klanten vertellen hun verhaal slechts aan gemiddeld 4 mensen (zij zijn de *apostelen* van de school). De reputatie van de school wordt dus in verhouding sterk geschaad door een negatieve ervaring. Voor de personeelsleden leiden de negatieve ervaringen tot ontmoediging: waarom zou je je inspannen, als wat je doet nooit goed genoeg is?

Het moge duidelijk zijn dat wij hier niet betogen, dat de school nu maar alles moet bieden. Ons betoog is erop gericht scholen aan te moedigen veel en vooral duidelijk met hun omgeving te communiceren en zo reële verwachtingen te scheppen. Dit is één van de manieren om de organisatie klaar te zetten.

In elke fase van de beleidscyclus van de school kunnen de ouders en leerlingen betrokken worden. Dat zijn even zo vele kansen om de verwachtingen van de klanten en hetgeen de school biedt op elkaar af te stemmen. Hier noemen wij nog enige voorbeelden die hun waarde hebben bewezen:

- per klas een aantal “volgouders” met enige regelmaat raadplegen over juist die klas;
- systematisch de informatie verzamelen die uit de oudercontacten naar voren komen. Geaccumuleerde individuele ervaringen leveren ideeën voor verbeteringen op;
- het verzamelen van de informatie uit de leraarskamer. Het mopperen in de leraarskamer is spreekwoordelijk. Hier is een schat aan informatie te verkrijgen voor de schoolleiding wat zij kan doen om de docenten te ondersteunen.
- een imago- en tevredenheidsonderzoek

4. De school moet goed georganiseerd zijn.

Onder dit aspect vallen alle “harde” elementen van het klaar zetten van de organisatie, die organisatorische kanten die tevoren georganiseerd kunnen worden. Bedoeld worden roosters, leermiddelen, studiewijzers, gebouwen en dergelijke.

Eerder is al gezegd dat slecht onderwijs ontevreden maakt. Daar worden onder meer deze elementen mee bedoeld. Niet alleen de klanten van de school worden ontevreden, ook de personeelsleden. En ze hebben gewoon gelijk.

Hier opnieuw blijkt hoezeer de processen van klantgerichtheid parallel lopen: de docenten zijn de klanten van de schoolleiding en de administratie. De organisatie achter de dienstverleners bepaalt zo mede de kwaliteit van de dienst aan de klanten. In management termen heet dat: *service in = service out*, de kwaliteit die de klant ontvangt is rechtevenredig met de kwaliteit van de ondersteuning die de dienstverlening van zijn organisatie ontvangt. In het Nederlands kan men dit vrij vertalen met de uitdrukking “de ene dienst is de andere waard”.

5. Stijl van leidinggeven: vakmanschap en partnerschap

Kwaliteit valt zoals we hebben gezien, bij dienstverlening niet van te voren te controleren. De organisatie moet klaar staan om de dienst te verlenen, en daardoor wordt de waarschijnlijkheid van kwaliteit verhoogd.

Het “zachte” deel van het klaarzetten betekent, dat alle medewerkers de attitude en de ruimte hebben die waarschijnlijkheid van kwaliteit vergroot. We hebben gezien, dat op het moment van de dienstverlening zelf, de kwaliteit geheel wordt bepaald door het vakmanschap van de dienstverlener. Op het eerste gezicht lijkt het met het vakmanschap in scholen goed gesteld: leraren zijn immers professionals, verknocht aan hun vak en gespist op het handhaven van het niveau van onderwijs. Echter wij gebruiken in zekere zin een ruimere omschrijving van vakmanschap: het behelst ook de eigenschap om de relatie met de klant tot een succeservaring te maken in samenwerking met anderen. Bovendien stellen wij die eis niet alleen aan leraren, maar aan allen die met de klanten omgaan (conciërge, administratie)

Bij deze opvatting van vakmanschap hoort een stijl van leidinggeven, die een beroep doet op dat vakmanschap. Wij zetten deze vakmanschapsbenadering af tegen wat wel de ingenieursbenadering wordt genoemd, omdat deze voortkomt uit de principes van de productiebedrijven (met zo veel mogelijk standaardisatie zo goedkoop mogelijk produceren). Waar staat uw school als u deze uitersten ziet:

ingenieursbenadering

* de dienstverlener voert instructies uit
Daarbinnen wordt de dienstverlener geacht zelfstandig te werken. Gevolg: over de eigen grenzen kijken wordt ontmoedigd.

* de leiding vraagt een inspanningsverplichting. Voorbeeld: instructie aan nieuwe docent: dit zijn de boeken en dat is de klas, veel succes

* de organisatie bepaalt wat mensen nodig hebben om hun werk te doen. Middelen worden toegewezen.

vakmanschapsbenadering

* de dienstverlener is in staat om zelfstandig het moment van de waarheid tot een positieve ervaring voor de klant te maken. Hij mag daartoe overal in de organisatie halen wat hij nodig heeft. Verantwoording afleggen gebeurt achteraf

* de leiding draagt resultaatverwachting over. De docent (of team van docenten) is verantwoordelijk voor het resultaat. Voorbeeld: het team is verantwoordelijk dat klas 2 aan het eind van het schooljaar alle leerstof beheerst.

* de dienstverlener is verantwoordelijk om duidelijk te maken wat hij nodig heeft. De organisatie zorgt voor het vervuld zijn van de voorwaarden.

Bij de vakmanschapsbenadering gaat het erom dat leiding en uitvoerende een relatie aangaan, die het best gekarakteriseerd kan worden als een partnerschap. In deze term zit besloten dat het een gelijkwaardige relatie is, zij het ieder met een eigen rol.

Op grond van onze ervaringen op een aantal scholen met deze wijze van leidinggeven, geven wij twee voorbeelden van valkuilen bij de vakmanschapsbenadering.

Een aantal docenten is enthousiast, vooral over het punt dat zij de voorwaarden onder woorden mogen brengen. Ze hebben een waslijst van voorwaarden, waaraan eerst voldaan moet worden, voor zij bereid zijn hun deel te leveren. Meer uren, overal computers, aparte studielokalen, een full-time assistent. Daarna kunnen ze alles. Als de schoolleiding aangeeft, dat dat niet te betalen

is, dan weigeren zij elke medewerking. In hun ogen is wederom het bewijs geleverd, dat de schoolleiding voor een dubbeltje over de rug van de docenten op de eerste rang wil zitten. Wat is hier misgegaan? De relatie is omgekeerd: de docent is nu de klant die een houding heeft van ik vraag, u draait. De gelijkwaardigheid is zoek. Een betere ingang voor een gesprek is dan deze: de schoolleiding bespreekt welke middelen ingezet kunnen worden. Wat kan de docent met deze middelen aan resultaat toezeggen?

Anderzijds moet worden toegegeven, dat de schoolleiding inderdaad vaak haar docenten met erg weinig middelen op pad stuurt. De valkuil is hier, dat de schoolleiding zich geforceerd voelt in een onhaalbaar contract, en daarop reageert door dit probleem als het ware door te geven aan de docenten. Er is dan geen sprake van gelijkwaardige onderhandelingen over resultaten maar van een systeem van “slikken of stikken”. De schoolleiding op haar beurt moet dus onderhandelen met de werkgever over een reëel resultaat voor dat geld. En als de schoolleiding toch het partnerschap met de werkgever is aangegaan, dan geldt dat binnen de school tot reële resultaatverwachtingen moet worden onderhandeld.

6. Uiterste consequenties

In zekere zin is de aanpak als hier wordt besproken - partnerschap in vakmanschap - een breuk met wat gebruikelijk is in het onderwijs. Immers, als de onderhandelingen tussen leidinggevend en uitvoerend niet tot overeenstemming leiden, dan moeten de wegen scheiden. Dat is de uiterste consequentie. Ook als een (team van) docent(en) herhaaldelijk de overeengekomen resultaten met de overeengekomen middelen niet bereikt, moeten de wegen scheiden.

De breuk met het verleden zit in de koppeling tussen persoon en resultaat. Immers hoe gaat het nu: als een school in de ogen van de klanten niet voldoende resultaat behaalt, loopt het aantal leerlingen terug. Dat heeft ontslag van docenten tot gevolg, echter niet op grond van bijdrage aan de kwaliteit van dienstverlening, maar op grond van het principe last in first out.

Toch menen wij dat de kentering in het onderwijs al is begonnen. Schoolleiders weten heel goed dat slecht functionerende docenten ouders en leerlingen in terroristen doen veranderen. In functioneringsgesprekken wordt wel degelijk de koppeling tussen persoon en resultaat al gelegd.

7. Een goed begin...

Als afsluiting gaan we terug naar het begin, naar de vraag “hoe begin je nu aan deze wijze van werken in de school”. Het begin is de attitude en die heeft weer een basis in de manier van kijken. In het onderwijs is de kijkrichting van dienstverlener naar klant. We zeiden het al, er wordt onderwijs *gegeven*. Allereerst moet dus geleerd worden te kijken van de klant naar de dienst: wat heeft de leerling/ouder nodig. Het aardige is, dat na een scholing op dit punt mensen hierin vaak veel plezier krijgen, en elkaar speels gaan helpen herinneren aan de nieuwe wijze van kijken. Vervolgens raken mensen enthousiast om zelf op zoek te gaan naar wat zij nodig hebben, het verkrijgen van de “service in”. Daarbij doen ze een beroep op anderen, onder wie de schoolleiding. De hele werkrichting is dus van buiten naar binnen bij de invoering.