

Klantgericht hoger onderwijs

Moeten we onze masterstudenten als klanten behandelen? Nee, zegt Edward Snyder, decaan van 'Chicago Booth' (University of Chicago Graduate School of Business).^{1,2} Onze MBA-studenten betalen weliswaar een torenhoog collegegeld, maar wat ons betreft is de klant geenszins koning. We kiezen voor een evenwichtige combinatie van 'stretch and support'. We stellen enerzijds hoge eisen aan onze studenten en doen anderzijds ons uiterste best hen te helpen om aan die eisen te voldoen. Maar als ze niet aan de eisen beantwoorden, krijgen ze een schop onder de kont. Op die manier kweken we leiders met verantwoordelijkheidsbesef, die bereid zijn zich maximaal in te zetten voor hun taak, die als alumni openstaan voor feedback en die ons op hun beurt waardevolle feedback teruggeven. Als topopleiding verzetten we ons dus tegen het uitgangspunt dat de klant altijd gelijk heeft en dat we aan zijn wensen tegemoet moeten komen. Met dergelijke slogans kan je wel veel studenten trekken, maar je verzaakt tegelijkertijd je verantwoordelijkheid optimaal sturing te geven aan hun academische, ethische en professionele ontwikkeling.

Dit was de beginselverklaring die Snyder twee of drie jaar geleden op papier zette.¹ Toen hij onlangs zijn aftreden aankondigde, onderstreepte hij nogmaals het belang ervan. Dat was aanleiding voor de *Chicago Tribune* (Greg Burns 17/12/2009) en voor de *NY Times* (Michael Leiboff 3/1/2010) een rondgang te maken langs diverse opinion leaders in den lande.^{2,3}

Zo laten zij decaan **David Bejou** aan het woord, die in 2005 een artikel schreef vanuit zijn vakgebied, Relatiemarketing.⁴ Zijn uitgangspunt is dat een bedrijf zuinig moet zijn op zijn bestaande klanten, want uit die verzameling komen toekomstige klanten voort, en tevreden klanten brengen bovendien nieuwe klanten aan. Een Business School moet dus zorgen dat zij haar klanten (undergraduate studenten, MBA-studenten, alumni) aan zich bindt en dat ze tevreden zijn over het gebodene en over de begeleiding die ze krijgen bij het vinden van een baan. Het is dus essentieel dat zij geen beloften doet die zij niet kan waarmaken.

Volgens Bejou zijn de hedendaagse studenten (en zeker de *high achievers* en de parttime studenten met veel werkervaring) niet gecharmeerd van een top-down opleidingscultuur: ze willen serieus genomen worden en meebeslissen over de inrichting van hun opleiding. Voor Bejou is 'de student als klant' dus geen vies woord. Je moet studenten niet behandelen als producten die veredeld en vervolgens aan de maatschappij afgeleverd worden. 't Zijn partners die medeverantwoordelijkheid moeten nemen voor hun leren, opdat ze gewetensvolle, moedige en verantwoordelijke professionals worden, met een open oog voor de bijdragen die zij aan de samenleving kunnen en moeten leveren.

Decaan **Ray Whittington** vindt de term 'klant' evenwel misleidend.³ Je moet naar ze luisteren, maar het kan niet de bedoeling zijn dat zij de opleidingsduur, de curriculum-eisen of de examinering dicteren. Bijvoorbeeld wat het toekennen van cijfers betreft, daar gaat de staf over.

Studenten zijn weliswaar geen gewone klant, stelt **Stephen Trachtenberg** (oud-president van de George Washington University), maar ze staan wel in een ruilrelatie tot de faculteit. Ze investeren tijd en geld en daar willen ze een opleiding van hoge kwaliteit voor terug, en ook actieve *placement officers* die hen helpen een baan van het geambieerde niveau te vinden. Docent-onderzoekers besteden hun tijd liever aan onderzoek, maar studenten mogen van hen verlangen dat ze *value for money* krijgen.

Ook **Mark Taylor** (Columbia University), auteur van *Crisis on Campus*, pleit voor realisme.⁵ De instellingen van hoger onderwijs moeten bedrijfsmatig te werk gaan en ze moeten erkennen dat ze als bedrijf op de rand van het faillissement staan. We zijn voor ons voortbestaan afhankelijk van de klandizie van betalende studenten en we steken de kop in het zand als we het idee afwijzen dat onze opleiding een product is (in casu: een bundel onderwijs- en examendiensten) en dat studenten, als afnemers van dat product, onze klanten zijn.

Richard Vedder (directeur van het *Center of College Affordability and Productivity*) daarentegen, waarschuwt dat de Amerikaanse samenleving naar de verdoemenis gaat als we volharden in het idee dat de student onze klant is.⁶ De beleidvoerders sturen op studenttevredenheid en accepteren dat de gemiddelde student slechts 900 uur per jaar studeert en dat het weekend reeds donderdagavond begint. Studenten worden in de watten gelegd en de cijfer- en diploma-inflatie holt voort. De universiteiten moeten hun oude reputatie van *commitment to academic excellence* waarmaken. Eisen stellen dus.

Zoveel hoofden zoveel zinnen? Nee, ik geloof dat deze zes opinion leaders verschillende aspecten van de relatie tussen faculteit en student in de schijnwerper plaatsen, die echter niet met elkaar in strijd zijn:

- 1) De student is een normale klant op een open markt van vraag en aanbod, in die zin dat hij (zij) een bundel onderwijs- en examendiensten koopt tegen de prijs die door de faculteit gevraagd wordt [Trachtenberg, Taylor]. Alvorens het 'koopcontract' (het opleidings- en studiecontract) te ondertekenen, zal hij een afweging maken tussen verwachte kosten en baten: hij taxeert de *customer value* die de aangeboden dienstenbundel voor hem vertegenwoordigt.
- 2) Tot de kosten behoren niet alleen de financiële studiekosten (verschuldigd collegegeld, boeken etc.), maar ook hoeveel tijd hij kwijt is aan het volgen van de opleiding [Trachtenberg] en hoe groot het risico is dat hij niet het geambieerde diploma zal verwerven.
- 3) Tot de baten behoort de ontwikkeling die hij dankzij de opleiding doormaakt, de bijdrage die de opleiding levert aan het bereiken van zijn studie- en loopbaandoelen, de marktwaarde van het diploma en de werk- en carrièrekansen die het diploma biedt [Belou, Trachtenberg].
- 4) Bij het aangaan van een opleidings- en studiecontract (zie 1) zal hij controleren of hij de kosten kan opbrengen. Daarbij is niet alleen van belang welke studieduur met de opleiding gemoeid is (studie-leningen!), maar ook de *opportunity costs*: hoeveel tijdsinzet de opleiding per week en per jaar vergt en hoeveel tijd hij daarnaast overhoudt om in zijn studiekosten en kosten van levensonderhoud te voorzien (werken naast de studie!). [Vedder]
- 5) Bij de werving van klanten en bij het aanbieden van het opleidings- en studiecontract zal de faculteit helder moeten zijn over de kostenclausules van het contract (zie 2 en 4), zodat de klant zich niet ophangt aan een contract dat hij niet kan nakomen. Het behoort tot de 'bedrijfsethiek' van een faculteit dat zij potentiële klanten geen contract aansmeert dat zij niet kunnen nakomen of dat hun te weinig *customer value* oplevert.⁷
- 6) Dat is niet alleen in het belang van de klant, maar ook van de faculteit [Belou]. Want gerealiseerde *customer value* en honorering van gewekte *customer expectations* leidt tot *customer satisfaction* en die resulteert op haar beurt in klantentrouw (volhouden en niet voortijdig afzwaaien), alsmede in vervolgcontracten en in mond-tot-mond reclame om nieuwe klanten te werven.
- 7) Het behoort tot de 'bedrijfsethiek' van een faculteit dat zij in het opleidings- en studiecontract vastlegt dat zij haar uiterste best zal doen de student een optimale ontwikkeling te doen doormaken en hem naar een waardevol diploma van optimaal niveau zal leiden [Snyder, Whittington].⁸ Door dat contract te tekenen, aanvaardt de student dat hij *binnen het contract* geen autonome klant is, maar een partner die zich tot op zekere hoogte onderwerpt aan het regiem van de studieleiding. Zolang zij de kostenclausules van het contract respecteert, voegt hij zich naar haar eisen [Vedder].
- 8) Anderzijds dient de faculteit te beseffen dat de student niet als een willoos product-in-wording behandeld mag worden: hij is een mondige partner aan wie inspraak in het 'productieproces' toekomt [Belou, Whittington]. Want studeren is een wederkerig werkwoord: *jezelf ontwikkelen* om zodoende je eigen doelen te bereiken.

Wes Holleman

weblog onderwijs 4-2-2010

<http://www.onderwijsethiek.nl>

¹ <http://www.chicagobooth.edu/magazine/29/3/letters/letters1.aspx> (28/9/2007).

² <http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2010/01/03/are-they-students-or-customers/> (3/1/2010).

³ <http://www.chicagotribune.com/business/columnists/chi-thu-burns-deans-entitlement-dec17,0,2893145.column>.

⁴ <http://www.aacsb.edu/publications/Archives/MarApr05/p44-47.pdf>.

⁵ *Crisis on Campus: A Bold Plan for Reforming our Colleges and Universities* (verschijnt augustus 2010: <http://www.randomhouse.com/catalog/display.pperl?isbn=9780307593290>).

⁶ http://www.centerforcollegeaffordability.org/pages/page.asp?page_id=44973.

⁷ De volgende vraag is in hoeverre van een fatsoenlijke samenleving verlangd mag worden dat zij voldoende (en betaalbare!) deeltijdfaciliteiten organiseert voor studenten die geen kapitaalcrachtige ouders hebben en die geen leningen willen aangaan maar naast hun studie willen werken.

⁸ Wat de handhaving van het diplomaniveau betreft, is de faculteit tevens (meer of minder) gebonden aan een ander contract: de verwachtingen die zij bij 'de samenleving' heeft gewekt inzake het niveau van de gediplomeerden die zij op de markt brengt.