

Dick Krom van de Stichting Tabijn: "Trendbreuk in het denken heeft ons dichter bij de primaire processen gebracht"

Visie en missie met professionele passie

Stichting Tabijn in Heemskerk is trots op het strategisch beleidsplan dat zij onlangs heeft opgeleverd. Terecht, want het is een inspirerend visiestuk en een gedegen strategische verkenning geworden. Maar dat niet alleen: het beleidsplan bevat 5 speerpunten met meer dan 40 concrete aspecten waaronder de onderwijsorganisatie de komende jaren haar schouders wil zetten. Bestuurder Dick Krom met professionele passie aan het woord over 'zijn' Tabijn.

Het woord 'tabijn' is van Arabische oorsprong en staat voor 'uit gekookte zijde geweven stof', vervaardigd in de Iraakse stad Attabiya. En deze stad is weer genoemd naar prins Attab, een afstammeling van de Omajjaden uit de 8e eeuw. 'Tabijn' heeft deze naam echter gekozen omdat het gewoon een Nederlands woord is dat makkelijk in het gehoor ligt, maar waarbij iedereen toch vraagt: "Wat betekent dat?" Op die manier blijft de naam goed hangen! Er is in de prille beleidsfase van de stichting Tabijn zeker niet kwistig gestrooid met papier, bekent Dick Krom. "Natuurlijk koesterden we al geruime tijd de wens om onze plannen voor de langere termijn ordentelijk vorm te geven. Maar ons eerste 'strategische beleidsplan' stond gewoon niet op papier! We wilden primair een onderwijsorganisatie op poten zetten die qua bedrijfsvoering uitstekend zou gaan lopen. Daarover hebben we enkele jaren gedaan en dat was eigenlijk hartstikke mechanisch, organisatorisch, instrumenteel werk. Maar het is ons wél gelukt in no time zo'n bedrijf met een eigen administratiekantoor van de grond te tillen."

Meerjarenperspectief

Gaandeweg richtten ze vijf beleidssectoren in: onderwijs, personeel, ICT, administratie en huisvesting, met het eigen bureau als centraal aanspreekpunt. "Toch ontdekten we dat we eigenlijk nog steeds tamelijk beheersmatig aan het werk waren. Daar was overigens niets mis mee, want het leverde behoorlijk wat positieve resultaten op. Maar we kwamen er tevens achter, dat we daarmee ook de directeuren – die een spilfunctie in de organisatie hebben – op dezelfde manier benaderden, terwijl dezen uiteraard veel meer affiniteit hebben met onderwijsinhoudelijke processen. Dat leidde vervolgens tot de overtuiging dat we hen meer op hun eigen identiteit en autonomie zouden moeten aanspreken."

Een intensieve discussie over de rol van de directeuren in het Tabijn-bestel was daarvan het gevolg. "Toch is Tabijn, hoe onvriendelijk dat misschien ook klinkt," benadrukt Dick Krom, "geen democratische organisatie. Feitelijk komt het er op neer, dat je als directeur een eenmaal genomen besluit gewoon moet uitvoeren. Geen enkele directeur kan het zich in een teamvergadering immers veroorloven niet loyaal te zijn aan een eenmaal uitgezette koers. Dat is de dood in de pot voor de organisatie. Natuurlijk bespreken we in het directieurenberaad het strategisch beleid wel in gezamenlijk overleg; maar dat kan alleen als het College van Bestuur toekomstplannen en –ideeën vroeg genoeg in de organisatie legt. Pas dan kom je tot een meerjarenperspectief, waaronder voldoende draagkracht ligt."

Identiteit

Tabijn is een stichting voor bijzonder onderwijs en de aangesloten scholen variëren dan ook qua denominatie. Als bestuurder vindt Dick Krom dat identiteit een zaak van

de scholen zelf is. “Onze scholen zijn eenheden die worden gevormd door de omgeving en de mensen die daarvan deel uit maken: ouders, leerkrachten, kinderen. Openheid en respect voor elkaar is het belangrijkste uitgangspunt voor het onderwijsgebeuren van iedere school. Fundamentalisme past daar uiteraard niet in. Maar verder zijn scholen zelf verantwoordelijk voor hun eigen identiteit, vinden wij. Van de andere kant denk ik dat wij als bestuur het recht en de plicht hebben om scholen op dat punt naar verantwoording te vragen: hoe geven jullie je identiteit vorm, hoe houd je die op levendige wijze in stand?” Zo gaan katholieke, protestants-christelijke, oecumenische en interconfessionele scholen binnen de stichting Tabijn hand aan hand. “Soms past daar bij dat een school van kleur verschiet. We hebben daar geen moeite mee; sterker nog: dat is beter dan dat scholen gaan zwalken.”

Schoolontwikkeling

De vlag in top wanneer je een strategisch beleidsplan hebt: prima, maar de vertaling ervan op schoolontwikkelingsniveau is dan de volgende, lang niet altijd eenvoudige stap. De Tabijn-bestuurders nemen wel een duidelijk standpunt in: ze moeten daarvoor niet op de stoel van de directeuren gaan zitten. “Ons strategisch beleidsplan is niet gemaakt op basis van wat er op dit moment in de schoolplannen van de scholen staat. Maar gelukkig bijten ze elkaar niet al te erg. Het zal in de komende jaren de kunst zijn om al die schoolplannen in de pas te laten lopen met het strategisch beleidsplan. Want dat moet natuurlijk het referentiepunt worden. En op een gegeven moment moet je het los durven laten, want dan is het van de school,” is de loyale en vertrouwvolle opvatting van het College van Bestuur.

Inclusief onderwijs

Uit de sterkte-zwakte analyse die ten grondslag lag aan het strategisch beleidsplan kwam naar voren, dat de kwaliteit van de zorg in WSNS nogal wat te wensen over laat: het WSNS-beleid komt niet of onvoldoende de klas in. Dick Krom: “De scholen van Tabijn maken deel uit van twee samenwerkingsverbanden, IJmond-Noord en Alkmaar. Onze inzet is momenteel: streef naar inclusief onderwijs en versterk elkaar als besturen ter onderlinge ondersteuning. Dat is best lastig, want we hebben te maken met grote verschillen en veel ‘grensverkeer’. Daarom kiezen wij er als Tabijn voor om maximaal sturing te geven aan de ontwikkeling van leerlingenzorg in de eigen scholen. We stellen ons niet ten doel het al lage verwijzingspercentages verder terug te dringen, maar zullen het instrument van BaO-BaO-plaatsing optimaal gaan benutten om waar mogelijk verwijzing naar de speciale school voor basisonderwijs te voorkomen.”

Kwaliteitszorg

De scholen binnen Tabijn werken uiteraard continu aan de kwaliteit van hun onderwijs. Als instrument daarvoor maken ze gebruik van de kwaliteitskaarten van Kees Bos. Niet als knellend keurslijf, maar als houvast en ondersteuning voor indicatoren en criteria. “Zodra je merkt, dat scholen last hebben van bepaalde cyclische processen en werkwijzen en deze irritatie oproepen, moet je dat bespreekbaar maken”, vindt bestuurder Dick Krom. “Ik vergelijk dat wel eens met het onderhoudsschema van een auto. Voor de vervanging van onderdelen bestaan uitgebreide checklisten, maar er zijn ook auto’s waarvan de brandstofpomp nog nooit vervangen is. Zo is het ook met onze kwaliteitskaarten: er zitten er bij met aandachtsvelden waaraan je nooit iets hoeft te doen, omdat je intuïtief weet dat het wel goed zit met dat onderdeel. Niet vervangen dus, want kennelijk is dat onverslijtbaar.” De Tabijn-bestuurders zetten hun kwaliteitszorgsysteem dan ook niet in als controlemiddel, maar vooral om elkaar

onderling te ondersteunen en op het juiste pad te houden. Sommige scholen hikken aan tegen het systeem van kwaliteitskaarten, andere zeggen daarentegen: 'Ze helpen ons prima om de kwaliteit van ons onderwijs kritisch op peil te houden'. "Het is dus maar net hoe je ermee omgaat: de praktische en nuttige richtlijn voor de een kan voor de ander een verstikkende cocon zijn."

Ouders

'Ouders als educatieve partners' is momenteel een actueel issue. "Wij hebben er geen probleem mee dat ouders steeds mondiger worden. Doch we zijn niet van mening dat ouders het gedeelte van de opvoeding waar ze zelf niet aan toe komen aan de school kunnen overlaten: 'jullie moeten maar doen wat wij niet kunnen'. Daar passen wij voor, om de doodeenvoudige reden dat onderwijs daarvoor niet is bedoeld." Ouders zijn in formele zin niet in een echelon van de organisatie ondergebracht; de (G)MR buiten beschouwing gelaten. "Het is vaak lastig om in zo'n grote, professionele organisatie als wij zijn, ouders een rol te laten spelen en verantwoordelijkheden op organisatieniveau te geven. Bij het opstellen van ons strategisch beleidsplan hebben we gemerkt dat er zeer uiteenlopende ideeën en ervaringen zijn wanneer het gaat om de manier waarop ouders en scholen met elkaar omgaan. Vaak zijn er allerlei onuitgesproken wensen en verwachtingen, zowel bij de school als bij de ouders. Als de praktijk daarmee niet in overeenstemming blijkt, doet dat afbreuk aan het wederzijds vertrouwen. Uitgangspunt is dat we als organisatie met de geledingen moeten praten. Daarom zijn we ongelooflijk scherp op allerlei medezeggenschapselementen." Dick Krom meent, dat scholen ook wat dit punt betreft autonoom moeten zijn: "Je moet de verantwoordelijkheden immers zo laag mogelijk in de organisatie leggen." Iedere Tabijn-school expliciteert dan ook zelf hoe zij de relatie tussen de school en de ouders wil zien en heeft de verplichting om deze visie in de Schoolgids te vermelden. Het College van Bestuur bevraagt scholen er regelmatig op, hoe zij de contacten met de ouders hebben vorm gegeven.

Personeelsbeleid

De stichting heeft hoge ambities als het gaat om opleiding van haar toekomstige leerkrachten en de professionalisering van de personeelsleden die al in dienst zijn. Tabijn wil graag een 'opleidingsbedrijf' worden voor personeel voor de eigen scholen. Dick Krom: "We kiezen voor een duaal opleidingstraject, waarin de pabo de theoretische component verzorgt en Tabijn de praktische. Daarvoor willen we een contractuele, maar geen bestuurlijke relatie aangaan met de pabo. Dat brengt immers beheersrisico's met zich mee, zonder dat er een duidelijke meerwaarde is. Kennis en ervaringen die worden opgedaan bij het ontwikkelen van het curriculum zullen maximaal worden ingezet voor de deskundigheidsbevordering van de zittende personeelsleden. Zo snijdt het mes aan twee kanten." Aan belangstelling voor een baan binnen de stichting heeft Tabijn geen gebrek: momenteel lopen er 150 open sollicitaties en is een vacaturestop ingesteld. Het strategisch beleidsplan stelt, dat het LIO-schap flexibeler moet worden. "Pabo-studenten kunnen veel eerder dan nu binnen onze eigen scholen opgeleid worden en wij kunnen hen veel eerder dan nu het geval is, in dienst nemen. Dat is ontegenzeggelijk het voordeel van werkplekopleiden binnen de eigen organisatie."

Stille kracht

Dick Krom heeft er vermeld van gestaan wat het hele traject om te komen tot een strategisch meerjarenbeleidsplan zoal heeft opgeleverd. "Ik realiseer me achteraf dat een trendbreuk in het denken ons dichterbij de primaire processen heeft gebracht.

Dat was een Aha-erlebnis. Maar zonder de ondersteuning en begeleiding van Peter van den Heuvel, adviseur van KPC Groep, hadden we dit resultaat niet bereikt, dat is zo goed als zeker. Hij verstond de kunst om nu eens héél lang te luisteren, dan weer – soms tot vervelens toe! – kritische vragen te stellen en ons ‘door te zagen’ op momenten dat wij dachten dat we het allemaal wel gehad hadden. Voor zulke processen heb je – behalve je eigen interne kracht en motivatie - een externe aanjager nodig, iemand die met de ‘naïviteit van een buitenstaander’ de motor nog eens extra injecteert.”

Hoewel het concrete plan er nog niet is, zit Dick Krom te broeden op een grote Tabijn-conferentie waarbij alle betrokkenen worden uitgenodigd en waar het strategisch beleidsplan – voor die gelegenheid zeker in een opvallend jasje gestoken – breed wordt gepresenteerd. Tijd voor een feestje dus. Want successen moet je op gepaste wijze vieren, besluit een enthousiaste Dick Krom vastberaden.

STICHTING TABIJN IN HET KORT

Stichting Tabijn is het bevoegd gezag van 29 scholen voor bijzonder primair onderwijs. De scholen zijn gevestigd in Alkmaar, Bergen, Castricum, Heemskerk, Heiloo, Langendijk, Schermer en Uitgeest.

Bijna 600 medewerkers verzorgen voor ruim 6300 leerlingen onderwijs.

Tabijn wordt bestuurd door een College van Bestuur (CvB) van 2 personen. De Raad van Toezicht (RvT) is belast met het toezicht op het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie; ze bestaat uit 7 leden.

In het directieurenberaad wordt overleg gevoerd over alle aangelegenheden die voor de stichting en de scholen van belang zijn.

Iedere school heeft een medezeggenschapsraad (MR); daarnaast is een gezamenlijke medezeggenschapsraad (GMR).

Het College van Bestuur en de 29 directeuren worden terzijde gestaan door een bureau, waarin de sectoren onderwijs, personeel, ICT, administratie en huisvesting zijn ondergebracht. Voor het onderhoud van de schoolgebouwen heeft Tabijn een eigen onderhoudsdienst.

Voor meer informatie zie: www.tabijn.nl