

Het interview met Marco van der Zwaard vindt plaats op een prachtige locatie: het watertheater van basisschool De Hoeksteen in Nijkerk. De zitplaatsen van het theater kijken uit over het water. Door de verdiepte ligging in het landschap heerst er rust en hoor je vrijwel geen omgevingsgeluiden. In dit theater vinden met regelmaat buitenlessen plaats. Een prachtig voorbeeld van de combinatie van het nastreven van idealen, het doorvoeren van vernieuwing en het behoud van rust en stabiliteit.

MARCO VAN DER ZWAARD, ALGEMEEN DIRECTEUR VAN HSN IN NIJKERK:

‘HET DRAAIT IN ONZE SCHOLEN OM EEN KRACHTIG ONDERWIJSAANBOD, PERSOONSONTWIKKELING EN ALIGNMENT’



LISETTE UITERWIJK, redacteur
Basisschoolmanagement,
l.uitervijk@dhsarnix.nl

CV

Marco van der Zwaard MA MSc begon in 2000 als leerkracht, na een aantal jaren werd hij schoolleider en vervolgens onderwijs- en organisatieadviseur. Hij volgde de master Educational Leadership van Penta Nova en daarna de master Strategisch Management in de non-profitsector aan de Universiteit Utrecht. Sinds 2019 is hij algemeen directeur van de Hervormde Schoolvereniging Nijkerk (HSN). De HSN is een vereniging waarvan ouders lid kunnen worden, zij hebben dus invloed op het beleid van de zes scholen die eronder vallen. De scholen hebben elk een integraal verantwoordelijke directeur. Van der Zwaard werkt een dag in de week voor hogeschool Viaa en Penta Nova als docent voor de master Educational Leadership en de opleiding schoolleider Basisbekwaam en Vakbekwaam.

De missie van de HSN-scholen is dat leerlingen hun plek in de samenleving leren innemen. Daarvoor zijn lessen in vakken als rekenen en taal belangrijk, maar ook de persoonlijke kant, het van waarde leren zijn in de maatschappij met de talenten en mogelijkheden die je gekregen hebt. Dat vertaalt zich in drie speerpunten van de schoolvereniging: het bieden van een krachtig onderwijsaanbod, persoonsontwikkeling en alignment. Het eerste speerpunt krachtig onderwijsaanbod is niet alleen gericht op vakken als rekenen en taal, maar ook op brede vorming, het gaat om onderwijs met impact. Het tweede speerpunt persoonsontwikkeling werken de zes scholen op verschillende manieren uit. Zo heeft basisschool De Hoeksteen in samenwerking met de Universiteit Leiden een eigen leerlijn ontwikkeld op het gebied van sociaal-emotioneel leren. De leerkracht van groep 8 trekt dat project. Dat gaat om diverse activiteiten bij, zowel binnen als buiten de school. Er zijn niet alleen studenten bij betrokken, maar er is ook een kunstenaar gevraagd een grote muurschildering te maken die aansluit bij de lessen van dit project. Het derde speerpunt alignment betekent voor ons dat er afstemming is in de school zelf, tussen de scholen onderling

en tussen de verschillende lagen werknemers met het oog op het realiseren van de gezamenlijke missie. We willen dat er niet overal vanuit enthousiasme allerlei losse dingen gebeuren, maar dat het op elkaar aansluit, zodat het elkaar kan versterken.’

Speelde alignment ook een rol bij de opzet van dit watertheater?

‘Jazeker. Ook andere scholen binnen de schoolvereniging hebben een groen plein en enkelen ook een buitenlokaal. Voor mij de taak om er mede voor te waken dat scholen dit van elkaar als boeiend en inspirerend ervaren en niet als bedreigend. We willen onze mensen vooral met elkaar in gesprek laten gaan en leggen geen norm op, maar laten het enthousiasme en de ideeën uit de mensen zelf komen. We bieden wel kaders om de ideeën te stroomlijnen. In dit geval waren ze al bezig met het watertheater toen ik hier kwam werken. Op een bepaald moment kwam de projectleider, een van de leerkrachten, wel naar mij toe om te checken of ik er achter stond en de bestuurlijke verantwoording hiervoor kon nemen. Aan mij dan de taak om die vragen te stellen die het plan niet onderuit halen of het enthousiasme teniet doen. Je stelt dan vragen die ervoor zorgen dat het bedrijfsmatig goed verloopt. Je merkt aan dit soort projec-

ten dat mensen bereid zijn om hun werk breder op te vatten dan ze misschien vanuit hun functie zouden moeten doen.'

Wat verwacht je van de schoolleiders?

'Dat ze weten en aanvoelen wat er in de school en haar omgeving gebeurt: dat ze opmerkzaam zijn voor de ontwikkelingen en kansen die zich voordoen, waardoor ze de missie van de school in een samenspel tussen het team en de partners in de omgeving kunnen realiseren. Enerzijds gaat het erom oog te hebben voor mensen: voor hun mogelijkheden, kennis en drijfveren, te geloven in hun ontwikkeling en vanuit visie dingen laten gebeuren. Tegelijkertijd vraagt dit het delen van verantwoordelijkheid met de teamleden en externe partners, het waarderen van de ideeën waar leraren mee komen en daar ook echt ruimte voor bieden, binnen de kaders van de mogelijkheden uiteraard. Zo'n project als hier op De Hoeksteen laat dat mooi zien: ideeën die ontstaan op de werkvloer krijgen de ruimte om verder uit te werken. In samenwerking met studenten, een kunstenaar en bijvoorbeeld de Universiteit Leiden. Onze schoolleiders zorgen er voor dat de beweging die ontstaat vanuit visie en idealen voort kan gaan en gestimuleerd wordt.'

Wat is jouw rol als algemeen directeur?

'Onze scholen vormen een gemeenschap van mensen die actief betrokken zijn bij ons werk met de kinderen. Ik probeer veel in contact te zijn met iedereen.



Marco van der Zwaard

Je invloed als schoolleider zit in de relaties: in het luisteren en aanvoelen en de richting die je in dat soort gesprekken aangeeft. Ik kom regelmatig op de scholen, we hebben diverse bovenschoolse werkgroepen waar ik in mee probeer te denken, ik voer gesprekken met de directeurs. We zeggen in onze vereniging niet zo snel 'nee' tegen ideeën. We willen die juist stimuleren en meedenken om het echt goed uit te werken en verder te ontwikkelen. Ik wil ook mensen aan elkaar koppelen: misschien als je eens met die praat of bij die gaat kijken, dan kan dat jou wellicht een stap verder brengen. Daarbij is het netwerk om ons heen zo belangrijk. Niet alleen het net-

werk van de schoolgemeenschap, maar vooral ook het netwerk van ieder individu. De kasten die hier gemaakt zijn, zijn daar een voorbeeld van. Dan kijken we rond: wie kent iemand die de kasten zo kan maken dat ze precies bij ons passen? Net als de kunstenaar die de afbeelding gemaakt heeft. Hij is de echtgenoot van iemand die hier werkt. Dat betekent ook dat je mensen de ruimte geeft en dat ze het gevoel hebben dat het de moeite waard is om dat in te brengen en iemand uit te nodigen. Dat vergt een open houding: openstaan voor de ideeën van anderen en het lef om soms gewoon eens iets uit te proberen. Dat uitproberen is een wijze van onderzoeken die aansluit ▶



De muurschildering van kunstenaar Harm Visser



In het watertheater vinden regelmatig buitenlessen plaats.



Aansluitend bij het schip op de muurschildering en de leerlijn op het gebied van sociaal-emotioneel leren ligt er een echt schip op het 'beleefplein' van basisschool De Hoeksteen.

bij wat onze studenten moeten doen. Twee van onze scholen zijn academische basisscholen. Dat betekent dat vanuit het lectoraat van Christelijke Hogeschool Ede onderzoek plaatsvindt in onze scholen met behulp van studenten. Het is dan belangrijk om na te gaan hoe dergelijk onderzoek kan aansluiten bij de beweging die hier gaande is. De scholen vormen een gemeenschap. Het helpt om als schoolleider een dergelijk netwerk te hebben, zodat je op die manier meer handen hebt die zaken kunnen uitvoeren in de school.'

Hoe staat het met de werkdruk van de mensen hier?

'Hier is zowel werkdruk als werkgeuk: als je doet wat heel dicht bij je drijfveren ligt geeft dat veel voldoening. Ik merk dat de meeste mensen die hier werken echt kunnen doen waar hun hart ligt. Natuurlijk zijn er altijd minder leuke taken, maar van dit soort eigen plannen krijgen mensen energie. Natuurlijk zuchten mensen hier ook wel eens en kijken we kritisch naar takenlijsten. Maar dan vooral om te kijken hoe we de dingen kunnen blijven doen waar we energie van krijgen en niet alleen maar hoe je het passend kunt krijgen in de uren die je hebt.'

Hoe gaan jullie om met de NPO-gelden?

'We hebben eerst gekeken naar wat dan bij ons de gebieden zijn waar iets bij nodig is. Zijn er wel achterstanden? We hebben bij het merendeel van de leerlingen gezien dat er helemaal geen achterstanden zijn. We hebben een paar doelgroepen waar het wel voor geldt. Bijvoorbeeld leerlingen die anderstalig zijn en daardoor minder ondersteuning krijgen thuis of kinderen uit kwetsbare gezinnen. De thema's waar de gelden op ingezet worden, hebben de scholen zelf bepaald. Meerdere scholen gaan aan de slag met begrijpend lezen. Dat was al een thema bij ons en dat diepen we nu verder uit. De gelden gaan daarbij met name naar verdere professionalisering van leraren op dit gebied. Een ander groot thema is sociaal-emotionele ontwikkeling. En dan zijn er nog een aantal diverse kleinere thema's rondom cultuureducatie of creatieve vorming. Als wij binnen HSN praten over krachtig onderwijs, dan bedoelen we daarmee de volle breedte van het onderwijs. Opnieuw geldt hier dat wij dat als directeuren niet allemaal zelf hoeven bedenken. Dat doen onze professionals zelf al. Het enige wat wij moeten doen is in hen geloven, richting aangeven, ver-

binden, zaken bespreekbaar maken en faciliteren dat mensen elkaar kunnen ontmoeten.'

Wat is volgens jou effectief schoolleiderschap?

'Een effectieve schoolleider weet samen met de mensen de idealen, de drijfveren en de missie van de organisatie te realiseren. Zo iemand is in staat alles wat daarvoor nodig is in de juiste verhouding in te zetten. Dat kan soms bedrijfsmatig zijn, bijvoorbeeld dat er een begroting voor gemaakt moet worden waarin doelen en middelen op elkaar afgestemd zijn. Anderzijds gaat het erom dat je mensen weet aan te spreken in wat hen drijft, verbinding zoekt voor de gezamenlijke richting en hen ondersteunt in hun groei. Steeds op zoek zijn naar manieren om het onderwijs te verrijken: de mooie, idealistische kant en tegelijkertijd gewoon de basiskwaliteit op orde houden.'

Hebben jullie een tekort aan leraren?

'We hebben een licht tekort. De basisformatie is nu gevuld. Dat komt doordat we in de teams een grote bereidheid hebben om bijvoorbeeld een tijdje een dag extra te werken om het zo samen met elkaar op te lossen. We hebben de afgelopen jaren heel wat open sollicitaties gehad van mensen die hier graag willen werken, een luxepositie. Maar onze flexibele schil is nu echt leeg. Dus als er nu iemand ziek wordt, hebben we een probleem. Klassen naar huis sturen hebben we nog niet stelselmatig hoeven doen. Wel af en toe een dag. Als directieteam denken we na over de bezetting en bedenken daar strategieën voor. We richten ons nu op de inzet van zij-instromers en bureaus die ons willen ondersteunen met uitzendkrachten. Geld is er op dit moment genoeg. Vanuit de NPO-gelden of de subsidie voor extra handen in de klas. Het meeste is op de inzet van extra personeel gericht, terwijl dat bijna niet te krijgen is. Als ik al te sterk ga werven, haal ik mogelijk goede leraren bij de buurscholen weg. Dat wil ik niet. We zijn als schoolbesturen samen verantwoordelijk voor goed onderwijs. Ik wil breder kijken dan alleen onze eigen scholen.' BSM