

# De lerende schoolleider en bestuurder

## 1 Wanneer heb jij voor het laatst **stilgestaan** bij je eigen professionele ontwikkeling?

Mijn overstap naar de VO-raad was een leermoment op zich. Als bestuurder van een hogeschool ben je samen met je collega de 'hoogste in rang' en neem je uiteindelijk de besluiten. Bovendien word je geacht richting te geven en een visie uit te dragen. Als voorzitter van een vereniging ben je er ten dienste van je leden en draag je de opvattingen van de vereniging uit. Ik ervoer dat verschil de afgelopen maanden in de eerste contacten met de pers en bij het schrijven van blogs. Ik ontdekte dat het niet werkt wanneer

iets als 'mijn visie' naar buiten gaat. Het werkt beter om voorbeelden vanuit scholen te noemen en je leden aan het woord te laten. Ik heb hier heel bewust bij stilgestaan en probeer in deze nieuwe rol te groeien.

geformuleerd. Bijvoorbeeld: sluit zoveel mogelijk aan bij het individuele talent van de student en geef tegelijk vorm aan samen leren. Juist in zo'n spanningsveld komt professionaliteit het beste tot zijn recht.

## 2 Op welk **moment leer(de)** jij het meest?

We leven in een tijd van netwerken. Ook organisaties functioneren steeds vaker in een 'ecosysteem'. Denk aan scholen die samen met andere partijen invulling geven aan de maatschappelijke opgaven in een regio. Mijn manier van leren is studeren. Ik heb in 2019 een Comenius leergang gedaan over 'complexity & leadership' waarin veel theorie zat over hoe complexe organismen en systemen werken. De inzichten die ik op deed hielpen mij om anders te kijken en anders leiding te geven. In dit geval heb ik echt meer geleerd over 'emergentie' en 'tipping points'. Het klinkt abstract maar het helpt mij echt om in mijn handelen het lineaire paradigma achter me te laten en op zoek te gaan naar andere interventies. Bijvoorbeeld: kleine interventies met grote gevolgen voor het systeem als geheel.

## 4 Hoe geef jij **leiding** aan de professionalisering van collega's?

Naast de reguliere aandacht voor professionalisering zoals die aan de orde komt in jaargesprekken, daag ik mensen vooral uit om ook buiten de eigen sector te kijken en daar ervaring op te doen, bijvoorbeeld in een nevenfunctie. Het is heilzaam om te zien dat in elke sector onder de oppervlakte dezelfde fundamentele zaken spelen en daar kun je veel van leren.

## 5 Heb je een **leermeester**?

In alle eerlijkheid heb ik geen grote leermeester. Ik ben jong leiding gaan geven en heb onderweg veel 'afgekeken' van vele anderen. Van de één dit en van de ander dat. Een dagelijkse leermeester is mijn vrouw die altijd scherp is geweest in het bewaken van de balans tussen werk en privé en die ervoor zorgt dat ik mijn werk en mijzelf voldoende blijf relativeren.

## 3 Wat is het belangrijkste **inzicht** dat je in jouw tijd als schoolleider of bestuurder hebt opgedaan op het gebied van professionalisering?

Het belangrijkste inzicht dat ik heb opgedaan is dat je professionals het beste in beweging krijgt wanneer je ze een paradoxale opdracht meegeeft die een beroep doet op hun creativiteit en professionaliteit. In het geval van de curriculumvernieuwing bij hogeschool Windesheim gaven we de teams geen voorschriften mee maar ontwerpprincipes, die paradoxaal waren



**Henk Hagoort**

Functie:  
**Voorzitter VO-raad**

Aantal jaar in deze functie:  
**3 maanden**

Persoonlijk motto:  
**Onderzoek alles, behoud het goede.**