

GERT BIESTA OVER WERELDGERICHT ONDERWIJS EN LEIDERSCHAP

Bart Schipmölde, 12 februari 2026

Bij gelegenheid van het afscheid van Bart Schipmölde, 11 februari 2026

Op 11 februari 2026 nam Bart Schipmölde afscheid als directeur-bestuurder van NSO-CNA Leiderschapsacademie. Tijdens zijn afscheid ging hij in gesprek met pedagoog Gert Biesta over wereldgericht onderwijs, gewetensvorming, de pedagogische staat van het onderwijs en over wat dat vraagt van schoolleiderschap in een tijd waarin meten, maakbaarheid en controle vaak de toon zetten. Het gesprek werd op verschillende momenten – geheel pedagogisch verantwoord – onderbroken door cellist Bart van Rosmalen. De muziek fungeerde als een resonantiepoint: niet als pauze, maar als verdieping en reflectie.



Aanleiding en inzet van het gesprek

Bart Schipmölde opent met een persoonlijke aanleiding: tijdens een fietstocht in Zweden ontstond het verlangen om zijn afscheid te markeren met een publiek gesprek met Gert Biesta. Niet als cadeau voor zichzelf, maar als bijdrage aan iedereen die goed onderwijs wil dienen, en als boodschap aan schoolleiders en opleiders die de komende jaren met NSO-CNA verbonden zijn. Bart verwijst naar zijn oproep tijdens het 35-jarig jubileum van NSO-CNA (2024) om als schoolleider het roer om te gooien en “stenen te verleggen”: weg van het idee dat onderwijs volledig maakbaar, voorspelbaar en meetbaar is.

In een lichte noot vertelt Bart hoe hij in de voorbereiding ChatGPT gebruikte voor een biografie van

MEER BLOGS

Lees meer blogs:

[Leiderschap in het onderwijs](#)
[Samenwerken en teams](#)
[Veranderen in het onderwijs](#)
[Boekrecensies](#)

ADVIESGESPREK

Heb je vragen over onze opleidingen?

Vraag dan een vrijblijvend adviesgesp aan op een moment die jou het beste uitkomt.

[MEER INFORMATIE](#)

NIUWSBRIEF

Ik wil de NSO-CNA nieuwsbrief ontvangen.

KLANTERVARING

Biesta, maar daarbij merkte hoe makkelijk begrippen – zoals “subjectificatie” – verkeerd worden weergegeven. Het tekent direct een van de kernvragen van het gesprek: hoe spreken we eigenlijk over onderwijs, en wat doet taal met ons begrip van de pedagogische opdracht?

De urgentie: Bildung, AI en de blinde vlek

Biesta's recente opiniestuk in *Trouw* vormt een inhoudelijke start. Hij schreef het naar aanleiding van een hoofdredactioneel commentaar over kunstmatige intelligentie en “sluipwegen” in het onderwijs. In dat commentaar las hij de oproep om **Bildung** bovenaan de agenda van het hoger onderwijs te zetten.

Biesta's krachtig ideaal: onderwijs zo inrichten dat de nieuwe generatie toegang krijgt tot wat wordt gebracht – cultuur, wetenschap, en bredere vorming.

Beheer toestemming

Tegelijk waarschuwt hij: Bildung is niet vanzelfsprekend bestand tegen ontsporing. De naoorlogse vraag in Duitsland was juist hoe een samenleving met een sterke Bildung-traditie toch kon afglijden naar totalitaire praktijken. Daarom pleit Biesta voor voorzichtigheid: niet omdat Bildung onbelangrijk is, maar omdat het een blinde vlek kan hebben.

Die blinde vlek wordt zichtbaar als Bildung vooral wordt opgevat als “veel weten” of “breed gevormd zijn”, zonder de vraag naar **geweten** en **verantwoordelijkheid**. Je kunt veel kennis en cultuur in je dragen en toch “meelopen met de meute”. Biesta gebruikt het woord “geweten” bewust als tegenwicht: de vraag is niet alleen wat iemand kent en kan, maar hoe iemand zich met die kennis in de wereld beweegt.

Meetcultuur en het alternatief dat het ook niet is

Biesta verbindt de urgentie aan een bredere diagnose van het onderwijs: de sterke druk op meetbaarheid, controle en prestaties. Hij noemt de taal van “presteren” vreemd: hij stuurde zijn kinderen niet naar school om te presteren, maar om goed onderwijs te krijgen.

Tegelijk ziet hij dat het debat vaak een alternatief tegenover de meetcultuur zet: talentontwikkeling, groei, floreren. Maar ook dat kan ontsporen als het niet gepaard gaat met normatieve vragen. Mensen hebben talent voor prachtige en afschuwelijke dingen. Daarom is de kernvraag niet: “hoe laten we talent bloeien?”, maar: welke ontwikkeling is wenselijk, en hoe houden we die vraag open zonder dat volwassenen het antwoord al bepalen?

Geen politieagent, wel de vraag in het geding

Bart legt Biesta een spanning voor: als onderwijs niet alleen draait om wat iemand kan, maar ook om “waar iemand staat”, impliceert dat dan toch richting? Biesta antwoordt met een dubbel “nee” en “ja”. Onderwijs moet niet denken: als iedereen ruimte krijgt, komt vanzelf het goede naar boven. Maar onderwijs moet ook niet de politieagent worden die vooraf bepaalt wat goed en fout is en leerlingen in een morele mal duwt.

De taak van onderwijs is volgens Biesta om **de vraag naar wat van waarde is in het geding te brengen**, en leerlingen de gelegenheid te geven daarmee te oefenen. Niet met een vooraf vaststaand eindpunt,



"De docenten waren stuk voor stuk deskundigen, die de theorie ijzersterk koppelden aan de praktijk."
- Jasmijn Kester

[LEES MEER KLANTERVARINGEN](#)

maar door het serieus onderzoeken van vrijheid: wat doe je met je vrijheid, met je talenten, met wat je kunt?



Biesta verwijst naar Martin Buber om “geweten” te duiden als de intieme relatie met jezelf. Tegelijk ligt de toets van wat waardevol is niet in jezelf, maar in de wereld: in de gevolgen van je handelen en samen handelen. Onderwijs kan helpen door situaties te onderzoeken waarin vrijheid tot verantwoordelijkheid leidt en ook door voorbeelden te bestuderen waar het mis ging.

Kleine opstapjes: vrijheid ontmoeten in weerstand

Bart noemt een voorbeeld van het werken met de TV-serie *Adolescence* in de klas om gesprek over verleiding, cultuur en geweld mogelijk te maken. Biesta ziet dat als één route, maar wijst erop dat het ook anders kan: niet alleen via extreme voorbeelden, maar via “kleine opstapjes” waarin leerlingen hun vrijheid ontmoeten in een wereld die weerstand biedt.

Hij geeft een concreet beeld: het begint al in het handenarbeidlokaal, in de omgang met “resistente materialen” zoals klei, steen of hout. Een klomp klei laat niet alles toe. Soms zegt de klei als het ware: dat is niet mogelijk. Daar leren leerlingen dat vrijheid niet is “doen wat je wilt”, maar ontdekken wat in de wereld mogelijk is – en wat de wereld van jou vraagt.

Biesta's weg naar pedagogiek en het bijzondere van “onderwezen kunnen worden”

Biesta vertelt vervolgens iets over zijn eigen weg. Hij had als kind al fascinatie voor onderwijs, maar kon zich als tiener moeilijk voorstellen zelf leraar te worden. Na omwegen in studies en een ingrijpend auto-ongeluk kwam er een moment waarop het leven stilviel en de vraag zich aandiende: wat ga ik doen? Via werk in een ziekenhuis en een uitnodiging om les te geven, vond hij zijn weg terug naar onderwijs. De kern van zijn pedagogische betrokkenheid ligt in zijn eigen leraarschap.

Daarna formuleert hij een fundamenteel pedagogisch uitgangspunt: de mens is een wezen dat **onderwezen kan worden**. Dieren en machines kunnen leren, maar kunnen niet “onderwezen worden” in de zin van aangesproken worden. In onderwezen worden komt iets van de andere kant: je wordt geraakt, gewezen op iets dat je niet zelf had gekozen. Dat vraagt aandacht en openheid.

Biesta onderscheidt daarom leren (wat bij jezelf begint en weer naar jezelf terugkeert) van onderwezen worden (wat van buiten komt en je verrast). Hij wijst op het risico dat “leren” alles terugtrekt naar controle en opbrengst, terwijl onderwezen worden juist vraagt om in het moment aanwezig te blijven.

Onderwijs als knecht van twee meesters

Biesta plaatst deze spanning in een breder kader. Hij verwijst naar Jan Masschelein en diens idee van “*ergebnislose und funktionslose Erziehung*”: als we onderwijs alleen begrijpen via functioneren en opbrengst, missen we iets wezenlijks. Biesta spreekt over onderwijs als knecht van twee meesters of als instituut met twee geschiedenissen:

1. **De functionele geschiedenis:** onderwijs heeft klussen voor de samenleving: kwalificatie, beroepsvorming, burgerschap. Het is legitiem dat de samenleving vraagt of scholen dat goed doen, al is de vraag hoe je dat beoordeelt zonder alles te reduceren tot cijfers.
2. **De niet-functionele geschiedenis:** de school als een tussenruimte tussen thuis en straat (Arendt). Een afgeschermd ruimte waar de nieuwe generatie kan aankomen in de wereld, vrijheid kan oefenen en niet onmiddellijk overspoeld wordt door maatschappelijke krachten.

Het probleem is dat de druk op de functionele geschiedenis zo groot is geworden dat het andere in het gedrang komt. Biesta waarschuwt ook voor een schijnoplossing: het “andere” opnemen in inspectiekaders. Juist wat niet-functioneel is, laat zich niet vangen in dezelfde meet- en controletaal

zonder het kapot te maken.

Muzikale onderbreking: de cello als ‘onderwijzer’

Op dit punt onderbreekt Bart van Rosmalen met een reflectie vanuit de muziek. Als musicus is hij doorgaans “functioneel” bezig: melodie, frasering, ritme – het moet muziek zijn. Maar er is ook een vorm van spelen waarin de cello hem onderwijst: glijden over de snaar en boventonen laten klinken, zonder grip. Daarmee raakt hij precies aan het onderscheid tussen controle en aangesproken worden waar het gesprek over gaat.

Hoe zou een school eruitzien? Traditioneel én gericht op aandacht

Bart vraagt Gert hoe zijn school eruit zou zien als hij haar zou ontwerpen vanuit de bedoeling van onderwijs, en niet primair vanuit meetbaarheid. Biesta vermoedt dat veel mensen zijn antwoord “traditioneel” zouden noemen. Hij vertelt over een oefening waarin schoolleiders een democratisch schoolgebouw moesten ontwerpen; daaruit kwamen complexe, open gebouwen voort. Zijn eigen ontwerp begon met iets eenvoudigs: een ruimte waarin je met anderen bent voor wie je niet zelf hebt gekozen. Democratie begint bij samenleven met verschil; zodra je vooral kunt kiezen met wie je bent, kom je al snel jezelf of je klonen tegen.

Daarbij benadrukt Biesta het belang van een afgeschermd ruimte waarin aandacht mogelijk is. Hij verwijst naar het idee van een aandachtseconomie: aandacht is geld waard en wordt actief gevangen, zie hier het succes van TikTok. In die context heeft de “klassieke” school met klaslokalen en zelfs matglasramen ook een pedagogische betekenis: niet als indoctrinatie, maar als bescherming van aandacht.

Kwalificatie is niet genoeg: kennis vraagt verantwoordelijkheid

Bart werpt op dat onderwijs ook de wereld moet binnenhalen. Biesta antwoordt dat als samenleving zelf pedagogische kwaliteit had – als ze voortdurend geïnteresseerd was in de volwassen vrijheid van kinderen – we onderwijs bijna niet nodig zouden hebben. Kwalificatie kan elders plaatsvinden. Maar juist voor het oefenen van gewetensvol bestaan hebben we plekken nodig die weerstand bieden tegen verleiding en overspoeling.

Daarbij maakt Biesta expliciet dat “meer weten” altijd verantwoordelijkheid meebrengt. Goed natuurkundeonderwijs kan niet eindigen bij “weet je het goed?”. De vervolgvraag is: **wat vraagt deze kennis van jou in de wereld?** In die zin dragen de normatieve vragen niet buiten het curriculum, maar zitten ze erin.

Drie doeldomeinen en het misverstand rond subjectificatie

Bart benoemt Biesta’s drie doeldomeinen: **kwalificatie, socialisatie en subjectificatie**. Kwalificatie gaat over toerusting; socialisatie over oriëntatie in cultuur en tradities; subjectificatie over hoe je als subject in de wereld verschijnt: verantwoordelijkheid, vrijheid, positie innemen.

Biesta gaat in op de misverstanden rond subjectificatie. Het wordt soms vertaald als “worden wie je bent” of “worden wie je wilt zijn”. Biesta prikt dat door met scherpe voorbeelden: ook iemand als Poetin of Eichmann zijn tevreden met zichzelf. Subjectificatie gaat niet over zelfbevestiging, maar over het aangesproken worden door een opdracht.

Hij gebruikt bewust het woord “moeten”, maar niet als bevel van buitenaf. Het gaat om een existentieel “moeten”: er zijn dingen die gedaan moeten worden in de wereld. Daarom spreekt hij graag over de **opdracht van het onderwijs**. Onderwijs is geen instrument waar we willekeurig mee doen wat we willen; het heeft eigenheid en vraagt dienstbaarheid van leraren en schoolleiders.

Bart verbindt dit aan het consumentendenken rond onderwijs: ouders als klant, scholen die leveren, tevredenheidsonderzoeken. Biesta's punt is precies het omgekeerde: onderwijs vraagt dat we ons oriënteren op wat nodig is in de wereld en wat de opdracht is – niet op wat gevraagd wordt in termen van gemak of tevredenheid.

Vragen uit de zaal: waarden, normativiteit en niet-affirmatief onderwijs

In de zaal klinkt de vraag die “al vanaf de eerste zin brandt”: hoe werkt gewetensvol onderwijs, en wie bepaalt dan de waarden? Biesta benoemt dat dit raakt aan normativiteit. Hij herinnert eraan dat in politieke discussies over curriculum het woord persoonsvorming vaak tot terugtrekking leidt: “daar mag de politiek niets over zeggen”. Maar als niemand er iets over wil zeggen, waar blijft het dan?

Biesta introduceert vervolgens (met verwijzing naar Dietrich Benner) het onderscheid tussen affirmatief en niet-affirmatief onderwijs.

- Kwalificatie en socialisatie zijn in belangrijke mate affirmatief: er is helderheid over wat het betekent om iets te kennen of te kunnen, en scholen mogen toetsen en feedback geven zonder afrekenen.
- Maar het derde domein – subjectificatie – kan niet affirmatief zijn. Daar kan onderwijs niet vooraf bepalen wat “de goede mens” is en leerlingen in die mal persen. Hier gaat het erom de vraag open te houden, omdat het om vrijheid gaat.

Biesta verbindt dit aan Buber, die in 1939 de taak van de opvoeder samenvat als: **“de pijn wakker houden en het verlangen wekken.”** De pijn is de pijn van het geweten dat knaagt. Zodra geweten niet meer knaagt en we 100% zeker van onszelf zijn, worden we gevaarlijk. Het gaat er dus om dat knagen – individueel en collectief – te verzorgen.

Een vervolgvraag uit de zaal vraagt wie “mee mag praten” over het geweten, en wijst op verschillen tussen wijken en contexten. Biesta reageert met de gedachte dat het geweten in die zin “normloos” is: er is geen hoger geweten dat het geweten voorschrijft aan welke normen het zich moet houden. Autoritaire regimes proberen juist dat: een eindpunt afdwingen. Het wezenlijke is dat we de vraag levend houden of waar we naartoe gaan ook is waar we heen zouden moeten gaan, en of we dat gesprek eerlijk voeren – of dat het een gevecht wordt om welke waarden winnen. Biesta benoemt daarnaast hoe waarden en voorkeuren steeds vaker door elkaar zijn gaan lopen: alsof waarde is wat iemand prettig vindt, terwijl waarden ook te maken hebben met wat objectief van waarde is.

Schoolleiderschap: van management naar opdracht en dubbel bewustzijn



Een vraag uit de zaal verschuift de aandacht naar schoolleiderschap: hoe breng je pedagogiek terug in leiderschap dat dreigt te verworden tot management? Biesta antwoordt dat schoolleiders precies in die dubbele geschiedenis staan. Leiderschap wordt sterk aangestuurd op de functionele kant; dan word je

manager. Maar dat legt druk op de andere opdracht: de school als oefenruimte, als tussenruimte waar de wereld wel wordt ontmoet, maar niet overspoelt.

Biesta noemt dit een **dubbel bewustzijn**. Hij scherpt het aan met de vraag: stel dat de helft van het budget verdwijnt, wat blijft dan overeind? Houd je de functionele kant overeind, of investeer je juist in dat bijzondere maatschappelijke goed: een plek waar de nieuwe generatie leert staande te blijven?

Bart sluit daarbij aan vanuit NSO-CNA's eigen praktijk: in de masteropleiding wordt geoefend met het omgaan met complexe situaties, waarin vraagstukken niet oplosbaar zijn. Het verschil is wezenlijk: niet voortdurend zoeken naar de ene meetbare oplossing, maar leren je te verhouden tot complexiteit en daarin handelingsruimte vinden.

Biesta vult aan dat het helpt om schoolleiderschap niet als managementtaak te zien, maar als dienstbaarheid aan waar de school voor bestaat. Hij maakt een taalobservatie: we spreken wél over “gezondheidszorg” (zorg dragen voor gezondheid), maar hebben geen vergelijkbaar woord voor onderwijs dat direct de houding van verzorgen en dienstbaarheid oproept.

Biesta keert nog eens terug naar Rosa Parks en Eichmann. Eichmann is de perfecte manager, maar zonder gewetensvol handelen. Rosa Parks zegt “nee” tegen wetten die niet langer dienstbaar zijn aan waar ze voor zouden moeten dienen. Dat “nee” is geen voorkeur, maar een gewetensmoment.

Afsluiting: leren frustratie dragen en ruimte vinden om anders te handelen

Bart brengt het gesprek naar de afronding met een thema uit Biesta's werk over wereldgericht onderwijs: omgaan met verlangens. Niet alles kan, en doel van het onderwijs is volgens Biesta ook: frustratie leren dragen. Bart verbindt dat aan een wereld die niet onuitputtelijk is en aan de actualiteit van grenzen.

Biesta ziet als opdracht van het onderwijs dat leerlingen de kans krijgen frustratie te ervaren. In hypergepersonaliseerd onderwijs blijf je gemakkelijk in je eigen spoor; juist ontmoeting met weerstand is vormend. Daarbij hoort “sustenance”: steun en voeding, zodat leerlingen het kunnen uithouden bij het onaantrekkelijke op korte termijn, omdat het op lange termijn waardevol kan blijken.

Voor schoolleiders geldt iets vergelijkbaars: de druk van de korte termijn (inspectie, cijfers, snelle oplossingen) is groot. Maar als dat het enige spel wordt, ondermijnt je de lange termijn-opdracht. Daarin vraagt leiderschap om ruimte en beweging om anders te handelen. Biesta sluit optimistisch af: als je het niet probeert, weet je niet of het kan. En met een knipoog: *“Don't ask for permission, ask for forgiveness.”* Wie wacht op toestemming, blijft vastzitten.

Bart bedankt Biesta en Bart van Rosmalen. De muziek markeert het einde als een hoopvolle, tegelijk verontrustende uitnodiging: niet verdoven, maar wakker blijven—bij de pijn die knaagt en het verlangen dat richting geeft.

Je kunt het gesprek ook beluisteren: via de [NSO-CNA website](#) of via [Spotify](#).

Verslag uitgewerkt door Bart Schipmølder, met hulp van ChatGPT.

Foto's: Marcel Molle



Deel dit bericht

0
Keer
delen

✉ Abonneer ▼



Neem een rol over en deel uw reactie!

B *I* U

0 REACTIES

NSO-CNA, Diemermeren 15, 1112 TB Diemen · 020 - 568 20 30 · info@nso-cna.nl

© NSO-CNA · [Algemene voorwaarden](#) · [Privacybeleid](#) · [Klachtenprocedure](#) · [Sitemap](#)

