

DE ACHT PRINCIPES VAN HET MANIFEST DUURZAAM PEDAGOGISCH LEIDERSCHAP

MET VRAGEN VOOR DOCENTEN & DOCENTENTEAMS

Bijgaande vragen helpen jou en
jullie onderwijsteam bij het beleven,
inleven, meeleven en voorleven van
duurzaam leren denken en doen

DE ACHT PRINCIPES VAN HET MANIFEST DUURZAAM PEDAGOGISCH LEIDERSCHAP

MET VRAGEN VOOR DOCENTEN & DOCENTENTEAMS

Lectoraat Opvoeden en (op)leiden naar
duurzaam en democratisch samenleven

jose.middendorp@nhlstenden.com
nhlstenden.com

Scan of klik op de QR-code
voor meer informatie over
het lectoraat.



Februari 2025

José Middendorp
Heleentje Swart

i s.m.

Kenniskring 'Opvoeden en (op)leiden naar
duurzaam en democratisch samenleven'
NHL Stenden Hogeschool



This license enables reusers to copy and distribute the material in any medium or format

- in unadapted form only;
- for noncommercial purposes only;
- and only so long as attribution is given to the creator.

Docenten, teamleiders en directeuren kunnen dit document gebruiken om zichzelf en hun team te bevragen op hun visie op pedagogisch handelen voor een duurzame toekomst.

Het Manifest Duurzaam Leiderschap is opgesteld door de kenniskring van het lectoraat Pedagogiek voor Duurzaam & Democratisch Opleiden van NHL Stenden (lector José Middendorp). Leiderschap wordt gezien als een houding waar iedere collega toe wordt uitgenodigd, van conciërge tot directeur, van docent tot beleidsmedewerker: iedereen binnen de school heeft de verantwoordelijkheid om in zichzelf, met het team en met de leerlingen/studenten op zoek te gaan naar mogelijkheden om een gezonde, groene, veilige, duurzame toekomst te bouwen.

De vragen in het document zijn gericht op het creëren van verbinding – met je eigen waarden en ervaringen, met die van je collega's en ook met de dagelijkse onderwijspraktijk – hoe betrek je leerlingen en studenten bij leiderschap voor een duurzame of vitale toekomst.

Manifest voor duurzaam pedagogisch leiderschap¹

Het Lectoraat 'Opvoeden en (op)leiden naar duurzaam en democratisch samenleven' van NHL Stenden werd opgericht in 2022 en heeft als missie om lokaal, regionaal, nationaal en internationaal samen te werken om het onderwijs te vernemen. Hiermee bedoelen we om vanuit een hoopvol perspectief ruimte en tijd te creëren voor ontmoeting, voor twijfel en dialoog, voor pedagogisch leiderschap. Met dit perspectief staan we vanuit het lectoraat op en dragen daad-werkelijk bij aan een inclusievere maatschappij.

Het lectoraat wil in verzet gaan tegen het beheersingsparadigma, het blindelings vertrouwen in de meetbaarheid van het onderwijs, en de druk van (inter)nationale vergelijkingen. Vanuit een kennelijke angst voor afwijkingen, risico's en achterstanden zijn steeds verfijndere classificatiesystemen ontwikkeld om onderscheid te kunnen maken, een hiërarchie aan te kunnen brengen en te kunnen meten: Met welke leerlingen gaat het goed? Hoe hebben onze methodieken daaraan bijgedragen? Maar deze systemen zijn niet onschuldig. De ontwikkeling van kinderen is oneindig veel rijker dan in cijfers valt uit te drukken. Wat minder goed meetbaar is verdwijnt uit het zicht en wordt minder belangrijk, krijgt minder aandacht. Bovendien, op jonge leeftijd al gedefinieerd worden als 'probleem', dat vreet aan een fundamenteel zelfvertrouwen. Kinderen en jongeren leren in het onderwijs vooral over wat goed en fout is, hoe je het (ene) juiste antwoord vindt. Het geloof in onderwijsverbetering via meetbare resultaten is in de laatste decennia ten koste gegaan van 'trage' aandacht voor maatschappelijke onderwerpen, het onderzoeken van vragen over je eigen keuzes en mogelijkheden om 'het goede' te doen voor de wereld, voor nu en de toekomst. Het lectoraat wil aandacht genereren voor wat nodig

is om kinderen en jongeren te ondersteunen om met zelfvertrouwen en veerkracht hun plek in een turbulente wereld te zoeken. Een plek die zij delen met anderen en het andere.

Het huidige onderwijsklimaat heeft zijn weerslag op leerlingen en studenten, maar ook op de leraren zelf, die in toenemende mate afhankelijk zijn geworden van methoden en instrumenten. Bovendien hebben velen het gevoel niet meer te kunnen werken volgens hun eigen professionele standaarden. Dit leidt tot frustratie en stress, en is zelfs een reden voor het verlaten van het beroep. Daarom roepen wij op tot pedagogisch leiderschap vanuit een hoopvol perspectief. Met leiderschap bedoelen wij leiderschap van iedere leraar, een houding eerder dan een formele taak. Pedagogische leiders oefenen in samenspraak met anderen actief (en subtiel) invloed uit op de kwaliteit van hun werk vanuit een morele drijfveer voor goed onderwijs. Ze hebben de intentie om het goede te doen op het juiste moment. Deze leiders geven ruimte om hun waarden en normen te bevragen. Zij streven niet naar uniformiteit, maar naar diversiteit in perspectieven. Vanuit een morele verantwoordelijkheid en de overtuiging dat hoop en verbeelding richting kunnen geven aan een duurzame en democratische toekomst die voortkomt uit bedachtzaam handelen in het heden, roept het Lectoraat anderen op in beweging te komen. Het Lectoraat wil een morele vrijplaats bieden, dialoog inrichten en ruimte creëren om elkaar te ontmoeten. Het Lectoraat wil appel doen op anderen (bestuurders, schoolleiders, teamleiders, leerkrachten, docenten, onderzoekers, jongeren en kinderen) om te denken en te handelen volgens de volgende acht principes die de basis vormen voor dit manifest:

■ Denk en handel hoopvol

Stel hoop en creativiteit als activerende principes centraal in denken en handelen. Denk en handel vanuit wat *kan zijn*, en creëer zo mogelijkheden om anders te onderwijzen, leren en leven, in de dagelijkse onderwijspraktijk.

■ Neem morele verantwoordelijkheid

Denken en handelen vanuit wat kan zijn vergt morele verantwoordelijkheid. Denk na over welke waarden en normen van belang zijn in het licht van het hier en nu, het elders en later. Laat waarom-vragen belangrijker zijn dan wat-vragen. Wees actief. Doe wat je zegt te doen.

■ Bied weerstand

Waarom-vragen geven richting aan ons handelen en vergen ook moed om handelen te weigeren, om weerstand te bieden aan tijdsdruk, aan verregaande standaardisering, en aan de technocratisering van het onderwijs.

■ Vertraag

Neem letterlijk en figuurlijk de ruimte om stil te staan. Versterk hiermee de aandacht voor andere perspectieven. Neem afstand tot waar je mee bezig bent zodat je beter kunt zien.

■ Denk en handel relationeel

Hoopvol denken en handelen is gericht op het gemene goed. Laat verbeeld de acties solidair zijn, en laat ze ten goede komen aan anderen en het andere, dichtbij en veraf.

NHL
STENDEN

hogeschool

Rikus van der Meer

■ Vind ruimte

Werk samen in kleine gemeenschappen (klassen, scholen), ondanks de beperkingen en aanwezigheid van externe, lokale, nationale en transnationale bureaucratieën. Reflecteer met elkaar op je eigen rol in het systeem van regulerings- en controlemechanismen en onderzoek waar je bij machte bent dit systeem te buigen of te onderbreken.

■ Denk en handel pluralistisch

Streef naar pluraliteit en zoek doelbewust verschillen op; hanteer een perspectief dat zowel de menselijke als de niet-menselijke wereld in overweging neemt.

■ Volhard

Volhard in dit denken en handelen. Complexe vraagstukken vragen aandacht en actief geduld. Volhard in de moed om te verdragen dat het doel niet snel bereikt is.

■ Twijfel

Durf krachtige principes te hanteren, maar wees altijd bereid om (eigen) handelen en de effecten ervan in vraag te stellen en te herzien. Omarm voorlopigheid, onvoorspelbaarheid en pluraliteit in en van het onderwijs. Wees bereid om een of meer van de bovenstaande principes te herzien indien nodig.



Rikus van der Meer

¹ Deze tekst is gebaseerd op de tekst bij de inaugurele rede van Dr. José Middendorp, getiteld 'Een hoopvolle toekomst. Hoe dan?', uitgesproken op 6 april 2023.

DENK EN HANDEL HOOPVOL

Stel hoop en creativiteit als activerende principes centraal in denken en handelen.

Denk en handel vanuit wat kan zijn, en creëer zo mogelijkheden om anders te onderwijzen, te leren en te leven in de dagelijkse onderwijspraktijk.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- Wat is voor jou hoop?
- Wie of wat geeft jou hoop?
- In hoeverre ervaar je ook wanhoop?
- Hoe ziet hoopvol handelen er uit in de klas?
- Op welke manier kunnen jullie samen met leerlingen/studenten hoop zichtbaar maken in de school?

NEEM MORELE VERANTWOORDELIJKHEID

Denken en handelen vanuit wat kan zijn vergt morele verantwoordelijkheid. Denk na over welke waarden en normen van belang zijn in het licht van het hier en nu, het elders en later. Laat waarom-vragen belangrijker zijn dan wat-vragen. Wees actief. Doe wat je zegt te doen.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- Waarom ben jij in het onderwijs werkzaam?
- Welke waarde breng jij mee in jullie team?
- Hoe verhouden jouw persoonlijke waarde zich tot de waarden van de school?
- Hoe merken jouw leerlingen/ studenten dat jij die waarde(n) belangrijk vindt?
- Op welke manier kunnen we het ontwikkelen van morele verantwoordelijkheid bij leerlingen/ studenten stimuleren?

BIED WEERSTAND

Waarom-vragen geven richting aan ons handelen en vergen ook moed om handelen te weigeren, om weerstand te bieden aan tijdsdruk, aan verregaande standaardisering en aan de technocratisering van het onderwijs.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- In hoeverre heb jij in de afgelopen maand weerstand ervaren?
- Hoezeer was er gelegenheid in je team om over die weerstand te spreken?
- In welke mate heb jij mogelijkheden gezien om weerstand om te zetten in actie?
- Wat hebben jullie individueel of als team nodig om weerstand te bieden?
- Op welke manieren kunnen we leerlingen/ studenten laten ervaren dat weerstand voelen en daarnaar handelen belangrijk is?

VERTRAAG

Neem letterlijk en figuurlijk de ruimte om stil te staan. Versterk hiermee de aandacht voor andere perspectieven. Neem afstand tot waar je mee bezig bent zodat je beter kunt zien.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- Wanneer lukt het jou om letterlijk en figuurlijk de ruimte te nemen om stil te staan?
- In hoeverre nemen jullie als team de tijd om te luisteren naar elkaars perspectief? Wanneer voelen jullie daarvoor de gelegenheid?
- In hoeverre nodigen jullie anderen (ouders/verzorgers/jongeren/ouderen/mensen van buiten de school) uit om jullie perspectief te verrijken?
- Welke manieren zijn er om leerlingen/studenten uit te nodigen om geregeld te vertragen, te luisteren, te voelen?

DENK EN HANDEL RELATIONEEL

Hoopvol denken en handelen is gericht op het gemene goed. Laat verbeeldende acties solidair zijn, en laat ze ten goede komen aan anderen en het andere, dichtbij en veraf.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- In hoeverre zijn we in ons team solidair?
- Welk voorbeeld van solidariteit inspireert jou?
- Kan je ook solidair zijn met de natuur?
- Wat kun je zeggen over jouw verbondenheid met de leefomgeving?

- Kunnen we verbondenheid met het leven* van leerlingen/ studenten ervaren en betekenisvol maken?

*met het leven hier en nu, en met het leven later en elders op deze planeet

VIND RUIMTE

Werk samen in kleine gemeenschappen (klassen, scholen), ondanks de beperkingen en aanwezigheid van externe, lokale, nationale en transnationale bureaucratieën. Reflecteer met elkaar op je eigen rol in het systeem van regulerings- en controlemechanismen en onderzoek waar je bij machte bent dit systeem te buigen of te onderbreken.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- Welke spanning tussen mensen en bureaucratie in het onderwijs ervaar jij?
- Hoe ervaren jullie als team de verhouding tussen mensen en bureaucratie in het onderwijs?
- Welke vragen kunnen jullie stellen bij deze spanningen om krachten/bondgenootschappen te genereren die systemen ombuigen of onderbreken?
- In hoeverre kunnen jullie leerlingen/studenten steunen in het vinden van ruimte om dingen op een eigen manier te leren en te ontdekken?

DENK EN HANDEL PLURALISTISCH

Streef naar pluraliteit en zoek doelbewust verschillen op; hanteer een perspectief dat zowel de menselijke als de niet-menselijke wereld in overweging neemt.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- In hoeverre ben je je bewust van jouw kwaliteit en de kwaliteiten van jouw collega's?
- Welke kwaliteiten of perspectieven komen minder uit de verf in jullie team?
- Op welke manier zouden jullie je blikveld op andere kwaliteiten en perspectieven kunnen verruimen?
- Welk perspectief heeft een boom of een vogel op leren?
- Hoe kunnen jullie leerlingen/ studenten stimuleren om zich te verdiepen in andere manieren om in de wereld te zijn?

VOLHARD

Volhard in dit denken en handelen. Complexe vraagstukken vragen aandacht en actief geduld. Volhard in de moed om te verdragen dat het doel niet snel bereikt is.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- *Welke trage processen herken jij in de onderwijspraktijk?*
- *In hoeverre ken je voorbeelden van veranderingen die lange tijd duurden, en uiteindelijk tot verbetering leidden?*
- *Hoe ziet actief geduld er voor jullie uit?*
- *Wat vraagt om jouw aandachtige betrokkenheid?*
- *Hoe kunnen jullie leerlingen/ studenten oefenen om te volharden?*

TWIJFEL!

Durf krachtige principes te hanteren, maar wees altijd bereid om (eigen) handelen en de effecten ervan in vraag te stellen en te herzien.

Omarm voorlopigheid, onvoorspelbaarheid en pluraliteit in en van het onderwijs. Wees bereid om een of meer van de bovenstaande principes te herzien indien nodig.

Verdiepende vragen voor jou en je team

- *Wat ervaar jij in je lijf als je twijfelt en hoe ga jij doorgaans met dat gevoel om?*
- *Hoe kijk jij aan tegen iemand die diens principes of handelswijze in twijfel durft te trekken?*
- *In hoeverre is er ruimte in jullie team voor kwetsbaarheid, voor het (even) niet-weten?*
- *Hoe kunnen jullie leerlingen/studenten laten oefenen in twijfelen?*

**Veel succes en leer-plezier bij jullie
ontdekkingstocht naar een
duurzame toekomst!**

jose.middendorp@nhlstenden.com

heleentje.swart@circulairfriesland.frl