

# Het leraarschap, de school en het onderwijs vandaag en in de toekomst

## 0. Voorwoord

*Er werd mij gevraagd om een artikel te schrijven over het leraarschap, de school en het onderwijs in en van de toekomst. Er werd daaraan toegevoegd om gedurfd, innovatief en mogelijk radicaal te zijn. Ik daag hieronder dan ook uit. Ik creëer conceptueel conflict om zo het debat te stimuleren. Immers, cognitieve dissonantie op basis van botsingen tussen verschillende mythes en ficties is de brandstof voor elke cultuurverandering, zo schrijft Yuval Noah Harari in zijn boek Sapiens. En laat cultuurverandering nu net de grootste uitdaging zijn voor het onderwijs in het algemeen, en scholen en leerkrachten in het bijzonder. Tenslotte, ik heb het grootste respect voor leerkrachten – ik ben er zelf één - en hun directies. Maar status quo of geleidelijke verbeteringen als onderdeel van de organisatiecultuur leiden nooit tot een werkzaam vaccin dat beschermt tegen nieuwe varianten en al zeker niet tegen mutaties die vandaag nog niet bestaan.*

## 1. Inleiding

Het concept “leerkracht” is zoals het concept “openbare telefooncel”. Deze laatste was ooit essentieel in onze samenleving omdat ze mensen verbond en zelfs levens redde. In mei 2015 heeft Proximus de allerlaatste in België weggehaald.

### U leest met verbazing deze uitspraak?

U hebt gelijk, want ze klopt natuurlijk niet. Je kan een mens niet vergelijken met een artefact. Goed dan, laat ons appels met appels vergelijken. Neem de dames achter de schakelborden van handmatige telefooncentrales uit de jaren ‘50-‘60 van vorige eeuw. Ze waren essentieel voor de communicatie tussen burgers en landen. Ze waren dan ook met tienduizenden. Vandaag vind je ze alleen nog terug op vintage foto’s. Maar telefoneren doen wij nog altijd. En wel op zeer diverse en innovatieve manieren. Van het gewone naar elkaar bellen met een toestel over Instagram, Facebook, LinkedIn, sms, WhatsApp tot TikTok. En het einde van deze immer versnellende evolutie is nog lang niet in zicht. Dankzij artificiële intelligentie (AI) en verhoogde realiteit (AR - *augmented reality*) zijn smartphones binnenkort ook verleden tijd. Maar goed, niemand die nog maalt om het vaste toestel met draad. De vernieuwingen van de telefonie hebben wij met ons allen omarmd. Van weerstand geen sprake.

### Is het beroep van leerkracht hetzelfde lot beschoren?

Het korte antwoord is ‘Ja’. Vanzelfsprekend zal onderwijzen, net zoals telefonie, altijd blijven bestaan. Meer nog, het zal in toenemende mate aan belang winnen. Maar alle onderwijskundig en gerelateerd onderzoek ten spijt staat het onderwijs vandaag niet verder dan de zwarte telefoon met draaischijf van 40 jaar geleden. Onderwijzen en leren zal aan belang en impact winnen omdat technologie ons de mogelijkheid zal geven om niet meer via scholen en leerkrachten te moeten passeren. ‘*Cut the middleman out*’ noemt men dit fenomeen in digitaliseringstermen. Die ‘*middlemen*’ en ‘*-women*’ maken processen, samenwerkingen en beslissingen zwaarder, trager, bureaucratischer en minder efficiënt. Ook het onderwijs zoals het vandaag bestaat, stimuleert en versnelt ons leerproces onvoldoende en doet dat al helemaal niet op maat van de behoeften en kenmerken van elke individuele leerder. Een beetje zoals de zwarte telefoon met draaischijf die vast aan de muur zit en waar je niet boven of in de tuin mee kunt gaan bellen, laat staan tijdens een wandeling in het bos of terwijl je in de wagen zit.

### Zal het onderwijs met haar leerkrachten verdwijnen?

Zeker niet. Maar het leerveld zal er wel grondig anders uitzien. Wij kunnen natuurlijk wachten tot ons dit overkomt en verder doen met waar wij ons goed bij voelen. En die paar geleidelijke veranderingen die men ons oplegt, die nemen wij er wel bij. Zij het niet altijd van harte. Voor alle duidelijkheid: *alle* veranderingen vandaag in het onderwijs gebeuren met babystapjes en duren eindelijk lang. Er is van BHAGS (*Big Hairy Audacious Goals*), ‘*moonshots*’, wendbaarheid en een [groeimindset](#) geen sprake. Anders gezegd, het

onderwijs is niet klaar om met disruptie om te gaan. Zeker, de Covid-19 pandemie leunt zeer dicht aan bij de definitie van disruptie. Maar technologie gebruiken om vanop afstand les te geven, bestaat al langer dan 15 jaar. Alleen, niemand van ons – en dan verwijs ik niet alleen naar het onderwijs – had er veel zin in om die – toendertijd innovatieve - tools te gebruiken. De Europese investeringsbank schrijft in een [rapport uit 2020](#) dat het Belgische bedrijfsleven het niet slecht doet wat digitalisering betreft, maar nog achter een kopgroep met Denemarken en Nederland loopt. In hun [eindrapport](#) 'Index of Readiness for Digital Lifelong Learning: Changing how Europeans Upgrade their Skills.' gepubliceerd in november 2019, concludeert het Centrum for European Policy Studies (CPES): "*Countries significantly underperforming European average are Belgium (21st), Poland (22nd), the Czech Republic (23rd), Romania (24th), Greece (25th), Italy (26th) and Germany (27th)*" (p.iii). Anders gezegd, qua digitalisering zijn wij niet bij de besten van de klas. Ook niet in het onderwijs, alle Zoom, Teams en Skype lessen en vergaderingen ten spijt.

## Samengevat

In het onderwijs is er geen weerstand tegen verandering. Er is gewoonweg geen Verandering. En wie in zijn comfortzone blijft zitten en denkt dat het zijn of haar tijd nog wel zal duren, is eraan voor de moeite. Meer nog, zij zetten de toekomst van hun jongere collega's, de leerlingen en onze maatschappij op het spel. Onderwijs, vorming en leren zijn te belangrijk om dit te laten gebeuren. Eén van de uitdagingen is – maar dat hoeft geen probleem te zijn – dat heel wat 50 plussers scholen leiden of een sterke stem hebben als leerkrachten. Als ook zij denken: "*het zal mijn tijd wel duren*", dan kan dat broodnodige verandering tegenhouden en (jongere) medewerkers demotiveren en zelfs frustreren. En zij die wél willen veranderen botsen op het Vlaamse onderwijssysteem en de Belgische cultuur. Wat dit laatste betreft: "*Wij zijn teveel Donald Myulle en te weinig Elon Musk*", schrijft Frederik Anseel in een recent [opiniestuk](#) in De Tijd.

Hieronder beschrijven wij eerst hoe het onderwijs van (over)morgen eruit zou kunnen zien. Daarna komt aan bod wat scholen, directies en leerkrachten *vandaag* moeten doen om in die of een gelijkaardige toekomst nog relevant te zijn.

## 2. Hoe ziet het onderwijs van (over)morgen eruit?

Het onderwijs staat voor 3 grote uitdagingen: eerst en vooral strategie-implementatie, daarnaast een fundamentele verschuiving van een lineaire benadering om aan verandermanagement te doen naar een wendbare, dynamische manier en tenslotte, inzetten op de '*customer journey*'. Alle drie vereisen ze een paradigma shift. Voor alle duidelijkheid, deze uitdagingen gelden ook voor ziekenhuizen, overheidsinstellingen, Kmo's, familiebedrijven en multinationals. Om beter te begrijpen waarom het onderwijs van (over)morgen er zo zou kunnen uitzien, beginnen wij met de laatste van de drie uitdagingen.

### 2.1. De '*customer journey*'

De digitalisering zet in op de '*customer journey*'. Voor scholen is dat de leerklant '*journey*', voor ziekenhuizen de patiënt of zorgklant '*journey*'. Het concept 'klant' verwijst hier naar een geïnformeerde persoon die duurzaam en ethisch denkt en handelt en niet naar een onwetende, slaafse consument van goederen en diensten. De '*customer journey*' heeft ook niets te maken met '*klant is koning*'. De uitdaging: op elk contactmoment van de '*journey*' - '*touchpoint*' genoemd in de literatuur – dient de organisatie 9/10 te scoren.

Woordgebruik zoals 'Leerklant' i.p.v. leerling of 'zorgklant' i.p.v. patiënt stoot op veel weerstand. Maar taal speelt een belangrijke rol in verandertrajecten. Het helpt vermijden dat wat gedragswetenschappers de '*confirmation bias*' noemen, teveel speelt. Inderdaad, wanneer voorgesteld wordt om – als een voorbeeld - zelfsturende teams te introduceren, zegt iedereen: "*dat doen wij al jaren*" en men gaat gewoon verder met zijn of haar gedrag. Zeg je – zoals Spotify - dat er zal gewerkt worden met '*Squads*',

'Tribes' en 'Chapters', dan kijkt iedereen verbaasd op. En zoals hierboven geschreven, verbazing en cognitieve dissonantie zijn de brandstof voor (cultuur)verandering.

Tenslotte, het belangrijkste gevolg van de 'customer journey' als basis voor de visie en strategie van elke organisatie is de verschuiving van macht van de directie, leerkracht, arts naar de leer- of zorgklant. Men dient dus te vertrekken vanuit het standpunt van de ander. Dit wordt ook empathie genoemd. Echter, organisaties hebben een zeer laag empathisch vermogen. Vóór de digitalisering – die nog altijd in de kinderschoenen staat – een kleine 8 jaar geleden begon, konden zij overleven door te vertrekken vanuit hun eigen standpunt: eigen producten, eigen diensten, eigen expertise, vakken, lessen, didactische methodologieën, uurroosters, e.d. De klant zou zich wel aanpassen. En hij moet wel, want hij heeft geen keuze. Onder andere artificiële intelligentie (AI) en verhoogde realiteit (AR - *augmented reality*) zullen de klanten – dus ook de leerlingen – de instrumenten geven om eindelijk aan het stuur te zitten. De plaats waar ze ook horen. Aan het stuur zitten, hoeft niet te betekenen dat men ook de richting of het einddoel bepaalt. Immers, in het onderwijs worden ook zaken geleerd die maatschappelijk als belangrijk worden onderkend. Dus de richting, mijlpalen en/of einddoel zijn dan ook mee geïnspireerd door het maatschappelijk debat - zie bijvoorbeeld de discussie omtrent de eindtermen - waar leerlingen en hun ouders natuurlijk deel van (moeten) uitmaken.

De noodzaak voor de machtsverschuiving in een nog steeds analoog onderwijs wordt mooi beschreven in een [artikel in De Morgen](#). De score op de verschillende 'touch points' van de leerling 'journey' is op basis van het artikel telkens 0/10. En dit heeft – voor alle duidelijkheid - niets met Corona te maken. Leerlingen gaan dit niet langer aanvaarden. En digitalisering zal ze daarbij helpen.

*"Sommige leerkrachten doen hun best, andere bakken er werkelijk niets van. (...) Als we nu de week doorspartelen, dan zijn we in het weekend bezig met de afstandstaken die we gekregen hebben." Want afstandsonderwijs klinkt misschien goed, in werkelijkheid is het nog lang niet wat het moet zijn. (...) Soms wordt van leerlingen verwacht dat ze van 8.30 tot 16 uur continu onlineles volgen. Dat is heel zwaar. (...) In andere scholen krijgen ze dan weer op maandag een hoop taken en zien ze voor de rest geen enkele leerkracht. We hopen dan ook dat er tijdens de afkoelingsweek, als die dan toch nodig is, ook voldoende aandacht is voor die motivatie. Dat wil zeggen dat de werkdruk niet te hoog mag liggen in die week. En dat het niet enkel mag draaien om lesgeven, er moet ook ruimte zijn voor klasgesprekjes. Om toch een beetje groepsgevoel te behouden en vooral eenzaamheid tegen te gaan."*

## 2.2. Op basis van wat vooraf gaat, hoe kan de toekomst er dan uitzien?

- Kinderen en jongeren gaan nog naar school tot 14-16 jaar. Zij moeten immers een aantal basisvaardigheden – lezen, schrijven, rekenen, spreken – onder de knie krijgen en automatiseren. Vanaf 16 jaar zullen er bedrijven zijn waar jongeren werken, leren, iets verdienen, elkaar ontmoeten. Voor hen is er niet meer zoiets als naar school gaan zoals wij dat vandaag kennen. Of dat vanaf 14, 15 of 16 jaar zal zijn, hangt af van wanneer die jongeren er klaar voor zijn en dus van hun communicatieve, sociale en cognitieve rijpheid.
- Tot 12 jaar – in het kleuter- en basisonderwijs – zal er ook één en ander veranderen. Eén leerkracht die lesgeeft in een klas met gesloten deuren omdat het zijn of haar klas is en anderen zich niet moeten moeien wat hij/zij doet, bestaat niet meer. M.a.w. de *me, myself and I* cultuur is niet langer. Muren en silo's worden letterlijk en figuurlijk gesloopt. Co- en teamteaching is de norm. Uurroosters van 8 tot 16u. zijn verleden tijd. De nieuwste technologieën\* in ons lichaam – of *wearables* - zorgen ervoor dat bloeddruk, hormonale wijzigingen, en andere belangrijke parameters voor welbevinden en leren bij elke leerling continu en *real time* gemeten worden. AI en AR spelen daarop in met de juiste leerinput, tijdsinvulling, uitdagingen en rationele en relationele omgeving om het leerrendement zo hoog mogelijk te maken. Dankzij de vrijgekomen tijd komt de focus van de ondersteuning te liggen op empowerment, autonomie, zelfredzaamheid, welbevinden bij levenslang leren, zowel voor de leerklant als voor de leerkracht.

\* Geavanceerde technologieën zoals cloud, robotics, analytics, AI en cognitieve technologieën, nanotechnologieën, quantum computing, blockchain, sensoren, en het Internet of Things (IoT) gefaciliteerd door platformen en ecosystemen'

- Vanaf 12 jaar wordt maximaal ingezet op peer-to-peer leren en het managen van het eigen leerproces. De hierboven vermelde (digitale) technologieën en andere, nu nog onbekende innovaties, zullen hierbij helpen. Vanzelfsprekend blijft input van experts nodig en curricula en een olijsting met minimale kennis, vaardigheden en attitude zullen blijven bestaan. Echter, dit alles wordt niet meer gestuurd door de *'powers-that-be'*, maar door de leerklant en zijn soms vaste, soms wisselende leergroep, daarbij geholpen door technologie.
- Tussen 12 en 14 jaar (de testperiode) confirmeren – zij bepalen niet - coaches en facilitatoren (dit zijn geen leerkrachten) de keuzes van de leerlingen om welbepaalde kennis op te doen. Via technologie krijgen leerlingen experts met uitstekende didactische vaardigheden voorgesteld samen met feedback over die experts van honderden andere leerklanten. Het zijn de leerklanten die de experts kiezen omdat sommige van hen voor welbepaalde kenniselementen liever een echte inhoudsexpert hebben. Andere leerlingen hebben dan weer liever iemand die motiveert en inspireert. Vanaf 14 jaar wordt deze manier van leren en werken de norm. De coaches en facilitatoren zijn meer en meer hiervoor opgeleide medewerkers in organisaties.
- Tenslotte, de leerexperts van de toekomst (vroeger werden zij leerkrachten genoemd) krijgen een minimum loon. Als geld dan nog belangrijk zou zijn, kunnen ze zelf beslissen hoeveel extra remuneratie zij willen. Via die autonomie en controle over het eigen loonpakket kunnen leerexperts – als ze dat al zouden ambiëren - een salaris ontvangen dat drie tot vier maal hoger is dan wat ze vandaag verdienen. Maar het is de leerklant die dit voor een groot deel zal bepalen zal. Wie zijn of haar werk als leerexpert zeer goed doet, zal door de leerklant op de verschillende *'touchpoints'* van de *'customer journey'* 9/10 gescoord worden. En inhoudelijke expertise is maar één van die *'touchpoints'*.

Dit laatste idee m.b.t het loon voor leerexperts zal voor velen eerder een *'Mars-shot'* dan een *'Moonshot'* zijn. Een brug te ver dus. Maar als dit conceptueel conflict het debat over feedback van leerklanten aan leerexperts – liefst na elke les – op de onderwijs- en schoolagenda helpt zetten, dan is dit weer een grote stap vooruit in de samenwerking tussen beide stakeholders.

Zoals voor de leerklanten is het belangrijk dat ook leerexperts zich bewust zijn van hun blinde vlekken enerzijds en dat zij – anderzijds – het debat aangaan met de leerklanten over waarom zij – als een voorbeeld - bepaalde onderwijs- en leerinitiatieven in de klas nemen. Immers, onderzoek naar zelfbewustzijn en impact toont aan dat wat iemand probeert te doen (intentie) niet altijd ondersteund wordt door wat hij of zij doet (gedrag), waardoor intenties door anderen verkeerd gepercipieerd kunnen worden (J.D. Dowd, 2019). En de beste manier om dit alles te aligneren is continue en *real time* feedback.

Tenslotte nog drie opmerkingen m.b.t. bovenstaande *moonshots* of *BHAGS* voor het onderwijs van (over)morgen:

1. Dit is geen pleidooi om het onderwijs te vermarkten. Wel om open te staan voor wat het onderwijs kan leren van andere sectoren en omgekeerd. Ook hier is het belangrijk om transmuraal te denken en te werken en niet alleen maar over de muur te kijken, maar die ook te durven slopen. Samenwerking tussen de onderwijsnetten en tussen scholen onderling, enerzijds en tussen scholen en het bedrijfsleven, anderzijds, kan – naast het delen van goede praktijkvoorbeelden-, de cognitieve dissonantie verder stimuleren en dus bijdragen tot cultuurverandering in scholen.

2. Het introduceren van nieuwe technologieën heeft niet enkel tot doel het welbevinden en leerrendement van de individuele leerklant, maar tevens dat van de leerexperts. 'Bots' kunnen heel veel (administratief) werk uit handen nemen van de leerexperts en hen ondersteunen bij beslissingen, bijvoorbeeld m.b.t. leerinput op maat. Zo kunnen zij zich focussen op de relatie met de leerklant, zowel inhoudelijk (kennis, vaardigheden, attitude en het faciliteren van leren) als qua welbevinden. Dit komt niet alleen de 'leerklant' *journey* ten goede, maar tevens de 'leerexpert' *journey* (o.a. de *work-life* balans).

Het is maar als het welbevinden van de leerexpert goed zit, dat hij zijn professionele houding kan bewaken, en dat hij geboeid kan zijn door zijn leerklanten en hen met passie zal kunnen ondersteunen.

3. De mogelijke toekomst zoals hierboven beschreven heeft ook tot doel de ongelijkheid in het onderwijs verder te helpen verminderen zonder daarmee de schooluitkomsten van de sterkste leerlingen te benadelen (Franck & Nicaise, 2018). Franck en Nicaise verwijzen naar onderzoek van Danhier en Jacobs (2017) dat “heeft aangetoond dat verschillende landen zoals Canada, Denemarken, Finland en Noorwegen simultaan beide doelen kunnen nastreven en realiseren” (Franck & Nicaise, 2018, P.7). Belangrijk hierbij is dat bij de implementatie van de hierboven beschreven toekomst, de wendbare en dynamische benadering m.b.t. verandering toegepast wordt. Dit betekent onder andere een systematische en methodologische manier van werken met het oog op intentionele verandering die hoge eisen stelt aan de consistentie en cohesie van de interventies (Ten have, Ten have en Janssen, 2010). Er moet ten allen tijde op toegezien worden dat het debat rondom ongelijkheid in het onderwijs niet misbruikt wordt om verandering tegen te houden of enkel incrementele verandering toe te laten. Het delicate maar belangrijke thema van gelijke onderwijskansen moet ons juist stimuleren om het onderwijs, de school en de rol van en de relatie tussen de leerexpert en de leerklant radicaal te herdenken en gematigd, rechtvaardig en waarderend te implementeren. Digitalisering zoals hierboven gedefinieerd – dus *niet* afstandsonderwijs via Zoom, Teams en Skypegespreken - kan een krachtig hulpmiddel zijn bij de democratisering van het onderwijs.

Laat ons nu even inzoomen op wat wij vandaag moeten doen om in die of een gelijkaardige toekomst als onderwijs, school, directie en leerkracht nog relevant te zijn. Hierbij focussen wij op de twee andere uitdagingen voor het onderwijs naast de ‘customer journey’ m.n. strategie-implementatie enerzijds en anderzijds een fundamentele verschuiving van een lineaire benadering om aan verandermanagement te doen naar een wendbare, dynamische manier.

### **3. Uitdagingen voor het onderwijs, directies en leerkrachten vandaag.**

#### **3.1. Strategie-implementatie en wendbare, dynamische verandering**

Het doel van elke organisatie is om van strategie naar strategie-implementatie te gaan. Strategie is de theorie van een organisatie, strategie-implementatie de praktijk. Anders gezegd: de eerste is het rationele luik, de tweede behelst het relationele luik.

De voorbije drie decennia is in menig directiekamer en bij consultants eerder neerbuigend gedaan over strategie-implementatie. Voor strategie heb je hersenen nodig, het is intellectueel uitdagend. Voor strategie-implementatie moet je niet alleen je handen uit de mouwen steken, je moet ze ook vuilmaken. Niets voor heren in maatpak of dames in mantelpak.

Strategie gaat over interessante onderwerpen zoals de leerklant, innovatie, digitalisering, eindtermen, kwaliteit, maar ook over (nietszeggende) slogans zoals ‘*De school werkt participatief en responsief*’, ‘*De school ontwikkelt en voert een doeltreffend personeelsbeleid dat integraal en samenhangend is*’ ‘*Het schoolteam realiseert doelgericht een brede en harmonische vorming die betekenisvol is*’ en ‘*verbindend leiderschap*’.

Strategie-implementatie gaat over medewerkers, hun gedrag, motivatie, welzijn, samenwerking, verantwoordelijkheid en antifragiliteit.

Voor die misvatting betalen directieteams vandaag een hoge prijs. Hoe langer hoe meer mensen aan de top van organisaties beginnen het cruciale belang van strategie-implementatie in te zien, maar weinigen in de cenakels van de macht weten hoe het concreet moet. En dat kost hen (en de leerklant) niet alleen een aardige duit, maar tevens een gebrek aan wendbaarheid, snelle innovatie en snel leren.

Ze denken dat (oude) managementtechnieken en tools samen met een extra set persoonlijke doelstellingen voor medewerkers het werk wel zullen klaren. Ze denken dat communicatie mensen motiveert omdat ze het verschil niet kennen tussen communicatie en betrokkenheid. Communiceren gaat snel, kan anoniem en is rationeel; betrokkenheid creëren is relationeel, persoonlijk en neemt tijd.

Ook vergeten ze dat de beloning bij het creëren van betrokkenheid veel groter en duurzamer is omdat je op die manier waarde capteert én deelt zowel voor het bedrijf als voor de medewerkers. Dat weet men echter niet aan de top van veel organisaties. Wat zij ook niet weten, is dat teambuilding niet werkt om conflicten op te lossen of hun huis op orde te krijgen en dat meten wel weten is, maar niet tot gedragsverandering op de werkvloer leidt.

COVID-19 is een mooi voorbeeld. De cijfers die wij elke dag te zien krijgen op televisie (meten), hebben een tweede golf niet kunnen tegenhouden (gedrag). En nog een laatste tip: gebruik nooit training als een "strategie" om verandering in uw organisatie te realiseren. Werkt niet, toonden [Michael Beer](#) en zijn collega's in 2016 al aan.

Strategie-implementatie dus. Wie dit in de vingers heeft, kan veel winnen. De strategie van een organisatie beschrijft een visie, een doel, een gewenste toekomst en biedt hoop. Strategie-implementatie geeft mensen een kader, concrete handvatten en vooral opportuniteiten om te leren, professioneel en persoonlijk.

Strategie-implementatie beschrijft het huidige en gewenste gedrag van de directie, de andere leidinggevendenden en de medewerkers en omvat een glashelder en concreet campagneplan om elke collega in de organisatie mee te nemen in een begeistertend traject naar de gewenste toekomst. Strategie-implementatie creëert vertrouwen aan de top, en tussen de top en de medewerkers. Het impliceert leiderschap geven aan het debat i.p.v. leiderschap geven aan de taak. Het gaat om een evenwichtige en rimpelloze combinatie van het rationele en het relationele luik van de organisatie.

De stiefmoederlijke behandeling van (strategie)implementatie wordt pijnlijk duidelijk in het hierboven reeds geciteerde rapport van Franck en Nicaise (2018) over ongelijkheden in het Vlaamse onderwijssysteem:

*"(...) kwalitatief implementatie-onderzoek [heeft] aangetoond dat het GOK-beleid nog te vaak inefficiënt wordt geïmplementeerd. Scholen krijgen te weinig richtlijnen aangereikt waarmee ze aan de slag kunnen om de kansongelijkheid aan te pakken. Verdere investeringen in verdeskundiging van leerkrachten en schoolteams blijven noodzakelijk om de kwaliteit van de implementatie op de school- en klasvloer op te krikken". (P.5)*

### 3.2. Samengevat

Om van de theorie van de strategie naar de praktijk van de implementatie te gaan, heb je altijd gedragsverandering nodig. En omdat de definitie van organisatiecultuur (onder andere) de optelsom is van de individuele gedragingen van alle medewerkers in een organisatie, is gedragsverandering ook cultuurverandering.

Gedragsverandering is bijzonder moeilijk omdat het pijn doet. Neem de lockdown als voorbeeld. Als je niet de fysieke of mentale pijn voelt, ben je niet bezig je gedrag te veranderen. En omdat kalkoenen niet stemmen voor Kerstmis, zijn veel leiders in organisaties bang om hun tanden stuk te bijten op gedrags- en dus cultuurverandering.

Vandaar dat ze op zoek gaan naar rationele managementtechnieken om het werk voor hen op te knappen. En zoals hierboven reeds gezegd, de meeste helpen niet. Wat helpt dan wel? Moedig en daadkrachtig leiderschap waarbij directieteams een rolmodel zijn en met één stem spreken<sup>1</sup>.

Strategie-implementatie en een wendbare, dynamische manier om verandering en transformatie aan te pakken, zijn twee van de drie conditiones sine qua non - en als dusdanig urgent - om klaar te zijn voor het onderwijs, het leerkracht-zijn en het leren van de toekomst.

<sup>1</sup> Punt 3.1. tot aan (1) komt uit een opinieartikel van de auteur op [VRTNWS](#). Zie ook zijn opinieartikels in De Tijd over dit onderwerp [november 2020](#) en [december 2020](#)

#### **4. Conclusie**

Of de toekomst zoals hierboven beschreven er zo zal uitzien, kan ik natuurlijk niet met zekerheid zeggen. Maar wat ik wel weet, is dat ik bijzonder blij ben dat ik niet langer vasthang aan een logge, zwarte telefoon met draaischijf. Laat ons – zoals de in Australië geboren filosoof [Roman Krznaric](#), het schrijft - de tirannie van de korte termijnbenadering vervangen door het kathedraaldenken m.n. het vermogen om projecten te starten die pas na je eigen dood voltooid zijn. Laat ons bij verander- en transformatietrajecten zijn suggestie ter harte nemen en elke beslissing die we nemen, toetsen aan de vraag: *“komt dit ten goede aan de zevende generatie die na ons volgt?”*

**Peter Rosseel is directeur van MCR, een spin-off van de KULeuven en strategie, cultuur, leiderschap en leercoach. Hij is ook gastdocent aan de KULeuven. Hij begeleidt scholen bij verandering en transformatie trajecten.**