

# BEVLOGEN BLIJVEN IN HET ONDERWIJS ALS SENIOR-LERAAR

**Ine Bogaerts - Marleen Borzée - Caroline Vancraeyveldt**

lerarenopleiders en praktijkonderzoekers aan expertisecentrum Education & Development,  
onderdeel van UCLL Research & Expertise

**WAT BEVLOGEN 55-PLUSERS IN HET  
ONDERWIJS ONS KUNNEN LEREN 04**

**HOE HOUDEN SCHOOLLEIDERS HUN  
SENIOR-LERAREN BEVLOGEN? 16**


---

**AUTEURS CONTACTEREN?**

ine.bogaerts@ucll.be - marleen.borzee@ucll.be - caroline.vancraeyveldt@ucll.be

**VERWIJZEN NAAR DIT CAHIER?**

Bogaerts, I., Borzée, M., & Vancraeyveldt, C. (2021). Bevlogen blijven in het onderwijs als senior-leraar. UCLL Research & Expertise: Education & Development.



# WAT BEVLOGEN 55-PLUSSERS IN HET ONDERWIJS ONS KUNNEN LEREN

Ine Bogaerts, Marleen Borzée en Caroline Vancraeyveldt

In het Vlaams personeelsbeleid van scholen is er tot op heden weinig aandacht voor de **eindeloopbaan van leraren**. Dit staat in schril contrast met de aanvangsbegeleiding van startende leraren, dat sinds 1 september 2019 een verplicht topic is van de kwaliteitszorg voor het schoolbeleid (Borzée & Bogaerts, 2020). Doordat de pensioenleeftijd van leraren systematisch zal opgetrokken worden, zullen er jaarlijks meer senior-leraren (55+) zijn en tekent zich een nood af aan begeleiding bij de eindeloopbaanfase (KOV, 27/08/2020). In het schooljaar 2019-2020 is 15,9% van de leraren basisonderwijs en 17,8% van de leraren secundair onderwijs 55+ (Onderwijs in cijfers, 2019-2020). Het ziekteverzuimpercentage bij senior-leraren ligt het hoogst (Onderwijs in cijfers, 2018-2019). 45% van het ziekteverzuim bij deze doelgroep kan verklaard worden door psychosociale aandoeningen zoals burn-out. **Duurzame inzetbaarheid van leraren** is dus een uitdaging (Van Dongen & De Vries, 2017)!

Het huidige artikel is ontstaan op basis van de resultaten van een praktijkonderzoek. In plaats van de focus te leggen op deficit-factoren zoals burn-out en werkdruk, kozen we in dit onderzoek voor de **waarderende benadering** uit de positieve psychologie (Seligman, 2011). Zo gingen we in gesprek met 11 senior-leraren (5 basisonderwijs, 6 secundair onderwijs), die op het einde van hun loopbaan sterk bevlogen aan het werk zijn. Deze leraren werden geselecteerd op basis van hun bevlogenheid volgens onze eigen perceptie of die van anderen. Alle leraren waren afkomstig uit ons Leuvense scholennetwerk als lerarenopleiders.

We analyseerden welke persoonlijke energiebronnen deze bevlogen senior-leraren inzetten én welke elementen in hun werkomgeving versterkend zijn voor hun bevlogenheid. Daarnaast gingen we ook in gesprek met de 6 directies van deze bevlogen senior-leraren omtrent hun personeelsbeleid. We legden onze bevindingen naast de onderzoeksresultaten uit de arbeids- en organisatiepsychologie, de positieve psychologie en de levenslooppyschologie. In dit artikel zoomen we vooral in op de resultaten van de interviews van de bevlogen 55+ leraren. In het derde artikel focussen we op hoe schoolleiders hun personeel bevlogen kunnen houden (zie Bogaerts, Borzée, Vancraeyveldt, 2021) We starten elk topic met een aantal quotes van de senior-leraren die we interviewden (KO: kleuteronderwijs, LO: lager onderwijs en SO: secundair onderwijs).

## WAT IS BEVLOGENHEID?

"Mijn kinderen zeggen: "Gij zijt zot om zo te werken", maar ik ga nog altijd graag naar school." (LO)

"Ik ben wild van wiskunde. Gewoon les geven, dan ben ik helemaal in mijn sas." (SO)

"Ik amuseer me nog elke dag." (SO)

Met **bevlogenheid** wordt in de literatuur verwezen naar 'een positieve toestand van op-  
perste voldoening, die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie' (Schaufeli & Bakker, 2013). **Vitaliteit** is het bruisen van energie, zich sterk en fit voelen, lang en onvermoeibaar kunnen doorwerken. **Toewijding** vertaalt zich in sterke betrokkenheid bij het werk, hetgeen als nuttig en zinvol, inspirerend en uitdagend wordt ervaren en gevoelens van trots en enthousiasme oproept. **Absorptievermogen** is het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is om er zich los van te maken (Schaufeli & Bakker, 2003). Bevlogen leraren bruisen van energie, stimuleren leerlingen om zich optimaal te ontwikkelen, voelen zich vitaal en sterk, zijn intens betrokken op hun job en beschikken over een grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen (Schaufeli & Bakker, 2013). In het onderwijs maken bevlogen onderwijsprofessionals echt het verschil voor leerlingen, ouders en collega's (Van Zundert, 2017).

Belangrijk om te vermelden is dat bevlogenheid verwijst naar '**harmonieuze**' of **gedo-  
seerde passie** en niet naar 'obsessieve' passie (Gorgievski & Bakker, 2010). Dit betekent dat werk een belangrijke plaats in iemands leven inneemt, maar dat het werk niet het leven van de persoon overneemt, in tegenstelling tot bij workaholisme. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat bevlogen medewerkers in diverse organisaties, sectoren en landen gezonder zijn, meer werkplezier ervaren en ook beter presteren (Van Wingerden, Van Kessel, Bakker, & Derks, 2014). Uit een aantal interviews met werknemers die hoog scoorden op de UBES (= Utrechtse bevlogenheidsschaal) kwam naar voren dat bevlogen werknemers zélf het initiatief nemen en actief richting geven aan hun werkend bestaan, dat zij op het werk hun eigen positieve feedback weten te genereren en dat hun waarden en normen sterk overeenkomen met die van de organisatie waarvoor ze werken (Schaufeli, Taris, Le Blanc, Peeters, Bakker, & de Jonge, 2001).

In ons praktijkonderzoek gebruikten we de UBES-test om de bevlogenheid van 11 senior-leraren in kaart te brengen. Tien van de 11 geïnterviewde senior-leraren scoorden hoog op bevlogenheid, de andere leraar scoorde gemiddeld. Dit bevestigde de selectie van deze senior-leraren die wij als bevlogen ervaren in ons eigen netwerk. De ene senior leraar met een gemiddelde score weerhielden we voor de analyse omdat we de bevindingen van de hoog-bevlogen leraren wilden contrasteerden met haar visie als 'net niet hoog bevlogen leraar'.

## JOB-DEMANDS RESOURCE MODEL (JD-R)

Het Job-Demands Resource model is een wetenschappelijk onderbouwd model uit de arbeidspsychologie om bevlogenheid en burn-out bij werknemers te verklaren (Bakker & Demerouti, 2017). Het model gaat ervan uit dat elk kenmerk van een job in twee categorieën verdeeld kan worden: **taakeisen** die volgehouden mentale of fysieke inspanning vergen (zoals werkdruk, conflicten op het werk, ...) en energiebronnen die bevlogenheid bevorderen. Enerzijds zijn er de **werkgerelateerde energiebronnen** zoals steun van de collega's, leer- en ontwikkelmogelijkheden, constructieve feedback, ... anderzijds zijn er **persoonlijke energiebronnen** die de werknemer kan inzetten zoals optimisme, gevoel competent te zijn, proactieve opstelling, ... Bij hoge taakeisen is het van belang dat beide energiebronnen optimaal ingezet worden.

In ons praktijkonderzoek gingen we zowel op zoek naar persoonlijke energiebronnen die senior-leraren inzetten om hun bevlogenheid te behouden als naar de energiebronnen in hun school die hun bevlogenheid aanwakkeren en ondersteunen.

## BEVLOGEN 55-PLUSERS GEVEN ACTIEF RICHTING AAN HUN JOB

### HOE KAN IK ZORGEN VOOR EEN BETERE MATCH TUSSEN MIJN WERK EN MEZELF?

"Je moet die passie ook constant zelf voeden door nieuwe uitdagingen te zoeken." (SO)

"Ik kan dit werk nu aan door deeltijds te werken in een haalbare opdracht." (LO)

"Autonomie om te doen wat je graag doet en waarvan je gelooft dat het zinvol is, is heel erg belangrijk voor mij." (SO)

"Ik kijk en ik leer en ik zoek mijn weg en ik pas aan wat ik goed vind." (LO)

Hoezo actief richting geven aan de job? Een onderwijsloopbaan kenmerkt zich toch net als een vlakke loopbaan? Senior-leraren blijven net gemotiveerd wanneer ze initiatieven kunnen nemen om (kleine) aanpassingen te doen in de eigen job. Op deze manier blijft hun werk zo dicht mogelijk aansluiten bij wat zij waardevol vinden, waar ze goed in zijn én wat hen energie geeft. Bij oudere werknemers worden hierin drie vormen van **jobcrafting** onderscheiden: ontwikkel-, ontzie- en benut-initiatieven (Kooij, 2016).

**Ontwikkel-initiatieven** zijn gericht op het leren en het aangaan van **nieuwe uitdagingen en verantwoordelijkheden**. De bevroegde bevlogen 55-plussers bleken vaak beleidsondersteunende taken op te nemen naast het lesgeven. Zo waren ze bijvoorbeeld vertrouwenspersoon, mentor-coach, preventie-adviseur, trekker van internationale projecten, uitbouwer van een schooltuin, vakverantwoordelijke, ... Deze rollen werden hen soms spontaan aangeboden of ze namen zelf initiatief wanneer ze voelden dat ze nood hadden aan een bijkomende uitdaging. We merkten hierbij op dat de mogelijkheden tot formele **jobdifferentiatie** - waarbij de leraar een aantal uren lesvrij wordt gemaakt - groter zijn in het secundair onderwijs dan het basisonderwijs. Bevlogen senior-leraren blijven sterk openstaan om bij te blijven en gaan in op vormende initiatieven die de school aanbiedt (bv. smartschool, ZILL, ...). Ze gaan ook zelf op zoek naar manieren om verder te groeien (bv. sterk inzetten op ICT of differentiatie in de lessen).

**Ontzie-initiatieven** zijn gericht op het verlagen van de fysieke, cognitieve en emotionele belasting en de werkdruk. Deze initiatieven zijn belangrijk voor de senior-leraren om hun **vitaliteit** voldoende hoog te houden. Wanneer deze bevlogenheidscomponent onder druk komt te staan, zakt hun bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2003). Het is voor senior-leraren daarom van essentieel belang om hun energie te doseren. De initiatieven die ze daarvoor inzetten, worden verder in dit artikel besproken.

**Benut-initiatieven** zijn gericht op het **benutten van de huidige kennis, vaardigheden en motivatie** opdat de aanwezige capaciteiten optimaal ingezet kunnen worden. Het gaat over het zoeken naar taken die aansluiten bij de interesses en over het werk zo te organiseren dat het aansluit bij sterke punten. Bevlogen ouderen weten na al die jaren waar ze goed in zijn en **kiezen heel bewust wat hen energie geeft** bijvoorbeeld kiezen om voor de klas te blijven staan en niet in de zorg te gaan of omgekeerd en **stoten bewust af wat hen geen energie meer geeft** bijvoorbeeld geen titularis meer zijn omdat de voeling met de leeftijdsgroep verminderd is. Ze zetten ook heel bewust sterk in op waar hun passie ligt door meer lessen te programmeren die daaraan tegemoet komen bijvoorbeeld door een sterke inzet op natuurvakken bij WO of aandacht voor sociale vaardigheden in het lager onderwijs.

### Wat leren we hieruit over persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen voor senior-leraren?

Met bovenstaande initiatieven zorgen oudere leraren **proactief** voor een goede **match tussen hun werk en zichzelf**. Proactiviteit als persoonlijke energiebron geeft extra energie als ze ondersteund wordt door werkgerelateerde energiebronnen zoals mogelijkheden tot **jobdifferentiatie, navormingen** die ondersteunen en inspireren én **ruimte om te bepalen hoe een deel van de job eruit ziet**.

## BEVLOGEN 55-PLUSSERS WILLEN ERKEND WORDEN IN HUN EXPERTISE EN ERVARINGSDESKUNDIGHEID

### HOE KAN IK MIJN EXPERTISE EN ERVARINGSDESKUNDIGHEID DUURZAAM INZETTEN?

"Dit hoeft niet vaak, gewoon soms eens horen dat je inzet gezien en geapprecieerd wordt." (KO)

"Ik ben meer waard dan vroeger. Ik weet dat ik goed bezig ben en heb meer zelfvertrouwen. Ik ben fier op mezelf." (LO)

"Het onderwijs is geen omgeving waar je veel complimenten krijgt. Wij moeten onszelf meer een compliment geven. We zijn vaak goed bezig, maar er is niemand die dat zegt." (SO)

"Jongere collega's vragen soms wel eens dingen. Je hebt een ander perspectief over hoe je sommige dingen kan oplossen." (SO)

"Ouders waarderen mijn ervaring en maturiteit." (LO)

Alle senior-leraren meldden dat **erkenning en waardering** voor de opgebouwde expertise en de rijke ervaringen zeer belangrijk is om bevlogen te blijven. Deze behoefte kan gelinkt worden aan de bevlogenheidscomponent **toewijding** waarbij het belangrijk is dat je trots kan zijn op wat je doet. Die erkenning wordt op diverse manieren gegeven.

Eerst en vooral is de bevlogen **senior-leraar zelf** belangrijk. Bevlogen senior-leraren hebben een sterk geloof in hun eigen kunnen. Ze weten wat ze waard zijn en hebben niet het gevoel zichzelf nog te moeten bewijzen in de school. Het geloof en vertrouwen in eigen kunnen (i.e., zelfeffectiviteit) is een belangrijke persoonlijke energiebron die senior-leraren inzetten om bevlogen te blijven (Schaufeli, 2017).

Vervolgens zijn ook de **leerlingen** essentieel om zich erkend te voelen. Alle senior-leraren willen een betekenisvolle bijdrage leveren in het leven van hun leerlingen. Deze betekenisvolle bijdrage kan erg uiteenlopend zijn bijvoorbeeld leerlingen helpen om te spreken voor een groep, weerbaar worden, de liefde voor een vak bijbrengen, ... Deze erkenning komt soms rechtstreeks: "Meester, jij hebt me leren lezen" (LO) dan weer onrechtstreeks: "Ik zie hun ogen blinken" (KO). Soms komt deze erkenning ook jaren later wanneer er bedankt wordt door een oud-leerling bij een spontane ontmoeting op straat. In de basisschool wordt het belang van de waardering van de **ouders** explicieter genoemd door de leraren.

Senior-leraren voelen zich eveneens erkend wanneer **jongere collega's** om raad komen vragen. Hoewel ze zich sterk bewust zijn van niet alles te weten, genieten ze van het adviseren en inspireren. 55-plussers uit het basisonderwijs vermelden ook expliciet het belang van een warm, ondersteunend **team**.

Tot slot speelt ook de **directie** een grote rol. Alle senior-leraren geven aan dat waardering en vertrouwen krijgen van de leidinggevende belangrijk is om bevlogen te kunnen blijven. Dit is voor hen een belangrijke energiebron op het werk. Vertrouwen wordt regelmatig ingevuld als voldoende autonomie krijgen om de opdracht zelf invulling te geven en eigen accenten te leggen. Daarnaast is ook concrete feedback over het functioneren onontbeerlijk. Verschillende senior-leraren ervoeren dat hun inzet en betrokkenheid als (te) vanzelfsprekend worden gezien.

**Wat leren we hieruit over persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen voor senior-leraren?**

**Geloof en vertrouwen in eigen kunnen en fierheid op de rolidentiteit als leraar** zijn belangrijke persoonlijke energiebronnen. Deze kunnen op de werkvloer geflankeerd worden door het **waardere(h)kennen van competenties en transparante feedback** door de schoolleiding en collega's.

## BEVLOGEN 55-PLUSSERS WILLEN CONSTRUCTIEF OMGAAN MET VERANDERINGEN

### HOE KAN IK BLIJVEN OPENSTAAN OM BIJ TE LEREN EN TE GROEIEN?

"Ik blijf bijleren en geef elke verandering een kans." (LO)

"Ik vind het leuk om me bij te scholen." (SO)

"Je begint je te concentreren op je leerlingen, de vooruitgang daarin. Nieuwe methodes en visies gematigd uitproberen." (SO)

"Je moet 'vief' blijven in je denken; je moet mee blijven, mee evolueren, niet 'out' worden want dan wordt je leven klein." (KO)

Opvallend is dat alle geïnterviewden **nieuwsgierig blijven** en zich blijven professionaliseren om mee te zijn. Ze proberen zich aan te passen aan nieuwe tijden, behoeften, werkvragen. Ze blijven openstaan voor nieuwe inzichten, lezen, scholen zich bij, consulteren rolmodellen. Een belangrijke energiebron op het werk is dan ook dat de school **navormingen en bijscholingen** faciliteert.

Onderzoek bevestigt dat veerkracht en **op een actieve manier met problemen omgaan** belangrijke persoonlijke energiebronnen zijn om bevlogen te blijven werken (Schaufeli & Dijkstra, 2015). De focus op zingeving bij 55-plussers: 'waarom we doen wat we doen' en op de essentie van de job: 'geeft dit meerwaarde voor de leerlingen?' blijkt immers een belangrijk copingsmechanisme te zijn om om te gaan met moeilijke situaties, veranderingen en stress. Misschien zijn ze van nature flexibel of hebben bevlogen leraren een **intrinsieke drive** om te leren en te leven? "Bevlogenheid zit in mij; ik ben zo, ik moet daar niets voor doen."

En **veranderingen** zijn er volop in de job. De toenemende diversiteit van de leerlingen wordt door alle geïnterviewden in het basisonderwijs genoemd. Daarbij vermelden de senior-leraren heterogeniteit in culturen en talen, verschillende basiskennis, voorervaringen en het grote spectrum van zorgen en leerstoornissen (n.a.v. het M-decreet). De noodzaak aan meer differentiatie en multidisciplinair werken is hiervan het gevolg. De snelheid van digitalisering wordt vooral in het basisonderwijs aangehaald, terwijl de regelmatige curriculumvernieuwingen in beide onderwijsniveaus genoemd worden (o.a. recente wijziging in eindtermen en leerplannen, modernisering, ...).

De **coronatijd** zorgt voor een actuele versnelde golf aan veranderingen. De bevlogen 55-plussers zijn actief bezig met zichzelf heruitvinden, zichzelf herontdekken in digitale tools en digitaal connecteren met videochatten, kans geven aan nieuwe leervormen, differentiëren, ... om datgene te kunnen blijven doen wat hen werkplezier geeft, om betekenisvolle contacten te behouden, om eigen waarden te realiseren. Durven vragen stellen, durven digitaal experimenteren, blijven zoeken, uitproberen, lezen, luisteren, openstaan, ... bleken belangrijke persoonlijke energiebronnen. Een flankerende jongere generatie leraren die hen soms digitaal helpt waarbij nodig, blijkt een gewaardeerde werkgerelateerde energiebron.

Of is het de **relativering en reflectie** eigen aan deze levensfase die hen stuurt om **gedoseerd** met die vernieuwingen aan de slag te gaan? Ouderen hebben de kunst om taakeisen in breder perspectief te zien vanuit het idee: 'het komt goed, de wereld vergaat niet, alles is relatief, ...' Ouderen signaleren geduldiger en rustiger te zijn dan vroeger. **Zichzelf niet meer moeten bewijzen** aan anderen wordt door velen expliciet vermeld. Ze willen zich wel nog bewijzen voor zichzelf.

**Wat leren we hieruit over persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen voor senior-leraren?**

Voor senior-leraren zijn een dynamische **lerende houding** vanuit een open **groei-mindset** essentiële persoonlijke energiebronnen in het omgaan met verandering. Hetzelfde geldt voor voldoende **veerkracht** en **flexibiliteit**. Als flankerende werkgerelateerde energiebronnen zijn voldoende **ondersteuning en kennisdeling door collega's** en een **professionaliseringsaanbod op maat** vanuit het schoolbeleid van belang.

## BEVLOGEN 55-PLUSSERS LEREN HUN ENERGIE DOSEREN HOE KAN IK MIJN WERK HAALBAAR HOUDEN ZODAT IK MET PASSIE BLIJF WERKEN?

"Ik kan meer loslaten, dat is mijn pakket nu, daar ga ik voor en zo blijf ik energie hebben." (LO)

"Ik doe wel mijn best, ik zou meer willen doen maar ik moet evenwicht in mijn leven bewaken. Ik ben steeds 200% voor de school gegaan. Ik ben niet goed bezig geweest als het gaat over evenwicht. Dat zou ik jongeren aanraden, te streven naar voldoende zaken die de batterij opladen. Dat ze alleen gepassioneerd blijven als ze niet uitdoven." (SO)

"Het weekend is goed geweest als het weer zuurstof gaf en ik kon loslaten in plaats van bijwerken voor school. Ik ga economischer om met energie." (LO)

**Gezond en vitaal blijven**, is een belangrijke voorwaarde om bevlogen aan het werk te kunnen blijven. Vermoeidheid en enige fysieke klachten zijn eigen aan de biologische veroudering en drie vierde van de geïnterviewde senior-leraren benoemden dit als eigen aan hun levensfase. Tegelijkertijd geven ze aan dat net vanuit hun gedrevenheid het **dosereren van die energie** de grote uitdaging blijft voor een gezonde werkbalans.

De energiebalans bewaken, blijft een uitdaging voor 55-plussers omdat ze nog steeds heel sterk opgaan in hun werk (sterke absorptie), omdat ze zich loyaal verbinden met de school en omdat ze zich sterk identificeren met het werk. De geïnterviewden ervaren hard werken als een belangrijke waarde. Anderzijds geven 55-plussers aan dat nieuwe vaardigheden aanleren meer tijd en inspanning vragen. Het **geronbrein** (Sitskoorn, 2020) heeft het moeilijker met een aantal executieve vaardigheden zoals multitasking, flexibiliteit en plannen. Dit zou te wijten zijn aan de vertraging van een aantal geheugenfuncties, informatieverwerking en waarneming.

Als energievragend in de **basisschool** benoemen meer dan de helft van de bevlogene senior-leraren toezichten en extramuros uitstappen, zoals een schoolreis, zwemactiviteiten, ... Daarnaast benoemt ook meer dan de helft administratieve taken of ICT-problemen. No-ter ook de absolute koploper van **energiegevers**: het **kind** achter de leerling zien en kinderen **begeleiden in leer- en ontwikkelingsprocessen**. In het **secundair onderwijs** wordt bij de helft van de leraren eveneens administratie genoemd als de grootste energieslorper. **Liefde voor het vak, het lesgeven en ook de leerlingen** zijn daar de grote energiegevers.

Om de werkbelasting te kunnen volhouden en genoeg ademruimte te hebben, koos drie vierde van de bevraagden voor het **deeltijds werkstatuut** (met overheidssteun). Dankzij deze werkgerelateerde energiebron kunnen ze zich vitaal blijven voelen op de momenten dat ze op school zijn. In het kader van 'meer tijd achter dan voor zich te hebben' beginnen ook **andere interesses en prioriteiten** aan belang te winnen, bijvoorbeeld hobby's en nieuwe vaardigheden aanleren. Meer dan de helft van de bevraagden (meestal vrouwen) vertelt spontaan over zorgengagements in **vrije tijd**, zoals mantelzorg en kleinkinderen.

Opvallend is dat de helft van de bevraagden signaleerden een **tijdelijke terugval van energie** in hun loopbaan gekend te hebben, een periode van ziekte of burn-out door overdosering van energie. Allen leerden hieruit dat **eigen grenzen bewaken** in hun enthousiaste schoolengagement ook mag en zelfs nodig is. Zo doen ze allemaal mee aan de onderwijsvernieuwingen, maar ze geven zichzelf de tijd om het op hun tempo te doen of aan te passen naar wat zij belangrijk vinden.

Een derde van de bevlogene 55-plussers uitten hun **bezorgdheid naar draagkracht van toekomstige senior-collega's** naar aanleiding van de verlengde pensioenleeftijd en spoorden het beleid aan om proactief op deze draagkracht in te zetten.

### Wat leren we hieruit over persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen voor senior-leraren?

Als persoonlijke energiebron blijkt het kunnen en durven **grenzen stellen** voorop te staan voor senior-leraren. Als werkgerelateerde energiebron moet het schoolbeleid voldoende oog hebben voor het **dosereren van energie en de work-life balans**.

## BEVLOGEN 55-PLUSSERS WILLEN BETEKENISVOL ZIJN VOOR ANDEREN HOE KAN IK HET VERSCHIL BLIJVEN UITMAKEN VOOR LEERLINGEN, OUDERS, COLLEGA'S?

"Mentor zijn van startende leraren geeft me veel energie. Ik ben bezig met mensen die dezelfde passie hebben als ik. En die zijn blij met mijn expertise. Ik doe dat super, super graag!" (SO)

"De zorg in school draait vaak rond leerstof. Ik wil meer kindgericht werken, hun gevoelige snaar raken, ik leer kinderen dat wat je aandacht geeft, groeit." (LO)

"Ik probeer leerlingen levenslessen mee te geven." (SO)

"Ik zaai en oogst en ik ben fier op realisaties. Ik laat 800 kinderen achter met een wauw-gevoel en een warme terugblik op een omgeving met een groot netwerk." (LO)

"Leven gaat verder, ook na mij, een komen en gaan dus. Ik wil een betere wereld uitbouwen, stenen verleggen, er zijn voor anderen. Ik wil ook loslaten, maar de essentie van bijdragen aan hun geluk vasthouden." (KO)

Bevlogene senior-leraren vinden in hun job aansluiting bij hun **waarden**. Datgene wat zij belangrijk en zinvol ervaren in het leven krijgt ook een belangrijke plaats in hun job. Ze vinden het essentieel om **authentiek** te kunnen zijn als leraar. Ze blijven heel dicht bij wie ze zijn en waarvoor ze willen staan (cfr. toewijding, Schaufeli & Bakker, 2003). Zij willen allen echt **iets betekenen in het leven van de leerlingen** waar ze mee werken. De levenslessen die ze zelf als betekenisvol hebben ervaren, willen ze graag doorgeven. Ze zien 'een steen verleggen in het leven van de leerlingen' als hun missie. Ze zijn zich er ook goed van bewust dat wat ze meegeven soms pas later een plaats krijgt in het leven van de leerlingen. In hun zorg naar leerlingen valt een holistische blik op. Leerinhoud en leerdoelen zijn belangrijk, maar even belangrijk vinden zij ook dat zij een luisterend oor kunnen zijn voor wat leerlingen bezighoudt, zodat leerlingen zich goed voelen en veerkracht ontwikkelen. Kinderen met een specifieke zorg krijgen vaak bijzondere aandacht van bevlogene senior-leraren.

Naast de leerlingen willen de senior-leraren ook een rol van betekenis spelen voor de ouders. Zo durven senior-leraren in het basisonderwijs in **oudercontacten** duidelijk en transparant de zorg benoemen. Ze zijn milder en gemoedelijker in de communicatie met ouders. Ze voelen zich samen met hen mede-verantwoordelijk voor het kind. Ouderen kunnen kritieken ook makkelijker parkeren en loslaten. Opvallend is dat contacten met ouders door leraren secundair onderwijs weinig expliciet genoemd worden. **Contacten met de (vak- en graad)collega's** worden als belangrijk ervaren en de meeste senior-leraren zijn ook bereid om, zowel tijdens als na schooltijd, tijd vrij te maken voor informele babbels. Veel senior-leraren geven aan dat ze bij de start van hun carrière nog een nauwere band hadden met **collega's en de school**, ook in de vrije tijd. Velen merken hierin een verschuiving in de loop van de jaren waarin werk en privé-tijd sterker gescheiden worden. **Sociale steun ervaren van collega's** is voor hen dan ook een belangrijke werkgerelateerde energiebron. Directies geven aan dat bevlogene 55-plussers rust en relativering brengen in het team en graag hun expertise en 'grote trukendoos' delen. Het geronbrein (brein van de 55-plusser) ontwikkelde het vermogen om problemen op te lossen op basis van een rijk interpretatiekader en een sterke emotieregulatie helpt bij een positieve mindset (Sitskoorn, 2020).

Opvallend is dat drie vierde van de geïnterviewden taken opnemen in **mentoring en coaching van startende leraren en stagiaires** en daar veel voldoening uithalen. Literatuur (Erikson, 1998) bevestigt dat ouderen anders in het leven en werk staan. Dit is gelinkt met het concept van **'generativiteit'**. Dit betekent enerzijds de zorg voor het vormen en leiden van de volgende generatie en anderzijds is het de wens van ouderen om iets voort te brengen dat hen overleeft.

De geïnterviewde senior-leraren stonden op een aantal jaren tot op een aantal maanden van hun pensioen. Alle senior-leraren zijn zich bewust van de eindigheid van hun werkende leven. In de literatuur wordt hier gesproken van de **landingsfase** in de loopbaan (Resoc Mechelen, 2017). De ouderen die op enkele maanden of een jaar van hun pensioen staan, denken concreter na over wat het leven zonder leraar zijn voor hen zal betekenen én hoe ze hun energie dan zullen spenderen. Ze zijn er ook allen van overtuigd dat ze hun werk wel zullen kunnen loslaten. Diegenen die nog enkele jaren zullen werken alvorens op pensioen te gaan, zijn nog niet bezig met wat hun pensioen voor hen zou kunnen betekenen. Hun aandacht gaat nog volledig naar hun werk. Zolang ze zich amuseren in hun job én ze zich nog vitaal voelen, lijkt het vooruitzicht op een nakend pensioen niet belangrijk te zijn. Een aantal senior-leraren willen nog een aantal zaken uitproberen of realiseren alvorens de schoolpoort dicht te doen. Sommigen denken bewust na over het afbouwen van bepaalde taken bijvoorbeeld het trekken van de vak- of werkgroep of het opleiden van een opvolger.

Alle bevroegde senioren zijn bijzonder **fier** op wat ze hebben gerealiseerd tijdens hun loopbaan. Ze blikken tevreden terug. Allen spendeerden veel tijd en aandacht aan hun job en zijn trots om leraar te zijn. De bevlogen senior-leraren blijven graag bezig met hun schoolwerk en gaan er nog steeds in op (cfr. absorptie; Schaufeli & Bakker, 2003).

#### Hieruit vloeien de adviezen die senior-leraren hebben voor hun jongere collega's:

- Verzorg jezelf en zoek balans.
- Koester feedback en leer eruit.
- Ga op zoek naar waar je goed in bent.
- Doe dat waar je gelukkig van wordt.
- Toon aan kinderen dat je ze graag ziet.
- Deel positieve en plezierige ervaringen.
- Blijf leren van anderen.
- Durf relativeren.
- Doe wat je kan, het is goed genoeg.
- Wees authentiek.
- Reflecteer voldoende kritisch.
- Koester contacten.
- Ken je vak.
- Begin altijd opnieuw.

#### Wat leren we hieruit over persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen voor senior-leraren?

Persoonlijke energiebronnen als **zingeving, authenticiteit, dankbaarheid en mildheid** kwamen bij senioren prioritair naar voren. Werkgerelateerd kan het schoolbeleid dit ondersteunen door seniors in te zetten in **mentoring** van jonge leraren, proactief hun **expertise borgen**, hen voldoende **autonomie geven**, zorgen voor betekenisvolle **interactie** en het inzetten op **gedeeld leiderschap**.

## CONCLUSIE

Uit ons onderzoek en volgend op het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017), blijkt dat **zowel persoonlijke als werkgerelateerde energiebronnen** noodzakelijk zijn om als senior-leraren om te gaan met (toenemende) taakeisen op school zoals versnellende veranderingen, digitalisering en aanpassingen door coronatijden. Zowel de senior-leraar zelf als de schoolcontext hebben beiden belangrijke tools in handen om de bevlogenheid hoog te houden.

#### Welke persoonlijke energiebronnen gebruiken de geïnterviewde bevlogen senior-leraren?

- Ze doen kleine aanpassingen aan hun werk zodat die beter past bij hun capaciteiten en interesses (jobcraften).
- Ze geloven en vertrouwen sterk in hun eigen kunnen.
- Ze staat erg open om te leren en blijven nieuwsgierig.
- Ze stellen zich mild en gemoedelijk op.
- Ze focussen op 'van betekenis' zijn voor leerlingen, ouders en collega's.
- Ze hechten belang aan 'hard werken', 'authentiek kunnen zijn', ...
- Ze leggen een groot relativiseringsvermogen aan de dag.
- Ze zijn fier om leraar te zijn.
- Ze gaan op een actieve manier om met problemen.
- Ze hebben geleerd of leren hun energie te doseren.
- Ze durven op positieve wijze grenzen stellen.
- Ze zijn dankbaar voor de kansen die ze kregen.

#### Welke werkgerelateerde energiebronnen kunnen scholen inzetten om de bevlogenheid van senior-leraren te ondersteunen en te bevorderen?

- Ruimte geven aan senior-leraren om hun job gedeeltelijk autonoom in te kunnen vullen en kansen geven om hun expertise en talenten ten volle te benutten en te ontwikkelen. Op deze manier blijft hun werk zo dicht mogelijk aansluiten bij wat zij waardevol vinden, waar ze goed in zijn én wat hen energie geeft. Dit kan gerealiseerd worden door:
  - mogelijkheden tot jobdifferentiatie te creëren: mentoring van jonge mensen, inspraak in beleidsbeslissingen, andere rollen, ...
  - benut- en ontwikkel-initiatieven van de senior-leraar te stimuleren en niet noodzakelijk in te zetten op ontzie-initiatieven.
- Regelmatig benoemen en appreciëren van de realisaties en inspanningen van senior-leraren om tegemoet te komen aan de nood aan waardering en erkenning.
- Navormingen ondersteunen en organiseren in functie van noden en uitdagingen van senior-leraren.
- Stimuleren van goede contacten tussen collega's om de behoefte aan betekenisvolle contacten te ondersteunen.
- Samen in gesprek gaan over de beleving van de loopbaan- en levensfase om zo de balans te bewaken tussen datgene wat senior-leraren energie geeft en energie vraagt.
- Op zoek gaan naar mogelijkheden om deeltijds werken mogelijk te maken als de vitaliteit van senior-leraren onder druk komt te staan.

Haalbaar, zinvol en uitdagend werk  
is de sleutel  
om bevlogen te blijven!

Volgens de literatuur (Schaufeli & Bakker, 2003) bestaat **bevlogenheid** uit drie componenten: vitaliteit (energie, gezondheid, veerkracht), toewijding (geïnspireerd zijn, uitdaging vinden, trots zijn op wat je doet) en absorptie (opgaan in dingen omdat ze veel plezier geven). Doorheen de interviews en de literatuurstudie zagen wij deze drie componenten telkens terugkomen. Daarbij merkten we bij bevlogen senior-leraren het specifieke belang van **haalbaar, zinvol en uitdagend werk om deze drie componenten van bevlogenheid hoog te houden**.

Om de **vitaliteit** van senior-leraren hoog te houden is het in eerste instantie belangrijk dat het werk voor senior-leraren **haalbaar** blijft. Seniors ervaren over het algemeen meer mentale en fysieke belasting, zoals moeite met lawaai, sneller vermoeid zijn, multifocus moeilijker aankunnen. De bevlogen senior-leraren in onze interviews werken vaak deeltijds, zodat ze ook af en toe een 'break' kunnen nemen van school. Maar wat haalbaar is, verschilde ook van senior tot senior en hangt af van diverse (werk-, gezin-, en persoonlijke) factoren. Het gaat erom dat bevlogen senior-leraren bewust (leren) omgaan met hun energie. Hierbij is het zeer belangrijk om het gesprek met senior-leraren aan te gaan en hun persoonlijke noden te bevragen.

Om de **toewijding** van senior-leraren te blijven verzekeren, is het belangrijk dat senior-leraren **zinvol werk** kunnen blijven uitoefenen. Bevlogen senior-leraren doen vaak aan jobcrafting: ze kiezen er bewust voor om bepaalde taken niet meer op te nemen of zetten meer in op de elementen van hun werk waar ze energie van krijgen. Belangrijk hierbij is dat de senior-leraren keuzes mogen maken die aansluiten bij hun waarden en die ook gericht zijn op het doorgeven van expertise (cfr. generativiteit; Erikson, 1998).

Om de **absorptie** van senior-leraren in het werk te stimuleren, wordt er bij senior-leraren best ingezet op **uitdagend werk**, waarbij ze kunnen bijleren en bijdragen. Niet alleen ontziet-initiatieven (zoals bovengenoemd deeltijds werken) zijn dus belangrijk, maar ook initiatieven waar de senior-leraar zich door kan (blijven) ontwikkelen of waarbij zijn jarenlange expertise ten volle benut wordt. De meeste bevraagde bevlogen senior-leraren missen de expliciete waardering en erkenning door de directie voor alles wat zij voor de leerlingen en de school doen.

We zijn er ons van bewust dat we in dit artikel vooral op een **'niche' van senior-leraren** hebben ingezoomd, namelijk op **senior-leraren die bevlogen zijn**. Vanuit de positieve psychologie en de arbeidspsychologie kregen wij zo zicht op de energiebronnen die leraren en scholen kunnen inzetten om de bevlogenheid in de eindeloopbaan te behouden. Zo selecteerden wij aanbevelingen met als doel alle (senior) leraren te inspireren. Toekomstig onderzoek kan deze aanbevelingen toetsen op werkzaamheid en haalbaarheid voor alle senior-leraren. Verder onderzoek kan ook meer systematisch onderzoeken of er verschillen zijn in resultaten en aanbevelingen voor het kleuter-, lager- of secundair onderwijs.

We sluiten graag af met een welgemeende dankjewel aan alle geïnterviewde bevlogen senior-leraren en directies. Ze inspireerden, begeesterden en leerden ons de mogelijkheden zien van bevlogenheid in de eindeloopbaanfase.

#### VERWIJZEN NAAR DIT ARTIKEL?

Borzée, M., Bogaerts, I., & Vancraeyveldt, C. (2021). Wat bevlogen 55-plussers in het onderwijs ons kunnen leren. UCLL Research & Expertise: Education & Development.

#### BRONNEN

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bogaerts, I., Borzée, M., & Vancraeyveldt, C. (2021). Hoe houden schoolleiders hun senior-leraren bevlogen? UCLL Research & Expertise: Education & Development.
- Borzée, M., & Bogaerts, I. (2020). Wat als... startende leraren blijven bruisen van energie? UCLL Research & Expertise: Education & Development.
- Erikson, E. (1998). *The life circle completed*. New York: Norton and co.
- Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. In *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 264-271). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781849806374.00030>
- Kooij, D. (2016). Job crafting: de sleutel naar duurzame inzetbaarheid? *Geron, 18*(1), 19-22.
- KOV, 27/08/2020. 18 voorstellen en engagementen om het lerarenberoep te herwaarderen. Nieuwsbrief 210 Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Geraadpleegd op 22/04/2021 op <http://nieuwsbrief.katholiekonderwijs.vlaanderen/nieuwsbrief-leidinggevenden/Newsletters/Render/a304ca76-26d5-4fe4-b394-c46bc-1c85a9f?hiduns=True>
- Onderwijs in cijfers, 2018-2019. Vlaams Ministerie Onderwijs en Vorming. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vlaams-onderwijs-in-cijfers>
- Onderwijs in cijfers, 2019-2020. Vlaams Ministerie Onderwijs en Vorming. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vlaams-onderwijs-in-cijfers>
- Resoc Mechelen, 2017. *Toolbox Bal[L]ans. Actiemap voor een levensfasebewust personeelsbeleid*. Vlaams ESF-project. Geconsulteerd op 22/04/2021 op <https://www.esf-vlaanderen.be/sites/default/files/attachments/products/actiemap-balans-def-versie.pdf>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resource model: A 'how to' guide to measuring and tackling engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*, 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *De Utrechtse bevlogenheidschaal. Voorlopige handleiding*. Universiteit Utrecht: Sectie Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisatie. Te consulteren op [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding\\_UBES.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf)
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. B., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk: met passie en enthousiasme aan het werk*. Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W. B., Taris, Le Blanc, P. M., Peeters, M. C. W., Bakker, A. B., & de Jonge, J. (2001). Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog, 422-428*.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sitskoorn, M. (2020). *Het 50+ brein. Ouder wordende hersenen in de moderne maatschappij*. Amsterdam: Prometheus.
- Van Dongen, T. & De Vries, P. (2017). Hoelang ben jij nog houdbaar? In gesprek over duurzame inzetbaarheid. Zaltbommel: Thema.
- Van Wingerden, J., Van Kessel, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). *Bevlogen in het onderwijs*. Geraadpleegd op [www.werkaanbevlogenheid.nl](http://www.werkaanbevlogenheid.nl)
- Van Zundert, R. M. P., 2017. *Welbevinden: Wat is het en wat heb je nodig om het optimaal te ontwikkelen?* Amsterdam: SWP.
- Vermeulen, M., Runhaar, P., Konermann, J., Sanders, K. (2014). Kennis delen onder leraren: een onderzoek naar de relaties tussen occupational self-efficacy, werkbevlogenheid, human resource management en kennis delen. *Pedagogische studiën, 91* (6), p.397-410





# HOE HOUDEN SCHOOLLEIDERS HUN SENIOR-LERAREN BEVLOGEN?

Ine Bogaerts, Marleen Borzée en Caroline Vancraeyveldt

In dit artikel focussen we op het **eindeloopbaanbeleid voor senior-leraren (55-plussers) in het basis- en secundair onderwijs**. Tot op heden is er weinig aandacht voor een duurzaam personeelsbeleid in het onderwijs (Europese Commissie/EACEA/Eurydice, 2018; Leemans, 1/9/2020) waarbij de klemtoon ligt op het langer gemotiveerd houden van leraren. Behalve de regeling voor verlof voor verminderde prestaties voor 55-plussers bestaan er geen formele initiatieven voor deze doelgroep. Dit staat in schril contrast met de aanvangsbegeleiding voor startende leraren dat sinds 2019 een verplicht onderdeel is van de kwaliteitszorg van het schoolbeleid en waar reeds heel wat onderzoek naar gebeurde (o.a. Borzée & Bogaerts, 2020). Recente overheidsrichtlijnen pleiten voor een loopbaanbeleid voor alle leraren, waarbij senior-leraren ook expliciet worden benoemd als een belangrijke doelgroep (KOV, 27/08/2020). **De groep 55+ leraren** wordt steeds groter, onder andere door de stijgende pensioenleeftijd. Op 55+ heeft een leraar nog één vierde van zijn loopbaan te gaan. Tegelijkertijd merken we al jaren op dat senior-leraren meer en meer uitvallen omwille van (psychosociale) gezondheidsredenen (Onderwijs in cijfers, 2018-2019). Reden te meer om in te zoomen op wat 55-plussers echt nodig hebben om met motivatie aan het werk te blijven (Wat bevlogen 55-plussers in het onderwijs ons kunnen leren; Borzée, Bogaerts, & Vancraeyveldt, 2021) en wat er nodig is in het personeelsbeleid om hieraan tegemoet te komen.

In dit **praktijkonderzoek** kozen we de focus van bevlogen senior-leraren in het basis- en secundair onderwijs. Geïnspireerd door de positieve psychologie (Seligman, 2011) formuleren we de hypothese dat bevlogen senior-leraren een tipje van de sluier kunnen oplichten over wat nu echt nodig is op scholen om de duurzame inzetbaarheid van leraren te bevorderen (Van Dongen & De Vries, 2017). Om zicht te krijgen op het huidige en gewenste eindeloopbaanbeleid op scholen, namen we semi-gestructureerde diepte-interviews af van 11 bevlogen senior-leraren in het basis- en secundair onderwijs, 6 directies van deze leraren en 4 HR-medewerkers uit de bedrijfs-, overheids en hoger onderwijssector. Deze leraren werden geselecteerd op basis van de eigen perceptie of die van anderen met betrekking tot de bevlogenheid van deze leraren. Alle leraren waren afkomstig uit het Leuvense scholennetwerk. Een belangrijke kanttekening is dat de geïnterviewde schoolleiders (toevallig) zelf 50-55+ waren en nog steeds bevlogen aan het werk zijn. Dit zal wellicht hun uitspraken beïnvloeden hebben. De inzichten die we hieruit kregen, vergeleken we met inzichten uit de wetenschappelijke literatuur.

In de arbeidspychologie verwijst de term '**bevlogenheid**' naar het met passie, overtuiging en enthousiasme aan het werk zijn (Schaufeli & Bakker, 2013). In de literatuur bestaat 'bevlogenheid' uit drie componenten: vitaliteit, absorptie en toewijding. **Vitaliteit** verwijst naar de grote lichamelijke en mentale energie die bevlogen mensen voelen. Na een werkdag voelen ze zich moe maar voldaan en recupereren ze over het algemeen snel. **Absorptie** verwijst naar het vermogen om je op een plezierige manier in je werk te verliezen. **Toewijding** verwijst naar het ervaren van het belang van je werk, je betrokken voelen bij de school en hiervoor (blijven) gaan (Van Wingerden, 2016). Deze drie componenten dragen elk op hun manier bij aan leraren die met 'goesting' voor de klas blijven staan en zich in het schoolleven blijven geven. Zij zijn ook diegenen die echt een steen verleggen in de prestaties en/of het welzijn van leerlingen, ouders en collega's (Van Zundert, 2017).

Hoe houden we de bevlogenheid van (senior-)leraren hoog in het onderwijs? Het **Job-Demands Resource model** benadrukt een goede balans tussen wat energie vraagt nl. de taakeisen van het werk, en wat energie geeft nl. de persoonlijke of werkgerelateerde energiebronnen (o.a. Van Wingerden, 2016). De combinatie van uitdagende taakeisen met de voor de leraar afgestemde energiebronnen is belangrijk om bevlogenheid te behouden. Ook is het voor bevlogen leraren belangrijk om tijdens en na de werkdag voldoende herstel in te bouwen. Bevlogen senior-leraren hanteren persoonlijke energiebronnen zoals optimisme, zelfeffectiviteit, zingeving, relativering, veerkracht, eigenwaarde, authenticiteit en proactiviteit. Deze persoonlijke energiebronnen moeten geflankeerd worden door werkgerelateerde energiebronnen zoals constructieve feedback van de leidinggevende, autonomie, sociale steun van collega's, ... Het **personeelsbeleid** kan **werkgerelateerde energiebronnen voor 55-plussers** faciliteren. Hierop focussen we in de rest van dit artikel. We vermelden daarbij telkens citaten van directies of leraren uit het kleuteronderwijs (KO), lager onderwijs (LO) en secundair onderwijs (SO).

## HUIDIG PERSONEELSBELEID MET BETREKKING TOT 55+

*“Zij kennen hun kwaliteiten en wat ze te leren hebben. Ze zijn volleerde leraren, je moet hen niets nieuws leren, je moet hen alleen meenemen, je moet hen enerzijds bevestigen en zinvol bezig laten zijn, maar anderzijds hen op een gedragen manier meenemen naar een volgende stap, omdat het niet evident is wat er gevraagd wordt (bv. afstandsonderwijs).” (directie LO)*

Als **typische kenmerken van 55-plussers** vermelden directies ervaringsdeskundigheid, levenswijsheid en relativeringsvermogen naast grotere vermoeidheid en minder flexibiliteit bij verandering. Bij vele 55-plussers wordt de levensfase enerzijds gekenmerkt door de kinderen die uit het huis zijn, waardoor er meer vrije tijd komt. Anderzijds dragen 55-plussers ook regelmatig zorg voor kleinkinderen en voor hun bejaarde ouders. De geïnterviewde directies wijzen op grote interindividuele verschillen in draagkracht, behoeftes en bevoegdheid van 55-plussers. **Bevlogen 55-plussers** worden volgens hun directies getypeerd door hun blijvende passie voor hun vak, hun enthousiasme voor de leerlingen in de klas en hun bereidwilligheid om ruimere engagementen in de school op te nemen. Zo blijven ze vaak de trekkers van nieuwe projecten op school. Dé bevlogen 55-plusser bestaat niet. Wel dit: “Bevlogen 55-plussers blijven het zich aantrekken, willen ervoor blijven gaan”, volgens een directeur in het kleuteronderwijs.

Alle geïnterviewde directies vermelden dat er **geen formeel eindeloopbaanbeleid is voor 55-plussers op school**. Dat betekent niet dat er geen bezorgdheid is rond deze doelgroep, wel dat er geen structureel plan is om bijvoorbeeld de noden van 55-plussers in kaart te brengen en om bijvoorbeeld een gedifferentieerd beleid te kunnen voeren. Zo was geen enkele directie spontaan op de hoogte van de leeftijds piramide op school, dit is de verdeling van het aantal personeelsleden per leeftijdscategorie, wat een proactief personeelsbeleid niet ten goede komt. Ook verwachten directies dat senior-leraren zelf initiatief nemen om een probleem, nood of verwachting aan te kaarten. Als verklaringen voor het ontbreken van een formeel proactief personeelsbeleid worden verschillende elementen benoemd. Zo zijn er tot op heden weinig formele verwachtingen en aangeboden mogelijkheden vanuit de overheid, behalve het reeds vermelde verloop voor verminderde prestaties voor 55-plussers. Directies ervaren tijdsgebrek om functioneringsgesprekken met senior-leraren te houden. Daarnaast zien directies in het basisonderwijs weinig mogelijkheden om een gedifferentieerd personeelsbeleid te houden, zonder dat deze ten koste gaan van het hele team. Minder toezichten voor de senior-leraar bijvoorbeeld betekent meer toezichten voor de jongere collega's. Directies geven aan dat ze verwachten dat de blijvende motivatie voor de job in de eerste plaats van een persoonlijke energiebron van de senior-leraar zelf komt nl. liefde voor de leerlingen, het onderwijzen én het vak. Pas daarna kunnen er volgens hen werkgerelateerde energiebronnen ingezet worden. De eerste verantwoordelijkheid ligt voor de bevraagde directies dus bij de leraar zelf.

*“Het belangrijkste is de intrinsieke motivatie voor de job, als dat er niet is, dan mag je nog zo'n seniorenbeleid hebben, het zal niets uithalen.” (directie SO)*

Volgens de literatuur is die **intrinsieke drijfveer** inderdaad belangrijk en tegelijkertijd moet die **blijvend gevoed worden**. De combinatie van persoonlijke energiebronnen én werkgerelateerde energiebronnen is dus essentieel (o.a., Van Wingerden, 2016). Directies zetten soms wel in op **informele begeleiding, aanpassingen of hulp voor 55-plussers**. Zo proberen ze 55-plussers sterker in te zetten in niet-lesgebonden taken en opdrachten zoals mentorschap, zorgopdracht, ... en op die manier aan jobdifferentiatie te doen. Verder wordt aangegeven dat veranderingen op vlak van ICT of leerplan-veranderingen steeds gepaard moeten gaan met een sterke en laagdrempelige ondersteuning. Niemand heeft immers graag dat er veranderingen worden opgelegd zonder hulp of zonder participatie. Directies geven daarnaast aan dat ze heel erg openstaan om **in gesprek** te gaan met hun senior-leraren. Dit is voor senioren extra belangrijk want zij willen betekenisvolle veranderingen (zie verder: gedeeld leiderschap). In het **secundair onderwijs** worden voor 55-plussers soms meer inspanningen gedaan om een aangepast en goed lessenrooster te voorzien. Daarnaast worden soms extra initiatieven genomen bijvoorbeeld een werkgroep over draagkracht. Deze zijn echter niet altijd constructief en resulteren al eens in een klagenbank.

Samenvattend kan gezegd worden dat er in scholen nog geen formeel eindeloopbaanbeleid is voor senior-leraren. Er is echter op individueel niveau wel sprake van informele begeleiding, aanpassingen of hulp voor de 55-plusser. Dit wordt meestal pas opgezet wanneer de leraar hier zelf proactief op aanstuurt.

## VERWACHTINGEN VAN BEVLOGEN SENIOR-LERAREN NAAR HET SCHOOLBELEID

Wanneer deze vraag gesteld werd aan de 11 bevlogen senior-leraren volgde vaak eerst een stilte. Er blijken **weinig formele verwachtingen** te zijn ten aanzien van het schoolbeleid. Toch kwamen er geleidelijk heel wat noden ter sprake.

*“Gewoon soms eens horen dat je inzet gezien en geapprecieerd wordt.” (leraar LO)*

In de eerste plaats willen de senior-leraren **gezien** worden door de directie én de collega's. Ze willen **erkend** worden voor de inspanningen die ze doen voor hun leerlingen en de school, maar ook voor de **kwaliteiten** die ze als persoon binnenbrengen. Ze hebben het gevoel dat wat zij doen voor de school vaak als vanzelfsprekend wordt ervaren en dat ze niet naar waarde worden geschat. Ze willen een directie die weet waarmee de senior-leraren bezig zijn en interesse toont. Ze willen graag een rol van betekenis spelen voor hun jongere collega's, genieten van het **delen van hun ervaring** en van warme contacten met de collega's. Daarnaast willen senior-leraren **van betekenis zijn voor de school** en willen ze zich blijvend herkennen in de waarden van de school. De huidige schaalvergrotingen in het secundair onderwijs vormen een bedreiging voor de **connectie tussen senior-leraar en school**.

*“Door de huidige directie wordt meer geluisterd. Er wordt ook meer gevraagd. Er wordt meer in overleg gegaan en er wordt rekening mee gehouden.” (leraar SO)*

*“De directie ziet me als iemand met ervaring en waardeert dat ook. Ik kan en durf dingen die minder lopen uitspreken.” (leraar LO)*

Verder willen de bevlogen senior-leraren **gehoord** worden. Verschillende senior-leraren willen feedback kunnen geven op het gevoerde beleid. Ze doen dit door een beleidsondersteunende rol op te nemen, door hun stem te laten horen op personeelsvergaderingen of door individueel in gesprek te gaan met de directie. Inzetten op een goede feedback-cultuur wordt ook door de geïnterviewde HR-experts als een belangrijk element beklemtoond.

*“Als ik het verwijt zou krijgen dat ik me niet inzet, dan is het onmiddellijk gedaan. Als ze me in mijn trots raken, dan gaat de deur dicht.” (leraar SO)*

Ze hopen eveneens **vertrouwen** te krijgen. Dit wil concreet zeggen dat ze geen controlerende houding van de directie verwachten, maar wel de **autonomie** om hun opdracht invulling te geven volgens eigen draagkracht én passie. Dit ligt in lijn met wat we vinden in de literatuur. Werknemers die zelf aan het stuur van hun (werkende) leven zitten, zijn gelukkiger dan mensen die sterk gestuurd worden (Baan & Veenhoven, 2021). Leraren die de ruimte krijgen om zichzelf te ontwikkelen, voelen zich gelukkiger op het werk. De schoolleider speelt een cruciale rol om deze mogelijkheden tot zelfontplooiing aan te bieden (Baan & Veenhoven, 2021).

*“Mentor zijn geeft me veel energie. Ik ben bezig met mensen die dezelfde passie hebben als ik. En die zijn blij met mijn expertise. Ik doe dat super, super graag!” (leraar SO)*

De geïnterviewde bevlogen senior-leraren **nemen allen persoonlijk initiatief om hun job gepast vorm te geven**. De senior-leraren kunnen maar proactief handelen wanneer het beleid **ruimte voor initiatief laat**. De beweegruijme om initiatief te kunnen nemen is dus ook zeker een verwachting die senior-leraren koesteren.

*“Ik kan dit werk nu aan door de deeltijdse, haalbare opdracht, maar ik ben erg bezorgd voor collega's die veel langer moeten werken en waar er geen andere jobinvullingen mogelijk zijn.” (leraar LO)*

De pijler van vitaliteit komt sterker onder druk te staan bij 55-plussers. Ze gaan dan ook actief op zoek om hun **energiebalans** in evenwicht te houden. Het samen mee bekijken welke opdrachten de energiebalans in evenwicht houden is hierin een belangrijke wens naar de directie toe.

Samenvattend kan gesteld worden dat bevlogen senior-leraren een nood ervaren aan volgende werkgerelateerde energiebronnen: gezien en gehoord willen worden en een sterke wens naar vertrouwen, autonomie en haalbaar werk.

## BELEIDSAANBEVELINGEN

Vanuit ons praktijkonderzoek doen we graag twee aanbevelingen voor een krachtig personeelsbeleid. Hierbij focussen we op de **werkgerelateerde energiebronnen** die schoolleiders kunnen inzetten om de bevoegdheid van senior-leraren te ondersteunen en te bevorderen. We merken dat volgende aanbevelingen niet alleen opportuun zijn voor 55-plussers maar voor iedere levensfase. Een **'levensfasebewust personeelsbeleid'** heeft oog voor de verschillende levensfasen van de medewerkers op de werkvloer zodat alle medewerkers inzetbaar blijven voor de organisatie (Resoc Mechelen, 2017). Toch pleiten we voor een zorgzame focus op de 55-plussers opdat ze duurzaam inzetbaar kunnen blijven voor de school én bevoegen aan het werk kunnen blijven.

### (EINDE)LOOPBAANGESPREK VANUIT WAARDEREND PERSPECTIEF

*"Senioren zijn eigenlijk een vergeten groep die onze waardering verdient. We verwachten echt wel veel van hen door alle veranderingen en evoluties." (directie SO)*

*"Misschien moet ik zelf meer expliciet waarderen dat ik fier op hen ben, dat ze goed bezig zijn. Ik zeg het wel eens maar horen ze het genoeg?" (directie KO)*

Als eerste aanbeveling benadrukken we de waarde van schoolleiders die **warme betrokkenheid** tonen, weten wat mensen bezighoudt, dit zien, erkennen en ondersteunen. **Informeel personeelsbeleid** gaat ervan uit dat leraren zelf komen aankloppen indien er gespreksbehoefte is of dat de occasionele wandelgangsgesprekken volstaan. Die vrije gesprekskeuze is zeker zinvol. Daarnaast pleiten we ook voor een **formeel proactief personeelsbeleid** waarbij de senior-leraar expliciet uitgenodigd wordt voor een **(einde)loopbaangesprek vanuit waarderend perspectief**. Stilstaan bij de vraag hoe leraren gepassioneerd blijven en nagaan welke mogelijkheden voor variatie, uitdaging en erkenning er zijn, is de basis voor een goed ontwikkeld loopbaanbeleid als onderdeel van het strategisch human resource management van de school (Snoek, 2019).

Waarom zouden we de drie pijlers waarin bevoegen professionals schitteren niet inzetten in een loopbaangesprek met alle senior-leraren? We inspireren graag met deze mogelijke **gespreksleidraad**, waarbij zowel de persoonlijke energiebronnen bij senior-leraren bevraagd worden alsook de werkgerelateerde energiebronnen die de school kan inzetten om de bevoegdheid te bevorderen. Deze gespreksleidraad biedt een **waarderende en positieve insteek** om zicht te krijgen op de energiebalans van 55+ leraren en hun jobverwachtingen in de eindloopbaanfase. Het gaat hier dus niet om een formeel functioneringsgesprek waarbij het functioneren geëvalueerd wordt. De focus ligt hierbij echt op het in kaart brengen van de taakeisen en de compenserende energiebronnen met als doel om de energiebalans van senior-leraren te ondersteunen.

- Geef enige voorbeelden van **bevoegen** werkactiviteiten in de voorbije periode. Wat maakte je blij, wat gaf je plezier? Vertel concreet wat je dan precies deed en wat precies zorgde voor die werkgoesting.
- **Absorptie:** Waar sta je in je kracht? Welk talent zou je graag nog (meer) willen doen, delen, tonen? Wat kunnen wij doen om jouw sterktes als meerwaarde blijvend in te zetten in onze school? Wat wil je nog bijleren? Wat doe je er zelf aan om die sterktes in je werk te gebruiken?
- **Vitaliteit:** Wat geeft je energie? Wat vraagt je energie? Wat kunnen wij doen om je energie optimaal te behouden? Wat zou je idealiter willen veranderen aan je job? Wat zie je niet meer zitten? Hoe werk je zelf aan de balans werk-privé?
- **Toewijding:** Wat vind jij belangrijk in leven en werk? Wat geeft jou zin? In welke waarden van onze school herken je jezelf het meest? Welke steen wil je nog verleggen in onze school? Wat kunnen wij doen om je daarbij te ondersteunen? Wat doe je er zelf aan?

*"Dat ze gehoord worden, dat kan enorm deugd doen voor mensen, dat ze het gewoon eens kunnen zeggen en dat ze begrip krijgen daarvoor, dat lost eigenlijk al heel wat op." (directie SO)*

Schoolleiders spelen dus een sleutelrol door hun **warme coachende houding en sociale steun** (Van Wingerden, 2016). Loopbaangesprekken bieden volop kansen om mensen expliciet te waarderen voor inspanningen en realisaties en om **actief luisterend** te inspireren en geïnspireerd te worden. Het biedt een platform om talenten en balansnaden in kaart te brengen en samen pistes te bedenken om ervaring en expertise blijvend in te zetten in de organisatie en leer-en veranderingsvermogen te versterken. Tenslotte merken we op dat schoolleiders een belangrijke voorbeeldrol spelen bij het creëren van een klimaat voor bevoegdheid door zelf bevoegen te zijn. Dit versterkt de positieve spiraal van emotionele besmetting (Schaufeli & Dijkstra, 2010).

Tot slot doen we graag enkele **suggesties om deze loopbaangesprekken haalbaar in te plannen**. Schoolleiders vertelden immers dat ze nauwelijks tijd vinden om functioneringsgesprekken te houden en dat de focus bijgevolg in de eerste plaats ligt op het evalueren van de starters. We stellen daarom voor om te werken met een **rotatiesysteem** zodat de groep van 55+ minimaal om de 3 jaar een proactief loopbaangesprek kan hebben of dat deze gesprekken in **kleine groepen** gehouden worden. De schoolleider zou zich hierin ook kunnen laten bijstaan door het **middenkader** (gedeeld schoolleiderschap met de kwaliteitsmedewerker, graadcoördinator, beleidsondersteuner, ...). Belangrijk hierbij is dat de inhoud van de gesprekken grondig doorgesproken worden met de schoolleider opdat gemeenschappelijke noden geïdentificeerd kunnen worden en deze meegenomen kunnen worden in het uitstippelen van een **formeel beleid voor senior-leraren**. We verwachten dat door het proactief inplannen van loopbaangesprekken, sneller gehandeld kan worden bij een dreigende energiebalans uit evenwicht. Er kan bijgevolg preventief gehandeld worden opdat de bevoegdheid opnieuw versterkt en gevoed kan worden.

Het is van cruciaal belang dat schoolleiders een warme betrokkenheid tonen zowel informeel als formeel. Verder is het zinvol om regelmatig loopbaangesprekken in te plannen waarin de taakeisen van de senior-leraar in kaart worden gebracht en gekeken wordt welke flankerende energiebronnen ingezet kunnen worden.

## MOGELIJKHEDEN SCHEPPEN VOOR GEDIFFERENTIEERD PERSONEELSBELEID ÉN JOBCRAFTING

In een tweede beleidsaanbeveling motiveren we graag hoe belangrijk het is om als schoolleider een **gedifferentieerd personeelsbeleid** op te zetten en ook proactief mogelijkheden te scheppen voor **jobcrafting** (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli, 2017). Dit laatste is het aanbrengen van kleine aanpassingen aan het werk via benut-, ontwikkel- en ontzie-initiatieven zodat die zorgen voor een optimale match tussen het werk en de behoeftes, sterktes en interesses van (senior-) leraren.

### Gedifferentieerd personeelsbeleid

*"Ik pleit voor een haalbare opdracht m.a.w. een gedifferentieerd beleid: "Dat is wat jij nodig hebt om goed te werken", ik pas aan en dat is niet voor ieder hetzelfde. Vooral vertrouwen is belangrijk: het feit dat ik kan respecteren dat niet iedereen hetzelfde nodig heeft." (directie KO)*

*"Er zijn middenkader functies gecreëerd, maar we kunnen ze ook niet allemaal aan 55+ geven want anders ontstaat er een afstand tussen beleid en de vloer. De jongeren moeten daarin ook kansen krijgen." (directie SO)*

Met **gedifferentieerd personeelsbeleid** wordt bedoeld het breder kijken naar de jobinvulling van leraren en kijken hoe er variatie en differentiatie in het takenpakket kan aangebracht worden op maat van noden, talenten en draagkracht van leraren in een bepaalde levensfase. Uit de literatuur blijkt immers dat slechts een kwart van de leraren tevreden is over de loopbaanmogelijkheden in het onderwijs (Van der AA, Scheeren & Cörvers, 2018). Bij deze brede benadering is het van belang dat de toekenning van extra taken gebeurt vanuit passies, kwaliteiten en ambities die leraren hebben en niet enkel vanuit het organisatorische perspectief (Snoek, 2021).

### Welke loopbaanmogelijkheden zijn er binnen het onderwijs?

Voorname schoolleiders uit het basisonderwijs geven aan dat zij slechts een beperkt aantal opties zien naast het lesgeven. In de literatuur worden daarom **4 domeinen genoemd waarop het werk en de ontwikkeling van leraren betrekking kan hebben** (Snoek & Olsthoorn, 2019):

- het ondersteunen van het leren van de leerlingen,
- het ontwikkelen van onderwijs,
- het organiseren van onderwijs,
- het ondersteunen van het leren van collega's.

### Deze onderzoekers schuiven zes loopbaanmogelijkheden voor leraren naar voren:

- hiërarchisch = doorgroeien naar hogere posities,
- groei in bekwaamheid = steeds beter worden in het beroep,
- horizontale groei in rollen = aanvangsbegeleider startende leraren, zorgleraar, klas-titularis, leraar-onderzoeker, ...
- overstap tussen contexten = naar een andere school binnen de scholengemeen-schap, bijkomende vakbekwaamheid behalen, ...
- vergroten van de reikwijdte van het handelen = vakgroepverantwoordelijke, beleidsondersteunende rol opnemen, trekker lerend netwerk, pedagogisch begelei-der, ...
- open en hybride = leraarschap combineren met rollen in andere werkvelden.

Het breed benaderen van de job van leraar biedt op deze manier mogelijkheden om de job maximaal te laten aansluiten bij datgene wat de senior-leraar energie geeft.

### Jobcrafting

Leraren staan maximaal in hun kracht als ze met hun kwaliteiten echt 'van nut' kunnen zijn. Het schoolbeleid moet daarom **benut-initiatieven** stimuleren m.a.w. mensen laten doen waar ze goed in zijn. Het getuigt van erkenning als de directie leraren autonomie geeft vanuit hun expertise. Oog hebben voor het duurzaam borgen van de expertise van ervaren (leer)krachten is een vorm van erkenning voor hun toegevoegde waarde. We pleiten daarom voor een cultuur van **gedeeld of gespreid leiderschap** in scholen. Een voorwaarde voor loopbaanontwikkeling van leraren is immers ruimte geven aan leraren met verschillende rollen bijvoorbeeld in beleidsondersteuning. Een collegiale schoolcultuur, transparante procedures en mogelijk ook modellen van roterende functies kunnen dit faciliteren (Snoek, Hulsbos, & Andersen, 2019). Herkennen we hier de vitamines voor groei uit de zelfdeterminatietheorie? Vanuit autonomie en competentie naar verbondenheid (Vansteenkiste, & Soenens, 2015)!

*"Als ervaren leraren een nieuwe taak kunnen opnemen (bv. mentorschap), dan zie je ze opleven." (directie SO)*

Blijvend bijleren is een belangrijke persoonlijke energiebron om zo actief om te gaan met veranderingen. **Ontwikkel-initiatieven** ondersteunen een context van levenslang leren. Directies moeten navorming en lerende netwerken met andere onderwijs-professionals binnen en buiten de school maximaal stimuleren. Ook senior-leraren de kans geven om in te stappen in nieuwe projecten hoort daarbij. Uitwisseling van expertise faciliteren tussen jong en oud kan extra ontwikkelkansen geven. Ouderen begeleiden jongeren als mentor vanuit hun rijke ervaringsdeskundigheid, jongeren inspireren ouderen met hun digitale knowhow. Zo kunnen mensen professioneel van elkaar leren.

Ook de HR-experts die we interviewden benadrukken het belang van een groot pallet van ontwikkelactiviteiten en professionalisering die zowel persoonsgericht (bv. mindfulness, work-life-balance) als werkgerelateerd zijn (bv. ICT, ervaringen in nieuwe taken of projecten, informele mentoring). Keuzevrijheid en zelfsturing van de werknemers zijn hierbij echt wenselijk.

*"Er is niet veel minder zwaar werk in een school, daarom lijkt het me zo belangrijk dat mensen zeggen wat we voor hen kunnen doen." (directie LO)*

**Ontzie-initiatieven** kunnen zorgen voor werkbaar werk. Met kleine acties rond energiedosering kan een schoolorganisatie het verschil maken voor 55-plussers. We denken daarbij aan het opvragen van desiderata, participatie in lessenrooster, beperken van toezichten, ... Aandacht voor haalbare (o.a. administratieve) taakeisen en een deeltijds werkstatuut blijft ook een vraag naar de overheid. Schoolleiders creëren aldus via jobcrafting een **organisatiecultuur** die gericht is op leren en ontwikkelen en op gedeeld leiderschap waarbij ieders kwaliteiten gewaardeerd en ingezet worden (Ros, Geijssels, Dengerink, & De Wit, 2020).

Samenvattend kan gesteld worden dat het belangrijk is om een optimale match te vinden tussen het werk en de behoeftes, sterktes en interesses van (senior-) leraren. Daarvoor kunnen handvaten aangereikt worden vanuit een gedifferentieerd personeelsbeleid én vanuit jobcrafting.

## BESLUIT

We concluderen dat voor 55+-leraren een waarderend, proactief, gedifferentieerd en zingevend personeelsbeleid nodig is om bevlogen aan het werk te blijven.

Een **waardere**nd personeelsbeleid komt tegemoet aan de nood van senior-leraren om gezien, gehoord en erkend te worden. De schoolleider kan dit waarmaken door een warme, coachende houding aan de dag te leggen in de dagdagelijkse omgang én door eindeloopbaangesprekken te organiseren waarin gepeild wordt naar wat leraren bevlogen aan het werk houdt (cfr. gespreksleidraad).

Een **proactief en gedifferentieerd** personeelsbeleid is belangrijk opdat de energiebalans van leraren bewaakt kan worden en ze de ruimte krijgen om zich te focussen op datgene wat energie geeft. Daarnaast kan er een brede benadering van de loopbaanmogelijkheden zijn én ligt het initiatief tot sturen van de loopbaan niet enkel in de handen van de leraar zelf. Eigen aan de levensfase van 55-plussers is dat hun vitaliteit sterker onder druk komt te staan. Hierdoor werkte 3/4de van onze geïnterviewden deeltijds.

Het is belangrijk om als schoolleider concreet zicht te hebben op wat senior-leraren energie geeft en wat hiervoor ingezet kan worden om dit te behouden. Er moeten bijgevolg mogelijkheden van **jobcraften** gecreëerd worden opdat er ruimte is om (kleine) aanpassingen aan het werk te doen om voor een optimale match te zorgen tussen het werk en de behoeftes, sterktes en interesses van (senior-)leraren. Welke benut- en ontwikkel-initiatieven zijn hiervoor nodig? Het is zinvol om dit gezamenlijk (senior-leraar en schoolleider) in kaart te brengen. Verder is het ook belangrijk om te bekijken welke taken te veel energie opslorpen en of er aansluitend mogelijkheden zijn om ontziet-initiatieven op te zetten.

Het initiatief om in gesprek te gaan over de energiebalans van de senior-leraar moet van het beleid komen opdat niet enkel de meest proactieve senior-leraren gehoord worden en opdat er mogelijkheden tot wijzingen in het job-pakket bespreekbaar zijn alvorens er een negatieve motivatiespiraal is ingezet. Hierbij is het van belang dat er voldoende variatie en differentiatie kan aangebracht worden in het takenpakket en de loopbaanmogelijkheden breed in kaart kunnen worden gebracht. Het initiatief hiervoor ligt niet enkel bij het beleid, maar de senior-leraar moet ook de regie kunnen houden over zijn eigen loopbaan. Hiervoor is er nood aan voldoende autonomie.

Een **zingevend** personeelsbeleid houdt rekening met het feit dat senior-leraren een betekenisvolle bijdrage willen leveren in het leven van de leerlingen, collega's, de ouders, de school, ... Ze willen een steen kunnen verleggen. De focus in een loopbaangesprek op deze component is erg belangrijk opdat senior-leraren **toegewijd** hun job kunnen blijven uitoefenen. Een belangrijk aspect hierbij is erkenning krijgen voor datgene wat de senior-leraar doet voor de school én anderzijds voornamelijk tijd kunnen besteden aan datgene wat ze als zinvol ervaren.

Tot slot willen we benadrukken dat een **doordacht** personeelsbeleid niet alleen voor 55-plussers belangrijk is, maar voor leraren in iedere levensfase. We pleiten graag voor extra waakzaamheid opdat onze senior-leraren bevlogen aan het werk kunnen blijven.

We sluiten graag af met een welgemeende dankjewel aan alle geïnterviewde bevlogen senior-leraren, directies en HR-experts. Ze inspireerden, begeesterden en leerden ons de mogelijkheden zien van bevlogenheid in de eindeloopbaanfase.

## VERWIJZEN NAAR DIT ARTIKEL?

Bogaerts, I., Borzée, M., & Vancraeyveldt, C. (2021). Hoe houden schoolleiders hun senior-leraren bevlogen? UCLL Research & Expertise: Education & Development.

## BRONNEN

- Baan, P., & Veenhoven, R. (2021). Werkgeluk als basis voor onderwijskwaliteit. In H. Bijlsma & M. Keyser (Eds.), *Erken de ongelijkheid. De kracht van diversiteit in onderwijsteams*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Borzée, M., & Bogaerts, I. (2020). Wat als... startende leraren blijven bruisen van energie? UCLL Research & Expertise: Education & Development.
- Borzée, M., Bogaerts, I., & Vancraeyveldt, C. (2021). Wat bevlogen 55-plussers in het onderwijs ons kunnen leren. UCLL Research & Expertise: Education & Development.
- European Commission/EACEA/Eurydice, 2018. *Teaching Careers in Europe: Access, Progression and Support*. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- KOV, 27/08/2020. 18 voorstellen en engagementen om het lerarenberoep te herwaarderen. Nieuwsbrief 210 Katholiek Onderwijs Vlaanderen. Geraadpleegd op 22/04/2021 op <http://nieuwsbrief.katholiekonderwijs.vlaanderen/nieuwsbrief-leidinggevenden/Newsletters/Render/a304ca76-26d5-4fe4-b394-c46bc-1c85a9f?hiduns=Tru>
- Leemans, L. (1/9/2020). Duurzaam personeelsbeleid: een warm nest houdt leraren aan boord. Interview met Peggy de Prins. Klasse, online geconsulteerd op 21/05/2021 via <https://www.klasse.be/219431/duurzaam-personeelsbeleid/>
- Onderwijs in cijfers, 2018-2019. Vlaams Ministerie Onderwijs en Vorming. Geraadpleegd via <https://www.vlaanderen.be/publicaties/vlaams-onderwijs-in-cijfer>
- Resoc Mechelen, 2017. *Toolbox Bal[L]ans. Actiemap voor een levensfasebewust personeelsbeleid*. Vlaams ESF-project. Geconsulteerd op 22/04/2021 op <https://www.esf-vlaanderen.be/sites/default/files/attachments/products/actiemap-balans-def-versie.pdf>
- Ros, A., Geijsel, F., Dengerink, J. J., & de Wit, B. (Eds.) (2020). *Leraar: een professie met perspectief 3: Een leeromgeving voor leraren*. Ten Brink Uitgevers. Geconsulteerd op <https://www.beroepsbeeldvoorleeraren.nl/wp-content/uploads/2020/01/Leraar-een-professie-met-perspectief-3.pdf>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resource model: A 'how to' guide to measuring and tackling engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46, 120-132.
- Schaufeli, W. B., & Dijkstra, P. (2010). *Bevlogen aan het werk: met passie en enthousiasme aan het werk*. Uitgeverij Thema.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Snoek, M., Hulsbos, F., & Andersen, I. (2019). *Teacher leadership: hoe kan het leiderschap van leraren in scholen versterkt worden?* Hogeschool van Amsterdam.
- Snoek, M., & Olsthoorn, S. (2019, okt). *Raamwerken en ondersteuningsstructuren die bijdragen aan aantrekkelijke en duurzame loopbanen van leraren: Verslag van peer learning tussen Europese lidstaten*. Hogeschool van Amsterdam, Kenniscentrum Onderwijs en Opvoeding. <https://www.hva.nl/kc-onderwijs-opvoeding/geeeldecontent/nieuws/nieuwsberichten/2019/12/europese-perspectieven-op-loopbanen-voorleraren-2.html>
- Snoek, M. (2021). Een school die ontwikkeling stimuleert en verschillen erkent: Over het ondersteunen en benutten van loopbaanontwikkeling van leraren. In H. Bijlsma, & M. Keyser (Eds.), *Erken de ongelijkheid: de kracht van diversiteit in onderwijsteams* (pp. 31-45). Uitgeverij Pica.
- Van der Aa, R., Scheeren, J., & Cörvers, F. (2018). Carrièreperspectieven van leraren: meer dan een stap omhoog. In F. Cörvers & M. van der Meer (red.), *Onderwijs aan het werk. Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs*, 529-537. Den Haag: CAOP.
- Van Dongen, T. & De Vries, P. (2017). *Hoelang ben jij nog houdbaar? In gesprek over duurzame inzetbaarheid*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Van Wingerden, J. (2016). *Peptalk. Passie Energie Prestatie werkt!* Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Van Zundert, R. M. P. (2017). *Welbevinden: Wat is het en wat heb je nodig om het optimaal te ontwikkelen?* Amsterdam: SWP.
- Vansteenkiste, M., & Soenens, B. (2015). *Vitamines voor groei: ontwikkeling voeden vanuit de Zelf-Determinatie Theorie*. Leuven: Acco.





---

**RESEARCH &  
EXPERTISE**

---

**[WWW.UCLL.BE/RESEARCH-EXPERTISE](http://WWW.UCLL.BE/RESEARCH-EXPERTISE)**