



Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds
voortgezet onderwijs



Het gesprek over taakbeleid goed georganiseerd

Handreiking voor een zorgvuldige inrichting van proces, rollen
en besluitvorming

Het gesprek over taakbeleid goed georganiseerd

Handreiking voor een zorgvuldige inrichting van proces, rollen
en besluitvorming

Uitgevoerd door: Voion
In opdracht van: sociale partners

Uitgave:
Voion
Postbus 556
2501 CN Den Haag
E-mail: info@voion.nl
www.voion.nl

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Dit rapport is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

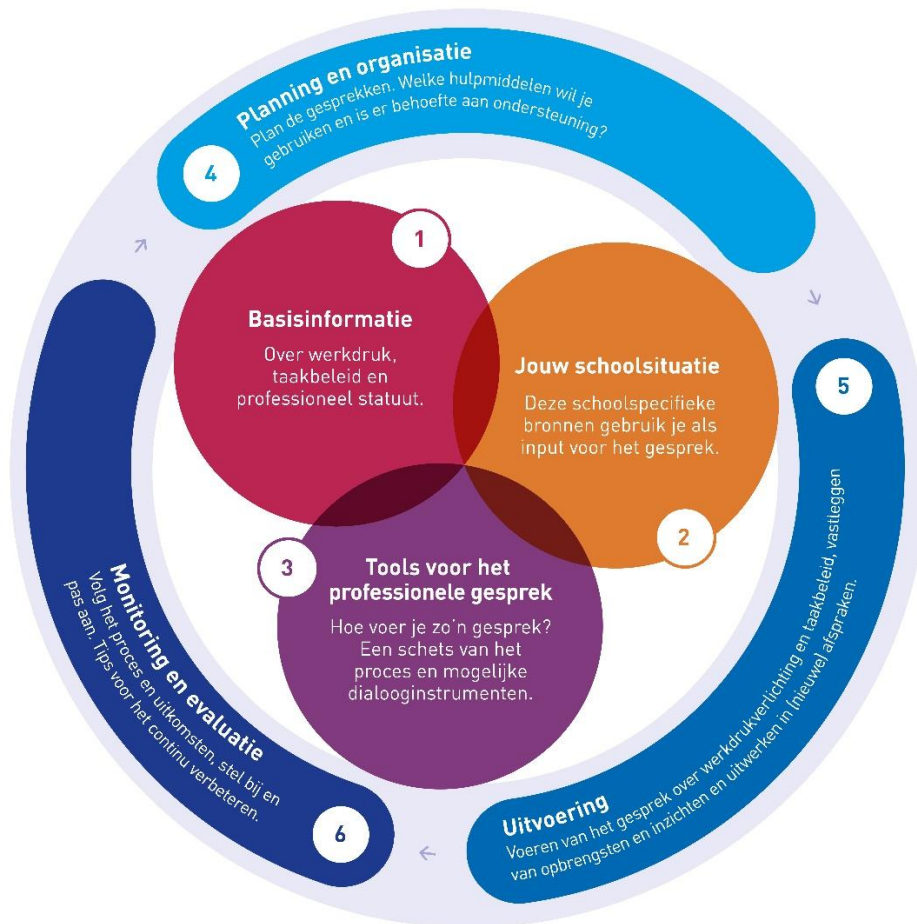
© Voion 2026 Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

INLEIDING.....	4
1. PLANNING EN ORGANISATIE.....	6
1.1. Doel.....	6
1.2. Activiteiten.....	6
1.3. Checklist en succesfactoren	8
2. UITVOERING	9
2.1. Doel.....	9
2.2. Activiteiten.....	9
2.3. Checklist en succesfactoren	10
3. MONITORING EN EVALUATIE.....	11
3.1. Doel.....	11
3.2. Activiteiten.....	11
3.3. Checklist en succesfactoren	12
BIJLAGE: ROLLEN VAN DE GESPREKSBEGELEIDER (TEAMLEIDER/ PROCESBEGELEIDER)	13

Inleiding

In de CAO VO is afgesproken dat scholen hun taakbeleid opnieuw beoordelen en – indien nodig – herzien. Het beoordelen van het taakbeleid doe je samen; werkgever, leidinggevenden en onderwijspersoneel. In een open, respectvol en onderzoekend gesprek samen zoeken naar een evenwichtige spreiding van de werkzaamheden en werkdruk die past bij de school; kortom in een ‘professionele dialoog’. Om scholen hierbij te ondersteunen is het [raamwerk ‘Het professionele gesprek en taakbeleid’](#) ontwikkeld door Voion. Dit raamwerk biedt richting en handvatten voor het organiseren en voeren van het gesprek over werkdruk en taakbeleid.



Figuur: Raamwerk Het professionele gesprek en taakbeleid

Deze handreiking richt zich op de inrichting van het proces: de buitenste ‘schil’ van het raamwerk (onderdelen 4, 5 en 6). Het gaat hierbij om de activiteiten die nodig zijn om het proces goed te organiseren, uit te voeren en te evalueren. Denk aan het plannen van het traject, het begeleiden van dialoogsessies en het borgen van de opbrengsten in de organisatie.

De handreiking helpt schoolleiders (of projectleiders) om de professionele gesprekken zorgvuldig en gestructureerd te organiseren en uit te voeren. Per fase beschrijven we het doel, concrete activiteiten,

checklists en succesfactoren voor een zorgvuldige uitvoering. Scholen kunnen deze leidraad aanpassen aan hun eigen context.

Het uiteindelijke doel is om scholen te ondersteunen bij het voeren van een open en constructieve dialoog over hun taakbeleid.

Tip:

Leer van de aanpak van andere scholen. Ga op zoek naar andere scholen in je netwerk die al verder zijn en wissel ervaringen uit.

1. Planning en organisatie

1.1. Doel

Het treffen van de juiste voorbereidingen voor een soepele uitvoering van de herbeoordeling van het taakbeleid, door een gezamenlijke startpositie te creëren en duidelijke afspraken te maken over eigenaarschap, aanpak, rolverdeling, fasering en besluitvorming.

1.2. Activiteiten

Aanpak en besluitvorming vaststellen

Neem als schoolleiding het initiatief om met de medezeggenschap de organisatie van de herbeoordeling van het taakbeleid te bespreken. Maak afspraken over de fasering, besluitvorming en borging in het jaarplan. Bespreek hoe en door wie de uitkomsten van de gespreksgroepen worden samengevoegd en hoe deze leiden tot een oordeel: wordt het taakbeleid aangepast of ongewijzigd voortgezet?

Inrichting van het project organiseren

De schoolleiding wijst een projectleider (en eventueel een projectteam) aan die het project coördineert en aanstuurt. De schoolleider kan deze rol ook zelf vervullen. Zorg in dat geval voor het aanhaken van een vertegenwoordiger uit de pmr.

Maak na de samenstelling van het projectteam duidelijke afspraken over:

- de opdracht;
- de verantwoordelijkheden;
- de taakverdeling;
- en de manier van rapporteren/terugkoppelen.

Maak vooraf duidelijke afspraken over de rol van de projectleider: begeleidt deze vooral het project, of is hij/zij ook inhoudelijk verantwoordelijk voor het verzamelen van voorstellen voor herziening van het taakbeleid?

Oriënteer je samen op de betekenis van [artikel 8.2 van de CAO VO](#) voor je school en neem een besluit over de aanpak en fasering in het jaarplan.

Draagvlak creëren

Bedenk hoe je draagvlak creëert. Zorg voor vertrouwen in de projectleiding en het projectteam, bijvoorbeeld door – waar passend – een breed samengesteld projectteam in te richten. Stel het team zo samen dat de belangrijkste rollen vertegenwoordigd zijn, zoals teamleiders, sectievoorzitters, medezeggenschap en medewerkers. Gebruik deze voorbereiding vervolgens als basis om breder draagvlak te creëren voor de professionele gesprekken en de opbrengsten die daaruit voortkomen.

Beschikbare informatie verzamelen

Verzamel relevante informatie over werkdruk, taakbeleid en het professioneel statuut. Denk daarbij ook aan schoolspecifieke informatie. Stel de verzamelde informatie – eventueel samengevat - beschikbaar aan alle

deelnemers, zodat zij goed toegerust kunnen deelnemen aan de professionele dialoog. Hiermee leg je een stevige basis om het gesprek te voeden, ervaringen te delen en samen tot inzichten en vervolgstappen te komen.

Opstellen draaiboek

Werk het project uit in een draaiboek waarin alle activiteiten vooraf worden gepland, inclusief deelname aan dialoogsessies (wie, wanneer, waar, waarover en hoe). De projectleider is verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van het draaiboek.

Thema's en inrichting gesprek bepalen

Bepaal in deze fase welke thema's – naast de [in de CAO VO genoemde](#) – relevant zijn om in dialoog te brengen. Denk daarbij ook na over de inrichting van het gesprek: je kunt werken met één gezamenlijke agenda, maar ook met meerdere gesprekstafels of deelsessies waarin specifieke thema's centraal staan. Zo creëer je ruimte voor verdieping en actieve betrokkenheid van verschillende groepen deelnemers. Overweeg bovendien of (en wanneer) inzet van een (externe) procesbegeleider/gespreksleider helpend is om het gesprek in goede banen te leiden en alle perspectieven zorgvuldig te laten meewegen.

Opstellen communicatieplan

Stel een communicatieplan op om iedereen in de school gedurende het traject te informeren en betrokken te houden. Zorg voor duidelijke communicatie over doel, aanpak, voortgang en opbrengsten.

Startbijeenkomst

Bepaal de vorm en inhoud van de startbijeenkomst waarin deelnemers worden meegenomen in het doel, de opzet en de planning van het traject. Besteed daarbij aandacht aan het delen van relevante informatie en het verkennen van de belangrijkste gespreksonderwerpen. Zorg ervoor dat alle betrokkenen over dezelfde basiskennis beschikken, zodat zij vanuit een gedeeld begrip en gedeelde taal het gesprek kunnen voeren en actief kunnen bijdragen.

De startbijeenkomst kan verschillende vormen hebben. Deze kan beperkt blijven tot het toelichten van de aanleiding en het traject, inclusief hoe de herbeoordeling tot stand komt. Scholen kunnen er ook voor kiezen om de bijeenkomst breder in te richten, bijvoorbeeld als studiemiddag waarin medewerkers worden bijgepraat over [basisinformatie](#), [mentoraat](#) en de [opslagfactor](#), en waarin – indien nodig en passend – de [werkenquête](#) wordt ingevuld.

Tip:

Gebruik de [videoanimatie In gesprek over werkdruk en taakbeleid](#) om medewerkers/collega's voor te lichten.

1.3. Checklist en succesfactoren

Checklist Planning en organisatie

- De medezeggenschap is vanaf de start betrokken
- De aanpak en fasering zijn afgestemd met de pmr
- De herbeoordeling is opgenomen in het jaarplan
- Er is gekeken naar aanpakken van andere scholen
- Er is een projectleider en (optioneel) een projectteam samengesteld
- Rollen, verantwoordelijkheden en wijze van terugkoppeling zijn vastgelegd
- Relevante schoolinformatie is verzameld en gedeeld
- Een draaiboek met planning en activiteiten is opgesteld
- Thema's voor de dialoog zijn bepaald

Succesfactoren Planning en organisatie

- Zichtbaar eigenaarschap – de schoolleiding treedt op als ambassadeur en initieert en ondersteunt het traject actief
- Samen optrekken – medezeggenschap vanaf de start actief betrekken
- Heldere koers – duidelijke afspraken over aanpak en planning
- Realistische inpassing – aansluiting op bestaande plannen en ontwikkelingen
- Draagvlak vanaf de start - betrokkenheid en begrip bij sleutelfiguren (zoals teamleiders)
- Gedreven projectleider - (eventueel met betrokken projectleden)
- Heldere communicatie – consistent en tijdig informeren binnen de school
- Gezamenlijke start – kick-off als vliegende start van het traject
- Duidelijke structuur – heldere rollen, planning en draaiboek
- Relatie met lopende of geplande processen is beheerst (eventueel te verbinden met lopende thema's bijv. werkdruk of organisatieontwikkeling, HR etc.)

2. Uitvoering

2.1. Doel

Het voeren van een open en zorgvuldig ingerichte professionele dialoog waarin betrokkenen gezamenlijk inzicht krijgen in de werking van het huidige taakbeleid en tot onderbouwde conclusies komen over het al dan niet herzien ervan en de gewenste richting voor aanpassingen.

2.2. Activiteiten

Startbijeenkomst uitvoeren

Organiseer de startbijeenkomst waarin het doel, de opzet en de planning van het traject worden toegelicht en deelnemers worden meegenomen in de belangrijkste thema's en beschikbare informatie. Zorg ervoor dat alle betrokkenen beschikken over een gedeeld begrip en een gezamenlijke vertrekbasis.

Vastleggen en duiden van opbrengsten

Maak voorafgaand aan de dialoogsessies duidelijke afspraken over het vastleggen en terugkoppelen van de uitkomsten van de dialoog. Leg systematisch vast wat de opbrengsten zijn en wat deze betekenen voor het taakbeleid: herzien of bevestigen, en op welke onderdelen (meer/minder/houden zo).

Dialoogsessies organiseren en begeleiden

Organiseer één of meerdere dialoogsessies waarin medewerkers met elkaar in gesprek gaan over het taakbeleid en de ervaren werkdruk. Zorg voor een open en veilige setting en gebruik de voorbereide informatie en thema's als basis voor het gesprek. Verzamel de opbrengsten systematisch en gebruik deze als basis voor de verdere uitwerking.

De projectleider (en het projectteam) bewaken de voortgang en sturen waar nodig bij. Houd medewerkers regelmatig op de hoogte van de opbrengst van de gesprekken.

Voor degene die de gesprekken begeleidt (bijvoorbeeld een teamleider of procesbegeleider) is extra aandacht nodig voor de rol tijdens de dialoog. In de bijlage 'Rollen van de gespreksbegeleider' zijn de verschillende rollen en praktische handvatten voor deze rol beschreven. Deel deze informatie met de gespreksbegeleiders.

Tip:

Woon als schoolleiding in de beginfase een of enkele sessies bij om gevoel te krijgen bij het gesprek en waar nodig bij te sturen in opzet of begeleiding.

2.3. Checklist en succesfactoren

Checklist Uitvoering

- Startbijeenkomst georganiseerd en traject toegelicht
- Eén of meerdere dialoogsessies uitgevoerd
- In de beginfase heeft schoolleiding sessies bijgewoond en waar nodig bijgestuurd
- Veilige en open gesprekssetting geborgd
- Voorbereide informatie en thema's gebruikt als basis voor het gesprek
- Afspraken gemaakt over vastleggen en terugkoppelen van uitkomsten
- Duidelijkheid over interpretatie van uitkomsten (bevestigen of herzien; waar meer/minder nodig is)
- Opbrengsten uit gesprekken systematisch verzameld en gebundeld
- Voortgang gemonitord en waar nodig bijgestuurd
- Medewerkers tussentijds geïnformeerd over opbrengsten
- Gespreksbegeleiders ondersteund met handvatten (bijlage benut)

Succesfactoren Uitvoering

- Focus op proces – gespreksbegeleiders sturen op het gesprek, niet op de inhoud
- Veilige dialoog – openheid en bereidheid om ervaringen te delen
- Oplossingsgerichte houding – gericht op verbeteren, niet op schuld
- Actieve betrokkenheid – deelnemers doen actief mee
- Voldoende tijd en ruimte – alle betrokkenen kunnen actief deelnemen aan de dialoog

3. Monitoring en evaluatie

3.1. Doel

Het vertalen van de opbrengsten uit de professionele dialoog naar duidelijke conclusies en – waar nodig – concrete aanpassingen van het taakbeleid, en het borgen van zowel inhoud als werkwijze in de schoolorganisatie.

3.2. Activiteiten

Analyseren en duiden

Analyseer de uitkomsten en zoek naar patronen: wat gaat goed en waar zitten knelpunten? Benoem zowel successen als verbeterpunten en betrek waar nodig een andere blik bij de duiding. Voer deze activiteit uit conform de afspraken die in de voorbereidingsfase zijn gemaakt over rolverdeling en werkwijze.

Resultaten vertalen

Vertaal de inzichten naar het taakbeleid. Werk de analyse uit in heldere conclusies: is het huidige taakbeleid passend of is herziening nodig?

Wanneer herziening aan de orde is, werk de opbrengsten uit in concrete voorstellen voor aanpassing (bijvoorbeeld in de verdeling van taken, normering of prioritering van werkzaamheden). Maak daarbij expliciet wat minder, anders of juist meer aandacht vraagt.

Volg hierbij de in stap 1 gemaakte afspraken over wie verantwoordelijk is voor de uitwerking en hoe dit proces wordt ingericht.

Besluitvorming

De schoolleiding en medezeggenschap bespreken de uitkomsten en voorstellen en besluiten of het taakbeleid wordt herzien. Vervolgens bepalen zij welke onderdelen van het taakbeleid behouden blijven en welke worden aangepast, en op welke manier.

Leren en verbeteren

Trek lessen uit het proces en formuleer verbeterpunten voor een eventueel vervolg. Bepaal wat goed werkte in de aanpak en wat beter kan in een volgende cyclus van de professionele dialoog.

Afronden en borgen

Koppel de resultaten en gemaakte keuzes helder terug naar de organisatie. Leg wijzigingen in het taakbeleid vast en zorg voor structurele borging in beleid, processen en werkwijzen. Verbind de opbrengsten waar mogelijk aan andere ontwikkelingen (bijv. werkdruk, HR-beleid of organisatieontwikkeling).

3.3. Checklist en succesfactoren

Checklist Monitoring en evaluatie

- Doel van monitoring en evaluatie is vooraf bepaald
- Zowel proces (hoe ging het?) als resultaten (wat heeft het opgeleverd?) zijn geëvalueerd
- Feedback is systematisch verzameld (bijv. via vragenlijst, gesprekken of observaties)
- Er is een veilige setting gecreëerd voor het ophalen van eerlijke feedback
- Opbrengsten zijn geanalyseerd en vertaald naar concrete verbeterpunten
- Successen en knelpunten zijn expliciet benoemd
- Inzichten zijn gebruikt om vervolgacties of een volgende cyclus vorm te geven
- Uitkomsten zijn gedeeld binnen de organisatie

Succesfactoren Monitoring en evaluatie

- Leren tijdens én na het proces – blijf reflecteren, niet alleen achteraf
- Balans tussen proces en opbrengst – kijk zowel naar wát het opleverde als hóe
- Veilige feedbackcultuur – ruimte voor eerlijke en open reflectie
- Concrete doorvertaling – inzichten worden omgezet in duidelijke verbeteracties
- Brede betrokkenheid – verschillende perspectieven verrijken het leerproces
- Transparantie – deel leerpunten en gemaakte keuzes met de organisatie
- Continu verbeteren – gebruik ervaringen als basis voor volgende cycli

Bijlage: Rollen van de gespreksbegeleider (Teamleider/ procesbegeleider)

Tijdens de dialoog vervult de teamleider of procesbegeleider verschillende rollen. Het bewust hanteren van deze rollen helpt om het gesprek goed te begeleiden en te zorgen voor een open, gelijkwaardige en resultaatgerichte dialoog.

De drie rollen ('petten')

De gespreksbegeleider heeft in de praktijk drie 'petten' tot zijn of haar beschikking:

1. De leidersrol (visie en richting)

In deze rol staat de vraag centraal: waar willen we naartoe?

De gespreksbegeleider helpt om het gesprek te verbinden met de gewenste situatie: wat is voor deze school of dit team een goede balans in werkdruk en taakverdeling? Deze rol geeft richting en zorgt voor samenhang met de bredere visie van de school.

2. De managersrol (resultaat en sturing)

In deze rol gaat het om het organiseren en bewaken van voortgang en resultaat.

De gespreksbegeleider zorgt ervoor dat het gesprek doelgericht blijft en dat afspraken worden gemaakt en vastgelegd. Ook kan de begeleider het proces ondersteunen door deelnemers te betrekken, bijvoorbeeld door stille deelnemers uit te nodigen om bij te dragen of door het gesprek te structureren.

3. De teamcoachrol (dialoog en eigenaarschap)

In de dialoogsessies staat vooral deze rol centraal.

De gespreksbegeleider richt zich op het begeleiden van het gesprek en niet op de inhoud. Het doel is het team te ondersteunen om zelf tot inzichten te komen. De begeleider stelt open vragen, benoemt patronen en maakt interactie bespreekbaar en helpt het team om van uitwisseling naar gezamenlijke conclusies te komen.

Voorbeelden van open vragen

- “Wat maakt dat dit voor jullie werkdruk oplevert?”
- “Wat zou helpen om dit anders te organiseren?”
- Voorbeeld van benoemen van een patroon
- “Ik zie dat een paar mensen veel praten, wat betekent dat voor de uitkomst?”

Belangrijk uitgangspunt: focus op het proces

Tijdens de dialoog heeft de gespreksbegeleider primair de teamcoachrol. Dat betekent dat de nadruk ligt op:

- het stimuleren van een open gesprek;
- het zichtbaar maken van verschillende perspectieven;

- het begeleiden van de interactie tussen deelnemers;
- het ondersteunen van het team bij het maken van gezamenlijke afspraken.

De gespreksbegeleider stuurt dus niet op de inhoud, maar op de manier waarop het gesprek wordt gevoerd.

Van praten naar gezamenlijke afspraken

Een belangrijk doel van de dialoog is dat het team zelf tot afspraken komt waar men zich aan committeert.

De rol van de gespreksbegeleider is om dit te ondersteunen door:

- vragen te stellen die het denken stimuleren;
- deelnemers uit te nodigen om hun ervaringen en ideeën te delen;
- het gesprek te richten op wat nodig is om verder te komen;
- het team te helpen om afspraken concreet te maken.

Door deze manier van begeleiden ontstaat eigenaarschap bij het team en worden uitkomsten beter gedragen en toegepast in de praktijk.

.....

Het voortgezet onderwijs: een aantrekkelijke werkomgeving waar iedereen duurzaam, enthousiast en veilig kan werken! Dat is waar Voion, in samenwerking met scholen, de VO-raad en vakbonden, aan wil bijdragen. We initiëren onderzoek en delen kennis over de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken. We inspireren met praktijkverhalen en ontwikkelen instrumenten en handreikingen die toepasbaar zijn voor de hele sector. Samen werken we aan het beste onderwijs.

.....

VOION

Voion is kennis- en sparringpartner voor het voortgezet onderwijs op het gebied van de onderwijsarbeidsmarkt en veilig en vitaal werken.



WWW.VOION.NL • INFO@VOION.NL