

LECSO DOWNLOADS

FORMAT PLAN VAN AANPAK

LANDELIJK
EXPERTISE CENTRUM
SPECIAAL ONDERWIJS



INHOUDSOPGAVE

1. FORMAT PLAN VAN AANPAK

- 1.1. 'Op weg naar een kwaliteitsmanagementsysteem'
- 1.2. Besluit tot realisatie van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)
- 1.3. Vaststellen van meerjarenbeleid en SMART doelstellingen.
- 1.4. Nulmeting op basis van de domeinen Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011
- 1.5. Project organiseren: taakverdeling
- 1.6. Communicatie
- 1.7. Trainen van personeel
- 1.8. Ontwikkelen van structuur en stramien van het kwaliteitsmanagementsysteem
- 1.9. Opstellen van procesbeschrijvingen
- 1.10. Toetsen procesbeschrijvingen
- 1.11. Goedkeuren van procesbeschrijvingen
- 1.12. Opstellen procedures c.q. werkinstructies
- 1.13. Informatiebijeenkomst/workshops personeel
- 1.14. Invoeren van het kwaliteitsmanagementsysteem
- 1.15. Opleiden van de interne auditors
- 1.16. Uitvoeren interne audit
- 1.17. Bijstellen van het kwaliteitsmanagementsysteem en de implementatie
- 1.18. Uitvoeren directiebeoordeling
- 1.19. (Optioneel) Certificatie





1. FORMAT PLAN VAN AANPAK

1.1 'Op weg naar een kwaliteitsmanagementsysteem'

In het onderstaande is een plan van aanpak opgenomen voor schoolorganisaties om een eigen kwaliteitsmanagementsysteem te ontwikkelen. Daarbij wordt er een relatie gelegd met de opbouw en inhoud van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011.

1.2 Besluit tot realisatie van een kwaliteitsmanagementsysteem (KMS)

De redenen en planning voor de realisatie van het KMS worden in kaart gebracht alsmede de scope. Die scope betreft de processen en organisatieonderdelen waar het KMS betrekking op zal hebben.

Het is een beleidskeuze van de school om al dan niet over te gaan tot certificering van het kwaliteitsmanagementsysteem. De keuze een KMS te gaan ontwikkelen en implementeren betekent dus niet vanzelfsprekend dat de schoolorganisatie ook kiest voor certificering.

Door in het plan van aanpak de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs als uitgangspunt te nemen, voldoet het ontwikkelde KMS in principe al wel aan het voor certificering geldende normenschema.

Wie: Directie en managementteam.

1.3 Vaststellen van meerjarenbeleid en SMART doelstellingen.

Het meerjarenbeleid en de doelstellingen dienen onder meer gebaseerd te worden op:

- Beleidsevaluaties van afgelopen jaren;
- Sterkte en zwakte analyses;
- Wensen externe partijen;
- Uitkomsten analyse klachten;
- Uitkomsten medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- Uitkomsten leerling en ouder tevredenheidsonderzoek.

Wie: Directie en Management als opdrachtgever.

1.4 Nulmeting op basis van de domeinen Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011

Deze meting heeft als resultaat dat in relatie tot het meerjarenbeleid en het normenschema van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011 vaststaat welke onderwerpen zijn vastgelegd (in de beleidscyclus, procesbeschrijvingen, etc.) en in welke mate deze beschrijvingen aan het vastgestelde meerjarenbeleid, de beleidsdoelstellingen en de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011 voldoen.

Wie: Directie en managementteam als opdrachtgever.

1.5 Project organiseren: taakverdeling

Er wordt een overlegstructuur opgezet met bijvoorbeeld een stuurgroep en werkgroepen. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden ten aanzien van het project worden vastgesteld. De stuurgroep bestaat uit (leden van) het managementteam (verantwoordelijken voor de processen) en de kwaliteitsfunctionaris en eventueel een extern adviseur. De stuurgroep heeft de volgende taken:

- opstellen plan van aanpak, organisatie en planning (tijd, benodigde capaciteit en begroting);
- uitwerken kwaliteitsbeleid en doelstellingen in operationele termen (KPI, SMART);



- bepalen van de structuur van het kwaliteitsmanagementsysteem en de opzet voor procesbeschrijvingen;
- bewaken van de voortgang van het proces;
- goedkeuren van de opgestelde procesbeschrijvingen en het laten aanpassen daarvan;
- selecteren van de certificerende instelling, in het geval de school heeft besloten zich te laten certificeren.

De werkgroepen zijn samengesteld uit medewerkers uit het betrokken proces. Voorzitter van de werkgroep is een leidinggevende. De werkgroep wordt eventueel ondersteund door de kwaliteitsmanager en/of een extern adviseur.

De werkgroep stelt op basis van het stramien van de stuurgroep een concept procesbeschrijving op en toetst dit bij andere medewerkers. De werkgroep past het concept aan na commentaar van de medewerkers of de stuurgroep en begeleidt de invoering van het vastgestelde proces.

De kwaliteitsfunctionaris;

- bewaakt de voortgang van zowel de stuurgroep als de werkgroepen;
- stemt de verschillende procesbeschrijvingen op elkaar af;
- organiseert de interne audits;
- vertaalt de auditresultaten naar voorstellen voor aanpassing van het kwaliteitsmanagementsysteem of van de invoering daarvan;
- toetst het al dan niet voldoen van de beschrijvingen aan de eisen van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011 (aantoonbaar geregeld);
- bewaakt de geplande investeringen: tijd en menskracht.

Wie: Management als opdrachtgever

Directie als opdrachtgever

Directie stelt plan van aanpak en begroting vast

Directie benoemt stuurgroep- en werkgroepleden.

1.6 Communicatie

Voor iedere medewerker moet het waarom en hoe van het project duidelijk zijn, en wat van wie verwacht wordt. Daarnaast moet stilgestaan worden bij de rol van medewerkers zelf (o.m. draagvlak). Interne communicatiemiddelen die hierbij gebruikt kunnen worden zijn:

- (werk)overleg;
- themadagen;
- intranet (rapportages, chatten, handboek);
- discussiefora;
- thema audits;
- opleidingsprogramma;
- doelgroepcommunicatie;
- posters, nieuwsbrieven.

Wie: Directie, management en kwaliteitsfunctionaris(-manager).

1.7 Trainen van personeel

Kennis van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs en het proces van kwaliteitssysteemontwikkeling is belangrijk voor de kwaliteitsfunctionaris, management, en het auditteam. Auditteamleden zullen in ieder geval getraind moeten worden op het voorbereiden, uitvoeren en rapporteren van (interne) audits (zie 14).



Wie: De training kan door een intern deskundige (bijvoorbeeld kwaliteitsmanager met kennis van de norm en processen) of door externen verzorgd worden.

1.8 Ontwikkelen van structuur en stramien van het kwaliteitsmanagementsysteem

Voor de structuur van het kwaliteitsmanagementsysteem is gekozen voor:

De domeinen van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011:

- Beleid
- Organisatie
- Primair Proces
- Mensen
- Partners
- Reflectie

Uiteindelijk dient een en ander (procesbeschrijvingen, procedures, werkinstructies: zie verdere stappen) in een herkenbaar gedocumenteerd systeem te worden opgenomen.

Wie: Directie, management en kwaliteitsfunctionaris(-manager) en de stuurgroep.

1.9 Opstellen van procesbeschrijvingen

De werkgroepen stellen procesbeschrijvingen op, waarin de huidige werkwijze in kaart wordt gebracht. Daaraan worden procesdoelstellingen en KPI's gekoppeld die gerelateerd zijn aan de doelstellingen van de organisatie. Bij de beschrijvingen worden tevens noodzakelijke wijzigingen van de huidige werkwijze meegenomen in relatie tot de vastgestelde kwaliteitsdoelen en de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van functionarissen moeten tot uiting komen in de procesbeschrijvingen. Daarnaast worden in de procesbeschrijvingen beheersaspecten opgenomen zoals evaluatiemomenten en evaluatiemethoden.

Wie: Werkgroepen

Instrumentarium: format beschrijvingen van processen.

1.10 Toetsen procesbeschrijvingen

De procesbeschrijvingen worden getoetst door de medewerkers die bij dat proces betrokken zijn tijdens bijvoorbeeld een werkoverleg. De werkgroep beoordeelt de aanpassingen en biedt procesbeschrijvingen aan ter goedkeuring aan de stuurgroep. De kwaliteitsmanager let met name op de relatie met de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs en de vastgestelde kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie. De kwaliteitsmanager let ook op de borging en samenhang tussen de processen en de beschrijvingen ervan. Dit relateert hij aan het normenschema van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011.

Wie: Werkgroepen en medewerkers en kwaliteitsmanager.

1.11 Goedkeuren van procesbeschrijvingen

De procesbeschrijvingen worden goedgekeurd door de stuurgroep, waarin de verantwoordelijke managers zijn opgenomen.

Wie: Stuurgroep.



1.12 Opstellen procedures c.q. werkinstructies

Voor elke procesbeschrijving wordt nagegaan welke procedures moeten worden vastgesteld. Hierbij dient in ieder geval een relatie te worden gelegd met de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011, waarin is opgenomen voor welke onderdelen procedures moeten zijn vastgesteld. Het format voor procedurebeschrijvingen wordt door de stuurgroep vastgesteld en binnen de werkgroep in overleg met medewerkers uitgewerkt.

(Indien voor het voor de beheersing van een het procesonderdeel van belang is worden werkinstructies vastgesteld).

Wie: Stuurgroep, werkgroep, allen.

1.13 Informatiebijeenkomst/workshops personeel

Tijdens deze fase worden medewerkers op de hoogte gebracht van de stand van zaken en wordt inzichtelijk gemaakt wat van wie verwacht wordt bij de implementatie van het systeem.

Wie: Directie, stuurgroep en managementteam.

1.14 Invoeren van het kwaliteitsmanagementsysteem

De medewerkers worden door de leden van de werkgroep begeleid bij de invoering van veranderingen in werkwijzen. Eventuele onvolkomenheden in procesbeschrijvingen komen in deze fase naar voren en worden door de werkgroep en vervolgens stuurgroep in de procesbeschrijving of procedures opgenomen.

Wie: Werkgroep, managers, allen.

1.15 Opleiden van de interne auditors

Interne auditors hebben auditkennis en -ervaring nodig. Met een training van 2 dagen kan basiskennis worden opgedaan. Bij de samenstelling van het auditteam is het van belang om een brede selectie van functionarissen te vragen deel te nemen in het auditteam. Er worden inhoudelijk deskundigen (professionals) gevraagd maar ook managers en/of leidinggevendenden nemen zitting in het auditteam.

*Wie: Managers en medewerkers volgen een training.
De training kan door externen worden verzorgd.*

1.16 Uitvoeren interne audit

Nadat het kwaliteitsmanagementsysteem enkele maanden operationeel is worden er interne audits uitgevoerd. De auditor mag geen werkrelatie hebben met het te auditen proces, opdat een zo objectief mogelijke beoordeling kan worden uitgevoerd. Het gedocumenteerde systeem (kwaliteitsbeleid/doelstellingen, procesbeschrijvingen etc.) wordt getoetst aan de dagelijkse praktijk. Op alle functiegebieden worden interviews gehouden en worden documenten en verslagen bestudeerd. Vastgelegd wordt welke verbeterpunten er zijn.

Wie: Interne auditor, auditteam.



1.17 Bijstellen van het kwaliteitsmanagementsysteem en de implementatie

Op basis van de afwijkingen/verbeterpunten die bij de audits geconstateerd zijn, wordt het kwaliteitsmanagementsysteem en/of de invoering daarvan aangepast.

Wie: Werkgroep begeleidt invoeren aanpassingen.

1.18 Uitvoeren directiebeoordeling

Op basis van uitkomsten van onder andere interne audits en de processen (procesindicatoren), maar ook het al dan niet bereiken van beleidsuitgangspunten en doelstellingen doet de directie een uitspraak over het functioneren van het kwaliteitsmanagementsysteem. De analyse van registraties die worden bijgehouden dienen als input voor deze directiebeoordeling. De uitkomsten en verbeterpunten van deze beoordeling worden vastgelegd. Tevens worden op basis van deze beoordeling nieuwe doelstellingen (SMART-) gedefinieerd, waarover met betrokken afdelingen en medewerkers wordt gecommuniceerd.

Wie: Directie en managementteam.

1.19 (Optioneel) Certificatie

Indien er voor wordt geopteerd om een certificaat te behalen zal een certificerende instelling worden gekozen. De kwaliteitsfunctionaris begeleidt de externe auditor (certificeerder). De certificeerder beoordeelt of het gedocumenteerde systeem (aantoonbaar geregeld) en de werkwijzen (effectief operationeel) voldoen aan de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs 2011. Afhankelijk van het aantal en de aard van de afwijkingen ontvangt de organisatie/het organisatieonderdeel het certificaat.

Wie: De Directie en het managementteam nemen besluit tot certificatieaanvraag.



