



# Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs

Deze licentie staat anderen toe het werk in zijn geheel te distribueren, zowel commercieel als niet commercieel, zolang het ongewijzigd is en de naamsvermelding regels worden toegepast.

<b>Datum</b>	<b>Versie</b>	<b>Toelichting</b>
November 2024	5.6	Laatste concept voor vaststelling Beheergroep K(S)O
Februari 2019	5.0	Laatste versie, vastgesteld door de Beheergroep K(S)O op 13-2-2019
November 2011	1.0	Initiële versie, vastgesteld door de stuurgroep K(S)O november 2011

**Documenteigenaar** Beheergroep Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs

Te bereiken via: Sectorraad GO, Postbus 85246, 3508 AE Utrecht.

**Auteurs** Colette Dams (CKMZ) en Ellen Ros (Ros Onderwijsadvies) in afstemming met de Beheergroep K(S)O bestaande uit de Sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs, Aloysiusstichting, RENNA, Yulius Onderwijs en iHub Onderwijs.

**Met dank aan** de waardevolle inbreng en medewerking van een brede groep geïnteresseerden vanuit besturen en organisaties in het gespecialiseerd en regulier onderwijs.

# Gebruik van dit document

## Een kapstok voor je kwaliteitsmanagementsysteem

De K(S)O bestaat uit zes domeinen met elk drie rubrieken, waarmee alle besturende, ondersteunende en primaire processen van een onderwijsorganisatie kunnen worden ingericht. In de K(S)O zijn alle actuele eisen uit de onderzoekskaders voor het funderend onderwijs van de inspectie verwerkt. De K(S)O gaat echter veel verder dan alleen deze onderzoekskaders en stelt ook eisen aan onder meer het personeelsbeleid, de projectmethodiek of de inkoop van goederen en diensten. Dit vanuit de visie dat het samenspel tussen de leerkracht en de leerling, alleen van optimale kwaliteit kan zijn indien ook alle andere functionarissen in hun processen de gewenste en optimale prestatie leveren.

## Dit document is geschreven voor jou

Voor jou als bestuurder, jou als leidinggevende, jou als leerkracht, jou als kwaliteitsmedewerker, jou als personeelsfunctionaris. En voor jullie als team, jullie als school, jullie als stichting. Samen zijn jullie verantwoordelijk voor het geven van goed onderwijs; iedereen vanuit zijn eigen taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Overal in de tekst staat dat “je” iets moet doen: bepaal wie samen dat bij jouw organisatie is en ga er mee aan de slag.

## Voor gespecialiseerd en regulier onderwijs

De K(S)O is toepasbaar voor de onderwijssoorten PO, SO, SBO, VO, VSO en PrO. De teksten zijn zo geschreven dat ze universeel toepasbaar zijn. Daar waar iets echt specifiek voor een bepaalde sector verplicht is, is dit duidelijk aangegeven.

## Verplichte documenten

In de (onderwijs)wetgeving is er een aantal verplichte documenten, zoals het schoolplan. Daar moet je wel iets voor hebben vastgesteld en vaak moet een (G)MR daar ook nog iets mee. De K(S)O maakt onderscheid tussen vaststellen en vastleggen. Soms volstaat het om het met elkaar ergens over eens te worden. Maar soms moet je het ook kunnen terugvinden. In dat geval spreekt de ISO 9001 over “vastleggen van gedocumenteerde informatie”. Dat mag overigens in een beleidsstuk, maar een foto van een whiteboard is ook een vastlegging. Mits het maar terug te vinden is voor diegenen die het nodig hebben of het moeten kunnen inzien.

## Verplichte acties

Als je het maximale uit je kwaliteitsmanagementsysteem wil halen, dan moet je ook alles wat er staat bij “dit moet je doen” geregeld hebben. Stel dat je je wilt laten certificeren, dan zal de externe auditor kijken of hij dit tegenkomt in de praktijk (cultuur en gedrag) en in beleid (systeem). Maar is certificering niet nodig, dan kun je sommige onderdelen niet of later inrichten, zoals de interne audits of de directiebeoordeling. Je zult je natuurlijk altijd moeten houden aan alle toepasselijke wet- en regelgeving. Het gaat te ver om die allemaal in deze normteksten te verwerken. Denk aan de eisen uit de Arbowet of de CAO. Dat hoort immers bij de normale bedrijfsvoering voor elke organisatie. We hebben de grondslag vanuit de onderzoekskaders van de onderwijsinspectie en de ISO 9001:2015 norm overal toegevoegd, zodat je eventueel kunt opzoeken wat daar precies staat.

# Inleiding

## Achtergrond

In november 2011 werd tijdens Hét Congres van LECSO, door een aantal gespecialiseerd onderwijsinstellingen (Yulius, Horizon, BOOR, RENN4, De Ambelt en de Aloysiusstichting), REC Rijnmond en LECSO de eerste versie van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs (hierna: de K(S)O) aangeboden. De wens van deze partners was om hiermee een pragmatische handreiking te verstrekken waarmee onderwijsbesturen en -scholen een integraal kwaliteitsmanagementsysteem kunnen inrichten, met als uitgangspunten:

- Aansluiten bij de kernwaarden, processen en praktijken van besturen en samenwerkingsverbanden in het (speciaal) onderwijs;
- Het voldoen aan de eisen uit het onderzoekskader van de inspectie voor het onderwijs;
- Het voldoen aan de eisen van de ISO 9001:2015 norm waardoor externe certificering tot de mogelijkheden behoort.

De K(S)O bestaat uit twee delen: het K(S)O Normenkader en de Leeswijzer. Het normenkader is zoveel mogelijk “ISO9001-proof” geschreven. De Leeswijzer toont de interpretatie van die verschillende normen, met verschillende voorbeeld- en referentiedocumenten. Bij beide documenten hebben onderwijsprofessionals uit het hele land meegedacht over de bewoordingen en voorbeelden die worden genoemd. Daarmee is de K(S)O ook echt voor en door de onderwijsbranche gemaakt.

Sinds 2011 hebben vele honderden geïnteresseerden onderwijsprofessionals, van bestuurder tot onderwijsassistent, zich laten voorlichten over of opleiden tot interne auditor op basis van de K(S)O. Veel organisaties gebruiken de K(S)O of onderdelen daarvan ook als kapstok voor hun eigen kwaliteitssysteem, vaak in combinatie met verschillende kwaliteitsinstrumenten. Op dit moment zijn ruim 120 scholen en 8 besturen (40% van het GO) ook officieel ISO 9001:2015 gecertificeerd.

## Update 2024: (KS)O FastRead

Het document dat voor u ligt is ontwikkeld in opdracht van de Sectorraad Gespecialiseerd Onderwijs (Sectorraad GO). De Sectorraad GO heeft op basis van goede resultaten uit de sector de K(S)O omarmd als methodiek voor kwaliteitsverbetering, echter nadrukkelijk zonder dat zij de norm wil verplichten voor haar leden. Het doel van de update was om te komen tot een actualisatie van het normenkader en het aanbrengen van een meer duidelijke verbinding met het onderzoekskader van de onderwijsinspectie. De compatibiliteit met de ISO 9001:2015 norm moest echter blijven bestaan, waardoor de tekst van de K(S)O slechts minimaal kon worden aangepast. Secundair was de opdracht om de tekst zo te schrijven dat ook het regulier onderwijs (PO en VO) de K(S)O kunnen gebruiken. De auteurs van deze FastRead, beiden al vanaf de 1e versie betrokken bij de K(S)O, hebben zich hard gemaakt om per rubriek de bedoeling, het beoogde effect en de (wettelijke) verplichtingen en documenten die de K(S)O vraagt te beschrijven. Door niet op indicator-niveau maar per rubriek deze perspectieven te beschrijven, menen zij een toegankelijk document te hebben opgeleverd wat het makkelijker maakt om de norm te gebruiken. Ook in deze versie hebben verschillende onderwijsprofessionals meegelezen en suggesties gedaan voor verbetering.

November 2024,  
Colette Dams en Ellen Ros

# 1.

## Koers

Het domein Koers vormt het startpunt van het managementsysteem en de PDCA-cirkel. Vanuit een grondige en brede oriëntatie op de gehele context formuleert de organisatie haar ambities en leidende principes. Op basis hiervan worden alle verdere plannen en processen uitgewerkt, bij voorkeur in nauwe afstemming met medewerkers en andere belanghebbenden. De K(S)O vraagt om passend leiderschap en eigenaarschap van alle medewerkers, en een sterke kwaliteitscultuur. Ook voor innovatie en verbeterprojecten is het belangrijk om vanuit de PDCA-cirkel te werken en goed de samenhang met de ambities van de organisatie aan te geven.

<b>1.1 Koers – Oriëntatie</b>	<b>De leiding houdt zicht op de factoren die essentieel zijn voor het realiseren van de ambities van de organisatie.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Hier begint de “Plan”: de start van de PDCA-cyclus op organisatieniveau. Je weet welke vragen en eisen je belanghebbenden hebben. Je weet welke (toekomstige) ontwikkelingen van invloed zijn op je organisatie, zoals de arbeidsmarkt, wetgeving, demografie, politiek, klimaatverandering en milieufactoren. Je hebt helder welke kansen en risico’s er zijn en bepaalt hoe je daarop moet reageren of anticiperen. Op basis van eerder behaalde resultaten en ervaringen weet je ook wat je anders moet doen in de toekomst.
<b>Wat is het effect?</b>	Je bent ‘in control’, wordt niet verrast en kunt tijdig anticiperen doordat je goed op de hoogte bent van wat er om je heen gebeurt. Dit vormt een goede basis voor verdere uitwerking in missie, visie en beleid.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je voert een brede omgevingsanalyse uit, maakt een SWOT-analyse en bepaalt welke belanghebbenden relevant zijn voor je organisatie. Je stelt vast wat je onderwijs- en ondersteuningsaanbod is en voor welke doelgroep(en). Hierbij hoort ook welke opbrengsten je met je onderwijs wilt realiseren en welke je in de afgelopen periode hebt behaald. Verder bepaal je welke wet- en regelgeving van toepassing is en hoe je daaraan blijft voldoen. Je voert deze analyses zo vaak uit als nodig en bepaalt daarbij ook tot welk niveau je dit moet doen (bestuur, OKE of lager) en wie je hierbij wil betrekken.
<b>Verplichte documenten</b>	Schoolondersteuningsprofiel (per 1-8-25 ondersteuningsaanbod van de school), ondersteuningsplan (voor SWV'en), schoolplan, schoolgids
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP0, OP1, OR1, OR2, SKA1, SKA2, BKA1, BKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	4.1, 5.1.2, 6.1.1, 6.1.2, 8.1

<b>1.2 Koers – Leiderschap</b>	<b>De leiding demonstreert eigenaarschap, draagt de missie en visie van de organisatie uit en zet de koers uit.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	In een dialoog met je belanghebbenden kom je tot een gezamenlijke missie, visie en strategie. Het is voor iedereen duidelijk waar de organisatie naartoe werkt en waarom, zowel op de lange termijn als voor de dagelijkse gang van zaken. Daarbij hoort ook dat je als leidinggevende(n) faciliteert dat het beleid kan worden uitgevoerd, dus dat er competente medewerkers zijn die zich met de juiste middelen en materialen kunnen focussen op hun kern- en ontwikkelingstaken. Je monitort de voortgang van alle plannen zodat je kunt bijsturen als dat nodig is.
<b>Wat is het effect?</b>	Iedereen in de organisatie is zich bewust van de maatschappelijke opdracht en werkt vanuit de missie en visie van de organisatie samen aan de ambities. Er zijn vakbekwame medewerkers die daar met overtuiging aan werken en gefaciliteerd, gehoord en gezien worden.
<b>Wat moet je doen?</b>	Op basis van je analyses uit Koers – Oriëntatie formuleer je een heldere missie, visie en kernwaarden. Je werkt dit uit in SMART-geformuleerde doelen, beleid en plannen op verschillende niveaus in de organisatie. Bestuurlijke en schoolplannen voldoen aan de wettelijke eisen qua inhoud. Je zorgt voor draagvlak en tegenspraak door medewerkers en belanghebbenden te betrekken en duidelijk te maken wat ieders bijdrage is. Als leiding geef je hierin het goede voorbeeld. Je plant en budgetteert de benodigde mensen, middelen en materialen. Je richt een planning- en control cyclus in voor monitoring en sturing op bedrijfsvoering en (onderwijs)inhoud, met gebruik van passend kwaliteitsinstrumentarium. Je zorgt met je financieel beleid voor een transparante, doelmatige en rechtmatige verwerving en besteding van middelen en waarborgt de continuïteit van de organisatie.
<b>Verplichte documenten</b>	Schoolplan, jaarplan, bestuurs- en schoolformatieplan, begroting, jaarverslag, voortgangsrapportages, schoolgids
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP0, OP1, OP2, OP4, VS1, VS2, OR1, OR2, SKA1, SKA2, SKA3, BKA1, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	5.1, 5.2, 5.3, 6.2.1, 6.2.2, 7.1, 8.1

<b>1.3 Koers – Vernieuwing</b>	<b>De leiding zorgt voor beheerste ontwikkeling en invoering van nieuw en bijgesteld aanbod in lijn met de ambities van de organisatie.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Voordat je iets nieuws (een nieuwe methode, ICT-applicatie of heel andere werkwijze) invoert, zorg je dat je goed hebt nagedacht over kosten, effecten, kansen en risico's. Van idee tot implementatie en evaluatie zit er een plan achter en je gaat pas 'live' als je zeker weet dat het goed is voor de organisatie, voor de medewerkers en voor de leerlingen en andere belanghebbenden. Projecten en grotere verbeteracties hebben altijd een link met de ambities van de organisatie.
<b>Wat is het effect?</b>	Door projecten altijd te starten vanuit je strategie en ambities is het voor medewerkers en belanghebbenden duidelijk wat de reden van de verandering of vernieuwing is. Met een goed projectplan en duidelijke opdracht is de kans op een succesvolle implementatie groter. Ook voorkom je dat er tijd en geld weglopen met ad-hoc pilots en werkgroepen.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je hebt een vaste werkwijze voor projecten afgesproken, zodat je zeker weet dat er niets vergeten wordt. Iemand is aangesteld als verantwoordelijke. Van elke stap in het proces leg je goed vast wat de uitkomsten zijn en je doorloopt de hele PDCA-cirkel. Voor grote en kleine projecten geldt dat je aan de voorkant goed nadenkt over het beoogde resultaat en effect, maar ook hoe je straks gaat beoordelen/meten of je doel is bereikt. Tijdens het hele proces zorg je voor goede borging, communicatie, implementatie en evaluatie.
<b>Verplichte documenten</b>	(Project)plannen, eventuele wijzigingen en bijstellingen, evaluaties, besluit/goedkeuring op invoering, (eind)resultaten.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, SKA3, BKA1, BKA2 en BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	8.3

# 2.

## Organisatie

In het domein Organisatie worden afspraken gemaakt over het organisatiemodel, overlegstructuren, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB). Ook worden medezeggenschap en communicatie, zowel intern als extern, bepaald. Verder is bepaald wat tot het (kwaliteits) managementsysteem behoort. Daarbij wordt gezorgd voor actueel beleid en protocollen voor zaken die als kritisch worden beschouwd of door derden vereist zijn. Alle medewerkers moeten toegang hebben tot de voor hen relevante documenten. Tot slot is het belangrijk om te bepalen welke gebouwen, methoden, middelen en materialen nodig zijn om de (kern) processen uit te voeren en hoe dit onderhouden moet worden.



<b>2.1 Organisatie – Inrichting</b>	<b>De inrichting van de organisatie ondersteunt de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	De organisatie is zodanig ingericht dat duidelijk is wie welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft, inclusief de bijbehorende competenties en overlegstructuren. Daarbij heb je ook aandacht voor de (gewenste) organisatiecultuur. Medezeggenschap en toezicht heb je geregeld, evenals afspraken over interne en externe communicatie. Veranderingen in de structuur mogen geen negatieve impact hebben op de kwaliteit voor leerlingen.
<b>Wat is het effect?</b>	Deze rubriek gaat over de ruggengraat van je organisatie: als dit goed is ingericht, is voor iedereen duidelijk wie wat wanneer moet doen en vanuit welke leidende principes. Communicatie verloopt transparant en eenduidig. Ook is geborgd dat er dialoog en toezicht plaatsvindt, zowel intern als met ouders, leerlingen en belanghebbenden.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je stelt alle functies én rollen in de organisatie vast met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en competenties. Je richt effectieve en duidelijke overlegstructuren in (inclusief commissies en werkgroepen) en maakt afspraken over communicatie naar ouders, leerlingen, medewerkers en externen. Voor de taken en mandatering van bestuur en directie, medezeggenschap en toezicht volg je de wettelijke en/of brancherichtlijnen uit de WMS, CAO en de Code Goed Bestuur. Bij wezenlijke veranderingen in de inrichting, zoals een nieuwe functie of extra locatie, zorg je dat leerlingen of andere belanghebbenden hier zo min mogelijk last van hebben.
<b>Verplichte documenten</b>	Bestuurlijk- /schoolformatieplan, taakbeleid, overzicht inrichting organisatie, functiebeschrijvingen, managementstatuut, reglement (G)MR, reglement toezicht o.b.v. Code Goed bestuur
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, SKA3, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	6.3, 7.4

<b>2.2 Organisatie – Managementsysteem</b>	<b>De leiding richt een effectief managementsysteem in dat in lijn ligt met de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Bij alle processen in de organisatie draait de PDCA-cirkel, waardoor de organisatie de kwaliteit voortdurend bewaakt en verbetert waar mogelijk. Wanneer het extern verplicht is of wanneer je zelf vindt dat het belangrijk is, borg je dit door het vast te leggen in bijvoorbeeld beleid, een protocol of format en dit te delen met de mensen voor wie het van toepassing is. Je evalueert periodiek beleid en processen en stelt deze zo nodig bij.
<b>Wat is het effect?</b>	Met een integraal kwaliteitsmanagementsysteem heb je overzicht en vergeet je niets: het borgt je kwaliteit doordat je alle processen in beeld hebt, regelmatig evalueert en bijstelt indien nodig.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je brengt in kaart wat de sturende, primaire en ondersteunende processen zijn en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Waar het vanuit wet- of regelgeving moet, of wanneer je zelf vindt dat het van toegevoegde waarde is, werk je dit verder uit in procedures, werkinstructies en formats die voor medewerkers eenvoudig te vinden zijn. Je maakt afspraken over hoe je deze informatie deelt met medewerkers en hoe je documenten opstelt en bijstelt.
<b>Verplichte documenten</b>	Beschrijving van de scope (reikwijdte) van het managementsysteem, en de (wettelijk) vereiste (kwaliteits)documenten en instrumenten om de resultaten en opbrengsten van processen te meten. Zie ook domein Resultaten.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, BKA1, BKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	4.3, 4.4, 5.1, 6.1.1, 7.5, 8.1,

<b>2.3 Organisatie - Infrastructuur</b>	<b>De organisatie zorgt voor de beschikbaarheid en inzet van de benodigde middelen voor het realiseren van de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	De infrastructuur bestaat uit alles wat nodig is om je goed en veilig werk te kunnen doen, als medewerker of als leerling. Dit omvat zowel de gebouwen en de ruimtes als de systemen, (veiligheids)middelen en -tools, (les)methoden, toetsen en materialen die iedereen nodig heeft en gebruikt tijdens hun werk. Deze moeten in voldoende mate beschikbaar en in orde zijn, passend bij de eisen en behoeften die je in kaart hebt gebracht.
<b>Wat is het effect?</b>	Wanneer je de juiste middelen en materialen hebt en kunt leren en werken in een prettige en veilige werkomgeving, ben je productiever en is het werkplezier groter. Dit geldt zowel voor de medewerkers als voor de leerlingen en bezoekers.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je zorgt ervoor dat elke medewerker en leerling in een passende omgeving op veilige en efficiënte wijze kan werken met de benodigde middelen en materialen. Je zorgt ook dat dit voldoet aan wettelijke eisen, zoals de kerndoelen en basisvaardigheden, AVG/Informatieveiligheid, ARBO, HACCP en eisen vanuit beroepsrichtlijnen/codes. Je evalueert regelmatig of dit nog passend is.
<b>Verplichte documenten</b>	Meerjarenonderhoudsplan, RI&E, privacy-beleid, ontruimingsplan, keuringsrapporten van bv. speeltoestellen, brandveiligheidsmiddelen, machines in praktijklokalen. Ook: (schriftelijke) onderbouwing voor keuzes voor gebruikte methodes en toetsen, doorstroomtoets, LVS, etc.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP0, OP1, OP2, OP3, OP4, OP5, OP6, VS1, SKA1, SKA2, BKA1, BKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.1, 7.1.3, 7.1.4, 7.1.5, 8.1

# 3.

## Kern-processen

Het domein Kernproces beschrijft het primaire proces van elke onderwijsinstelling: de in-, door- en uitstroom van leerlingen. In dit domein bevinden zich de meeste raakvlakken met de wettelijke eisen uit het onderzoekskader van de inspectie. Voor ouders/verzorgers en verwijzers is het duidelijk welke doelgroep de school bedient en met welk aanbod. Het onderwijsprogramma gaat uit van ambitieuze doelen en wordt uitgevoerd in een doorlopende lijn van ontwikkeling. Waar relevant en/of vereist zijn er individuele plannen voor leerlingen, al dan niet met externe partners. Tussendoor wordt met betrouwbare metingen en evaluaties de voortgang bijgehouden. Opbrengsten worden bijgehouden en geanalyseerd, zodat ervan geleerd kan worden.

<b>3.1 Kernprocessen - Overeenkomst</b>	<b>De organisatie sluit een passende overeenkomst met haar leerling(en) of klant(en).</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	<p>Op het moment dat een leerling wordt ingeschreven, sluit je eigenlijk een contract af tussen de school en de leerling en zijn ouders/verzorgers. De leerling en zijn ouders/verzorgers mogen van de school en haar medewerkers verwachten dat deze zich tot het uiterste zal inspannen om aan de afgesproken doelen (qua aanbod en ondersteuning) te voldoen. En omgekeerd verwacht je ook dat de leerling en ouders/verzorgers zich aan de afspraken en regels houden, zoals aanwezig zijn bij ouderavonden en besprekingen over het kind.</p> <p>Belangrijk: voordat je een leerling inschrijft, moet je checken of ondersteuningsbehoefte en aanbod bij elkaar passen en of er mogelijke risico's kunnen optreden.</p>
<b>Wat is het effect?</b>	<p>Door vooraf goed te kijken of ondersteuningsvraag en aanbod van de school bij elkaar passen, en vervolgens de wederzijdse afspraken en doelen vast te leggen, is de kans groter dat de leerling succesvol het aanbod eigen maakt en een passende vervolgplek bereikt.</p>
<b>Wat moet je doen?</b>	<p>In het schoolondersteuningsprofiel (ondersteuningsaanbod van de school), op de website en in de schoolgids is duidelijk te zien wat de school aanbiedt voor welke doelgroep en hoe de aanmelding verloopt. Voordat je de leerling inschrijft, heb je gecontroleerd of aanbod en eventuele specifieke ondersteuningsvragen matchen, qua huisvesting, personeel, curriculum en leermiddelen, roostering en schoolklimaat (pedagogisch en sociaal veilig). Voor leerlingen in het (V)SO of die extra zorg en/of ondersteuning nodig hebben, zorg je voor passende plannen (OPP's indien wettelijk verplicht). Het onderwijsaanbod is gericht op het behalen van kerndoelen, PTA's enzovoort, en voldoet aan de wettelijke eisen. Voor elke leerling gaat het om passende én ambitieuze doelen, zowel cognitief als sociaal emotioneel.</p>
<b>Verplichte documenten</b>	<p>Schoolplan, schoolondersteuningsprofiel (ondersteuningsaanbod van de school), curriculum (kerndoelen, vakwerkplannen en/of PTA's), schoolgids inschrijving, TLV en OPP indien nodig (verplicht in het SBO/SO/VSO/PrO), maatwerk onderwijstijd/ingroeiplan indien nodig</p>
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	<p>OP0, OP1, OP2, OP3, OP4, SKA1</p>
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	<p>8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4</p>

<b>3.2 Kernprocessen – Uitvoering</b>	<b>Het onderwijs wordt op beheerste wijze uitgevoerd op basis van de overeengekomen afspraken.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Dit is waar het om draait op een school: leerlingen die goed onderwijs (doelgericht en samenhangend) krijgen, met ambitieuze doelen, die voldoende leren en zich ontwikkelen richting een passende uitstroombestemming, in een veilige, professionele omgeving. Het onderwijs en de zorgcyclus zijn zodanig ingericht dat je deze belofte aan de leerlingen kunt waarmaken en dit monitor je dan ook continu, zodat je kunt aanpassen wanneer het niet loopt zoals gepland.
<b>Wat is het effect?</b>	Door de planmatige uitvoering van het onderwijs en een effectieve cyclus van leerlingenzorg heeft de leerling een doorgaande lijn van ontwikkeling, passend bij zijn doelen. Door tijdige signalering en extra inzet wordt uitval van leerlingen voorkomen.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je zorgt voor een sterk pedagogisch-didactisch klimaat met bekwame en bevoegde mensen in het OP en OOP. Je betreft indien relevant (externe) specialisten in het proces. Het onderwijs- en veiligheidsbeleid, curriculum en eventuele individuele leerlingplannen (ingroeiplannen, OPP's indien wettelijk vereist) zijn de leidraad voor het handelen van het onderwijsteam en in de zorgcyclus. In een cyclisch proces verzamel, analyseer en bespreek je de voortgang en resultaten, zowel binnen de school als met de leerling en met de ouders. Je volgt klachten en incidenten, vertraging of versnelling in het onderwijsproces van de individuele leerling of de groep, en evalueert deze om ervan te kunnen leren. Je gebruikt en bewaart leerlinggegevens conform wet- en regelgeving.
<b>Verplichte documenten</b>	Toetsbeleid, afspraken over delen gegevens leerlingen (AVG), klachtbeleid, veiligheidsplan, leerlingvolgsysteem, leerlingdossiers incl. relevante c.q. verplichte plannen (OPP's, ingroeiplannen), resultaten en evaluaties, incidentenregistratie, curriculum. Indien van toepassing: stageplan, stageovereenkomst.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP0, OP1, OP2, OP3, OP4, OP5 (voor V(S)O en Pro), OP6, VS1, VS2, OR1, OR2, SKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	8.1, 8.2, 8.5, 8.6, 8.7, 9.1

<b>3.3 Kernprocessen – Afronding</b>	<b>De organisatie rondt de uitvoering beheerst af en leert hiervan.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Het onderwijs wordt beëindigd indien de gestelde ambitieuze doelen zijn bereikt, de leerling niet meer toelaatbaar is of wanneer in overleg anders wordt overeengekomen en er een passende vervolgplek is bepaald. Je houdt je hierbij aan de zorgplicht. Het is belangrijk om tijdig en in nauw overleg met de leerling en zijn ouders/verzorgers de overgang naar de vervolgplek voor te bereiden en te zorgen voor een goede overdracht en eventuele nazorg. Door op leerling-, groep- en schoolniveau de (leer)opbrengsten en uitstroom te evalueren, bepaal je of aan de (kwaliteits)afspraken wordt voldaan in lijn met de missie/visie en ambitie van de organisatie.
<b>Wat is het effect?</b>	Een zorgvuldig uitstroombepalingsproces zorgt ervoor dat je de individuele leerling en zijn ouders/verzorgers zo goed mogelijk begeleidt naar zijn volgende bestemming en indien nodig nazorg verleent. Door periodiek de voortgang van huidige en bestendiging van uitgestroomde leerlingen te evalueren, lever je input om je aanbod en aanpak te verbeteren.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je adviseert de leerling en ouders/verzorgers tijdig over de uitstroommogelijkheden en doet dit ambitieus en kansrijk. Leerlingen in het (speciaal) basisonderwijs maken de doorstroomtoets; in het voortgezet (speciaal) onderwijs geef je de mogelijkheid tot het behalen van (deel)certificaten of een diploma. Je zorgt voor een zo goed mogelijke transitie van je leerling naar zijn vervolgbestemming. Je hebt passende werkwijzen afgesproken rondom toetsing en afsluiting, stage (indien van toepassing), uitstroom, evaluatie, het volgen van de leerling, bestendiging, maar ook t.a.v. schorsen en verwijderen. Jaarlijks analyseer je de (eind)opbrengsten van het onderwijs en gebruik je deze om het onderwijs te verbeteren.
<b>Verplichte documenten</b>	Schorsing- en verwijderingsbeleid; voor V(S)O en PrO: stagebeleid, examenregeling
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP2, OP3, OP5, OP6, OR1, OR2, SKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.6, 8.5.1, 8.5.5, 9.1

# 4.

## Mensen

Mensen vormen een belangrijk onderdeel van het managementsysteem volgens de K(S)O. Dit vraagt om het werven van medewerkers en leidinggevenden met de vereiste competenties (en potentie) om de ambities en opdracht van de organisatie uit te voeren. Vervolgens vraagt de K(S)O dat deze nieuwe medewerkers goed ingewerkt worden, inclusief een introductie in het kwaliteitssysteem. Gedurende de carrière van de medewerker zal er ook geïnvesteerd moeten worden in gerichte scholing en kennisdeling, voor de professionele ontwikkeling van de medewerker en daarmee de kwaliteit van de organisatie. Elke medewerker weet wat zijn/haar bijdrage is aan de kwaliteit van de school; tijdens periodieke gesprekken bespreken leidinggevende en medewerkers dit samen. Van vertrekkende medewerkers verzamelt de organisatie informatie waarvan geleerd kan worden.

<b>4.1 Mensen – Overeenkomst</b>	<b>De organisatie werft en selecteert mensen met competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	De missie en visie van de organisatie leggen de basis voor de samenwerking en cultuur binnen de organisatie. Stel jezelf de vraag: Wat vinden we echt belangrijk, wat voor (nieuwe) medewerker hebben we nodig? Dit kan in de loop der jaren veranderen. Het is dus belangrijk om regelmatig naar je personeelsbestand én personeelsbeleid voor nu en in de toekomst te kijken.
<b>Wat is het effect?</b>	Door een zorgvuldig werving- en selectieproces zorg je dat je de juiste medewerkers binnenhaalt om de ambities van de organisatie te kunnen realiseren, ook in een tijd waarin het lastig is om goede mensen te krijgen.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je hebt inzichtelijk hoeveel personeel je nodig hebt, aan welke eisen zij moeten voldoen en waar deze mensen voor worden ingezet. Voordat je iemand aanneemt, toets je grondig of zij voldoen aan de criteria of maak je een beredeneerde keuze indien dit niet het geval is. Je zorgt voor een duidelijke functie- en taakomschrijving en arbeidsovereenkomst waardoor helder is wat er van de medewerker wordt verwacht en hoe het functioneren wordt geëvalueerd. Er wordt voldaan aan de eisen rondom sollicitaties, dossiervorming, contractbeheer en privacy.
<b>Verplichte documenten</b>	Bestuurlijk- en schoolformatieplan, werkverdelingsplan, personeelsdossier met ten minste de arbeidsovereenkomst, overzicht ervaring/ontwikkeling, diploma's, VOG en indien van toepassing andere verplichte documenten en registraties.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	BKA1, BKA2, SKA1, SKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.2

<b>4.2. Mensen – Ontwikkeling</b>	<b>De organisatie faciliteert een doelgerichte ontwikkeling van haar mensen in lijn met de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Je beschikt over een team van kundige, bekwame en bevoegde medewerkers. Het is voor alle collega's duidelijk welke bijdrage van hen wordt verwacht, zowel voor hun eigen functie of rol als in het kader van het behalen van organisatiedoelen. Op basis daarvan werk je medewerkers goed in en worden zij (bij)geschoold. Je hebt beleid opgesteld over de benodigde (door)ontwikkeling van je medewerkers. Je draagt zorg voor kennisdeling en medewerkers nemen hierin ook hun eigen verantwoordelijkheid.
<b>Wat is het effect?</b>	Door medewerkers tijd en ruimte te geven voor toekomstbestendige, persoonlijke en professionele ontwikkeling voelen zij zich serieus genomen en blijven ze aangesloten bij de organisatie. En door medewerkers actief te betrekken bij de schoolontwikkeling (steeds blijven terugkijken, evalueren en werken naar verbetering) wordt hun handelen betekenisvol en wordt het eigenaarschap vergroot.
<b>Wat moet je doen?</b>	Voor alle functies en medewerkers heb je bepaald wat zij nodig hebben qua informatie, kennis en competenties om hun werk nu en in de toekomst goed te kunnen doen. Je zorgt voor een passend inwerkprogramma inclusief kennis over het kwaliteitsmanagementsysteem. Je bepaalt wat er nodig is aan deskundigheidsbevordering (scholing, maar ook kennisdeling via bijvoorbeeld supervisie of intervisie) voor nu en de komende jaren en reserveert hier tijd en geld voor. Je legt vast wat medewerkers aan professionele ontwikkeling doen en met welk resultaat. Je evalueert regelmatig de gevolgde scholing zodat je weet of de professionaliseringsactiviteiten voldoende effectief zijn geweest.
<b>Verplichte documenten</b>	Bewijs van (behaalde) competenties, dus onder meer certificaten/diploma's, VOG, registratie van bij- en nascholingen, opleidingsplan. Voor wie van toepassing ook verplichte (her)registraties in kwaliteitsregister vanuit de eigen discipline (BIG, schoolleider etc.)
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, BKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.6, 7.2, 7.3, 9.1



<b>4.3 Mensen – Evaluatie</b>	<b>De organisatie beoordeelt de bijdrage van de mensen aan het realiseren van de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Leidinggevenden en medewerkers bespreken periodiek met elkaar hoe het gaat aan de hand van heldere criteria en afspraken. Het gaat hierbij zowel over het eigen functioneren in het werkproces als over de bijdrage aan de school/organisatieontwikkeling. Bij vertrekkende medewerkers vraag je na wat je nog van hen kunt leren.
<b>Wat is het effect?</b>	Iedereen draagt bij aan de kwaliteit en het behalen van de doelen van de organisatie. Door dit regelmatig te evalueren maak je inzichtelijk waar medewerkers verder in kunnen ontwikkelen.
<b>Wat moet je doen?</b>	Stel een passende systematiek vast waarmee je periodiek het functioneren van de medewerker kunt beoordelen, zowel het uitvoeren van de specifieke taak of opdracht als het leveren van de bijdrage aan de organisatiedoelen. Voor elke functie(groep) zijn de afspraken en criteria over de evaluatie helder, inclusief hoe de uitkomsten van de gesprekken worden opgevolgd. Haal ook informatie op bij vertrekkende medewerkers en bespreek met elkaar of je hier iets van kunt leren.
<b>Verplichte documenten</b>	Personeelsdossiers met verslaglegging ontwikkeling competenties.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA3, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.2, 9.1

# 5.

## Partners

Elke organisatie werkt samen met diverse externe partners, zowel rondom de leerling(en) als op organisatieniveau. De K(S)O onderscheidt drie typen partners: samenwerkingspartners, derden en leveranciers. Met samenwerkingspartners wordt in de keten of in het kernproces specifiek rondom de leerling samengewerkt. Derden zijn mensen die in de organisatieprocessen opereren, zoals ZZP'ers, vrijwilligers of uitzendkrachten. Leveranciers zijn partners waarbij producten of diensten worden ingekocht. Het bestuur of de school moet met name bij kritische partners – wiens functioneren, product of dienst van grote invloed is op het onderwijs of de organisatie als geheel – van tevoren vaststellen en vastleggen welke doelen en afspraken er zijn opgesteld en gemaakt, tegen welke criteria en hoe en wanneer de samenwerking geëvalueerd wordt.

<b>5.1 Partners – Samenwerking</b>	<b>De organisatie werkt samen met partners om de koers te realiseren.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Je hebt goed zicht op je vaste en incidentele samenwerkingspartners, zowel op bestuurlijk, school- als leerlingniveau. Je weet welke afspraken (bv. over stage, symbiose, zorgpartners) er zijn, waar kansen en risico's zitten en waar je op moet sturen en dit evalueer je ook periodiek, zodat je indien nodig kunt bijsturen.
<b>Wat is het effect?</b>	Door een goed overzicht te hebben van je samenwerkingspartners en afspraken vast te leggen en periodiek te evalueren, kun je je eigen kwaliteit en effectiviteit verbeteren en eventuele risico's inschatten. Je hebt niet altijd een autonome keuze, maar je kunt wel zo goed mogelijk anticiperen of reageren op zaken die minder goed lopen in de samenwerking.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je hebt de doelen en afspraken met samenwerkingspartners in beeld en je weet waar eventuele risico's kunnen optreden. Je evalueert periodiek de voortgang, treft zo nodig maatregelen en legt dit vast. Let op: dit geldt zowel op organisatie-/schoolniveau als wanneer er een partner voor een specifieke leerling nodig is. In het laatste geval moeten leerling en ouders hier ook over worden geïnformeerd en/of bij worden betrokken.
<b>Verplichte documenten</b>	Uitkomsten van partnerevaluaties en maatregelen. Indien specifiek voor leerlingen: afspraken met betreffende (zorg/stage/onderwijs) partner als onderdeel van het OPP/leerlingdossier.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	OP2, OP5 (voor V(S)O en PrO), OP6, SKA2, SKA3, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.1, 8.4, 9.1

<b>5.2 Partners – Derden</b>	<b>De organisatie zet derden in om de koers te realiseren.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Onderwijsorganisaties maken veelvuldig gebruik van derden. Denk aan flexpool, uitzendbureaus, vrijwilligers, stagiaires, interim leidinggevend en zovoort. Het is belangrijk dat deze externen handelen in lijn met de leidende principes en afspraken van de organisatie. Je zorgt er dus voor dat zij de benodigde scholing, procedures en beleid/documentatie kennen en kunnen gebruiken.
<b>Wat is het effect?</b>	Door mensen die niet bij je in dienst zijn, maar wel meewerken in je organisatie – als ZZP'er, stagiaire, uitzendkracht of vrijwilliger – goed in te werken en mee te nemen in je kwaliteitsstandaarden, borg je dat zij voldoen aan de kwaliteitsstandaarden van de organisatie.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je stelt vrijwilligers- en stagebeleid op en regels voor hulpouders in de school. Je denkt na over de eisen voor competenties, diploma's en/of het hebben van een VOG. Je legt afspraken met uitzendbureaus en/of ZZP'ers (volgens wet DBA) vast in contracten, voor vrijwilligers en stagiaires in overeenkomsten en je evalueert deze op afgesproken momenten. En omdat deze mensen meewerken in jullie organisatie en processen, werk je ze goed in en neem je ze mee in het kwaliteitssysteem. Je zorgt ervoor dat ze over de juiste toegang, informatie en documentatie beschikken om hun taken te kunnen uitvoeren.
<b>Verplichte documenten</b>	Uitkomsten van evaluaties en eventuele maatregelen. Voor zover vereist: dossier met ten minste (inleen/stage)contract of overeenkomst, VOG, evt. registraties
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA2, SKA3, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.1, 8.4, 9.1

<b>5.3 Partners – Leveranciers</b>	<b>De organisatie neemt diensten en producten af die bijdragen aan het realiseren van de koers.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Voor een aantal leveranciers geldt dat als zij niet, niet tijdig of niet de juiste kwaliteit producten of diensten leveren, dit grote gevolgen heeft voor jullie eigen processen en kwaliteit. Met deze ‘kritische’ leveranciers maak je goede afspraken die je periodiek evalueert.
<b>Wat is het effect?</b>	Door duidelijke afspraken te maken met je leveranciers, met heldere (kwaliteits)eisen en deze periodiek te evalueren, verklein je de risico’s van foutieve leveringen of diensten. Zo verminder je de kans op eventuele schade en/of belemmeringen in je eigen processen.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je bepaalt welke eisen je stelt aan producten, diensten en leveranciers. Die criteria kunnen gaan over prijs, kwaliteit en levertijd, wet- en regelgeving (bijvoorbeeld aanbesteding), maar ook of de leverancier/het product past bij je missie en visie (bijvoorbeeld over duurzaamheid). Je legt afspraken met deze leveranciers vast en plant periodieke evaluaties. Je legt de uitkomsten en maatregelen hiervan vast en neemt deze mee in de (her)beoordeling van leveranciers.
<b>Verplichte documenten</b>	Uitkomsten van leveranciersbeoordelingen en eventuele maatregelen.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	BKA2
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	7.1.1, 8.4, 9.1

# 6.

## Resultaten

In een onderwijsorganisatie worden in alle processen voortdurend data verzameld met de resultaten uit de verschillende processen. Bijvoorbeeld tevredenheidsmetingen, klachten/incidenten, feedback of complimenten, en natuurlijk de resultaten van de leerlingen. Maar ook de informatie over het functioneren van je medewerkers. Al deze data worden geanalyseerd en geïdentificeerd, opdat je kunt besluiten of er maatregelen genomen moeten worden. In de jaarlijkse directiebeoordeling bepaalt de leiding of de verzamelde data voldoende informatie opleveren en of het kwaliteitssysteem bijstelling behoeft. De evaluaties en maatregelen moeten worden vastgelegd. Belangrijk is de dialoog en communicatie met interne en externe belanghebbenden over de verantwoording en opvolging.

<b>6.1 Resultaten – Toetsing</b>	<b>De organisatie meet en verzamelt informatie over haar resultaten.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Er is te leren van resultaten en trends op het gebied van bedrijfsvoering, personeelsbeleid, tevredenheid, onderwijsopbrengsten, het kwaliteitsmanagementsysteem zelf, kansen en risico's. Door dit periodiek te meten, te analyseren en te duiden, kun je bepalen of je (nog steeds) met de juiste dingen bezig bent en voldoende resultaat behaalt of voortgang boekt. Let er op dat je ook het meetinstrument en het meetproces zelf evalueert: meet je de juiste dingen op een passende manier?
<b>Wat is het effect?</b>	Door structureel en systematisch een thermometer in alle (besturende, ondersteunende en primaire) processen van de organisatie te steken, houd je goed zicht op de kwaliteit ervan en kun je tijdig anticiperen of verbetermaatregelen nemen. Je meet alleen wat je wil meten, op een efficiënte en effectieve manier.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je bepaalt welke data je verzamelt, hoe vaak je deze meet en op welke manier. Je analyseert deze data en bepaalt met welke uitkomst (volgens je ambities) je tevreden bent. Dit zijn in ieder geval resultaten uit het primaire proces: van het onderwijs en de onderwijsondersteuning. Je spreekt verder af hoe en welke feedback je verzamelt van belanghebbenden (leerlingen, ouders, medewerkers, samenwerkingspartners, leveranciers enzovoort). Je voert daarnaast periodieke interne audits uit op de verschillende processen om te kunnen toetsen of je aan je eigen en externe (kwaliteits) standaarden voldoet. Verder neem je ook de complimenten, klachten en incidenten cyclisch onder de loep. De uitkomsten van de metingen deel en bespreek je met belanghebbenden en je bepaalt passende maatregelen.
<b>Verplichte documenten</b>	Uitkomsten van diverse metingen, zoals onderwijsopbrengsten, sociale veiligheid, tevredenheid medewerkers, leerlingen en ouders; rapportages van interne audits.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	VS1, VS2, OR1, OR2, SKA1, SKA2, SKA3, BKA1, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	9.1, 9.2

<b>6.2 Resultaten - Reflectie</b>	<b>De leiding reflecteert op de resultaten van de organisatie.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Als sluitstuk en nieuwe start van je PDCA-cyclus op organisatieniveau voer je minimaal jaarlijks een analyse uit op je integrale (kwaliteits)managementsysteem met als centrale vraag: helpen de inrichting, beleid, processen, instrumenten en resultaten om je maatschappelijke opdracht en ambities te realiseren? Dit wordt ook wel de directiebeoordeling of management review genoemd. Het niveau waarop je deze analyse uitvoert (bestuur of school) hangt af van de scope van het managementsysteem.
<b>Wat is het effect?</b>	Door kritisch naar jezelf, je organisatie en de steeds veranderende context te kijken, kun je besluiten om bepaalde dingen anders te gaan doen, of meer of juist minder of helemaal niet. Een gedegen directiebeoordeling dwingt je los te komen van de waan van de dag en even boven de organisatie te gaan hangen om te leren en te verbeteren. Bovendien heb je zo alle informatie voor een (kwaliteits)jaarverslag bij elkaar.
<b>Wat moet je doen?</b>	Alle verzamelde informatie (uit 1.1 en 6.1) breng je in samenhang met elkaar en je reflecteert hierop. Dit is input voor de directiebeoordeling, die ten minste jaarlijks wordt uitgevoerd als onderdeel van je beleidscyclus. In de directiebeoordeling trek je conclusies of het managementsysteem en het gevoerde beleid effectief zijn in relatie tot de missie en visie van de organisatie, kansen en risico's en relevante interne en externe ontwikkelingen. Ook de effectiviteit van eerder genomen maatregelen wordt hierin meegenomen.
<b>Verplichte documenten</b>	Beslissingen en maatregelen n.a.v. de conclusies uit de directiebeoordeling.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, SKA3, BKA1, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	9.1.3, 9.3

<b>6.3 Resultaten – Maatregelen</b>	<b>De leiding neemt passende maatregelen zonder onnodig uitstel om de resultaten en het managementsysteem te verbeteren.</b>
<b>Wat is de bedoeling?</b>	Je neemt zo snel mogelijk adequate maatregelen naar aanleiding van je metingen en reflecties. Je legt vast wie wat wanneer gaat doen. Ook bepaal je hoe je gaat meten of de maatregelen effectief zijn. Dit volg je dan ook. Zo maak je de PDCA-cyclus rond.
<b>Wat is het effect?</b>	Je creëert inzicht en overzicht door maatregelen en verbeteracties goed te beleggen en op te volgen. Door ook hier doelen te stellen en afspraken te maken over hoe, wanneer en door wie die gerealiseerd gaan worden, committeert iedereen zich hieraan. Je hebt hiermee ook weer input voor de nieuwe PDCA-cycli. Zo krijg je een lerende organisatie.
<b>Wat moet je doen?</b>	Je zorgt voor een snelle opvolging wanneer je verbeterkansen of risico's signaleert en legt afspraken hierover vast inclusief het doel en beoogde (leer)effect. Je informeert de belanghebbenden en betreft hen zo nodig bij het traject. Je gebruikt deze stap als input voor nieuwe of bijgestelde doelen, die je vervolgens ook weer monitort en evalueert.
<b>Verplichte documenten</b>	Verbeterpunten(overzicht), genomen maatregelen en de resultaten van die maatregelen.
<b>Grondslag inspectie onderzoekskader</b>	SKA1, SKA2, SKA3, BKA1, BKA2, BKA3
<b>Grondslag ISO 9001:2015</b>	9.3.3, 10

# Kwaliteitsnorm

## (Speciaal) Onderwijs

De K(S)O bestaat uit zes domeinen met elk drie rubrieken. Onder elke rubriek is een aantal indicatoren opgenomen. Hierin zijn alle eisen uit de onderzoekskaders van de inspectie voor het funderend onderwijs en de ISO 9001:2015 norm verwerkt. Onderstaand de integrale tekst van de norm.



# 1. Koers

## 1.1 Oriëntatie: De leiding houdt zicht op de factoren die essentieel zijn voor het realiseren van de ambities van de organisatie.

1.1.1	De organisatie voert een omgevingsanalyse uit en stelt daarbij de relevante interne en externe factoren vast.
1.1.2	De organisatie stelt vast welke belanghebbenden relevant zijn voor de organisatie, en wat hun eisen en wensen zijn.
1.1.3	De organisatie stelt vast welke diensten met welke opbrengsten verleend worden aan welke belanghebbenden, en hoe hierover wordt gecommuniceerd.
1.1.4	De organisatie stelt vast welke wet- en regelgeving relevant is voor de organisatie en hoe die bijgehouden en toegepast wordt in de organisatie.
1.1.5	De organisatie monitort en evalueert informatie over bovenstaande punten.

## 1.2 Leiderschap: De leiding demonstreert eigenaarschap, draagt de missie en visie van de organisatie uit en zet de koers uit.

1.2.1	De leiding formuleert missie, visie en strategie, rekening houdend met belanghebbenden, maatschappelijke opdracht, waarden en cultuur van de organisatie, en draagt deze uit.
1.2.2	Zij doet dit ten minste op de gebieden van klanttevredenheid, onderwijskunde, professionalisering, veiligheid, schoolklimaat en voortdurende verbetering.
1.2.3	De leiding werkt missie, visie en strategie uit in beleid, evalueerbare doelstellingen en zorgt voor concrete plannen van aanpak op de verschillende niveaus en onderdelen in de organisatie.
1.2.4	De leiding zorgt ervoor dat beleid en plannen consistent en relevant zijn, naar klanttevredenheid en verbetering streven en worden gebaseerd op de eerdergenoemde (in 1.1.) analyses.
1.2.5	De leiding zorgt ervoor dat mensen beleid en plannen begrijpen, en maakt afspraken met hen over hun bijdrage aan de realisatie daarvan.
1.2.6	De leiding zorgt ervoor dat de competenties en middelen die nodig zijn voor de realisatie van beleid en plannen beschikbaar zijn.
1.2.7	De leiding zorgt er voor dat verwerving en besteding van middelen rechtmatig, doelmatig, transparant en integer verloopt en dat de continuïteit van de organisatie gewaarborgd is.
1.2.8	De leiding monitort en ondersteunt de realisatie van beleid en plannen op basis van relevante gegevens en stuurt waar nodig bij.

## 1.3 Vernieuwing: de leiding zorgt voor beheerste ontwikkeling en invoering van nieuw en bijgesteld aanbod in lijn met de ambities van de organisatie.

1.3.1	De organisatie stelt een proces vast voor planvorming, ontwikkeling, toetsing, invoering en onderhoud van nieuwe dienstverlening.
1.3.2	Voor elke vernieuwing heeft de organisatie een plan van aanpak vastgelegd met daarin: de eisen waaraan de dienst of het product moet voldoen; benodigde infrastructuur, capaciteit en competenties; beoogde resultaten; te nemen stappen; te borgen risico's; tussen- en eindevaluaties; toetsen en keuringen; gewenste interne en externe communicatie; toedeling van verantwoordelijkheden; en gedocumenteerde informatie.
1.3.3	De organisatie zorgt ervoor dat het plan van aanpak wordt gevolgd, tussendoor wordt geëvalueerd en zo nodig op basis van de tussenevaluaties wordt bijgesteld.
1.3.4	De organisatie wijst een verantwoordelijke aan die het resultaat van de vernieuwing of wijziging beoordeelt en goedkeurt voordat deze aan de klant wordt aangeboden of in gebruik wordt genomen.
1.3.5	De stappen in het proces, de eisen, de resultaten, de evaluaties en de bijstellingen worden vastgelegd.

## 2. Organisatie

### 2.1 Inrichting: de inrichting van de organisatie ondersteunt de koers.

2.1.1	De inrichting van de organisatie is afgestemd op de resultaten van het onderdeel Koers.
2.1.2	Voor elke rol en functie binnen het managementsysteem van de organisatie is vastgesteld wat taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn en welke competenties hiervoor nodig zijn.
2.1.3	Intern en extern overleg en communicatie vinden doelgericht plaats, waarbij is vastgesteld wie wanneer waarover hoe met wie communiceert.
2.1.4	Medezeggenschap van en intern toezicht door toezichthouders, medewerkers, ouders en leerlingen wordt uitgevoerd zoals afgesproken.
2.1.5	Organisatieveranderingen vinden beheerst plaats; de leiding bewaakt dat de prestaties voor klanten op kwaliteitsniveau blijven.

### 2.2 Managementsysteem: de leiding richt een effectief managementsysteem in dat in lijn ligt met de koers.

2.2.1	Vanuit het onderdeel Oriëntatie volgen scope en processen van het managementsysteem (waaronder input/output, samenhang, volgorde, werking en reikwijdte).
2.2.2	Vanuit het onderdeel Oriëntatie volgt de wijze waarop de processen ingericht, geborgd, onderhouden en verbeterd worden.
2.2.3	De organisatie legt gedocumenteerde informatie vast voor zover dat nodig is voor het bereiken van effectieve resultaten en voor zover deze norm en toepasselijke wet- en regelgeving dat verplicht stellen.
2.2.4	De leiding toont verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij de opzet, inrichting, implementatie, verbetering en effectiviteit van het managementsysteem.
2.2.5	De organisatie zorgt er voor dat elke medewerker toegang heeft tot die gedocumenteerde informatie die zij nodig hebben om hun werk goed uit te voeren.
2.2.6	De organisatie maakt passende afspraken voor het opstellen, goedkeuren, bijhouden, evalueren, beveiligen, distribueren, archiveren, wijzigen, verbeteren en vernietigen van gedocumenteerde informatie.

### 2.3 Infrastructuur: de organisatie zorgt voor de beschikbaarheid en inzet van de benodigde middelen voor het realiseren van de koers

2.3.1	De organisatie stelt vast welke werk- en leeromgeving en welke infrastructuur benodigd is om haar processen te kunnen uitvoeren. Het betreft hier de maatschappelijke, (ortho)pedagogische, (ortho)didactische, psychologische als fysieke omgeving en klimaat als ook de infrastructuur (zoals gebouwen, werkruimten en lokalen, vervoer, voorzieningen, informatiesystemen, medische en andere hulpmiddelen, leermiddelen, toets- en meetinstrumenten, e.a.).
2.3.2	De organisatie stelt de benodigde infrastructuur en werkomgeving beschikbaar en zorgt voor inzet op de beoogde wijze.
2.3.3	De organisatie neemt passende maatregelen om de veiligheid, bedrijfszekerheid, juistheid, betrouwbaarheid, (toekomstige) en bruikbaarheid van de infrastructuur en de werkomgeving te borgen.

## 3. Kernproces

### 3.1 Overeenkomst: de organisatie sluit een passende overeenkomst met haar leerling(en).

3.1.1	De organisatie heeft voor elke (potentiële) doelgroep vastgesteld wat voor deze doelgroep het (potentiële) aanbod is dat de organisatie kan of wil bieden, hoe voor deze doelgroep het proces van instroom verloopt en hoe hierover wordt gecommuniceerd.
3.1.2	De organisatie inventariseert de expliciete en impliciete eisen, wensen en mogelijkheden van elke afzonderlijke leerling met inachtneming van relevante wettelijke eisen en stelt vast wat het beoogd resultaat van het onderwijs of overige diensten is.
3.1.3	De organisatie schat in welke belemmerende en bevorderende factoren en risico's van invloed kunnen zijn op het bereiken van het beoogde doel of op de eigen organisatie en dekt deze af.
3.1.4	De organisatie bepaalt welke capaciteit, competenties, deskundigheid, tijd en in te zetten methoden en middelen nodig zijn om het beoogde resultaat te behalen en stelt vast of deze beschikbaar zijn.
3.1.5	Voordat een overeenkomst tot stand komt wordt op aantoonbare wijze beoordeeld of aan alle eisen en wensen van de leerling tegemoet kan worden gekomen. Zo nodig worden passende maatregelen genomen.
3.1.6	De organisatie sluit een gedocumenteerde overeenkomst af met de leerling, met daarin de te bereiken doelen, beoogde activiteiten en planning, in te zetten middelen, bijdragen, inzet en eigendommen van leerling/ klant en eventuele derden, evaluatie, regels, afspraken, communicatie en klachtenregeling aan de orde komen.
3.1.7	Voor die leerlingen waarin dit vanuit specifieke ondersteuning van toepassing wordt geacht dan wel wettelijk wordt vereist, is een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP), of begeleidingsplan dat is opgesteld in samenspraak met de leerling en zijn ouders/verzorgers, onderdeel van de overeenkomst.

### 3.2 Uitvoering: het onderwijs of de dienst wordt op beheerste wijze uitgevoerd op basis van de overeengekomen afspraken.

3.2.1	Capaciteit, infrastructuur en competenties om aan de wensen en eisen van de leerling en andere relevante (wettelijke) eisen te kunnen voldoen worden ingezet.
3.2.2	Het overeengekomen plan wordt uitgevoerd, periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld door medewerkers die hiertoe relevante capaciteit en deskundigheid hebben in afstemming met de leerling en zijn ouders/verzorgers. De evaluaties en de bijstellingen worden vastgelegd.
3.2.3	De te bereiken doelstellingen zijn aantoonbaar leidend in zowel uitvoering als bijstelling van het plan.
3.2.4	Er is periodiek afstemming met de leerling en/of zijn ouders/verzorgers over de voortgang van het plan en andere relevante ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op het bereiken van de doelstellingen.
3.2.5	De organisatie gaat zorgvuldig om met gegevens en andere eigendommen van leerlingen, borgt de vertrouwelijkheid en legt gevallen waarin borging tekortschiet vast.
3.2.6	Een deskundige en daartoe bevoegde collega beoordeelt de informatie over de voortgang van de uitvoering of andere verslaglegging voordat deze informatie naar belanghebbenden buiten de organisatie gestuurd wordt.
3.2.7	De organisatie treft maatregelen ter voorkoming van klachten, kritische signalen, ongeplande afwijkingen en incidenten in de uitvoering en zorgt dat als ze zich toch voordoen er passende maatregelen worden genomen in afstemming met de leerling en andere belanghebbenden. Het effect van de gerealiseerde maatregel(en) wordt beoordeeld en vastgelegd.

## 3. Kernproces

### 3.3 Afronding: de organisatie rondt de uitvoering beheerst af en leert hiervan.

3.3.1	De organisatie beëindigt de overeenkomst wanneer aan de overeengekomen afspraken voldaan is, of wanneer de organisatie en de leerling en zijn ouders/verzorgers overeenstemming bereiken over beëindiging.
3.3.2	De organisatie zorgt voor een passende transitie waarbij tevens nazorg en overdracht van relevante informatie in afstemming met alle betrokkenen, of als dit wettelijk vereist of afgesproken is, wordt verleend.
3.3.3	De organisatie evalueert een relevante selectie van resultaten uit het kernproces en neemt zo nodig direct passende maatregelen.
3.3.4	De organisatie deelt kennis en ervaring die tijdens de uitvoering zijn opgedaan en stelt deze beschikbaar voor toekomstig gebruik.

## 4. Mensen

### 4.1 Selectie: de organisatie werft en selecteert mensen met competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers.

4.1.1	De capaciteit en competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers zijn vastgesteld.
4.1.2	De organisatie werft en selecteert kandidaten met de benodigde competenties en met in achtname van hun privacy.
4.1.3	De organisatie beoordeelt of de kandidaten aan de eisen voldoen door het toetsen van diploma's, registraties, kennis en ervaring.
4.1.4	De organisatie sluit een passende overeenkomst af met nieuwe medewerkers.
4.1.5	De organisatie legt van elke medewerker relevante informatie vast over achtergrond, opleiding, ervaring en beroepsregistratie.

### 4.2 Ontwikkeling: de organisatie faciliteert een doelgerichte ontwikkeling van haar mensen in lijn met de koers.

4.2.1	De organisatie draagt zorg voor het doeltreffend inwerken van nieuwe mensen en mensen met een nieuwe rol of functie, inclusief aandacht voor de opzet en werking van het managementsysteem.
4.2.2	De organisatie draagt zorg voor voldoende middelen voor de ontwikkeling van mensen in lijn met de ambities van de organisatie.
4.2.3	De organisatie stelt vast welke kennis benodigd is om de koers te realiseren en verleent medewerkers toegang tot deze kennis.
4.2.4	De leiding maakt mensen bewust van het belang van hun bijdrage aan het managementsysteem, van het belang van het hanteren van de zeven principes van kwaliteitsmanagement en van de gevolgen van het niet-volgen daarvan.
4.2.5	Voor elke medewerker wordt bewijs van competentie vastgelegd en bijgehouden.
4.2.6	De organisatie evalueert een relevante selectie van de ontwikkelactiviteiten en neemt zo nodig direct maatregelen.

### 4.3 Evaluatie: de organisatie beoordeelt de bijdrage van de mensen aan het realiseren van de koers.

4.3.1	De criteria voor de prestaties van mensen en de wijze waarop beoordeeld wordt dat zij daaraan voldoen, zijn vastgesteld.
4.3.2	De leiding evalueert periodiek de prestatie van mensen op basis van de afgesproken criteria en de vastgestelde werkwijze en neemt zo nodig maatregelen.
4.3.1	Met vertrekkende mensen wordt een eindgesprek gehouden om hieruit te leren.

## 5. Partners

### 5.1 Samenwerking: de organisatie werkt samen met partners om de koers te realiseren.

5.1.1	De organisatie stelt vast welke samenwerkingsverbanden zij aangaat, inclusief welke doelen daarmee bereikt moeten worden, welke risico's een rol spelen en hoe deze beheerst worden.
5.1.2	De belanghebbende klanten worden geïnformeerd over de rol van keten- en samenwerkingspartners.
5.1.3	Doel, reikwijdte, wederzijdse inbreng, vereiste competenties, overleg en wijze van evaluatie van de samenwerking worden overeengekomen en vastgelegd.
5.1.4	De prestaties van de partners worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden maatregelen genomen.

### 5.2 Derden: de organisatie zet derden in om de koers te realiseren.

5.2.1	De organisatie stelt vast welke eisen (kennis, ervaring, competenties) gelden voor derden in een bepaalde rol of functie en selecteert mensen die aan die eisen voldoen.
5.2.2	Doel, reikwijdte, wederzijdse inbreng, vereiste competenties, overleg en wijze van evaluatie van de in te zetten derde worden overeengekomen en vastgelegd.
5.2.3	Voor ingeleende derden geldt dat voorzien wordt in een doeltreffende introductie, ook in de relevante onderdelen van het managementsysteem.
5.2.4	De prestaties van derden worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden maatregelen genomen.

### 5.3 Leveranciers: de organisatie neemt diensten en producten af die bijdragen aan het realiseren van de koers.

5.3.1	De organisatie stelt de eisen vast waaraan leveranciers en hun producten en diensten moeten voldoen en welke criteria gelden voor (her-)selectie.
5.3.2	De organisatie legt, waar relevant vast in een overeenkomst welke producten en diensten worden afgenomen en benoemt daarbij de wijze van controleren, vrijgeven en evalueren van de levering.
5.3.3	Bij levering wordt gecontroleerd of de diensten of producten aan de eisen voldoen; zo nodig worden direct maatregelen genomen.
5.3.1	De prestaties van de leveranciers worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden direct maatregelen genomen.

## 6. Resultaten

### 6.1 Toetsing: de organisatie meet en verzamelt informatie over haar resultaten.

6.1.1	De organisatie stelt vast welke gegevens en evaluatie- en meetmethoden nodig zijn om de doeltreffendheid van het managementsysteem en de organisatie als geheel te kunnen beoordelen en verzamelt deze.
6.1.2	Tot deze gegevens behoren ten minste de opbrengsten uit het primaire proces: van het onderwijs en de onderwijsondersteuning en de bestendinging daarvan.
6.1.3	De organisatie stelt vast welke feedback van klanten, opdrachtgevers, medewerkers, partners en andere relevante belanghebbenden aanwezig is en verzamelt deze.
6.1.4	De organisatie legt bovengenoemde gegevens en feedback vast, beoordeelt deze, neemt zo nodig direct maatregelen en rapporteert hierover naar belanghebbenden.
6.1.5	Een interne audit met geplande tussenpozen wordt aantoonbaar gepland, uitgevoerd, gerapporteerd en opgevolgd met als doel beoordelen of het managementsysteem voldoet aan de eigen en wettelijke eisen en aan die van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs.

### 6.2 Reflectie: de leiding reflecteert op de resultaten van de organisatie.

6.2.1	De organisatie reflecteert op metingen, evaluaties en feedback uit de onderdelen Oriëntatie en Toetsing.
6.2.2	De resultaten van die reflectie worden gebruikt voor het evalueren van het onderwijs en de dienstverlening, de klanttevredenheid, het managementsysteem, organisatieveranderingen, kansen en risico's, partners en de status en effectiviteit van eerder genomen maatregelen.
6.2.3	Met geplande tussenpozen, ten minste jaarlijks, analyseert de organisatie de bovenstaande resultaten van reflectie in samenhang in een directiebeoordeling.
6.2.4	Het resultaat van de directiebeoordeling wordt vastgelegd: het gaat om beslissingen en maatregelen ten aanzien van eventuele verbeteringen, het managementsysteem, behoefte aan middelen en de koers.

### 6.3 Maatregelen: de leiding neemt passende maatregelen zonder onnodig uitstel om de resultaten en het managementsysteem te verbeteren.

6.3.1	De organisatie voert beslissingen en maatregelen die voortkomen uit het onderdeel Reflectie uit om afwijkingen te corrigeren en om de oorzaak van de afwijkingen weg te nemen.
6.3.2	De organisatie benut de verbeterkansen die naar voren komen naar aanleiding van de onderdelen Oriëntatie, Toetsing en Reflectie.
6.3.3	De afwijkingen, de maatregelen en de resultaten van die maatregelen worden vastgelegd.

# Afkortingen

# en definities

<b>Afwijkingen in de uitvoering</b>	<p>Alles wat niet overeenkomt met de geplande en afgesproken dienstverlening of niet voldoet aan de verwachtingen, wensen en/of behoeften van de leerling en/of zijn ouders. De essentie van de eis is, dat afwijkingen in een vroeg stadium worden opgespoord, dat maatregelen worden genomen om de gevolgen te ondervangen en dat betrokken partijen op de hoogte worden gesteld van de afwijking. Ook wanneer het gaat om eigendommen van een leerling of andere betrokkenen die verloren geraakt zijn (bijvoorbeeld vertrouwelijke gegevens of persoonsgegevens) wordt hij op de hoogte gesteld en wordt het geval geregistreerd. Eventuele maatregelen om herhaling te voorkomen zijn nodig. Daarnaast dient de organisatie bovenstaande zaken (inclusief de besluitvorming) te documenteren.</p>
<b>AVG</b>	<p>Algemene Verordening Gegevensbescherming. De Europese privacywetgeving die sinds 25 mei 2018 van kracht is. Deze wet regelt hoe organisaties persoonsgegevens moeten verzamelen, gebruiken en beschermen.</p>
<b>Belanghebbenden (stakeholders)</b>	<p>Belanghebbenden zijn degenen die eisen stellen aan, belang hebben bij en invloed kunnen uitoefenen op of worden beïnvloed door het managementsysteem. Denk aan: leerlingen, medewerkers, inspecties en overheid, gemeenten, partners, leveranciers, ouders/verzorgers, familieleden, omwonenden, klanten, stagiaires, vrijwilligers, brancheorganisaties etc.</p>
<b>Beleid</b>	<p>Het uitgangspunt voor doelstellingen en plannen, rekening houdend met missie en visie van de organisatie. Onder beleid wordt ook kwaliteitsbeleid verstaan. Voor beleid geldt:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Het ligt in lijn met het doel en de context van de organisatie.</li><li>• Het vormt een raamwerk voor het stellen en herzien van (kwaliteits)doelstellingen.</li><li>• Het voldoet aan alle van toepassing zijnde eisen,</li><li>• Het draagt bij aan verbeteren van de kwaliteit en het managementsysteem</li></ul>
<b>CAO</b>	<p>Collectieve Arbeidsovereenkomst.</p>



<b>Competentie</b>	Een competentie bestaat uit kennis, vaardigheden en gedrag en de wijze waarop iemand deze weet toe te passen in het dagelijks handelen. Daarbij geldt dat <i>kennis</i> zowel gaat over informatie als ervaring waar iemand over beschikt. <i>Vaardigheden</i> zijn de (fysieke) handelingen waar iemand bedreven in is. <i>Gedrag</i> is de (professionele) houding die men laat zien inclusief persoonlijke eigenschappen en motivatie. Accuratesse, ondernemerschap, flexibiliteit zijn voorbeelden van competenties. Voor bepaalde functies zijn competenties vastgesteld door een branchevereniging, bijvoorbeeld door het SLO of in het schoolleidersregister.
<b>Directiebeoordeling (ook wel: management review of systeem beoordeling)</b>	<p>De directiebeoordeling is een minimaal jaarlijks door de leiding uitgevoerde analyse en beoordeling van het integrale managementsysteem.</p> <p>De input voor deze analyse bevat ten minste informatie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow-up vorige directiebeoordelingen;</li> <li>• Interne en externe onderwerpen die relevant zijn voor het managementsysteem, inclusief de strategie en koers van de organisatie;</li> <li>• Effectiviteit van het omgaan met risico's en kansen;</li> <li>• Geschiktheid, toereikendheid, doeltreffendheid van het managementsysteem, inclusief verdere verbetermogelijkheden;</li> <li>• Trends en indicatoren die hierbij gebruikt worden:</li> <li>• Klachten, afwijkingen en maatregelen;</li> <li>• Evaluaties en meetresultaten;</li> <li>• Resultaten van audits;</li> <li>• Klanttevredenheid;</li> <li>• Samenwerkingspartners;</li> <li>• Ondersteuning voor het managementsysteem, waaronder toereikendheid van middelen;</li> <li>• Procesprestaties;</li> <li>• Voldoen van de dienstverlening aan de eisen en wensen van de klant.</li> </ul>
<b>Evalueren</b>	Het verzamelen, bespreken, interpreteren en presenteren van informatie om de waarde van een resultaat of proces te bepalen.
<b>Gedocumenteerde informatie vastleggen</b>	<p>De K(S)O spreekt een aantal keren over vastleggen van informatie (zie ook de bijlage). In dit geval is het noodzakelijk om informatie te documenteren, waarbij onderstaande criteria van toepassing zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elk document is identificeerbaar.</li> <li>• Het format en het medium zijn passend.</li> <li>• Elk document is beoordeeld en goedgekeurd voor vrijgave (op geschiktheid en toereikendheid).</li> <li>• Elk document is beschikbaar waar en wanneer nodig en geschikt voor het gebruik.</li> <li>• De eventuele vertrouwelijkheid is gewaarborgd.</li> <li>• Documentatie wordt beschermd tegen onbedoelde wijzigingen, verlies of oneigenlijk gebruik.</li> <li>• Er zijn afspraken voor toegang, verspreiding en gebruik.</li> <li>• De opslag is zodanig dat de leesbaarheid behouden blijft.</li> <li>• Wijzigingen vinden beheerst plaats.</li> <li>• Er zijn afspraken voor de bewaartermijn en vernietiging.</li> <li>• Indien nodig voor de planning en uitvoering van het managementsysteem geldt dit ook voor informatie van externe oorsprong.</li> </ul> <p>Verplichte papieren procedures zijn er daarmee niet meer; de organisatie moet wel kunnen aantonen dat zij voor de verplichte vast te leggen onderdelen aan bovenstaande criteria voldoet.</p>
<b>HACCP</b>	Hazard Analysis and Critical Control Points. Het is een systeem voor voedselveiligheid dat helpt om gevaren in voedselproductie te identificeren, te evalueren en te beheersen. Dit geldt ook als er voor of door leerlingen voedsel wordt bereid.

<b>Interne audit</b>	Een systemische en onafhankelijke en gedocumenteerde beoordeling van de processen, systemen of dienstverlening of producten van de organisatie. Het doel is om te controleren of deze voldoen aan interne beleidslijnen, procedures en externe normen of regelgeving. Interne audits helpen bij het identificeren van verbeterpunten en het waarborgen van de effectiviteit van het managementsysteem. De organisatie zorgt voor rapportage aan het verantwoordelijke management die moet besluiten over opvolging. Het management voert eventuele maatregelen door en beoordeelt deze op effectiviteit. NB: ISO 19011 bevat richtlijnen voor interne audits.
<b>ISO 9001</b>	Internationale norm voor kwaliteitsmanagementsystemen. De K(S)O norm is een vertaling van de ISO 9001:2015 (= de laatste versie).
<b>K(S)O</b>	Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs
<b>Kennis</b>	Alle kennis en ervaring die nodig is om de organisatiedoelen te bereiken. Kennisbronnen zijn zowel intern (basiskennis van medewerkers, leren van evaluaties, overdracht van kennis 'on the job') als extern (normen, congressen, enquêtes, methoden, technieken).
<b>KMS</b>	Kwaliteitsmanagementsysteem. Zie managementsysteem
<b>Leerling</b>	De persoon die is ingeschreven bij een onderwijsinstelling en onderwijs volgt. Omwille van de leesbaarheid wordt in de K(S)O en FastRead gesproken over de leerling en de persoonsvorm <i>Hij</i> .
<b>Leidende principes/ kernwaarden</b>	Principiële, fundamentele uitgangspunten van een organisatie die gebaseerd zijn op missie en visie. Deze vormen de basis voor alle afspraken en beleid. Leidende principes zijn vaak als zin geformuleerd waar kernwaarden meestal een enkel woord gebruiken. Leidende principes en kernwaarden maken onderdeel uit van de identiteit en vormen de kern van de organisatiecultuur.
<b>Leiderschap</b>	Het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid om een verandering op gang te brengen en te verankeren.
<b>Leiding</b>	(Top)management van de organisatie waarop het managementsysteem betrekking heeft.
<b>Leverancier</b>	Een leverancier is een persoon of een organisatie die een product of dienst levert. Voor de K(S)O is het van belang dat men in beeld heeft welke producten en diensten van belang zijn voor het realiseren van de organisatieambities, die het verschil kan maken tussen een tevreden en een ontevreden klant. Bij een leverancier is er (anders dan bij samenwerkingspartners) geen sprake van wederkerigheid; een leverancier wordt betaald voor zijn producten en diensten maar ondervindt verder geen voordeel van zijn relatie met de organisatie. Voorbeelden zijn: een uitgeverij, waarvan een leermethode betrokken wordt, de leverancier van het leerlingvolgsysteem of het schoonmaakbedrijf.
<b>Maatregelen</b>	Acties om te voorkomen dat een probleem of klacht opnieuw optreedt: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordelen van het probleem of de klacht.</li> <li>• Vaststellen van de oorzaak.</li> <li>• Controleren of het probleem of de klacht eerder is voorgekomen of kan voorkomen.</li> <li>• Acties ondernemen om het probleem op te lossen en het managementsysteem te verbeteren.</li> <li>• Evalueren of deze acties effectief zijn.</li> <li>• Aanpassen van het managementsysteem indien nodig, inclusief het aanpakken van eerder geïdentificeerde risico's en kansen</li> </ul>
<b>Managementsysteem of kwaliteits- management systeem</b>	Een managementsysteem is een raamwerk van beleid, processen en procedures dat een organisatie gebruikt om haar doelstellingen te bereiken. Het helpt bij het organiseren en beheren van verschillende aspecten van de bedrijfsvoering, zoals kwaliteit, milieu, veiligheid en informatiebeveiliging. Het kwaliteitsmanagementsysteem richt zich specifiek op het kwaliteitsbeheer en heeft tot doel klanttevredenheid te waarborgen en te voldoen aan wettelijke eisen en regelgeving.

<b>Mensen</b>	Alle medewerkers die een bijdrage leveren aan het bereiken van de doelen van de organisatie en die binnen het managementsysteem vallen. Dit zijn in principe mensen met een tijdelijke of vaste arbeidsovereenkomst. Wanneer het om ingehuurde zzp'ers, onderaannemers, freelancers, gedetacheerden, stagiaires of vrijwilligers gaat, spreken we van 'derden'. De eisen van de K(S)O vindt je onder de rubriek Partners. Overigens kan de organisatie besluiten om deze 'derden' op dezelfde wijze als de eigen medewerker mee te nemen in o.a. informatievoorziening, scholing en evaluaties.
<b>Missie/ visie</b>	In de missie geeft de organisatie aan waar zij voor staat, wie zij is en wat zij doet, waarom en met welke identiteit en kernwaarden. De visie is een ambitieus beeld over wat de organisatie wil bereiken en bijdragen aan de maatschappij in de toekomst.
<b>OKE</b>	Onderwijskundige Eenheid. Een afdeling of locatie van het onderwijsbestuur die als aparte entiteit is geregistreerd voor o.a. DUO en de onderwijsinspectie.
<b>Omgeving</b>	Relevante omgevingsfactoren waar een organisatie rekening mee dient te houden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke factoren</li> <li>• Sociale factoren</li> <li>• Politieke factoren</li> <li>• Psychologische factoren</li> <li>• Milieufactoren</li> <li>• Economische factoren</li> <li>• Juridische factoren, zoals wet en regelgeving.</li> </ul>
<b>OPP</b>	Ontwikkelingsperspectief(plan), is een document in het onderwijs dat een duidelijk plan van aanpak voor een leerling beschrijft. Het wordt opgesteld voor leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben, in het speciaal onderwijs of voor leerlingen die meer hulp nodig hebben dan de basisondersteuning die door een reguliere school wordt geboden.
<b>Organisatieverandering</b>	Organisatieveranderingen (inclusief wijzigingen in het managementsysteem) dienen op geplande wijze te worden uitgevoerd zonder dat dit gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs. De organisatie neemt adequate besluiten over de volgende zaken: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Doel van de veranderingen, mogelijke gevolgen en bepaling van de effectiviteit van de verandering.</li> <li>• Eenheid en samenhang van (het managementsysteem van) de organisatie.</li> <li>• Beschikbaarheid van mensen en middelen.</li> <li>• Eventuele wijzigingen in verantwoordelijkheden en bevoegdheden.</li> </ul>
<b>Ouders / verzorgers</b>	Diegenen die het gezag over de leerling hebben of heeft en die – afhankelijk van de leeftijd van de leerling – toestemming moet geven en/of geïnformeerd dient te worden over bepaalde zaken. In geval van gescheiden ouders en/of voogden dient de school zich te houden aan de (juridische) afspraken.
<b>Partner</b>	Partner is de verzamelnaam voor alle personen en organisaties die bijdragen aan de organisatie maar daar geen dienstverband mee hebben. Dat zijn dus leveranciers, derden en samenwerkingspartners.
<b>PDCA</b>	Plan, Do, Check, Act: de Deming-cirkel, een model voor continu verbetering
<b>PTA</b>	Programma van Toetsing en Afsluiting. Verplicht document in het voortgezet onderwijs dat alle belangrijke informatie over de schoolexamens bevat, zoals: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke toetsen en examens er zijn.</li> <li>• Wanneer deze plaatsvinden.</li> <li>• Hoe zwaar de resultaten meetellen voor het eindcijfer.</li> <li>• De inhoud en vorm van de toetsen.</li> </ul>
<b>RI&amp;E</b>	Risico-Inventarisatie en -Evaluatie. Het is een wettelijk verplicht instrument dat organisaties helpt om alle veiligheids- en gezondheidsrisico's binnen de werkomgeving in kaart te brengen. Het doel is om deze risico's te identificeren, evalueren en vervolgens maatregelen te nemen om ze te beheersen of te elimineren.
<b>Rollen</b>	Rollen zijn die (tijdelijke) taken en verantwoordelijkheden die een medewerker oppakt naast zijn primaire taken vanuit zijn functieomschrijving. Denk aan de rol van BHV-er, interne auditor of voorzitter van een werkgroep.

<b>Samenwerkingspartner</b>	Een samenwerkingspartner is een persoon of organisatie waarmee wordt samengewerkt. Het gaat hier om samenwerkingspartners die van belang zijn voor het realiseren van de organisatieambities. Bij een samenwerkingspartner is er (anders dan bij leveranciers) sprake van wederkerigheid in de relatie: er komt in gezamenlijkheid iets tot stand. Een samenwerkingspartner kan betaald worden voor zijn inzet, maar het kan ook zijn dat beide partijen zoveel nut aan de samenwerking ontleen dat er geen betaling nodig is. Voorbeelden van samenwerkingspartners zijn: een (jeugd)zorg of justitiële instelling waar de leerling verblijft of in behandeling is of waar de school aan verbonden is of mee samenwerkt, leerplicht, of een samenwerkingsverband waarin de organisatie samenwerkt met andere (reguliere) onderwijsinstellingen.
<b>SMART</b>	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch. Een veelgebruikte vorm voor het formuleren van doelen.
<b>SWOT</b>	Strengths, weaknesses, opportunities, threats. Een SWOT wordt gemaakt om in beeld te brengen waar interne en externe kansen en risico's liggen.
<b>SWV</b>	Samenwerkingsverband Onderwijs. Een samenwerkingsverband tussen reguliere scholen en scholen voor speciaal onderwijs binnen een bepaalde regio. Het doel van een SWV is om zo passend mogelijk onderwijs te bieden aan alle leerlingen, ongeacht hun ondersteuningsbehoeften.
<b>TLV</b>	Toelaatbaarheidsverklaring. Dit is een document dat aangeeft dat een leerling recht heeft op speciaal onderwijs. Het wordt bij het SWV aangevraagd door de school wanneer een leerling meer ondersteuning nodig heeft dan de reguliere school kan bieden.
<b>TVB</b>	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Voor elke functie moeten deze zijn bepaald.
<b>Verantwoordelijkheid van de leiding voor het management systeem</b>	De leiding laat haar verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij het managementsysteem op de volgende manieren zien: <ul style="list-style-type: none"> <li>• De leiding is aanspreekbaar op de effectiviteit van het managementsysteem.</li> <li>• De leiding zorgt ervoor dat kwaliteitsbeleid en –doelstellingen zijn vastgesteld en in lijn liggen met de strategische richting en context van de organisatie.</li> <li>• De leiding zorgt ervoor dat het kwaliteitsbeleid gecommuniceerd wordt, bekend is en begrepen wordt in de organisatie.</li> <li>• De leiding zorgt ervoor dat het managementsysteem geïntegreerd is in de bedrijfsprocessen.</li> <li>• De leiding vergroot het bewustzijn van de procesaanpak.</li> <li>• De leiding stelt de nodige ondersteuning voor het managementsysteem beschikbaar.</li> <li>• De leiding benadrukt het belang van effectief kwaliteitsmanagement en het volgen van het managementsysteem.</li> <li>• De leiding zorgt ervoor dat het managementsysteem de beoogde resultaten oplevert en dat zij daarover gerapporteerd krijgt.</li> <li>• De leiding zet mensen in en leidt ze en ondersteunt ze om bij te dragen aan de effectiviteit van het managementsysteem.</li> <li>• De leiding streeft continue verbetering na.</li> <li>• De leiding ondersteunt alle relevante managementrollen.</li> </ul>
<b>Vernieuwing</b>	Vernieuwing is aan de orde wanneer dienstverlening gevraagd wordt of op voorhand door de organisatie ontwikkeld wordt waarvoor nog geen afgesproken specificaties beschikbaar zijn.
<b>VOG</b>	Verklaring omtrent Gedrag. Iedereen die in het onderwijs werkt (in het primair, voortgezet, speciaal en middelbaar beroepsonderwijs), moet bij indiensttreding een actuele VOG (geen kopie en niet ouder dan zes maanden) overleggen. Dit is wettelijk verplicht. Besturen kunnen dit ook eisen van vrijwilligers of derden die in de scholen werken.
<b>WMS</b>	Wet Medezeggenschap Scholen

## **7 principes van kwaliteitsmanagement**

De zeven principes van kwaliteitsmanagement, zoals gedefinieerd door de ISO 9001-norm, zijn:

1. Klantgerichtheid: Het begrijpen en voldoen aan de behoeften van klanten om hun tevredenheid te vergroten.
2. Leiderschap: Leiders creëren eenheid van doel en richting binnen de organisatie.
3. Betrokkenheid van mensen: Het betrekken van medewerkers op alle niveaus om hun capaciteiten optimaal te benutten.
4. Procesbenadering: Het beheren van activiteiten en middelen als processen om efficiënter resultaten te behalen.
5. Verbetering: Een voortdurende focus op verbetering om prestaties te verhogen.
6. Op feiten gebaseerde besluitvorming: Beslissingen nemen op basis van de analyse van gegevens en informatie.
7. Relatiemanagement: Het beheren van relaties met belanghebbenden om duurzame succes te waarborgen.

Deze principes helpen organisaties om hun prestaties te verbeteren en klanttevredenheid te verhogen.



**sectorraad>go**  
voor gespecialiseerd onderwijs