

Leeswijzer Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs 2016

Definitief

Versiebeheer:

Datum	Versie	Toelichting
Oktober 2016	4.0	Definitief
Augustus 2016	3.1 (concept)	Aanpassing naar aanleiding van de herziening van de K(S)O; verwerking na plenaire Leeswijzer-sessie 3-6-2016, ter vaststelling door de Beheergroep K(S)O
December 2013	3.0	Herziene versie, vastgesteld door de Beheergroep KSO op 12-12-2013
November 2012	2.1	Revisie o.a. Wet Kwaliteit (V)SO en Wet Passend Onderwijs
September 2012	2.0	Revisie o.a. Toezichtkader inspectie 2012
November 2011	1.0	initiële versie, vastgesteld door de stuurgroep KSO



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.

Documenteigenaar:

Beheergroep Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.

Te bereiken via: Landelijk Expertisecentrum Speciaal Onderwijs. Postbus 85246, 3508 AE Utrecht.

Auteur Colette Dams (CKMZ) in afstemming met de Beheergroep K(S)O LECSO: Corine van Helvoirt (LECSO), Ellen Ros (Aloysiusstichting), Jeep Jonker (RENN4), Bert Reuvecamp (De Ambelt), Gerna Beldsnijder (Horizon) en Peter Hofstede (De Korre) en met medewerking van Arjanneke Smallegange (De Sprienke); Astrid Lotte (Stip VSO); Ester Batenburg (Horizon); Harma Pekelsma (Respont)); Jantina Nieuwhuis (LECSO); Johan Berghuis (Bartiméus); Johan Lummen (RENN4); Johan van de Watering (Mytyschool Roosendaal); Leon van der Meij (CIIO); Linda Geerlings (De Onderwijsspecialisten); Martha de Vries (Bartiméus); Petra Pashouwers (HUB Noord-Brabant); Rob van der Eng (Heliomare); Saskia Steenhuizen (De Sprienke); Eefje Bonnema (School Lyndestein).

De Leeswijzer en de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs

Om de vertaling van de ISO 9001:2015 norm, het vernieuwde onderzoekskader van de inspectie voor het onderwijs en de bijdragen van het werkveld naar de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs inzichtelijk en sluitend te maken is een Leeswijzer toegevoegd. De Leeswijzer bevat gedetailleerde informatie over de interpretatie van de eisen in de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs. Daar waar de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs termen hanteert die in het kader van de ISO 9001 norm een specifieke betekenis hebben, wordt verwezen naar een verklaring waarin de term precies gedefinieerd wordt. De Leeswijzer maakt dan ook integraal deel uit van de Kwaliteitsnorm Speciaal Onderwijs.

De Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs is gekoppeld aan de ISO 9001 norm; wanneer een nieuwe uitgave van deze norm verschijnt, wordt ook de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs waar nodig aangepast aan de nieuwe eisen. Ook veranderingen in voor onderwijs relevante wet- en regelgeving kan leiden tot herziening van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs.

Inhoud van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs

De Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs bestaat uit zes domeinen, die dicht tegen de aandachtsgebieden van het INK Managementmodel aanliggen, te weten:

- Koers
- Organisatie
- Kernprocessen
- Mensen
- Partners
- Resultaten

Elk domein bevat drie onderdelen, de gehele Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs bestaat derhalve uit achttien Kwaliteitsnormonderdelen. Elk Kwaliteitsnormonderdeel is in de Leeswijzer verder uitgewerkt in interpretatie en eisen, en bevat voorbeelddocumenten. Daar waar vastlegging verplicht is, staat dit vermeld in de bijlage.

1 KOERS	1.1 Oriëntatie	De leiding houdt zicht op de factoren die essentieel zijn voor het realiseren van de ambities van de organisatie.
	1.2 Leiderschap	De leiding demonstreert eigenaarschap van de organisatie en zet de koers uit.
	1.3 Vernieuwing	De leiding zorgt voor beheerste ontwikkeling en invoering van nieuwe en bijgestelde diensten in lijn met de ambities van de organisatie.
2 ORGANISATIE	2.1 Inrichting	De inrichting van de organisatie ondersteunt de koers.
	2.2 Managementsysteem	De leiding richt een effectief managementsysteem in dat in lijn ligt met de koers.
	2.3 Infrastructuur	De organisatie zorgt voor de beschikbaarheid en inzet van de benodigde middelen voor het realiseren van de koers.
3 KERN- PROCESSEN	3.1 Overeenkomst	De organisatie sluit een passende overeenkomst met haar leerling(en) of klant(en).
	3.2 Uitvoering	Het onderwijs of de dienst wordt op beheerste wijze uitgevoerd op basis van de overeengekomen afspraken.
	3.3 Afronding	De organisatie rondt de uitvoering beheerst af en leert hiervan.
4 MENSEN	4.1 Selectie	De organisatie beschikt over mensen met competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers.
	4.2 Ontwikkeling	De organisatie faciliteert een doeltreffende ontwikkeling van haar mensen.
	4.3 Evaluatie	De organisatie beoordeelt de bijdrage van de mensen aan het realiseren van de koers.
5 PARTNERS	5.1 Samenwerking	De organisatie werkt samen met partners om de koers te realiseren.
	5.2 Derden	De organisatie zet derden in om de koers te realiseren.
	5.3 Leveranciers	De organisatie neemt diensten en producten af die bijdragen aan het realiseren van de koers.
6 RESULTATEN	6.1 Toetsing	De organisatie meet en verzamelt informatie over haar resultaten.
	6.2 Reflectie	De leiding reflecteert op de resultaten van de organisatie.
	6.3 Maatregelen	De leiding neemt passende maatregelen zonder onnodig uitstel om de resultaten en het managementsysteem te verbeteren.

1 KOERS

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
1.1.1	De organisatie voert een omgevingsanalyse uit en stelt daarbij de relevante interne en externe factoren vast.	Er is geanalyseerd welke veranderingen en ontwikkelingen in de omgeving van invloed zijn of kunnen zijn op de organisatie, inclusief (lokale en landelijke) maatschappelijke, demografische, politieke, economische, technologische en andere relevante factoren.	Schoolplan / meerjarenbeleidsplan Schoolondersteuningsplan Verslag strategiesessie Hulpmiddelen als DESTEP, SWOT
1.1.2	De organisatie stelt vast welke belanghebbenden relevant zijn voor de organisatie, en wat hun eisen en wensen zijn.	De organisatie brengt in beeld met welke belanghebbenden zij te maken heeft en wat hun eisen en wensen zijn. Denk aan leveranciers en partners, gemeente, omwonenden, swv's, collega-instellingen etc. De organisatie benoemt specifiek wie zij als klant aanmerkt. Dit kan per dienst / product variëren. Bij voorkeur worden analyses samen met belanghebbenden uitgevoerd of besproken.	Verslag uitgevoerde stakeholderanalyse Verslag (G)MR Doelgroep / populatiebeschrijving incl kenmerken en ondersteuningsbehoeften Overzichten van en contracten/overeenkomsten met partners, leveranciers, scholen, swv's, instellingen etc. Prioriteiten/ relevantie cirkel Schoolondersteuningsplan Schoolplan / meerjarenbeleidsplan Schoolgids
1.1.3	De organisatie stelt vast welke diensten met welke opbrengsten verleend worden aan welke belanghebbenden, en hoe hierover wordt gecommuniceerd.	Er is beschreven welk aanbod de organisatie heeft inclusief curriculum, aanpak, methoden, tijd, etc. Daarbij is indien relevant onderscheid aangebracht per doelgroep voortkomend uit 1.1.2. Er zijn standaarden en doelstellingen geformuleerd voor (eind)opbrengsten.	(onderwijs/zorg) arrangementen Profielbeschrijvingen Curriculum / leerplannen Prestatie-indicatoren Standaarden / normen Contracten en overeenkomsten Schoolondersteuningsplan Schoolplan / meerjarenbeleidsplan

		Ook zijn afspraken gemaakt over hoe hierover het bovenstaande wordt gecommuniceerd met de relevante betrokkenen.	Schoolgids Website
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.	De organisatie voldoet aantoonbaar aan wet- en regelgeving. Relevante wet- en regelgeving is o.a. Wet PO / Wet VO / Wet Expertisecentra / Wet Passend Onderwijs / Wet BIO / wet werk en zekerheid / huisvestingsbeleid / cao onderwijs / Wet op de privacy / Arbowet / Wet Datalekken / Meldcode Kindermishandeling en huiselijk geweld. De organisatie zorgt ervoor dat wijzingen en ontwikkelingen in wet- en regelgeving worden bijgehouden en doorgevoerd in de organisatie.	Overzicht wet- en regelgeving Functiebeschrijvingen stafmedewerkers Schoolplan / meerjarenbeleidsplan Kwaliteitshandboek Beleidsplannen
1.1.5	De organisatie monitort en evalueert informatie over bovenstaande punten.	De systematiek voor bovenstaande analyses is bepaald en wordt cyclisch uitgevoerd en geëvalueerd.	Planning & Control cyclus Jaarplannen / jaarkalender Directiebeoordeling Managementinformatie / dashboard
1.1.6	Van de bovenstaande analyses stelt de organisatie vast welke kansen en risico's hier uit voortkomen, vervolgens welke consequenties dit heeft voor de organisatie, haar ambities en haar diensten, en daarna welke acties gepland moeten worden om de kansen te benutten en risico's af te dekken.	Op basis van de analyses is een samenhangende kansen- en risicoanalyse gemaakt, zijn prioriteiten vastgesteld en zijn beredeneerde keuzes gemaakt voor (verbeter)acties. Dit is terug te vinden in strategische, tactische en operationele plannen en beleidstukken.	Directiebeoordeling Kaderbrief Jaarplannen Actie / verbeterplannen Managementinformatie / dashboard Managementcontract

1.2 Leiderschap: de leiding demonstreert eigenaarschap van de organisatie en zet de koers uit

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	De missie, visie en strategie zijn beschreven en sluiten aan op de conclusies die voortkomen uit de oriëntatie van de organisatie. De organisatie heeft bepaald welke kernwaarden zij nastreeft.	Missie en visie Meerjarenbeleidsplan Schoolplan Communicatieplan

		Zij zorgt ervoor dat dit is doorgevoerd en herkenbaar terug te vinden is bij alle geledingen en medewerkers van de organisatie.	
1.2.2	Zij doet dit ten minste op de gebieden van klanttevredenheid, onderwijskunde, professionalisering, veiligheid, schoolklimaat en voortdurende verbetering.	<p>Zie 1.2.1 en</p> <p>Klanttevredenheid: Definitie van begrip klant is helder Leerlinggericht beleid Belanghebbenden zijn bij beleid betrokken</p> <p>Onderwijskundig beleid: Vastgesteld vanuit onderwijs- en ontwikkelingsbehoefte doelgroepen (leerlingen) Vastgesteld in samenhang met de opbrengsten (uitstroombestemmingen) Gericht op het behalen van kerndoelen Toedeling van onderwijstijd aan leerroutes</p> <p>Professionaliseringsbeleid: Onderdeel van strategisch personeelsbeleid Inhoudelijk gericht op bevoegd en bekwaam handelen van leerkrachten en medewerkers Scholing in het kader van persoonlijke en teamontwikkeling Evaluatie van effectiviteit van opleiding</p> <p>Veiligheidsbeleid: Sociale, fysieke, leerlingen- en medewerkersveiligheid Omgaan met pesten, agressie en andere incidenten Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in dit kader Meten van veiligheidsbeleving</p> <p>Voortdurende verbetering: De organisatie heeft ambitieuze doelstellingen De organisatie stuurt op de realisatie van haar doelstellingen</p>	<p>Schoolplan Meerjarenbeleidsplan Jaarplan / locatieplan / teamplan Onderwijsconcept Pedagogisch en didactisch beleidsplan Scholingsbeleid Professionaliseringsbeleid Veiligheidsbeleidsplannen Incidentenmeldsysteem Beschrijving fysieke omgeving en inrichting gebouwen KPI's voor beleidsgebieden</p>

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.	<p>Vanuit de strategische doelstellingen worden afgeleide (verbeter)plannen gemaakt voor vertaling en doorvoering op alle niveaus van de organisatie. Deze zijn zoveel mogelijk gekoppeld aan SMART-geformuleerde doelen.</p> <p>Voor doelstellingen geldt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ze zijn consistent met het beleid. • Ze zijn meetbaar of evalueerbaar. • Ze hebben betrekking op relevante eisen. • Ze zijn relevant voor het nakomen van afspraken en het verbeteren van de klanttevredenheid. • Ze worden bewaakt. • Ze worden gecommuniceerd. • Ze worden, passend bij de situatie, herzien wanneer nodig <p>De organisatie zorgt ervoor dat de ontwikkeling, uitvoering, evaluatie, bijstelling en effectmeting van deze plannen cyclisch verloopt. Zo mogelijk worden klanten betrokken bij dit proces.</p>	<p>Uitgewerkte deel-/verbeter/-plannen en notities Ontwikkel-/ projectgroepen Planning & Control cyclus Andere uitingen van missie en visie en kernwaarden, zoals posters / filmpjes / gadgets</p>
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 eerder genoemde (in 1.1.) analyses.	Elk deelplan of beleid is te herleiden naar de gekozen missie, visie en strategie en laat zien waar de toegevoegde waarde voor de klant dan wel voor de organisatie zelf in zit.	<p>Strategisch beleidsplan Plannen en notities Planning & Control cyclus Voorbeelden van communicatie / gedrag dat past bij de missie/visie/strategie Publicaties Schoolgids Formats projecten</p>
1.2.5	De leiding zorgt er voor dat mensen beleid en plannen begrijpen, en maakt afspraken met hen over hun bijdrage aan de realisatie daarvan.	Medewerkers zijn geïnformeerd over de plannen en zijn waar relevant betrokken bij de planvorming. Met hen is besproken wat hun bijdrage aan de realisatie van (deel)doelstellingen is. Zij kunnen dit in eigen woorden ook benoemen. Er is een	<p>Hei- / studiedagen Agenda's / verslagen / actielijsten van teamoverleggen en andere bijeenkomsten Verslagen gesprekkencyclus</p>

		wederkerigheid tussen leiding en medewerkers in het halen en brengen van informatie.	
1.2.6	De leiding zorgt er voor dat de competenties en middelen die nodig zijn voor de realisatie van beleid en plannen beschikbaar zijn.	De organisatie brengt in kaart welke middelen (financieel en fysiek) er nodig zijn om beleid en plannen te realiseren en zorgt er voor dat deze zijn toegekend. Tevens is vastgesteld welke competenties betrokken medewerkers nodig hebben om beleid en plannen uit te voeren en hoe de organisatie er voor zorgt dat de juiste medewerkers op de juiste plek worden ingezet op basis van kennis, kunde en vaardigheden.	Strategisch beleidsplan Begroting gekoppeld aan beleid Competentieprofielen / competentiematrix Schoolleider-/ BIG-/ lerarenregister Formats projecten Formatieplan
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.	De organisatie maakt inzichtelijk hoe middelen worden verworven. Zij zorgt er voor dat de middelen zodanig begroot en besteed worden dat daarmee beleid en plannen worden gerealiseerd en verantwoordt zich hierover aan belanghebbenden. De organisatie volgt hierbij de inspraak- en instemmingsregels en de regels uit de wet over bekostiging en verantwoording, zoals uit het bekostigingsbesluit, richtlijn jaarverslag en onderwijsaccountantsprotocol. De organisatie hanteert een korte en langetermijnplanning waarbij aantoonbaar inzicht is in de financiële uitgangspositie voor de komende drie jaar. De organisatie heeft een deugdelijke organisatie van intern en extern toezicht.	Begroting Jaarverslag Accountantsverklaring Inspectierapport Financiële dashboards Reglementen en verslagen (G)MR / RvT Code Goed bestuur Management statuut
1.2.8	De leiding monitort en ondersteunt de realisatie van beleid en plannen op basis van relevante gegevens en stuurt waar nodig bij.	De organisatie heeft bepaald op welke gegevens zij wil sturen, met welke frequentie zij dit meet en hoe de opvolging van de meting plaats vindt. Dit is uitgewerkt op de verschillende niveaus binnen de organisatie. De organisatie draagt er zorg voor dat belanghebbenden de voor hen relevante gegevens ontvangen en gebruiken voor de realisatie van beleid en plannen en het evalueren daarvan.	Dashboard Maraps Kwartaalrapportages Set prestatie-indicatoren Verslagen en overleggen van projecten / commissies / MT

1.3 Vernieuwing: de leiding zorgt voor beheerste ontwikkeling en invoering van nieuwe en bijgestelde diensten in lijn met de ambities van de organisatie.

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
1.3.1	De organisatie stelt een proces vast voor planvorming, ontwikkeling, toetsing, invoering en onderhoud van nieuwe dienstverlening.	Er is een procesbeschrijving voor vernieuwing vastgesteld. Hierin is opgenomen wat de organisatie verstaat onder vernieuwing en welke ontwikkelingen en projecten via dit proces moeten verlopen. Wanneer de vernieuwing directe gevolgen heeft voor de klant dient dit altijd via het vastgestelde proces te verlopen. Elke vernieuwing is terug te herleiden naar doelstellingen uit het strategische beleidsplan.	Proces / procedure vernieuwing en projecten Formats
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 evalueaties; toetsen en keuringen; gewenste interne en externe communicatie; toedeling van verantwoordelijkheden; en gedocumenteerde informatie.	Vernieuwingen zoals benoemd in 1.3.1 worden planmatig aangepakt. Er is een plan van aanpak met daarin de indicator benoemde onderdelen.	Proces / procedure vernieuwing en projecten Formats projectplannen
1.3.3	De organisatie zorgt er voor dat het plan van aanpak wordt gevolgd, tussendoor wordt geëvalueerd en zo nodig op basis van de tussenevaluaties wordt bijgesteld.	Het plan van aanpak wordt gevolgd. Er vinden tussentijdse evaluaties plaats, waarop in dien nodig bijsturing plaats vindt.	Projectplanning Registraties van evaluaties en bijstellingen
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.	Er is een verantwoordelijke aangesteld die het resultaat van de vernieuwing, beoordeelt en goedkeurt. Zo nodig wordt een projectorganisatie ingericht om het vernieuwingsproces uit te voeren. Ook in geval van proeftuinen is er een verantwoordelijke die resultaten beoordeelt en goedkeurt.	Projectplan Rollen projectorganisatie Registratie van goedkeuring en vrijgave
1.3.5	De stappen in het proces, de eisen, de resultaten, de evaluaties en de bijstellingen worden vastgelegd.	De organisatie zorgt er voor dat relevante stappen en documenten in het proces van vernieuwing systematisch en	Projectplan Projectevaluaties en –bijstellingen

		transparant worden uitgevoerd en geregistreerd. Deze registraties behoren tot het kwaliteitssysteem.	Registratie van goedkeuring en vrijgave Registratie van effectmetingen
--	--	--	---

2 ORGANISATIE

2.1 Inrichting: de inrichting van de organisatie ondersteunt de koers

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
2.1.1	De inrichting van de organisatie is afgestemd op de resultaten van het onderdeel Koers.	Er is een organogram waarin de hiërarchische lijnen zijn vastgelegd. Indien van toepassing worden functionele lijnen vastgelegd. De inrichting van de organisatie is afgestemd op de kerntaken en de belanghebbenden.	Organogram Management statuut Managementcontracten Besturingsfilosofie
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.	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (TVB's) zijn afgesproken. Competenties zijn opgenomen in functieomschrijvingen Medewerkers kennen de voor hen relevante TVB's. Beschrijvingen van TVB's sluiten op elkaar aan en op het organogram.	Bestuursreglement Managementstatuut Functieprofielen Functiebeschrijvingen Competentiematrix Mandateringsbesluiten
2.1.3	Intern en extern overleg en communicatie vinden doelgericht plaats, waarbij is vastgesteld wie wanneer waarover hoe met wie communiceert.	De organisatie heeft vastgesteld welk overleg en welke communicatie nodig is. Er is een overzicht van de (interne en externe) overlegmomenten en communicatiemiddelen. Per overleg of communicatie is duidelijk: doel, frequentie, tijdsbesteding, deelnemers, wijze van agendering en verslaglegging. Het effect van de communicatie wordt gemeten en leidt zo nodig tot bijstelling.	Overlegstructuur Communicatiestructuur Communicatieplan Agenda's en verslagen / actielijsten Persprotocol Crisiscommunicatiekaart
2.1.4	Medezeggenschap van en intern toezicht door toezichthouders, medewerkers, ouders en leerlingen wordt uitgevoerd zoals afgesproken.	De organisatie volgt de code goed bestuur of andere governance code. Intern en extern toezicht zijn ingeregeld en worden regelmatig geëvalueerd. Taken, rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn vastgelegd. De Wet medezeggenschap op scholen (Wms) / Wet Ondernemingsraden wordt gevolgd en medezeggenschaps- en adviesorganen worden gefaciliteerd om hun taak uit te kunnen voeren.	Reglementen RvT / GMR / MR Code goed bestuur Management statuut Inspectie

2.1.5	Organisatieveranderingen vinden beheerst plaats; de leiding bewaakt dat de prestaties voor klanten op kwaliteitsniveau blijven.	Organisatiewijzigingen worden planmatig aangepakt, inclusief een risicoanalyse. Over de voortgang wordt op de afgesproken wijze gerapporteerd. Afwijkende resultaten worden geanalyseerd en kunnen leiden tot bijstelling van strategie en beleid.	Projectplannen Risicoanalyses Management letter / kaderbrief Rapportages / evaluaties / verslagen
-------	---	--	--

2.2 Managementsysteem - de leiding richt een effectief managementsysteem in dat in lijn ligt met de koers

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
2.2.1	Vanuit het onderdeel Oriëntatie volgen scope en processen van het managementsysteem (waaronder inputs/outputs, samenhang, volgorde, werking en reikwijdte).	De organisatie heeft bepaald wat de scope en reikwijdte is van het managementsysteem. Cruciale processen zijn geïdentificeerd en de organisatie kan aantonen dat deze worden uitgevoerd zoals gepland. Er is inzicht in hoe processen met elkaar samenhangen en hoe zij elkaar beïnvloeden.	Procesbeschrijvingen Kwaliteitsbeleid met toepassingsgebied / reikwijdte KMS Procesmodel met samenhang
2.2.2	Vanuit het onderdeel Oriëntatie volgt de wijze waarop de processen ingericht, geborgd, onderhouden en verbeterd worden.	Voor elk geïdentificeerd proces is vastgesteld welke risico's de uitvoering met zich meebrengt, en welke methode van borging geschikt en/of wel noodzakelijk is. Op deze processen vindt een PDCA-cyclus plaats.	Procesbeschrijvingen Documentbeheer Kwaliteitsbeleid
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.	Er is bepaald welke informatie verplicht en tot in welk detail moet worden vastgelegd volgens interne, wettelijke of eisen van derden (waaronder deze norm).	Overzicht met verplichte en overig gedocumenteerde documentatie
2.2.4	De leiding toont verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij de opzet, inrichting, implementatie, verbetering en effectiviteit van het managementsysteem.	Zowel in beleid als in (voorbeeld)gedrag laat de leiding haar verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid zien.	
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.	Alle medewerkers zijn op de hoogte van het managementsysteem, weten waar de voor hen relevante documenten te vinden zijn en kunnen deze informatie benaderen op het moment dat dit nodig is.	Procedure documentbeheer Kwaliteitsmappen Overzicht met verplichte en overig gedocumenteerde documentatie

		Medewerkers worden up to date gehouden van voor hun relevante wijzigingen.	
2.2.6	De organisatie maakt passende afspraken voor het opstellen, goedkeuren, bijhouden, evalueren, beveiligen, distribueren, archiveren, wijzigen, verbeteren en vernietigen van gedocumenteerde informatie.	Het beheer van de informatie die bij het managementsysteem behoren is bepaald en wordt consistent uitgevoerd. Afgesproken is - welke interne en externe documenten het betreft - welke kwaliteitsregistraties er zijn. - hoe het opstellen, goedkeuren, beheren, wijzigen, implementeren, actualiseren, terugvinden en vernietigen van informatie geregeld is.	Procedure documentbeheer

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
2.3.1	De organisatie heeft de benodigde infrastructuur (zoals gebouwen, werkruimten en lokalen, vervoer, voorzieningen, informatiesystemen, medische en andere hulpmiddelen, leermiddelen, toets- en meetinstrumenten, e.a.) vastgesteld.	Er is vastgesteld welke infrastructuur noodzakelijk is om het werk goed uit te kunnen voeren. Voorbeelden van noodzakelijke infrastructuur zijn: <ul style="list-style-type: none"> • Informatiesystemen (hard- en software) • (Genormeerde) Onderwijsmethoden, –technieken (c.q. toetsen) en instrumenten, inclusief de bijbehorende procedures en documentatie in de vorm van software of op papier. • Gebouwen met bijzondere eisen aan ligging, toegankelijkheid, capaciteit • Aangepast vervoer van leerlingen • Installaties voor het bewaren en bereiden van voedsel • Klaslokalen, leeromgevingen • Voorzieningen, hulpmiddelen voor het onderwijsproces Het gaat hierbij om middelen voor de dienstverlening als om middelen voor het inrichten, implementeren, onderhouden en het continu verbeteren van het managementsysteem.	Passend bewijs van geschiktheid van hulpbronnen Overzicht van de noodzakelijke infrastructuur Huisvestingsplan ICT-plan Onderwijsvernieuwingsplan Genormeerde methode gebonden en niet-methode gebonden toetsen Methoden en middelen om sociale en emotionele kwaliteit te meten en te volgen CITO, AVI, SEOL, TRF.
2.3.2	De organisatie stelt vast welke (werk- en leer)omgeving, zowel maatschappelijk, (ortho)pedagogisch,		Visie inrichting gebouwen / klassen Arbo-beleid

	(ortho)didactisch, psychologisch als fysiek, nodig is om haar processen uit te kunnen voeren.		Curriculum
2.3.3	De organisatie stelt de benodigde infrastructuur en werkomgeving beschikbaar en zorgt voor inzet op de beoogde wijze.	<p>Van alle infrastructuur, die noodzakelijk is om het werk goed uit te kunnen voeren, is duidelijk wat de bijdrage aan het bereiken van de organisatie- en leerling doelstellingen is. De infrastructuur t.b.v. het onderwijsleerproces heeft een dusdanige samenhang dat daarmee de prestaties en ontwikkelingen van de leerlingen systematisch gevolgd en geanalyseerd worden.</p> <p>Van elke methode en elk leermiddel wordt gemeten of deze effectief is.</p>	<p>Onderhoudsplannen Procedure aanschaf en onderhoud leermiddelen Evaluaties</p>
2.3.4	De organisatie neemt passende maatregelen om de veiligheid, bedrijfszekerheid, juistheid, betrouwbaarheid, (toekomstige) en bruikbaarheid van de infrastructuur en de werkomgeving te borgen.	<p>Voor alle noodzakelijke infrastructuur en middelen is vastgesteld hoe de bedrijfszekerheid, bruikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid gegarandeerd kan worden. Hiertoe zijn bv. onderhoudsplannen gemaakt die aantoonbaar worden uitgevoerd.</p> <p>Hierbij dient de organisatie na te denken over de volgende punten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mogelijkheden en beperkingen van interne middelen. • Wat er verkregen moet worden van externe aanbieders. • Hoe middelen onderhouden moeten worden om blijvend beschikbaar te zijn voor hun doel. • Bescherming tegen oneigenlijk gebruik of gegevensverlies <p>Wanneer er sprake is van kritische meetapparatuur, bijvoorbeeld voor het op de juiste temperatuur bewaren van medicijnen en levensmiddelen dan is het de bedoeling dat die (meet)apparatuur periodiek gekalibreerd wordt, dus getest en zo nodig opnieuw ingeregeld.</p> <p>Meetmiddelen in de vorm van vragenlijsten en examens (om een beginsituatie te meten, of de voortgang, of eindtermen)</p>	<p>Onderhoudsplannen en registraties / logboeken RI&E Beleid toetsen / examineren Procedure aanschaf en onderhoud leermiddelen Evaluaties keuringstickers</p>

		moeten ook 'gekalibreerd' of 'gevalideerd' zijn voordat ze ingezet worden in het primaire proces. En ook wanneer ze regelmatig gebruikt worden moeten ze af en toe geëvalueerd worden om te zien of ze nog wel voldoen.	
--	--	---	--

3 KERNPROCESSEN

3.1 Overeenkomst - de organisatie sluit een passende overeenkomst met haar leerling(en) of klant(en)

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	De organisatie heeft helder in beeld wat haar (potentiele) doelgroep is en welk aanbod zij daarvoor heeft. Zowel intern als voor verwijzers, ouders, leerlingen, scholen en andere belanghebbenden is het inzichtelijk of en hoe men gebruik kunnen maken van het aanbod van de organisatie.	Doelgroep beschrijving Curriculum Producten en diensten aanbod (school)ondersteuningsplan Aanmeldinformatie Criteria voor instroom
3.1.2	De organisatie inventariseert de expliciete en impliciete eisen, wensen en mogelijkheden van elke afzonderlijke leerling of klant met inachtneming van relevante wettelijke eisen en stelt vast wat het beoogd resultaat van het onderwijs of overige diensten is.	De organisatie heeft vastgesteld welke onderwerpen van belang zijn voor het vaststellen van de eisen en doelen. Er zijn per doelgroep criteria gesteld waaraan de basisinformatie inclusief de wettelijke vereisten moet voldoen om aan een goede beginsituatie te komen. Alle belanghebbende partijen zijn hierbij betrokken, waaronder de leerling zelf, de ouders c.q. wettelijke vertegenwoordigers, vertegenwoordigers van de school, eventuele externe deskundigen. In het (V)SO vormt het ontwikkelingsperspectief de inschatting van de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling uiteen gelegd in de elementen uitstroombestemming, uitstroomniveau en leerroute (bundeling van leerlijnen).	Intakeformulier Proces instroom Plaatsingscriteria Format OPP Begeleidingsplan Ondersteuningsaanvraag Product of dienstenaanvraag Werkwijze CvB / Zorgteam / Schoolondersteuningsteam / Loket
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.	Van elke aangemelde leerling/ klant wordt vastgesteld wat de kansen en risico's zijn bij het realiseren van de doelen (belemmerende en bevorderende factoren als bedoeld door de wetgever) en welke maatregelen daarvoor genomen worden. Dit gebeurt bijvoorbeeld op basis van dossieranalyse,	Format OPP / BP Werkwijze risico-analyse Maatregelen in OPP / BP/ Groepsplan Evaluatie

		<p>intake gesprek met leerling en ouders, informatie van buitenschoolse hulpverlening.</p> <p>Deze kansen en risico's worden periodiek geëvalueerd en leiden zo nodig tot bijstelling van het OPP of (begeleidings)plan.</p>	
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.	<p>De organisatie heeft vastgesteld welke deskundigheid en capaciteit nodig is per leerling of klant.</p> <p>De organisatie zorgt vóór plaatsing voor voldoende capaciteit en deskundigheid voor het realiseren van de (leer)doelen.</p> <p>Er staan leerkrachten voor de klas die gekwalificeerd zijn (onderwijsbevoegd) + voldoen aan vastgelegde competenties (+ toewerkend naar Master SEN, HBO+).</p> <p>De organisatie kan een beroep doen op specialisten (bv. gedragswetenschapper).</p> <p>Er worden voldoende maatregelen genomen om lesuitval en verzuim van leerlingen te voorkomen.</p> <p>De organisatie stelt vast welke ondersteunende en andere hulpmiddelen nodig zijn en zorgt dat deze beschikbaar zijn. De (ortho)didactisch en (ortho)pedagogische behoeften van leerlingen zijn vastgesteld.</p>	<p>Functie-eisen docenten en begeleiders</p> <p>Afgesproken begeleider-leerling ratio</p> <p>Personeelsdossiers en/of contracten met gedragswetenschappers</p> <p>Lerarenregister</p> <p>Overzicht van gevolgde opleidingen waaraan men heeft deelgenomen</p> <p>Roosters/planningslijsten</p> <p>Overzicht taakbelasting/ caseload medewerkers</p> <p>Administratie lesuitval</p> <p>Administratie leerlingenverzuim inclusief relevante correspondentie</p> <p>Groepsplan</p>
3.1.5	Voordat een overeenkomst tot stand komt wordt op aantoonbare wijze beoordeeld of aan alle eisen en wensen van de leerling of klant tegemoet kan worden gekomen. Zo nodig worden passende maatregelen genomen.	Voordat een nieuwe leerling wordt toegelaten, wordt getoetst of de organisatie de leerdoelen kan realiseren en of de geïdentificeerde risico's afgedekt zijn. De behoeften, eisen en wensen van de leerling op het gebied van onderwijs en begeleiding staan hierbij centraal.	<p>Geldige toelaatbaarheidsverklaring</p> <p>In- en exclusiecriteria voor leerlingen</p> <p>School- of locatieprofielen</p> <p>Doelgroepenprofiel</p> <p>Toelatingsprotocol- of procedure</p> <p>Aanbod van de eigen organisatie is beschreven.</p>

3.1.6	De organisatie sluit een gedocumenteerde overeenkomst af met de leerling of klant, 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.	De organisatie sluit voor aanvang van de uitvoering een overeenkomst met elke leerling of klant. Deze overeenkomst is schriftelijk en wordt door alle belanghebbende partijen ondertekend. De overeenkomst bevat ten minste: <ul style="list-style-type: none"> • Te bereiken doelen • De inzet van de organisatie • De inzet van de leerling/klant • De inzet van andere partijen (ouders, deskundigen) • Tijd en geld Wijze en frequentie van evalueren van de voortgang Klachtenprocedure of verwijzing daarnaar.	Plaatsingsovereenkomst OPP Begeleidingsplan Groepsplan Toestemmingsverklaringen Schoolgids Veiligheidsprotocollen Verklaring eigen/ouderbijdrage Klachtenregeling Planning voorgangsgesprekken
3.1.7	Wanneer een leerling als directe of indirecte klant wordt aangemerkt, is een ontwikkelingsperspectiefplan (OPP), of begeleidingsplan dat is opgesteld in samenspraak met de leerling en zijn ouders/verzorgers, onderdeel van de overeenkomst.	Het OPP voldoet aan de wettelijke eisen zoals benoemd in art. 41a WEC en onderliggende regelgeving. Het ontwikkelingsperspectief vormt de inschatting van de ontwikkelingsmogelijkheden van de leerling uiteen gelegd in de elementen uitstroombestemming, uitstroomniveau en leerroute (bundeling van leerlijnen) Het OPP wordt binnen 6 weken na plaatsing opgesteld en jaarlijks geëvalueerd.	OPP Begeleidingsplan Groepsplan

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
3.2.1	Capaciteit, infrastructuur en competenties om aan de wensen en eisen van de leerling / klant en andere relevante (wettelijke) eisen te kunnen voldoen worden ingezet.	Elke leerling/ klant krijgt binnen de organisatie een begeleider toegewezen die verantwoordelijk is voor de realisatie van de overeengekomen doelstellingen. Deze begeleider heeft voldoende capaciteit en deskundigheid om zijn verantwoordelijkheid inhoud te geven. De geplande capaciteit, competenties en infrastructuur als vastgesteld in de overeenkomsten worden ingezet.	Ondersteuningsplan Schoolondersteuningsplan Groepsplan Mentorraat beschrijving Logboeken / journaals Verslaglegging

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 klant, de leerling en zijn ouders/verzorgers. De evaluaties en de bijstellingen worden vastgelegd.	Het overeengekomen plan is leidend voor het handelen van betrokken medewerkers. Medewerkers monitoren de voortgang en communiceren hier actief over met de betrokkenen. Het plan wordt periodiek geëvalueerd en zo nodig bijgesteld, in afstemming met de klant, de leerling en zijn ouders/verzorgers. Evaluaties en bijstellingen van het plan worden vastgelegd.	LVS / Logboek / journaal Periodeplannen Dagstaten Leerlijnen Notulen leerlingbespreking Verslagen oudergesprekken
3.2.3	De te bereiken doelstellingen zijn aantoonbaar leidend in zowel uitvoering als bijstelling van het plan.	In geval van onderwijs verdelen de leerkrachten verdelen de leerinhouden evenwichtig en in samenhang over de leerjaren heen, afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van de leerling. De kerndoelen en einddoelstellingen (uitstroomniveau en bestemming) zijn leidend. Bij elke evaluatie / toetsing wordt bekeken of er aanpassing in de dagelijkse uitvoering nodig is. Leerkrachten kunnen dit uitleggen en verantwoorden. Aanpassing van de einddoelstelling kan alleen plaatsvinden na op overeenstemming gericht overleg met alle betrokkenen. Voor overige organisaties geldt dat inzichtelijk is hoe er planmatig wordt gewerkt aan uitvoering en bijstelling van het plan. Medewerkers kunnen dit uitleggen en verantwoorden.	Groepsplannen Dagverslagen Logboek / journaal Rapportbesprekingen Oudergesprekken Notulen CvB / leerlingbespreking
3.2.4	Er is periodiek afstemming met de klant, 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.	Het OPP/ begeleidingsplan wordt ten minste eenmaal per jaar door de organisatie met de klant / ouders en/of met leerling (v.a. 16 jaar, daaronder facultatief en indien handelingsbekwaam) geëvalueerd, waarbij (leer)doelen en het uitstroomprofiel zo nodig opnieuw worden vastgesteld. Bijgesteld Ontwikkelingsperspectief / begeleidingsplan wordt opgeslagen in het dossier.	Planning van rapportage en afstemmomenten Leerlingendossier. Procedure voor de uitvoering van afstemming en evaluatie Leerlingenvolgsysteem Notulen CvB Verslagen van oudergesprekken OPP
3.2.5	De organisatie gaat zorgvuldig om met gegevens en andere eigendommen van leerlingen en klanten, borgt	Documenten die te maken hebben met leerlingen en klanten worden vertrouwelijk behandeld.	Werkwijze datalekken Privacy reglement

	de vertrouwelijkheid en legt gevallen waarin borging tekortschiet vast.	Gegevens van leerlingen en klanten kunnen niet ingezien worden door mensen die daarvoor niet geautoriseerd zijn. De organisatie gaat niet alleen met de gegevens, maar met alle eigendommen van haar leerlingen en klanten zorgvuldig om. In geval van datalekken worden de betrokkenen hierover conform wettelijke eisen geïnformeerd. Verlies, vermissing of beschadiging van eigendommen van klanten en leerlingen wordt geregistreerd.	Registratie van verlies, vermissing, beschadiging van eigendommen en gegevens.
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.	Voordat rapportages en adviezen worden vrijgegeven, worden deze inhoudelijk beoordeeld door een onafhankelijke, deskundige en daartoe bevoegde collega en eventueel bijgesteld door de opsteller. Er is een meelezer aangewezen en er zijn afspraken over meelesen gemaakt. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de meelezer zijn vastgelegd. De beoordeling van het orthopedagogisch en orthodidactisch handelen vindt systematisch en volgens een vastgestelde methode plaats.	Beoordeelde rapportages en verslagen, incl. wijzigingen/opmerkingen. Geparafeerde documenten Overzicht van beschikbare 'meelezers' Afspraken m.b.t. het 'vier-ogen-principe' Procedure lesobservaties Kijkwijzers
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 klant/leerling en andere belanghebbenden. Het effect van de gerealiseerde maatregel(en) wordt beoordeeld en vastgelegd.	De organisatie heeft maatregelen getroffen om afwijkingen in de uitvoering van het plan tijdig te signaleren en bij te sturen. Zowel de incidenten als de follow-up, het herstel en de maatregelen om herhaling te voorkomen inclusief de effecten hiervan worden geregistreerd en bewaakt.	Veiligheidsbeleid Procedures klachten / incidenten / bezwaar en beroep Calamiteitenregelingen Regeling nazorg Registraties en effectmetingen

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
3.3.1	De organisatie beëindigt de overeenkomst wanneer aan de overeengekomen afspraken voldaan is, of wanneer de organisatie en de leerling/klant en/of andere een	Bij beëindiging van de overeenkomst tussen de organisatie en de klant / leerling wordt vigerende wet- en regelgeving gevolgd. Dat betekent dat in geval van onderwijs aan o.a.	Procedure schorsen en verwijdering Proces uitstroom

	andere belanghebbende overeenstemming bereiken over beëindiging.	zorgplicht en startkwalificatie-eisen wordt voldaan. Alle betrokkenen worden tijdig en volledig in dit traject meegenomen en geïnformeerd.	Informatie over het beëindigen van de overeenkomst, op basis van wat er afgesproken is en wie toestemming heeft gegeven voor 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.	<p>De organisatie heeft vastgesteld welke informatie de klant / leerling meekrijgt bij afsluiting, bijvoorbeeld uit het leerlingdossier.</p> <p>De organisatie maakt naar de klant / leerling toe duidelijk waartoe zij zich verantwoordelijk acht na beëindiging van de overeenkomst.</p> <p>De organisatie registreert plaatsbestending van de leerling minimaal 2 jaar na uitstroom.</p> <p>Aan het einde van het onderwijstraject wordt er een transitiedocument opgesteld waarin het Ontwikkelingsperspectief / begeleidingsplan, de evaluaties daarvan én handelings-adviezen voor de vervolgaanbieder zijn opgenomen.</p> <p>Met externe aanbieders van uitstroomprofielen heeft de organisatie een convenant gesloten; waarin is uitgewerkt welke eisen aan deze profielen worden gesteld.</p> <p>De organisatie biedt de leerlingen de mogelijkheid tot stage/ oriëntatieperiode/ kennismakingsperiode.</p>	<p>Proces uitstroom</p> <p>Proces nazorg</p> <p>OKR</p> <p>Overdrachtdossier</p> <p>Registraties plaatsbestending</p> <p>Conventanten</p> <p>PTA's</p> <p>Stageplannen</p> <p>Stageovereenkomsten</p> <p>Stagebeleid</p>
3.3.3	De organisatie evalueert een relevante selectie van resultaten uit het kernproces en neemt zo nodig direct passende maatregelen.	De organisatie analyseert jaarlijks de opbrengst- en bestendingsgegevens en verbindt hier conclusies aan voor o.a. het curriculum	Opbrengstenanalyses Notulen MT
3.3.4	De organisatie deelt kennis en ervaring die tijdens de uitvoering zijn opgedaan en stelt deze beschikbaar voor toekomstig gebruik.	De organisatie zorgt ervoor dat de kennis en ervaring, die opgedaan wordt door medewerkers van de organisatie in het	Kennismanagement Toegankelijkheid van evaluaties Opzet en resultaten van interview

		<p>kernproces, gedeeld wordt en beschikbaar is voor alle medewerkers van de organisatie. De leerpunten leveren input voor de ontwikkeling van individuele docenten en begeleiders en voor het kwaliteitssysteem van de organisatie als geheel.</p> <p>Zo mogelijk deelt de organisatie opgedane kennis met externe belanghebbenden.</p>	<p>Casuïstiekbesprekingen Evaluatie plaatsbestendigingsresultaten Evaluatie uitstroomgegevens Publicaties intern/extern door medewerkers Wijzigingen in het kwaliteitssysteem</p>
--	--	--	---

4 MENSEN

4.1 Selectie - de organisatie beschikt over mensen met competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
4.1.1	De capaciteit en competenties die nodig zijn voor het realiseren van de koers zijn vastgesteld.	<p>De organisatie heeft vastgesteld hoeveel medewerkers met welke kwalificaties zij nodig heeft om haar ambities te realiseren.</p> <p>Voor elke functie is vastgesteld aan welke eisen qua opleiding en ervaring de functiehouders moet voldoen.</p> <p>Er is een in-, door-, en uitstroombesluit, inclusief stagebesluit.</p> <p>Er is een meerjaren formatieplan, aansluitend bij de visie van de organisatie, met normering voor primaire en ondersteunende functies.</p> <p>Er wordt actief gescout naar geschikt personeel.</p>	<p>Personeelsbeleidsplan</p> <p>Formatieplan</p> <p>Functieprofielen</p> <p>Competentielijsten</p>
4.1.2	De organisatie werft en selecteert kandidaten met de benodigde competenties en met in achtname van hun privacy.	<p>Er is een afgesproken proces voor werving en selectie van nieuwe medewerkers.</p> <p>Dit proces geldt voor alle medewerkers die een rol spelen in het realiseren van de ambities, dus ook bijvoorbeeld ondersteunend personeel, stagiaires en freelance deskundigen.</p> <p>Het proces bewaakt de privacy van de kandidaten.</p>	<p>Werving en selectie proces</p> <p>Vacature meldingsformulier</p> <p>Functieprofielen</p> <p>Competentielijsten</p> <p>Sollicitatiecode</p> <p>Privacyreglement</p>
4.1.3	De organisatie beoordeelt of de kandidaten aan de eisen voldoen door het toetsen van diploma's, registraties, kennis en ervaring.	<p>Voordat medewerkers ingezet worden in het onderwijsproces, verifieert de organisatie of zij de noodzakelijke kwalificaties hebben. Hierbij wordt extra aandacht aan competenties besteed.</p> <p>De organisatie heeft vastgesteld welke middelen zij hiervoor inzet, zoals gesprekken met toekomstige collega's, natrekken referenties, assessments, psychologische tests, opvragen diploma's, verifiëren beroepsregistraties.</p>	<p>Personeelsdossier</p> <p>Lerarenregister</p> <p>Schoolleidersregister</p>

4.1.4	De organisatie sluit een passende overeenkomst af met nieuwe medewerkers.		Arbeidsovereenkomst
4.1.5	De organisatie legt van elke medewerker relevante informatie vast over achtergrond, opleiding, ervaring en beroepsregistratie.	<p>De organisatie houdt van elke medewerker een personeelsdossier bij. Het personeelsdossier bevat voor zover relevant:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arbeidscontract • Samenwerkingscontract • CV • Diploma's en gevolgde opleidingen • Beroepsregistraties • Evaluaties van functionering • Referenties <p>Er is een personeelsregistratie-systeem. In het personeelsregistratiesysteem is vastgelegd wie er op welk niveau inzage heeft en met personeelsdossiers werkt. Dit alles is neergelegd in de privacyregeling.</p>	<p>Akte van benoeming Passend bewijs van competenties van mensen Personeelsdossier Personeelsregistratiesysteem Privacyreglement Lerarenregister Scholleidersregister</p>

4.2 Ontwikkeling - de organisatie faciliteert een doeltreffende ontwikkeling van haar mensen

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	<p>Elke nieuwe medewerker wordt zorgvuldig wegwijs gemaakt in de organisatie. Dit geldt voor alle medewerkers die een rol spelen in het realiseren van de ambities, dus ook bijvoorbeeld ondersteunend personeel, stagiaires en freelance deskundigen. Zorgvuldig introduceren houdt ten minste in: Er is een introductieplan voordat de medewerker begint met werken. Zowel de organisatie als geheel als de specifieke werkzaamheden waarvoor de medewerker is aangenomen komen aan de orde.</p>	<p>Introductie beleid, plannen Inwerkprogramma Evaluatieverslagen introductie Mentor / buddyssysteem</p>

		<p>Het kwaliteitssysteem wordt besproken, de rol die de medewerker daarin speelt wordt uitgelegd</p> <p>Er is een evaluatiemoment voordat de introductieperiode wordt afgesloten.</p>	
4.2.2	<p>De organisatie draagt zorg voor voldoende middelen voor de ontwikkeling van mensen in lijn met de ambities van de organisatie.</p>	<p>De organisatie heeft voldoende middelen beschikbaar gesteld voor opleiding en professionalisering van haar medewerkers om bevoegd en bekwaam te kunnen handelen.</p> <p>De organisatie heeft een opleidingsbeleid voor haar medewerkers, inclusief concrete plannen voor de komende periode. Het opleidingsbeleid is gekoppeld aan het organisatiebeleid.</p> <p>De organisatie heeft vastgelegd welke eisen gesteld worden aan het professioneel handelen van medewerkers. Uitgangspunt is dat medewerkers bevoegd en bekwaam zijn. Er wordt aan talentmanagement gedaan.</p>	<p>Opleidingsbeleid en budget</p> <p>Opleidingsplannen op individueel, team en organisatieniveau.</p> <p>Taakbeleid</p>
4.2.3	<p>De organisatie stelt vast welke kennis benodigd is om de koers te realiseren en verleent medewerkers toegang tot deze kennis.</p>	<p>De organisatie heeft inzicht in welke kennis nodig is en zorgt er voor dat deze kennis beschikbaar is of wordt gemaakt. Er is beleid voor gestructureerde organisatiebrede kennisdeling. Medewerkers delen hun kennis en ervaring met elkaar. Zij worden daarin gefaciliteerd door de organisatie. Er worden professionaliseringsbijeenkomsten georganiseerd voor alle medewerkers. Er is collegiale consultatie op orthopedagogisch en orthodidactisch handelen. Er zijn vakgroepen ingesteld.</p> <p>Tijdens werkoverleg komen relevante thema's aan de orde en worden gevolgde opleidingen /incidenten/ klachten (afwijkingen) besproken.</p>	<p>Kennis van welke doelgroepen/belanghebbenden</p> <p>Bijeenkomsten planning</p> <p>Verslagen van bijeenkomsten</p> <p>Presentaties, publicaties van medewerkers over inhoudelijke onderwerpen.</p> <p>Intervisie programma's</p>
4.2.4	<p>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</p>	<p>Alle medewerkers zijn op de hoogte van het managementsysteem en tonen zich geïnformeerd over voor hen relevante wijzigingen.</p>	<p>Agenda's en verslagen van bijeenkomsten met medewerkers</p> <p>Posters / quotes / gadgets over doelstellingen, kwaliteit, veiligheid</p>

	<p>kwaliteitsmanagement en van de gevolgen van het niet-volgen daarvan.</p>	<p>Elke medewerker kent zijn eigen rol in de processen, en weet in eigen woorden te benoemen wat zijn of haar bijdrage is aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. De medewerker denkt vanuit kansen en onderkent risico's wanneer hij bepaalde keuzes maakt.</p> <p>De bijdrage van individuen en teams aan het organisatieresultaat wordt gewaardeerd en gecommuniceerd</p> <p>Kwaliteitsbewustzijn wordt actief gestimuleerd; de leiding toont daarin voorbeeldgedrag.</p>	<p>Formats gesprekkencyclus</p>
4.2.5	<p>Voor elke medewerker wordt bewijs van competentie vastgelegd en bijgehouden.</p>	<p>De ontwikkeling die medewerkers doormaken wordt vastgelegd. Dit geldt zowel voor wettelijk verplichte ontwikkeling (bijvoorbeeld BIG/BIO) als voor ontwikkeling die in het kader van de ambities van de organisatie van belang is.</p>	<p>Registratiesysteem Lerarenregister Schoolleidersregister BIG register</p>
4.2.6	<p>De organisatie evalueert een relevante selectie van de ontwikkelactiviteiten en neemt zo nodig direct maatregelen.</p>	<p>De organisatie evalueert periodiek de effecten van het opleidingsbeleid en neemt hierop maatregelen. Het gaat hier zowel om de evaluatie van afzonderlijke opleidingsactiviteiten (het introductieprogramma, door de organisatie zelf of door derden verzorgde cursussen en workshops, e-learning) als om de effecten daarvan op individuele medewerkers, teams en de organisatie als geheel. Rondom het personeelsbeleid vindt een doorlopende PDCA-cyclus plaats inclusief effectmetingen en gevolgen voor de klant.</p>	<p>Ingevulde evaluatieformulieren per cursus Verslagen van POP gesprekken Team-evaluaties Analyses van de effectiviteit van het opleidingsbeleid</p>

4.3 Evaluatie - de organisatie beoordeelt de bijdrage van de mensen aan het realiseren van de koers

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
4.3.1	<p>De criteria voor de prestaties van mensen en de wijze waarop beoordeeld wordt dat zij daaraan voldoen, zijn vastgesteld.</p>	<p>Er zijn beoordelingscriteria vastgesteld voor alle functies. De criteria zijn gekoppeld aan de ambities van de organisatie, aan de procedure-afspraken in het kwaliteitssysteem en aan de functie-eisen.</p>	<p>Beschrijving beoordelingscyclus Beoordelingscriteria per functie</p>

		De beoordelingscriteria zijn vastgelegd in een beoordelingssystematiek.	
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.	<p>Er is vastgesteld hoe vaak en op welke wijze het functioneren van medewerkers geëvalueerd wordt.</p> <p>Input voor de functioneringsgesprekken is onder meer feedback van leerlingen en collega's en de uitkomsten van beoordelingen op orthopedagogisch en orthodidactisch handelen.</p> <p>Vastgesteld is welke maatregelen worden genomen bij het al of niet-voldoen aan de beoordelingscriteria.</p> <p>Er zijn afspraken over de rapportage en de archivering daarvan.</p> <p>Tijdens de jaarlijkse gesprekken, wordt medewerkers gevraagd om verbeteradviezen en/of hun tevredenheid, inclusief de kwaliteit van het leiderschap van het management.</p> <p>Onderdeel van de beoordelingscyclus is een Persoonlijk Ontwikkelings Plan.</p>	<p>Beschrijving beoordelingscyclus</p> <p>Planning gesprekscyclus</p> <p>Format functioneringsgesprek</p> <p>Gespreksverslagen</p>
4.3.3	Met vertrekkende mensen wordt een eindgesprek gehouden op hieruit te leren.	Wanneer een medewerker vertrekt vindt er een exitgesprek plaats. De organisatie heeft vastgesteld wie dergelijke gesprekken voert, welke onderwerpen aan de orde komen, hoe gerapporteerd wordt en wat met de rapportage gebeurt.	<p>Format exitgesprek</p> <p>Exitgespreksverslag</p>

5 PARTNERS

5.1 Samenwerking - de organisatie werkt samen met partners om de koers te realiseren

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	De organisatie stelt vast welke samenwerkingsverbanden noodzakelijk zijn om haar ambities te realiseren. Er is een overzicht van de relaties die met externe partijen zijn aangegaan; risico's zijn geïnventariseerd en afgedekt. Ook is vastgelegd wat de kwaliteitseisen zijn, waaraan samenwerkingspartners moeten voldoen.	Overzicht samenwerkingsverbanden onderwijs, zorg en maatschappelijke organisaties Risicoanalyse en daaruit vloeiende maatregelen Risicomanagement systematiek
5.1.2	De belanghebbende klanten worden geïnformeerd over de rol van keten- en samenwerkingspartners.	Klanten (medezeggenschapsraad, leerlingen, ouders, verzorgers) zijn op de hoogte van de samenwerking met externe partijen. Zij worden daarover geïnformeerd en waar relevant betrokken in het selectieproces. Per samenwerkingsverband, samenwerkingspartner en leverancier is de rol van klanten vastgelegd. De afspraken hieromtrent zijn terug te vinden in beleid.	Informatie aan de verschillende klantgroepen Informatie over selectieprocedures Afspraken over klantparticipatie Schoolplan OPP / Begeleidingsplan Vermelden in schoolplan, OPP etc.?
5.1.3	Doel, reikwijdte, wederzijdse inbreng, vereiste competenties, overleg en wijze van evaluatie van de samenwerking worden overeengekomen en vastgelegd.		Gezamenlijk vastgestelde afspraken met derden.
5.1.4	De prestaties van de partners worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden maatregelen genomen.	Er vindt periodiek een evaluatie van elke samenwerkingspartner c.q. samenwerkingsverband plaats. De criteria voor de evaluatie, de wijze van evalueren, de betrokkenen zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst. Wijzigingen in de samenwerking worden vastgelegd in een bijgestelde of nieuwe overeenkomst.	Resultaten van evaluaties en (her)beoordeling van de prestatie van partners en de maatregelen die daaruit volgen

		Actie- en verbeterpunten worden opgesteld naar aanleiding van de evaluaties	
--	--	---	--

5.2 Derden - de organisatie zet derden in om de koers te realiseren

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	<p>Binnen de organisatie is duidelijk wat in eigen beheer gebeurt en welke activiteiten worden uitbesteed, of waarvoor freelancers of externe deskundigen worden ingehuurd</p> <p>De organisatie heeft vastgesteld hoeveel derden met welke kwalificaties zij nodig heeft om haar ambities te realiseren. Voor elke functie is vastgesteld aan welke eisen qua opleiding en ervaring de functiehouder moet voldoen. Er is een afgesproken proces voor werving en selectie van derden. Dit proces geldt voor alle derden die een rol spelen in het realiseren van de ambities. Het proces bewaakt de privacy van de kandidaten.</p>	<p>Overkoepelende afspraken met personeelspools/ uitzendbureaus/ p-rolorganisaties.</p> <p>Benoemde risico's (haalbaarheid en risico-inschatting).</p>
5.2.2	Doel, reikwijdte, wederzijdse inbreng, vereiste competenties, overleg en wijze van evaluatie van de in te zetten derde worden overeengekomen en vastgelegd.	<p>Er zijn schriftelijke overeenkomsten met derden met wederzijdse rechten en plichten en afspraken over evaluatie. Er is afgesproken wie de ingezette derde(n) aanstuurt en evalueert.</p> <p>De resultaten van de evaluaties worden gerapporteerd aan belanghebbenden, en worden gebruikt om de samenwerking waar nodig te herzien.</p>	<p>Samenwerkingsovereenkomst</p> <p>Contract</p> <p>Incl nieuwe wetgeving (VAR vervanging)</p> <p>Evaluaties</p>
5.2.3	Voor ingeleende derden geldt dat voorzien wordt in een doeltreffende introductie, ook in de relevante onderdelen van het managementsysteem.	<p>Er is bepaald welke informatie minimaal nodig is en deze is toegankelijk voor de ingeleende medewerkers. Voor de ingeleende medewerker is duidelijk wie in geval van vragen, nood of anderszins het aanspreekpunt is.</p>	<p>Inwerkmap</p> <p>Inwerkschema</p> <p>Mentor / buddysysteem</p>
5.2.4	De prestaties van derden worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden maatregelen genomen.	<p>Er vindt periodiek een evaluatie van derden plaats. De criteria voor de evaluatie, de wijze van evalueren, de betrokkenen zijn vastgelegd in de samenwerkingsovereenkomst.</p>	<p>Resultaten van evaluaties en (her)beoordeling van de prestatie van derden en de maatregelen die daaruit volgen</p>

		Wijzigingen in de samenwerking worden vastgelegd in een bijgestelde of nieuwe overeenkomst. Actie- en verbeterpunten worden opgesteld naar aanleiding van de evaluaties	
--	--	--	--

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	Het betreft inkoop van producten en diensten die van belang zijn voor het realiseren van de organisatie ambities, de zogenaamde 'kritische' producten en diensten. Per 'kritisch' product of dienst wordt vastgesteld wat de eisen zijn waaraan het moet voldoen en aan welke eisen de leverancier moet voldoen. Deze eisen aan leveranciers, producten en diensten moeten in lijn liggen met de kwaliteitseisen die de organisatie aan haar eigen processen stelt.	Overzicht kritische producten Overzicht criteria per product of productgroep Overzicht criteria per leverancier of leveranciersgroep
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.	Er zijn schriftelijke contracten met leveranciers met wederzijdse rechten en plichten en afspraken over evaluatie van het contract.	Leverancierscontracten SLA's, dienstverleningsovereenkomsten
5.3.3	Bij levering wordt gecontroleerd of de diensten of producten aan de eisen voldoen; zo nodig worden direct maatregelen genomen.	De verantwoordelijke toetst of de ingekochte producten en diensten aan de eisen en afspraken voldoen.	Controle / tellijsten
5.3.4	De prestaties van de leveranciers worden periodiek geëvalueerd op basis van de afspraken, zo nodig worden direct maatregelen genomen.	Elke evaluatie van een samenwerkingspartner of leverancier wordt geregistreerd. De follow-up van afspraken wordt bewaakt.	resultaten van evaluaties en (her)beoordeling van de prestatie van leveranciers en de maatregelen die daaruit volgen

6 RESULTATEN

6.1 Toetsing - de organisatie meet en verzamelt informatie over haar resultaten

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	De organisatie stelt regelmatig vast welke informatie relevant is. De organisatie stelt met vastgelegde regelmaat vast of de betrouwbaarheid van de instrumenten op peil is: leveren de gekozen instrumenten betrouwbare info op, wordt gemeten wat men wil meten. De organisatie heeft geformuleerd welke stuurinformatie nodig is en op welke manier wordt getoetst of de gestelde doelen zijn behaald.	
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.	De organisatie heeft vastgesteld hoe en hoe vaak zij het primaire proces evalueert. De organisatie meet met vastgelegde regelmaat de uitvoering en effectiviteit van het onderwijs (inclusief de bestendinging) en de ondersteuningsstructuur. De organisatie zorgt ervoor dat het totaal aan evaluaties een goed beeld geeft van de effectiviteit van het primaire proces. Het gaat zowel om processen in uitvoering als afgesloten processen. De criteria, die bij de evaluatie gebruikt worden, zijn vastgesteld. Onderwerp van evaluatie kan bijvoorbeeld zijn een leerlingdossier of een groep leerlingen. Uitkomsten van evaluaties worden onder meer gebruikt voor professionaliserings- en ontwikkelingsdoeleinden van zowel individuele processen als de organisatie als geheel.	Procesbeschrijving evaluatie primair proces Analyses van toetsing op professioneel handelen inclusief (ortho-)pedagogisch en (ortho-)didactisch handelen. Analyses+ criteria ondersteuning / CvB / zorgteam Analyse + criteria opbrengsten Analyse + criteria bestendinging Evaluatieverslagen Verslagen besprekingen met team / (G)MR / leerlingen en ouders

6.1.3	De organisatie stelt vast welke feedback van klanten, opdrachtgevers, medewerkers, partners en andere relevante belanghebbenden aanwezig is en verzamelt deze.	De organisatie heeft vastgesteld met welke frequentie welke belanghebbenden worden bevroegd. Hierin is ook vastgelegd welke informatie benodigd is om te toetsen of de gestelde doelen worden behaald.	klachtanalyse monitor sociale veiligheid medewerkerstevredenheid (zie cao) evaluatie samenwerkingsverbanden netwerk/partnertevredenheid klanttevredenheid inspectierapporten
6.1.4	De organisatie legt bovengenoemde gegevens en feedback vast, beoordeelt deze, neemt zo nodig direct maatregelen en rapporteert hierover naar belanghebbenden.	De organisatie kan aantoonbaar maken welke informatie zij verzamelt, analyseert, beoordeelt en welke passende maatregelen er worden genomen. De organisatie toont aan hoe belanghebbenden hierover worden geïnformeerd. Medewerkers worden betrokken bij het opstellen van verbetermaatregelen	Verantwoording resultaten in schoolgids Verbeterplannen Meerjarenplanning Prestaties en verbeterkansen worden gerapporteerd
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.	Interne audits worden gepland, uitgevoerd en gerapporteerd door daartoe opgeleide medewerkers, die onafhankelijk staan ten opzichte van de processen die zij beoordelen. De uitkomsten van interne audits worden gecommuniceerd naar alle belanghebbenden (zoals inspectie, ouders, partners, medewerkers) . De organisatie baseert de frequentie van haar interne audits op een risico-inschatting. Alle binnen het kwaliteitssysteem vallende processen worden minimaal eenmaal in de drie jaar onderzocht.	Meerjaren Auditplanning Auditrapportages Interne auditopleiding

6.2 Reflectie - de leiding reflecteert op de resultaten van de organisatie

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
6.2.1	De organisatie reflecteert op metingen, evaluaties en feedback uit de onderdelen Oriëntatie en Toetsing.	De organisatie heeft georganiseerd dat reflectie plaatsvindt en opbrengsten worden getoetst aan strategisch beleid.	Jaarverslag Analyses rapporten

		<p>De reflectie moet er toe doen: analyse, rode draden, trends, metaevaluaties etc.</p> <p>Bij grote organisaties en bij vergaande mate van zelfsturing ook reflectie op diverse niveaus.</p> <p>De organisatie maakt aantoonbaar dat met vastgestelde regelmaat wordt gereflecteerd.</p> <p>De resultaten van deze reflectie worden vastgelegd.</p>	
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.	Reflecties op inhoud en op proces worden in samenhang gebracht met doelen en strategie. Er wordt dus niet alleen naar de uitkomsten gekeken, maar dit wordt gebruikt om de kernprocessen en het managementsysteem zelf te ontwikkelen en te verbeteren.	Verslag directiebeoordeling Analyses en conclusies
6.2.3	Met geplande tussenpozen, ten minste jaarlijks, analyseert de organisatie de bovenstaande resultaten van reflectie in samenhang in een directiebeoordeling.	<p>De organisatieleiding voert ten minste jaarlijks een directiebeoordeling uit, bij voorkeur geïntegreerd in de beleidscyclus zodat dit een logisch geheel is. Hierbij wordt beoordeeld 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. De organisatieleiding beoordeelt hierbij ook de voortgang en effectiviteit van genomen verbetermaatregelen.</p> <p>Bij grote organisaties en bij vergaande mate van zelfsturing ook reflectie op diverse niveaus.</p>	Verslag 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.	<p>De output bestaat minimaal uit:</p> <p>Besluiten en maatregelen ter verbetering van de effectiviteit van het managementsysteem</p> <p>Verbetering van het dienstaanbod in relatie tot eisen en wensen van klanten</p>	Verslag directiebeoordeling

		<p>Behoeft aan investeringen om infrastructuur, capaciteit en deskundigheid op peil te houden.</p> <p>Maatregelen moeten geadresseerd zijn: duidelijk moet zijn waarop gebaseerd en waar naar toe leidend.</p>	
--	--	--	--

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

K(S)O	Indicator	Interpretatie	Documenten (voorbeeld)
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.	<p>PDCA cyclus wordt afgemaakt bij het doorvoeren van verbeterpunten, inclusief de check of het nu wel werkt.</p> <p>De organisatie is alert op de doorlooptijd van maatregelen.</p>	
6.3.2	De organisatie benut de verbeterkansen die naar voren komen naar aanleiding van de onderdelen Oriëntatie, Toetsing en Reflectie.	<p>PDCA cyclus wordt afgemaakt bij het doorvoeren van verbeterpunten, inclusief de check of het nu wel werkt.</p> <p>De organisatie kan uitleggen hoe zij heeft geleerd van ervaringen uit het verleden en hoe zij anticipeert op mogelijke risico's dan wel hoe zij deze tracht te beheersen.</p>	
6.3.3	De afwijkingen, de maatregelen en de resultaten van die maatregelen worden vastgelegd.	De organisatie beschrijft, op passende wijze en in elk geval bij afwijkingen van doelstellingen of plannen, waar deze zijn opgetreden, hoe hier mee om gegaan is en wat het resultaat/ effect van de maatregelen is geweest. Het lerende karakter staat voorop.	Informatie over afwijkingen, genomen maatregelen en resultaten van die afwijkingen.

Verklarende lijst van woorden en termen

Afwijkingen in de uitvoering	<p>Alles wat niet overeenkomt met de geplande en afgesproken dienstverlening of niet voldoet aan de verwachtingen, wensen en/of behoeften van de klant. 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 (dus ook de klant in voorkomende gevallen) op de hoogte worden gesteld van de afwijking. Ook wanneer het gaat om eigendommen van de klant die verloren geraakt zijn (bijvoorbeeld vertrouwelijke gegevens of persoonsgegevens) wordt de klant op de hoogte gesteld en wordt het geval geregistreerd.</p> <p>Hier kan de organisatie op één of meer van de volgende manieren mee omgaan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risicoanalyse en passend herstel uitvoeren. • Onderbreken of stopzetten van de levering van de dienst. • De klant op de hoogte stellen en tot een overeenkomst komen over te nemen maatregelen (eventueel akkoord van de klant verkrijgen voor afwijkende levering). • Indien wettelijk verplicht: melden bij een toezichthoudende instantie. • Eventuele maatregelen om herhaling te voorkomen zijn nodig. Daarnaast dient de organisatie bovenstaande zaken (inclusief de besluitvorming) te documenteren.
Belanghebbenden (stakeholders)	<p>De K(S)O spreekt over belanghebbenden en klanten. Belanghebbenden zijn degenen die eisen stellen aan, belang hebben bij en invloed kunnen uitoefenen op of worden beïnvloed door het managementsysteem. Denk aan: medewerkers, inspecties en overheid, gemeenten, partners, leveranciers, ouders, familieleden, omwonenden, klanten van klanten, brancheorganisaties etc.</p>
Beleid	<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"> • Het ligt in lijn met het doel en de context van de organisatie. • Het vormt een raamwerk voor het stellen en herzien van kwaliteitsdoelstellingen. • Het bevat de toezegging om te voldoen aan alle van toepassing zijnde eisen, inclusief het voldoen aan de Maatstaf. • Het bevat de toezegging om het managementsysteem voortdurend te verbeteren.
Directiebeoordeling (management review of systeem beoordeling)	<p>De input van een directiebeoordeling bevat ten minste informatie over:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Follow-up vorige directiebeoordelingen; • Interne en externe onderwerpen die relevant zijn voor het managementsysteem, inclusief de strategiekoers van de organisatie; • Effectiviteit van het omgaan met risico's en kansen;

	<ul style="list-style-type: none"> • Geschiktheid, toereikendheid, doeltreffendheid van het managementsysteem, inclusief verdere verbetermogelijkheden; • Trends en indicatoren die hierbij gebruikt worden: • Klachten, afwijkingen en maatregelen; • Evaluaties en meetresultaten; • Resultaten van audits; • Klanttevredenheid; • Samenwerkingspartners; • Ondersteuning voor het managementsysteem, waaronder toereikendheid van middelen; • Procesprestaties; • Voldoen van de dienstverlening aan de eisen en wensen van de klant.
Evalueren	Het verzamelen, bespreken, interpreteren en presenteren van informatie om de waarde van een resultaat of proces te bepalen.
Gedocumenteerde informatie vastleggen	<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"> • Elk document is identificeerbaar. • Het format en het medium zijn passend. • Elk document is beoordeeld en goedgekeurd voor vrijgave (op geschiktheid en toereikendheid). • Elk document is beschikbaar waar en wanneer nodig en geschikt voor het gebruik. • De eventuele vertrouwelijkheid is gewaarborgd. • Documentatie wordt beschermd tegen onbedoelde wijzigingen, verlies of oneigenlijk gebruik. • Er zijn afspraken voor toegang, verspreiding en gebruik. • De opslag is zodanig dat de leesbaarheid behouden blijft. • Wijzigingen vinden beheerst plaats. • Er zijn afspraken voor de bewaartermijn en vernietiging. • Indien nodig voor de planning en uitvoering van het managementsysteem geldt dit ook voor informatie van externe oorsprong <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>

Interne audit	<p>Interne toetsing om te beoordelen of het managementsysteem effectief is en aan de eisen van de K(S)O voldoet.</p> <p>Het interne auditprogramma wordt afgestemd op:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelstellingen. • Het belang van de te onderzoeken processen. • Feedback van klanten. • Veranderingen van invloed op de organisatie. • Resultaten van vorige audits. <p>Het meerjarenprogramma interne audit bevat de volgende onderdelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frequentie, methode(n), verantwoordelijkheden. • Wijze van plannen en rapporteren. • Voor elke audit: scope/reikwijdte en criteria. • Voor elke audit: objectieve en onpartijdige auditor(s). <p>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.</p> <p>ISO 19011 bevat richtlijnen voor interne audits.</p>
Kennis	<p>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).</p>
Klant	<p>Degene met wie de organisatie impliciete en expliciete afspraken maakt over de levering van een dienst. De klant kan tegelijk opdrachtgever en ontvanger van de dienst zijn alsmede betaler van de dienst. Dit kunnen echter ook verschillende partijen zijn. Denk bijvoorbeeld aan een expertisecentrum waarbij een ambulante begeleider een leerling op een reguliere school helpt. De school koopt de dienst in; de leerling ontvangt de dienst. Een klant is altijd een belanghebbende (stakeholder); niet elke belanghebbende is echter een klant.</p>
Leiding	<p>Topmanagement van de organisatie waarop het managementsysteem betrekking heeft.</p>
Leverancier	<p>Een leverancier is een persoon of een organisatie die een product of dienst levert. Het gaat hier om producten en diensten die 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 samenwerkingpartners) 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, en een poli onderwijspsychiatrie die een orthodidactisch onderzoek uitvoert.</p>
Maatregelen	<p>Acties om herhaling van een bepaalde afwijking of klacht te voorkomen:</p>

	<p>Beoordelen van de afwijking of klacht. Vaststellen van de oorzaak van de afwijking of klacht. Vaststellen of de afwijking of klacht vaker voorgekomen is of voor zou kunnen komen. Maatregelen nemen (die mede de geschiktheid, toereikendheid en doeltreffendheid van het managementsysteem verbeteren). Evalueren van de effectiviteit van de maatregelen. Aanpassen van het managementsysteem (inclusief eerder gesignaleerde risico's en kansen), waar nodig.</p>
Managementsysteem	<p>Het managementsysteem regelt het goed verloop van de processen van de organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Noodzakelijke inputs en verwachte outputs. • Volgorde en interactie. • Hoe zij effectief verlopen, inclusief de criteria, methoden, metingen en evaluaties die daarvoor nodig zijn. • Noodzakelijke ondersteuning en middelen. • Verantwoordelijkheden en bevoegdheden die met het proces samenhangen. • Risico's en kansen die met het proces samenhangen inclusief de maatregelen hoe daarmee om te gaan. • Wijze van bewaking, meting, evaluatie en waar nodig verandering, zodat elk proces het beoogde resultaat heeft. • Geïdentificeerde verbetermogelijkheden.
Mensen	<p>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 ingehuurd zzp'ers, onderaannemers, freelancers, gedetacheerden, stagiaires of vrijwilligers gaat, spreken we van 'derden'. Dit valt dan onder de rubriek Partners.</p>
Omgeving	<p>Relevante omgevingsfactoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fysieke factoren. • Sociale factoren. • Psychologische factoren. • Milieufactoren. • Economische factoren. • Juridische factoren, zoals wet en regelgeving.
Organisatieverandering	<p>Organisatieveranderingen (inclusief wijzigingen in het managementsysteem) dienen op geplande wijze te worden uitgevoerd. De organisatie neemt adequate besluiten over de volgende zaken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doel van de veranderingen, mogelijke gevolgen en bepaling van de effectiviteit van de verandering. • Eenheid en samenhang van (het managementsysteem van) de organisatie. • Beschikbaarheid van mensen en middelen.

	<ul style="list-style-type: none"> • Eventuele wijzigingen in verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
Partner	Partner is de verzamelnaam voor alle personen en organisaties die bijdragen aan de organisatie maar daar geen dienstverband mee hebben. Dat zijn dus zowel leveranciers als samenwerkingspartners.
Samenwerkingspartner	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, die het verschil kunnen maken tussen een tevreden en een ontevreden klant. 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: de instelling waar de leerling in geestelijke of medische behandeling is, of een regionaal samenwerkingsverband waarin de organisatie samenwerkt met andere (reguliere) onderwijsinstellingen.
Verantwoordelijkheid van de leiding voor het managementsysteem	<p>De leiding laat haar verantwoordelijkheid voor en betrokkenheid bij het managementsysteem op de volgende manieren zien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De leiding is aanspreekbaar op de effectiviteit van het managementsysteem. • De leiding zorgt ervoor dat kwaliteitsbeleid en –doelstellingen zijn vastgesteld en in lijn liggen met de strategische richting en context van de organisatie. • De leiding zorgt ervoor dat het kwaliteitsbeleid gecommuniceerd wordt, bekend is en begrepen wordt in de organisatie. • De leiding zorgt ervoor dat het managementsysteem geïntegreerd is in de bedrijfsprocessen. • De leiding vergroot het bewustzijn van de procesaanpak. • De leiding stelt de nodige ondersteuning voor het managementsysteem beschikbaar. • De leiding benadrukt het belang van effectief kwaliteitsmanagement en het volgen van het managementsysteem. • De leiding zorgt ervoor dat het managementsysteem de beoogde resultaten oplevert en dat zij daarover gerapporteerd krijgt. • De leiding zet mensen in en leidt ze en ondersteunt ze om bij te dragen aan de effectiviteit van het managementsysteem. • De leiding streeft continue verbetering na. • De leiding ondersteunt alle relevante managementrollen.
Verbetermogelijkheden	<p>Wanneer verbetermogelijkheden aan de orde zijn, wordt hierop gedoeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het verbeteren van processen, zodat afwijkingen worden voorkomen. • Het verbeteren van dienstverlening, zodat aan (toekomstige) eisen wordt voldaan. • Het verbeteren van de resultaten van het managementsysteem.

	De realisatie van verbetering gebeurt bijvoorbeeld door te reageren op afwijkingen, stapsgewijs zoals in continue verbetering, via innovatie of door reorganisatie.
Vernieuwing	Vernieuwing is aan de orde wanneer dienstverlening gevraagd wordt of op voorhand door de organisatie ontwikkeld wordt waarvoor nog geen afgesproken klantspecificaties beschikbaar zijn. Voor het proces van vernieuwing voor een kennisintensieve dienstverlener kan gekozen worden voor de specifieke aandachtspunten uit Koers - Vernieuwing (aan de orde bij geheel nieuwe vormen van dienstverlening) of uit Kernproces - Uitvoering (aan de orde bij maatwerk volgens een vast stramien).

Bijlage: Gedocumenteerde informatie

Volgens de ISO 9001:2015 norm is het verplicht om 'gedocumenteerde informatie' beschikbaar te hebben en deze een passende (of wettelijk vastgelegde) periode te bewaren. Hiervoor wordt in de K(S)O de term 'vastleggen' gebruikt. Het gaat zowel om beschrijvingen van hoe iets tot stand zou moeten komen, als om bewijs dat een bepaald proces gevolgd is of dat een bepaald resultaat gehaald is. Samenvattend volgt hieronder een overzicht van aspecten waarvoor dit geldt, met een verwijzing naar het K(S)O-onderdeel en de ISO 9001:2015-clausule.

K(S)O Onderdeel	Onderwerp en relevante ISO 9001:2015 clausule	Gedocumenteerde informatie over
Koers - Leiderschap	5.2 Beleid	Beleid, beschikbaar voor alle relevante stakeholders.
Koers - Leiderschap	6.2.1 Doelstellingen	Doelstellingen, beschikbaar voor relevante functies, niveaus en processen.
Koers - Vernieuwing	8.3.2 Planning van vernieuwing	Beheersing (zoals eisen, stappen, middelen en toetsingen) van het vernieuwingsproces.
Koers - Vernieuwing	8.3.3 Inputs voor vernieuwing	Inputs in het vernieuwingsproces.
Koers - Vernieuwing	8.3.4 Bewijs dat voldaan is aan ontwerpeisen	Checks/goedkeuring (door de organisatie zelf dan wel de klant/leerling /ouders /verzorgers) dat voldaan is aan de eisen.
Koers - Vernieuwing	8.3.5 Outputs van vernieuwing	Outputs (resultaten) van het vernieuwingsproces.
Koers – Vernieuwing	8.3.6 Wijzigingen in vernieuwing	Bijstellingen van het plan op basis van tussentijdse evaluaties, toetsing en/of tests; deze aanpassingen vinden beheerst plaats en worden vastgelegd.
Organisatie – Managementsysteem	4.4.2/8.1.e/8.5.1 Informatie over processen	Documentatie voor zover nodig om ervoor te zorgen dat processen uitgevoerd worden zoals gepland en waarmee de organisatie kan aantonen dat zij uitgevoerd zijn als gepland.
Organisatie – Managementsysteem	4.3 Toepassingsgebied van het managementsysteem	Toepassingsgebied, begrenzing en reikwijdte van het managementsysteem (ook wel scope).
Organisatie - Managementsysteem	7.5.1 Managementsysteem documentatie	Dat wat moet volgens de K(S)O en wat nodig is volgens de organisatie.
Organisatie - Infrastructuur	7.1.3 Infrastructuur 7.1.4 Omgeving voor uitvoering van processen 7.1.5 Middelen voor monitoring en meting	Passend bewijs van geschiktheid voor het doel van monitoring- en meetmiddelen.
Kernprocessen - Overeenkomst	8.2.3.2 Beoordeling van eisen en wensen van de klant	Beoordeling of de organisatie kan voldoen aan de eisen en wensen van de klant/leerling /ouders /verzorgers, inclusief wet- en regelgeving, nieuwe eisen aan diensten en de zaken die de organisatie zelf belangrijk vindt.
Kernprocessen - Uitvoering	8.5.1 Beheersing van de uitvoering 8.5.2 Identificatie en naspeurbaarheid	Dienstverlening, uit te voeren activiteiten, te behalen en behaalde resultaten.

Kernprocessen - Uitvoering	8.5.3 Eigendom van klanten of partners	Wat zich heeft voorgedaan wanneer er iets is gebeurd met eigendommen van klant/leerling /ouders /verzorgers of partners.
Kernprocessen - Uitvoering	8.5.6 Beoordeling van wijzigingen in de uitvoering	Beoordelen van onvoorziene wijzigingen in de dienstverlening, vastleggen van de uitkomst van deze beoordeling, actie ondernemen om ervoor te zorgen dat het eindresultaat aan de eisen blijft voldoen.
Kernprocessen - Uitvoering	8.7.2 Afwijkingen en klachten	Afwijkingen en klachten, de maatregelen die genomen zijn (inclusief de verantwoordelijken en/of de acceptatie van de afwijking door de klant/leerling /ouders /verzorgers) en de resultaten die met de maatregelen geboekt zijn.
Kernprocessen – Afronding	8.6 Vrijgave van producten en diensten	Beëindigen van de dienstverlening, op basis van wat er afgesproken is en wie toestemming heeft gegeven voor beëindiging.
Mensen - Selectie	7.2d Competenties	Achtergrond, opleiding, ontwikkeling, ervaring en beroepsregistratie van elke medewerker.
Mensen - Ontwikkeling	7.2d Competenties	Passend bewijs van competenties van mensen.
Partners	8.4.1 Beheersing van extern geleverde processen, producten en diensten	Resultaten van evaluaties en (her)beoordeling van de prestatie van partners en de maatregelen die daaruit volgen.
Resultaten – Toetsing	9.1.1 Evaluaties en metingen	Resultaten van evaluaties en metingen en op grond hiervan genomen maatregelen.
Resultaten - Toetsing	9.2.2 Intern auditprogramma	Implementatie van het auditprogramma en de resultaten ervan (zie ISO 19011 voor richtlijnen).
Resultaten - Reflectie	9.3.3 Directiebeoordeling	Resultaten van de directiebeoordeling.
Resultaten – Maatregelen	10.2.2 Maatregelen	Afwijkingen, genomen maatregelen en resultaten van die afwijkingen.