

# Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs 2016

## Versiebeheer

Datum	Versie	Opmerkingen
Januari 2016	3.1	Ter bespreking in de Beheergroep op 26-1-16
Mei 2016	3.2	Opmerkingen Beheergroep en gewijzigde versies Inspectie onderzoekskader (26-1-16) en CIO Maatstaf (1604) verwerkt.
Juli 2016	3.3	Opmerkingen Beheergroep en gewijzigde versies Inspectie onderzoekskader (13-6-16) en CIO Maatstaf2016 verwerkt.
Augustus 2016	3.4	Tekstuele aanpassingen, ter vaststelling door de Beheergroep KSO
Oktober 2016	4.0	Definitief



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.

## Doel

Het doel van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs is het verstrekken van een handreiking voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem dat aan de volgende voorwaarden voldoet:

- is ambitieus;
- sluit aan bij de kernwaarden, processen en praktijk van organisaties, samenwerkingsverbanden, en instellingen in het (speciaal) onderwijs;
- bevat de eisen uit het (concept) onderzoekskader 2017 van de inspectie voor het onderwijs;
- bevat de eisen uit ISO 9001:2015.

Deze organisaties vinden in de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs de nodige aanknopingspunten en inspiratie voor de opzet van een kwaliteitsmanagementsysteem; auditoren (zowel interne als externe) kunnen de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs gebruiken als toetsingskader voor de uitvoering van beoordelingen.

Met de opzet en toetsing van een kwaliteitsmanagementsysteem op basis van de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs wordt uiteindelijk beoogd:

- het verbeteren van de kwaliteitsprestaties;
- het verkleinen van kwaliteitsafbreukrisico's;
- het vergroten van efficiency door het werken volgens afgesproken processen.

## Toepassingsgebied

Deze normtekst is toepasbaar voor organisaties werkzaam binnen het onderwijs te weten: scholen voor speciaal en regulier (voortgezet) onderwijs, samenwerkingsverbanden, ambulante diensten, expertisecentra, OPDC's, etc.

Alle eisen uit de ISO 9001:2015 norm zijn terug te vinden als eisen in de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs. De focus bij de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs is echter consequent op het verzorgen van kwalitatief goed onderwijs gericht, vandaar bijvoorbeeld minder aandacht voor het kalibreren van meetapparatuur (zoals in de ISO 9001 norm) maar des te meer voor het selecteren van de juiste docenten en andere medewerkers en het op peil houden van professionele vaardigheden. De eisen uit het onderzoekskader van de inspectie voor het onderwijs zijn daarom meer dwingend verweven in de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs.

## Oorsprong

De Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs is een interpretatie van de ISO 9001:2015 norm. Deze is gebaseerd op de CIIO Maatstaf 2016, een norm die eveneens een interpretatie is van ISO 9001:2015 en toegepast wordt op organisaties in de professionele kennisintensieve dienstverlening. Dit zijn organisaties die vallen onder EAC codes 34 t/m 38. Voorbeelden van dergelijke organisaties zijn adviesbureaus, onderzoeksinstituten, overheidsbestuur, rechtspraak, organisaties in de gezondheidszorg en welzijnszorg en onderwijsinstellingen. De CIIO Maatstaf 2016 is een door de Raad voor Accreditatie geaccepteerde praktische interpretatie van de ISO norm voor deze typen organisaties. Dat wil zeggen, dat een positieve beoordeling die volgens de geldende regels is uitgevoerd tot een formeel ISO 9001:2015 certificaat leidt.

## Toekenning van het certificaat Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs

De Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs is niet geaccrediteerd door de Raad van Accreditatie. Voor toetsing op de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs zijn daarom door LECSO afspraken gemaakt met twee certificerende

instellingen, te weten CIIO en Certiked. Deze twee certificeerders zijn RVA-geaccrediteerd om een formeel erkend ISO 9001:2015 uit te reiken aan organisaties die zich hierop door hen laten toetsen. De afspraken bestaan hieruit dat LECSO aan CIIO en Certiked jaarlijks aandachtspunten voor de toetsing meegeeft die overeenkomen met landelijke thema's. Wanneer de certificeerder een ISO 9001:2015 certificaat uitreikt, kan de organisatie een aanvraag doen bij LECSO voor het certificaat Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs. De Beheergroep KSO van LECSO bepaalt op basis van de onderzoeksrapportage of in voldoende mate is voldaan aan de aandachtspunten en kan vervolgens het certificaat Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs toekennen. Zie voor meer informatie [www.lecso.nl](http://www.lecso.nl).

## De Leeswijzer en de Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs

Om de vertaling van de ISO 9001:2015 norm, het 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.

## 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.

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 diensten in lijn met de ambities van organisaties
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 medewerkers 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.

### Noot van de auteur behorend bij de versie oktober 2016:

De versie welke nu voorligt, dient om de eisen uit de gewijzigde ISO 9001:2015 norm te verwerken in de eerder vastgestelde KSO 2012 norm. Tegelijkertijd vindt nu een wijziging van het onderzoekskader van de inspectie plaats met een geplande ingangsdatum van augustus 2017. Dit kader is in aanzet voor het gehele funderend onderwijs vrijwel gelijk. Hierdoor is het mogelijk voor een bredere groep onderwijsinstellingen dan alleen het SO/VSO onderwijs om de norm te gebruiken als kapstok om een kwaliteitsmanagementsysteem op in te richten. Ten tijde van dit schrijven is de controle op de wettelijke eisen en voor de bredere doelgroep (buiten SO/VSO) passende en herkenbare formulering nog niet afgerond.

**Auteur** Colette Dams (CKMZ) in afstemming met de Beheergroep KSO LECSO: Corine van Helvoirt (LECSO), Ellen Ros (Aloysiusstichting), Jeep Jonker (RENN4), Bert Reuvecamp (De Ambelt), Gerna Beldsnijder (Horizon) en Peter Hofstede (De Korre).

# 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, 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.
- 1.1.6 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.

## 1.2 Leiderschap: de leiding demonstreert eigenaarschap van de organisatie 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 eerder genoemde (in 1.1.) analyses.
- 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.
- 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.
- 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 nieuwe en bijgestelde diensten 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 evalueeringsmomenten; toetsen en keuringen; gewenste interne en externe communicatie; toedeling van verantwoordelijkheden; en gedocumenteerde informatie.
- 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.
- 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 inputs/outputs, 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 heeft de benodigde infrastructuur (zoals gebouwen, werkruimten en lokalen, vervoer, voorzieningen, informatiesystemen, medische en andere hulpmiddelen, leermiddelen, toets- en meetinstrumenten, e.a.) vastgesteld.
- 2.3.2 De organisatie stelt vast welke (werk- en leer)omgeving, zowel maatschappelijk, (ortho)pedagogisch, (ortho)didactisch, psychologisch als fysiek, nodig is om haar processen uit te kunnen voeren.
- 2.3.3 De organisatie stelt de benodigde infrastructuur en werkomgeving beschikbaar en zorgt voor inzet op de beoogde wijze.
- 2.3.4 De organisatie neemt passende maatregelen om de veiligheid, bedrijfszekerheid, juistheid, betrouwbaarheid, (toekomstige) en bruikbaarheid van de infrastructuur en werkomgeving te borgen.

## 3 KERNPROCESSEN

---

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

- 3.1.1 De organisatie heeft voor elke (potentiele) doelgroep vastgesteld wat voor deze doelgroep het (potentiele) 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 of klant 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 of klant tegemoet kan worden gekomen. Zo nodig worden passende maatregelen genomen.
- 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.
- 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.

### 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 / klant 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 klant, 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 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.
- 3.2.5 De organisatie gaat zorgvuldig om met gegevens en andere eigendommen van leerlingen en klanten, 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 deze 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.

### 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/klant en/of een andere belanghebbende 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 beschikt over medewerkers 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 doeltreffende ontwikkeling van haar mensen

- 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.
- 4.3.3 Met vertrekkende mensen wordt een eindgesprek gehouden met het doel 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 er 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.
- 5.3.4 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 besteding 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.

**Tabel vergelijk onderzoekskader Inspectie v/h Onderwijs versus Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs**

		Onderzoekskader 2017 SO – Versie 13 juni 2016	K(S)O versie juli 2016
<b>Onderwijsproces (OP)</b>			
OP1	Aanbod	Het aanbod bereidt de leerlingen voor op hun vervolgbestemming en samenleving.	1.1.4 / 1.2.1 / 1.2.2 / 1.2.3 / 2.3
OP2	Zicht op ontwikkeling en begeleiding	De school volgt en begeleidt de leerlingen zodanig, dat zij een ononderbroken ontwikkeling kunnen doorlopen.	2.3 / 3.2.2 / 3.2.3 / 3.2.4 / 3.2.6 / 3.2.7
OP3	Didactisch handelen	Het didactisch handelen van de leraren stelt leerlingen in staat tot leren en ontwikkelen.	3.1.4 / 3.2.1 / 3.2.2 / 3.2.3
OP4	Onderwijstijd	De leerlingen krijgen voldoende tijd om zich het leerstof aanbod eigen te maken.	1.2.2 / 1.2.3 / 3.1.4 / 3.2.3
OP5	Samenwerking	De school werkt samen met partners om het onderwijs voor haar leerlingen vorm te geven.	5.1
OP6	Praktijkvorming / stage	De voorbereiding, uitvoering en begeleiding van de praktijkvorming is doeltreffend.	3.2.2 / 3.2.4 / 3.3.2
OP7	Toetsing en afsluiting	De toetsing en afsluiting verlopen zorgvuldig.	2.3.1 / 2.3.3 / 3.2.2 / 3.3.2
<b>Schoolklimaat (SK)</b>			
SK1	Veiligheid	Schoolleiding en leraren dragen zorg voor een veilige omgeving voor leerlingen.	1.1.2 / 1.1.3 / 1.2.2 / 2.3.2 / 2.3.3 / 2.3.4 / 3.2.7 / 6.1.2 / 6.1.3
SK2	Ondersteunend pedagogisch klimaat	De school kent een ondersteunend pedagogisch klimaat.	1.1.2 / 1.1.3 / 1.2.2 / 2.3.2 / 3.2.87
<b>Onderwijsresultaten (OR)</b>			
OR1	Resultaten	De school behaalt met haar leerlingen leerresultaten die ten minste in overeenstemming zijn met de gestelde norm.	1.1.3 / 1.2.3 / 3.3.2 / 6.1.2
OR2	Sociale en maatschappelijke competenties	De leerlingen behalen sociale en maatschappelijke competenties op het niveau dat ten minste in overeenstemming is met de gestelde norm.	1.1.3 / 1.2.3 / 3.3.2 / 6.1.2
OR3	Vervolgsucces	De bestemming van de leerlingen na het verlaten van de school is bekend en voldoet ten minste aan de verwachtingen van de school.	1.1.3 / 1.2.3 / 3.3.2 / 6.1.2
<b>Kwaliteitszorg en ambitie (KA)</b>			
KA1	Kwaliteitszorg	Het bestuur en de school hebben een stelsel van kwaliteitszorg ingericht en verbeteren op basis daarvan het onderwijs.	K(S)O als geheel, meer specifiek: 2.2 / 6.1 / 6.2 / 6.3
KA2	Kwaliteitscultuur	Het bestuur en zijn scholen kennen een professionele kwaliteitscultuur en functioneren transparant en integer.	1.2.1 / 1.2.2 / 1.2.5 / 2.1.3 / 2.1.4 / 4.2.4 / 6.1.4
KA3	Verantwoording en dialoog	Het bestuur en zijn scholen leggen intern en extern toegankelijk en betrouwbaar verantwoording af over doelen en resultaten en voeren daarover actief een dialoog.	1.1.3 / 2.1.3 / 3.3.4 / 6.1.4
<b>Financieel beheer</b>			
FB1	Continuïteit	Het bestuur is financieel gezond en kan op korte en langere termijn voldoen aan zijn financiële verplichtingen.	1.2.6 / 1.2.7 / 1.2.8
FB2	Doelmatigheid	Het bestuur maakt efficiënt en effectief gebruik van de onderwijsbesteding.	1.2.6 / 1.2.7 / 1.2.8
FB3	Rechtmatigheid	Het bestuur verwerft en besteedt de onderwijsbesteding conform wet- en regelgeving.	1.1.4 / 1.2.7

Tabel ISO 9001:2015 versus Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs

ISO 9001:2015	Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs 2016
4 Context van de organisatie	
4.1 Inzicht in de organisatie en haar context	Koers - Oriëntatie
4.2 Inzicht in de behoeften en verwachtingen van belanghebbenden	Koers - Oriëntatie
4.3 Het toepassingsgebied van het kwaliteitsmanagementsysteem vaststellen	Organisatie - Managementsysteem
4.4 Kwaliteitsmanagementsysteem en de processen ervan	Organisatie - Managementsysteem
4.4.1 Kwaliteitsmanagementsysteem	Organisatie - Managementsysteem
4.4.2 Gedocumenteerde informatie	Organisatie - Managementsysteem
5 Leiderschap	
5.1 Leiderschap en betrokkenheid	Koers - Leiderschap Organisatie - Managementsysteem
5.1.1 Leiderschap en betrokkenheid algemeen	Koers - Leiderschap Organisatie - Managementsysteem Mensen - Ontwikkeling
5.1.2 Klantgerichtheid	Koers - Oriëntatie
5.2 Beleid	Koers - Leiderschap
5.2.1 Het kwaliteitsbeleid vaststellen	Koers - Leiderschap
5.2.2 Het kwaliteitsbeleid kenbaar maken	Koers - Leiderschap
5.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Koers - Leiderschap Organisatie - Inrichting
6 Planning	
6.1.1 Plannen van het kwaliteitssysteem	Koers - Oriëntatie Organisatie - Managementsysteem
6.1.2 Plannen van het kwaliteitssysteem	Koers - Oriëntatie
6.2.1 Kwaliteitsdoelstellingen	Koers - Leiderschap
6.2.2 Bij het plannen vast te stellen	Koers - Leiderschap
6.3 Planning van wijzigingen	Organisatie - Inrichting
7 Ondersteuning	
7.1 Middelen	Koers - Leiderschap
7.1.1 Algemeen	Koers - Leiderschap Organisatie - Infrastructuur Partners
7.1.2 Personeel	Mensen - Selectie
7.1.3 Infrastructuur	Organisatie - Infrastructuur
7.1.4 Omgeving voor de uitvoering van processen	Organisatie - Infrastructuur
7.1.5 Middelen voor monitoring en meten	
7.1.5.1 Algemeen	Organisatie - Infrastructuur
7.1.5.2 Naspeurbaarheid	Organisatie - Infrastructuur
7.1.6 Kennis binnen de organisatie	Kernprocessen - Afronding Mensen - Ontwikkeling
7.2 Competenties	Mensen - Ontwikkeling Mensen - Evaluatie
7.3 Bewustzijn	Koers - Leiderschap Mensen - Ontwikkeling
7.4 Communicatie	Organisatie - Inrichting
7.5 Gedocumenteerde informatie	Organisatie - Managementsysteem
7.5.1 Gedocumenteerde informatie algemeen	Organisatie - Managementsysteem
7.5.2 Creëren en actualiseren	Organisatie - Managementsysteem
7.5.3 Beheersing van gedocumenteerde informatie	

ISO 9001:2015	Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs 2016
7.5.3.1 Beschikbaarheid en beveiliging van gedocumenteerde informatie	Organisatie - Managementsysteem
7.5.3.2 Activiteiten voor de beheersing van gedocumenteerde informatie	Organisatie - Managementsysteem
8 Uitvoering	
8.1 Operationele planning en beheersing	Kernprocessen - Uitvoering Koers - Oriëntatie Koers - Leiderschap Organisatie - Managementsysteem Organisatie - Infrastructuur
8.2 Eisen voor producten en diensten	Kernprocessen - Uitvoering
8.2.1 Communicatie met de klant	Kernprocessen - Overeenkomst
8.2.2 Het vaststellen van de eisen voor producten en diensten	Kernprocessen - Overeenkomst
8.2.3 Beoordeling van de eisen voor producten en diensten	Kernprocessen - Overeenkomst
8.2.3.1 Vermogen om te voldoen aan de eisen	Kernprocessen - Overeenkomst
8.2.3.2 Gedocumenteerde informatie	Kernprocessen - Overeenkomst
8.2.4 Wijzigingen in de eisen voor producten en diensten	Kernprocessen - Overeenkomst
8.3 Ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten	Koers - Vernieuwing
8.3.1 Algemeen	Koers - Vernieuwing
8.3.2 Planning van ontwerp en ontwikkeling	Koers - Vernieuwing
8.3.3 Inputs voor ontwerp en ontwikkeling	Koers - Vernieuwing
8.3.4 Beheersmaatregelen voor ontwerp en ontwikkeling	Koers - Vernieuwing
8.3.5 Ontwerp en ontwikkelingsoutputs	Koers - Vernieuwing
8.3.6 Wijzigingen met betrekking tot ontwerp en ontwikkeling	Koers - Vernieuwing
8.4 Beheersing van extern geleverde processen, producten en diensten	Partners - Samenwerking Partners - Derden Partners - Leveranciers
8.4.1 Algemeen	Partners - Samenwerking Partners - Derden Partners - Leveranciers
8.4.2 Soort en mate van beheersing	Partners - Samenwerking Partners - Derden Partners - Leveranciers
8.4.3 Informatie voor externe aanbieders	Partners - Samenwerking Partners - Derden Partners - Leveranciers
8.5 Productie en het leveren van diensten	Kernprocessen - Uitvoering
8.5.1 Beheersing van productie en het leveren van diensten	Kernprocessen - Uitvoering Kernprocessen - Afronding
8.5.2 Identificatie en naspeurbaarheid	Kernprocessen - Uitvoering
8.5.3 Eigendom van klanten / externe aanbieders	Kernprocessen - Uitvoering
8.5.4 In stand houden	Kernprocessen - Uitvoering
8.5.5 Nazorgactiviteiten	Kernprocessen - Afronding
8.6 Vrijgave van producten en diensten	Kernprocessen - Uitvoering
8.7 Beheersing van afwijkende outputs	Kernprocessen - Uitvoering
8.7.1 Outputs die niet voldoen	Kernprocessen - Uitvoering
8.7.2 Afwijkingen	Kernprocessen - Uitvoering
9 Evaluatie van de prestaties	
9.1 Monitoren, meten, analyseren en evalueren	Kernprocessen - Uitvoering Kernprocessen - Afronding

ISO 9001:2015	Kwaliteitsnorm (Speciaal) Onderwijs 2016
	Mensen - Ontwikkeling Mensen - Evaluatie Partners - Samenwerking Partners - Derden Partners - Leveranciers Resultaten - Toetsing
9.1.1 Algemeen	Resultaten - Toetsing
9.1.2 Klanttevredenheid	Resultaten - Toetsing
9.1.3 Analyse en evaluatie	Resultaten - Reflectie
9.2 Interne audit	Resultaten - Toetsing
9.2.1 Interne audits plannen en houden	Resultaten - Toetsing
9.2.1 Interne audits uitvoeren	Resultaten - Toetsing
9.3 Directiebeoordeling	Resultaten - Reflectie
9.3.1 Algemeen	Resultaten - Reflectie
9.3.2 Inputs voor directiebeoordeling	Resultaten - Reflectie
9.3.3 Outputs van directiebeoordeling	Resultaten - Maatregelen
10 Verbetering	
10.1 Algemeen	Resultaten - Maatregelen
10.2 Afwijkingen en corrigerende maatregelen	Resultaten - Maatregelen
10.2.1 Werkwijze in geval van afwijkingen	Resultaten - Maatregelen
10.2.2 Documentatie van bewijsvoering m.b.t. afwijkingen	Resultaten - Maatregelen
10.3 Continue verbetering	Resultaten - Maatregelen