

Kwaliteitszorg binnen SWV PO De Kempen



Passend Onderwijs
De Kempen

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
2. Eisen vanuit wet- en regelgeving: het inspectiekader passend onderwijs	4
3. Risico-gestuurd onderzoek.....	6
4. Opdracht aan het samenwerkingsverband.....	10
<i>Opzet kwaliteitsmonitor</i>	<i>10</i>
<i>Praktische vertaling.....</i>	<i>11</i>
5. Stand van zaken SWV PO de Kempen.....	15

Kwaliteitszorg binnen SWV PO de Kempen

1. Inleiding

Per 1 augustus is de uitvoering gestart van de wet passend onderwijs, ook binnen SWV PO De Kempen. Een duidelijk en praktisch vormgegeven kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is hierbij onontbeerlijk.

De invoering van een KMS is geen invuloefening; elke organisatie, elk samenwerkingsverband, elke school dient op basis van eigen motivatie, prioriteiten en analyses te bepalen hoe en op welke wijze zij haar kwaliteit inricht, borgt en voortdurend verbetert. Het kwaliteitsmanagementsysteem voor een samenwerkingsverband kan niet één op één overgenomen worden van het KMS van de scholen; het samenwerkingsverband is immers een netwerkorganisatie met andere taken, (deels) andere wet- en regelgeving en heeft een ander "primair proces". Er zijn echter diverse processen tussen scholen en het SWV die wél goed op elkaar moeten aansluiten. Dezelfde taal spreken rondom het thema kwaliteit helpt om dit goed op elkaar af te stemmen: door eenzelfde kwaliteitsnorm daarvoor als basis te nemen, wordt deze communicatie en denktrant een stuk eenvoudiger.

2. Eisen vanuit wet- en regelgeving: het inspectiekader passend onderwijs

Het samenwerkingsverband dient een aantal wettelijke taken uit te voeren. Op de uitvoering van die taken wordt toegezien door de Inspectie van het Onderwijs, die daartoe een specifiek toezichtkader heeft opgesteld. Het toezichtkader bestaat uit drie domeinen:

➤ *Kwaliteitsaspect 1 - Resultaten*

Het samenwerkingsverband realiseert een samenhangend geheel van ondersteuningsvoorzieningen binnen en tussen de scholen, zodanig dat alle leerlingen die extra ondersteuning behoeven een zo passend mogelijke plaats in het onderwijs krijgen.

Met als indicatoren:

- Het samenwerkingsverband realiseert passende ondersteuningsvoorzieningen voor alle leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben.
- Het samenwerkingsverband realiseert de toewijzing van de extra ondersteuning en de plaatsing van de leerling tijdig en effectief.
- Het samenwerkingsverband realiseert de beoogde kwalitatieve en kwantitatieve resultaten die het voor leerlingen met extra ondersteuningsbehoeften heeft opgesteld.
- Binnen het samenwerkingsverband is geen schoolverzuim door leerlingen die (mogelijk) extra ondersteuning nodig hebben.
- Het samenwerkingsverband stemt goed af met jeugdzorg en WMO-zorg.

➤ *Kwaliteitsaspect 2 - Management en organisatie*

Het samenwerkingsverband weet zijn missie en doelstellingen binnen het kader van de wet passend onderwijs te realiseren door een slagvaardige aansturing, effectieve interne communicatie en een doelmatige, inzichtelijke organisatie.

Met als indicatoren:

- Het samenwerkingsverband heeft een missie bepaald, waaruit consequenties zijn getrokken voor de inrichting van de organisatie en de te bereiken doelstellingen.
- Verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden van de deelnemers aan het samenwerkingsverband en van degenen die voor het samenwerkingsverband taken (al dan niet in mandaat) uitvoeren, zijn helder vastgelegd.
- Het samenwerkingsverband heeft een doelmatige overlegstructuur.
- Het samenwerkingsverband heeft eenduidige procedures en termijnen voor het plaatsen van leerlingen die extra ondersteuning nodig hebben en het toewijzen van extra ondersteuning.
- Het samenwerkingsverband voert een actief voorlichtingsbeleid over taken en functies van het samenwerkingsverband.
- Het samenwerkingsverband heeft het interne toezicht op het bestuur georganiseerd, vastgesteld waarop dit toezicht betrekking heeft en zorggedragen voor middelen om dit toezicht te kunnen uitoefenen.

➤ *Kwaliteitsaspect 3 - Kwaliteitszorg*

Het samenwerkingsverband heeft zorg voor kwaliteit door systematische zelfevaluatie, planmatige kwaliteitsverbetering, jaarlijkse verantwoording van gerealiseerde kwaliteit en borging van gerealiseerde verbeteringen.

Met als indicatoren:

- Het samenwerkingsverband plant en normeert zijn resultaten in een vierjarencyclus.
- Het samenwerkingsverband voert zelfevaluaties uit.
- Het samenwerkingsverband werkt planmatig aan kwaliteitsverbetering.
- Het samenwerkingsverband legt jaarlijks verantwoording af van gerealiseerde kwaliteit.
- Het samenwerkingsverband borgt gerealiseerde verbeteringen.
- Het samenwerkingsverband onderzoekt bij de belanghebbenden de tevredenheid over het samenwerkingsverband.

De inspectie heeft de implementatie van dit toezichtkader als volgt in de tijd gepland:

Schooljaar 2013- 2014	<ul style="list-style-type: none">• Op 1 augustus 2013 treedt de wet passend onderwijs op onderdelen in werking;• Op 1 februari 2014 be vraagt de inspectie de samenwerkingsverbanden op de formele totstandkoming van de ondersteuningsplannen.• De inspectie voert bij alle samenwerkingsverbanden een integrale simulatie uit.
Schooljaar 2014-2015	<ul style="list-style-type: none">• De inspectie controleert en rapporteert of het samenwerkingsverband voldoet aan de wet- en regelgeving en geeft verbeterpunten aan, indien nodig.
Schooljaar 2015-2016	<ul style="list-style-type: none">• De inspectie voert voor de eerste keer een kwaliteitsonderzoek uit met gebruik van het waarderingskader.
Na augustus 2016	<ul style="list-style-type: none">• De inspectie voert jaarlijks op basis van het risicomodel een risicoanalyse uit. Indien een risico duidt op een kwaliteitstekort wordt een kwaliteitsonderzoek uitgevoerd. Op basis van bevindingen krijgt het samenwerkingsverband een toezichtarrangement toebedeeld, basistoezicht of aangepast toezicht.

3. Risico-gestuurd onderzoek

De inspectie voert vanaf augustus 2016 een risico-gestuurd onderzoek uit. Bij het risico-gestuurd toezicht is sprake van een getrappt model: altijd eerst een risicoanalyse die bestaat uit een kennisanalyse, gevolgd door een expertanalyse. Wanneer er aanleiding toe is volgt een gesprek met het bestuur en alleen als er dan nog aanwijzingen zijn dat de kwaliteit mogelijk niet op orde is, volgt een kwaliteitsonderzoek.

Voor de risicoanalyse bij de samenwerkingsverbanden gebruikt de inspectie een model dat is gebaseerd op zes parameters. De inspectie gaat ervan uit dat deze parameters voorspellend kunnen zijn voor de kwaliteit van het samenwerkingsverband. Risicoanalyse is dus iets anders dan kwaliteitsbepaling. Het is een middel om zicht te krijgen op een mogelijk kwaliteitstekort. Of er ook daadwerkelijk sprake is van een kwaliteitstekort, is alleen vast te stellen door een kwaliteitsonderzoek en volgt nooit uit een risicoanalyse.

Geen risico

Als de risicoanalyse geen aanwijzing geeft dat er een kwaliteitstekort kan zijn, is er voor de inspectie geen reden om een gesprek met het bestuur te voeren of een kwaliteitsonderzoek te starten.

Wel risico

Als er wel aanwijzingen zijn voor een mogelijk kwaliteitstekort, kan de inspectie beslissen om dit te bespreken met het bestuur van het samenwerkingsverband. De risicobepaling is in dat geval pas afgerond nadat de uitkomsten van de analyse zijn besproken met het samenwerkingsverband. Indien nodig kan de inspectie daarna een kwaliteitsonderzoek uitvoeren. Hierin stelt de inspectie aan de hand van het waarderingskader vast of er tekortkomingen zijn. Wanneer dit het geval is, volgt een interventie.

Kennisanalyse en expertanalyse

De risicoanalyse valt uiteen in een kennisanalyse en een expertanalyse. De kennisanalyse is een geautomatiseerde waardemeting van parameters. Na de kennisanalyse volgt een expertanalyse. De expertanalyse is een waardemeting van parameters via deskonderzoek door inspecteurs en analisten.

De expertanalyse wordt alleen uitgevoerd bij samenwerkingsverbanden waar mogelijke risico's blijken na de kennisanalyse en bij de samenwerkingsverbanden die in aanmerking komen voor een steekproefonderzoek. Indien nodig vraagt de inspectie ten behoeve van de expertanalyse aanvullende informatie op bij de samenwerkingsverbanden of bij derden.

De inspectie heeft twee groepen parameters vastgesteld op basis waarvan de risicoanalyse plaatsvindt:

1. parameters voor de kennisanalyse (nummers 1 t/m 4);
2. parameters voor de expertanalyse (nummers 4 t/m 6).

Parameter nummer 4 heeft zowel een plaats in de kennisanalyse als in de expertanalyse.

1 - Thuiszitters, niet deelnemers aan onderwijs (kennisanalyse)
Zijn er leerlingen die niet deelnemen aan onderwijs? Het betreft de leerplichtige jongeren tussen de vijf en de zestien jaar of jongeren van zestien of zeventien jaar met kwalificatieplicht die: vier weken verzuimen, zonder dat zij ontheffing hebben van de leerplicht respectievelijk vrijstelling van geregeld schoolbezoek of wegens het volgen van ander onderwijs.
2 - Spreiding en doorstroom in het onderwijs (kennisanalyse)
Aan welke onderwijsinstelling volgen leerlingen die extra ondersteuning krijgen onderwijs? De inspectie vergelijkt hierbij op het niveau van de samenwerkingsverbanden de doorstroom binnen en tussen de verschillende onderwijssoorten, de uitstroom, de afstroom en de opstroom naar ander onderwijs met het landelijk gemiddelde of met andere vergelijkingsgroepen.
3 - (Eerder gegeven) inspectieoordelen op scholen en instellingen (kennisanalyse)
Wat is het aantal scholen met aangepast toezicht binnen het samenwerkingsverband en in hoeverre wijkt dit af van het landelijk gemiddelde? Bij een aangepast arrangement of bij scholen uit de jaarlijkse steekproef in het kader van het Onderwijsverslag, maakt de inspectie ook een analyse van de kwaliteitsoordelen van de scholen in het samenwerkingsverband op het kwaliteitsaspect 'ondersteuning van de leerling'.
4 - Signalen (kennis- en expertanalyse)
Zijn er signalen die wijzen op tekortkomingen in de uitvoering van passend onderwijs in een regio? Deze parameter is zowel een variabele bij de kennisanalyse als een informatiebron bij de expertanalyse. Vast onderdeel is dat de inspectie input van de gemeenten vraagt. Daarnaast kijkt de inspectie bijvoorbeeld naar het aantal, de inhoud en de uitkomst van beroeps- en bezwaarprocedures en van klachten die voorgelegd zijn aan de Commissie Gelijke Behandeling. Verder kunnen er signalen komen vanuit ouder-organisaties, onderwijsconsulenten, vakbonden, gemeenten of jeugdzorg, maar ook van individuele ouders. Ook kan er sprake zijn van een patroon van signalen in de vorm van telefonische contacten met vertrouwensinspecteurs of

publieksfuncties, zoals Informatie Rijksoverheid (voorheen: Postbus 51) en het Loket
Onderwijsinspectie.

5 - Het ondersteuningsplan, de jaarverslagen en de verdeling van de ondersteuningsmiddelen (expertanalyse) De inspectie hanteert een (risico)analysemodel voor het ondersteuningsplan. Hierin komen vragen aan de orde, als:

•	Hoe zijn de schoolbesturen in het samenwerkingsverband aan elkaar verbonden?
•	Is er sprake van een structuur waarin ze kunnen komen tot een verdeling van inzet van personele en financiële middelen op het gebied van ondersteuning?
•	Is er een dekkend systeem om te komen tot passend onderwijs voor alle leerlingen?
•	Is het ondersteuningsplan afgestemd met de gemeente(n) in een op overeenstemming gericht overleg?
•	Heeft dit overleg tot overeenstemming geleid?
•	Hoe is de verantwoording geregeld, is er sprake van transparante inzet van ondersteuningsgelden en is het interne toezicht geregeld?
•	Hoe is de communicatie met leraren en ouders en is hun inbreng voldoende gewaarborgd?

Zodra de jaarverslagen van de samenwerkingsverbanden beschikbaar zijn, betreft de inspectie ook deze bij de expertanalyse.

6 - De deskundigheid van de leraar op het gebied van het bieden van extra ondersteuning (expertanalyse)

De inspectietaak is met ingang van 1 juli 2012 uitgebreid met het beoordelen en bevorderen van de kwaliteit van het onderwijspersoneel.

De vraag is aan de orde of er in de scholen voldoende deskundigheid aanwezig is en of de leraren voldoende vakbekwaam zijn op het gebied van pedagogische en didactische ondersteuning van de leerling die extra ondersteuning nodig heeft. De inspectie ontwikkelt een werkwijze om uitspraken op schoolniveau te kunnen doen over de kwaliteit van de leraar op deze gebieden.

De gegevens die daarmee (te zijner tijd) ter beschikking komen, kan de inspectie op het niveau van het samenwerkingsverband bij de expertanalyse betrekken.

4. Opdracht aan het samenwerkingsverband.

Goede monitoring ondersteunt de sturing (management- of stuurinformatie op korte termijn), de beleidsevaluatie (op langere termijn) en vereenvoudigt de verantwoording achteraf. In het ondersteuningsplan jaarschijf 2015-2016 omschrijft het samenwerkingsverband in hoofdstuk 7 Kwaliteitszorg welke gegevens essentieel zijn voor het samenwerkingsverband om bij te houden als het gaat om sturing, evaluatie en verantwoording. Het gaat hierbij om sturingsinstrumenten als: financiën, personeel, kernprocessen: toeleiding extra ondersteuning, onderverdeeld naar type, dekkend aanbod van voorzieningen, aantal thuiszitters en onderwijskundige resultaten.

Het ondersteuningsplan is als beleidsplan de aftrap van een planning & controlcyclus die wordt afgesloten met verantwoording. Deze cyclus hoeft hier niet volledig uitgewerkt te worden, maar belangrijke accenten kunnen kort worden beschreven. Zo zal een sterk gedecentraliseerd samenwerkingsverband (veel uitvoering en middelen bij de besturen/scholen) andere interne rapportage vergen dan een sterk gecentraliseerd samenwerkingsverband (met voorzieningen onder centrale regie). De verwachtingen kunnen hieromtrent zo worden verwoord dat deze later in een P&C-cyclus gedetailleerder kunnen worden uitgewerkt.

Verantwoording van beleid, resultaten en de verantwoording van middelen. Naast de horizontale en verticale verantwoording die ook schoolbesturen kennen (met jaarverslag en jaarrekening) zal een samenwerkingsverband ook een uitgebreidere interne verantwoording kennen (naar de deelnemende schoolbesturen) en een lijst van stakeholders (waaronder bijvoorbeeld de gemeenten waarmee OOGO wordt gevoerd).

Opzet kwaliteitsmonitor

In het artikel Systematische kwaliteitszorg in samenwerkingsverbanden PO en VO (juni 2014) beschrijven M. Dekkers, C. Dams en E. Barendse een kwaliteitsmanagementsysteem specifiek gericht op samenwerkingsverbanden passend onderwijs. Belangrijk hierbij is dat het ontwikkelen van een kwaliteitsmanagementsysteem geen doel op zich is, maar het een systeem is dat functioneert ten dienste van de organisatie teneinde diensten te verlenen aan de klant. Met uiteindelijk het doel: Het realiseren van een passende plaats voor elke leerling. Het kwaliteitsmanagementsysteem is opgebouwd uit de domeinen Beleid, Organisatie, Primair Proces, Mensen, Partners en Reflectie. Het kwaliteitsmanagementsysteem gaat uit van het verbinden van kwaliteit van professionals en de ontwikkeltkant van kwaliteit. De domeinen laten zich als volgt kenmerken:

Beleid

In het domein beleid legt de organisatie vast welke missie, visie en doelen zij heeft, welke planning zij daaraan hangt en hoe ze de realisatie volgt.

Organisatie

Dit domein wordt gebruikt om de inrichting van de organisatie en het KMS af te stemmen op het realiseren van het beleid en dit ook te onderhouden.

Primair proces

Dit domein beschrijft de 'core business' van het samenwerkingsverband: welke afspraken en doelen zijn er met de klant en hoe wordt dit vastgelegd, uitgevoerd, gemeten en afgesloten.



Mensen

Om het kernproces uit te kunnen voeren zijn mensen met de benodigde competenties nodig. In domein Mensen worden afspraken gemaakt over in-, door-, en uitstroom van personeel.

Partners

Geen organisatie kan zonder partners, en zij zijn in meer of mindere mate altijd van invloed op de kwaliteit van de dienstverlening van de organisatie. Dit domein beschrijft hoe ook hier afspraken worden vastgelegd, uitgevoerd, gemeten en bijgesteld.

Reflectie

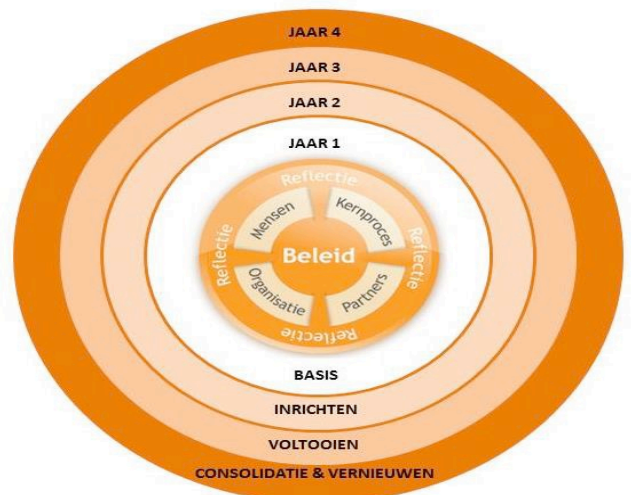
Reflectie brengt alle metingen en evaluaties samen. Zowel informatie van intern als extern, zowel op proces als op resultaat en zowel individueel als in samenhang.

Praktische vertaling

SWV PO De Kempen wil haar werkwijzen en processen zo inzichtelijk mogelijk maken en transparant zijn naar de buitenwereld. Scholen, ouders en andere belanghebbenden moeten snappen waar het samenwerkingsverband mee bezig is, hoe de dingen worden gedaan en hoe zaken worden verantwoord. Daarin staat de leerling centraal. Werken volgens een bepaald kwaliteitsmodel zorgt ervoor dat uitgangspunten het best tot hun recht komen en dat partners werken vanuit een samenhangende professionele visie op de leerling en diens ontwikkeling.

Een dergelijk kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) op overkoepelend niveau van het samenwerkingsverband (SWV) zal rekening moeten houden met de eigen kwaliteitssystemen van de scholen en zal afstemming in de keten moeten borgen door een goede aansluiting van processen. Tegelijkertijd wordt het SWV ook beoordeeld op haar resultaten en zal zij op onderdelen dwingend haar processen moeten opleggen aan de scholen. Dit kan leiden tot knelpunten voor de leerlingen. De meest pregnante plaats waar dit risico kan optreden is op het stuk van de ondersteuningstoewijzing; dit is logischerwijs dan ook het startpunt om een KMS voor het SWV in te gaan richten. Het domein "Primair Proces" zal derhalve als eerste ontwikkeld moeten worden. Daarbij zullen en passant ook onderdelen uit andere domeinen beschreven moeten worden. De belangrijkste taak voor het SWV in het eerste jaar was dan ook het inrichten en verrichten van het primaire proces. Daarnaast was het voor de organisatie van belang de governance goed in te richten en te zorgen dat in ieder geval voor schooljaar 2015-2016 een begroting werd vastgesteld.

In het format ondersteuningsplan van de PO-Raad wordt in het hoofdstuk Kwaliteitszorg een onderscheid gemaakt tussen Monitoring en evaluatie, Planning & Control en Verantwoording. De onderstaande indeling koppelt deze gebieden aan een meerjarenplanning en de domeinen van het kwaliteitsmanagementsysteem. Ook zijn de inspectienormen uit het toezichtkader SWV PO meegenomen in onderstaande indeling. Feitelijk zou het zo moeten zijn dat wanneer al deze onderwerpen meegenomen worden, het samenwerkingsverband in elk geval op het gebied van de proceskant de wettelijke eisen en taken heeft ingericht. Uiteraard bepaalt uitvoering of daarmee een goedkeuring van de inspectie wordt verkregen. In onderstaande meerjarenplanning



worden per domein de meest logische onderwerpen benoemd.

Schooljaar 2014-2015 → Basis	
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgestelde missie, visie en doelen. - Opgesteld ondersteuningsplan en gekoppelde begroting. - Uitvoeringsbesluit doorlopende LGF-beschikkingen basisonderwijs. - Uitvoeringsbesluit doorlopende LGF-beschikkingen speciaal basisonderwijs. - Vastgesteld beleid herbestedingsverplichting AB-gelden. - Vastgesteld beleid aansluiting van het jonge kind.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Ingerichte governance. - Formele benoeming Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur en Directeur en inschrijving bestuur en directie in handelsregister. - Vastgestelde communicatie / overlegstructuur. - Ingerichte ondersteuningsplanraad inclusief reglementen.
Primair Proces	<ul style="list-style-type: none"> - Ingerichte commissie voor toelaatbaarheidsverklaring (3 keer). - Ingericht proces toeleiding tot extra ondersteuning. - Dekkend aanbod van voorzieningen.
Mensen	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreven procedures werving en selectie, functioneren en beoordelen. - Beschreven procedures ziekmelding. - Deskundigheidsbevordering a.d.h.v. vraag.
Partners	<ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen en vergelijken schoolondersteuningsprofielen. - Inrichten overlegstructuren met samenwerkingspartners.
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Keuze maken voor kwaliteitsinstrumentarium. - Inrichten en communiceren klachtenregeling.

Schooljaar 2015-2016 → Inrichten	
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Opgesteld jaarschijf als afgeleide van het ondersteuningsplan. - Externe verantwoording over resultaten en besteedde middelen. - Uitwerken normen / prestatie-indicatoren aan de hand van toezichtkader inspectie SWV PO. - Beschrijven overige beleidsgebieden, o.a. thuiszitters, wachtlijsten. - Evaluatie uitgangspunten arrangeren en arrangementen kader.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Ingerichte planning en control cyclus. - Vastgesteld managementstatuut incl. governance en toezicht. - Verder ontwikkelen van procesbeschrijvingen. - Overzicht maken van kritische hulpmiddelen en infrastructuur t.b.v. primair proces. - Ingerichte secundaire processen (w.o. toetsen, ICT, etc.).
Primair Proces	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgesteld proces ouderbegeleiding. - Start arrangeren van zittende SO-leerlingen. - Start arrangeren van zittende SBO-leerlingen. - Doorontwikkeling proces toeleiding tot extra ondersteuning. - Evaluatie en bijstellen commissie toelaatbaarheidsverklaringen. - Uitvoeren eerste opbrengstanalyses door- / uitstroom.

Mensen	<ul style="list-style-type: none"> - Starten functionerings- en beoordelingscyclus. 1) Vastgesteld opleidingsplan.
Partners	<ul style="list-style-type: none"> 2) In kaart brengen van kritische leveranciers. 3) Vastgelegde afspraken jeugd- WMO zorg.
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Voorbereiden op eerste kwaliteitsonderzoek inspectie. - Afnemen klanttevredenheidsonderzoek (ouders en scholen). - Keuze maken voor auditen of andere vorm van zelfevaluatie.

Schooljaar 2016-2017 → Voltooien	
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwoordelijkheid voor middelen extra ondersteuning overgedragen naar schoolbesturen. - Vastgestelde set normen / prestatie-indicatoren. - Beheerst proces van voldoen aan wet- en regelgeving. - Vastgestelde visie en beleid op alle beleidsgebieden, van onderwijskundig tot aan facilitair. - Beheerst proces van vernieuwing.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Inrichten formeel kwaliteitshandboek. - Beschreven ondersteunende processen. - Evaluatie en bijstelling van de lopende processen. - Evaluatie en bijstelling van communicatie- en overlegstructuren.
Primair Proces	<ul style="list-style-type: none"> - Afronding arrangeren zittende leerlingen in het SO. - Afronding arrangeren zittende leerlingen in het SBO. - Evaluatie en bijstellen commissie toelaatbaarheidsverklaringen. - Verdieping analyse en verantwoording opbrengsten. - Vastgesteld klachten en incidenten-meldsysteem.
Mensen	<ul style="list-style-type: none"> - Functionerings- en beoordelingscyclus is gekoppeld aan competentieprofielen. - Beschreven inwerkproces. - Effectmeting deskundigheidsbevordering.
Partners	<ul style="list-style-type: none"> - Beschreven afspraken met alle leveranciers. - Uitgevoerde leveranciersbeoordeling voor kritische leveranciers. - Evaluatie afspraken met samenwerkingspartners.
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoering audits of zelfevaluatie. - Uitvoering medewerkers – klanten – stakeholderonderzoeken. - Uitvoering integrale opbrengstanalyse op alle beleidsgebieden.

Schooljaar 2017-2018 → Consolideren en vernieuwen	
Beleid	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie van alle beleidsgebieden. - Opstellen nieuw ondersteuningsplan a.d.h.v. evaluaties en ontwikkelingen. - Evaluatie en bijstelling normen / prestatie-indicatoren.
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> - Volledig gevuld en toegankelijk kwaliteitshandboek inclusief alle kritische en relevante processen. - Inrichten methode voor risicomangement.

Primair Proces	<ul style="list-style-type: none"> - Effectmeting en analyse kernprocessen. - Uitvoeren trendanalyse onderwijskundige resultaten. - Toepassen benchmarking.
Mensen	<ul style="list-style-type: none"> - Vastgesteld personeelsbeleid aansluitend op organisatiebeleid en externe ontwikkelingen (formatie, kwaliteit en kwantiteit).
Partners	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie en bijstellen afspraken met samenwerkingspartners en leveranciers volgens vastgestelde procedure. - Vastgesteld beleid voor zelf doen, uitbesteden of inhuur.
Reflectie	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluatie en bijstellen van het KMS.

5. Stand van zaken SWV PO de Kempen

Geconcludeerd moet worden dat het SWV PO De Kempen nog vele stappen te zetten heeft in de ontwikkeling van haar KMS. Om te voorkomen dat het gebruik van een KMS een zaak wordt van de directeur van SWV PO De Kempen en niet alle niveaus binnen het samenwerkingsverband profiteren van de verzamelde informatie is een brede aanpak van belang.