



Business
Excellence

Swiss Association for Quality

EFQM Anerkennung für Excellence (R4E)

Feedback Bericht

Kanton Zürich
Bildungsdirektion
Fachstelle für Schulbeurteilung

9. und 10. Juli 2018

Assessoren Team

Hugo Graf, Assessment Team Leader
Alexander Ocker, Assessor



Inhalt

Der Bewertungsprozess und das Feedback	2
Einführung.....	2
Auftrag	2
Management Summary	4
Nutzen für Kunden schaffen	4
Die Zukunft nachhaltig gestalten	4
Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln	4
Kreativität und Innovation fördern.....	5
Mit Vision, Inspiration und Integrität führen.....	5
Veränderungen aktiv managen.....	5
Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein	6
Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen.....	6
Kriterium 1 – Führung.....	7
Kriterium 2 – Strategie.....	10
Kriterium 3 – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.....	12
Kriterium 4 – Partnerschaften und Ressourcen.....	15
Kriterium 5 – Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	17
Kriterium 6 – Kundenbezogene Ergebnisse	20
Kriterium 7 – Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	22
Kriterium 8 – Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	24
Kriterium 9 – Schlüsselergebnisse	26
Bewertung.....	28
Anerkennung für Excellence	28

Der Bewertungsprozess und das Feedback

Einführung

Die Fachstelle für Schulbeurteilung FSB ist Teil der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Im August 2006 nahm die FSB den Betrieb auf. Mit Beginn des Schuljahrs 2007/2008 löste die Fachstelle für Schulbeurteilung die Bezirksschulpflege ab. Über Inhalt und Form des Beurteilungsverfahrens entscheidet der Bildungsrat.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung versteht sich als Partnerin der Führungs- und Qualitätsverantwortlichen in den Volksschulen. Die externe Schulbeurteilung vermittelt den Schulen eine professionelle Aussensicht, welche der Schule zusammen mit der Selbstbeurteilung als Grundlage für weitere Entwicklungsschritte dienen kann.

Auftrag

Die Fachstelle für Schulbeurteilung evaluiert in regelmässigen Abständen von fünf Jahren die Qualität aller Volksschulen im Kanton Zürich (Kindergarten-, Primar- und Sekundarstufe). Sonderschulen werden in einem Rhythmus von sechs Jahren besucht. Für die Sonderschulen ist die Evaluation durch die Fachstelle für Schulbeurteilung freiwillig.

Ein Team von professionellen Evaluatorinnen und Evaluatoren beurteilt die Schul- und Unterrichtsqualität jeder Schule nach wissenschaftlichen Kriterien und Verfahren in verschiedenen Themenbereichen. Die Schulen erhalten eine entwicklungsorientierte Rückmeldung in Form eines schriftlichen Berichtes. Dieser kann von der Schule als Basis für ihre Weiterentwicklung verwendet werden.

Die Fachstelle für Schulbeurteilung untersteht dem Regierungsrat und ist fachlich unabhängig. Ihr Auftrag ist im Volksschulgesetz und in der zugehörigen Volksschulverordnung festgelegt. Jährlich verfasst die Fachstelle für Schulbeurteilung zuhanden des Regierungsrates einen Bericht über die Qualität der Volksschulen im Kanton Zürich.

Die Unabhängigkeit der Schulbeurteilung ist ein zentraler Grundsatz der Fachstelle für Schulbeurteilung. Die Unabhängigkeit der externen Schulbeurteilung kann durch Beziehungen zu Mitarbeitenden einer Schule, durch familiäre oder andere persönliche Beziehungen zu Schulseitigen resp. Schulbeteiligten, oder aber durch andere professionelle Rollen gegenüber Schulen beeinträchtigt werden.

Zur Vermeidung von Befangenheiten und Interessenkonflikten legen alle Evaluationsfachpersonen der FSB ihre Beziehungen zu den zur Evaluation anstehenden Schulen offen, so dass niemand in einer Schulevaluation eingeplant wird, bei der Befangenheit zu befürchten ist. (Quelle: www.fsb.zh.ch)

Feedbackbericht

Der vorliegende Feedbackbericht stützt sich auf die vor Ort am Standort der Fachstelle für Schulbeurteilung in Zürich gesammelten Nachweise sowie die Erkenntnisse aus der Bewerbungsschrift. Der Zweck des Feedbackberichtes ist es, die wichtigsten Stärken und Verbesserungsbereiche aufzuzeigen, welche das Assessoren-Team wahrgenommen hat. Wir hoffen, dass die Verantwortlichen der Fachstelle für Schulbeurteilung die Hinweise als konstruktiv und im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmung aufnehmen und verstehen.

Der Feedback-Bericht ist in drei Abschnitte unterteilt:

1. Der erste Abschnitt enthält das Management Summary über die Bewertungsergebnisse auf der Basis der Grundkonzepte der Excellence im Kontext der Fachstelle für Schulbeurteilung.
2. Der zweite Abschnitt enthält detaillierte Ergebnisse auf der Ebene der Kriterien des EFQM Excellence Modells und basiert auf den Beobachtungen des Assessoren Teams vor Ort.
3. Der dritte Abschnitt sind Tabellen, die für jedes Kriterium den Erfüllungsgrad in Schritten von 10 Prozentpunkten und die Gesamtpunktzahl in Schritten von 50 Punkten auf einer Skala von 0 bis 1000 Punkte anzeigen.

Management Summary

Nutzen für Kunden schaffen

Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen.

- Die Kunden der Fachstelle für Schulbeurteilung definieren sich aus dem gesetzlichen Auftrag. Die Zufriedenheit und die Bedürfnisse der Kunden (Schulen) der FSB werden durch regelmässige Feedbackgespräche ermittelt und die Kernprozesse soweit möglich angepasst.
- Die Fachstelle für Schulbeurteilung kann nur in Einzelfällen ihre eigenen Leistungen mit den Leistungen von relevanten besten Organisationen vergleichen um von deren Stärken zu lernen und allenfalls in die Prozesse der FSB aufzunehmen.

Die Zukunft nachhaltig gestalten

Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie in Kontakt stehen.

- Der grundlegende Zweck der Fachstelle für Schulbeurteilung ist im Volksschulgesetz definiert. Daraus leitet die Führung der FSB die normativen Grundlagen Leitbild, Rollenverständnis und Führungsverständnis ab.
- Die Strategie und die strategischen Ziele der Fachstelle für Schulbeurteilung werden im Rhythmus des vorgegebenen Evaluationszyklus erarbeitet. Die Umsetzung der Strategie wird über ein Kennzahlen-Cockpit beobachtet, beurteilt und bei Bedarf korrigiert. Es gibt Hinweise, dass die Beobachtungen (Kennzahlenreview) der Ergebnisse im Abstand von einem halben Jahr respektive einem Jahr eher zu lang sind.

Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln

Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation.

- Die Fachstelle für Schulbeurteilung hat ein geeignetes Netzwerk und Partnerschaften welche es ihr ermöglichen, den Nutzen ihrer Dienstleistungen aus deren externen Sicht zu optimieren. Die Schlüsselpartner sind in einem Partnerschaftskonzept FSB konkretisiert.
- Insbesondere durch die regelmässig geplanten und durchgeführten Plenumsveranstaltungen, an welchen sämtliche Mitarbeitende teilnehmen, schafft die Fachstelle für Schulbeurteilung eine Kultur der Zusammenarbeit, der Transparenz und des Vertrauens um sich im Team ständig weiter zu entwickeln.

Kreativität und Innovation fördern

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie sich die Kreativität all ihrer Interessengruppen nutzbar machen.

- Mit dem kontinuierlichen Verbesserungsmanagement KVM hat die Fachstelle für Schulbeurteilung ein Gefäss geschaffen, welches die zeitnahe Umsetzung von Ideen und Verbesserungsbereichen ermöglicht. In das KVM können sich alle Mitarbeitenden der FSB einerseits aber auch andere Interessengruppen wie z.B. Kunden andererseits einbringen.
- Die Fachstelle für Schulbeurteilung unterhält ein ansehnliches Netzwerk zum Erfahrungsaustausch, um daraus Ansätze für Kreativität, Innovation und Verbesserung zum Nutzen sämtlicher relevanten Interessengruppen abzuleiten.

Mit Vision, Inspiration und Integrität führen

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze.

- Die Fachstelle für Schulbeurteilung ist gegenüber ihren Interessengruppen inklusive der Öffentlichkeit sehr transparent. So stehen Interessierten jederzeit verschiedenste Dokumente über die Homepage der FSB zur Verfügung.
- Die Führungskräfte der Fachstelle für Schulbeurteilung treten für die Werte der FSB ein, sind diesbezüglich Vorbilder, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der FSB, und verbessern so das Ansehen der FSB.

Veränderungen aktiv managen

Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeit bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.

- Veränderungen von Dienstleistungen oder Organisationsstrukturen wie z.B. Prozesse innerhalb der Fachstelle für Schulbeurteilung erfolgen entlang eines strukturierten Projektmanagements.
- Es gibt einige Hinweise, dass die Fachstelle für Schulbeurteilung relevante Technologien zur Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit von Prozessen, Projekten oder der Organisation noch zu wenig beobachtet, bewertet und innerhalb der FSB umsetzt. Dies betrifft insbesondere die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Digitalisierung und der Automatisierung.

Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein

Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fachstelle für Schulbeurteilung werden an der Verbesserung und an Innovationen der FSB soweit möglich beteiligt, indem sie die Möglichkeit erhalten, an internen Projekten mitzuarbeiten.
- Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden der Fachstelle für Schulbeurteilung werden laufend überprüft und durch die Möglichkeit zur Teilnahme an internen und externen Aus-, Weiter- und Fortbildungen gezielt entwickelt.

Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen

Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die kurz- und langfristigen Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen.

- Die Fachstelle für Schulbeurteilung hat ein ausgewogenes Set von Ergebnissen in Form des Kennzahlen-Cockpits definiert und kann so ihren Fortschritt überprüfen. Es gibt einige Kennzahlen respektive Zielwerte welche noch nicht genügend begründet sind, oder zu wenig klar einer Ursachen-Wirkungskette folgen.
- Nur wenige Kennzahlen der Fachstelle für Schulbeurteilung werden mit relevanten Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland im Sinne eines Benchmarkings verglichen, um daraus Erkenntnisse zu erlangen welche für die Entwicklung der FSB gezielt genutzt werden könnten.

Kriterium 1 – Führung

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze und schaffen kontinuierlich Vertrauen. Sie sind flexibel und ermöglichen der Organisation, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg der Organisation zu gewährleisten.

- Führungskräfte entwickeln die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze und sind Vorbilder.
- Führungskräfte definieren, überprüfen und verbessern das Managementsystem und die Leistung der Organisation.
- Führungskräfte befassen sich persönlich mit externen Interessengruppen.
- Führungskräfte stärken zusammen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Organisation eine Kultur der Excellence.
- Führungskräfte gewährleisten, dass die Organisation flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

1 – Stärken

- Die Geschäftsleitung der FSB hat ein auf ihre durch den gesetzlichen Auftrag definierten Möglichkeiten angepasstes **Leitbild** FSB erarbeitet. In ihrer täglichen Arbeit verfolgen die Führungskräfte die darin definierten Werte und Grundsätze konsequent. Das Leitbild wird jeweils im Rahmen des Strategieprozesses überprüft.
- Durch ihre regelmässigen Einsätze als Evaluationsfachpersonen sind die Führungskräfte im direkten Kontakt mit den Kunden der FSB einerseits und erleben die Evaluationsfachpersonen in der unmittelbaren Zusammenarbeit andererseits. Die Führungskräfte werden auch deshalb als glaubwürdige **Vorbilder** wahrgenommen.
- Die FSB hat ihr **Führungsverständnis** bestehend aus Organisationsverständnis und Führungsgrundsätze im Jahr 2016 definiert. Basis dieses Führungsverständnisses bilden das Leitbild und das Rollenverständnis der FSB. Das Führungsverhalten der Vorgesetzten wird mittels jährlich durchgeführten Personalbefragung evaluiert.
- Die Führungskräfte der FSB befassen sich auf unterschiedliche Weise mit den diversen externen **Interessengruppen** der FSB. So unterhält die Leitung der FSB regelmässige strategische Kontakte mit politischen Anspruchsgruppen oder mit diversen Fachverbänden. Zudem engagieren sich die Fachführungskräfte beispielsweise mit Vorträgen bei verschiedenen Interessengruppen wie z.B. Fachverbänden oder der PHZH.
- Die FSB pflegt gegenüber ihren Interessengruppen und der Öffentlichkeit ein sehr transparentes **Berichtswesen**. So stehen den Interessierten im Internet viele verschiedene aktuelle Dokumente zur Verfügung wie z.B. Jahresberichte, Informationsbroschüren, Merkblätter, externer EFQM Assessment Bericht oder Bewerbungsdossier.

- Mit den auf verschiedenen Ebenen institutionalisierten Feedback- und Verbesserungsschleifen rund um die Kernprozesse der FSB durchdringt die Kultur der Excellence die gesamte FSB. Die Mitarbeitenden der Management- und der Supportprozesse in der FSB erleben die **Kultur der Excellence** insbesondere im Rahmen des KVM in ihrer täglichen Arbeit. Die FSB lässt sich regelmässig durch externe EFQM Assessments betreffend ihrer Excellence beurteilen. Aus den Feedbacks dieser EFQM Assessments entwickelt die FSB bei Bedarf Optimierungsprojekte. Diese Projekte sind für die Mitarbeitenden erkennbar und werden konsequent umgesetzt und überprüft.
- Um eine effektive Abwicklung und Umsetzung von Projekten zu gewährleisten, hat die FSB verschiedene Dokumente und Gefässe für ein transparentes und zielgerichtetes **Projektmanagement** installiert. Die Planung der Projekte erfolgt über ein definiertes Formular, welches wichtige Elemente des Projektmanagements umfasst. Für wichtige Projekte wird ein Projektjournal geführt und in regelmässigen Sounding Boards werden die Projekte überprüft und bei Bedarf Korrekturen oder Anpassungen eingeleitet.

1 – Verbesserungsbereiche

- Obschon innerhalb der Geschäftsleitung der FSB ein einheitliches **ethisches und soziales Gedankengut** verbreitet ist und auch wenn immer möglich konsequent danach gehandelt wird, hat dieses Gedankengut noch kein Abbild in normativen oder strategischen Dokumenten gefunden.
- Die FSB überprüft mit einem ausführlichen und adäquaten **Kennzahlencockpit** die Qualität und die Leistung der FSB. Die Erkenntnisse aus den halbjährlich durchgeführten Kennzahlenreviews finden konsequent Aufnahme im KVM. Die Kennzahlen werden grösstenteils jährlich erfasst. Zu wenig begründet wurde, weshalb die Beobachtung der Entwicklung der FSB nicht in einem kürzeren Rhythmus erfolgt, beispielsweise je Quartal. Zudem scheint die Zuordnung der Kennzahlen in die Prozesskategorien nicht immer folgerichtig einerseits oder es gibt Zielwerte welche zu wenig schlüssig begründet sind wie z.B. Anzahl Review KZ 9 oder Anzahl Selbstevaluationen KZ 28 anderseits.
- Es liegt ein **Risikomanagement** aus dem Jahr 2014 und ein Risikomanagementkonzept aus dem Jahr 2018 vor. Das Risikomanagementkonzept ist unterteilt in strategische Risiken, operative Risiken, finanzielle Risiken und Umfeldrisiken. Die identifizierten Risiken werden nach ihrer Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses beurteilt und daraus Massnahmen zur Risikominderung abgeleitet. Unklar ist, welche Werte genau hinter der Beurteilungsskala gering, mittel und hoch für die Kriterien Eintretenswahrscheinlichkeit und des Schadenausmasses stehen. Zudem ist nicht erkennbar, welche Eigner den Risiken mit besonderer Aufmerksamkeit zugewiesen sind, welches dessen Aufgaben sind oder in welchem Rhythmus die Risiken einerseits und der Risikomanagementprozess anderseits überprüft und bei Bedarf angepasst werden.
- Die FSB hat das **Managementsystem** mit Ablauforganisation (Prozesslandkarte) und Aufbauorganisation (Organigramm) definiert. Nicht klar ist, in welcher Form ein regelmässiges Review des Managementsystems erfolgt. Zudem gibt es Hinweise, dass insbesondere die Ablauforganisation Bedarf zur Optimierung aufweist. Beispiele dafür sind das Thema Risikomanagement, die Unterscheidung von 1.3 Weiterentwicklung und 1.5 Qualitätsmanagement oder 1.6 Budgetierung und 3.7 Rechnungswesen.

- Die kurzen Entscheidungswege innerhalb der FSB fördern eine rasche Anpassung an sich ändernde Bedürfnisse von Innen und Aussen. Aufgrund der Integration in die kantonale Verwaltung kann die FSB jedoch nicht in allen Bereichen schnell und autonom auf **Veränderungen** reagieren. So gibt es einen fix vorgegebenen Personalplan und auch das vorhandene Budget muss konsequent eingehalten werden. Der FSB stehen kaum Möglichkeiten zur Verfügung, mittels eigener Anstrengungen (z.B. mehr Evaluationen von Sonderschulen) ihr vorhandenes Budget und somit ihren finanziellen Spielraum zu erweitern.

Kriterium 2 – Strategie

Exzellente Organisationen verwirklichen ihre Mission und erreichen ihre Vision, indem sie eine auf Interessengruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Leitlinien, Pläne, Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt und umgesetzt, um diese Strategie zu realisieren.

- Die Strategie beruht auf dem Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen und des externen Umfelds.
- Die Strategie beruht auf dem Verständnis der eigenen Leistungen und Fähigkeiten.
- Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden entwickelt, überprüft und aktualisiert.
- Die Strategie und unterstützende Leitlinien werden kommuniziert, umgesetzt und überwacht.

2 – Stärken

- Der Auftrag der FSB definiert sich in die Umsetzung des Gesetzes respektive dessen Vorgaben. Trotzdem richtet die FSB ihre Tätigkeiten stark auf die **Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kundengruppen** aus. Mit halbstrukturierten Interviews im Nachgang jeder Evaluation durch ein GL-Mitglied verfolgt die Führung der FSB mehrere Ziele. Zum einen erhalten sie wertvolle Erkenntnisse für die Weiterentwicklung und Optimierung des Kernprozesses Evaluationen, zum anderen auch Informationen über die ihnen direkt unterstellten Evaluationsfachpersonen. Die so gewonnenen Erkenntnisse fliessen in das KVM wie auch in die regelmässigen Feedbackgespräche mit den Evaluationsfachpersonen ein.
- Den **strategischen Herausforderungen** z.B. von wachsenden Schülerzahlen bei gleichbleibender Anzahl Schulen und damit komplexeren Aufgaben für die Schulen sowie die FSB oder Sparprogrammen des Kantons Zürich und damit einhergehend möglicherweise geringerer personeller und/oder finanzieller Ausstattung der FSB ist sich die GL bewusst und zieht diese in den kommenden Strategieentwicklungsprozess mit ein.
- Der gesetzliche Auftrag gibt zwar den inhaltlichen Rahmen der Strategie der FSB vor. In ihrer Strategie ergänzt die FSB diesen gesetzlichen Auftrag mit einem **eigenen Qualitätsverständnis**. Die Leistung und die Fähigkeiten der FSB werden konsequent auf dieses Qualitätsverständnis ausgerichtet.
- Aufgrund des gesetzlichen Auftrags ergibt sich aktuell ein 5-Jahres-Rhythmus innerhalb dessen alle Regelschulen des Kantons evaluiert werden. Um sicherzustellen, dass sämtliche Regelschulen anhand der gleichen Vorgaben evaluiert werden, ist die **Aktualisierung der Strategie** auf diesen Rhythmus abgestimmt.
- Die gelebte Transparenz innerhalb der FSB wie z.B. Einsicht in die GL-Traktanden und die GL-Protokolle für sämtliche Mitarbeitende, wie auch die regelmässigen Feedbackgespräche zwischen GL und Evaluationsfachpersonen fördern das Verständnis der Strategie innerhalb der FSB. Dadurch werden die Umsetzung und die **Überwachung der Strategie** gefördert.

2 – Verbesserungsbereiche

- Der gesetzliche Auftrag der FSB bestimmt die grundsätzliche Leistung. Von Kunden und Anspruchsgruppen geäusserte Hinweise und Änderungswünsche werden konsequent erfasst und fliessen in den Strategieentwicklungsprozess mit ein. Die FSB scheint jedoch mögliche zukünftige Erwartungen oder Möglichkeiten aufgrund **technologischer Entwicklungen** wenig systematisch zu erfassen und in ihre strategischen Überlegungen mit einfliessen zu lassen.
- Gemäss der Mehrjahresplanung strategische Projekte ist die **Entwicklung der Strategie** für den 4. Zyklus Ende Juni 2019 abgeschlossen. Der Prozess dazu wurde in der GL diskutiert und soll im Herbst 2018 beginnen. Der grob skizzierte Prozess weicht vom aktuell definierten Prozess 1.1 Strategie ab. Es ist zu wenig begründet, weshalb der Strategieprozess noch nicht angepasst respektive überarbeitet wurde. Zudem scheint es aus heutiger Sicht schwierig, die geplante Fertigstellung der Strategie FSB 4. Zyklus einzuhalten. Insbesondere wenn man berücksichtigt, dass eine Vernehmlassung/Begutachtung der Strategie durch die Bildungsdirektion und dem Volksschulamt vorgesehen ist.
- Die Verknüpfung von externer und interner Evaluation ist ein **aktuelles strategisches Ziel**. Gemessen wird dieses Ziel insbesondere mit der Nutzung Angebot Individualfeedback durch KLP oder die Anzahl der Selbstevaluationen durch die Schulen. Die dazu definierten Zielwerte scheinen aber wenig ehrgeizig.
- Die **Umsetzung der aktuellen Strategie** vom Oktober 2014 wird mit dem Kennzahlen-Cockpit beobachtet. Es ist jedoch nicht bei allen fünf strategischen Zielen klar erkennbar oder ein eindeutiger Bezug hergestellt, mit welchen Kennzahlen diese strategischen Ziele gemessen werden.

Kriterium 3 – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur, die es erlaubt, wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und für die Menschen zu erreichen. Sie entwickeln die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sie kommunizieren, belohnen und erkennen in einer Art an, die Menschen motiviert, Engagement fördert und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt, ihr Können und ihr Wissen zum Wohl der Organisation einzusetzen.

- Personalpläne unterstützen die Strategie der Organisation.
- Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden entwickelt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbständigem Handeln ermächtigt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren wirkungsvoll in der gesamten Organisation.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden belohnt, anerkannt und betreut.

3 – Stärken

- Die Personalpläne sind vom Kanton vorgegeben und können durch die FSB nicht angepasst werden. Eine Optimierung in der Berechnung der im **Personalplan** festgelegten Anzahl Stellen konnte die FSB jedoch erreichen. So kann die FSB neu die gesamte Vollzeitstellenäquivalenz ausschöpfen (mittels Punktesystem), was in der bisherigen Berechnung nicht im gleichen Umfang möglich war.
- Bei der **Jahresplanung** der anstehenden Evaluationen hat die FSB auf diverse Kriterien zu achten: Befangenheit der Evaluationsfachpersonen, notwendige Spezialkenntnisse je nach zu evaluierender Schule, Zusammensetzung der Teams, Einarbeitung neuer Evaluationsfachpersonen etc. Trotz dieser vielen zu beachtenden Kriterien versucht die FSB wenn immer möglich auch die Wünsche der Evaluationsfachpersonen in die Planung einfließen zu lassen.
- Die **Personalplanung** lässt immer auch Raum für Engagement der Evaluationsfachpersonen in Projekten oder Vorhaben der FSB. Dadurch erreichen diese Projekte und Vorhaben eine sehr gute Praxisrelevanz, die Aufgabenvielfalt der Evaluationsfachpersonen oder der Sekretariatsmitarbeitenden steigt und die Mitarbeitenden können das Projekt bzw. das Vorhaben mitgestalten.
- Zwischen den administrativen Vorgesetzten und den Mitarbeitenden der FSB finden jährlich **Mitarbeitendengespräche** mit der **Mitarbeitendenbeurteilung** statt. Bei Bedarf können auch Zwischengespräche durchgeführt werden.
- Im Rahmen der Mitarbeitendengespräche wird nicht nur auf die Weiterbildungswünsche der Mitarbeitenden eingegangen, sondern die Mitarbeitenden werden von den Vorgesetzten auf mögliche **Weiterbildungen** im Bildungs- und im Sozialbereich aufmerksam gemacht. Zum Thema Weiterbildung gibt es ein Merkblatt Weiterbildung, ein Weiterbildung Verzeichnis FSB und eine Handhabung Unterstützung bei externen Aus- und Weiterbildungen. Anhand dieser umfangreichen Dokumente können sich die Mitarbeitenden über ihre Möglichkeiten jederzeit informieren.

- Die FSB fördert jedoch nicht nur die **Weiterbildung** einzelner Mitarbeitenden. Die durch eine Weiterbildung gewonnenen Erkenntnisse werden im Rahmen von z.B. einer Plenumsveranstaltung, der Erarbeitung eines Arbeitspapiers oder einer Dokumentation allen Mitarbeitenden vermittelt und zugänglich gemacht.
- Die individuellen **Kompetenzprofile** der Mitarbeitenden haben den Zweck, einerseits die Erfahrungen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden im Sinne eines Wissensmanagements zu dokumentieren und andererseits die individuellen Potenziale im Sinne der Personalentwicklung zu erkennen. Die FSB lässt Mitarbeitende wenn möglich entsprechend ihrer Kompetenzen z.B. in Projekten mitarbeiten oder ihr Wissen im Rahmen von Plenumsveranstaltungen an die Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen weitergeben. Da die Kompetenzprofile allen Mitarbeitenden der FSB zur Einsicht offen stehen, gehen die Mitarbeitenden bei Bedarf auch direkt aufeinander zu.
- Im Rahmen des Kernprozesses Evaluation sind mehrstufige **Feedbacks** vorgesehen. Dadurch kommunizieren die Teammitglieder nicht nur untereinander, sondern auch die Teamleitung mit den Vorgesetzten. Nachdem die/der Vorgesetzte ein Feedback anhand eines teilstrukturierten Fragebogens bei der Schulleitung und der Schulpflege eingeholt hat, erfolgt ein weiteres Feedbackgespräch zwischen der/dem Vorgesetzten und der Teamleitung. Zusätzlich zu dieser gegenseitigen Kommunikation steht allen Mitarbeitenden die Möglichkeit offen, ein Anliegen oder einen Verbesserungsvorschlag im Rahmen des KVM zu äussern. Daneben pflegen die Mitglieder der GL eine Kultur der offenen Bürotür und stehen bei Bedarf allen Mitarbeitenden für ihre Anliegen zur Verfügung.
- Die finanziellen **Leistungsanerkennungen** sind kantonale einheitlich geregelt und lassen der FSB nur geringen Spielraum für finanzielle Leistungsanerkennungen. Hingegen erleben die Mitarbeitenden eine Wertschätzung ihrer Leistung indem diese in der internen Kommunikation FSB-Info erwähnt wird und je nach Art der Leistung die/der Mitarbeitende die Möglichkeit bekommt, ihre Leistung im Rahmen einer Plenumsveranstaltung ihren Kolleginnen und ihren Kollegen zu präsentieren.

3 – Verbesserungsbereiche

- Auch wenn die Mitarbeitenden sehr gerne **Projekte und Vorhaben** ausserhalb ihrer angestammten Tätigkeit unterstützen und so ihr Fachwissen und ihre Praxiserfahrung einbringen können, so scheint die aktuelle Verteilung eher einseitig zu erfolgen. Neben dem allfällig notwendigen Fachwissen scheinen lediglich die bisher abgerechneten und entsprechend noch freien Arbeitsstunden der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt zu werden und nicht die bisher erledigten Arbeiten. Dadurch kann es zu einer wiederkehrenden Mehrbelastung der effizienter arbeitenden Angestellten und somit zu einer Häufung der Sondereinsätze bei immer den gleichen Mitarbeitenden kommen.
- Von der FSB werden aktuell ausschliesslich **Weiterbildungen** im Bildungs- und im Sozialbereich finanziell unterstützt. Es konnte nicht erläutert werden, auf welcher strategischen Basis diese Auswahl der unterstützungswürdigen Weiterbildungen erfolgte.
- Für die in ihrem Kernprozess Evaluation involvierten Mitarbeitenden konnte die FSB eine auf ihre Strategie abgestimmte **Personalplanung** sowie eine detaillierte **Einarbeitungs- und Einsatzplanung** aufzeigen, auch wenn die maximal zur Verfügung stehenden Personalressourcen vom Kanton vorgegeben sind. Eine solche Planung war für die in den restlichen Prozessen der FSB involvierten Mitarbeitenden nicht erkennbar.

- Die FSB scheint ihre Anstrengungen zur **Entwicklung ihrer Mitarbeitenden** ausschliesslich auf die im Kernprozess Evaluation involvierten Mitarbeitenden und das dafür notwendige Fachwissen zu richten (z.B. mehrfache Feedbackgespräche mit dem jeweiligen GL-Mitglied, finanzielle Unterstützung von Weiterbildungen im Bildungs- und im Sozialbereich). Eine entsprechende Strategie für die in den Supportprozessen involvierten Mitarbeitenden ist nicht erkennbar.

Kriterium 4 – Partnerschaften und Ressourcen

Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um ihre Strategie und Leitlinien sowie die wirkungsvolle Durchführung von Prozessen zu unterstützen. Sie gewährleisten, dass sie ihren Einfluss auf die Umwelt und die Gesellschaft wirksam steuern.

- Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gemanagt.
- Finanzen werden zum nachhaltigen Erfolg gemanagt.
- Gebäude, Sachmittel und Material werden zur Unterstützung der Strategie nachhaltig gemanagt.
- Technologie wird gemanagt, um die Realisierung der Strategie zu unterstützen.
- Informationen und Wissen werden gemanagt, um die effektive Entscheidungsfindung zu unterstützen und um die Fähigkeiten der Organisation aufzubauen.

4 – Stärken

- In der **Wahl der Lieferanten** steht der FSB eine gewisse Freiheit offen, sofern es sich um Lieferanten von Lösungen handelt, die der Kanton nicht selbst anbieten kann. Zum Beispiel arbeitet die FSB mit dem externen Software-Lieferanten Datahouse zusammen, der die gesamte Auswertung der verschiedenen Umfragen anlässlich der Schulevaluationen durchführt sowie die Daten zu den einzelnen Schulen pflegt. Die FSB arbeitet auch mit einer eigenen Druckerei zusammen, welche die Umweltaanforderungen des Kantons erfüllen kann, jedoch günstiger produziert als die kantonseigene Druckerei. Mit den meisten Lieferanten trifft sich die FSB jährlich zur Besprechung der strategischen Zusammenarbeit und den weiteren Entwicklungsmöglichkeiten.
- Als Partner betrachtet die FSB in erster Linie die politischen Entscheidungsträger, politischen und fachspezifischen Verbände im Bildungsbereich im In- und Ausland sowie die PHZH. Die FSB hat 18 Schlüsselpartner definiert und diese in einem **Partnerschaftskonzept FSB** im Jahr 2016 detailliert beschrieben. Zu diesen Partnern hat die FSB je nach Relevanz einmal bis mehrmals im Jahr Kontakt. Der Inhalt dieser Treffen umfasst von Bekanntmachung der Aufgaben und der Arbeitsweise der FSB, Wissensaustausch, Wissenschaftsdiskussionen, Vorträgen und Benchmarking viele für die FSB und deren Zukunft relevanter Themen.
- In der Wahl der **Büroräumlichkeiten, der Arbeitsplatz- und IT-Ausstattung** unterliegt die FSB den Standards des Kantons Zürich. Die FSB hat diesbezüglich kaum Einflussmöglichkeiten. Trotzdem versucht die FSB im Rahmen ihrer Möglichkeiten kleine Verbesserungen umzusetzen wie z.B. kleine Öko-Kübel in den Abfalleimern oder Ersatz der Einzelplatzdrucker durch Multifunktionsdrucker ausserhalb der Büros.
- Die FSB pflegt eine grösstmögliche **Transparenz** in ihrer internen Kommunikation. So sind zum Beispiel die Traktandenlisten und die Protokolle der GL-Sitzungen wie auch die Dokumentation der KVM-Vorhaben für alle Mitarbeitenden einsehbar. Auf diese Weise stehen allen Mitarbeitenden nicht nur die relevanten Informationen zur Ausübung ihrer Tätigkeit, sondern auch die strategischen Zielsetzungen der FSB jederzeit zur Verfügung.

- Neben den Dokumenten in elektronischer Form führt die FSB auch eine kleine **Bibliothek** mit relevanten Fachbüchern. Eine Mitarbeitende pflegt die Bibliothek und beantragt die von den Mitarbeitenden gewünschten neuen Sachbüchern bei der GL. Damit bleibt die Bibliothek auf einem aktuellen Stand und umfasst die für die Aufgaben der FSB relevanten Bücher.
- Ein Kommunikationskonzept FSB beschreibt die interne und externe **Kommunikation** der FSB. Die Wirkung der internen Kommunikation wird über die jährliche Personalbefragung, jene der externen Kommunikation teilweise mit Werten im Kennzahlen-Cockpit gemessen und bei Bedarf den Bedürfnissen angepasst.

4 – Verbesserungsbereiche

- Die Wahl der Partner welche im Partnerschaftskonzept FSB definiert sind ist aufgrund der fachlichen Relevanz gut nachvollziehbar. Hingegen scheint es für die Wahl der Lieferanten keinen systematischen Auswahlprozess zu geben. Zudem konnten keine Nachweise erbracht werden, mit welcher Systematik die **Partner und Lieferanten** daraufhin beurteilt werden, ob sie in Zukunft die Anforderungen der FSB erfüllen können oder inwieweit neue solche Beziehungen aufzubauen sind.
- Da die FSB einen gesetzlichen Auftrag erfüllt und diesen kostenlos erbringen muss, beschränkt sich das **Management der Finanzen** auf die Einhaltung des zur Verfügung stehenden Budgets einerseits und dem Kreditorenwesen andererseits. Die Einhaltung des Budgets überprüft die FSB anhand der vom Kanton monatlich zur Verfügung gestellten Zahlen und begründet allfällige Abweichungen. Es gibt Hinweise darauf, dass die Finanzprozesse nicht in allen Teilen genügend effektiv und effizient sind. Der Einfluss auf Optimierungen seitens der FSB scheint aber gering zu sein.
- Seit 2017 hat die FSB ein **Projektcontrolling** eingeführt, welches auch die Projektfinanzen umfasst. Über dessen Umsetzung und Wirkung kann noch zu wenig ausgesagt werden.
- Die Software DataM von Datahouse wurde auf die spezifischen Bedürfnisse der FSB hin entwickelt. Diese Schlüsselsoftware ist die Basis der Kernprozesse der FSB. Die FSB konnte nicht genügend aufzeigen, mit welcher Systematik sie im Sinne eines Risikomanagements mögliche Neuerungen betreffend Softwarelösungen wie auch der möglichen **alternativen Lieferanten/Partnern** beobachtet.
- Im Mai 2017 hat die FSB ein umfassendes **Wissensmanagementkonzept** FSB verabschiedet. Dieses Konzept umschreibt den Stellenwert von Wissen, die Identifizierung von wichtigen Wissensbereichen, den Wissenserwerb, die Wissensbewahrung sowie die Kultur der Wissensnutzung in der FSB. Über die Umsetzung und die Wirkung dieses Wissensmanagementkonzepts kann noch zu wenig ausgesagt werden.

Kriterium 5 – Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Exzellente Organisationen gestalten, lenken und verbessern Produkte und Dienstleistungen, um Wertschöpfung für Kunden und andere Interessengruppen zu generieren.

- Prozesse werden gestaltet, gelenkt und verbessert, um den Nutzen für die Interessengruppen zu optimieren.
- Produkte und Dienstleistungen werden entwickelt, um optimale Werte für Kunden zu schaffen.
- Produkte und Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet.
- Produkte werden erstellt, geliefert und gemanagt, um den laufenden Erfolg der Organisation zu sichern.
- Kundenbeziehungen werden gemanagt und vertieft.

5 – Stärken

- Das Dokument Eignerschaft von **Prozessen und Dokumenten** (Qualitätssicherung) definiert einerseits die Prozesseignerschaft sowie die Dokumenteneignerschaft und andererseits die Rollen und Tätigkeiten der Prozess- und Dokumenteneignerschaft. Zudem sind alle Qualitätsrelevanten Dokumente auf der Basis der Prozesslandkarte aufgelistet und die entsprechenden Reviewsdaten der Prozesse und Dokumente sichtbar gemacht. Die Prozesse und Dokumente werden mindestens einmal pro Jahr überprüft und bei Bedarf angepasst.
- Die FSB betreibt seit dem Schuljahr 2016/2017 ein kontinuierliches **Verbesserungsmanagement** KVM, welches von den verschiedensten Seiten mit Verbesserungsvorschlägen und Ideen versorgt wird. So fließen neben Vorschlägen der Mitarbeitenden z.B. auch die Erkenntnisse der teilstrukturierten Telefoninterviews mit Schulleitungen und mit Schulpflegestellen, Erkenntnisse aus Gesprächen mit Partnern oder Erkenntnisse aus der Personalbefragung mit ein. Der KVM wird regelmässig in der GL behandelt und die Mitarbeitenden werden laufend über den Stand der Bearbeitung der Massnahmen und die weiteren Schritte informiert.
- Die aktuell im Einsatz stehende **Software DataM** der Datahouse wurde von der FSB und der Datahouse gemeinsam auf die Bedürfnisse der FSB hin entwickelt. Seit dieser Entwicklung wird die Software aufgrund der von den Evaluationsfachpersonen eingebrachten Hinweisen und Wünschen **weiterentwickelt** und optimiert.
- Aufgrund der teilstrukturierten Telefoninterviews im Nachgang einer **Evaluation** bei der Schulleitung wie auch bei der Schulpflege sowie der Umfragen in den Schulklassen und bei den Eltern, erhält die FSB wertvolle Hinweise auf die Qualität und den Nutzen ihrer Dienstleistung „Evaluation“. Die erkannten Verbesserungsmöglichkeiten werden systematisch im KVM erfasst und umgesetzt. Dieses Vorgehen kennt die FSB für Regel- wie auch für Sonderschulen.
- Eine **Vermarktung** der Dienstleistung „Evaluation der Regelschulen“ ist nicht notwendig, da es sich um eine gesetzliche Anforderung handelt. Bei Sonderschulen hingegen besteht keine Pflicht, eine Evaluation durch die FSB vornehmen zu lassen. Da die Evaluation von Sonderschulen jedoch nicht finanziell abgegolten wird, ist auch hier eine Vermarktung im klassischen Sinn nicht angebracht. Die FSB geht bei freien Ressourcen in der Einsatzplanung jedoch gezielt auf Sonderschulen zu und bietet eine Evaluation an.

- Der **Kernprozess Evaluation** ist detailliert beschrieben und mit den in den jeweiligen Teilprozessen und Aktivitäten relevanten Dokumenten, Checklisten und Informationen ergänzt. Im Rahmen der jährlichen Prozessreviews wird die Aktualität der Prozesse samt verlinkter Dokumente überprüft und allfällige Anpassungen vorgenommen. Hinweise zur Verbesserung des Prozesses oder der verlinkten Dokumente ergeben sich aus dem KVM und werden nach einer Priorisierung in der GL der FSB zeitnah oder im Rahmen der Strategieentwicklung zu Beginn eines 5-jahres-Zyklus umgesetzt und an die Mitarbeitenden kommuniziert.
- Im Vorfeld einer Evaluation werden die **individuellen Bedürfnisse** der Schulen ermittelt und wenn möglich in den Evaluationsprozess der jeweiligen Schule aufgenommen. Im Anschluss einer Evaluation erkundigt sich ein GL-Mitglied im Rahmen eines teilstrukturierten Telefoninterviews bei der Schulleitung wie auch bei der Schulpflege über die Qualität der Zusammenarbeit mit der FSB und über den Nutzen des Evaluationsberichts. Die Erkenntnisse daraus fliessen zum einen in die Feedbackgespräche mit den Teamleiterinnen bzw. Teamleitern und zum anderen in das KVM ein.

5 – Verbesserungsbereiche

- Auf der Basis der Prozesslandkarte hat die FSB ein **Prozessmanagement** aufgebaut mit zugewiesenen Dokumenten. Neben diesem System gibt es noch entlang des EFQM Excellence Modell eine Ablagestruktur für Dokumente. Es gibt Hinweise, dass es für Mitarbeitende teilweise schwierig ist, die Dokumente zeitnah aufzufinden. Zudem ist zu wenig klar begründet, weshalb diesbezüglich unterschiedliche Strukturen bestehen.
- Der Kernprozess Evaluation hat einen hohen **Detaillierungsgrad** und wird von den Mitarbeitenden auch als «elektronischer» Prozess mit Verlinkung der Dokumente auch über Fernzugriff genutzt. Die übrigen **Prozesse** sind auf einem deutlich tieferen Spezifikationsniveau. Es gab keine Hinweise darauf, auf welcher Grundlage diese unterschiedlichen Detaillierungsgrade festgelegt wurden.
- Obschon die Prozesse regelmässigen Reviews unterzogen werden und die Hinweise aus dem KVM in die Prozesse einfließen, scheint kein systematischer **Prozessreview** im Sinne der Prüfung möglicher auch disruptiver Prozessoptimierungen statt zu finden.
- Die **Vermarktung** der Dienstleistung Selbstevaluation scheint aufgrund der geringen Anzahl durchgeführten Evaluationen zu wenig erfolgreich zu sein. Ein gezieltes Vorgehen für die Vermarktung der Dienstleistung konnte nicht aufgezeigt werden.
- Der Kernprozess Evaluation wird durch die Evaluationsfachpersonen mit grosser Sorgfalt, Professionalität und Engagement umgesetzt. Regelmässige Feedbackgespräche und unterschiedlich zusammengesetzte Teams sorgen dafür, dass eine gleichbleibende Qualität sichergestellt ist und identische Grundsätze und Leitlinien zur Anwendung gelangen. Die **Effizienz des Prozesses** wird mit der Kennzahl Zeitaufwand Evaluation gemessen. Es zeigt sich, dass der definierte Zielwert immer weniger eingehalten werden kann. Es ist zu wenig begründet, weshalb dieses Ergebnis bei den internen Teamfeedbacks jeweils nicht thematisiert wird.
- Der Kernprozess der Evaluation ist sehr detailliert dokumentiert und die im jeweiligen Prozessschritt notwendigen Dokumente, Checklisten und Informationen sind verlinkt. Die FSB konnte nicht genügend aufzeigen, wie sie den eher manuellen Prozess der Erstellung des Evaluationsberichts auf allfällige **Automatisierungs- und Optimierungsmöglichkeiten** hin überprüft.

- Aufgrund der regelmässigen Kontakte in der argev sowie mit den entsprechenden Fachstellen in einzelnen deutschen Bundesländern kann die FSB ihren Kernprozess Evaluation gut mit den Prozessen der anderen Fachstellen vergleichen. Ein strukturiertes inhaltliches **Benchmarking** ist jedoch für keinen der Kernprozesse der FSB (Evaluation, Evaluation Sonderschulen und Selbstevaluation) erkennbar.
- Die FSB pflegt bei der Planung und Durchführung der alle fünf Jahre stattfindenden Evaluationen enge und gute Kontakte zu den Schulen. Es gibt kaum Hinweise, mit welcher Systematik die **Beziehungen zu den Kunden** (Schulen) zwischen den Evaluationsterminen gepflegt werden.

Kriterium 6 – Kundenbezogene Ergebnisse

Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Kunden erfüllen oder übertreffen.

Kriterium 6a – Diese Messergebnisse zeigen, wie die Kunden die Organisation wahrnehmen (z.B. Kundenbefragungen, Fokusgruppen, Bewertungen, Lob und Anerkennung sowie Beschwerden). Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Kunden ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Kundenstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.

Kriterium 6b – Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation verwendet, um die Leistung der Organisation zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie die Kunden diese Leistung wahrnehmen werden.

In die Beurteilung einbezogen wurde das Set der kundenbezogenen Ergebnisse aufgeteilt in die Wahrnehmungsergebnisse und Leistungsindikatoren:

- Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Schulleitung
- Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Behörden
- Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Sonderschulen
- Zufriedenheit der Schulleitung mit der Zusammenarbeit
- Zufriedenheit der Schulbehörden mit der Zusammenarbeit
- Zufriedenheit der Sonderschulen mit der Zusammenarbeit
- Zufriedenheit der Schulleitung mit der FSB-Selbstevaluation
- Anzahl Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen
- Durchschnittliche Rücklaufquote schriftliche Befragung Eltern
- Durchschnittliche Rücklaufquote schriftliche Befragung Lehrpersonen
- Nutzung Angebot Individualfeedback durch Klassenlehrerperson
- Anteil der Schulen mit Fokusevaluationen
- Anteil der Schulen mit zusätzlichen (schuleigenen) Items
- Anzahl Nachbestellungen von Fragebogen
- Anteil Schulen mit Planungskorrekturen

6 – Stärken

Relevanz & Nutzen

- **Umfang und Relevanz:** Insgesamt liegt ein stimmiges Set an kundenbezogenen Ergebnissen vor. Mit diesen Ergebnissen kann die Fachstelle für Schulbeurteilung ihre Strategie und die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppe Kunden beobachten und steuern.

Leistung

- **Trends:** Die Trends der dargelegten Ergebnisse Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Schulleitung, Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Behörden, Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Sonderschulen, Zufriedenheit der Schulleitung mit der Zusammenarbeit, Zufriedenheit der Schulbehörden mit der Zusammenarbeit, Zufriedenheit der Sonderschulen mit der Zusammenarbeit, Zufriedenheit der Schulleitung mit der FSB-Selbstevaluation, Anzahl Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen, Durchschnittliche Rücklaufquote schriftliche Befragung Eltern, Durchschnittliche Rücklaufquote schriftliche Befragung Lehrpersonen, Nutzung Angebot Individualfeedback durch Klassenlehrerperson, Anteil der Schulen mit Fokusevaluationen, Anteil der Schulen mit zusätzlichen (schuleigenen) Items, Anzahl Nachbestellungen von Fragebogen und Anteil Schulen mit Planungskorrekturen zeigen über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 gesamthaft einen positiven Trend oder gemessen an den Zielen nachhaltig gute Leistungen auf einem hohen Niveau.
- **Ziele:** Die Ziele der oben dargelegten Ergebnisse über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 wurden mit sehr wenigen Ausnahmen erreicht.
- **Tragfähigkeit:** Gestützt auf das dargelegte Verständnis von Ursache und Wirkung, insbesondere basierend auf der Stabilität des Geschäfts, der Planungszyklen, der eingeleiteten Programme oder der definierten Ziele für 2017/2018 gibt es Grund zur Annahme, dass das Leistungsniveau der Fachstelle für Schulbeurteilung künftig gehalten respektive wo notwendig verbessert werden kann.

6 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

- **Integrität:** Die Ergebnisse sind grösstenteils aussagekräftig und genau. Sie werden jährlich, teilweise halbjährlich erhoben. Zu wenig genau begründet ist, weshalb die Ergebnisse nicht in einem kürzeren Rhythmus, wie z.B. quartalsweise, erhoben und beobachtet werden. Zudem werden die Ziele teilweise sehr stark übertroffen. Eine schlüssige Begründung fehlt, weshalb in solchen Fällen die Ziele nicht entsprechend angepasst werden.
- **Segmentierung:** Die Ergebnisse sind kaum segmentiert. Sie ermögliche keine Aussagen z.B. zu der Grösse der beurteilten Schule oder zu deren Lage wie Stadt oder Land.

Leistung

- **Vergleiche:** Zu den oben aufgeführten Ergebnissen fehlen Vergleiche mit konvergierenden Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland.

Kriterium 7 – Mitarbeiterbezogene Ergebnisse

Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen oder übertreffen.

Kriterium 7a – Diese Messergebnisse zeigen, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Organisation wahrnehmen (z.B. anhand von Umfragen, Fokusgruppen, Interviews und strukturierten Beurteilungsgesprächen). Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Personalstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.

Kriterium 7b – Dabei handelt es sich um interne Messgrößen, welche die Organisation verwendet, um die Leistung der Organisation zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Leistung wahrnehmen werden. Diese Indikatoren sollen klar darlegen, wie effizient die mitarbeiterbezogene Strategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse in der Organisation umgesetzt wurden.

In die Beurteilung einbezogen wurde das Set der mitarbeitendenbezogenen Ergebnisse aufgeteilt in die Wahrnehmungsergebnisse und Leistungsindikatoren:

- Mitarbeitenden-Zufriedenheit
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Kommunikation/Information
- Fluktuation in %
- Dauer der Anstellung
- Ausschöpfung des Stellenplans
- Weiterbildungsaufwände pro Vollzeiteinheit
- Anzahl interner Fortbildungen im Plenum

7 – Stärken

Relevanz & Nutzen

- **Umfang und Relevanz:** Insgesamt liegt ein stimmiges Set an mitarbeitendenbezogenen Ergebnissen vor. Mit diesen Ergebnissen kann die Fachstelle für Schulbeurteilung ihre Strategie und die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppe Mitarbeitende beobachten und steuern.

Leistung

- **Trends:** Die Trends der dargelegten Ergebnisse Mitarbeitenden-Zufriedenheit, Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Kommunikation/Information, Fluktuation in %, Dauer der Anstellung, Ausschöpfung des Stellenplans, Weiterbildungsaufwände pro Vollzeiteinheit und Anzahl interner Fortbildungen im Plenum zeigen über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 gesamthaft einen positiven Trend oder gemessen an den Zielen nachhaltig gute Leistungen auf einem hohen Niveau.
- **Ziele:** Die Ziele der dargelegten Ergebnisse Mitarbeitenden-Zufriedenheit, Fluktuation in %, Dauer der Anstellung, Ausschöpfung des Stellenplans und Anzahl interner Fortbildungen im Plenum über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 wurden immer erreicht.

- **Tragfähigkeit:** Gestützt auf das dargelegte Verständnis von Ursache und Wirkung, insbesondere basierend auf der Stabilität des Geschäfts, der Planungszyklen, der eingeleiteten Programme oder der definierten Ziele für 2017/2018 gibt es Grund zur Annahme, dass das Leistungsniveau der Fachstelle für Schulbeurteilung künftig gehalten respektive wo notwendig verbessert werden kann.

7 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

- **Integrität:** Die Ergebnisse sind grösstenteils aussagekräftig und genau. Sie werden jährlich, teilweise halbjährlich erhoben. Zu wenig genau begründet ist, weshalb die Ergebnisse nicht in einem kürzeren Rhythmus, wie z.B. quartalsweise, erhoben und beobachtet werden.
- **Segmentierung:** Die Ergebnisse sind kaum segmentiert. So sind z.B. keine Aussagen möglich zu der Mitarbeitendenkategorie oder betreffend Fluktuation zum Anteil natürliche Fluktuationen infolge Pensionierung.

Leistung

- **Ziele:** Die Ziele der dargelegten Ergebnisse Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit Kommunikation/Information und Weiterbildungsaufwände pro Vollzeiteinheit wurden über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 nicht immer erreicht.
- **Vergleiche:** Mit Ausnahme zu den Kennzahlen zur Mitarbeitenden-Zufriedenheit fehlen Vergleiche mit konvergierenden Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland.

Kriterium 8 – Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Gesellschaft erfüllen oder übertreffen.

Kriterium 8a – Diese Messergebnisse zeigen, wie die Gesellschaft die Organisation wahrnimmt (z.B. anhand von Umfragen, Berichten, Presseartikeln, Rückmeldungen von öffentlichen Veranstaltungen, Nichtregierungsorganisationen, Vertretern der Öffentlichkeit und Regierungsbehörden). Diese Wahrnehmungen sollen aus Sicht der Gesellschaft ein klares Verständnis der Umsetzung und der Ergebnisse der Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie der sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse geben.

Kriterium 8b – Dabei handelt es sich um interne Messergebnisse, welche die Organisation benutzt, um die Leistung zu überwachen, zu verstehen, zu verbessern und um zu prognostizieren, wie die Gesellschaft diese Leistung wahrnehmen wird. Diese Indikatoren sollen klar darlegen, wie effizient die Gesellschafts- und Umweltstrategie sowie die sie unterstützenden Leitlinien und Prozesse der Organisation umgesetzt wurden.

In die Beurteilung einbezogen wurde das Set der gesellschaftsbezogenen Ergebnisse aufgeteilt in die Wahrnehmungsergebnisse und Leistungsindikatoren:

- Anzahl Feedbacks aufgrund Jahresbericht (Medienberichte)
- Bildungspolitisches Engagement Evaluationsfachpersonen
- Anzahl gehaltene Referate

8 – Stärken

Relevanz & Nutzen

- **Umfang und Relevanz:** Aufgrund der Grösse der Fachstelle für Schulbeurteilung haben die gesellschaftsbezogenen Ergebnisse einen kleineren Stellenwert. Insgesamt liegt ein stimmiges Set an gesellschaftsbezogenen Ergebnissen vor, mit welchen die FSB ihre gesellschaftsbezogene Wirkung beobachten kann.
- **Integrität:** Die Ergebnisse sind aussagekräftig und genau. Sie werden jährlich, teilweise halbjährlich erhoben.

Leistung

- **Tragfähigkeit:** Gestützt auf das dargelegte Verständnis von Ursache und Wirkung, insbesondere basierend auf der Stabilität des Geschäfts, der Planungszyklen, der eingeleiteten Programme oder der definierten Ziele für 2017/2018 gibt es Grund zur Annahme, dass das Leistungsniveau der Fachstelle für Schulbeurteilung künftig gehalten respektive wo notwendig verbessert werden kann.

8 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

- **Segmentierung:** Die Ergebnisse sind kaum segmentiert. Sie ermöglichen z.B. keine Aussagen zur Ebene des bildungspolitischen Engagements oder zur Anspruchsgruppe bei den gehaltenen Referaten.

Leistung

- **Trends:** Die Trends der dargelegten Ergebnisse Anzahl Feedbacks aufgrund Jahresbericht (Medienberichte), bildungspolitisches Engagement Evaluationsfachpersonen und Anzahl gehaltene Referate zeigen über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 mehrheitlich einen negativen Trend.
- **Ziele:** Die Ziele der oben dargelegten Ergebnisse über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 wurden in etwa zur Hälfte erreicht.
- **Vergleiche:** Es fehlen mehrheitlich Vergleiche mit konvergierenden Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland.

Kriterium 9 – Schlüsselergebnisse

Exzellente Organisationen erzielen dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche die Bedürfnisse und Erwartungen der Interessengruppen, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben, erfüllen oder übertreffen.

Kriterium 9a - Dabei handelt es sich um die finanziellen und nichtfinanziellen Ergebnisse, welche die erfolgreiche Umsetzung der Strategie einer Organisation zeigen. Das Set von Messergebnissen und massgeblichen Zielen wird definiert und mit den Interessengruppen abgestimmt, welche Einfluss auf die Mission der Organisation sowie ein berechtigtes Interesse an ihr haben.

Kriterium 9b – Dabei handelt es sich um die finanziellen und nicht finanziellen Leistungsindikatoren, durch welche die operative Leistung der Organisation gemessen wird. Sie helfen der Organisation, ihre Leistung hinsichtlich der von ihr angestrebten Schlüsselergebnisse zu überwachen, zu verstehen, vorauszusehen und zu verbessern.

In die Beurteilung einbezogen wurde das Set der Schlüsselergebnisse aufgeteilt in die Erfolgsmessgrössen und Schlüsselleistungsindikatoren:

- Anzahl Evaluationen Regelschulen
- Anzahl Evaluationen Sonderschulen
- Anzahl Selbstevaluationen mit FSB Instrument
- Anzahl Durchgeführte Reviews
- Kontinuierliches Verbesserungsmanagement
- Zeitaufwand Evaluation
- Differenz bei Doppelbeobachtungen Unterricht

9 – Stärken

Relevanz & Nutzen

Leistung

- **Trends:** Die Trends der dargelegten Ergebnisse Anzahl Evaluationen Sonderschulen, Anzahl Selbstevaluationen mit FSB Instrument und Anzahl durchgeführte Reviews zeigen über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 einen positiven Trend oder gemessen an der Zielsetzung hohe Werte.
- **Ziele:** Die Ziele der oben dargelegten Ergebnisse über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 wurden mit einer Ausnahme immer erreicht.
- **Tragfähigkeit:** Gestützt auf das dargelegte Verständnis von Ursache und Wirkung, insbesondere basierend auf der Stabilität des Geschäfts, der Planungszyklen, der eingeleiteten Programme oder der definierten Ziele für 2017/2018 gibt es Grund zur Annahme, dass das Leistungsniveau der Fachstelle für Schulbeurteilung künftig gehalten respektive wo notwendig verbessert werden kann.

9 – Verbesserungsbereiche

Relevanz & Nutzen

- **Umfang und Relevanz:** Insgesamt liegt ein stimmiges Set an Schlüsselergebnissen vor. Mit diesen Ergebnissen kann die Fachstelle für Schulbeurteilung ihre Strategie und die Bedürfnisse und Erwartungen der relevanten Interessengruppen beobachten und steuern. Zu den Kernprozessen 2.1 Evaluation und 2.3 Selbstevaluation sind Kennzahlen vorhanden. Es konnte jedoch nicht aufgezeigt werden, mit welcher Kennzahl der Kernprozess 2.2 Generieren von Steuerungswissen gemessen wird. Zudem scheint die Relevanz der Kennzahl Anzahl durchgeführte Reviews oder die Zielgrösse der Anzahl Selbstevaluationen wenig substantiell.
- **Integrität:** Die Ergebnisse sind grösstenteils aussagekräftig und genau. Sie werden jährlich, teilweise halbjährlich erhoben. Zu wenig genau begründet ist, weshalb die Ergebnisse nicht in einem kürzeren Rhythmus, wie z.B. quartalsweise, erhoben und beobachtet werden.
- **Segmentierung:** Die Ergebnisse sind kaum segmentiert. Sie ermöglichen z.B. keine Aussagen zur Grösse der beurteilten Schule oder zu deren Lage wie Stadt oder Land.

Leistung

- **Trends:** Die Trends der dargelegten Ergebnisse Anzahl Evaluationen Regelschulen, kontinuierliches Verbesserungsmanagement, Zeitaufwand Evaluation und Differenz bei Doppelbeobachtungen Unterricht zeigen über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 einen mehrheitlich negativen oder noch keinen Trend (Kontinuierliches Verbesserungsmanagement).
- **Ziele:** Die Ziele der oben dargelegten Ergebnisse über die letzten vier Messpunkte 2013/2014 bis 2016/2017 wurden nicht durchgehend erreicht.
- **Vergleiche:** Es fehlen mehrheitlich Vergleiche mit konvergierenden Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland.

Bewertung

Bewertung der Kriterien in Prozent Erfüllungsgrad (in Schritten von 10 Prozent)										
	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1. Führung										
						X				
2. Strategie										
					X					
3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter										
						X				
4. Partnerschaften und Ressourcen										
					X					
5. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen										
					X					
6. Kundenbezogene Ergebnisse										
						X				
7. Mitarbeiterbezogene Ergebnisse										
					X					
8. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse										
				X						
9. Schlüsselergebnisse										
					X					

Gesamtpunktzahl (in Schritten von 50 Punkten)										
0-99	100-199	200-299	300-399	400-499	500-599	600-699	700-799	800-899	900-1000	
					X					

Anerkennung für Excellence

Das Assessorenteam beantragt bei der SAQ/EFQM, die Fachstelle für Schulbeurteilung, Bildungsdirektion Kanton Zürich mit der EFQM 4 Sterne-Anerkennung für Excellence zu beurkunden.