



Business  
Excellence

Swiss Association for Quality

Recognised by EFQM Bewerbungsdokument  
Fachstelle für Schulbeurteilung, Zürich

---



**EFQM**

RECOGNISED BY  
EFQM 2022



## Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
Die Fachstelle für Schulbeurteilung auf dem Weg zur Excellence	3
<b>Schlüsselinformationen</b>	<b>4</b>
Zahlen und Fakten	4
Herausforderungen und Strategie	6
Märkte, Angebote und Kunden	9
Tätigkeiten, Partner und Lieferanten	10
Management Struktur und Aktivitäten	12
<b>Die Ausrichtung</b>	<b>14</b>
Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie	14
Kriterium 2: Organisationskultur und Organisationsführung	23
<b>Die Realisierung</b>	<b>31</b>
Kriterium 3: Interessengruppen einbinden	31
Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen	44
Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	51
<b>Die Ergebnisse</b>	<b>60</b>
Kriterium 6: Wahrnehmung der Interessengruppen	60
Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse	64
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>69</b>
<b>Anhänge</b>	<b>70</b>
A Strategie «Evaluation 21» mit strategischen Grundsätzen und Zielen, inkl. Vision, Mission und Leitbild	
B Handlungsfelder und ihre Umsetzung seit 2018	



## Einleitung

### DIE FACHSTELLE FÜR SCHULBEURTEILUNG AUF DEM WEG ZUR EXCELLENCE

Mit dem vorliegenden Dokument bewirbt sich die **Fachstelle für Schulbeurteilung** des Kantons Zürich (FSB) darum, die EFQM Stufe **Recognised by EFQM** zu erlangen.

#### Meilensteine in der Ausrichtung auf EFQM seit 2010

Die Bewerbung von 2023 stellt für die FSB einen weiteren Meilenstein in ihrem über **zehnjährigen Weg zur Excellence** dar. Seit **August 2010** richtet die FSB ihr Handeln an den Standards von EFQM aus und hat sich zur Excellence verpflichtet (C2E). Im **Dezember 2014** hat die FSB die Stufe R4E erreicht und das Assessment mit drei Sternen abgeschlossen. Im **Juli 2018** gelang auf der Basis des in der Zwischenzeit weiterentwickelten internen Qualitätsmanagements (Prozesse, Prozess- und Dokumentenmanagement, Personalmanagement, Kennzahlen, Feedbacksystem, Verbesserungsmanagement etc.) die erfolgreiche Rezertifizierung EFQM mit vier Sternen. Die erneute Anerkennung wird für **Juli 2023** angestrebt.

#### Verknüpfung mit dem Strategieprozess

Seit 2018 hat die FSB die externe Begutachtung ihrer Organisation explizit mit der **Strategieentwicklung** verknüpft (vgl. Strategie «Evaluation 21», Anhang A): Die einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements und die Phasen des Strategieprozesses greifen ineinander, was die Implementierung des Qualitätsmanagements in der Organisation und im Team stärkt (vgl. «Herausforderungen und Strategie, Strategieentwicklung und -umsetzung»). Mit der regelmässigen externen Prüfung möchte die FSB zudem Vorbild sein für die Schulen, die in der Regel ebenso wie die FSB alle fünf Jahre evaluiert werden.

#### Identifikation und Umsetzung der Handlungsfelder

Im Anschluss an die 2018 erreichte Rezertifizierung hat sich die FSB mit den durch das Assessorenteam definierten Verbesserungsbereichen auseinandergesetzt. Gemeinsam mit der externen Projektbegleitung identifizierte sie **23 Handlungsfelder** (HF), welche im Verlauf der folgenden Jahre kontinuierlich bearbeitet und weitgehend umgesetzt werden konnten. Die Bearbeitung der HF fand insbesondere Niederschlag in der Strategieentwicklung und -umsetzung, in den entsprechenden Projekten und Entwicklungsvorhaben sowie in der Weiterentwicklung und Bewirtschaftung des Kennzahlensystems (vgl. «Handlungsfelder und ihre Umsetzung seit 2018», Anhang B).

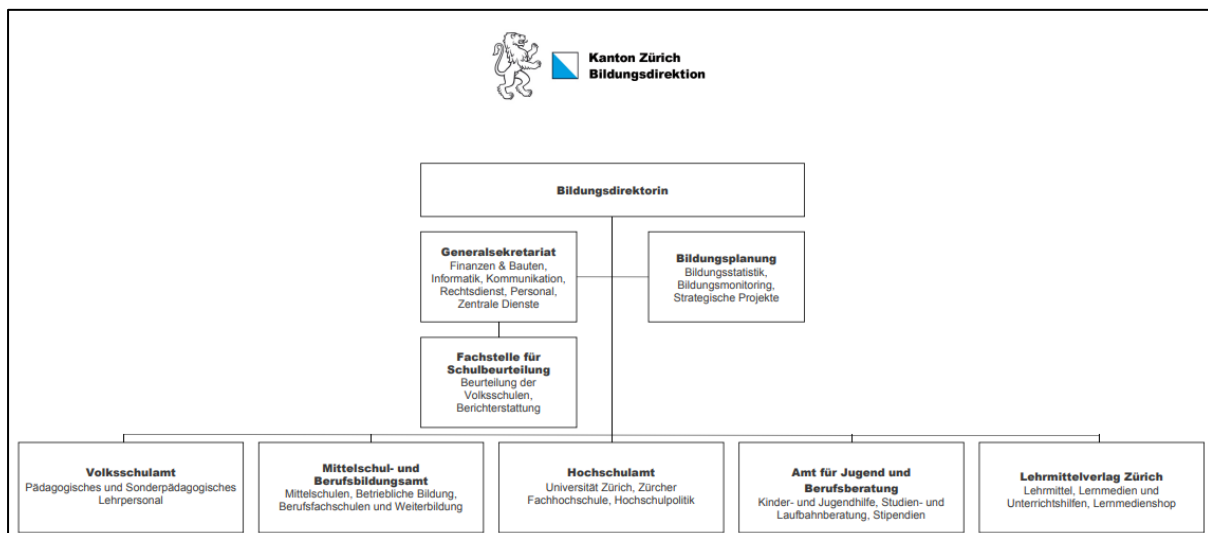
#### Nachweis im vorliegenden Bewerbungsdokument

In der vorliegenden Bewerbung wird verschiedentlich auf das entsprechende HF **verwiesen**. Im Sinne einer **Gesamtschau** sind zudem die wesentlichen Entwicklungen der letzten Jahre übersichtlich dargestellt (vgl. «Handlungsfelder und ihre Umsetzung seit 2018», Anhang B).

## Schlüsselinformationen

### ZAHLEN UND FAKTEN

Die FSB ist eine Organisationseinheit der Bildungsdirektion des Kantons Zürich. Die FSB überprüft gemäss ihrem **gesetzlichen Auftrag** die Qualität der Regelschulen der Volksschule in pädagogischer und organisatorischer Hinsicht alle fünf Jahre, diejenige der Sonderschulen alle sechs Jahre. Sie führt jährlich rund **120 Evaluationen** durch. Die FSB leistet damit einen Beitrag zum hochwertigen Bildungsangebot im Kanton Zürich und fördert die **Qualitätsentwicklung an der Volksschule**.



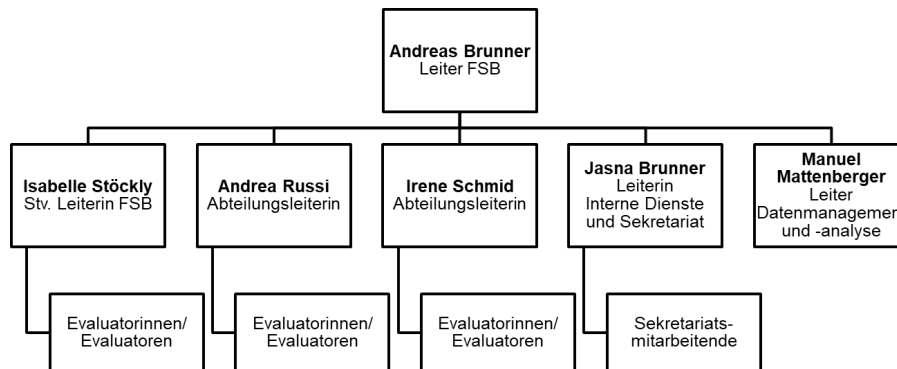
Positionierung der FSB innerhalb der Bildungsdirektion des Kantons Zürich

Die FSB nahm **2006** ihren Betrieb auf und startete im Sommer 2021 ihren bereits vierten Evaluationszyklus. Sie ist innerhalb der Bildungsdirektion eigenständig positioniert, ist **fachlich unabhängig** und hat kein Weisungsrecht gegenüber der einzelnen Schule. Somit sind die Funktionen zwischen FSB und Schulen klar getrennt: Für die externe Beurteilung der Schulen ist die FSB zuständig, für die Steuerung und Entwicklung die jeweilige Schule beziehungsweise die Schulführung.

Gemäss der **Strategie «Evaluation 21»** (Anhang A) strebt die FSB folgende **Vision** an: «Die FSB ist im System der Educational Governance des Kantons Zürich als praxisnahes Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsentwicklung anerkannt.»

Folgendes versteht die FSB als ihre **Mission**: «Mit ihrer Arbeit trägt die FSB zu einer guten Bildung für alle Schülerinnen und Schüler bei. Die FSB unterstützt Schulen als lernende Organisationen bedarfsgerecht und stärkt die Entwicklungskompetenzen der operativen und strategischen Schulführung. Sie ist aktive Partnerin im System der Educational Governance und stellt diesem Steuerungswissen zur Verfügung.»

Nutzniessende der Tätigkeit der FSB sind letztlich die Schüler\*innen, welche an starken, umsichtig geleiteten Schulen, durch kompetente und motivierte Schulteams und in lernförderlichem Unterricht auf ihrem Bildungs- und Entwicklungsweg bestmöglich und chancengerecht begleitet werden. Die wichtigsten primären **Anspruchsgruppen** der FSB sind somit einerseits die Schulen, repräsentiert insbesondere durch die operativen und strategischen Schulführungsverantwortlichen. Andererseits zählt der Kanton dazu, vertreten durch die politischen Gremien, den Bildungsrat und die Bildungsverwaltung.



Organigramm der FSB

Das **Team** der FSB umfasst

- eine sechsköpfige Geschäftsleitung,
- das Sekretariatsteam mit drei Mitarbeitenden, einer Person in Ausbildung und bei Bedarf Aushilfen sowie
- 36 Evaluationsfachpersonen.

Somit sind an der FSB zum Zeitpunkt der Bewerbung auf 26.3 Vollzeitstellen insgesamt **47 Personen** (Aushilfen eingerechnet) tätig. Die Mehrheit der Evaluationsfachpersonen arbeitet mit einem Beschäftigungsgrad von 60 %, was im Rahmen der Jahresarbeitszeit die Beteiligung an zwölf Evaluationen pro Schuljahr ermöglicht. Einzelne Mitarbeitende verfügen im Zuge der Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle (HF 12) über ein Pensum von 75 %, was eine intensivere Evaluationstätigkeit und die Übernahme von Zusatzaufgaben zulässt. Nach einigen Jahren Erfahrung ist es zudem möglich, auf unter 60 % zu reduzieren. Mit zwei Ausnahmen (Leitung FSB und Leitung Interne Dienste und Sekretariat mit 100 %) arbeiten die Geschäftsleitungsmitglieder mit einem Beschäftigungsgrad von 80 %, bei den Sekretariatsmitarbeitenden variiert das Pensum von 60 bis 80 %.

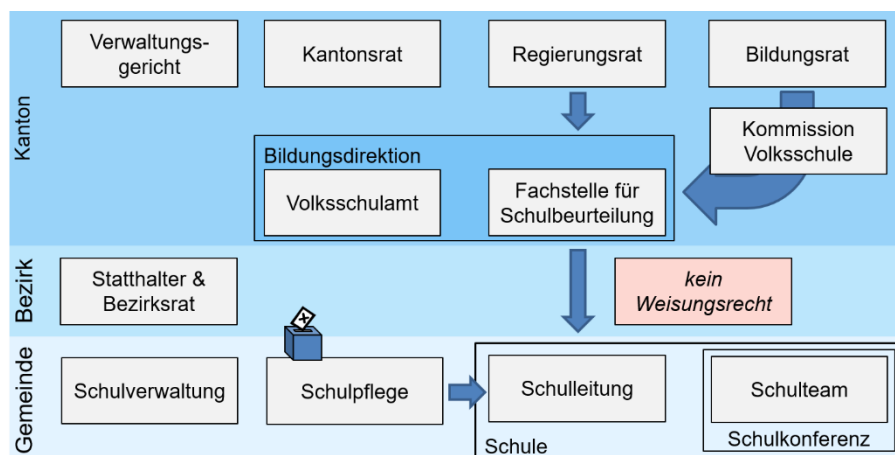
Die FSB verfügt über ein **Budget** von rund 5.8 Mio. CHF jährlich, wovon rund 4.7 Mio. Personalaufwand darstellen. Der Stellenplan wird vom Regierungsrat festgelegt, Budget und Rechnung werden im Gesamtbudget des Generalsekretariats der Bildungsdirektion ausgewiesen und genehmigt.

Die FSB ist in erster Linie im gesamten Gebiet des **Kantons Zürich** tätig und übernimmt vereinzelt ausserkantonale Aufträge im Bereich Befragungsdienstleistungen. Sie hat ihre **Büoräumlichkeiten** an der Josefstrasse 59, wenige Gehminuten vom Zürcher Hauptbahnhof entfernt.

## HERAUSFORDERUNGEN UND STRATEGIE

### Herausforderungen der FSB als Akteurin im System der Educational Governance

Der FSB kommt im System der **Educational Governance des Kantons Zürich** – also im übergeordneten Steuerungs- und Unterstützungssystem der Zürcher Volksschule – die Aufgabe zu, die Schul- und Unterrichtsqualität aller Regel- und Sonderschulen periodisch zu überprüfen. Die Systemkonstellation erfordert, dass die FSB sich einerseits an der kantonalen Ebene mit Regierungsrat, Parlament, Bildungsdirektion und Bildungsrat als gesetzlich, finanziell und inhaltlich bestimmenden Instanzen orientiert. Andererseits sind die primären Anspruchsgruppen der FSB mit in vielerlei Hinsicht eigenverantwortlichen und autonomen Schulen auf Gemeindeebene zu finden. Die fachliche Unabhängigkeit gibt der FSB eine besondere Position, gleichzeitig hat sie gegenüber den Schulen keine formale Autorität im Sinne eines Weisungsrechts.



FSB im System der Educational Governance des Kantons Zürich

Es ist demnach eine strategische Herausforderung der FSB, ihre Position in dieser Systemkonstellation zu definieren und zu etablieren, ihre fachliche Autorität zu stärken und mit den anderen Akteur\*innen des Systems Partnerschaften zu pflegen, die sie in der Wahrnehmung ihres gesetzlichen Auftrags und in der Umsetzung ihrer Strategie unterstützen.

### Herausforderungen der FSB in einem dynamischen Ecosystem

Die FSB bewegt sich – wie alle Akteur\*innen im Schulbereich – in einem Ecosystem, das von **starkem Wachstum, raschen Veränderungen und grossen Herausforderungen** geprägt ist:

- Das **Wachstum der Anzahl Schüler\*innen** nimmt in den vergangenen Jahren und auf absehbare Zeit stärker zu als prognostiziert. Es beträgt im Kanton Zürich derzeit rund 2500 Kinder und Jugendliche oder rund 100 Schulklassen pro Jahr. Gründe dafür sind geburtenstarke Jahrgänge, die hohe Anziehungskraft des Kantons Zürich für Zuzüger\*innen sowie die Aufnahme von zahlreichen aus der Ukraine geflüchteten Kindern und Jugendlichen. Die FSB sieht sich damit zunehmend grösseren und komplexeren Schuleinheiten gegenüber, welche mit den bestehenden Ressourcen zu beurteilen sind.

- Die **Covid-19-Pandemie** prägt den Schul- und Unterrichtsbetrieb seit 2020 in starkem Masse. Die Aussetzung des Präsenzunterrichts, rasch umzusetzende Schutzmassnahmen, kurzfristige Personalausfälle und eingeschränkte Begegnungs- und Kollaborationsmöglichkeiten halten die Schulen in einem andauernden Krisenmodus. Die FSB ist mit der Herausforderung konfrontiert, unter diesen erschwerten Bedingungen ihren gesetzlichen Auftrag zu erfüllen und die Evaluationen weiterhin durchzuführen.
- Der **Fachkräftemangel** hat auch die Schulen erreicht und sorgt dafür, dass diese viel Aufwand betreiben müssen, um die Unterrichtsversorgung sicherzustellen. Im Kanton Zürich ist dies vorübergehend auch mit nicht anerkannt diplomierten, aber als geeignet erachteten Personen möglich. Der FSB kommt die Aufgabe zu, den Schulen in diesem anspruchsvollen Kontext gerecht zu werden und gleichzeitig die anerkannten Standards von Schul- und Unterrichtsqualität zu vertreten.
- Auch auf **inhaltlicher und organisatorischer Ebene** sind die letzten Jahre von Veränderungen für die Schulen geprägt. Die Einführung des Lehrplans 21 schafft neue Grundlagen für Aufbau und Gestaltung des Unterrichts. Schulführungsstrukturen werden in grösseren Gemeinden durch die Einführung von sog. Leitungen Bildung (eine neue Kaderstufe zwischen operativen Schulleitungen und strategischen Schulbehörden) erweitert. Beides ist für die FSB Anlass, Gegenstand und Verfahren der Schulbeurteilung zu überprüfen und auf die neuen Bedingungen auszurichten.

#### Herausforderungen der FSB als Organisation

Die FSB ist eine typische **Expertenorganisation**, charakterisiert durch hochqualifizierte Fachpersonen mit Expertise punkto Wissen, Erfahrung und Problemlösungskompetenz. Die Angehörigen von Expertenorganisationen zeichnen zudem hohe Leistungsfähigkeit, ein ausgeprägtes Autonomieverständnis in inhaltlichen und administrativen Fragen sowie eigenverantwortliches, oft dezentrales Arbeiten aus. Dies gilt für die FSB in ausgeprägtem Masse, sind doch die Evaluationsfachpersonen erfahrene und vielfältig qualifizierte Lehr- und oft auch Schulleitungspersonen, welche die strukturierte Schulbeurteilung mit hoher Eigenverantwortung durchführen. Gleichzeitig entwickeln sie sich dadurch zu anerkannten Fachleuten für Schulqualität und -entwicklung, welche angesichts der hohen Nachfrage auf dem Stellenmarkt begehrte und beliebte Kandidat\*innen für Kaderpositionen im Schulfeld darstellen.

Der Rekrutierung, der Qualifizierung und Entwicklung wie auch dem Erhalt des Personals der FSB kommt somit eine strategische Bedeutung zu. Es gilt, die für die anspruchsvolle Aufgabe der Schulbeurteilung besten Fachleute zu finden und auszuwählen, sie sorgfältig auf ihre Funktion vorzubereiten und ihnen Bedingungen zu bieten, welche einen ausreichend langen Verbleib in der Organisation fördern.

#### Strategieentwicklung und -umsetzung

Die FSB ermittelt systematisch ihre Stärken und Entwicklungsfelder durch die Erkenntnisse und Feedback-Berichte der regelmässigen EFQM-Assessments, das laufende Monitoring ihrer Kennzahlen und das kontinuierliche Review ihrer Prozesse und Dokumente. Im Bewusstsein für das komplexe und dynamische Ecosystem und fokussiert auf den Kernprozess Evaluation überprüft und aktualisiert sie davon ausgehend alle fünf Jahre ihre **strategischen**

**Grundsätze und Ziele.** Daraus gibt sich in der Mehrjahresplanung eine wiederkehrende Abfolge der verschiedenen Elemente.

2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028
Strategie «Evaluation 21»							
Umsetzung							
Evaluationszyklus 2021-2026							
Vorbereitung	Umsetzung						
	Anerkennung EFQM						
	Vorbereitung	Assessment					
			Strategie «Evaluation 26»				
			Entwicklung	Vorbereitung	Umsetzung		
			Evaluationszyklus 2026-2031				
			Entwicklung		Vorbereitung	Umsetzung	
					Anerkennung EFQM		
					Vorbereitung	Assessment	

**Strategische Mehrjahresplanung der FSB**

#### Strategie «Evaluation 21»

Mit der Strategie «Evaluation 21» (Anhang A; HF 11) begegnet die FSB den oben erläuterten Herausforderungen auf den Ebenen von Educational Governance, Ecosystem und Organisation. Sie klärt für die Jahre 2021 bis 2026 ihre **strategische Ausrichtung** hinsichtlich

- ihrer **Aufgabe im System der Educational Governance** des Kantons Zürichs,
- der Inhalte, Methoden und Organisation des **Evaluationsverfahrens der FSB** sowie
- der Weiterentwicklung der **FSB als Organisation**.

Die Strategie «Evaluation 21» bezeichnet das **Funktionsverständnis der FSB** als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität. Die Arbeit der FSB dient demnach

- der Wissensvermittlung auf der Ebene der Schule, der Gemeinde und des Kantons,
- der Stärkung der Entwicklungskompetenzen der operativen und strategischen Schulführung,
- der Verbreitung und Überprüfung zeitgemässer Normen von Schul- und Unterrichtsqualität,
- der Anerkennung der Qualität der Zürcher Volksschule sowie
- der Rechenschaftslegung der einzelnen Schulen.

Kernelemente der Strategie «Evaluation 21» sind ausgehend vom erwähnten Funktionsverständnis **Vision, Mission** und **Leitbild**. Ausgerichtet auf die oben erläuterten Herausforderungen und auf das Evaluationsverfahren als Kernprozess der Tätigkeit der FSB formuliert die Strategie «Evaluation 21» zehn **strategische Ziele**. Diese reichen von der Positionierung der FSB im System der Educational Governance im Kanton Zürich (Strategieziel 1) über die Gestaltung eines zeitgemässen und nutzbringenden Evaluationsverfahrens (Strategieziele 2 bis 7) bis hin zur Ausrichtung der FSB als attraktive Arbeitgeberin und moderne Organisation (Strategieziele 8 bis 10). Die Umsetzung der Strategie wird weiter unten erläutert (vgl. «Management Struktur und Aktivitäten»).



## MÄRKTE, ANGBOTE UND KUNDEN

Die FSB bewegt sich aufgrund ihrer **staatlichen Aufgabe** und ihres **gesetzlichen Auftrags** nicht auf einem freien Markt. Das Evaluationsverfahren ist für die Regelschulen wie auch für die Sonderschulen im Kanton Zürich **verpflichtend**. Die Schulen können den Anbieter der externen Evaluation nicht wählen; gleichzeitig ist die Schulbeurteilung sehr spezifisch auf ihre Situation ausgerichtet und für sie kostenlos.

Mit einem gesetzlichen Auftrag versehen und aus öffentlichen Mitteln finanziert, ist die FSB angehalten, ihre Tätigkeit gegenüber den Schulen, der Bildungspolitik und -verwaltung sowie der interessierten Öffentlichkeit transparent zu machen, zu erläutern und zu legitimieren. Für das Stakeholder- und Kommunikationsmanagement nutzt sie ihr **Netzwerk an Partnerschaften** und etablierte **Informationskanäle**.

Die FSB hat in ihrer Kerntätigkeit, der periodischen Evaluation der Regelschulen der Volksschule und der Sonderschulen im Kanton Zürich, **keine Mitbewerber\*innen**. Auf der Sekundarstufe II – also bei den Gymnasien und Berufsschulen – übernimmt das ZEM CES (Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule und für Schulevaluation der Sekundarstufe II) als interkantonal tätiger, auf diese Schulstufe spezialisierter Dienstleister Evaluationsaufgaben im Auftrag des Kantons Zürich. Mit dieser Organisation besteht kein Konkurrenzverhältnis, sondern eine fachliche Partnerschaft.

Aus ihrer Monopolstellung bei den Regel- und Sonderschulen erwächst der FSB eine besondere **Verantwortung**, um mit ihrer Tätigkeit den verschiedenen Anspruchsgruppen den grösstmöglichen Nutzen bei einem vertretbaren Aufwand zu bieten. Die FSB stellt sicher, in einem praxisnahen, entwicklungsorientierten Evaluationsverfahren zeitgemässe Anforderungen an Schul- und Unterrichtsqualität zu überprüfen und der **einzelnen Schule** nutzbringende Impulse zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu geben. Den übergeordneten Instanzen auf **Gemeinde- und Kantonsebene** stellt sie Steuerungswissen als Planungs- und Entscheidungsgrundlage zur Verfügung. Mit den **anderen Akteur\*innen des Systems der Educational Governance** wie der Bildungspolitik und -verwaltung, den Verbänden des Schulfelds und den Hochschulen pflegt die FSB einen regen Austausch, um ihr fundiertes Wissen über die Zürcher Schulen in den Dienst der Förderung und Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität zu stellen.

Als einer der (gemessen an Projektanzahl und Personalbestand) branchenübergreifend grössten Evaluationsorganisationen der Schweiz ist die FSB über ihre Kerntätigkeit hinaus besonders aktiv in der Etablierung und Weiterentwicklung der **Profession der (Schul)Evaluation**.

Mit dem Angebot der **Befragungsdienstleistungen** ergänzt die FSB das Kernangebot der periodischen Beurteilung aller Regel- und Sonderschulen des Kantons Zürich. Dabei setzt sie die Instrumente und die Technologie der schriftlichen Befragung ein, welche im Rahmen der externen Evaluation zum Einsatz kommen. Den Schulen steht dieses verstärkt beworbene Angebot (HF 20) für eigene Befragungen (z. B. im Rahmen von Selbstevaluationen) zur Verfügung. Für die Schulen im Kanton Zürich ist diese Dienstleistung kostenlos, den vereinzelt ausserkantonalen Kund\*innen wird der Aufwand in Rechnung gestellt.

## TÄTIGKEITEN, PARTNER UND LIEFERANTEN

Kerntätigkeit der FSB ist wie beschrieben die periodische **Evaluation aller Regel- und Sonderschulen im Kanton Zürich zur Beurteilung ihrer Schul- und Unterrichtsqualität**. Die FSB richtet ihre Struktur und ihre Arbeitsabläufe konsequent auf diese Kerntätigkeit aus.

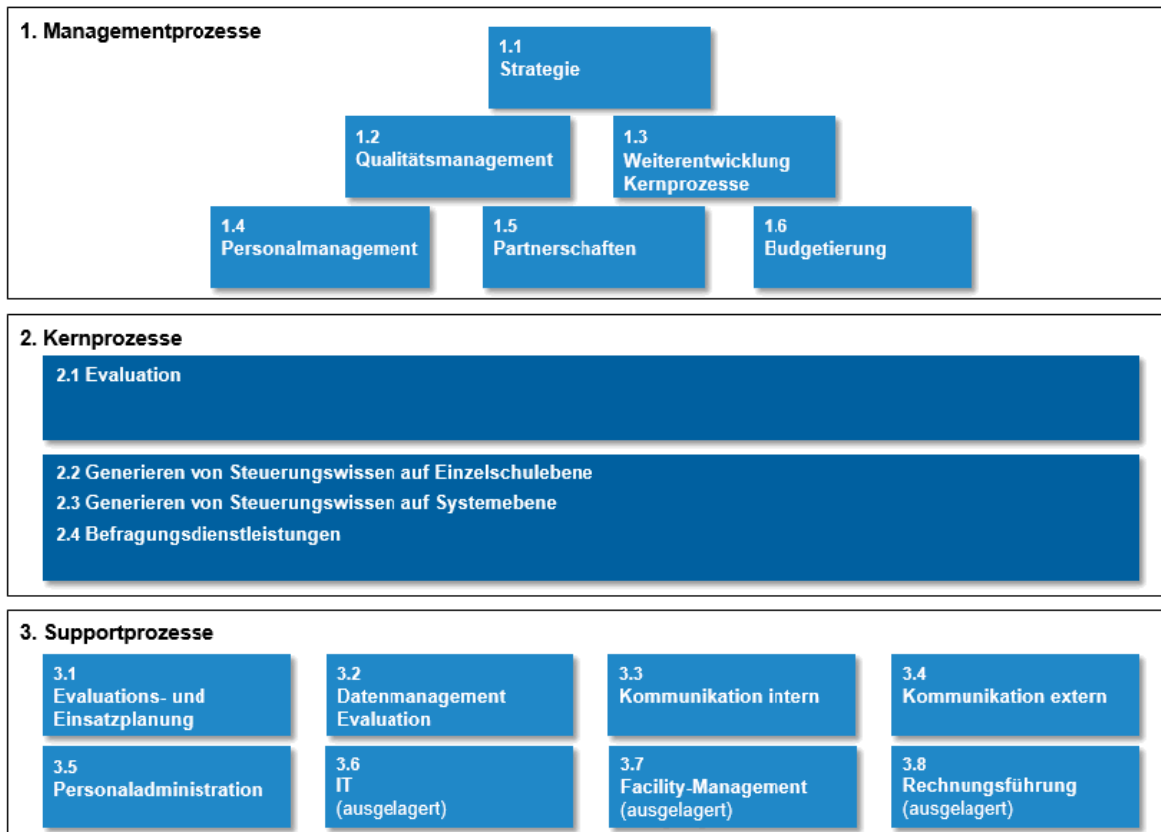
Wie im Organigramm (vgl. «Zahlen und Fakten») dargestellt, bildet die sechsköpfige Geschäftsleitung das **Managementteam der FSB**. Unter der Führung der Fachstellenleitung nehmen drei Abteilungsleitungen die Personalführung von je rund 12 Evaluationsfachpersonen wahr. Die Leitung Interne Dienste und Sekretariat hat die Personalverantwortung für die drei Sekretariatsmitarbeitenden, für die Auszubildenden und für administrative Aushilfen. Die Leitung Datenmanagement und -analyse ist zuständig für die Gestaltung und Weiterentwicklung evaluationsspezifischer Datenmanagementsysteme und die Bewirtschaftung der vielfältigen Datenbestände.

Darüber hinaus übernehmen die Kaderpersonen Verantwortung für inhaltliche Grundlagen der Evaluationstätigkeit (Themenhüterschaft für Qualitätsbereiche), für die zentralen Methoden, Instrumente und Arbeitsmittel des Evaluationsverfahrens sowie für weitere Themen und Aufgaben im Fachstellenbetrieb. Ein differenziertes **Funktionendiagramm** regelt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder.



Kanton Zürich  
Bildungsdirektion  
Fachstelle für Schulbeurteilung

## Prozesslandkarte



Prozesslandkarte der FSB

Alle wesentlichen Arbeitsabläufe der FSB sind als **Management-, Kern- und Supportprozesse** beschrieben. Neben der Prozesseignerschaft ist auch die Eignerschaft für die damit verbundenen Dokumente geregelt und auf die Geschäftsleitungsmitglieder aufgeteilt. Die Eignerschaft beinhaltet das periodische Review von Prozessgestaltung und Dokumenten (HF 10). Die **Evaluation als Kernprozess der FSB** ist besonders detailliert beschrieben (HF 18), weil diese Beschreibung die Evaluationsfachpersonen und Sekretariatsmitarbeitenden Schritt für Schritt durch das Verfahren führt, das pro Schule insgesamt rund zehn Monate in Anspruch nimmt und zahlreiche Beteiligte betrifft.

Zentrale **Ressourcen** der FSB sind ihre Mitarbeitenden, ihre Verfahren und Technologien sowie ihre Partnerschaften. Die **Mitarbeitenden** der FSB setzen sich aus den Geschäftsleitungsmitgliedern, den Evaluationsfachpersonen und den Sekretariatsmitarbeitenden zusammen. Letztere verfügen über eine kaufmännische Ausbildung und übernehmen administrative Aufgaben in Vorbereitung, Durchführung und Abschluss des Evaluationsverfahrens. Darüber hinaus sind sie für weitere Sekretariats- und Organisationsaufgaben zuständig (HF 12, 14, 15). Die Evaluationsfachpersonen verfügen über langjährige Praxis im Schulfeld (vgl. «Herausforderungen der FSB als Organisation»). Sie werden für ihre Aufgaben in der Durchführung der Evaluationen sorgfältig ausgewählt und qualifiziert (vgl. 3.2b). Der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt (HF 13; vgl. 3.2g). Die Geschäftsleitungsmitglieder verfügen selbst über grosse Erfahrung mit Schulevaluation und haben ihre pädagogische Grundausbildung in der Regel mit einem Hochschulstudium und umfassenden Weiterbildungen in Fach- und Führungsthemen ergänzt. Sie sind im Schnitt über 12 Jahre an der FSB tätig und bringen deshalb gemeinsam einen enormen Erfahrungsschatz und breites fachliches und institutionelles Wissen in ihre Tätigkeit ein.

Die Fokussierung auf die Evaluation als Kerntätigkeit macht es möglich, die **Verfahren und Technologien** der FSB konsequent darauf auszurichten. Zudem bringt die Struktur der mehrjährigen Evaluationszyklen mit sich, dass Grundlagen und Verfahren der Schulbeurteilung regelmässig überprüft und an die aktuellen Bedürfnisse und Möglichkeiten aller Stakeholder angepasst werden. Dabei gilt es stets, die Balance zu finden zwischen dem Erhalt von bewährten Elementen, welche Stabilität, Kontinuität und Vergleichbarkeit bieten, und der Innovationskraft neuer Entwicklungen, welche auf aktuelle fachliche Erkenntnisse und die sich rasch verändernden Umstände im Ecosystem (vgl. «Herausforderungen und Strategie») reagieren. Als Verfahren steht der strukturierte, umfassend beschriebene und mit begleitenden Arbeitsmitteln gestützte Evaluationsprozess im Zentrum, begleitet von allen weiteren Prozessen der FSB. Als Technologien setzt die FSB umfangreiche, zu einem wesentlichen Teil gezielt für ihre Anforderungen entwickelte IT-Systeme ein. So verfügt die FSB als zentrale Ressource über ein umfassendes Datenmanagementsystem, welches im Zuge der fortschreitenden digitalen Transformation laufend erweitert und weiterentwickelt wird (HF 3).

Als weitere bedeutsame Ressourcen sind die **Partnerschaften** zu verstehen, welche die FSB aufgrund ihrer strategischen Bedeutung gezielt und systematisch pflegt. Diese Partnerschaften umfassen u. a. die Zusammenarbeit innerhalb der Bildungsverwaltung und -politik und den Austausch mit den Verbänden des Schulfelds als wichtige Repräsentant\*innen des Ecosystems ebenso wie die Vernetzung mit Fachorganisationen (HF 1). Hohen Stellenwert haben darüber hinaus die Lieferant\*innen, welche in den Bereichen Informatik und Technologie (vgl. 3.5e) sowie Dienstleistungen (vgl. 3.5f) langjährige Partner\*innen der FSB verkörpern.

## MANAGEMENT STRUKTUR UND AKTIVITÄTEN

Innerhalb der Bildungsdirektion des Kantons Zürich ist die FSB **organisatorisch und administrativ** dem Generalsekretariat zugeordnet (vgl. «Zahlen und Fakten»), arbeitet jedoch mit den Kompetenzen eines Amtes. Die Leitung FSB rapportiert der stellvertretenden Generalsekretärin in monatlichen bilateralen Gesprächen; mit der Bildungsdirektorin finden semesterweise Besprechungen statt. Die gesetzlichen Grundlagen schreiben der FSB **fachliche Unabhängigkeit** zu. Zu deren Konkretisierung wurden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der FSB in einer Vereinbarung geregelt. Verfahren und Inhalte der Schulbeurteilung werden in ihren Grundsätzen vom Bildungsrat auf Antrag der FSB beschlossen, in deren Umsetzung nutzt die FSB ihre Expertise und fachliche Unabhängigkeit.

Das **Managementsystem der FSB** setzt sich zusammen aus

- einer qualitätsorientierten und feedbackbasierten **Personalführung und -entwicklung**,
- einem differenzierten, kontinuierlich unterhaltenen **Prozess- und Dokumentenmanagement** (vgl. «Tätigkeiten, Partner und Lieferanten», HF 19),
- der **Umsetzung von strategischen Zielen und Innovationen** als Projekte,
- der Erhebung, dem Monitoring und dem Review relevanter **Kennzahlen** (HF 2, 4, 6),
- der Wahrnehmung der Anliegen und Bedürfnisse der Anspruchsgruppen im **Ecosystem** durch eine gezielte Pflege von Partnerschaften,
- der Nutzung eines **kontinuierlichen Verbesserungsmanagements** und
- einem sorgfältigen **Risikomanagement** mit Stellvertretungsregeln für GL-Mitglieder (HF 9).

Neben den laufenden Verbesserungs- und Entwicklungsanstössen stellt die systematische **Mehrjahresplanung** mit der Abfolge «EFQM Assessment – Strategieentwicklung – Strategieumsetzung und Vorbereitung des neuen Evaluationszyklus» die periodische **Überprüfung und Anpassung** des Managementsystems sicher (HF 10, 18, 19).

Die Umsetzung der zehn Ziele der Strategie «Evaluation 21» erfolgt im Rahmen **strategischer Projekte**. Da das Evaluationsverfahren die Kerntätigkeit der FSB darstellt und dieses (bei den Regelschulen) einem fünfjährigen Turnus folgt, kommen jeweils in der Phase der Entwicklung und Vorbereitung eines neuen Evaluationszyklus besonders viele Projekte zur Umsetzung. So sind aus der Strategie «Evaluation 21» die Ziele zur Ausrichtung von Inhalten, Methoden und Organisation des Evaluationsverfahrens (Strategieziele 2 bis 7) bis zum Beginn des Evaluationszyklus 2021-2026 umgesetzt worden. Die Etablierung der FSB als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität im System der Educational Governance des Kantons Zürich (Strategieziel 1) ist längerfristig ausgerichtet und wird während der gesamten Strategieperiode (und voraussichtlich darüber hinaus) verfolgt. Die Vorhaben zur Weiterentwicklung der FSB als Organisation konnten zum einen Teil kurzfristig realisiert werden (Personalbereich, Strategieziele 8 und 9) und beinhalten zum anderen Teil fortwährende Entwicklungen (Digitalisierung, Strategieziel 10). Über die strategischen Ziele hinaus werden weitere Innovationen in Form von **Entwicklungsprojekten** realisiert.

Projekte werden jeweils von einem Geschäftsleitungsmitglied geleitet und nach den Grundsätzen des **Projektmanagements** (inkl. -controlling, HF 16) umgesetzt. Hinzu kommt in der Regel ein Projektteam, wobei der **Mitwirkung der Mitarbeitenden** grosse Bedeutung beigegeben wird. Durch den Einbezug von Evaluationsfachpersonen und Sekretariatsmitarbeitenden in Strategie- und Begleitgruppen, Projektteams u. ä. können die im Team vielfältigen

Kompetenzen und Erfahrungen gezielt genutzt, die Anliegen des Gesamtteams wahrgenommen und die Projektergebnisse breit abgestützt werden.

Die **Evaluationsverfahren** mit den einzelnen Schulen haben ebenfalls Projektcharakter: Sie betreffen einen klar abgegrenzten Gegenstand, haben eine definierte Laufzeit und werden von einem Evaluationsteam unter der (lateralen) Führung der Teamleitung durchgeführt.

Die Geschäftsleitung bildet das **Managementteam der FSB** (vgl. «Tätigkeiten, Partner und Lieferanten»). Sie trifft sich in der Regel zu einer wöchentlichen Sitzung, die einzelnen Geschäftsleitungsmitglieder darüber hinaus monatlich zu einem bilateralen Gespräch mit der Leitung FSB. Zusätzlich zieht sich die Geschäftsleitung mehrmals jährlich zu externen Klausuren zurück, um sich übergeordneten Fragestellungen, strategischen Themen oder umfangreicheren Arbeitsschritten widmen zu können. Teilweise geschieht dies unter Beizug jener Mitarbeitenden, welche an den jeweiligen Projekten und Innovationen mitwirken. Das Gesamtteam wird im Rahmen von Plenen und Teamtagen an entsprechenden Vorhaben beteiligt.

Die **Personalführung** folgt einem gemeinsamen Rollen- und Führungsverständnis der Geschäftsleitung und ist auf die strategischen Grundsätze und insbesondere das Leitbild der FSB ausgerichtet. Tragende Pfeiler des Führungssystems sind systematische Feedbackschlaufen auf mehreren Ebenen und Führungsgespräche zur Qualität der Arbeitsergebnisse (vgl. 5.1d). Die Evaluationsfachpersonen pflegen ein institutionalisiertes, bedarfsgerechtes Peer-to-Peer-Feedbacksystem. Die Vorgesetzten der Evaluationsfachpersonen holen ein standardisiertes Feedback bei den Führungsverantwortlichen der evaluierten Schulen ein. Das bilaterale Auswertungsgespräch zwischen Vorgesetzten und Evaluationsfachpersonen beinhaltet eine Rückschau auf die Evaluation sowie die Rückmeldung zu einem zuvor vereinbarten Schwerpunkt der individuellen Tätigkeit und Rollengestaltung der Evaluationsfachperson. In diesen Auswertungsgesprächen und in den jährlichen Mitarbeitendenbeurteilungsgesprächen wird auch der Bezug zu individuellen Zielen sowie zu den Fachstellenzielen und damit den strategischen Themen der Personalentwicklung hergestellt. Die Personalführung der Geschäftsleitungsmitglieder und der Sekretariatsmitglieder geschieht funktionspezifisch analog. Sie beinhaltet regelmässige bilaterale Gespräche und Teamsitzungen, ist ebenfalls feedback- und entwicklungsorientiert ausgerichtet und bezieht individuelle und Fachstellenziele mit ein.

Transparenz und Offenheit sind zentrale Grundsätze der **Kommunikation** an der FSB. So sind – mit Ausnahme schützenswerter, personenbezogener Daten – sämtliche Informationen und Dokumente für alle Mitarbeitenden uneingeschränkt einsehbar. Dies gilt beispielsweise auch für Protokolle von Geschäftsleitung und Sekretariat, Ergebnisse von Klausurtagen oder Projektdokumentationen. Über zentrale Entwicklungen wird das Team aktiv durch die Leitung FSB orientiert: schriftlich in Form des Newsletters «FSB-Info», mündlich im Rahmen von Plenen und zunehmend auch über digitale Kanäle wie Miro-Boards, Padlets oder Zoom-Konferenzen.

Das **Wissensmanagement** der FSB stellt einerseits sicher, dass prozess- und aufgabenbezogen alle wesentlichen Informationen leicht verfügbar sind. Es bietet andererseits durch eine Fachbibliothek und die sorgfältige Dokumentation von internen Weiterbildungen (mit Videoaufzeichnung relevanter Präsentationen) die nachhaltige Sicherung von Wissensgewinnen. Schliesslich schafft es durch die Bewirtschaftung individueller Kompetenzprofile einen transparenten Überblick über die im Team vertretenen, auch über die eigentliche Evaluationstätigkeit hinausgehenden Kompetenzen, Qualifikationen und Erfahrungen (HF 17).

## DIE AUSRICHTUNG

Kriterium 1: Zweck, Vision und Strategie

Eine herausragende Organisation definiert sich über einen inspirierenden Zweck, eine erstrebenswerte Vision und eine wirksame Strategie.

Das Kriterium 1 umfasst die Teilkriterien:

- 1.1 Zweck und Vision definieren
- 1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen
- 1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen
- 1.4 Strategie entwickeln
- 1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
1.1a	Konkretisierung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der FSB ausgehend vom gesetzlichen Auftrag	Zweck und Aufgabenbereich der FSB stützen sich auf den seit 2006 geltenden gesetzlichen Auftrag der FSB, als unabhängige Fachstelle die Qualität der Zürcher Volksschule periodisch zu prüfen. Der gesetzliche Auftrag weist der FSB eine tragende Rolle in der Qualitätssicherung der Zürcher Volksschule und damit einen massgeblichen Beitrag zur qualitativ hochstehenden Bildung im Kanton Zürich zu. Auf der Ebene BI sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der FSB in einem schriftlichen Auftrag definiert. Dabei geht es wesentlich um die konkrete Umsetzung der fachlichen Unabhängigkeit der FSB.	Der schriftliche Auftrag zur Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche wird periodisch (i. d. R zu Beginn einer Legislatur) von der LTG FSB mit den Linienvorgesetzten überprüft und bei Bedarf angepasst. Eine Änderung von Zweck und Aufgabenbereich der FSB würde eine Anpassung der gesetzlichen Grundlagen erfordern und damit einen Entscheid des Kantonsrats. Parlamentarische Prozesse sind umfangreich und können von der FSB wenig beeinflusst werden.	Auftrag FSB (AKV) § 47 Abs. 3 VSG § 48 Abs. 1 VSG	BI LTG FSB
1.1b	Formulierung von Funktionsverständnis, Vision und Mission der	Funktionsverständnis, Vision und Mission versteht die FSB als strategische Grundsätze ihrer Ausrichtung und Tätigkeit. Entsprechend wer-	Die Überprüfung und Anpassung von Funktionsverständnis, Vision und Mission erfolgt im Zuge der Strategieentwicklung,	Strategische Grundsätze: Funktionsverständnis FSB, Vision und Mission	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
	FSB im Rahmen der Strategieentwicklung	den sie im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses erarbeitet (vgl. 1.4). Eine zentrale Rolle spielt dabei die Positionierung der FSB und ihrer Leistungen im System der Educational Governance des Kantons Zürich. Richtungsweisend ist die Vision, dass die FSB darin «als praxisnahes Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität anerkannt» wird.	welche – ausgerichtet auf den fünfjährigen Evaluationszyklus – gemäss Mehrjahresplanung ebenfalls alle fünf Jahre neu erfolgt.	(Bestandteil der Strategie «Evaluation 21»)  Mehrjahresplanung	
1.1c	Formulierung des Leitbilds	Im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses wird ebenfalls das Leitbild der FSB formuliert. In zehn Leitsätzen beschreibt die FSB ihre handlungsleitenden Werte und Haltungen. Diese beziehen sich auf die Rolle der FSB im System der Educational Governance, auf die Zusammenarbeit mit den Schulen, auf die Gestaltung des Evaluationsverfahrens, auf die Ansprüche an die eigene Tätigkeit und auf Arbeitsgrundsätze im Team.	Die Überprüfung und Anpassung des Leitbilds erfolgt im Zuge der Strategieentwicklung unter aktiver Beteiligung des Teams. Im weiteren Verlauf der Strategieperiode werden die Leitsätze im Team reflektiert, auf die bisherige Umsetzung hin überprüft und ihre weitere Realisierung vereinbart (HF 8).	Leitbild (Bestandteil der Strategie «Evaluation 21»)  Website  Fotoprotokoll Teamtag vom 23.08.2022	LTG FSB
1.1d	Einbezug relevanter Interessengruppen in die Erarbeitung von Vision und Mission der FSB	Durch die Integration der relevanten Interessengruppen in den Strategieentwicklungsprozess ist deren aktiver Einbezug gewährleistet. Wesentlicher Teil der Erarbeitung der Strategie «Evaluation 21» waren Strategieworkshops mit der damaligen Bildungsrätlichen Kommission FSB sowie mit Vertretungen der Verbände des Schulfelds, der kantonalen Elternorganisation, der Bildungsverwaltung und der Hochschulen. Eine Strategiegruppe mit 8 MA begleitet gemeinsam mit der GL die Strategieentwicklung eng. Zudem wird das Gesamtteam an Teamtagen und Plenen mit einbezogen.	Die Prozessarchitektur der Strategieentwicklung, welche ebenfalls den Einbezug relevanter Interessengruppen regelt, wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung (also alle fünf Jahre) durch die GL überprüft und angepasst (vgl. 1.4a).	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)	LTG FSB
1.2a	Identifikation und Analyse der wichtigsten Interessengruppen	Mithilfe einer Stakeholderanalyse identifiziert die GL Interessengruppen, welche bezogen auf die FSB und ihre Leistungen relevant sind. Sie	Im weiteren Verlauf der Strategieperiode wird die Stakeholderanalyse bei Bedarf	Stakeholderanalyse	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		<p>werden dahingehend analysiert, welche Interessen sie gegenüber der FSB verfolgen und was über ihre aktuellen und künftigen Anliegen und Bedürfnisse bezogen auf die FSB und ihre Tätigkeit bekannt ist (HF 22). Dabei werden auch ein Abgleich mit dem Partnerschaftskonzept sowie Risikoabwägungen vorgenommen. Vor diesem Hintergrund wird skizziert, welche Themen und Fragestellungen im Laufe des Strategieentwicklungsprozesses mit den verschiedenen Interessengruppen bearbeitet werden sollen (vgl. 1.2c).</p>	<p>(z. B. bei Änderung der politischen Rahmenbedingungen), das Partnerschafts- sowie das Risikomanagementkonzept im Rahmen der jährlichen Reviews überprüft und angepasst.</p>	<p>Prozess 1.5 Partnerschaften Partnerschaftskonzept Risikomanagementkonzept</p>	
1.2b	<p>Identifikation von Erwartungen und Auftragsverständnis der Auftraggebenden</p>	<p>Die strategische Ausrichtung der FSB und ihrer Leistungen auf die Erwartungen der gesetzlichen (Bildungsverwaltung, Bildungspolitik) und fachlichen (Bildungsrat) Auftraggebenden ist existentiell. Deshalb werden ausgehend vom gesetzlichen Auftrag (vgl. 1.1a) bei den Auftraggebenden die Erwartungen an die FSB und das Verständnis ihres Auftrags erhoben und für die Strategieentwicklung verwendet. Dabei werden die Positionen der BI (inkl. Linienvorgesetzte der LTG FSB) und der zuständigen parlamentarischen Kommission ermittelt. Eher fachlich ausgerichtet sind Auftrag und damit Erwartungen des Bildungsrats des Kantons Zürich und der zuständigen bildungsrätlichen Kommission zu verstehen.</p>	<p>In Umsetzung des Partnerschaftskonzepts dienen die regelmässigen Austauschtreffen mit den Auftraggebenden (Semestergespräch mit der Bildungsdirektorin, Präsentationen im Bildungsrat und in den zuständigen Kommissionen) wiederkehrend dazu, sich ein aktuelles Bild von Erwartungen und Auftragsverständnis der Auftraggebenden zu machen und bei Bedarf die Ausrichtung der Tätigkeit der FSB und die Kommunikation darüber anzupassen.</p>	<p>Partnerschaftskonzept Protokolle Semestergespräche Präsentationen KEZ 16</p>	LTG FSB
1.2c	<p>Identifikation der Erwartungen und Bedürfnisse des Schulfelds</p>	<p>Die Pflege der etablierten Partnerschaften mit Verbänden des Schulfelds (Schulbehörden, Schulleitungen, Lehrpersonen, Eltern) beinhaltet regelmässige Treffen auf Leitungsebene. Diese werden genutzt, um die Wahrnehmung</p>	<p>In Umsetzung des Partnerschaftskonzepts dienen die regelmässigen Austauschtreffen mit den Leitungsgremien der Verbände des Schulfelds dazu, ihre Erwartungen und Bedürfnisse zu erfassen</p>	<p>Partnerschaftskonzept KEZ 16 Präsentationen</p>	LTG FSB



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		<p>gen, Anliegen und Interessen der verschiedenen Partner*innen entgegenzunehmen. Sie werden in Bezug zu den aktuellen und geplanten Entwicklungen der FSB gesetzt.</p> <p>Eine weitere Erkenntnisquelle stellen die systematischen Feedbacks dar, die nach Abschluss jeder Evaluation bei den Verantwortlichen der evaluierten Schule eingeholt und sowohl quantitativ wie auch qualitativ ausgewertet werden.</p> <p>Die erwähnten Verbände des Schulfelds werden besonders stark in den Strategieentwicklungsprozess eingebunden. Mit ihnen werden thematisch gegliederte Workshops durchgeführt, welche jeweils von der LTG FSB und mindestens einem weiteren Geschäftsleitungsmitglied moderiert werden. Dabei werden auch die Themen und Fragestellungen bearbeitet, welche im Zuge der Stakeholderanalyse (vgl. 1.2a) als bedeutsam identifiziert worden sind.</p>	<p>und bei Bedarf die Ausrichtung der Tätigkeit der FSB und die Kommunikation darüber anzupassen.</p> <p>Die systematisch eingeholten Feedbacks der Schulführungsverantwortlichen werden über den Austausch zwischen VG und beteiligten MA hinaus in der GL reflektiert, im Rahmen der Kennzahlenreviews diskutiert und als Element des Verbesserungsmanagements zur Weiterentwicklung genutzt.</p> <p>Zum Start des Evaluationszyklus 2021-2026 dient eine Fachtagung mit der PHZH dazu, die strategische Ausrichtung der FSB gegenüber dem Schulfeld darzustellen und seine Perspektive auf die Tätigkeit der FSB zu erfassen.</p>	<p>KEZ 6-8, 23-28</p> <p>Kennzahlenreview</p>	
1.2d	<p>Abstimmung der Kommunikation und weiterer Massnahmen auf die unterschiedlichen Interessengruppen</p>	<p>Ausgehend von den Ergebnissen der Stakeholderanalyse und den ermittelten Erwartungen und Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen werden die Kommunikationsinhalte und -massnahmen konzipiert und umgesetzt.</p> <p>Die Strategie «Evaluation 21» wurde allen Interessengruppen zugestellt. Zur Lancierung der Strategie und des Evaluationszyklus 2021-2026 hat die FSB in einer «Road Show» die Leitungsgremien der Verbände und weitere Interessengruppen aus erster Hand informiert.</p> <p>Ein Erklärvideo, eine umfassende Informationsbroschüre und weitere Publikationen dienen In-</p>	<p>Die Konzepte für das Stakeholdermanagement und das Kommunikationskonzept unterliegen periodischen Reviews durch die GL. Zudem liefern die Rückmeldungen aus dem Schulfeld (im Rahmen der systemischen Feedbacks sowie durch den direkten Kontakt der Evaluationsteams mit den Schulen) Hinweise auf die Informationsbedürfnisse der Interessengruppen.</p> <p>Anhand der Webstatistik wird der Besuch der Website erfasst. Die Medienanalyse lässt Rückschlüsse auf die Wahrnehmung der Leistungen der FSB in der Presse zu.</p>	<p>Prozess 3.4 Kommunikation extern</p> <p>Kommunikationskonzept</p> <p>Kommunikationsmittel (Erklärvideo, Publikationen, Präsentationen)</p> <p>KEZ 16</p> <p>KEZ 32</p> <p>KEZ 39</p>	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		teressierten zur Orientierung über das Evaluationsverfahren als Kernprozess der FSB. Die Website stellt sämtliche Informationen nachvollziehbar dar.			
1.3a	Bewusstsein für die Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der FSB	Die Ergebnisse und HF des EFQM Assessments von 2018 stellen eine wichtige Quelle für die Einschätzung des Reifegrads und der Leistungsfähigkeit der FSB als Organisation dar. Sie fliessen gezielt in die Strategieentwicklung ein. Damit bilden sie eine zentrale Grundlage für die weitere Entwicklung der FSB, welche ebenfalls genährt wird durch das auf mehreren Ebenen etablierte Feedbacksystem, das kontinuierliche Verbesserungsmanagement und das systematische Monitoring der Kennzahlen.	Im Rahmen der Entwicklung der Strategie «Evaluation 21» dienen verschiedene Prozessschritte dazu, die Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten der FSB explizit zu überprüfen und zu benennen. Tragende Rollen übernehmen dabei die GL (z. B. SWOT-Analyse, Auswertung EFQM Assessmentbericht), das Gesamtteam (Plenum, Strategiegruppe) und die Vertretungen des Ecosystems (Strategie-workshops).	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)  Dokumentation des Prozessverlaufs	LTG FSB
1.3b	Verständnis des schulischen, politischen und fachlichen Umfelds sowie der übergeordneten Entwicklungen (Ecosystem)	Die laufende Umsetzung des Partnerschaftskonzepts ermöglicht der FSB einen umfassenden Einblick in die aktuellen Anliegen und Erwartungen der wichtigsten Interessengruppen im schulischen und politischen Umfeld sowie in der Bildungsverwaltung. Auf fachlicher Ebene stellen ein gezieltes Monitoring inhaltlicher Entwicklungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse, die aktive Beteiligung an nationalen und internationalen Fachorganisationen sowie die Zusammenarbeit mit Hochschulen sicher, dass die übergeordneten Entwicklungen im Bereich Schulevaluation und -entwicklung erkannt und eingeordnet werden können. Darüber hinaus lässt sich die FSB von einem internationalen wissenschaftlichen Beirat unterstützen, welcher ebenfalls einen guten Überblick über die aktuellen Entwicklungen hat.	Im Rahmen der Strategieentwicklung werden mehrere Elemente gezielt dazu genutzt, das Verständnis des schulischen, politischen und fachlichen Umfelds sowie der übergeordneten Entwicklungen zu überprüfen und zu ergänzen. So hat sich die FSB an einer Studienreise nach Hamburg mit Einblick in die dortige Praxis der Evaluation beteiligt. Mit der Ausrichtung einer Fachtagung des Netzwerks Schulentwicklung wurden zahlreiche Expert*innen ins eigene Haus geladen. Zudem dienen Strategieworkshops mit ausgewählten Interessengruppen zur Identifikation ihrer Erwartungen und Anliegen an die FSB. Die Erkenntnisse daraus werden gebündelt und für die Weiterentwicklung der FSB genutzt.	Partnerschaftskonzept  Dokumentation Studienreise Hamburg  Dokumentation Tagung Netzwerk Schulentwicklung  Fotoprotokolle Strategieworkshops	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
1.3c	Identifikation und Priorisierung verschiedener Entwicklungsperspektiven und -szenarien der FSB	Im Rahmen der Entwicklung der Strategie «Evaluation 21» dienen mit der Bewertung der internen und externen Bedingungen sowie mit der Identifikation von strategischen Themen zwei Phasen explizit der Formulierung und Priorisierung von Entwicklungsperspektiven für die FSB. Dabei werden verschiedene Szenarien (z. B. zur Ausrichtung der FSB oder zur Gestaltung des Evaluationsverfahrens) geprüft und priorisiert.	Auf der Basis der Selbst- und Fremdwahrnehmung ihrer Leistungen (vgl. 1.3a) und in Kenntnis der Entwicklungen und Anforderungen des Ecosystems (vgl. 1.3b) prüft die FSB kontinuierlich, wie sie sich im System der Educational Governance positionieren, das Evaluationsverfahren ausrichten und sich als Organisation weiterentwickeln will.	Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)  Dokumentation des Prozessverlaufs	LTG FSB
1.3d	Bündelung der Erkenntnisse als Grundlage für die Strategieentwicklung	Die Phase der Strategieformulierung wird eröffnet mit der Sammlung und Konsolidierung der bisherigen Ergebnisse, um daraus die Grundlagen für die Erarbeitung der Strategie und die Implementationsplanung abzuleiten. Dies geschieht zuerst durch die GL gemeinsam mit der Strategiegruppe (vgl. 1.4a) im Rahmen eines Klausurtags, bevor die Erkenntnisse in einem Plenum mit dem Gesamtteam validiert werden.	Die Architektur des Strategieentwicklungsprozesses sieht diese Schritte der Erkenntnisverarbeitung und -nutzung als festen Bestandteil vor. In dieser Systematik und Breite findet die Überprüfung also jeweils zu Beginn der Strategieformulierung statt, wird jedoch im Zuge der Strategieumsetzung (vgl. 1.5) laufend aktualisiert.	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)  Dokumentation des Prozessverlaufs	LTG FSB
1.4a	Festlegung der Architektur des Strategieentwicklungsprozesses	Zur Initiierung des Strategieentwicklungsprozesses werden Erfahrungen aus früheren Strategieperioden und weiteren vergleichbaren Prozessen analysiert. Die Anliegen von GL, Gesamtteam und Linienvorgesetzten an die Prozessgestaltung werden erhoben. Die Prozessarchitektur wird definiert und eine Strategiegruppe zur Beteiligung der MA an der Strategieentwicklung gebildet.	Die Prozessarchitektur der Strategieentwicklung wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung (also alle fünf Jahre) durch die GL überprüft und angepasst (HF 11). Massgebend sind dabei auch die Erfahrungen aus der vorangehenden Strategieperiode.	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)	LTG FSB
1.4b	Entwicklung der Strategie «Evaluation 21»	Ausgehend von der Initiierung des Strategieentwicklungsprozesses (vgl. 1.4a) und der Definition von Zweck und Vision der FSB (vgl. 1.1) werden die internen und externen Bedingungen bewertet (vgl. 1.3) und strategische Themen identifiziert. Dazu dienen eine SWOT-Analyse,	Die Prozessarchitektur der Strategieentwicklung wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung (also alle fünf Jahre) durch die GL überprüft und angepasst. Massgebend sind dabei auch die	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		die Analyse des letzten EFQM Assessmentberichts sowie die im Rahmen von Strategie-workshops ermittelten Anliegen und Bedürfnissen der Interessengruppen (vgl. 1.1d, 1.2; HF 8). In der Folge wird die Strategie «Evaluation 21» ausformuliert.	Erfahrungen aus der vorangehenden Strategieperiode.	Dokumentation des Prozessverlaufs	
1.4c	Überprüfung und Verabschiedung der Strategie «Evaluation 21»	Die strategischen Grundsätze und Ziele werden der Bildungsdirektorin als oberster politischer Verantwortlicher für die Tätigkeit der FSB sowie der bildungsrätlichen Kommission mit der Vertretung aller zentraler Anspruchsgruppen aus dem Ecosystem (Schulfeld, Bildungsverwaltung, Hochschulen) zur Kenntnis gebracht und aufgrund deren Feedback finalisiert. Die Strategie «Evaluation 21» wird dem Gesamtteam zur Erläuterung und Verabschiedung vorgelegt.	Die Prozessarchitektur der Strategieentwicklung wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung (also alle fünf Jahre) durch die GL überprüft und angepasst. Massgebend sind dabei auch die Erfahrungen aus der vorangehenden Strategieperiode.	Prozess 1.1 Strategie  Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)  Dokumentation des Prozessverlaufs	LTG FSB
1.4d	Kommunikation der Strategie «Evaluation 21»	Die Strategie «Evaluation 21» wird auf der Website der FSB publiziert und allen Interessengruppen zugestellt (vgl. 2.4a). Die an den Strategieworkshops Beteiligten erhalten persönliche Exemplare, verbunden mit dem Dank für ihre Mitwirkung. Zur Lancierung der Strategie und des Evaluationszyklus 2021-2026 hat die FSB in einer «Road Show» die Leitungsgremien der Verbände und weitere Interessengruppen aus erster Hand informiert. Um in Projekten, Innovationsvorhaben und Entscheidungen der FSB den Zusammenhang zur Strategie «Evaluation 21» sichtbar zu machen, wird in Schlüsseldokumenten (z. B. in Projektplänen, Einladungen zu Klausurtagen) und in der Kommunikation ausdrücklich darauf Bezug genommen.	Die regelmässigen Kontakte zu den Partnerorganisationen werden dazu genutzt, die Wirkung der Kommunikation und die Wahrnehmung der Strategie «Evaluation 21» bei den wichtigsten Anspruchsgruppen in Erfahrung zu bringen und auf ein gutes Verständnis der strategischen Grundsätze und Ziele der FSB hinzuwirken. Innerhalb der FSB werden neu eintretende MA mit der Strategie «Evaluation 21» vertraut gemacht; sie ist zudem wiederkehrend Thema in der Begleitgruppe (vgl. 1.5c) und im Gesamtteam.	Partnerschaftskonzept  Stakeholdermanagement  Präsentation Stakeholder	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
1.4e	Implementation der Strategie «Evaluation 21»	Die Umsetzung der Strategie folgt einer differenzierten Planung, welche für die zehn strategischen Ziele das Vorgehen und die Verantwortlichkeiten definiert. Dabei werden für jedes Ziel die geplanten Vorgehensschritte, die angestrebten Ergebnisse und Produkte, die Termine und Meilensteine, die zuständigen und beteiligten Personen sowie der Bezug zu anderen Projekten festgehalten. Die Planung wird von der LTG FSB vorgenommen und von den jeweiligen Projektverantwortlichen nachgeführt. Strategische Ziele werden in Jahresziele der FSB und der einzelnen MA überführt.	Die Umsetzung der Strategie «Evaluation 21» wird durch die GL laufend überprüft und die Planung der nächsten Schritte aktualisiert (vgl. 1.5a). Die MA werden in der jährlichen Personalbefragung schriftlich und anonym nach ihrer Zufriedenheit mit der Strategieumsetzung, ihrem Einbezug und der Information darüber befragt.	Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»  Personalbefragung KEZ 1, 2  Fachstellenziele	LTG FSB
1.5a	Koordination und Überwachung der Strategieumsetzung	Die Planung und Koordination der strategischen Projekte erfolgt durch die GL und wird von der LTG FSB gesteuert. Sie folgt einer strukturierten Mehrjahresplanung und ist stark geprägt vom Evaluationsverfahren als Kerntätigkeit der FSB: Steht ein neuer Evaluationszyklus an, werden zahlreiche Projekte darauf ausgerichtet. Ergänzend zu den strategischen (auf die zehn Strategieziele ausgerichteten) Projekten werden weitere Innovationen und Entwicklungen ebenfalls als Projekte realisiert und bei der Koordination berücksichtigt.	Der Stand der Umsetzung der strategischen und weiteren Projekte, der Ressourcenbedarf, die Termin- und Finanzplanung, der Einbezug von MA und die Inanspruchnahme externer Dienstleister*innen werden laufend innerhalb der GL sowie in bilateralen Gesprächen zwischen Projektverantwortlichen und LTG FSB besprochen und koordiniert. Auf dieser Basis werden die übergeordnete Umsetzungsplanung und die einzelnen Projektpläne aktualisiert (HF 16).	Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»  Projektdokumentationen	LTG FSB
1.5b	Management der strategischen Projekte	Die Arbeit innerhalb der strategischen Projekte erfolgt nach etablierten Projektmanagementgrundsätzen. Jedes Projekt wird von einem Mitglied der GL geleitet, richtet sich am jeweiligen strategischen Ziel und allfälligen Detailzielen aus, folgt einer spezifischen Planung, wird unter Einbezug weiterer Beteiligter realisiert und im Projektverlauf sorgfältig dokumentiert.	Die MA werden in der jährlichen Personalbefragung nach ihrer Zufriedenheit mit der Strategieumsetzung, ihrem Einbezug und der Information darüber befragt. Die einzelnen Projekte werden nach Abschluss evaluiert (HF 16).	Projektdokumentationen  Personalbefragung KEZ 1, 4 KEZ 2	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
1.5c	Mitwirkung der Mitarbeitenden	<p>Der Einbezug der MA in die Umsetzung der Strategie «Evaluation 21» erfolgt auf mehreren Ebenen:</p> <p>Zur generellen Unterstützung der Strategieumsetzung wird jährlich eine Begleitgruppe aus MA konstituiert.</p> <p>Das Gesamtteam wird in Plenen und im Rahmen von Teamtagen in die Umsetzungsarbeiten einbezogen.</p> <p>An den einzelnen Projekten können MA als Mitglieder der Projektorganisation mitwirken.</p>	<p>Die MA werden in der jährlichen Personalbefragung nach ihrer Zufriedenheit mit der Strategieumsetzung, ihrem Einbezug und der Information darüber befragt.</p> <p>Der Einbezug von MA wird unter Berücksichtigung ihrer Kapazitäten und Kompetenzen in der GL koordiniert und optimiert.</p>	<p>Projektdokumentationen</p> <p>Personalbefragung</p> <p>KEZ 1, 4</p>	LTG FSB
1.5d	Qualitätssicherung der Strategieumsetzung	<p>Die Überprüfung von Fortschritt und Ergebnissen der Strategieumsetzung erfolgt im Rahmen von Geschäftsleitungssitzungen und an Klausurtagen.</p> <p>Zur Sicherung von Qualität und Nachhaltigkeit der strategischen Entwicklungen dienen der Einbezug, die Orientierung und die Schulung der MA.</p> <p>Bei der Überführung von der Projekt- in die Betriebsphase werden die Prozess- und Dokumenteneignerschaften festgelegt und bei Bedarf das Funktionendiagramm angepasst. Das Risikomanagement wird für das betreffende Thema angepasst, Kommunikationsmassnahmen werden geprüft und die betroffenen Anspruchsgruppen im Ecosystem orientiert.</p>	<p>Ergebnisse und Erfolg der Strategieumsetzung werden intern aufmerksam und systematisch beobachtet (Kennzahlen, Monitoring, Review der Prozesse und Dokumente, kontinuierliches Verbesserungsmanagement, Feedback, Auswertung Fachstellenziele).</p> <p>Bei den externen Anspruchsgruppen dienen die Feedbacks der Schulführungsverantwortlichen und der Austausch mit den Partnerorganisationen der Überprüfung. Zudem werden die Linienvorgesetzten der LTG FSB in die Überprüfung eingebunden. Schliesslich bieten der Beizug des wissenschaftlichen Beirats und der Austausch mit Fachorganisationen weitere Gelegenheiten zur Reflexion und Anpassung der Strategieumsetzung.</p>	<p>KEZ-Review</p> <p>KEZ 1</p> <p>KEZ 2-4</p> <p>KEZ 5-8</p> <p>KEZ 16</p> <p>KVM</p> <p>Funktionendiagramm</p> <p>Risikomanagementkonzept</p> <p>Kommunikationskonzept</p> <p>Prozess 3.3 Kommunikation intern</p> <p>KEZ 38</p>	LTG FSB

Unter Organisationskultur werden die Werte und die Verhaltensnormen einer Organisation verstanden, die ihre Mitarbeitenden und Gruppen in der Organisation teilen und die im Laufe der Zeit sowohl ihr Verhalten untereinander als auch gegenüber den für Zweck, Vision und Strategie wichtigen Interessengruppen ausserhalb der Organisation prägen.

Organisationführung bezieht sich nicht nur auf eine Person oder eine Gruppe, die von oben die Richtung vorgibt, sondern auf die Organisation als Ganzes.

Das Kriterium 2 umfasst die Teilkriterien:

2.1 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern

2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten

2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen

2.4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation eintreten

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.1a	Pflege einer Organisationskultur des Lernens, des professionellen Handelns und der Mitwirkung	An regelmässig stattfindenden internen Weiterbildungen (Plenen, Teamtage) werden im Gesamtteam aktuelle Themen bearbeitet und für die Tätigkeit erforderliche Kompetenzen weiterentwickelt (vgl. 3.2g; HF 14). Die MA werden bei Entwicklungsvorhaben frühzeitig einbezogen und eingeladen, kontinuierlich Verbesserungsvorschläge einzureichen. Mittels etablierter Feedbackkultur wird die kontinuierliche Weiterentwicklung des professionellen Handelns unterstützt (vgl. 4.4e). Neue MA werden schrittweise in die Evaluationsstätigkeit eingeführt (differenzierter Einführungsplan, CAS Schulqualität).	Zu internen Weiterbildungen holt die GL Feedback ein und erfragt Bedürfnisse für nächste Veranstaltungen. Vorschläge der MA verbessern die Arbeitsqualität und stossen Entwicklungen an. Die Zufriedenheit der MA mit der Mitwirkung wird in der jährlichen Personalbefragung geprüft. Die Formen von Feedback werden laufend überprüft und weiterentwickelt. Die Einführungsphase und der CAS Schulqualität werden mit den beteiligten Personen reflektiert und gegebenenfalls angepasst.	Plenen / KEZ 9 Teamtage Personalbefragung / KEZ 4 KVM / KEZ 3 Feedbacksystem Einführungsplan / CAS Schulqualität	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.1b	Berücksichtigung und Kommunikation der angestrebten Werte und Verhaltensweisen in den wesentlichen Unterlagen	Im Leitbild, in der Strategie «Evaluation 21», im Führungs- und Rollenverständnis GL, in verschiedenen Broschüren sowie in Konzepten sind die Verhaltensweisen und angestrebten Werte der FSB operationalisiert und adressatengerecht beschrieben (HF 8). Merkblätter und Checklisten leiten die MA an, die Evaluationen entsprechend der Haltung der FSB durchzuführen.	Die angestrebten Werte sind im Team gut verankert. Die MA vertreten die angestrebten Werte gegen innen und aussen. Dokumente werden von den Monitoring-Verantwortlichen regelmässig geprüft und ggf. angepasst. An den Schulen sind die angestrebten Werte wie bspw. das professionelle Handeln spürbar. Dies wird im Rahmen der Feedbackinterviews mit Schulleitung und Schulpflege ermittelt.	Strategie «Evaluation 21» (inkl. Leitbild) Führungsverständnis/ Rollenverständnis GL Feedback SL / SPF KEZ 25-28 Prozess 2.1 Evaluation	GL
2.1c	Sicherstellung einer grösstmöglichen Transparenz, um Konsensorientierung und erwünschtes Verhalten zu stärken, sowie situationsgerechte Unterstützung der MA während dem Evaluationsprozess	Für die Qualität der Arbeit und die Umsetzung von erwünschtem Handeln werden in Plenen, an Teamtage wie auch schriftlich (FSB-Info, MB, CL, Handbuch Sekretariat) angestrebte Vorgehensweisen wiederholt thematisiert. Die Geschäftsleitungsmitglieder begleiten die MA während der Evaluationsarbeit bedarfsgerecht. Diese können jederzeit die Meinung und Unterstützung der VG einholen.	Die Überprüfung der erwünschten Evaluationstätigkeit erfolgt mittels Feedbackgesprächen mit Schulleitung, Schulpflege und MA. Die Qualität der Begleitung durch die VG bzw. die GL wird in der Personalbefragung überprüft.	Feedbacksystem Plenen Teamtage MB, CL, Handbuch Sekretariat FSB-Info Personalbefragung	GL
2.1d	Minimierung der Umweltauswirkungen und Achten auf Nachhaltigkeit	Das e-Portfolio hat das Portfolio in Papierform ersetzt, Evaluationsberichte werden nur auf Wunsch der Schule in Papierform geliefert. Das Spesenreglement sieht die Benutzung der öffentlichen Verkehrsmittel vor. Multifunktionsgeräte statt Einzeldrucker sowie Umweltpapier sind etabliert. Firmenanlässe finden in sozialen Einrichtungen statt, interne Weiterbildungen in den Räumlichkeiten der FSB. Zur Stromregelung dienen Bewegungsmelder. Verschiedene Besprechungsgefässe können im	Rückfragen zum e-Portfolio bei Schulen im Rahmen der Feedbackgespräche. Die FSB erreicht Verbesserungen im ökonomischen und ökologischen Bereich. Bei Neuanschaffungen schaut das Sekretariat darauf, ökologischere Alternativen zu prüfen und zu begünstigen (z. B. Schreibmaterial).	Feedback SL / SPF Spesenreglement Leistungsverrechnung Informatik MB Durchführungsformate für Kommunikation und Zusammenarbeit	GL



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		Online-Format gestaltet werden, was die Umweltbelastung aufgrund der geringeren Reisetätigkeit verkleinert.			
2.1e	Anerkennung für Engagements und gute Leistungen durch die Führungskräfte	Engagement und Leistungen werden von den Führungskräften anerkannt und belohnt. Die VG schlagen jährlich MA für Leistungsprämien und/oder individuelle Lohnerhöhungen vor, die gemeinsam von der GL beschlossen werden. Erfolge des Teams werden gewürdigt, Anerkennungen für das ganze Team bestehen aus Naturalien resp. Gutscheinen bei lokalen Geschäften (Beitrag zu 2.1.d). Erfolge der Organisation und die Anerkennung der Leistungen werden gemeinsam und regelmässig gefeiert (z. B. 15-jähriges Bestehen der FSB, Sommer- und Weihnachtsessen).	Verschiedene Items der jährlichen Personalbefragung fokussieren die Anerkennung der Leistungen.	Übersicht individuelle Lohnerhöhungen Übersicht Leistungsprämien Personalbefragung	GL
2.1f	Enge Zusammenarbeit der FSB mit verschiedenen Partner*innen des eigenen Ecosystems	Die verantwortlichen Führungskräfte sorgen für eine kontinuierliche und regelmässige Zusammenarbeit mit ausgewählten Partner*innen wie PHZH, Volksschulamt, Verbände (vgl. 4.2b). Der regelmässige Austausch ermöglicht ein gemeinsames Lernerlebnis und stärkt die Entwicklung der FSB.	Die Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen werden mittels KEZ 16 gemessen. Der zunehmende Wunsch von Seite der Partnerschaften nach Fachaustausch (Anstieg der KEZ 16) weist auf eine tragende Zusammenarbeit hin.	Protokolle Austauschtreffen KEZ 16	LTG FSB
2.2a	Einbezug relevanter Interessengruppen in die Weiterentwicklung von Verfahren, Methoden und Technologien	Weiterentwicklungen im Hinblick auf einen nächsten Evaluationszyklus sowie der strategischen Grundsätze werden im Dialog mit allen wesentlichen Interessengruppen sowie unter Mitwirkung der MA der FSB entwickelt und festgelegt (vgl. 1.2a, 1.2b, 1.2c). Ausgewertete Ergebnisse aus dem Feedbacksystem sowie aus dem KVM fliessen in die Weiterentwicklung ein.	Entwicklungsprojekte sind breit abgestützt und werden evaluiert. Einbezug der MA in die Weiterentwicklung ist Teil der Personalbefragung. An Weiterbildungs- und Teamtage werden eingeführte Entwicklungen regelmässig auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft (vgl. 5.4b).	Projekte Personalbefragung / KEZ 4 Prozess 1.3 Weiterentwicklung Kernprozesse KVM / KEZ 3, KEZ 2	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.2b	Schaffung von Lern- und Reflexionsmöglichkeiten für die Mitarbeitenden	Sowohl im Rahmen der Einführung neuer MA, als auch an Plenen und Teamweiterbildungen haben die MA Möglichkeiten, neue sowie etablierte Vorgehensweisen zu üben. Für die Umsetzung von Entwicklungen im Evaluationsprozess werden die MA fundiert geschult (z. B. Unterrichtsbeobachtung). Erste Durchführungen von neuen Evaluationselementen in der Praxis werden von den Führungskräften oder Kolleg*innen begleitet (z. B. IWO). An vier institutionalisierten Mitarbeitendengesprächen werden konkrete Situationen aus der Praxis reflektiert und daraus Erkenntnisse für das eigene Handeln und die Systemebene gezogen.	Die MA fühlen sich nach der Einführungszeit für die Evaluationstätigkeit kompetent. Die Qualität der Umsetzung von Entwicklungen wird laufend überprüft und ggf. werden Änderungen vorgenommen. Die Zufriedenheit der MA mit Plenen und Teamtagen wird in der Personalbefragung erhoben. Die Begleitung der MA durch die Führungskräfte ist Teil der Personalbefragung.	Evaluation Einführungsphase  Plenen  Personalbefragung / KEZ 9  Konzept Feedback VG / Evaluationsfachpersonen	GL, MA
2.2c	Aufzeigen, dass Verbesserungen rasch und lösungsorientiert umgesetzt werden können	Die MA werden ermuntert, Vorschläge für Verbesserungen einzureichen. Verbesserungen an internen Abläufen oder am Evaluationsverfahren werden an Geschäftsleitungssitzungen bearbeitet und dann rasch möglichst realisiert und umgesetzt.	Anpassungen im Evaluationsverfahren werden mittels institutionalisierten Feedbackschleifen überprüft. Die Zufriedenheit der MA mit der raschen Umsetzung von Entwicklungen wird im Rahmen der Personalbefragung erhoben.	KVM  Feedbacksystem  Personalbefragung / KEZ 4	GL
2.2d	Sorgfältige Umsetzung der Strategie «Evaluation 21» und der Entwicklungsprojekte	Die Umsetzungsplanung der Strategie «Evaluation 21» sichert eine schrittweise und behutsame Umsetzung der damit verbundenen Entwicklungsvorhaben (vgl. 1.4e). Die laufenden Projekte werden von den verantwortlichen Personen sorgfältig und zielführend begleitet (vgl. 1.5b). Der Stand der Umsetzung ist wiederkehrend Thema innerhalb der GL und an teaminternen Weiterbildungen.	Die Umsetzungsplanung wird regelmässig geprüft und ggf. angepasst. Die einzelnen Projekte werden hinsichtlich deren geplanten Umsetzungsziele laufend geprüft. Das FSB-Team ist über den Stand der Entwicklung sowie der damit verbundenen Strategie informiert.	Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»  Mehrjahresplanung  Projekte	LTG FSB / GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.2e	Offenheit der GL für Justierungen in der Entwicklung und Umsetzung der Strategie «Evaluation 21»	Entwicklungsprojekte werden sorgfältig ausgewertet und dokumentiert. Daraus erkanntes Verbesserungspotential fliesst in nächste Planungen von Projekten ein. Bspw. wurde die Mitwirkung der MA an Projekten in den letzten Jahren markant gestärkt. Der Stand der umgesetzten Projekte im Rahmen der Zyklusentwicklung wird mit dem Team reflektiert und Anpassungen werden vorgenommen.	Die Umsetzung der Entwicklungsprojekte wird differenziert ausgewertet. In der Personalbefragung nehmen die MA dazu Stellung. Das Team reflektiert den Stand der Entwicklungen bspw. an gemeinsamen Teamtagen (z. B. Erfahrungen mit dem IWO oder Fokusthemen)	Projekte Personalbefragung / KEZ 4	GL
2.3a	Breit abgestützter Strategieentwicklungsprozess als konzeptionelle Basis für strategische Ziele	Die FSB konsultiert für ihre Strategieentwicklung alle wesentlichen Interessengruppen an eigens dafür organisierten Workshops zwecks Gedanken- und Ideenaustausch und berücksichtigt deren Bedürfnisse bzgl. Evaluation nach Möglichkeit in ihren Innovationen. Im Rahmen ihres gesetzlichen Auftrags schöpft die FSB ihren Gestaltungsspielraum für das Erreichen von Zweck, Vision und Strategie aus.	Regelmässige Überprüfung der Strategieentwicklung und der Strategieziele. Rückmeldung der Ergebnisse an die Interessengruppen, welche an den Workshops teilnahmen (z. B. Umsetzung des IWO als Ergebnis aus den Workshops). Feedback der Schulführungspersonen bzgl. deren Zufriedenheit mit Innovationen.	Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» Stakeholderanalyse Strategieziele Feedback SL / SPF KEZ 5-8	LTG FSB
2.3b	Laufende Umsetzung von Inputs und Massnahmen zur Steigerung des Nutzens der Evaluation für die Schulen	Die FSB instruiert Schulleitungen (im Rahmen des Weiterbildungsangebots der PHZH) und Schulpflegen (Kursangebot Volksschulamt und PHZH) in der Nutzung der externen Schulevaluation für die Schulentwicklung (HF22). Die FSB bietet interessierten Schulen ihr Befragungsinstrument als Dienstleistung an. Diese wird auf folgenden Wegen vermehrt beworben: Website, Informationsbroschüre, im Rahmen von Kontakten, Weiterbildungen etc. (HF 20). Die FSB unterstützt das Volksschulamt bei der Publikation der Broschüre zur Einbettung der externen Evaluation in den Schulprogrammzyklus.	In den SL-Feedbacks wird die Einbettung der externen Schulevaluation in das schulische Qualitätsmanagement systematisch abgefragt. Befragungsdienstleistungen mit dem Befragungsinstrument der FSB werden nach der Durchführung mittels Feedbackgespräch ausgewertet.	Präsentationen Weiterbildungen KEZ 21-24 Prozess 2.4 Befragungsdienstleistungen KEZ 33, 34	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.3c	Förderung von innovativem und kreativem Denken aller MA sowie deren Mitwirkung an Entwicklungsprojekten	Die Evaluationsfachpersonen werden nach jeder abgeschlossenen Evaluation nach Verbesserungsmöglichkeiten gefragt. Via KVM haben die MA jederzeit die Möglichkeit, Vorschläge für Innovationen einzureichen. Im Rahmen der laufenden Strategieumsetzung werden Ideen und Hinweise der MA systematisch eingeholt. Die Strategieentwicklung «Evaluation 21» erfolgte in hohem Masse durch die Mitwirkung vieler MA.	Ideen zu Änderungen/Innovationen werden via KVM systematisch aufgenommen, in der GL diskutiert und weiterverarbeitet (vgl. 2.2.c). Das Vorgehen im Rahmen des KVM wird reflektiert. Die Zufriedenheit der MA mit deren Mitwirkung wird im Rahmen der Personalbefragung geprüft.	KVM Personalbefragung / KEZ 4	LTG QM
2.3d	Kontinuierliche Weiterentwicklung und Reflexion der Evaluationskompetenzen	An Plenen und Teamtagen sowie Weiterbildungen entwickeln die MA ihre Kompetenzen laufend weiter. Mittels interner Fachbegleitung erfolgt im Team ausserdem eine kontinuierliche Weiterentwicklung «on the job». Das Wissensmanagementkonzept umschreibt den Stellenwert von Wissen für die Aufgabenbewältigung, wesentliche Wissensbereiche, den Wissenserwerb sowie die Kultur der Wissensnutzung. Im individuellen Kompetenzprofil sind u. a. besondere Kompetenzen sowie Lern- und Vermittlungsinteressen festgehalten.	Evaluation von Weiterbildungsveranstaltungen in der GL und via Personalbefragung. Regelmässige Aktualisierung der Kompetenzprofile aller MA. Regelmässige Feedbacks mittels Reflexionsgesprächen mit Kolleg*innen sowie systematischem Feedback der VG inkl. MAB.	Plenen, Teamtage Personalbefragung Wissensmanagementkonzept / Kompetenzprofil Konzept Reflexionsgespräch Evaluationsfachpersonen Konzept Feedback VG / Evaluationsfachpersonen	GL
2.3e	Kontaktpflege mit anderen Evaluationsfachstellen im In- und Ausland sowie mit relevanten Verbänden und Fachorganisationen, um sich über Neuerungen und Entwicklungen auszutauschen	Die GL tauscht wiederholt Informationen mit Evaluationsfachstellen im In- und Ausland aus. Sie unterhält ausserdem Kontakte mit den Verbänden des Zürcher Schulfelds und engagiert sich in nationalen und internationalen Fachorganisationen. Die MA der FSB nehmen regelmässig an Evaluationstagungen teil (z. B. argev).	Die FSB nutzt die erhaltenen Informationen im Zusammenhang mit Entwicklungsprojekten, integriert Neuerungen im Evaluationsprozess und entwickelt neue Instrumente (z. B. IWO). Überprüfung des Weiterbildungsaufwandes je Vollezeiteinheit.	Partnerschaftskonzept Projekte KEZ 15, 16	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
2.3f	Gezielter Austausch der FSB mit anderen Fachstellen und Hochschulen sowie externes Benchmarking, indem Ergebnisse der Personalbefragung mit ähnlichen Organisationen verglichen werden	Die FSB kontaktiert im Rahmen ihrer Entwicklungsprojekte gezielt andere Fachstellen (z. B. IWO) respektive Fachpersonen (z. B. wissenschaftlicher Beirat für Strategie «Evaluation 21»). Das neue Instrumentarium zur Unterrichtsbeurteilung wurde in Zusammenarbeit mit der argev und der Universität Zürich von der FSB massgeblich mitentwickelt. Regelmässige Treffen an Veranstaltungen der argev und das seit 2018 ausgeübte Co-Präsidium der argev durch die LTG FSB ermöglichen im Sinne eines inhaltlichen Benchmarkings einen aktiven Austausch über relevante Fragen der Schulevaluation. Wiederkehrende Meetings mit den wichtigsten Verbänden intensivieren den Kontakt mit den wesentlichen Interessengruppen. Die Ergebnisse der Personalbefragung werden im Vergleich mit anderen, ähnlichen Organisationen analysiert.	Treffen mit anderen Organisationen werden dokumentiert. Der Austausch dient dem inhaltlichen Benchmarking für die Kernprozesse der FSB (HF 1). Erkenntnisse daraus fliessen via Strategieentwicklung oder KVM in die Weiterentwicklung des Evaluationsprozesses ein. Die Ergebnisse der Personalbefragung sind im Vergleich mit anderen, ähnlichen Organisationen (Öffentliche Organisationen sowie Expertenorganisationen mit Forschungsbezug) analysiert (HF 5).	Protokolle KVM Prozess 1.3 Weiterentwicklung Kernprozesse Personalbefragung FSB Benchmark empiricon	GL
2.4a	Gezielte, adressatengerechte und vielfältige Kommunikation von Zweck, Vision und Strategie	Die Strategie der FSB wird in der BRK Volksschule und mit weiteren Partnerorganisationen erörtert. Die mit dem Evaluationszyklus 2021-2026 verbundenen Entwicklungen wurden mittels Präsentationen bei Austauschtreffen, Broschüren, auf der Website etc. kommuniziert. In den Vorbereitungssitzungen informieren die Teamleitungen die Schulen gezielt über Änderungen im Evaluationsverlauf.	In den Feedbackgesprächen mit Schulleitungen und Schulpflegern gehen die VG auf umgesetzte Entwicklungen gezielt ein. Diese Gespräche dienen auch einem offenen Austausch über die durchgeführte Evaluation.	Protokolle BKV Informationsbroschüre Strategie «Evaluation 21» Präsentation Vorbereitungssitzung	GL
2.4b	Offenheit der FSB gegenüber Hinweisen	Kritische Rückmeldungen zu Zweck, Vision und Strategie nimmt die LTG FSB auf. Kritik von Schulen zum Verfahren (z. B. Ablehnung des	Rückmeldungen von aussen werden sorgfältig geprüft und ggf. im weiteren Verlauf berücksichtigt.	Aktennotizen KVM	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
	resp. Bedenken in Bezug auf Zweck, Vision und Strategie	IWO) begegnet die LTG FSB offen mit einem Gesprächsangebot. Vorschläge und Alternativen können von allen Interessengruppen eingereicht werden, sie fliessen ins KVM ein.	Gespräche zu Kritik von Schulen werden dokumentiert. In Feedbackgesprächen mit Schulleitungen und Schulpflegern wird die Zufriedenheit bzgl. Weiterentwicklung der FSB abgefragt.	Feedback SL / SPF KEZ 5-8	
2.4c	Transparenz gegenüber den relevanten Interessengruppen bzgl. der Relevanz ihres Beitrags und ihrer Ideen	Die Interessengruppen, die an den Workshops teilgenommen haben, werden via Broschüre «Evaluation 21» und anlässlich von Präsentationen zur Vorbereitung des Evaluationszyklus über die Relevanz ihrer Ideen und Wünsche informiert (vgl. 4.1b).	Überprüfung des Vorgehens an Austauschtreffen mit den Interessengruppen. Positive Rückmeldungen nach Präsentationen und bezüglich der angestrebten Entwicklungen.	Protokolle Austauschtreffen Präsentationen	LTG FSB
2.4d	Kontinuierliche Kommunikation zum Stand der Umsetzung der Strategie «Evaluation 21» gegenüber den zentralen Interessengruppen	Um bei den zentralen Interessengruppen eine Verbundenheit und Akzeptanz bezüglich der Strategie «Evaluation 21» erreichen zu können, hat die FSB (LTG FSB und GL) aktiv den Austausch mit den relevanten Interessengruppen gepflegt und den Stand der Entwicklung kommuniziert. Die entsprechende KEZ ist deutlich gestiegen.	Mehrheitlich positive Feedbacks der Schulleitungen und Schulpflegern zur Umsetzung des Evaluationszyklus 2021-2026. Die FSB wird vermehrt von Interessengruppen zu inhaltlichen Diskussionen oder Inputs eingeladen. Die KEZ «Anzahl gehaltene Referate» ist stark gestiegen.	Feedback SL / SPF KEZ 16, 32	LTG FSB
2.4e	Unterstützung anderer Interessengruppen bei deren Bemühen um gute Schulqualität durch die FSB, indem diese ihre Arbeit gemäss Zweck, Vision und Strategie umsetzt	Die FSB pflegt die Arbeit für eine gute Schulqualität mit verschiedenen Interessengruppen u. a. wie folgt: - Mitwirkung bei Tagungen von Elternorganisationen - Organisation und Durchführung der Themenreihe «Good Practice» an der PHZH - Mitwirkung in der Ausbildung von Schulleitungen (PHZH) - Lehrgangsführung und Mitwirkung beim CAS Schulqualität (PHZH) - Mitwirkung bei Tagungen von verschiedenen Verbänden	Kriteriengeleitete Reflexion der Kooperationen in der GL. Feedback nach Teilnahme an Tagungen etc. Evaluation von Unterstützungsprojekten wie im Rahmen der Themenreihe «Good Practice». Feedbacks nach den einzelnen Veranstaltungen.	Flyer Themenreihe «Good Practice» Konzept CAS Schulqualität KEZ 32	GL

## DIE REALISIERUNG

### Kriterium 3: Interessengruppen einbinden

Obwohl jede Organisation ihre ganz spezifischen Interessengruppen festgelegt und über deren Priorität entscheidet, ist es sehr wahrscheinlich, dass es Ähnlichkeiten in der Anwendung der hier folgenden Grundlagen zur Einbindung von Interessengruppen gibt.

Das Kriterium 3 umfasst die Teilkriterien:

3.1 Kunden – nachhaltige Beziehungen aufbauen

3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten

3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen

3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen

3.5 Partner und Lieferanten – Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
3.1a	Zusammenarbeit mit den Schulen als zentrale Kundenbeziehung; Teamleitung als «Single Point of Contact» für die einzelne Schule während des Evaluationsverfahrens	Da ihre Tätigkeit einem gesetzlichen Auftrag folgt und für die Schulen verpflichtend ist, verwendet die FSB den Kundenbegriff nicht im klassischen Sinn. Die FSB sieht jedoch Dienstleistungsorientierung und Zusammenarbeit mit den Schulen auf Augenhöhe als tragende Werte ihrer Arbeit, was der Gestaltung einer Kundenbeziehung nahe kommt. Im Verlauf des einzelnen Evaluationsverfahrens wird die Kundenbeziehung nach Schliessen der Evaluationsvereinbarung in erster Linie zwischen der Leitung des Evaluationsteams und der Schulleitung unterhalten; diese erhält in der Teamleitung einen «Single Point of Contact» für den weiteren Evaluationsprozess (vgl. 4.4b).	Die Zusammenarbeit der Teamleitung mit der Schule ist eines der zentralen Themen im Feedback, welches die VG der Teamleitungen im Anschluss an jede Evaluation bei den Schulführungsverantwortlichen einholen (vgl. 3.1g). Die Feedbackergebnisse dienen bezogen auf die Verbesserung der Kundenbeziehung zur Weiterentwicklung der Kernprozesse (insbesondere der Verbesserung des Evaluationsverfahrens) und zur Personalentwicklung.	Prozess 2.1 Evaluation  Prozess 1.3 Weiterentwicklung Kernprozesse  KEZ 25-28	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
3.1b	Fokussierung auf Schulführungsverantwortliche	Im Rahmen der Entwicklung der Strategie «Evaluation 21» hat die FSB die verschiedenen Kundengruppen innerhalb der Schulen segmentiert. Sie hat entschieden, ihre Arbeit primär auf die operative und strategische Schulführung auszurichten. Schulleitung und Schulbehörde sind diejenigen, welche vor Ort Qualitätsmanagement und Schulentwicklung gestalten, über die entsprechenden Entscheidungsbefugnisse verfügen und die Nutzung der Evaluationsergebnisse an ihrer Schule massgeblich fördern können.	Die Identifikation und Segmentierung der verschiedenen Kundengruppen erfolgt im Rahmen des Strategieentwicklungsprozesses. Die dafür erstellte Stakeholderanalyse (vgl. 1.2a) dient der Überprüfung und ggf. Anpassung der gewählten Fokussierung.	Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur)	LTG FSB
3.1c	Bildungsverwaltung und -politik als Kund*innen auf Systemebene	Als primäre Kund*innen der einzelnen Evaluation werden die Schulen betrachtet; auf Systemebene werden weitere Akteur*innen im System der Educational Governance (BI, Volksschulamt, Bildungsrat, bildungspolitische Gremien etc.) als sekundäre Kund*innen betrachtet, haben sie doch Interesse an übergeordnetem Steuerungswissen, welches aus den Evaluationen abgeleitet wird. Die Beziehung zu diesen Kund*innen erfolgt insbesondere durch regelmässige Information (Jahresbericht, Themenpapiere), Austauschtreffen, Präsentationen und Fachtagungen.	Gestaltung und Pflege der Kundenbeziehung auf Systemebene werden im Rahmen der bilateralen Gespräche mit den Linienvorgesetzten der LTG FSB und anlässlich der Austauschtreffen mit den verschiedenen Akteur*innen reflektiert und in der Folge weiterentwickelt.	Jahresbericht Themenpapiere Semestergespräche Bildungsdirektorin Partnerschaftskonzept KEZ 16	LTG FSB
3.1d	Einflussnahme der Schulen auf Inhalte der Evaluation	Die Schulen erhalten Gelegenheit, mit der Wahl eines Fokusthemas – also eines Qualitätsbereichs, der ergänzend zum bei allen Schulen standardmässig beurteilten Qualitätsprofil evaluiert wird – die Inhalte der Evaluation auf ihre spezifischen Bedürfnisse und Erkenntnisinteressen auszurichten. Sie können zudem die schriftliche Befragung mit schuleigenen Fragen	Die Einschätzung der Schule, inwieweit und mit welchem Nutzen sie auf die inhaltliche Gestaltung der Evaluation Einfluss nehmen kann, wird im Rahmen des Feedbacks im Anschluss an die Evaluation erfragt. Das Angebot der Fokusthemen wird im Rahmen der Entwicklung eines neuen Evaluationszyklus überprüft und an die	Feedback SL / SPF Feedback SL KEZ 21-24 KEZ 30 KEZ 31	LTG FSB



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		ergänzen, um einen zusätzlichen Nutzen daraus zu ziehen (vgl. 4.1c).	zeitgemässen Anforderungen der Schulen und der Bildungsforschung angepasst. Die Inanspruchnahme von Fokusthemen und schuleigenen Fragen wird systematisch erhoben.		
3.1e	Erweiterung des Evaluationsprozesses um Impuls-Workshop zur Förderung der Nachhaltigkeit der Evaluationsergebnisse	Seit dem Evaluationszyklus 2021-2026 geht der Evaluationsprozess über die Ergebnisrückmeldung hinaus und endet mit dem IWO. Dabei werden rund zwei Monate nach dem Evaluationsbesuch zentrale Evaluationsergebnisse noch einmal aufgegriffen. Die Schule wählt ein identifiziertes Handlungsfeld aus, um unter der Moderation der Teamleitung dessen Umsetzung voranzubringen. Damit wird die Kundenbeziehung weiter etabliert und die Nutzung der Evaluationsergebnisse wird nachhaltiger.	Als neues Element des Evaluationsprozesses erfährt der IWO besondere Aufmerksamkeit. Das Team wird dafür geschult; in der ersten Durchführung erhält jede Teamleitung ein differenziertes Feedback durch ein Geschäftsleitungsmitglied. Im Nachgang zu jeder Evaluation werden die Schulführungsverantwortlichen zu Verlauf und Nutzen des IWO befragt; zudem schätzen sie diese Entwicklung als Ausdruck der Innovationsfähigkeit der FSB ein.	Feedback SL / SPF KEZ 21-24 KEZ 5-8	LTG FSB
3.1f	Informations-, Veranstaltungs- und Dienstleistungsangebot zur Pflege einer kontinuierlichen Kundenbeziehung	Um die Kundenbeziehung zwischen zwei Evaluationsbesuchen aufrechtzuerhalten, ist die FSB mit regelmässigen Informationen (Jahresbericht), Veranstaltungen und Weiterbildungsangeboten (CAS Schulqualität, Themenreihe «Good Practice», Kurse für Schulleitungen und Schulbehörden, Fachtagungen und Präsentationen) sowie Befragungsdienstleistungen präsent (HF 22).	Die Wahrnehmung des Informations-, Veranstaltungs- und Dienstleistungsangebots der FSB wird anhand systematischer Feedbacks zu den einzelnen Angeboten, aufgrund des Medienechos und im Rahmen von Austauschtreffen mit Partnerorganisationen erhoben und zur Anpassung und Weiterentwicklung der Angebotspalette genutzt.	Feedback zu Veranstaltungen KEZ 16 KEZ 39	LTG FSB
3.1g	Einbindung der Schulen in Strategieentwicklung und -umsetzung	Um deren Anliegen, Bedürfnisse und Erfahrungen bestmöglich erkennen und für die Tätigkeit der FSB nutzen zu können, werden die Schulen in die Entwicklung der Strategie aktiv eingebunden (vgl. 1.2c) und über deren Umsetzung orientiert (vgl. 1.2d). In der Zusammenarbeit mit der FSB repräsentieren die Verbände des	Regelmässige Austauschtreffen mit den Verbänden des Schulfelds werden dazu genutzt, die Einbindung der Schulen in Strategieentwicklung und -umsetzung auszuwerten, gemeinsam zu reflektieren und für künftige Strategieprozesse zu optimieren.	Prozess 1.1 Strategie KEZ 16	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		Schulfelds (Schulleitungen, Schulbehörden, Lehrpersonen, Eltern) die wichtigsten Interessengruppen.			
3.1h	Systematisches Feedback der Schulführungsverantwortlichen als zentraler Kanal für Kommunikation und Austausch	Nach Abschluss jedes Evaluationsverfahrens holen die Leitungspersonen der FSB ein persönliches Feedback bei Schulleitung und -präsidium der evaluierten Schule ein. Dieses liefert wertvolle Hinweise darauf, wie die Tätigkeit der FSB wahrgenommen wird und verbessert werden kann. Entsprechende Erkenntnisse fliessen ins kontinuierliche Verbesserungsmanagement ein. Die Telefongespräche bieten zudem die Gelegenheit, die persönliche Beziehung zwischen FSB und Schulführungsverantwortlichen zu pflegen.	Das Feedbacksystem der FSB unterliegt einem jährlichen Review. Bezogen auf das Feedback der Schulführungsverantwortlichen werden die Leitfragen für das Telefongespräch sowie das Verhältnis von Aufwand und Ertrag dieser Gespräche überprüft und bei Bedarf optimiert.	Prozess 1.2 Qualitätsmanagement Feedback SL / SPF KVM	LTG FSB
3.2a	Personalstrategie und -planung im Rahmen der kantonalen Vorgaben	Umfang und Zusammensetzung des Stellenplans der FSB werden von Regierungs- und Kantonsrat vorgegeben. Die Bewirtschaftung mit einem funktionsübergreifenden Punktesystem (statt einer strikten Zuordnung von Stellenprozenten zu Funktionen) ermöglicht mehr Flexibilität und Bedarfsorientierung in der Stellenbewirtschaftung. Entlohnung, Gehaltsentwicklung (Teuerungsausgleich, Leistungsprämien) und Spesenabgeltung folgen kantonalen Vorgaben (vgl. 2.1e).	Die FSB hat per 2020 ihren Stellenplan moderat anpassen können, um das zunehmende Wachstum der Schülerzahlen und den damit verbundenen Zusatzaufwand zumindest teilweise abfedern zu können. Das Spesenreglement der FSB ist auf ihre spezifische Tätigkeit ausgerichtet und wird in Abstimmung auf die kantonalen Richtwerte periodisch aktualisiert.	Stellenplan Spesenreglement KEZ 10-12	LTG FSB
3.2b	Aufgabenspezifische Rekrutierung und Einführung der neuen Mitarbeitenden	Die FSB als klassische Expertenorganisation mit einem sehr spezifischen Auftrag widmet der Personalauswahl und -einführung grosse Aufmerksamkeit. Ausgehend von einer aussagekräftigen Stellenausschreibung werden die künftigen MA in einem mehrstufigen Verfahren ausgewählt, welches bei Geschäftsleitungsmitgliedern und Evaluationsfachpersonen auch ein	Instrumente und Verfahren der Personalrekrutierung und -einführung werden im Vorfeld jeder Stellenbesetzung überprüft und bei Bedarf angepasst. Dabei wird der prognostische Wert des bisherigen Vorgehens berücksichtigt und in der GL sowie mit dem für die Assessment Center beigezogenen Dienstleister diskutiert.	Prozess 1.4 Personalmanagement Stellenausschreibungen Assessment Center	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		<p>funktionspezifisches, in Zusammenarbeit mit einem spezialisierten Dienstleister konzipierten und durchgeführten Assessment Center umfasst. Bei der Auswahl wird neben der Eignung auch auf Vielfalt hinsichtlich Alter, Geschlecht, Erfahrungshintergrund und Bezug zur Schulstufe geachtet.</p> <p>Alle neuen MA werden in einem strukturierten Einführungsprogramm an ihre Aufgabe herangeführt; bei Evaluationsfachpersonen wird die Einführung durch den mit der PHZH gemeinsam angebotenen CAS Schulqualität mit einem anerkannten Weiterbildungszertifikat abgeschlossen. Erfahrene Evaluationsfachpersonen gewährleisten mit Fachbegleitung und Coaching eine sorgfältige Einführung in die Evaluationspraxis vor Ort.</p>	<p>Die Zufriedenheit der MA mit der Personaleinführung wird im Verlauf des Einführungsprogramms gemeinsam von neu eingetretenen MA und GL reflektiert, individuell im Rahmen der Mitarbeitendengespräche besprochen und auf Organisationsebene als Teil der Personalbefragung erhoben.</p>	<p>Einführungsprogramm für Geschäftsleitungsmitglieder, Sekretariatsmitarbeitende und Evaluationsfachpersonen</p> <p>Konzept CAS Schulqualität</p> <p>Personalbefragung (Zufriedenheit mit der Einführung neuer MA)</p>	
3.2c	Erweiterung und Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle	<p>Evaluationsfachpersonen sind typischerweise mit einem Beschäftigungsgrad von 60 % in Jahresarbeitszeit angestellt. Dies lässt im Verlauf eines Schuljahrs 12 Evaluationseinsätze in unterschiedlichen Rollen zu. Um den MA eine individuellere Gestaltung ihres Pensums zu ermöglichen, wurden die Arbeitszeitmodelle im Zuge der Umsetzung der Strategie «Evaluation 21» flexibilisiert (vgl. HF 12). Seit 2020 können Evaluationsfachpersonen auch zu 75 % beschäftigt werden und dafür Zusatzaufgaben übernehmen, welche die Evaluationstätigkeit anreichern. Für erfahrene MA wird zudem ein Pensum von unter 60 % ermöglicht.</p>	<p>Die Erweiterung und Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle war ein Anliegen der Evaluationsfachpersonen, welches sie im Rahmen ihrer Mitwirkung im Strategieentwicklungsprozess klar formuliert haben und das in einem eigenen Strategieziel umgesetzt wird. Die Zufriedenheit der MA mit den angebotenen Arbeitszeitmodellen und mit ihrem Beschäftigungsgrad wird individuell im Rahmen der Mitarbeitendengespräche und auf Organisationsebene als Teil der Personalbefragung erhoben. Die Erfahrungen mit den übernommenen Zusatzaufgaben werden bilateral mit den zuständigen Geschäftsleitungsmitgliedern sowie mit einem jährlichen «Boxenstopp» gemeinsam mit den Beteiligten reflektiert.</p>	<p>Stellenplan</p> <p>Personalbefragung (Zufriedenheit mit Arbeitszeitmodellen)</p>	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
3.2d	Funktionsbezogene Personaleinsatz- und Aufgabenplanung	Die rund 120 Evaluationen pro Schuljahr werden jeweils im vorangehenden Herbst geplant. Damit verbunden ist die Zuordnung der Aufgaben zu den Evaluationsfachpersonen, welche in den Evaluationsteams unterschiedliche Rollen übernehmen, zu den Sekretariatsmitarbeitenden, welche jeweils schulspezifisch verantwortlich sind, und für die Leitungspersonen in ihrer begleitenden Vorgesetztenrolle.	Die Evaluationsteams werden nach Zusammensetzung und Rollen in einem Rotationsprinzip gebildet. Das minimiert das Risiko, dass sich unerwünschte Muster und Verzerrungen etablieren, und sichert die Qualität der Evaluationen. Überprüft wird die Einsatzplanung aufgrund der Arbeitszeitanalyse im Vergleich mit der Sollstundenplanung (HF 21), in den Mitarbeitendengesprächen sowie aufgrund der Rückmeldungen in der jährlichen Personalbefragung.	Prozess 3.1 Evaluations- und Einsatzplanung  Sollstundenplanung  Arbeitszeitanalyse  KEZ 19  KEZ 35	LTG PL
3.2e	Kontinuierliche und strukturierte Personalführung	Die Personalführung der FSB orientiert sich an einem gemeinsamen Führungsverständnis der GL, basiert auf einem strukturierten Feedbacksystem und ist dialogisch und entwicklungsorientiert ausgerichtet. Evaluationsfachpersonen und ihre VG treffen sich mindestens vier Mal jährlich, um Rückschau auf die letzten Evaluationen zu halten. Dabei geben die VG Feedback zu einem zuvor vereinbarten Schwerpunkt in der Evaluationstätigkeit. Die Evaluationsfachpersonen führen dazu ein individuelles Reflexionsjournal. Im Sekretariatsteam wird die Personalführung über in der Regel wöchentliche Teamsitzungen, anlassbezogene bilaterale Gespräche sowie die jährliche Mitarbeitendengespräche gewährleistet. Die GL koordiniert ihre Aufgaben im Rahmen von in der Regel wöchentlichen Sitzungen. Ihre Mitglieder werden zudem in monatlich durchgeführten bilateralen Gesprächen mit der LTG FSB begleitet.	Die GL überprüft ihr gemeinsames Führungsverständnis periodisch und gleicht ihre Vorstellungen und Haltungen ab. Punktuelle Supervision dient der GL dazu, ihr Führungshandeln zu reflektieren und zu stärken. Die MA werden jährlich anlässlich der Mitarbeitendenbeurteilung sowie im Rahmen der Personalbefragung zu ihrer Zufriedenheit mit der Personalführung befragt. Die Ergebnisse der Personalbefragung werden zu einem Benchmark vergleichbarer Organisationen in Bezug gesetzt (vgl. auch 2.3f), mit dem Gesamtteam erörtert und in der GL hinsichtlich möglicher Massnahmen diskutiert.	Führungsverständnis GL  Feedbacksystem  Personalbefragung (Zufriedenheit mit Führung, Benchmark vergleichbarer Organisationen)  KEZ 13	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		Entsprechend der kantonalen Vorgaben findet jährlich ein Mitarbeitendenbeurteilungsgespräch mit Zielvereinbarung statt (vgl. 3.2f).			
3.2f	Systematische und transparente Information der Mitarbeitenden	<p>Die MA werden über die Mehrjahresplanung der FSB, die laufenden Entwicklungsprojekte sowie über Änderungen, die den aktuellen Evaluationszyklus betreffen, ausführlich und zeitnah informiert.</p> <p>Die Mehrjahresplanung der FSB wird den MA via FSB-Info und Plenen wiederkehrend erläutert.</p> <p>Die Information über laufende Projekte erfolgt via FSB-Info und nachgeführte Projektdokumentation im DocM.</p> <p>Änderungen, die das Alltagsgeschäft betreffen, erfahren die MA sowohl schriftlich via FSB-Info als auch mündlich im Rahmen der Plenen.</p>	<p>Qualität und Umfang der Informationen werden im Rahmen der Personalbefragung und als Fragestellung von Projektevaluationen bewertet.</p> <p>Aufgrund eines Vorschlags im KVM wurde das Archiv der FSB-Infos mit einer Suchfunktion ergänzt und wird nun als Nachschlagewerk genutzt.</p>	<p>FSB-Info KEZ 38 Projektevaluationen</p>	LTG FSB
3.2g	Systematische und kompetenzorientierte Personalentwicklung	<p>Die Personalentwicklung richtet sich nach Auftrag und strategischen Zielen der FSB. Da die Evaluation den Kernprozess der FSB beinhaltet, sind zahlreiche Personalentwicklungsmassnahmen darauf ausgerichtet. Einen geeigneten Rahmen bilden die jährlich festgelegten Fachstellenziele (vgl. 1.4e), die individuell vereinbarten Jahresziele, deren Umsetzung anlässlich der Mitarbeitendenbeurteilung geprüft wird, das individuelle Kompetenzprofil, welches für alle MA nachgeführt wird, sowie das Wissensmanagement (HF 17).</p> <p>Auf institutioneller Ebene findet die Personalentwicklung in Form von sog. Plenen statt, welche alle drei Wochen als Halbtage im Gesamtteam durchgeführt werden. Zudem finden</p>	<p>Die MA werden jährlich anlässlich der Mitarbeitendenbeurteilung sowie im Rahmen der Personalbefragung zu ihrer Zufriedenheit mit der Personalentwicklung befragt. Plenen und Teamtage werden in der GL jeweils in der Folgesitzung systematisch reflektiert, um Schlussfolgerungen für künftige Durchführungen ziehen zu können.</p> <p>Die finanziellen und zeitlichen Investitionen in Personalentwicklungsmassnahmen sowie deren Inhalte werden systematisch erhoben.</p> <p>Die VG erörtern die Ergebnisse der Mitarbeitendenbeurteilung gemeinsam mit der LTG FSB in Personalentwicklungsgesprächen.</p>	<p>Wissensmanagementkonzept Kompetenzprofile Verzeichnis Weiterbildungen KEZ 14 KEZ 15 Ergebnisse Personalentwicklungsgespräche</p>	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		<p>jährlich mehrere Teamtage statt. Diese Veranstaltungen bieten Gelegenheit, fachliches, methodisches und prozessbezogenes Wissen zu festigen und zu erweitern, die Qualität der Arbeit zu reflektieren und an strategischen Themen zu arbeiten.</p> <p>Auf individueller Ebene nutzt die FSB ihre Möglichkeiten, MA beim Besuch von Kursen aus dem Angebot des kantonalen Personalamts, bei Weiterbildungen anderer Anbieter und der Teilnahme an Fachtagungen und Netzwerktreffen zu unterstützen. Dabei sind das persönliche Interesse sowie der strategische Nutzen für die FSB massgebend (HF 13).</p>	<p>chen, aus denen individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Hinweise zur Weiterentwicklung der FSB abgeleitet werden.</p>		
3.2h	<p>Aktiver Einbezug der Mitarbeitenden in die Weiterentwicklung der Organisation</p>	<p>Die Mitwirkung der MA bei der Weiterentwicklung der Organisation und ihrer wesentlichen Prozesse ist an der FSB etabliert. Partizipationsgefässe bei der Strategieentwicklung, der Umsetzung strategischer Projekte und weiteren Entwicklungsvorhaben dienen dazu, die Erfahrungen und Kompetenzen der MA zu nutzen und diese adäquat in den Transformationsprozess einzubinden. Aktuell unterstützt eine Begleitgruppe die Konsolidierung des Evaluationszyklus 2021-2026, verschiedene Projektteams arbeiten in Entwicklungsvorhaben mit und eine Spurguppe befasst sich in einem weiteren Projekt mit der künftigen Arbeitswelt der FSB.</p>	<p>Der Einbezug der MA wird einerseits innerhalb der einzelnen Partizipationsgefässe überprüft, indem die Anliegen der Beteiligten (zum Einstieg in die Zusammenarbeit) wie auch ihre Erfahrungen (zum Abschluss, bei längeren Vorhaben auch in deren Verlauf) erfragt werden. Die Personalbefragung bietet Gelegenheit, die Zufriedenheit der MA mit der Strategieumsetzung sowie ihren Umgang mit Veränderungen zu erfragen.</p>	<p>Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»</p> <p>Dokumentation strategischer Projekte und Entwicklungsvorhaben</p> <p>KEZ 1</p> <p>Personalbefragung (Umgang mit Veränderungen)</p>	LTG FSB
3.2i	<p>Förderung der individuellen und betrieblichen Gesundheit</p>	<p>Die FSB trägt mit zahlreichen Massnahmen zum gesundheitlichen und persönlichen Wohlbefinden ihrer MA bei: Die Organisation der Abläufe unter grosszügiger Nutzung der Möglichkeit, mobil bzw. zuhause zu arbeiten sowie digitale Kommunikations- und Kollaborationskanäle</p>	<p>Die MA werden im Rahmen der Personalbefragung zu ihrer Zufriedenheit mit dem Angebot zur Gesundheitsförderung befragt. Dem Gesundheitsgespräch liegt eine spe-</p>	<p>Betriebliche Gesundheitsförderung FSB</p> <p>Personalbefragung (Zufriedenheit mit Zusatzangeboten)</p>	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		zu nutzen; die persönliche Ergonomieberatung am Arbeitsplatz; das gesundheitsförderliche Angebot, das von kostenlosem Obst und aufbereitetem Wasser über Ruheraum und Duschgelegenheit bis hin zu Yoga und Massage in den Büroräumlichkeiten reicht; das jährliche Gesundheitsgespräch, welches den Erhalt und die Förderung der individuellen Gesundheit anstrebt; gesellige Anlässe zum Auftakt und Abschluss des Schuljahrs sowie anlässlich von Weihnachten.	zifische Analyse der Arbeitszeitbuchungen zugrunde, welche Risiken und auffällige Muster aufdecken hilft. Die Erkenntnisse werden dazu genutzt, gesundheitsförderliche Massnahmen auf individueller und betrieblicher Ebene umzusetzen.	Leitfaden Gesundheitsgespräch Arbeitszeitanalyse	
3.3a	Transparenz hinsichtlich Tätigkeit im Rahmen des gesetzlichen Auftrags	Die Tätigkeit der FSB ist durch einen gesetzlichen Auftrag definiert, welcher in Volksschulgesetz und -verordnung festgelegt ist (vgl. 1.1a). Die FSB unterhält kontinuierlich Beziehungen zu den zuständigen Instanzen in Bildungspolitik und -verwaltung über institutionalisierte bilaterale Gespräche und regelmässige Austauschtreffen. Die betroffenen Gremien werden mit dem öffentlichen Jahresbericht aktiv und transparent über die Tätigkeit der FSB orientiert.	Die Austauschtreffen mit den Vertretungen von Bildungspolitik und -verwaltung werden durch die GL dahingehend analysiert, wie Auftrag, Interessen und strategische Ziele der FSB bestmöglich realisiert werden können. Entsprechende Massnahmen werden abgeleitet.	§ 47 Abs. 3 VSG § 48 Abs. 1 VSG KEZ 16	LTG FSB
3.3b	Wahrnehmung der fachlichen Unabhängigkeit	Die gesetzlichen Grundlagen gestehen der FSB fachliche Unabhängigkeit zu. Auf der Basis der vom Bildungsrat verabschiedeten Grundsätze zu Inhalt und Verfahren der Schulbeurteilung setzt sie den Evaluationsprozess in hoher Eigenverantwortung nach professionellen Standards um. Mit regelmässigen Austauschtreffen mit dem Bildungsrat sowie der Bildungsrätlichen Kommission Volksschule stellt sie die Beziehungspflege auf fachlicher Ebene sicher.	Die Austauschtreffen mit Bildungsrat und Bildungsrätlicher Kommission Volksschule werden durch die GL dahingehend analysiert, wie Auftrag, Interessen und strategische Ziele der FSB bestmöglich realisiert werden können. Entsprechende Massnahmen werden abgeleitet.	Auftrag FSB (AKV) Partnerschaftskonzept KEZ 16 Protokolle BKV	LTG FSB
3.3c	Einbezug der Interessengruppen in den Strategieprozess	Die relevanten Interessengruppen werden mit Strategieworkshops am Strategieentwicklungs-	Der Einbezug relevanter Interessengruppen im Strategieprozess wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung	Prozess 1.1 Strategie Strategieentwicklungsprozess	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
	und die Weiterentwicklung der FSB	prozess beteiligt (vgl. 1.1d, 2.3a). Um die Unterstützung der Interessengruppen zu gewinnen, werden ihre Erwartungen und Anliegen an die FSB kontinuierlich erfasst (vgl. 1.2b)	durch die GL überprüft und angepasst (vgl. 1.4a). Die Zufriedenheit mit dem Einbezug wird im Rahmen von Austauschtreffen und des Feedbacks von Schulführungsverantwortlichen ermittelt.	«Evaluation 21» (Prozessarchitektur) Feedback SL / SPF	
3.3d	Integration von Supportprozessen in Abläufe der kantonalen Verwaltung	Als Einheit der kantonalen Verwaltung untersteht die FSB in ihrem Handeln den entsprechenden regulatorischen Bestimmungen. In den Bereichen Personal, Finanzen, Infrastruktur und Informatik wird eine intensive Zusammenarbeit mit dem GS BI gepflegt; einzelne Supportprozesse werden zentral verantwortet.	Institutionalisierte Treffen mit den zuständigen Fachpersonen und -gruppen der zentralen Dienste werden dazu genutzt, die Zusammenarbeit und die Abläufe zu überprüfen und zu optimieren.	Partnerschaftskonzept Ausgelagerte Supportprozesse (3.6, 3.7, 3.8)	LTG IDS
3.4a	Kerntätigkeit der FSB als gesellschaftlicher Auftrag	Die FSB verpflichtet sich in ihrer Mission, «mit ihrer Arbeit (...) zu einer guten Bildung für alle Schülerinnen und Schüler der Zürcher Volksschule» beizutragen. Sie hat gemäss ihrem gesetzlichen Auftrag einen wichtigen Auftrag gegenüber der Gesellschaft, welchen sie verantwortungsbewusst, nach professionellen Standards und ausgerichtet auf den Nutzen für die Schulen und die Öffentlichkeit umsetzt.	Die Periodizität der Evaluationszyklen gewährleistet, dass die FSB ihre Arbeitsweise zur Erfüllung ihres gesellschaftlichen Auftrags stetig weiterentwickelt. In der Abfolge «EFQM Assessment – Strategieentwicklung – Strategieumsetzung und Vorbereitung des neuen Evaluationszyklus» stellt sie die periodische Überprüfung und Anpassung ihres Handelns sicher.	Strategie «Evaluation 21» Mehrjahresplanung	LTG FSB
3.4b	Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit über die Tätigkeit der FSB	Die FSB stellt der Öffentlichkeit sämtliche Informationen über ihre Tätigkeit transparent zur Verfügung. Gegenstand und Verfahren der Evaluation sind nachvollziehbar und adressatengerecht dargestellt (Website, Erklärvideo mit Übersetzung in die wichtigsten Migrationssprachen, Informationsbroschüre). Die Ergebnisse der einzelnen Evaluationen unterstehen dem Öffentlichkeitsprinzip und werden von den betroffenen Schulen publiziert. Die FSB orientiert die Öffentlichkeit in einem Jahresbericht über ihre Erkenntnisse.	Die FSB schliesst in die Transparenz über ihr Handeln auch den vollständigen Einblick in ihr eigenes Qualitätsmanagementsystem und ihre Organisationsentwicklung mit ein. Mit der Veröffentlichung der EFQM Selbstbeurteilung und des Assessmentberichts nimmt sie zudem eine Vorbildrolle gegenüber den Schulen und der interessierten Öffentlichkeit ein.	Website Erklärvideo Informationsbroschüre Jahresbericht EFQM Selbstbeurteilung und Assessmentbericht	LTG FSB



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
3.4c	Schulbeurteilung als Gelegenheit zur Beteiligung aller von Schule und Unterricht Betroffenen	Das Evaluationsverfahren der FSB ist so angelegt, dass es allen an Schule Beteiligten die Gelegenheit gibt, ihre Sichtweise einzubringen. Es gibt also über die Schulführungsverantwortlichen hinaus Lehr- und Fachpersonen, weiteren Schulmitarbeitenden, Schülerinnen und Schülern sowie Eltern eine Stimme, wenn sie nach ihrer Wahrnehmung der Schule und ihrer Zufriedenheit befragt werden. Damit wird die Schulbeurteilung gesellschaftlich breit abgestützt.	Im Rahmen der einzelnen Evaluationsverfahren, durch die Treffen mit Partnerorganisationen wie auch durch das Medienecho überprüft die FSB ihre Tätigkeit bezogen auf ihre Verankerung bei den von Schule und Unterricht zentral betroffenen Gesellschaftsgruppen und richtet sie weiter auf deren Bedürfnisse und Interessen aus.	Evaluationsverfahren Partnerschaftskonzept Prozess 1.3 Weiterentwicklung Kernprozesse KEZ 36, 37 KEZ 39	LTG FSB
3.4d	Kontakt mit Elternorganisation als Vertretung der breiten Gesellschaft	Als Bindeglied zwischen Schule und Gesellschaft nehmen die Eltern eine herausragende Rolle ein. Aus diesem Grund erfahren sie in der Tätigkeit und den Partnerschaften der FSB besondere Aufmerksamkeit. Ihre Sichtweise wird in der schriftlichen und mündlichen Befragung berücksichtigt. Mit der kantonalen Elternorganisation wird ein regelmässiger Kontakt gepflegt (Einbezug in Strategieentwicklung, Austauschtreffen).	Die regelmässigen Austauschtreffen mit der kantonalen Elternorganisation dienen der FSB dazu, die Wahrnehmung ihrer Tätigkeit in Erfahrung zu bringen und bei der Weiterentwicklung von Evaluationsverfahren, Kommunikation und Partnerschaften zu berücksichtigen.	Partnerschaftskonzept Präsentationen KEZ 16 Kommunikationskonzept	LTG FSB
3.4e	Förderung des bildungspolitischen Engagements	MA der FSB, welche sich bildungspolitisch engagieren – beispielsweise mit Mandaten in Schulbehörden und weiteren kommunalen Gremien – werden dabei mit Arbeitszeit unterstützt. Die FSB fördert damit das gesellschaftliche Engagement ihrer Angehörigen.	Da die Inanspruchnahme von Arbeitszeit für Mandate genehmigt wird, können bildungspolitische Engagements überblickt und bei Bedarf für die Positionierung der FSB in der Gesellschaft genutzt werden.	Verzeichnis Nebenbeschäftigten MA Arbeitszeitanalyse	LTG IDS
3.5a	Segmentierung und Priorisierung der Partnerschaft	Die FSB ist auf Partnerschaften angewiesen, um sich im System der Educational Governance erfolgreich zu positionieren, ihre Tätigkeit in hoher Qualität und wirkungsvoll auszuüben und sich zeitgemäss weiterzuentwickeln. Aus diesem Grund analysiert sie Partnerorganisationen, nimmt bezogen auf ihre strategischen	Formulierung und Umsetzung des Partnerschaftskonzepts werden durch die GL im Rahmen der Qualitätssicherung von Prozessen und Dokumenten mindestens jährlich überprüft und angepasst. Die Anzahl Austauschtreffen und Referate wird kontinuierlich erhoben.	Partnerschaftskonzept KEZ 16 KEZ 32	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		Ziele eine Segmentierung und Priorisierung vor und definiert die Pflege der Partnerschaften in einem Konzept (HF 22).			
3.5b	Austausch mit Organisationen des Schulfelds	Bezogen auf die Kernaufgabe der FSB ist der regelmässige Austausch mit Verbänden des Schulfelds (Schulbehörden, Schulleitungen, Lehrpersonen (jeweils Regel- und Sonderschulen), Eltern) sehr bedeutsam. Zusätzlich werden die Schulführungsverantwortlichen der Städte Zürich und Winterthur (professionelle Schulbehörden und Schulämter) gezielt angesprochen. In über 30 Treffen pro Jahr wird durch Präsentationen, Fachaustausch, Besprechungen mit Leitungsgremien etc. sichergestellt, dass die FSB die Anliegen und Erfahrungen der relevanten Interessengruppen kennt und die Beziehung zu ihnen nachhaltig pflegen kann (vgl. 3.3c).	Form und Nutzen des Austauschs mit Organisationen des Schulfelds sind vertieft Gegenstand der Strategieentwicklung. Sie werden darüber hinaus laufend mit allen Beteiligten reflektiert und bei Bedarf verbessert. Erkenntnisse aus den Austauschtreffen werden in der GL besprochen, ggf. ins KVM aufgenommen und für die Weiterentwicklung der FSB und ihrer Prozesse genutzt.	Partnerschaftskonzept KEZ 16 KEZ 32 KVM Prozess 1.3 Weiterentwicklung Kernprozesse	LTG FSB
3.5c	Aktives Engagement in Fachorganisationen	Als branchenübergreifend eine der grössten Evaluationsorganisationen der Schweiz und als bedeutendste Fachstelle im Schulbereich übernimmt die FSB besondere Verantwortung in Fachorganisationen. Sie engagiert sich in Führungs- und Koordinationsgremien der argev (Netzwerk Deutschschweizer Fachstellen) und der DeGEval (Gesellschaft für Evaluation, Arbeitskreis Schule). Sie wirkt aktiv in weiteren Netzwerken zu Schulqualität und -entwicklung in der Schweiz und im deutschsprachigen Ausland mit, organisiert Fachtagungen und beteiligt sich an Publikationen.	Die verschiedenen Engagements in Fachorganisationen werden periodisch in der GL besprochen, reflektiert und bei Bedarf neu ausgerichtet. Die Anzahl Austauschtreffen und Referate wird kontinuierlich erhoben. Der Einblick in die Tätigkeit vergleichbarer Organisationen in der Schweiz und in Deutschland ermöglicht der FSB ein inhaltliches Benchmarking (HF 1).	Partnerschaftskonzept KEZ 16 KEZ 32 Dokumentation Fachtagungen Fachpublikationen	LTG FSB
3.5d	Zusammenarbeit mit Hochschulen; Begleitung durch wissenschaftlichen Beirat	Die FSB hat den Anspruch, sich auf fachlicher Ebene an aktuellen Erkenntnissen der Bildungsforschung zu orientieren und ihr Wissen	Der Ertrag der Zusammenarbeit mit Hochschulen lässt sich am Nutzen der Produkte und an der Inanspruchnahme der gemeinsamen Angebote ablesen.	Partnerschaftskonzept KEZ 16	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		in die Aus- und Weiterbildung im Schulfeld einfließen zu lassen. Aus diesem Grund pflegt sie aktiv Kooperationen mit der Universität Zürich und der PHZH (jeweils mit gemeinsamen Projekten (z. B. Instrumentarium zur Unterrichtsbeobachtung «INSULA») oder Angeboten (z. B. CAS Schulqualität) sowie mit der HfH.	Die FSB lässt ihre Arbeit zudem durch einen internationalen wissenschaftlichen Beirat begleiten und begutachten.	KEZ 32 Konzept CAS Schulqualität Dokumentation Weiterbildungsangebote	
3.5e	Partnerschaften zur Förderung der digitalen Transformation	Um die digitale Transformation der FSB und ihrer Prozesse zu etablieren und weiter fortzusetzen, pflegt die FSB langjährige Partnerschaften mit Dienstleistern im Informatikbereich. Auf dieser Basis werden das Datenmanagement, die Verarbeitung von Dokumenten und das Scanning von Fragebogen weiter automatisiert. Die etablierten Partnerschaften ermöglichen es, auch künftige Entwicklungen kooperativ an die Hand zu nehmen und zukunftsfähig auszurichten (HF 3).	Die enge Zusammenarbeit mit ausgewählten Dienstleister*innen nutzt Erfahrungen und Kompetenzen zielgerichtet. Gleichzeitig ist sie mit Investitionen und Risiken verbunden. Um sich hier abzusichern, lässt die FSB durch unabhängige Fachgutachten ihr Vorgehen bestätigen. Zudem werden die Entwicklungsvorhaben als Projekte gemanagt und unterstehen strengen kantonalen Vorgaben.	Dokumentation Informatikprojekte Fachgutachten	LTG DM
3.5f	Partnerschaften mit Dienstleister*innen im Bereich Kommunikation	Die FSB nutzt elektronische und konventionelle Kommunikationskanäle, um gezielt ihre Interessengruppen und allgemein ihr Ecosystem über ihre Tätigkeit zu orientieren. Um zeitgemässe und adressatengerechte Kommunikationsformate zu entwickeln, arbeitet sie eng mit Dienstleister*innen im Bereich Grafik, Druck, Videoproduktion etc. zusammen.	Die regen Kontakte ins Schulfeld, das systematische Feedback der Schulführungsverantwortlichen und die Analyse von Nutzungsdaten vermitteln der FSB einen Überblick, welche Kommunikationsformate und -kanäle genutzt werden. Auf dieser Basis wird das Vorgehen angepasst und mit den Dienstleister*innen umgesetzt.	Kommunikationskonzept Publikationen Website Webstatistik KEZ 39	LTG IDS
3.5g	Partnerschaften mit Dienstleisterin im Bereich Personalselektion	Die funktionsgerechte Selektion geeigneter Fach- und Leitungspersonen ist für den Erfolg der FSB massgebend. Aus diesem Grund hat die FSB gemeinsam mit einer spezialisierten Dienstleisterin spezifische Assessment Center konzipiert, mehrfach angewendet und weiterentwickelt.	Im Vorfeld jeder Personalselektion wird das Vorgehen überprüft und an die aktuellen Bedürfnisse angepasst. Nach Abschluss des Verfahrens findet ein Debriefing mit der Dienstleisterin statt, um die Ergebnisse und den Nutzen einzuschätzen.	Unterlagen Personalrekrutierung Assessment Center	LTG FSB

#### Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen

Eine herausragende Organisation versteht, dass die Schaffung nachhaltigen Nutzens für ihren langfristigen Erfolg und ihre finanzielle Stärke von entscheidender Bedeutung ist.

Das Kriterium 4 umfasst die Teilkriterien:

4.1 Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln

4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten

4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern

4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
4.1a	Positionierung der FSB als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität im System der Educational Governance des Kantons Zürich	Die FSB hat die verschiedenen Konzepte hinsichtlich der Aufgaben eines Kompetenzzentrums aktualisiert, das Management der Interessengruppen gestärkt, Themenpapiere realisiert, die «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» lanciert (vgl. 4.2a), die Darstellung der Ergebnisse auf Gemeinde- und Schulkreisebene umgesetzt und die professionelle Einheitlichkeit in der Evaluationspraxis gestärkt.	Die Überprüfung und Anpassung der Funktion eines Kompetenzzentrums für Schul- und Unterrichtsqualität erfolgt im Rahmen von Feedbacks und Austauschtreffen mit den verschiedenen Interessengruppen.	Partnerschaftskonzept/Stakeholdermanagement Kommunikationskonzept Themenpapier Konzept «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» Konzept «Management Summary für die Gemeinde, den Schulkreis»	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
4.1b	Nutzenstiftende Innovationen der FSB für ihre Kund*innen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse verschiedener Partnerschaften	Die FSB bezieht für Änderungen im Verfahren die wichtigsten Interessengruppen ein, indem sie die verschiedenen Meinungen und Bedürfnisse einholt, sei es via Feedback, KVM, Vernehmlassungen oder Austauschtreffen. Konkretes Beispiel: Konsultation der externen Interessengruppen mit dem Ziel, das Leistungsangebot der FSB und den angestrebten Nutzen für die externen Interessengruppen zu verbessern. Auf dieser Basis wurde u. a. der IWO entwickelt.	Überprüfung des Nutzens aus den Evaluationen via Feedbackgespräch mit Schulleitungspersonen. Die entsprechenden Zufriedenheitswerte (KEZ 21-24) konnten weiterhin auf einem hohen Niveau gehalten werden.	KVM Austauschtreffen Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» Feedback SL / SPF KEZ 21-24	GL
4.1c	Entwicklung der Dienstleistungen (Produkte-Portfolio) nach den Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen und Förderung der Mitwirkungsmöglichkeiten von Seite Schule	Die FSB gestaltet ihre Dienstleistungen entsprechend den Bedürfnissen der verschiedenen Interessengruppen und mit Blick auf Partizipationsmöglichkeiten. Dies wurde im Zuge der Strategie «Evaluation 21» verstärkt. Aktuelle Angebote sind: - Prozessorientiertes Evaluationsverfahren mit verschiedenen Wahl- und Partizipationsmöglichkeiten - Evaluation eines Fokusthemas nach Wahl - Einsatz von schuleigenen Items in der schriftlichen Befragung - Portfoliounterstützung als Entlastungsangebot - Angebot der Selbstevaluation als Befragungsdienstleistung Alle fünf Jahre richtet die FSB ihre Dienstleistungen im Rahmen eines nächsten Evaluationszyklus neu aus.	Angepasste oder neue Dienstleistungen im Rahmen eines nächsten Evaluationszyklus werden via Interviews mit Schulleitungen und Schulpflegern sowie mittels internem Feedbacksystem überprüft. Die Erkenntnisse daraus fliessen ins KVM oder in die nächste Strategieentwicklung.	Feedback SL / SPF Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» Informationsbroschüre	GL
4.1d	Berücksichtigung möglicher Auswirkungen auf Gesundheit, Umwelt und Sicherheit	Das betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt mit verschiedenen Aktivitäten das Ziel, die Gesundheit der MA zu erhalten sowie die Leistungsfähigkeit und das Wohlbefinden zu stärken (vgl. 3.2i).	Überprüfung der Angebotsnutzung hinsichtlich der betrieblichen Gesundheitsförderung mittels Teilnehmanalyse und je nach Bedürfnis der MA und Kompetenzen im Team Angebotserweiterung (z. B.	Betriebliche Gesundheitsförderung FSB Gerätemanagement Informatik GS BI	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
	in der Organisation und Arbeitsweise der FSB	Für die Sicherheit in der Organisation hält sich die FSB an die von Regierung und Direktion vorgegebenen Standards hinsichtlich Gerätetechnik, Raumnutzung, Digitalisierung, Covid-19-Pandemie, Geschäftsreisen etc.	Yoga, von MA geleitet). Das Controlling der Standards obliegt dem GS BI.	Raumnutzung Materialverbrauch Organisationsverordnung BI	
4.1e	Nutzung der Ergebnisse aus Befragungen mit Schulführungspersonen, aus dem KVM, wie auch aus Fachdiskussionen, um die externe Schulevaluation in der Bildungslandschaft zu stärken und den Nutzen zu steigern	Ergebnisse aus teilstrukturierten Interviews mit Schulleitungen und Schulpflegern, Vorschläge von Evaluationsfachpersonen, Beschwerden sowie Hinweise von Schulen wie auch Erkenntnisse von Fachtagungen bspw. mit der argev oder der PHZH fliessen in die Weiterentwicklung der FSB ein. Zum Beispiel wurde der IWO u. a. aufgrund eines mehrfachen Wunsches der Schulleitungen nach einer Weiterführung des Evaluationsprozesses hin zu einem ersten Umsetzungsschritt entwickelt.	Ergebnisse der Nutzung von Innovationen werden via Interviews mit Schulleitungen und Schulpflegern, mittels Feedbacksystem und im Rahmen des Jahresberichtes überprüft und gefestigt. Die Nutzung der Ergebnisse aus Befragungen wird via KVM und Kennzahlenreview zu KEZ 3 überprüft.	Feedback SL / SPF Konzept IWO Jahresbericht FSB KVM Protokolle Kennzahlenreviews	GL
4.2a	Kommunikation der FSB-Produkte und Dienstleistungen im Rahmen der Evaluation sowie darüber hinaus bei relevanten Interessengruppen	Im Rahmen der einzelnen Evaluation erläutert die Teamleitung wählbare Produkte wie bspw. die neu entwickelten Fokusthemen. Die im Rahmen der Strategie «Evaluation 21» konzipierten neuen Produkte (z. B. Themenpapiere, «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität») werden bei potenziellen Interessengruppen vorgestellt. Die «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» wird als Veranstaltungsreihe mit dem Verband der Zürcher Schulleitungen gemeinsam durchgeführt. Mittels attraktiven Erklärvideos (in verschiedenen Sprachen) können sich interessierte Personen auf der Website informieren.	Die neu entwickelten Produkte werden im Rahmen der Strategieüberprüfung evaluiert und ggf. weiterentwickelt.	Themenpapier Konzept «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» Erklärvideos	LTG FSB
4.2b	Intensive Pflege der Kontakte innerhalb des Ecosystems	Die FSB hat in den letzten Jahren ihre Kontakte und ihren Austausch mit allen relevanten Interessengruppen intensiviert. Sie nutzt diese Anlässe auch dafür, ihre Entwicklungen, Produkte	Die Qualität der Kontakte wird laufend überprüft. Ggf. nimmt die GL mit Interessengruppen aktiv Kontakt auf.	Partnerschaftskonzept KEZ 16	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		und Dienstleistungen aktiv vorzustellen und anzupreisen. Bestehende sowie ehemalige MA, welche weiterhin im Zürcher Schulfeld arbeiten, sind für die FSB wichtige Multiplikator*innen für die Stärkung des Images.	Die Anzahl der Austauschtreffen ist markant angestiegen (KEZ 16).		
4.2c	Aktive Bewerbung einzelner Dienstleistungen	Das Format «Good Practice», welches exzellente Praxisbeispiele aus Evaluationen aufnimmt, ist etabliert und wird von den Teamleitungen an den Schulen beworben. Insbesondere dann, wenn die inhaltliche Passung der Handlungsfelder der Schule und der Themenreihe «Good Practice» übereinstimmt. Die FSB informiert in unterschiedlichen Settings über das kostenlose Angebot der Befragungsdienstleistungen mit dem Zürcher Fragebogen. In Feedbackgesprächen oder im Rahmen des IWO wird dieses Produkt punktuell auch empfohlen.	Überprüfung der Veranstaltungsreihen erfolgt systematisch. Die Qualität der Befragungsdienstleistungen wird nach Abschluss des Prozesses innerhalb eines Feedbackgespräches überprüft.	MB Good Practice Flyer Themenreihe «Good Practice» Prozess 2.4 Befragungsdienstleistungen	GL
4.2d	Angebote weiterführender Kontakte über die Evaluation hinaus	Die FSB evaluiert alle Schulen im 5-Jahresrhythmus. Die Evaluationsdauer wurde mit dem IWO um 6 Wochen verlängert. Kontakte zwischen zwei Regevaluations bietet die FSB wie folgt an (HF 22; vgl. 3.1f): - Durchführung einer schriftlichen Befragung (Befragungsdienstleistung) - Teilnahme an «Good Practice» Veranstaltungen - Teilnahme an «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» (ab SJ 2023/2024)	Die Überprüfung der zusätzlichen Produkte erfolgt nach den jeweiligen Durchführungen.	KEZ 17, 18, 33, 34	GL
4.3a	Nutzenorientierte Entwicklung der Prozesse und detaillierte Darstellung des	Die 15 Prozesse zielen auf den Zweck der FSB und wurden im SJ 2021/2022 detailliert und umfassend überprüft und aktualisiert.	Die Prozesse werden regelmässig einer Review unterzogen und angepasst. Die Teamleitungen geben nach Abschluss einer Evaluation Feedback zum	Prozesslandkarte Prozess 2.1 Evaluation	alle

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
	Kernprozesses Evaluation	Der Prozess 2.1 Evaluation unterstützt mit seiner zusätzlichen Differenziertheit und der Verlinkung zu den erforderlichen MB, CL und Formularen das zielorientierte sowie professionelle einheitliche Vorgehen während der Evaluation gut und ressourcensparend. Aufgrund der fortlaufenden Aktualisierung dieser Dokumente (HF 19) ist eine hohe Vergleichbarkeit des Verfahrens gesichert.	Prozess und können Änderungen vorschlagen.	Qualitätssicherung der Prozesse und Dokumente	
4.3b	Fokussierung auf einen möglichst grossen und nachhaltigen Nutzen für die Schulen	Die Schulen werden früh in die Vorbereitung der Evaluation einbezogen. Sie können einzelne Elemente frei wählen und Vorgehensweisen mitbestimmen (vgl. auch 4.1c). Die Evaluationsfachpersonen berücksichtigen spezifische Gegebenheiten einer Schule im Rahmen der Prozessvorgaben. Der Evaluationsbericht und die Handlungsfelder werden auf die Schule ausgerichtet formuliert. Mit dem neu entwickelten IWO erhält die Schule u. a. Handlungswissen vermittelt, was den Transfererfolg unterstützt und damit den Nutzen der Evaluation nachhaltig sichert. Dieses neue Element der Evaluation wird von den Schulen durchwegs gelobt.	Die Schulführungspersonen werden nach Abschluss der Evaluation mündlich u. a. zum Nutzen der Evaluation für ihre weitere Entwicklungsarbeit befragt. Die entsprechenden KEZ liegen auf einem erfreulich hohen Wert und über dem Zielwert (KEZ 21-24). Kritische Voten werden geprüft und diskutiert. Bei Bedarf werden sie ins KVM aufgenommen. Die Umsetzung des IWO im SJ 2021/2022 wurde eng begleitet und ist auch Teil des Feedbacks von Schulleitung und Schulpflege. Deren Einschätzungen und explizite Wortmeldungen zeichnen ein sehr positives Bild.	Informationsbroschüre Evaluationsbericht MB Impuls-Workshop KEZ 21-24	GL
4.3c	Berücksichtigung ökologischer und sozialer Aspekte bei der Durchführung der Dienstleistungen	Die FSB berücksichtigt bei der Übergabe ihrer Produkte resp. bei der Durchführung ihrer Dienstleistungen ökologische und soziale Faktoren, wie bspw.: - Evaluationsbericht digital - Stiftung «Züri-Werk» als Velo-Kurier - Organisation «Strickhof» für Obstlieferung - Berücksichtigung sozialer Gastrobetriebe für Personalanlässe Siehe auch 2.1d.	Rückfragen zum digitalen Bericht bei Schulen im Rahmen der Feedbackgespräche. Die FSB erreicht Verbesserungen im ökologischen und sozialen Bereich.	Vertrag Stiftung «Züri-Werk» Leistungsverrechnung Informatik	LTG IDS



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
4.3d	Übergabe der Verantwortung an die Schulen für die Aufnahme der Ergebnisse in ihren Entwicklungsprozess; neu wird dieser Schritt mit dem IWO unterstützt	Seit der parlamentarischen Initiative (2011) liegt die Verantwortung für die Nutzung der Ergebnisse abschliessend bei den Schulen und den Behörden. Im Rahmen der Strategie «Evaluation 21» hat die FSB das Produkt IWO geschaffen (vgl. 4.3b), welches die Nutzung der Ergebnisse deutlich verbessert.	Feedbacks von Schulleitung und Schulpflege mit Aussagen zum Nutzen der Evaluation. Ergebnisse fliessen via KVM in die Strategieentwicklung ein. Besprechung der Entwicklung der KEZ im Rahmen der Reviews.	Feedback SL / SPF KEZ 21-24 KVM Kennzahlenreviews	GL
4.4a	Orientierung der Evaluationen an den Bedürfnissen und Erwartungen der Schulen und an Entwicklungen in der Bildungslandschaft	An der Vorbereitungssitzung werden Erwartungen an die Evaluation und Wünsche bzgl. Fokusthema wie auch zu einzelnen Evaluationsschritten (z. B. schuleigene Fragen im Fragebogen, Rückmeldeveranstaltung) ermittelt. Schulen werden auf Wunsch bei der Erstellung des e-Portfolios unterstützt. Den Evaluationsplan bespricht die Teamleitung eingehend mit der Schulleitung. Der seit dem SJ 2018/2019 neu gestaltete Evaluationsbericht nimmt den Wunsch der Schulen nach einem lesefreundlichen Format auf. Veränderungen in der Bildungslandschaft werden im Verfahren berücksichtigt (z. B. Tagesschule, Digitalisierung im Unterricht).	Überprüfung der Evaluationen zu Zusammenarbeit, Nutzen und Entwicklungsinnovationen anhand teilstrukturierter Interviews. Anpassungen des Evaluationsprozesses erfolgen via KVM und im Zuge der Strategieentwicklung.	Feedback SL / SPF KVM Prozess 2.1 Evaluation	GL
4.4b	Kontinuierliche Begleitung der Schulleitung durch die Evaluation und damit Aufbau einer tragenden und wertschätzenden Zusammenarbeit der Teamleitung mit der Schulleitung	Die kontinuierliche Begleitung und Unterstützung der Schulleitung durch die Teamleitung während des Evaluationsprozesses ist für den Erfolg der Evaluation ein wesentliches Merkmal und in der Rollengestaltung ein zentrales Element (vgl. 3.1a). Die Evaluationsfachpersonen werden in der Gestaltung ihrer vielfältigen Rolle wiederkehrend geschult, wie bspw. im SJ 2021/2022 zu den Aufgaben als Moderierende des IWO (vgl. 4.4d).	Die Qualität der Kooperation mit den Schulen wird nach jeder Evaluation geprüft. Regelmässig stattfindende Reflexions- und Feedbackgespräche verfolgen das Ziel, die eigene Rolle und das Handeln zu prüfen und weiterzuentwickeln.	Prozess 2.1 Evaluation Feedbacksystem Feedback SL/SPF KEZ 25-28 Konzept Reflexionsgespräch Evaluationsfachpersonen Feedbacksystem	MA

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
4.4c	Stärkung von attraktiven Wahl- und Partizipationsmöglichkeiten für die Schule als strategisches Ziel der FSB	Die FSB hat im Rahmen der Strategie «Evaluation 21» das Ziel verfolgt, mit einem attraktiven Angebot an Wahl- und Partizipationsmöglichkeiten die Identifikation der Schule mit der Evaluation zu steigern. Damit verbunden wurden neue Wahlmöglichkeiten entwickelt (vgl. 4.1.c).	Die Überprüfung der Wahlmöglichkeiten erfolgt im Rahmen der Feedbackgespräche sowie innerhalb der Projektevaluation Strategie «Evaluation 21».	Strategie «Evaluation 21» Feedback SL / SPF	GL
4.4d	Gestaltungsfreiraum für die Teamleitung im Rahmen des Evaluationsprozesses	Im Rahmen des standardisierten Evaluationsprozesses hat die Teamleitung Möglichkeiten der schulspezifischen Gestaltung einzelner Evaluationsschritte (vgl. 4.4a). Der IWO wird vollständig auf das von der Schule ausgewählte Handlungsfeld ausgerichtet und entsprechend den Entwicklungskapazitäten der Schule gestaltet. Den Evaluationsfachpersonen stehen für diesen Workshop Merkblätter und Methoden-Tools zur Verfügung. Ausserdem werden sie für die Umsetzung des IWO umfassend geschult (vgl. 4.4b).	Überprüfung der schulspezifischen Ausrichtung der Evaluation im Rahmen der Feedbackgespräche.	MB IWO Methoden-Tools IWO	MA
4.4e	Konsequentes Einhalten und sorgfältiges Umsetzen des fachstelleninternen Feedbacksystems	Das Feedbacksystem ist ein zentrales Element des Qualitätsmanagements der FSB. Das Feedbacksystem der FSB tritt nach jeder Evaluation in Kraft und umfasst folgende fünf Formate: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Feedback innerhalb des Evaluationsteams</li> <li>- Feedback im 1. Arbeitsjahr</li> <li>- Feedback der Schulleitung</li> <li>- Feedback der Schulpflege/Trägerschaft</li> <li>- Feedback der VG</li> </ul> Aus den Feedbackergebnissen werden Erkenntnisse und Massnahmen für die individuelle Weiterentwicklung, die gesamte Personalentwicklung und für die Leistungsfähigkeit der Organisation abgeleitet.	Das Feedbacksystem wird regelmässig überprüft und ggf. angepasst. Im SJ 2021/2022 wurden das Format des Feedbacks innerhalb des Evaluationsteams sowie die regelmässigen Feedbacks der VG an die Evaluationsfachpersonen überarbeitet und modernisiert.	Feedbacksystem Konzept Reflexionsgespräch Evaluationsfachpersonen Konzept Feedback VG / Evaluationsfachpersonen Qualitätsmanagementkonzept	GL

## Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben

Um heute und in Zukunft erfolgreich zu sein, muss eine Organisation zwei wichtige Anforderungen gleichzeitig erfüllen können.

Das Kriterium 5 umfasst die Teilkriterien:

- 5.1 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen
- 5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren
- 5.3 Innovation fördern und Technologie nutzen
- 5.4 Daten, Informationen und Wissen wirksam einsetzen
- 5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
5.1a	Umfassendes Managementsystem	Ein umfassendes Managementsystem (vgl. Schlüsselinformationen, Management Struktur und Aktivitäten) ermöglicht es der FSB, ihre Tätigkeit ausgehend vom gesetzlichen Auftrag und ausgerichtet auf ihre strategischen Ziele auszuüben, das Monitoring ihrer Leistungsfähigkeit zu gewährleisten und die Weiterentwicklung von Organisation und Prozessen voranzutreiben (HF 10).	Neben den laufenden Verbesserungs- und Entwicklungsanstössen stellt die systematische Mehrjahresplanung mit der Abfolge «EFQM Assessment – Strategieentwicklung – Strategieumsetzung» die periodische Überprüfung und Anpassung des Managementsystems sicher.	Qualitätsmanagementkonzept Prozess 1.2 Qualitätsmanagement	LTG FSB
5.1b	Systematische Erhebung und periodisches Review von Kennzahlen	Wesentliches Element des Managementsystems sind die Erhebung, das Monitoring und das Review von insgesamt 39 Kennzahlen. Diese sind auf die wichtigsten Management-, Kern- und Supportprozesse ausgerichtet, wo sinnvoll segmentiert (z. B. nach Kundengruppen) und im Längsschnitt erhoben.	Orientiert an den festgelegten Stichdaten zur Datenerhebung nimmt die GL zwei Mal jährlich Kennzahlenreviews vor. Dabei werden die Ergebnisse und Trends begutachtet, Interpretationen vorgenommen und wo nötig Massnahmen beschlossen (HF 7). Die MA werden schriftlich und mündlich über die Entwicklung der Kennzahlen orientiert.	Kennzahlencockpit Protokolle Kennzahlenreview	LTG QM

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
5.1c	Kontinuierliches Verbesserungsmanagement	Das kontinuierliche Verbesserungsmanagement ist ein starker Treiber, um die Leistungsfähigkeit der FSB voranzutreiben. Es wird gespeist durch Hinweise der MA, Erkenntnissen aus den Feedbacks, Anregungen der externen Interessengruppen und Schlussfolgerungen aus den Kennzahlenreviews.	Die Erfassung, Prüfung und Umsetzung der Verbesserungsmaßnahmen folgt einem systematischen Ablauf, der den MA wiederkehrend erläutert wird, um eine möglichst hohe Beteiligung zu fördern. Die GL bespricht die vorliegenden Vorschläge mehrmals jährlich, entscheidet über die Umsetzung und orientiert die Einreichenden über ihren Entscheid.	KVM KEZ 3	LTG QM
5.1d	Feedbacksystem auf mehreren Ebenen	Die FSB unterhält ein Feedbacksystem, das alle relevanten Ebenen umfasst. So werden im Nachgang zu jeder Evaluation systematisch Rückmeldungen der Schulführungsverantwortlichen eingeholt; die VG geben ihren MA bezogen auf vereinbarte Schwerpunkte aus der Evaluationstätigkeit Feedback; die MA pflegen ein auf ihre Bedürfnisse ausgerichtetes Peer-to-Peer-Feedback. Aus den Feedbackergebnissen werden Erkenntnisse und Massnahmen für die individuelle Weiterentwicklung, die gesamte Personalentwicklung und für die Leistungsfähigkeit der Organisation abgeleitet.	Das Feedbacksystem wird mindestens in Zusammenhang mit der Vorbereitung eines neuen Evaluationszyklus, meist jedoch in kürzeren Abständen anlassbezogen überprüft und unter Mitwirkung der Beteiligten (z. B. der MA) angepasst.	Feedbacksystem KEZ 21-24 KEZ 25-28	LTG QM
5.1e	Strukturiertes Prozess- und Dokumentenmanagement	Das Evaluationsverfahren als Kerntätigkeit der FSB ist in einem hohen Masse standardisiert. Auch die weiteren Management-, Kern- und Supportprozesse sind etabliert und mit Dokumenten und weiteren Arbeitsmitteln verknüpft (vgl. 4.3a). Die Eignerschaft der Prozesse und Dokumente ist geregelt und unter den Geschäftsleitungsmitgliedern aufgeteilt.	Die Systematik der Prozesse (inkl. Prozesslandkarte und Zuordnung der Eignerschaften) wird im Rahmen der Mehrjahresplanung in Zusammenhang mit der Strategieumsetzung geprüft und angepasst. Die Qualitätssicherung der Prozessbeschreibungen und aller Arbeitsmittel ist Aufgabe der Eigner*innen. Sie erfolgt anlassbezogen, mindestens aber einmal alle zwei Jahre.	Qualitätssicherung der Prozesse und Dokumente	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
5.1f	Systematisches Projektmanagement	Strategische Projekte und weitere Entwicklungsvorhaben werden systematisch nach den Grundsätzen des Projektmanagements geführt und gesteuert. Projektpläne klären die Zielsetzungen, Projektverantwortung und -organisation (inkl. Einbezug der MA), angestrebte Produkte, Vorgehen sowie die Termin- und Aufgabenplanung.	Das Projektportfolio ist auf die Umsetzung der strategischen Ziele der FSB und die Mehrjahresplanung abgestimmt. Darüber hinaus bietet es Raum, Innovationen und Verbesserungen kurzfristig umzusetzen. Die Koordination der Projekte und der dafür erforderlichen Ressourcen erfolgt in der GL. Der Projektverlauf wird durch die Projektleitung überwacht, die Zielerreichung unter Einbezug der Beteiligten überprüft (HF 16; vgl. 1.5b, 2.2d, 2.2e). Aus den Erkenntnissen werden Massnahmen für die weitere Projektumsetzung bzw. künftige Vorhaben abgeleitet.	Projektdokumentationen Projektelevaluationen KEZ 2	GL
5.1g	Differenziertes Risikomanagement	Die FSB erfasst und beschreibt mögliche Risiken (strategische, operative, finanzielle sowie Umfeldrisiken), analysiert sie nach Eintrittswahrscheinlichkeit und angenommenem Schadensausmass und trifft Vorkehrungen zur deren Abwendung und Minimierung. In Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie steht das Risikomanagement in engem Zusammenhang mit der Bewältigung der Pandemie auf unterschiedlichen organisatorischen und personellen Ebenen.	Mindestens an jährlichen Review-Sitzungen der GL werden bestehende und mögliche neue Risiken identifiziert und systematisch bewertet, um sie mit geeigneten Massnahmen minimieren zu können. Die Massnahmen zur Bewältigung der Covid-19-Pandemie wurden laufend überprüft und an die aktuelle Lage angepasst.	Risikomanagementkonzept Pandemieplan	LTG FSB
5.2a	Entwicklung und Umsetzung der Strategie «Evaluation 21»	Das zentrale und umfassendste Gefäss, um Veränderungspotenziale zu erfassen und zielgerichtet zu nutzen, bietet der Strategieprozess der FSB. In dessen Rahmen werden das Ecosystem analysiert, übergeordnete Rahmenbedingungen und Trends identifiziert, die internen und externen Interessengruppen einbezogen sowie Entwicklungsszenarien formuliert. Aus	Die Prozessarchitektur der Strategieentwicklung wird jeweils im Vorfeld einer neuen Strategieentwicklung (also alle fünf Jahre) durch die GL überprüft und angepasst (vgl. 1.4a). Die Umsetzungsplanung (inkl. Mehrjahresplanung) wird laufend aktualisiert.	Prozess 1.1 Strategie Strategieentwicklungsprozess «Evaluation 21» (Prozessarchitektur) Mehrmjahresplanung	LTG FSB

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		diesen werden die bestgeeigneten Möglichkeiten ausgewählt, mit den Betroffenen abgestimmt und als strategische Ziele umgesetzt.		Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»	
5.2b	Positionierung der FSB im System der Educational Governance	Von zentraler Bedeutung für die zukunftsorientierte Ausrichtung der FSB und ihrer Tätigkeiten ist die Positionierung der FSB im Steuerungs- und Unterstützungssystem der Zürcher Schulen. Um den Schulen und damit letztlich der Gesellschaft den grösstmöglichen Nutzen bieten zu können, setzt die FSB ihre Kompetenzen und Erfahrungen so ein, dass sie über die einzelnen Schulen hinaus auch auf der Systemebene als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität in Erscheinung tritt (vgl. 4.1a).	Die Etablierung der FSB als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität wird durch eine verstärkte Präsenz bei den verschiedenen Akteur*innen im Ecosystem (Schulfeld, Bildungsverwaltung und -politik, Hochschulen, Fachorganisationen) gewährleistet. Die regelmässigen Kontakte ermöglichen es der FSB, Wirkung und Nutzen der eigenen Arbeit sowie die Wahrnehmung der Akteur*innen innerhalb des Ecosystems einzuschätzen und zu erhöhen (HF 23; vgl. 1.2c).	Partnerschaftskonzept KEZ 16 KEZ 32 Prozess 2.3 Generieren von Steuerungswissen auf Systemebene	LTG FSB
5.2c	Vorbereitung und Realisierung des Evaluationszyklus 2021-2026	Da die FSB ihrem gesetzlichen Auftrag entsprechend alle fünf Jahre einen neuen Evaluationszyklus für Regelschulen startet, bildet die Vorbereitung und Realisierung des Evaluationszyklus einen starken Treiber für die Weiterentwicklung der FSB. Sie ist angehalten, Inhalt und Verlauf des Evaluationsverfahrens als ihre Kernaufgabe zu aktualisieren. In diesem Zusammenhang werden alle damit zusammenhängenden Abläufe und Arbeitsmittel zeitgemäss und zukunftsfähig ausgerichtet.	Die systematische Mehrjahresplanung mit der Abfolge «EFQM Assessment – Strategieentwicklung – Strategieumsetzung und Vorbereitung des neuen Evaluationszyklus» stellt die periodische Überprüfung und Anpassung des Evaluationsverfahrens und aller damit zusammenhängenden Abläufe und Arbeitsmittel sicher.	Prozess 2.1 Evaluation Prozess 2.2 Generieren von Steuerungswissen auf Einzelschulebene Evaluationszyklus 2021-2026	GL
5.2d	Umsetzung strategischer Projekte und weiterer Entwicklungsvorhaben	Aus der Strategie «Evaluation 21» werden strategische Projekte abgeleitet und umgesetzt. Über die Vorbereitung des neuen Evaluationszyklus hinaus betrifft dies Projekte zur Organisations- und Personalentwicklung. Daneben bieten weitere Entwicklungsvorhaben die Gelegenheit, agil auf aktuelle Herausforderungen zu	Das Portfolio strategischer Projekte steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Umsetzung der Strategie «Evaluation 21». Der Bedarf an weiteren Entwicklungsvorhaben wird z. B. aus Erkenntnissen der Kennzahlenreviews, des KVM und aus Feedbackergebnissen abgeleitet.	Mehrjahresplanung Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21» Projektdokumentationen	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		reagieren und kurzfristige Innovationen zu ermöglichen.	Projektcontrolling und -evaluation vgl. 5.1f.	Projektevaluationen KEZ 2	
5.3a	Mehrjahresplanung zur Umsetzung der Strategie «Evaluation 21»	Den Rahmen für die innovative Weiterentwicklung der FSB bilden der gesetzliche Auftrag und die Strategie «Evaluation 21». Deren Umsetzungsplanung strukturiert die entsprechenden Projekte und regelt die Zuordnung von Verantwortlichkeiten, Gefässen und Ressourcen.	Das Projektportfolio wird in der GL koordiniert und laufend mit den verfügbaren finanziellen und personellen Ressourcen abgeglichen. Bei Bedarf werden die Verantwortlichen der BI (Generalsekretariat, Informatik) einbezogen.	Mehrjahresplanung Umsetzungsplanung Strategie «Evaluation 21»	GL
5.3b	Förderung der digitalen Transformation	Die digitale Transformation ist ein wesentlicher Anstoss zur Weiterentwicklung der FSB und ihrer Prozesse. Dies schlägt sich nicht erst seit der Formulierung eines strategischen Ziels zur Förderung einer nutzbringenden Digitalisierung nieder. Datenerhebung (e-Portfolio, schriftliche Befragung, Unterrichtsbeobachtung), Datenmanagement und -analyse, Berichterstattung (mit zielgruppenorientierten Formaten) wie auch Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge innerhalb der FSB und im Kontakt mit den Schulen sind Gegenstand umfassender Digitalisierungsvorhaben. Angegangen werden derzeit die Weiterentwicklung der Informatiksysteme für das Kontakt-, Prozess- und Dokumentenmanagement sowie der Aufbau eines Portals zur Bündelung aller Prozessschritte und Schnittstellen zwischen FSB und Schulen im Rahmen des Evaluationsverfahrens.	Steuerung und Qualitätssicherung der entsprechenden Vorhaben werden durch ein striktes Projekt- und Kostenmanagement sowie eine etablierte Zusammenarbeit mit langjährigen Dienstleistungspartnern gewährleistet. Da Digitalisierungsprojekte mit substantiellen Kosten verbunden sind, werden externe Fachgutachten beigezogen, um die Projekt- und Investitionsplanung unabhängig prüfen zu lassen. Grössere Informatikprojekte unterliegen zudem einer differenzierten Begutachtung und Begleitung durch übergeordnete kantonale Stellen (Informatik BI, Amt für Informatik).	IKT-Strategie Handbuch Projektdokumentationen Fachgutachten	LTG DM
5.3c	Anpassung der Abläufe und Strukturen an aktuelle Herausforderungen	Ausgerichtet auf das Evaluationsverfahren als ihre Kernaufgabe und unter Berücksichtigung zeitgemässer Möglichkeiten passt die FSB ihre Abläufe und Strukturen bedarfsorientiert an. Um sich auf ihre Kernprozesse konzentrieren zu	Bedarf und Möglichkeiten zur Anpassung von Abläufen und Strukturen werden von der GL laufend geprüft. Dazu werden auch Hinweise aus dem Feedbacksystem	Prozess 2.1 Evaluation KVM	LTG IDS

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		können, werden andere Aufgaben (wie der Druck und Versand sowie das Scanning von Fragebogen) ausgelagert oder (wie die Bewirtschaftung von Dokumenten der Schulen) digitalisiert. Die Nutzung digitaler Kommunikations- und Kollaborationskanäle unterstützt die Evaluationssteams in ihrer dezentralen Arbeitsweise.	und aus dem kontinuierlichen Verbesserungsmanagement aufgegriffen.		
5.3d	Partizipation der Mitarbeitenden	Die FSB verfügt über ein Team hervorragend qualifizierter MA. Um deren Kompetenzen und Erfahrungen in den Dienst einer innovativen und zukunftsfähigen Organisation zu stellen, ist ihr Einbezug in die Entwicklungsarbeit der FSB etabliert. Sowohl auf der Ebene des Gesamtteams in ganzheitlichen Fragen der Organisations- und Verfahrensentwicklung wie auch durch die intensivere Mitarbeit in einzelnen Projekten wird das Innovationspotenzial der MA genutzt (vgl. 2.3c).	Die Partizipationsmöglichkeiten werden bei jedem strategischen Projekt und Entwicklungsvorhaben neu definiert und auf die Projektziele abgestimmt. Hier werden auch die individuellen Kompetenzprofile genutzt. Die MA werden zudem im Rahmen der Personalbefragung zu ihrer Wahrnehmung der Weiterentwicklung der FSB befragt. Als weitere Quelle dienen die Vorschläge der MA im Rahmen des KVM.	Projektdokumentation Kompetenzprofile KEZ 4 KVM	GL
5.4a	Strukturierte Bewirtschaftung und Nutzung der Daten- und Informationsbestände	Die FSB verfügt auf unterschiedlichen Ebenen über umfassende Daten- und Informationsbestände, welche sie in den Dienst ihrer Tätigkeit und ihrer Weiterentwicklung stellt: Die Kontaktdaten aller zu evaluierenden Schulen und ihrer Schlüsselpersonen sowie der MA der FSB sind eine wichtige Grundlage für das Evaluationsverfahren und die Evaluations- und Einsatzplanung. Die Ergebnisse aus über 1500 Evaluationen (quantitative Daten, Beurteilungen, Berichte) werden der Systemebene als Steuerungswissen zur Verfügung gestellt, zur Stärkung der Schulen anderen Interessengruppen (wie der Bildungsverwaltung und den Hochschulen zur	Das Set der vorhandenen und für die Tätigkeit der FSB erforderlichen Daten wird kontinuierlich geprüft und bei Bedarf angepasst. Dies erfolgt im Rahmen der Vorbereitung eines neuen Evaluationszyklus (z. B. Anpassung der schriftlichen Befragung), als Reaktion auf eine externe Anfrage (z. B. Informationsbedürfnis aus Bildungsverwaltung und -politik) oder aufgrund aktueller betrieblicher Fragestellungen (z. B. Arbeitszeitanalyse, HF 21). Die Vermittlung von Steuerungswissen auf Einzelschul- sowie Systemebene wird anhand der KEZ 16, 21-24, 29, 32, 36, 37 und 39 erhoben (HF 23).	Prozess 3.1 Evaluations- und Einsatzplanung Prozess 3.2 Datenmanagement Evaluation Prozess 2.2 Generieren von Steuerungswissen auf Einzelschulebene	GL



Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		Anpassung ihres Unterstützungsangebots) übermittelt und für die Weiterentwicklung des Evaluationsverfahrens genutzt. Erkenntnisse aus Kennzahlencockpit und -reviews, Feedbacksystem sowie KVM sind ebenso wie die jährliche Personalbefragung und die Arbeitszeitanalyse entwicklungsrelevante Datenquellen. Einbezogen werden zudem die im Ecosystem identifizierten Erfahrungen und Anliegen relevanter Interessengruppen (vgl. 5.4b).	Diese Daten werden zur Weiterentwicklung der Organisation und insbesondere ihrer Kernprozesse beigezogen.	Prozess 2.3 Generieren von Steuerungswissen auf Systemebene	
5.4b	Breite Vernetzung im Ecosystem	Wesentliche Informationen zur künftigen Ausrichtung und Transformation ihrer Tätigkeit gewinnt die FSB durch ihre breite Vernetzung im Ecosystem. Besonders gezielt werden Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse von Organisationen im Schulfeld, aus Bildungsverwaltung, von Fachorganisationen und vergleichbaren Fachstellen sowie von Hochschulen im Rahmen der Strategieentwicklung und der Vorbereitung eines neuen Evaluationszyklus beigezogen. Auch im laufenden Betrieb legt die FSB Wert darauf, intensiv mit ihren Partnerorganisationen zusammenzuarbeiten und Wissen gegenseitig auszutauschen.	Die Ausrichtung und Nutzung der Partnerschaften werden in der GL anlassbezogen (z. B. bei der Anfrage für ein Referat) und bei der Formulierung der Architektur des Strategieentwicklungsprozesses systematisch geprüft und angepasst. Die FSB sieht sich in der Pflicht, diese Vernetzung aktiv zu pflegen und beispielsweise im Kontakt mit Verbänden des Schulfelds, Hochschulen oder Fachorganisationen besondere Verantwortung zu übernehmen.	Partnerschaftskonzept KEZ 16 KEZ 32 Themenpapiere	LTG FSB
5.4c	Umfassende Qualifizierung der Mitarbeitenden und aktives Wissensmanagement	Fach-, Methoden- und Erfahrungswissen sind wesentliche Pfeiler der erfolgreichen Tätigkeit der FSB. Deshalb wird auf die Einführung und fortlaufende Qualifizierung der MA besonders Wert gelegt (vgl. 3.2b, 3.2g). Das Wissensmanagement bezieht die Expertise der MA gezielt mit ein, greift bei Bedarf auf externe Fachleute zurück und berücksichtigt auch elektronische	Das Wissensmanagementkonzept wird periodisch in der GL geprüft und angepasst, das Einführungsprogramm anlässlich jeder Neuanstellung aktualisiert. Die Planung der Plenen erfolgt jeweils für ein Schuljahr, dabei werden strategische Entwicklungen der FSB, aber auch die Rückmeldungen der Teilnehmenden und die	Wissensmanagementkonzept Einführungsprogramm Kompetenzprofile Dokumentation Plenen	GL

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
		und physische Wissensbestände (z. B. Bibliothek, Fachzeitschriften, Lehrmittel).	systematische Nachbesprechung in der GL berücksichtigt.		
5.4d	Beitrag zur Qualifizierung anderer Interessengruppen	In ihrem Verständnis als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität stellt die FSB ihr Wissen aktiv anderen Interessengruppen im Ecosystem zur Verfügung. Dies geschieht u. a. durch die Beteiligung an Kurs- und Weiterbildungsangeboten für andere Fachpersonen (CAS Schulqualität, Weiterbildungen für Schulleitungen und -behörden, Themenreihe «Good Practice») sowie über Fachreferate und Publikationen.	Der Zuschnitt des Qualifizierungsangebots wird in Absprache mit den jeweiligen Anbietern (PHZH, Volksschulamt) sowie unter Berücksichtigung der Rückmeldungen der Teilnehmenden und der eigenen Reflexion weiterentwickelt.	Konzept CAS Schulqualität  Themenreihe «Good Practice»  KEZ 32	GL
5.4e	Rechtskonforme Datenbewirtschaftung	Die Erhebung, Auswertung, Nutzung und Speicherung von Daten an der FSB unterliegt strengen datenschutz- und personalrechtlichen Regelungen sowie sozialwissenschaftlichen und ethischen Standards.	Sowohl auf technischer wie auch auf personeller Ebene werden die entsprechenden Vorkehrungen getroffen, um die rechtskonforme Datenbewirtschaftung zu garantieren. Dies wird durch die LTG DM kontinuierlich überwacht.	Datenmanagementsystem  Personalrecht  Datennutzungsvereinbarungen	LTG DM
5.5a	Budgetierung und Rechnungsführung nach kantonalen Vorgaben	Die Bewirtschaftung der finanziellen Ressourcen erfolgt im Rahmen der kantonalen Vorgaben. Der Stellenplan wird vom Regierungsrat beschlossen; die Personalkosten beanspruchen rund vier Fünftel des Budgets. Kosten für Infrastruktur, Informatik etc. sind zu grossen Teilen Transferkosten, welche der FSB innerhalb der kantonalen Verwaltung in Rechnung gestellt werden. Damit ist der tatsächliche finanzielle Gestaltungsspielraum der FSB gering und wird abgestimmt auf ihre strategischen Ziele insbesondere für die Organisations-, Verfahrens- und Personalentwicklung genutzt.	Die Budgetierung erfolgt wesentlich durch das GS BI und kann durch die FSB punktuell optimiert werden. Das Kostenmanagement erfolgt bezogen auf den Einsatz der Mittel durch die LTG FSB und die LTG IDS. Die tatsächliche Nutzung der finanziellen Mittel wird im GS BI ermittelt und der FSB monatlich vorgelegt.	Prozess 1.6 Budgetierung  Prozess 3.8 Rechnungsführung (ausgelagert)  Prozess 3.5 Personaladministration	LTG IDS

Nr.	Vorgehen Was wir tun	Umsetzung Wie wir es machen	Bewertung und Verbesserung Wie und wann wir es überprüfen	Nachweise Ergebnisse	Eigner
5.5b	Ausbau des kostenpflichtigen Dienstleistungsangebots	Die Leistungen der FSB sind für die Zürcher Schulen kostenlos. Um sich die Möglichkeit zu eröffnen, Dienstleistungen für ausserkantonale Kund*innen anbieten und in Rechnung stellen zu können, wurden die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen. Punktuell können somit mit den bestehenden personellen Ressourcen kostenpflichtige Befragungsdienstleistungen erbracht werden.	Das Erbringen kostenpflichtiger Dienstleistungen bleibt unter den gegebenen gesetzlichen Rahmenbedingungen eine Nische in der Tätigkeit der FSB; dennoch wird dieser Bereich regelmässig durch die GL überprüft und bei Bedarf angepasst.	Prozess 2.4 Befragungsdienstleistungen	LTG DM
5.5c	Umsichtige Ressourcengewirtschaftung	Neben den Finanzen erachtet die FSB die MA und ihr Wissen als unverzichtbare Ressourcen für ihre Tätigkeit. Der Personalentwicklung (vgl. 3.2g), der Personaleinsatzplanung (vgl. 3.2d) und dem Wissensmanagement (vgl. 5.4c) wird deshalb besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Um eine geeignete und zeitgemässe Arbeitsumgebung zu erhalten, widmet sich ein Projekt der Frage, wie die künftige Arbeitswelt der FSB räumlich und organisatorisch gestaltet werden soll (vgl. 3.2h).	Die Qualitätssicherung bezogen auf Personalentwicklung, Einsatz- und Evaluationsplanung sowie Wissensmanagement ist bei den entsprechenden Abschnitten beschrieben.	Prozess 1.4 Personalmanagement Prozess 3.1 Evaluations- und Einsatzplanung Wissensmanagementkonzept	GL
5.5d	Ressourcennutzung nach ökologischen Grundsätzen	Die FSB legt Wert darauf, Ressourcen nach den Prinzipien der Nachhaltigkeit zu nutzen. Dies zeigt sich z. B. in der zunehmenden Verlagerung von gedruckten zu elektronischen Dokumenten (e-Portfolio, Evaluationsbericht), der Umstellung von Einzelplatz- zu Sammeldruckgeräten, der Aufforderung, öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen und Reisewege durch die Nutzung digitaler Besprechungsmöglichkeiten zu reduzieren (vgl. 2.1d).	Mit der Gestaltung der entsprechenden Abläufe und regelmässiger Orientierung der MA werden die Ansprüche der FSB an ökologisch verantwortungsvolles Handeln kontinuierlich unterstrichen.	Leistungsverrechnung Informatik Abrechnung Kopierzentrum Copyprint Spesenreglement MB Durchführungsformate für Kommunikation und Zusammenarbeit	LTG IDS

## DIE ERGEBNISSE

Kriterium 6: Wahrnehmung der Interessengruppen

Dieses Kriterium fokussiert auf jene Ergebnisse, die auf Rückmeldungen wichtiger Interessengruppen beruhen und damit deren persönliche Wahrnehmung der Organisation beschreiben.

Das Kriterium 6 umfasst die Teilkriterien

6.1 Wahrnehmung der Kunden

6.2 Wahrnehmung der Mitarbeitenden

6.3 Wahrnehmung wirtschaftlicher und regulatorischer Interessengruppen

6.4 Wahrnehmung der Gesellschaft

6.5 Wahrnehmungen der Partner und Lieferanten

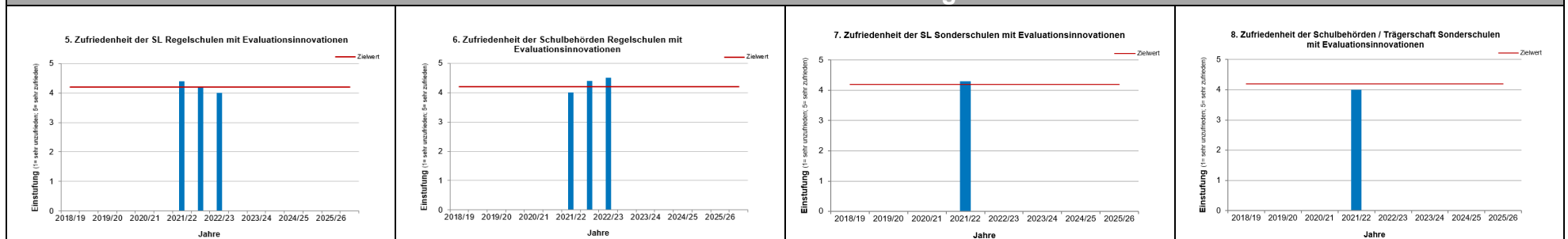
### **Einführung in Kriterien 6 und 7 (Ergebnisse):**

Die nachfolgenden Ergebnisse in Kriterium 6 sind entsprechend der in Kriterium 3 eingesetzten Gewichtungsfaktoren je **Interessengruppen** aufgeführt (Kunden 40 %, Mitarbeitende 30 %, wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen 10 %, Gesellschaft 10 %, Partner und Lieferanten 10 %). In Kriterium 7 sind die Ergebnisse nummerisch aufgelistet.

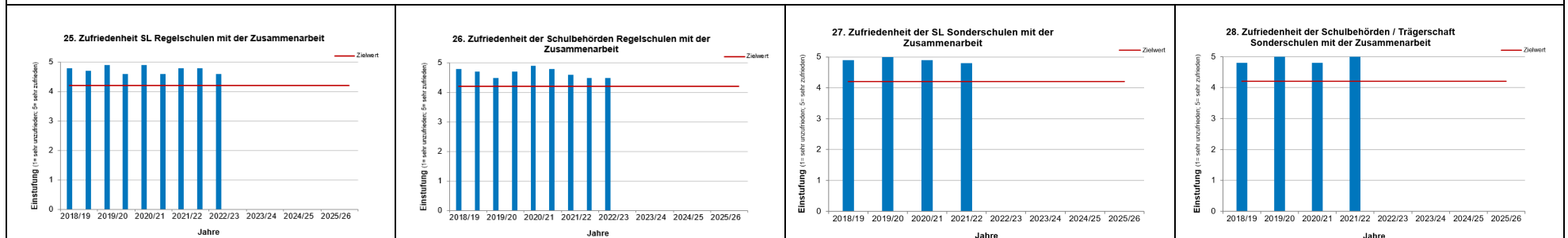
Zusätzlich zu den regelmässig erhobenen **quantitativen Kennzahlen** werden in folgenden Settings und Austauschtreffen umfassende sowie nutzbringende **qualitative Ergebnisse** erhoben und protokolliert: Feedbackgespräche mit Schulführungspersonen, Austausch mit Partnerorganisationen aus dem Schulfeld, Semestergespräche mit Bildungsdirektorin, Austausch mit weiteren Partner\*innen aus Bildungspolitik, Bildungsverwaltung und Wissenschaft.

Mit der vollständigen Überarbeitung und Neuausrichtung der Kennzahlen und des Kennzahlen-Cockpits auf die Strategie und die Prozesse der FSB im Jahr 2021 konnten die HF 4, 6, 21, 23 aus dem Assessment von 2018 bearbeitet werden.

## Kennzahlen und Beschreibungen



KEZ 5-8: Die KEZ 5-8 wurden neu ins Kennzahlcockpit aufgenommen. Sie zeigen die **Zufriedenheit der Führungspersonen von Regel- und Sonderschulen mit den Evaluationsinnovationen**. Bei den ersten Erhebungen konnten die Zielwerte der KEZ 5-8 mehrheitlich erreicht werden. Die KEZ 5 und 8 liegen aktuell leicht unter dem angestrebten Wert. Sie weisen aber mit 4.1 respektive 4.0 auf der 5er Skala einen soliden Wert auf, wenn man bedenkt, dass der Zielwert dieser KEZ von 4.2 auf der 5er Skala recht hoch angesetzt ist. Dieses anspruchsvolle Ziel spiegelt auch die Absicht der FSB, ihre Innovationen auf die Bedürfnisse der Interessengruppen auszurichten und durch gezielte Transformation den Nutzen für die Schulführungspersonen zu steigern. Der weitere Verlauf dieser KEZ muss beobachtet werden.



KEZ 25-28: Die Ergebnisse der KEZ zur **Zufriedenheit mit der Zusammenarbeit** werden gemäss Hinweis aus der EFQM-Rezertifizierung 2018 stärker segmentiert (HF 6). Neu sind diese KEZ aus Sicht der Schulbehörden für die Regel und Sonderschulen separat ausgewiesen. Die KEZ zur Zufriedenheit der Führungspersonen von Regel- und Sonderschulen mit der Zusammenarbeit sind ähnlich hoch wie im Vorjahr und übersteigen den Zielwert von 4.2 klar. Die Zielwerte werden so belassen, weil sie bereits sehr hoch angesetzt sind. Mit diesen Werten wird eine wesentliche Stärke der Evaluationsfachpersonen in überzeugender Manier fortgesetzt. Die Ergebnisse dieser vier KEZ sind auch deshalb überaus erfreulich, weil aufgrund der verschiedenen Herausforderungen, welche die Schulen im SJ 2021/2022 zu meistern hatten, die Zusammenarbeit mit den Führungspersonen entsprechend noch mehr in den Fokus der Evaluationsarbeit gerückt ist. Die Teamleitungen konnten demnach die Schulführungspersonen erfolgreich durch die Evaluation begleiten.

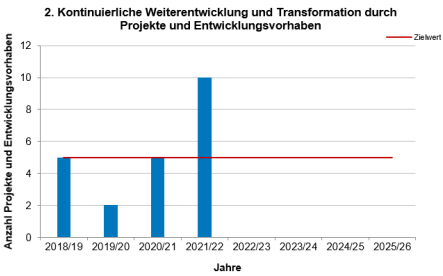
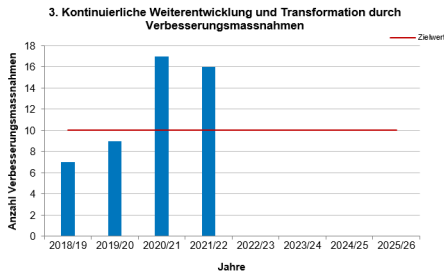
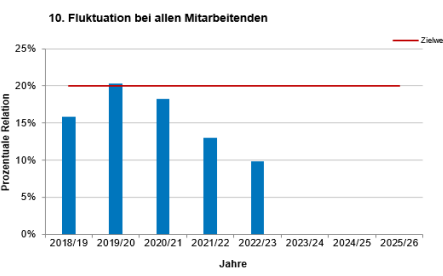
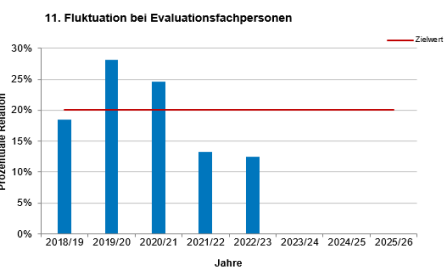
	<p>KEZ 34: Die KEZ bestätigt die hohe <b>Zufriedenheit der Schulleitung mit FSB-Befragungsdienstleistungen</b>, konkret mit der Selbstevaluation. Das gute Ergebnis kann damit zusammenhängen, dass die Schulen dieses Format frei wählen und auch mehr Mitwirkungsmöglichkeiten haben bei der Konzeption der schriftlichen Befragung als bei der Regelevaluation.</p>		
	<p>KEZ 1: Die KEZ zur <b>Zufriedenheit der MA mit der Strategie-Umsetzung</b> zeigt im Verlauf der letzten Jahre gute Ergebnisse. Sie weist auf eine hohe Zufriedenheit des FSB-Teams mit der Umsetzung der Strategieentwicklung hin. Das kann auch damit zusammenhängen, dass die MA von Beginn an in die Umsetzung der Strategie eingebunden waren.</p>		<p>KEZ 4: Die KEZ 4 zur <b>Wahrnehmung der MA der Weiterentwicklung der FSB</b> erreicht den Zielwert von 5 nicht ganz und liegt etwas tiefer als in den vorherigen Jahren. Mögliche Ursachen können Verzögerungen in der Umsetzung der Entwicklungsvorhaben sein. Hier gilt es, noch besser zu kommunizieren, um Unsicherheiten frühzeitig auffangen zu können.</p>
	<p>KEZ 9: Das Ergebnis dieser Kennzahl zeigt eine grundsätzlich hohe <b>Zufriedenheit der MA mit der Plenumsarbeit</b>, auch wenn der Zielwert nicht ganz erreicht werden konnte. Es gilt, die zukünftigen Plenen und Teamtage weiterhin adressatengerecht und zielbezogen zu gestalten (HF 7).</p>		<p>KEZ 13: Die <b>MA-Zufriedenheit</b> liegt mit 4.8 auf der 6er Skala 0.2 Punkte unter dem Zielwert. Dies kann mit Herausforderungen im Umgang mit der Pandemie, Personalausfällen etc. zusammenhängen. Im Vergleich mit dem externen Benchmark (Öffentliche Organisationen 4.6, Expertenorganisationen mit Forschungsbezug 4.8) ist die Arbeitszufriedenheit der MA der FSB gleich hoch oder höher.</p>

	<p>KEZ 14: Die KEZ zur <b>Zufriedenheit der MA mit Entwicklungsmöglichkeiten</b> ist seit Jahren stabil, leicht unter dem Zielwert. Im Vergleich mit dem externen Benchmark (4.2, 4.7) jedoch ist die MA-Zufriedenheit an der FSB mit Entwicklungsmöglichkeiten höher.</p>		<p>KEZ 35: Die KEZ zur <b>Einsatzplanung</b> wurde neu formuliert. Sie liegt mit 4.7 knapp unter dem angestrebten Wert. Verschiedene Personalausfälle aufgrund der Covid-19-Pandemie haben allenfalls die diesbezügliche Zufriedenheit der MA etwas getrübt. Hier gilt es, die MA zur Erstellung der Einsatzplanung weiterhin kontinuierlich und umfassend zu informieren.</p>
	<p>KEZ 38: Die KEZ zur <b>Zufriedenheit der MA mit der Kommunikation/Information</b> hat im SJ 2021/2022 den gleich hohen Wert erreicht wie im Vorjahr. Das ist sehr erfreulich, da die Kommunikation rund um die Covid-19-Pandemie grosse Herausforderungen für die GL mit sich brachte und viele Ressourcen gebunden hat.</p>		<p>KEZ 39: Die Kennzahl zum <b>Medienecho</b> wurde im Zuge der Überarbeitung neu formuliert. Sie hat wie erwartet einen höheren Wert erzielt als in den Vorjahren und fast das Doppelte des Zielwerts erreicht. Dieser Trend zeigt, dass Schulen die Evaluationsergebnisse zunehmend für ihre Kommunikation gegen aussen nutzen. Bei gleichbleibender Tendenz soll der Zielwert in Zukunft erhöht werden.</p>

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse

Dieses Kriterium fokussiert jene Ergebnisse im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Organisation bezüglich:

- a) Der Fähigkeit, ihren Zweck zu erfüllen, die Strategie umzusetzen und nachhaltigen Nutzen zu schaffen
- b) Der Fitness für eine erfolgreiche Zukunft

Kennzahlen und Beschreibungen			
 <p><b>2. Kontinuierliche Weiterentwicklung und Transformation durch Projekte und Entwicklungsvorhaben</b></p>	<p>KEZ 2: Die KEZ 2 zur <b>Weiterentwicklung der FSB durch Projekte und Entwicklungsvorhaben</b> zeigt einen positiven Trend; sie hat den Zielwert von 5 deutlich übertroffen und ist im Vergleich zu den Vorjahren markant gestiegen. Sie visualisiert, dass im Schuljahr 2021/2022 zehn Entwicklungsvorhaben abgeschlossen werden konnten. Viele davon standen im Zusammenhang mit der Entwicklung des Evaluationszyklus 2021-2026, weshalb die Anzahl Entwicklungsvorhaben in den nächsten Jahren eher wieder sinken wird. Der Zielwert wird deshalb so belassen.</p>	 <p><b>3. Kontinuierliche Weiterentwicklung und Transformation durch Verbesserungsmaßnahmen</b></p>	<p>KEZ 3: Die KEZ zur <b>kontinuierlichen Weiterentwicklung durch Verbesserungsmaßnahmen</b> hat erneut einen erfreulich hohen Wert erreicht. Sie bestätigt die aktive Mitarbeit des ganzen Fachstellenteams an der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Transformation der Organisation. Einige Vorschläge waren verbunden mit der Umsetzung des Evaluationszyklus 2021-2026. Voraussichtlich wird sich das Ergebnis nach Implementierung des Zyklus auf der Zielwertebene stabilisieren, weshalb wir diese Zielvorgabe momentan so belassen.</p>
 <p><b>10. Fluktuation bei allen Mitarbeitenden</b></p>	 <p><b>11. Fluktuation bei Evaluationfachpersonen</b></p>	<p>KEZ 10 und 11: Die KEZ 10 wurde im Rahmen der Überarbeitung differenziert. Die <b>Personalfluktuaton</b> wird neu und rückwirkend mit den KEZ 10 und 11 erhoben. Diese Anpassung fusst auf dem Feedback-Bericht 2018. Die Fluktuation bei allen MA wie auch bei den Evaluationsfachpersonen ist in Kalenderjahren 2021 und 2022 deutlich zurückgegangen. Sie liegt nun im angestrebten Zielbereich. Nicht allen Neueintritten sind Austritte vorausgegangen. Dies beispielsweise, weil der Stellenplan erweitert werden konnte und weil eine MA intern in die GL gewechselt hat. Der Rückgang von Austritten stabilisiert aktuell die Organisation FSB spürbar. Mit den anstehenden Pensionierungen werden diese KEZ phasenweise wieder etwas ansteigen.</p>	



<p><b>12. Anteil Mitarbeitende mit mindestens 5-jähriger Anstellungsdauer</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>55%</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>52%</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>51%</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>40%</td></tr> <tr><td>2022/23</td><td>39%</td></tr> <tr><td>2023/24</td><td>-</td></tr> <tr><td>2024/25</td><td>-</td></tr> <tr><td>2025/26</td><td>-</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	55%	2019/20	52%	2020/21	51%	2021/22	40%	2022/23	39%	2023/24	-	2024/25	-	2025/26	-	<p>KEZ 12: Der prozentuale Anteil an <b>MA, welche länger als 5 Jahre an der FSB tätig sind</b>, bewegt sich mit 40.0 % deutlich unter dem Zielwert. In den letzten 2 Jahren wurden viele neue MA angestellt. Die FSB macht gut qualifizierte Berufsleute noch besser, während das Schulfeld nach solchen Profilen sucht, was in der Folge eine Rückkehr von MA in die Schulen mitunter fördert. Die Weiterentwicklung der Berufsleute kann auch als Qualitätsmerkmal der FSB betrachtet werden (vgl. Strategie «Evaluation 21»). Die FSB strebt nach wie vor an, dass mind. 50 % der MA 5 Jahre oder mehr an der FSB angestellt sind. Prospektiv sollte dieser Zielwert erreicht werden, weil in den letzten beiden Jahren die Fluktuation deutlich abgenommen hat.</p>	<p><b>15. Weiterbildungsaufwände je VZE</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Betrag in CHF</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>600</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>1150</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>1150</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>1000</td></tr> <tr><td>2022/23</td><td>500</td></tr> <tr><td>2023/24</td><td>-</td></tr> <tr><td>2024/25</td><td>-</td></tr> <tr><td>2025/26</td><td>-</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Betrag in CHF	2018/19	600	2019/20	1150	2020/21	1150	2021/22	1000	2022/23	500	2023/24	-	2024/25	-	2025/26	-	<p>KEZ 15: Der durchschnittliche <b>Weiterbildungsaufwand je VZE</b> ist im Jahr 2022 deutlich gesunken. Dieser Wert kann damit begründet werden, weil die Kosten für den CAS Schulqualität, welcher von allen neuen und von einzelnen erfahrenen MA besucht wird, über die Mitarbeit der GL-Mitglieder am CAS abgegolten wird. Ausserdem wurden im Jahre 2022 vermehrt Tagungen besucht als länger andauernde WB mit Zertifikat. Darüber hinaus waren die Kosten für externe Dozierende im Jahr 2022 eher tief, weil nur ein Teamtag stattfand. Das wird sich in den kommenden Jahren wieder ändern.</p>
Jahre	Prozentuale Relation																																						
2018/19	55%																																						
2019/20	52%																																						
2020/21	51%																																						
2021/22	40%																																						
2022/23	39%																																						
2023/24	-																																						
2024/25	-																																						
2025/26	-																																						
Jahre	Betrag in CHF																																						
2018/19	600																																						
2019/20	1150																																						
2020/21	1150																																						
2021/22	1000																																						
2022/23	500																																						
2023/24	-																																						
2024/25	-																																						
2025/26	-																																						
<p><b>16. Anzahl Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Anzahl</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>36</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>24</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>31</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>38</td></tr> <tr><td>2022/23</td><td>-</td></tr> <tr><td>2023/24</td><td>-</td></tr> <tr><td>2024/25</td><td>-</td></tr> <tr><td>2025/26</td><td>-</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Anzahl	2018/19	36	2019/20	24	2020/21	31	2021/22	38	2022/23	-	2023/24	-	2024/25	-	2025/26	-	<p>KEZ 16: Die KEZ zu den <b>Austauschtreffen mit relevanten Partnerorganisationen</b> hat den Zielwert und auch das Ergebnis des Vorjahres erneut deutlich übertroffen. Es zeigt sich, dass die FSB mittlerweile mit verschiedenen Partner*innen einen intensiven und wiederkehrenden Austausch pflegt. Viele Austauschtreffen standen in Zusammenhang mit der Strategieentwicklung. Ausserdem hat sich aufgrund dem Aussetzen von Austauschtreffen während der Covid-19-Pandemie ein gewisser Nachholbedarf gezeigt, was den erneuten Anstieg dieser KEZ mitbegründen könnte. Erfreulich ist für die GL, dass mittlerweile vermehrt auch die Partnerorganisationen die FSB für einen Austausch anfragen. Dies macht deutlich, dass die FSB ihrem Strategieziel «Etablierung der FSB als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsentwicklung im System der Educational Governance des Kantons Zürich» schrittweise näher kommt. Eine Anpassung des Zielwertes wird geprüft.</p>																				
Jahre	Anzahl																																						
2018/19	36																																						
2019/20	24																																						
2020/21	31																																						
2021/22	38																																						
2022/23	-																																						
2023/24	-																																						
2024/25	-																																						
2025/26	-																																						

	<p><b>KEZ 19: Der Zeitaufwand je Evaluation ist im SJ 2021/2022 gestiegen</b>, was zum grössten Teil mit dem neuen Evaluationszyklus und der Umsetzung des IWO zu erklären ist. Es schlägt sich auch nieder, dass es in diesem Jahr viele Wechsel in den Evaluationsteams gegeben hat, was viel Mehraufwand generierte. Ebenso spürbar im Zeitaufwand waren die Einführung der vielen neuen Mitarbeitenden und die vereinzelt Langzeitabwesenheiten. Die GL geht davon aus, dass der Zeitaufwand je Evaluation mit Zunahme der Erfahrung mit dem neuen Zyklus sinken wird.</p>		<p><b>KEZ 20: Die KEZ zur Differenz bei Doppelbeobachtungen von Unterricht hat mit 0.38 eine Bestmarke erzielt.</b> Dies ist umso erfreulicher, weil im SJ 2021/2022 erstmals das neue Beobachtungsinstrument «INSULA» eingesetzt wurde. Mit der umfassenden Schulung der MA und der hohen Aufmerksamkeit, die auf die Entwicklung des Instrumentes gerichtet wurde, konnte ein wichtiger Beitrag zur Eichung der Unterrichtsbeobachtung geleistet und die Qualität der Unterrichtsbeobachtung weiterentwickelt werden.</p>
<p><b>KEZ 21-24: Seit dem SJ 2021/2022 werden die KEZ zum Nutzen der Evaluationsergebnisse gemäss Hinweis aus dem HF 6 segmentiert resp. differenziert:</b> Neu – und auch rückwirkend auf die letzten drei Jahre – sind die Ergebnisse der KEZ zum Nutzen der Evaluationsergebnisse aus Sicht der Schulbehörden für die Regel- und Sonderschulen separat ausgewiesen. Die Ergebnisse der KEZ 21-24 erreichten allesamt die angestrebten Zielwerte von 3.5 (5er Skala) deutlich. Dies ist mit Blick auf die Umsetzung des Evaluationszyklus 2021-2026 mit all seinen Entwicklungen (angepasster Qualitätsrahmen FSB, veränderte Unterrichtsbeobachtung, IWO, Management Summary) und das Strategieziel 3 «Nutzenorientierte und ressourcenbewusste Gestaltung des Evaluationsverfahrens» sehr erfreulich. Eine Erhöhung der Zielwerte wird im Rahmen der nächsten Kennzahlenreviews geprüft.</p>			

<p><b>29. Nutzung Angebot Individualfeedback durch KLP (Klassenlehrperson)</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018/19</td> <td>~65%</td> </tr> <tr> <td>2019/20</td> <td>~65%</td> </tr> <tr> <td>2020/21</td> <td>~68%</td> </tr> <tr> <td>2021/22</td> <td>~55%</td> </tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	~65%	2019/20	~65%	2020/21	~68%	2021/22	~55%	<p><b>KEZ 29: Die KEZ zur Nutzung des Angebots Individualfeedback durch Klassenlehrpersonen ist im SJ 2021/2022 etwas tiefer ausgefallen und hat den Zielwert von 60 % erstmals nicht erreicht. Dieser Rückgang kann mit technischen Schwierigkeiten im Zusammenhang mit dem Individualfeedbacks bei Tagesschulen begründet werden. Mittlerweile konnte diese Probleme behoben werden.</b></p>	<p><b>30. Anteil der Schulen mit Fokusevaluationen</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018/19</td> <td>~25%</td> </tr> <tr> <td>2019/20</td> <td>~30%</td> </tr> <tr> <td>2020/21</td> <td>~20%</td> </tr> <tr> <td>2021/22</td> <td>~25%</td> </tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	~25%	2019/20	~30%	2020/21	~20%	2021/22	~25%	<p><b>KEZ 30: Mit 25 % Anteil Schulen mit Fokusevaluations ist diese KEZ im Vergleich zum letzten Jahr in diesem Jahr wieder gestiegen. Das ist mit Blick auf die verbundenen mit dem Evaluationszyklus 2021-2026 neu entwickelten Fokusthemen ein erfreuliches Resultat. Dennoch liegt dieser Wert unter dem angestrebten Zielwert. Gemäss Feedbacks haben viele Schulen kein Fokusthema gewählt aufgrund der aktuell grossen Belastungen wie Covid-19 Pandemie, Ukraine-Krieg etc.</b></p>
Jahre	Prozentuale Relation																						
2018/19	~65%																						
2019/20	~65%																						
2020/21	~68%																						
2021/22	~55%																						
Jahre	Prozentuale Relation																						
2018/19	~25%																						
2019/20	~30%																						
2020/21	~20%																						
2021/22	~25%																						
<p><b>31. Anteil der Schulen mit zusätzlichen (schuleigenen) Items</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018/19</td> <td>~18%</td> </tr> <tr> <td>2019/20</td> <td>~20%</td> </tr> <tr> <td>2020/21</td> <td>~22%</td> </tr> <tr> <td>2021/22</td> <td>~8%</td> </tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	~18%	2019/20	~20%	2020/21	~22%	2021/22	~8%	<p><b>KEZ 31: Der Anteil der Schulen von Regelevaluationen mit <b>zusätzlichen (schuleigenen) Items</b> liegt erstmals unter dem Zielwert von 10 %. Mögliche Gründe sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Neue schriftliche Befragung umfasst bereits die wesentlichen Themen der Schulen</li> <li>- Hohe Belastungen der Schulen im SJ 2021/2022</li> <li>- Aufgrund der Pandemie weniger umgesetzte Projekte und damit weniger Bedürfnis nach schuleigenen zusätzlichen Items</li> </ul> <p>Der weitere Verlauf dieser Kennzahl muss beobachtet und gegebenenfalls soll eine Senkung des Zielwertes diskutiert werden.</p>	<p><b>32. Anzahl gehaltene Referate</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Anzahl</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2018/19</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>2019/20</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>2020/21</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>2021/22</td> <td>13</td> </tr> </tbody> </table>	Jahre	Anzahl	2018/19	11	2019/20	6	2020/21	9	2021/22	13	<p><b>KEZ 32: Die KEZ zur <b>Anzahl gehaltener Referate</b> hat seit dem SJ 2018/2019 einen Höchstwert erzielt. Dies zeigt die aktive Mitwirkung der FSB an Austauschtreffen mit Partnerorganisationen. Ein gewisser Nachholeffekt aufgrund der Covid19-Pandemie ist möglich.</b></p>
Jahre	Prozentuale Relation																						
2018/19	~18%																						
2019/20	~20%																						
2020/21	~22%																						
2021/22	~8%																						
Jahre	Anzahl																						
2018/19	11																						
2019/20	6																						
2020/21	9																						
2021/22	13																						

<p>33. Anzahl FSB-Befragungsdienstleistungen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Anzahl</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>5</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>6</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>7</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>5</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Anzahl	2018/19	5	2019/20	6	2020/21	7	2021/22	5	<p>KEZ 33: Die KEZ zur <b>Anzahl Befragungsdienstleistungen</b> hat den Zielwert just erreicht. Bisher konnte diese trotz vermehrter Werbung (vgl. HF 20) nicht erhöht werden. Möglicherweise haben die Schulen diese Dienstleistung aufgrund der aktuellen Belastungen im SJ 2021/2022 weniger in Anspruch genommen.</p>	<p>36. Durchschnittliche Rücklaufquoten schriftliche Befragung Eltern</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>80%</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>80%</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>82%</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>75%</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	80%	2019/20	80%	2020/21	82%	2021/22	75%	<p>KEZ 36: Der <b>Rücklauf der schriftlichen Elternbefragung</b> liegt erstmals wieder leicht unter dem Zielwert von 80 %. Allenfalls haben Eltern von Schulen, bei denen die schriftliche Befragung aufgrund der Covid-19-Pandemie ein zweites Mal durchgeführt werden musste, diese nicht mehr ausgefüllt. Generell kann festgehalten werden, dass ein Rücklauf von über 70 % nach wie vor ein sehr guter Wert ist. Es gilt, diese KEZ weiter zu beobachten.</p>
Jahre	Anzahl																						
2018/19	5																						
2019/20	6																						
2020/21	7																						
2021/22	5																						
Jahre	Prozentuale Relation																						
2018/19	80%																						
2019/20	80%																						
2020/21	82%																						
2021/22	75%																						
<p>37. Durchschnittliche Rücklaufquoten schriftliche Befragungen Lehrpersonen</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Jahre</th> <th>Prozentuale Relation</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2018/19</td><td>90%</td></tr> <tr><td>2019/20</td><td>95%</td></tr> <tr><td>2020/21</td><td>90%</td></tr> <tr><td>2021/22</td><td>90%</td></tr> </tbody> </table>	Jahre	Prozentuale Relation	2018/19	90%	2019/20	95%	2020/21	90%	2021/22	90%	<p>KEZ 37: Die KEZ zum <b>Rücklauf der schriftlichen Lehrpersonen-Befragung</b> ist leicht tiefer im Vergleich mit den Vorjahren. Er liegt jedoch – im Gegensatz zu jenem der Elternbefragung – immer noch deutlich über dem Zielwert.</p>												
Jahre	Prozentuale Relation																						
2018/19	90%																						
2019/20	95%																						
2020/21	90%																						
2021/22	90%																						



Business  
Excellence

Swiss Association for Quality

## Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Erläuterung
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
argev	Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen (Netzwerk der kantonalen Schulevaluationsstellen)
BI	Bildungsdirektion des Kantons Zürich
BKV	Bildungsrätliche Kommission Volksschule
C2E	Committed to Excellence
CAS	Certificate of Advanced Studies
CL	Checkliste
DeGEval	Deutsche Gesellschaft für Evaluation
EFQM	European Foundation for Quality Management
FSB	Fachstelle für Schulbeurteilung
GL	Geschäftsleitung
GS BI	Generalsekretariat der Bildungsdirektion des Kantons Zürich
HF	Handlungsfeld aufgrund des Assessmentberichts R4E 2018
HfH	Interkantonale Hochschule für Heilpädagogik Zürich
IWO	Impuls-Workshop
KEZ	Kennzahl
KVM	Kontinuierliches Verbesserungsmanagement
LTG DM	Leitung Datenmanagement
LTG FSB	Leitung Fachstelle für Schulbeurteilung
LTG IDS	Leitung Interne Dienste und Sekretariat
LTG QM	Leitung Qualitätsmanagement
MA	Mitarbeitende
MB	Merkblatt
PHZH	Pädagogische Hochschule Zürich
R4E	Recognised for Excellence
SJ	Schuljahr
SL	Schulleitung
SPF	Schulpflege, gewählte lokale Aufsichtsbehörde
VG	Vorgesetzte Person
VSG	Volksschulgesetz des Kantons Zürich



Business  
Excellence

Swiss Association for Quality

## Anhänge

- A Strategie «Evaluation 21»  
mit strategischen Grundsätzen und Zielen, inkl. Vision, Mission und Leitbild
- B Handlungsfelder und ihre Umsetzung seit 2018