



EFQM Anerkennung 2023

Handlungsfelder und ihre Umsetzung seit 2018

Das vorliegende Dokument führt die **Handlungsfelder** auf, die im Nachgang zur **EFQM Anerkennung für Excellence im Juli 2018** von der Fachstelle für Schulbeurteilung (FSB) aus dem Assessmentbericht abgeleitet und in der Folge bearbeitet worden sind¹.

Handlungsfelder

- 1² Aufbau eines erkennbaren strukturierten **inhaltlichen Benchmarkings für die Kernprozesse der FSB** (Evaluation, Evaluation Sonderschulen und Selbstevaluation), um die Leistungen der FSB mit den Leistungen von relevanten besten Organisationen vergleichen, um von deren Stärken zu lernen und allenfalls in die Prozesse der FSB aufzunehmen.
- 2 **Abstände der Kennzahlenreviews verkürzen** oder ausführlichere Begründung geben, weshalb die Beobachtung der Entwicklung der FSB nicht in einem kürzeren Rhythmus erfolgt.
- 3 **Relevante Technologien zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit** von Prozessen, Projekten oder der Organisation beobachten, bewerten und innerhalb der FSB umsetzen. Dies betrifft insbesondere die Ausschöpfung der Möglichkeiten der Digitalisierung und der Automatisierung.
- 4 Es gibt einige **Kennzahlen** respektive **Zielwerte**, welche noch nicht genügend begründet sind oder zu wenig klar einer **Ursachen-Wirkungskette** folgen.

Mögliche Massnahmen:

- Zuordnung der Kennzahlen in die Prozesskategorien auf Folgerichtigkeit überprüfen und Zielwerte durchgängig schlüssig begründen.
- Kennzahlen-Cockpit: Bezug von Kennzahlen zu den strategischen Zielen transparenter ausweisen.

¹ Weitere Details zu Art und Zeitpunkt der Umsetzung werden in der Tabelle «Planung und Umsetzung Handlungsfelder R4E 18» nachgewiesen.
² Die Nummerierung der Handlungsfelder (HF) wird im vorliegenden Dokument sowie in der Bewerbung 2023 verwendet.



- 5 Nur wenige **Kennzahlen der FSB** werden mit relevanten Organisationen innerhalb der Schweiz oder dem Ausland im Sinne eines **Benchmarkings** verglichen, um daraus Erkenntnisse zu erlangen, welche für die Entwicklung der FSB gezielt genutzt werden könnten.
- 6 **Ergebnisse stärker segmentieren**, so dass detailliertere Aussagen möglich sind.
- 7 **Massnahmen zur Verbesserung von Ergebnissen** mit mehrheitlich negativem Trend bzw. mangelnder Zielerreichung über die letzten vier Messpunkte **ableiten**.
- 8 **Abbildung des ethischen und sozialen Gedankenguts der Geschäftsleitung** in den normativen oder strategischen Dokumenten.
- 9 **Transparenz des Risikomanagements optimieren** (bspw. ausweisen, welche Eigner den Risiken mit besonderer Aufmerksamkeit zugewiesen sind und welches dessen Aufgaben sind).
- 10 Klarer ausweisen, in welcher Form ein **regelmässiges Review des Managementsystems** erfolgt.
- 11 Anpassung bzw. **Überarbeitung des Strategieprozesses**.
- 12 **Verteilung der Projekte und Vorhaben ausserhalb der angestammten Tätigkeit der Mitarbeitenden überprüfen** (auch bisher erledigte Arbeiten berücksichtigen, um Überlastung einzelner Mitarbeitenden zu vermeiden).
- 13 Erläutern, auf welcher **strategischen Basis** die Auswahl der **unterstützungswürdigen Weiterbildungen** erfolgt.
- 14 Eine auf die Strategie abgestimmte **Personalplanung** sowie eine **detaillierte Einarbeitungs- und Einsatzplanung** analog des Kernprozesses Evaluation **auch für die restlichen Prozesse** erarbeiten.
- 15 **Strategie zur Personalentwicklung** der in den Supportprozessen involvierten Mitarbeitenden erarbeiten.
- 16 Aussage zur **Umsetzung und Wirkung des eingeführten Projektcontrollings**.
- 17 Aussage zur **Umsetzung und Wirkung des eingeführten Wissensmanagementkonzeptes**.
- 18 Festhalten, auf welcher Grundlage die **unterschiedlichen Detaillierungsgrade der Prozesse** festgelegt wurden oder Angleichung des Spezifikationsniveaus der Prozesse.
- 19 Einführung eines **systematischen Prozessreviews** im Sinne der Prüfung möglicher auch disruptiver Prozessoptimierungen.
- 20 Erarbeitung eines gezielten Vorgehens zur **Vermarktung der Dienstleistung Selbstevaluation**.



- 21 **Sinkende Zielwerterreichung der Kennzahl Zeitaufwand Evaluation** zur Messung der Effizienz des Prozesses in internen Teamfeedbacks **thematisieren**.
- 22 Systematik aufzeigen, mit welcher die **Beziehungen zu den Kunden zwischen den Evaluationsterminen** gepflegt wird.
- 23 Definition einer **Kennzahl** zur Messung des Prozesses «Generieren von Steuerungswissen».



Entwicklungen seit 2018

Nachfolgend sind alle **wesentlichen Entwicklungen** der FSB aufgeführt, welche seit der EFQM Anerkennung für Excellence im Juli 2018 erreicht worden sind. Sie umfassen die Umsetzung der oben aufgeführten, aus dem Assessment-Bericht abgeleiteten **Handlungsfelder** sowie darüber hinaus **weitere Entwicklungen** der FSB. Sie sind den Ausrichtungs- und Realisierungskriterien des EFQM-Modells 2022 zugeordnet und stellen den Bezug zu den Zielen der **Strategie «Evaluation 21»** her.

	Zweck, Vision und Strategie	Organisationskultur und Organisationsführung	Interessengruppen einbinden	Nachhaltigen Nutzen schaffen	Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	Umsetzung Handlungsfeld ³	Strategieziel «Evaluation 21» ⁴
Entwicklung der Strategie «Evaluation 21» mit strategischen Grundsätzen Funktionsverständnis, Vision, Mission, Leitbild und Zielsetzungen unter Einbezug der Mitarbeitenden und relevanter Interessengruppen des Ecosystems; Darstellung und Dokumentation des Strategieprozesses	X	X	X			8 11	
Vertiefung der strategischen Grundsätze, des Führungsverständnisses und des Verständnisses der FSB als lernende Organisation mit dem Gesamtteam	X	X	X		X	8	
Definition von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereichen der FSB in der Ausführung ihres Auftrags unter Wahrung der fachlichen Unabhängigkeit innerhalb der Bildungsdirektion	X		X				❶
Aktualisierung und Umsetzung des Stakeholder- sowie des Kommunikationskonzepts	X		X			22	❶

³ Handlungsfeld, abgeleitet aus dem Assessment-Bericht zur EFQM Anerkennung für Excellence, Juli 2018

⁴ Nummerierung entspricht derjenigen der Ziele der Strategie «Evaluation 21», Juli 2019



	Zweck, Vision und Strategie	Organisationskultur und Organisationsführung	Interessengruppen einbinden	Nachhaltigen Nutzen schaffen	Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	Umsetzung Handlungsfeld ³	Strategieziel «Evaluation 21» ⁴
Aktualisierung des Partnerschaftskonzepts , Ausbau und Systematisierung der externen Kommunikation und Zusammenarbeit	X		X			22	1
Intensivierung des Austauschs mit vergleichbaren Organisationen zum Zweck des inhaltlichen Benchmarks von Kernprozessen (argev, Kodex, Qualitätsagentur Bayern, IfBQ Hamburg, DeGEval Arbeitskreis Schulen).	X		X	X	X	1	1
Durchführung der internationalen Fachtagung des «Netzwerks Schulentwicklung»			X		X		1
Durchführung der Fachtagung «Schulen auf Kurs» in Kooperation mit der PH Zürich			X		X		1
Entwicklung neuer Angebote zur Etablierung der FSB als Kompetenzzentrum für Schul- und Unterrichtsqualität (z. B. «Zürcher Werkstatt für Schul- und Unterrichtsqualität» (Umsetzung ab SJ 2023/2024), «Themenpapiere», «Ergebnisdarstellung auf Gemeinde- und Schulkreisebene»); Erweiterung der Kundenbeziehung über die Evaluation hinaus	X		X	X		22	1
Systematische Promotion des Angebots «Befragungsdienstleistungen» (Selbstevaluation): Hinweis in Informationsbroschüre, an Austauschtreffen mit Partnerorganisationen, bei Feedback-Gesprächen mit Schulführungsverantwortlichen, bei Inputs in Weiterbildungsangeboten; Schaffen der Rahmenbedingungen für ausserkantonale Aufträge		X	X	X	X	20 22	1
Formulierung des Qualitätsmanagementkonzepts zur systematischen Darstellung aller Elemente		X		X	X	10 16 19	



	Zweck, Vision und Strategie	Organisationskultur und Organisationsführung	Interessengruppen einbinden	Nachhaltigen Nutzen schaffen	Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	Umsetzung Handlungsfeld ³	Strategieziel «Evaluation 21» ⁴
Überarbeitung des Funktionendiagramms zur Ausrichtung auf das EFQM-Modell 2022		X				10	
Aktualisierung und Differenzierung des Risikomanagementkonzepts ; Einführung halbjährlicher Reviews		X			X	9	
Review und Anpassung der Prozesslandkarte sowie der Management-, Kern- und Supportprozesse	X	X			X	10 18 19	
Überprüfung und Aktualisierung der Kennzahlen (Grundsatz, Definition, Zuordnung zu Prozessen, Erhebung, Cockpit, Reviewprozess, Benchmarking, Massnahmenplanung)	X	X			X	2 4 5 6 7	
Differenzierung der Kennzahlen zur Erhebung der Vermittlung von Steuerungswissen auf Einzelschul- sowie Systemebene		X			X	23	
Pflege der Eignerschaft von Prozessen und Dokumenten zu deren Qualitätssicherung		X			X	10	
Optimierung des Projektcontrollings durch Überprüfung des Projektverlaufs und -erfolgs in Geschäftsleitung und Personalbefragung	X			X	X	16	
Einrichtung einer teaminternen Wissensbörse zur Stärkung des Wissensmanagements			X		X	17	
Erarbeitung des Qualitätsrahmens FSB 2021-2026 (Qualitätsprofil Regelschulen, Qualitätsprofil Sonderschulen, Schwerpunkt Bildungsrat, Fokusthemen)				X	X		2
Definition des Evaluationsprozesses 2021-2026 (inkl. Definition von erreichbaren Zielwerten für Arbeitsaufwand)		X	X	X	X	21	5 5 5



	Zweck, Vision und Strategie	Organisationskultur und Organisationsführung	Interessengruppen einbinden	Nachhaltigen Nutzen schaffen	Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	Umsetzung Handlungsfeld ³	Strategieziel «Evaluation 21» ⁴
Stärkung der zielorientierten Vorbereitung der Schule auf die Evaluation (z. B. Überprüfung und Verschlankeung Portfolio, Konzept «Entwicklungsreflexion»)					X		4
Überprüfung und Aktualisierung des thematischen Angebots (Überarbeitung der Fokusthemen, Evaluation von Tagesschulen)				X	X		5
Entwicklung der Methoden und Instrumente für den Evaluationszyklus 2021-2026		X	X	X	X		6
Aktive Mitwirkung im argev-Projekt «Qualifizierung in der Unterrichtsbeurteilung» zur Entwicklung des Instrumentariums «INSULA»					X		1 6
Inhaltliche, strukturelle und gestalterische Überarbeitung der mündlichen und schriftlichen Ergebnisdarstellung				X	X		
Stärkung des Entwicklungsnutzens der Evaluation (Konzept «Entwicklungsanstoss», Design «Impuls-Workshop»); Verlängerung der Zusammenarbeitsperiode mit der Schule	X		X	X		22	7
Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle		X				12	8
Aktualisierung der Sollstundenplanung (Jahresarbeitszeit) für Evaluationsfachpersonen, Systematisierung und jährliches Review der Arbeitszeitanalyse		X	X			21	8
Bezeichnung möglicher Zusatzaufgaben für Evaluationsfachpersonen; Übertragung der Zusatzaufgaben und -verantwortung; Anpassung der Stellenbeschreibungen		X	X		X	12	9



	Zweck, Vision und Strategie	Organisationskultur und Organisationsführung	Interessengruppen einbinden	Nachhaltigen Nutzen schaffen	Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben	Umsetzung Handlungsfeld ³	Strategieziel «Evaluation 21» ⁴
Beteiligung an Weiterbildungen , welche das Erreichen der strategischen Ziele der FSB unterstützen (FSB als Kompetenzzentrum, FSB als attraktive Arbeitgeberin)	X	X	X		X	13	⑩
Klärung und Erweiterung der Aufgabenbereiche des Sekretariatsteams		X	X		X	12 15	⑩
Systematisierung der Personaleinführung und -entwicklung bei GL-Mitgliedern und Sekretariatsmitarbeitenden		X			X	13 14 15	⑩
Differenzierung des Rekrutierungsverfahrens für Evaluationsfachpersonen durch Einführung eines Assessment Centers mit externer Beteiligung		X			X		⑩
Konzeption und Durchführung des CAS Schulqualität gemeinsam mit der PH Zürich		X		X	X		⑩
Regelung und Ressourcenzuweisung bei der Fachbegleitung von Evaluationsfachpersonen		X			X		⑩
Förderung der betrieblichen Gesundheit (Einrichtung Ruheraum, Massage, Yoga; Entlastungsmöglichkeiten beim Evaluationsbesuch durch Hotelübernachtungen)		X	X		X		
Mehrjahresplanung in der Weiterentwicklung des Datenmanagementsystems DataM					X	3	⑩
Digitalisierung und Vereinfachung von wiederkehrenden Prozessen (e-Portfolio, Scanning, Berichterstattung, Ergebnisdarstellung der schriftlichen Befragung)				X	X	3	⑩
Verbesserung der digitalen Schnittstellen zum Informationsaustausch zwischen Schulen und FSB (Modernisierung UI, Portal FSB)	X		X	X	X	3 22	⑩