Kantonsschule Rychenberg
Langgymnasium und Fachmittelschule

Rychenbergstrasse 110
8400 Winterthur
Telefon +41 52 244 04 04
sekretariat@krw.ch
www.krw.ch

Qualitätsentwicklung an der Kantonsschule Rychenberg

Juni 2024

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis 2
1 Grundlagen 4
1.1 Präambel 4
1.2 Was ist schulische Qualitätsentwicklung? 4
1.3 Gesetzliche Grundlagen 4
1.4 Kantonale Vorgaben 5
1.4.1 Leitgedanken 5
1.4.2 Prozess der Qualitätsarbeit 5
1.4.3 Handlungsebenen 5
1.4.4 Untersuchungsperspektiven 6
1.4.5 Qualitätselemente 6
2 Elemente 7
2.1 Ebene Individuum 7
2.1.1 Lehrpersonen 7
2.1.2. Schulleitung 9
2.2 Ebene Schule 10
2.2.1 Leitbilder und Qualitätsansprüche 10
2.2.2 Mehrjahresplanung 12
2.2.3 Interne Evaluation 12
2.2.4 Externe Schulevaluation 13
2.2.5 Personalführung und -entwicklung 14
2.3 Kanton 16
2.3.1 Kantonale Ziele 16
2.3.2 Bildungsmonitoring und Systemevaluationen 16
2.3.3 Bildungscontrolling 17
3 Instrumente 18
3.1 Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung 18
3.2 Qualitätsentwicklungskommission der KRW 19
3.3 Kommissionsarbeit und Arbeitsgruppen der KRW 20

4 Dokumentation und Kommunikation 22
4.1 Dokumentation 22
4.2 Kommunikation 22
4.3 Archiv 23
4.4 Datenschutz und Zugriffsbestimmungen 23
5 Weiterführende Literatur 23
5.1 Bildungsdirektion Kanton Zürich 23
5.2 zem ces 24
5.3 Wissenschaft 24

1 Grundlagen

1.1 Präambel

„Oberstes Ziel von Lehrpersonen, Schulleitungen und den Bildungsbehörden ist es, den Lernenden guten Unterricht zu bieten und damit eine optimale Förderung zu ermöglichen. Das Qualitätsmanagement umfasst alle Bestrebungen und Aktivitäten, die darauf ausgerichtet sind, die Qualität der Schule systematisch zu überprüfen und weiterzuentwickeln.“[1]

Die Schulleitung der Kantonsschule Rychenberg unterstützt alle Lehrpersonen und die Mitglieder der Qualitätsentwicklungskommission in ihrem Engagement für eine Schule, die sich hohe Qualitätsansprüche setzt. Sie dankt allen für ihre Bereitschaft, die Zukunft mitzugestalten, sich weiterzubilden und Veränderungen mitzutragen.

Peter Debenjack, Nadja Regenscheit, Christian Sommer, Felix Ziegler 2024

1.2 Was ist schulische Qualitätsentwicklung?

Schulische Qualitätsarbeit beschäftigt sich laut dem ersten Präambelzitat aus dem *Kantonalen Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II* der Bildungsdirektion Kanton Zürich mit der Entwicklung institutioneller Instrumente zur Wahrung und Förderung guter Bildungsarbeit an den Schulen. Diese Bildungsarbeit wird aus der Perspektive verschiedener Akteure in strukturellen Zugängen wie Planung, Steuerung, Reflexion und Systementwicklung untersucht, damit allfällige Schwächen überwunden und Stärken aufgebaut werden können. Es wirken die Vorstellungen und Ziele aller am Bildungsprozess beteiligten Akteure zusammen, wobei die politischen Behörden einen Handlungsrahmen schaffen, in welchem Lernende, Lehrende, Schulleitungen und Aufsichtsorgane die Leistungen der Bildungsinstitution beurteilen und entwickeln[2].

1.3 Gesetzliche Grundlagen

Das kantonale Mittelschulgesetz vom 13. Juli 1999 schreibt in § 2.3 vor, dass jede Schule Massnahmen zur Qualitätssicherung zu treffen hat. Daher ist jede Mittelschule verpflichtet, ein schulinternes Qualitätsmanagement zu unterhalten. Diese schulische Qualitätsarbeit untersteht dem kantonalen Qualitätsmanagement und seinem Qualitätsentwicklungskonzept, welches das Mittelschul- und

---

[1] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Kantonales Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II*, Zürich 2021, S. 4.
[2] Literatur: N. Landwehr – P. Steiner: *Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung*, Bern: hep-Verlag, 2008.

Berufsbildungs-Amt (MBA) 2021 in einem *Kantonalen Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II*[3] veröffentlicht hat.

1.4 Kantonale Vorgaben

Im Kantonalen Rahmenkonzept wird die Qualitätsarbeit in verschiedene Handlungsebenen und Elemente gegliedert. Dadurch wird für die Qualitätsarbeit an den Einzelschulen ein verbindlicher Handlungsrahmen geschaffen.

1.4.1 Leitgedanken

Die Qualitätsentwicklung und -sicherung an Zürcher Mittelschulen stellt folgende Grundansprüche des Qualitätsmanagements in den Vordergrund[4]: 1. Die Mittelschulen sind für ihre Qualitätsentwicklung und -sicherung verantwortlich und fördern bei ihren Akteuren den Willen und die Bereitschaft, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln und zu verbessern. 2. Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder zeigen in ihrer Weiterentwicklung und stetigen Reflexion einen hohen Grad an Eigenverantwortung. 3. Die Schulen gestalten ihre Aktivitäten der Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Grundlage des kantonalen Rahmenkonzepts passend zu ihrer eigenen Schulkultur mit einer Wirksamkeit, welche bei den Lernenden spürbar wird. 4. Die Qualitätsentwicklung und -sicherung erfolgt auf den drei Ebenen Individuum, Schule und Kanton, wobei jede Ebene ihren Beitrag zur Qualitätsarbeit aufzeigt.

1.4.2 Prozess der Qualitätsarbeit

Die Qualitätsarbeit verläuft in einem Prozess, den man Qualitätskreislauf nennt[5]: Aufgrund einer themenbezogenen Standortbestimmung werden Ziele formuliert und Massnahmen abgeleitet. Die Massnahmen werden operationalisiert und umgesetzt. Nach einer Zeit, in welcher die Umsetzung Wirkung erzielt haben sollte, wird evaluiert, ob die erwünschten Ziele erreicht werden konnten. Der Kreislauf wird dadurch geschlossen, dass der ganze Prozess im Hinblick auf seine Wirksamkeit überblickt wird und allenfalls vom neuen Standort aus bestimmt wird, wie Ziele, die noch nicht erfüllt werden konnten, doch noch erreicht werden sollen.

1.4.3 Handlungsebenen

Die Qualitätsarbeit verläuft auf drei Ebenen: Die personalen Akteure, also die Lehrpersonen, die Schulleitung und das nicht unterrichtende Personal gestalten und verantworten die individuelle Arbeitstätigkeit an der Schule. Die Einzelschule

---

[3] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Kantonales Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II*, Zürich 2021, im Folgenden mit KRQ 2021 abgekürzt.
[4] KRQ 2021 S. 5.
[5] KRQ 2021 S. 6.

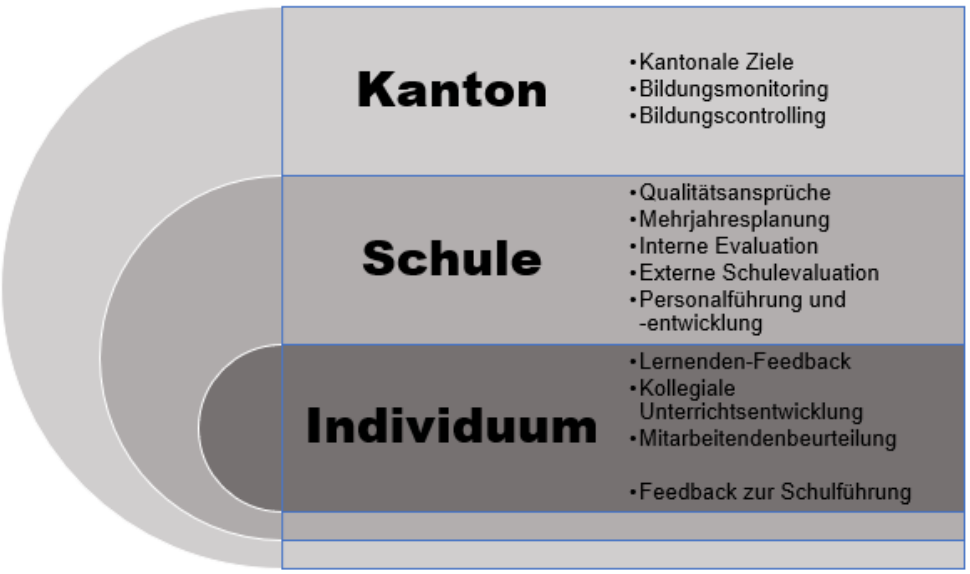
ermöglicht und fördert die Bildungsaktivität mit ihren Strukturen und Prozessen. Und das kantonale Schulsystem schafft für die Einzelschulen verbindliche Rahmenbedingungen, um eine gleichwertige Bildung sicherzustellen.

1.4.4 Untersuchungsperspektiven

Die Innensicht und die Aussensicht auf die Bildungsarbeit ergänzen sich in der Qualitätsentwicklungsarbeit auf allen drei Handlungsebenen. Dank der eigenverantwortlichen Selbststeuerung stärken die Akteure die Eigenständigkeit ihres Handelns und ihr berufliches Profil. Die Aussensicht schärft die Selbstreflexion der Akteure und sichert durch Kontrolle die Vergleichbarkeit der Qualität von Einzelschulen.

1.4.5 Qualitätselemente

Das Kantonale Qualitätskonzept gliedert die Qualitätsarbeit auf drei Handlungsebenen in elf Elementen[6]:



[6] KRQ 2021 S. 7.

Die Qualitätsarbeit wird jeweils aus der internen und der externen Perspektive betrieben.

	intern	**extern**
Individuum	Feedback	Mitarbeitendenbeurteilung
Schule	Interne Evaluation	Externe Schulevaluation
Kanton	Bildungsmonitoring	Bildungscontrolling

2 Elemente

2.1 Ebene Individuum

2.1.1 Lehrpersonen

Auf der Handlungsebene des Individuums erfüllen das Lernenden-Feedback und die Kollegiale Unterrichtsentwicklung die Funktion, dass die Lehrperson ihr Handeln selbstgesteuert entwickeln kann. Die Mitarbeitendenbeurteilung stellt dieser Selbstsicht eine kritische Aussensicht gegenüber.

Für neue Lehrpersonen an der KRW findet im Frühlingssemester ihres ersten Schuljahres eine obligatorische Informationsveranstaltung zum Thema Individualfeedback statt.

Das Individualfeedback ist in einem Dreijahreszyklus organisiert; im Rahmen dieser Zeit führt jede Lehrperson zwei Feedbacks durch. Den Lehrpersonen wird empfohlen, die Form des Feedbacks jeweils aus einem Erkenntnisinteresse abzuleiten, welches sie mit dem Feedback verfolgen. Die KRW unterscheidet grundsätzlich zwischen der Variante A, in welcher das Lernenden-Feedback und die Kollegiale Unterrichtsentwicklung miteinander verwoben sind, und der Variante B, welche beide Typen voneinander trennt; in der Variante A sind pro Zyklus zwei Feedbacks enthalten, in der Variante B wählt die Lehrperson ein Lernenden-Feedback und unabhängig davon eine Tätigkeit der Kollegialen Unterrichtsentwicklung. Die Lehrpersonen wählen in jedem Zyklus neu zwischen der Variante A «vernetztes Feedback» und der Variante B «nichtvernetztes Feedback». Kommunikations-gefässe, die ohnehin Feedback enthalten, können nicht als Feedback verbucht werden; insbesondere gemeint sind Wahlverfahren, systematische Beurteilungen, Veranstaltungen an schulischen Weiterbildungen und kollegiale Unterrichtsgefässe.

Vorgehen
Zu Beginn des dreijährigen Feedbackzyklus tragen die Lehrpersonen ihre Feedbacks bis zu den Herbstferien in eine Liste ein. Danach wird von der QEK überprüft, ob es Lehrpersonen gibt, die noch kein Feedback gefunden haben. Diese werden gegebenenfalls durch die QEK bei der Wahl ihres Feedbacks unterstützt.

Bis zum Ende des Feedbackzyklus informieren die Lehrpersonen die QEK mittels eines Formulars über die Durchführung und den Regelkreisschluss ihres Feedbacks; Inhalte, Ziele und Ergebnisse des Feedbacks werden dabei nicht kommuniziert.

Die **Variante A vernetztes Feedback** wird wie folgt durchgeführt. Die Lehrperson wählt aufgrund des Entwicklungsziels, welches sie sich individuell setzt, für einen Feedbackzyklus eine von 5 Varianten der Vernetzung von Lernenden-Feedback und Kollegialer Unterrichtsentwicklung aus. Die Wahl der Varianten steht in jedem neuen Zyklus frei, weil sie von der Fragestellung des Feedbacks abhängt. Die verschiedenen

5 Varianten des vernetzten Feedbacks

1 kollegiale Feedbackreflexion

2 kollegiale Unterrichtssequenz

3 Lektions-Lernenden-Feedback mit kollegialer Videokritik

4 Fokusgruppe

5 thematisches kollegiales Feedback

Genaueres zu diesen Feedbackvarianten findet sich im KRW-Lehrpersonen-Teams-Dokument „Erläuterungen der Feedbackmethoden“.

Die Variante B nichtvernetztes Feedback wird wie folgt durchgeführt. Die Lehrperson wählt aufgrund des Entwicklungsziels, welches sie sich individuell setzt, für einen Feedbackzyklus eine von 8 Varianten des Lernenden-Feedbacks und eine von 8 Varianten der Kollegialen Unterrichtsentwicklung aus. Die Wahl der jeweiligen Varianten steht in jedem neuen Zyklus frei, weil sie von der Fragestellung des Feedbacks abhängt.

8 Varianten des Lernenden-Feedbacks (in analoger oder digitaler Form)

1 Fragebogen

2 Videoanalyse

3 Blitzlicht

4 SWOT- oder SOFT- Analyse

5 Ratingkonferenz

6 stummer Dialog

7 Resonanzgruppe

8 Luuise

8 Varianten der Kollegialen Unterrichtsentwicklung

1 Hospitation (auch interschulisch)

2 Videoanalyse

3 Fallbesprechung (Intervision)

4 gemeinsames Unterrichtsprojekt

5 interdisziplinäre didaktische Diskussion

6 gegenseitige Vorstellung von Unterrichtseinheiten

7 gegenseitige interdisz. Demonstration wichtiger Fachthemen mit Feedback

8 Lektüre und kollegiale Diskussion didaktischer Literatur

Genaueres zu diesen Feedbackvarianten findet sich im KRW-Lehrpersonen-Teams-Dokument „Erläuterungen der Feedbackmethoden“.

2.1.2. Schulleitung

Ein regelmässiges Feedback zu Aspekten der Schulführung fördert und sichert die Führungskompetenz der Schulleitung und trägt exemplarisch zur Etablierung einer Feedbackkultur bei.[7]

Die Schulleitung holt in zwei Formen bei Lernenden und Lehrpersonen Feedback ein:

1. Im Vorfeld von Wiederwahlen führt jedes Schulleitungsmitglied ein Feedback mit den ihm zugeteilten Lehrpersonen zu seinen Arbeitstätigkeiten durch. Die Feedbackform wird durch das Schulleitungsmitglied bestimmt.

2. Im Zweijahresrhythmus plant, organisiert und evaluiert die Schulleitung nach den Herbstferien ein Feedback zu kollektiven Aspekten der Schulführung. Sie kann dazu jeweils eine andere Akteurengruppe, zum Beispiel die Kommissionspräsidien, die Fachvorstände, etc. oder weitere Interessierte einladen.

[7] KRQ 2021 S. 10.

Über beide Feedbacks wird dem Konvent berichtet.

2.2 Ebene Schule

Die Bildungsarbeit der Schule orientiert sich an einem langfristig massgebenden Schulleitbild und an mittelfristig verfolgten Qualitätsansprüchen. Die Schulentwicklung wird durch die Schulleitung in einer Mehrjahresplanung angelegt. Mit dieser Planung verbunden werden in der Verantwortung der Schulleitung interne Evaluationen durchgeführt, welche im Rahmen des schuleigenen Qualitätskonzepts und der Qualitätsansprüche einzelne thematische Schulbereiche untersuchen. Periodische Externe Schulevaluationen zu Themen, welche der Schule in ihrer Qualitätsentwicklung besonders wichtig sind, vermitteln der Schulleitung eine Aussensicht und stellen ihr Handlungsempfehlungen für die weitere Entwicklung zur Verfügung. Zur Entwicklung der Bildungsarbeit gehört auch die Personalführung und -entwicklung, in deren Rahmen die Schulleitung mit den Lehrpersonen zu deren Begleitung Mitarbeitendengespräche durchführt.

2.2.1 Leitbilder und Qualitätsansprüche

Das kantonale Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sieht vor, dass jede kantonale Mittelschule in mehreren Grundsatzerklärungen die Prinzipien ihrer institutionellen Aufgaben und Kommunikationskultur formuliert. Im **Schulleitbild** ist *die Bereitschaft bzw. der Wille zu einer verbindlichen schulinternen Zusammenarbeit* verankert[8]. Die **Qualitätsansprüche** konkretisieren die geplante Schulentwicklung zu Handlungsvorhaben, welche die Schulgemeinschaft mittelfristig fasst und nach welchen die Schule sich periodisch beurteilt[9]. Einen **Verhaltenskodex** verfasst die Schule, um die im Schulleitbild allgemeiner formulierten Verhaltensregeln zu konkretisieren[10]. Durch die Bestimmung von **Qualitätsdefiziten** werden strukturelle und personale Fehlleistungen in der Schulgemeinschaft ermittelbar[11] und dank einem schulischen

[8] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Handbuch Schulqualität*, Zürich 2011[2], Broschüre 8, Seite 5.
[9] KRQ 2021 S. 11.
[10] Auftrag des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes: Schulkontrakt 2011.
[11] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Umgang mit Qualitätsdefiziten. Anleitung zur Erarbeitung eines Defizit- und Beschwerdemanagements*, Zürich 21. 8. 2008.

Beschwerdeverfahren bei Verstössen gegen die Qualitätsansprüche[12] geregelt behandelbar.

Das **Schulleitbild** vermittelt nach innen und aussen das langfristige Wertebewusstsein einer Schulinstitution. Es informiert über den Auftrag, das Profil und die Verfahrenskultur einer Schule. Die KRW hat ihr Schulleitbild unter Einbezug aller schulischen Akteure formuliert. Es wird den neu eintretenden Personen und Gruppen jeweils verbindlich vorgestellt[13].

Die **Qualitätsansprüche** spitzen Aussagen des Leitbilds oder der geplanten Schulentwicklung in der Art zu, dass sie Handlungsvorsätze formulieren, welche die Schulgemeinschaft für wichtig, nachhaltig und umsetzbar hält. Ihre Formulierung erlaubt es, beobachtetes Verhalten an ihnen zu messen. Qualitätsansprüche werden von der Schulgemeinschaft periodisch formuliert, so dass ihre Beachtung einem mittelfristigen Qualitätsziel der Schule entspricht und ihre Evaluation nach Ablauf der Frist Entwicklungsergebnisse zeitigt[14].

Der **Verhaltenskodex** konkretisiert und kommuniziert die Regeln, welche im Schulleitbild allgemeiner formuliert sind. Er erlaubt zusätzlich zur Bestimmung allgemeiner Verhaltensnormen in der kantonalen Schulordnung, im Schulreglement und in thematischen Richtlinien der KRW eine methodische Aufmerksamkeit des einzelnen Akteurs gegenüber besonders heiklen Kommunikationsbereichen. Der Verhaltenskodex besteht wie das Schulleitbild langfristig[15].

*Ein **Qualitätsdefizit** liegt vor, wenn die* einem Akteur der Schule *übertragenen Aufgaben wiederholt nicht sorgfältig, gewissenhaft oder professionell erfüllt oder schulrelevante Normen verletzt werden, so dass der Schule Schaden entsteht.*[16] Ihre Festlegung erlaubt es, strukturelle und personale Fehlleistungen dank an der KRW eingerichteten Frühwarnsystemen zu erkennen bzw. im fortgeschrittenen Zustand durch ein schuleigenes Beschwerdeverfahren zu beheben[17].

---

[12] Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II § 2, Zürich 10. April 2005.
[13] www.krw.ch: Über uns – Leitbild.
[14] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Qualitätsansprüche. Definition und Entwicklung*, Zürich undatiert. Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – QEK – Leitbilder – Qualitätsansprüche.
[15] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – QEK – Leitbilder – Verhaltenskodex.
[16] KRW: Umgang mit Qualitätsdefiziten, Winterthur, 2016.
[17] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Qualitäts-Defizitmanagement* (Powerpointpräsentation), Zürich 21.1.2009. Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – QEK – Leitbilder – Qualitätsdefizite u. Beschwerdeverfahren.

2.2.2 Mehrjahresplanung

Die Schulleitung plant ihre Entwicklungsvorhaben vorausschauend in einer Mehrjahresplanung. Diese schafft verbindliche Grundlagen für eine koordinierte Schul- und Unterrichtsentwicklung und hilft die zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen auszurichten.[18]

An der KRW wird mit einem rollenden Planungsraster über sechs Jahre mit einem Horizonthinweis gearbeitet. Für die einzelnen Projekte wird zusätzlich eine individuelle Planungsdarstellung angelegt, welche mehr Präzision erlaubt.

rollendes Planungsraster. Modell:

Projekt	23-24	24-25	25-26	26-27	27-28	28-29	Horizont
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							

2.2.3 Interne Evaluation

Mit einer internen Evaluation bewertet die Schule datengestützt die Qualität der eigenen Arbeit und die Erreichung ihrer Ziele. Als wiederkehrender Prozess ist die interne Evaluation systematisch in die Schulentwicklung eingebunden.[19]

Die Schule führt regelmässig Interne Evaluationen durch. Zur Themenfindung orientiert sich die Schulleitung an den Zielsetzungen ihres Mehrjahresplans. Die Untersuchung wird durch die QEK geplant, durchgeführt und ausgewertet. Die Resultate werden dem Konvent präsentiert. Bei Bedarf werden mögliche Massnahmen formuliert und auf Konventsbeschluss umgesetzt. Der von der QEK formulierte Evaluationsbericht wird in der Schulkommission präsentiert. An der Schule wird der Bericht im Intranet abgelegt. Sind aus einer Selbstevaluation Massnahmen abgeleitet worden, wird deren Umsetzung durch die QEK evaluiert.[20]

Eine Selbstevaluation weist folgende Struktur auf:

---

[18] KRQ 2021 S. 12.
[19] KRQ 2021 S. 13.
[20] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – QEK – Evaluationen – interne.

1 An die QEK ergeht der schriftliche Auftrag zu einer Selbstevaluation mit einer klar umrissenen Fragestellung.

2 Die QEK bildet eine Projektgruppe und erstellt ein Evaluationskonzept. Dieses legt sie dem Konvent vor.

3 Die Projektgruppe plant die Untersuchung.

4 Falls methodisch sinnvoll, wird die Untersuchungsanlage mittels eines Testlaufs optimiert.

5 Die Projektgruppe führt die Untersuchung durch.

6 Die Projektgruppe wertet die Untersuchung aus und legt die Resultate und eine Metaevaluation in Form eines Evaluationsberichts dem Konvent vor. Allenfalls formuliert sie Handlungsmassnahmen.

7 Der Konvent beschliesst allfällige Handlungsmassnahmen.

8 Die Schulkommission genehmigt den Evaluationsbericht.

9 Der Evaluationsbericht wird an das MBA weitergeleitet.

10 Allfällige Massnahmen werden durch die QEK nach einem themengerechten Zeitplan evaluiert.[21]

2.2.4 Externe Schulevaluation

Die externe Schulevaluation bietet der Schule periodisch eine Fremdbeurteilung zu ausgewählten Themen ihrer Schul- und Unterrichtsentwicklung. Sie generiert Wissen über die schulische Qualität, liefert Entwicklungsanstösse und leistet einen Beitrag zur Rechenschaftslegung.[22]

Die externen Schulevaluationen erfolgen im Abstand von sechs Jahren durch das Schweizerische Kompetenzzentrum für die Mittelschule und für Schulevaluation auf der Sekundarstufe II (ZEM CES). Es folgt dem Auftrag durch das MBA und setzt sich mit der Schulleitung in Verbindung. Die ersten zwei Zyklen externer Evaluationen aller Kantonsschulen umfassten eine Metaevaluation des Qualitätsmanagements der Schule auf der Basis eines Portfolios der Schule, eine Analyse aller Qualitätsbereiche der Schule sowie ausgewählte Beurteilungsbereiche, die vom Bildungsrat, von der unmittelbaren Aufsichtsinstanz und von den Schulen festgelegt wurden. Nachdem die Qualitätsarbeit an den Mittelschulen nun einmal etabliert ist, untersuchte die ZEM CES im dritten Zyklus ein von der Einzelschule vorgeschlagenes sogenanntes Fokusthema; in Zukunft ist die Themenbestimmung für externe Schulevaluationen in

[21] Hans Keller: *Selbstevaluation von Schulen*, Zürich: Verlag Impulse, 2005.
[22] KRQ 2021 S. 14.

die Mehrjahresplanung der Schulleitung eingebunden.[23] Insofern ist die ZEM CES und das gewählte Fokusthema ausschlaggebend dafür, welche Personen bei der externen Evaluation in die Verantwortlichkeit gezogen werden und sie werden im Endeffekt mit der Schulleitung bestimmt.

Eine Externe Evaluation weist folgende Struktur auf:

1 Die Schule trifft eine Fokuswahl und bestimmt den zu untersuchenden Bereich des Qualitätsmanagements.

2 In einer Eröffnungssitzung zwischen MBA, Schulleitung und ZEM CES wird die Evaluation inhaltlich und methodisch skizziert.

3 In der Folge macht die Schule dem ZEM CES die Basisdokumente zugänglich.

4 In einer Sitzung zwischen Schulleitung und Evaluationsteam des ZEM CES wird das Verfahren für eine schriftliche Datenerhebung bestimmt.

5 Eine weitere Sitzung in demselben Rahmen dient der Detailvorbereitung der Datenerhebung.

6 An der Schule führt das Evaluationsteam die geplante Datenerhebung durch.

7 Schulleitung und Evaluationsteam treffen sich zu einer Auswertungssitzung, an der die Ergebnisse besprochen werden und eine mündliche Behandlung des Themas an der Schule geplant wird.

8 Das Evaluationsteam führt an der Schule die Gespräche durch.

9 In einer zweiten Auswertungssitzung werden der Schulleitung vom ZEM CES die neuen Ergebnisse und die Gesamtbefunde vorgelegt und Empfehlungen abgegeben.

10 Das ZEM CES legt der Schule und dem MBA einen Bericht vor.

11 Gemäss schulinternen und kantonalen Abläufen werden geeignete Ziele und Massnahmen diskutiert und festgehalten.[24]

2.2.5 Personalführung und -entwicklung

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder prägen den Erfolg und die Atmosphäre einer Schule durch ihre Kompetenz, ihr Engagement und ihre Zusammenarbeit. Entsprechend wichtig für die Qualitätsentwicklung ist somit auch die Personalführung und -entwicklung. Regelmässige Gespräche, eine fundierte Einführung und Begleitung sowie regelmässige Weiterbildungen bilden dazu die Grundlage.[25]

---

[23] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – QEK – Evaluationen – externe.
[24] zem-ces: *Grundlagenschema Mehrschritt-Evaluationen*, Zürich 2021.
[25] KRQ 2021 S. 15.

Neue Lehrpersonen werden an einem Einführungstag vor Beginn ihres ersten Herbstsemesters mit den Strukturen und der Kultur der KRW bekannt gemacht. Ein Vademecum informiert sie schriftlich über wichtige Aspekte des Schullebens, und auf dem Intranet ist ein Ordner mit den wichtigen Schulreglementen für sie abgelegt.[26]

An der KRW gibt es drei Ebenen der **Weiterbildung für Lehrpersonen**: Auf der individuellen Ebene können sie für die Weiterbildung zeitliche Entlastung und einen Beitrag an die Spesen beantragen, wenn ein anerkanntes Angebot mit Bezug zur Lehrtätigkeit genutzt werden kann. Auf der Ebene der Fachschaften sind jährlich wechselnd tägige und zweitätige Gruppenweiterbildungen implementiert, welche von den Fachschaften beantragt werden und an welchen die Lehrpersonen der Fachschaft grundsätzlich teilnehmen; Dispens kann auf Antrag von der Schulleitung gewährt werden. Auf der gesamtschulischen Ebene finden alle zwei Jahre zweitägige Weiterbildungen statt, welche von der Weiterbildungskommission in Absprache mit Schulleitung und Konvent gestaltet werden.[27]

Die **Mitarbeiterbeurteilung** (MAB) ist in den *Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen* geregelt. *Regelmässige Mitarbeiterbeurteilungen dienen der persönlichen Information jeder Lehrperson über ihren aktuellen Leistungsstand, der Verbesserung der Leistung für die Schule sowie der Information der Schulleitung im Rahmen der Qualitätsbeurteilung der Schule. [..] Die Mitarbeiterbeurteilung für unbefristet angestellte Lehrpersonen* durch die Schulkommission *umfasst die Systematische Leistungsbeurteilung alle sechs Jahre und die Zwischenbeurteilung drei Jahre nach der Systematischen Leistungsbeurteilung. Die Zwischenbeurteilung dient der Überprüfung des Resultates der Systematischen Beurteilung. [..] Gespräche, die mit der Lehrperson im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung geführt werden, finden Eingang in einen Beurteilungsbericht*[28].

Die Beurteilung erfolgt nach einem Kriterienkatalog, welcher Bestandteil der genannten *Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung* ist[29]. Sie besteht aus einem vorbereitenden Gespräch, Unterrichtsbesuchen und der Beurteilung in Form eines schriftlichen Berichts. Es werden die Prädikate „sehr gut“, „gut“, „genügend“ und „ungenügend“ vergeben.

Die Systematische Leistungsbeurteilung behandelt das ganze Arbeitsfeld der Lehrperson und wird von einem Mitglied der Schulleitung und einem Mitglied der

---

[26] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – Unterlagen neue Lehrpersonen.
[27] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – Weiterbildung.
[28] Bildungsdirektion des Kantons Zürich: *Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen*, Zürich 2002, Seite 2.
[29] Ebenda, Seite 12.

Schulkommission gemeinsam durchgeführt. Dabei sollen auch entwicklungsorientierte Aspekte angesprochen werden. Die Zwischenbeurteilung konzentriert sich auf die Unterrichtsqualitäten und wird in der Regel von einem Mitglied der Schulkommission vorgenommen.

Das Beurteilungsteam bzw. das beurteilende Schulkommissionsmitglied erstattet der Schulkommission Bericht, und diese entscheidet über die Leistungsbeurteilung. Der Entscheid kann zur Beantragung eines Stufenanstiegs bzw. einer Rückstufung und bei wiederholtem Ungenügen auch der Entlassung für die Lehrperson beim MBA führen[30].[31]

2.3 Kanton

2.3.1 Kantonale Ziele

Kantonale Ziele ermöglichen eine systematische Planung und Steuerung des Bildungssystems. Sie bilden den Rahmen für die koordinierte Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität auf Systemebene.[32]

Von gesamtschweizerischer und kantonaler Seite werden bildungspolitische Anforderungen und Ziele formuliert, und die Schulen tauschen sich regelmässig über Fragen der Schul- und Unterrichtsqualität aus.[33]

2.3.2 Bildungsmonitoring und Systemevaluationen

Mittels Bildungsmonitoring, Bildungsstatistik und Systemevaluationen wird die Datengrundlage geschaffen, um eine Standortbestimmung bezüglich Qualität auf Systemebene vorzunehmen und die Erreichung der kantonalen Ziele zu überprüfen.[34]

Die Bildungsdirektion erhebt und analysiert Daten zu den Leistungen und Wirkungen des Bildungssystems. Die Daten und deren Auswertungen dienen in erster Linie als Grundlage für bildungspolitische Planungs- und Entscheidungsprozesse von Kanton und Schulen.[35]

---

[30] Ebenda Seiten 8 – 10.
[31] Intranet – Dokumente – Verwaltungsdokumente – Lehrpersonen – Mitarbeiterbeurteiung MAB.
[32] KRQ 2021 S. 16.
[33] Ebenda.
[34] KRQ 2021 S. 17.
[35] Ebenda.

2.3.3 Bildungscontrolling

Das Bildungscontrolling hat zum Ziel, die Erreichung der kantonalen Ziele zu überprüfen und den Erreichungsgrad sichtbar zu machen.[36]

Das Mittelschul- und Berufsbildungsamt überprüft regelmässig die Umsetzung der Massnahmen zur Erreichung der kantonalen Ziele. Es informiert die Schulen über den Stand der Zielerreichung und der Umsetzung der Massnahmen.[37]

[36] KRQ 2021 S. 18.
[37] Ebenda.

3 Instrumente

Die Verantwortung für die Qualitätsentwicklung und -sicherung liegt bei der Schulleitung. Sie sorgt dafür, dass die Prozesse der Qualitätsentwicklung und -sicherung partizipativ gestaltet und von allen Beteiligten mitgetragen werden.[38]

Die Schulkommission beaufsichtigt die Qualitätssicherung und fördert die Qualitätsentwicklung der Schule. Die Schulleitung informiert die Schulkommission über die Aktivitäten und Ergebnisse aus der Qualitätsentwicklung und -sicherung.[39]

Die Instrumente ihrer Qualitätsarbeit findet die Leitung einer kantonalen Mittelschule im hier für die KRW vorliegenden schulischen Qualitätskonzept, in den Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung und in ihrer Qualitätsentwicklungskommission (QEK).

3.1 Verfahren der Qualitätssicherung und -entwicklung

Folgende Elemente gehören laut dem kantonalen Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II zur schulischen Qualitätsarbeit an Mittelschulen des Kantons Zürich und damit an der KRW:[40]

- Formulierung, Umsetzung und Evaluation des Schulleitbilds
- Erstellung und Aktualisierung eines Qualitätskonzepts
- Formulierung, Umsetzung und Evaluation von Leitbildern zur Qualität: Qualitätsansprüche, Verhaltenskodex, Qualitätsdefizite und Beschwerdeverfahren
- Mehrjahresplanung der Schulentwicklung
- Aufbau, Entwicklung und Kontrolle einer Feedbackkultur
- Planung, Durchführung und Evaluation Interner Evaluationen
- Organisation und Massnahmenevaluation externer Schulevaluationen
- Personalführung und -entwicklung: Mitarbeitendenbeurteilung, Einführung neuer Lehrpersonen, Weiterbildung
- Dokumentation und Archivierung der Qualitätsarbeit

---

[38] KRQ 2021 S. 20.
[39] Ebenda.
[40] KRQ 2021 passim.

- Kommunikation der Qualitätsarbeit gegenüber den internen Akteuren und gegenüber dem MBA
- Definition der Einsichts- und Zugriffsrechte auf das Qualitätsarchiv

3.2 Qualitätsentwicklungskommission der KRW

Die Aktivitäten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung werden durch eine Steuergruppe geleitet.[41]

Die QEK setzt sich aus vier Lehrpersonen und einem Schulleitungsmitglied zusammen, wobei die Leitung einer Lehrperson obliegt. Zur Mitarbeit berechtigt sind alle Lehrpersonen mit besonderen Aufgaben (mbA). Die QEK sorgt bei einem Personalwechsel für eine längerfristige Übergangsregelung, um das Know-how möglichst vollständig zu erhalten.

Die Schulleitung beauftragt die QEK – unter Umständen unter Einbezug weiterer schulischer Kommissionen und des Konvents – mit der Planung, Organisation, Umsetzung und Auswertung der Qualitätsarbeit und beschliesst in der Folge von durchgeführten Projekten gegebenenfalls Massnahmen. In die Projekte werden alle Akteure der Schule je nach thematischer Bezüglichkeit im Sinne der Partizipation einbezogen, so dass die Resultate gut abgestützt werden können.

Das zuständige Schulleitungsmitglied und die Qualitätsbeauftragten steuern gemeinsam die schulische Qualitätsentwicklung und -sicherung. Die Steuergruppe verfügt über die Gesamtsicht aller Aktivitäten und sorgt dafür, dass diese ein stimmiges Ganzes ergeben.[42]

Die QEK erfüllt im Rahmen der schulischen Qualitätsarbeit (vgl. Liste in 3.1) folgende spezifischen Aufgaben:

- Formulierung, Umsetzung und Evaluation des Schulleitbilds
- Erstellung und Aktualisierung eines Qualitätskonzepts
- Formulierung, Umsetzung und Evaluation von Leitbildern zur Qualität:

  Qualitätsansprüche, Verhaltenskodex, Qualitätsdefizite und Beschwerdeverfahren
- Aufbau, Entwicklung und Kontrolle einer Feedbackkultur
- Planung, Durchführung und Evaluation Interner Evaluationen
- Organisation und Massnahmenevaluation externer Schulevaluationen

---

[41] KRQ 2021 S. 20
[42] Ebenda.

- Dokumentation und Archivierung der Qualitätsarbeit
- Kommunikation der Qualitätsarbeit gegenüber den internen Akteuren und gegenüber dem MBA
- Definition der Einsichts- und Zugriffsrechte auf das Qualitätsarchiv

Die Mitglieder der QEK besuchen schulinterne und externe Weiterbildungen, insbesondere die Aus- und Weiterbildungskurse zum Thema Qualitätsarbeit des MBA. Mindestens ein Mitglied nimmt am alljährlich stattfindenden Erfahrungsaustausch teil, welchen das MBA für alle Qualitätssteuergruppen der kantonalen Mittelschulen organisiert.

Entlastungsstunden und finanzielle Mittel für die QEK richten sich nach den Vorgaben und Möglichkeiten der Schulleitung und des MBA.

Bei Unstimmigkeiten und Konflikten, etwa bei der Verwaltung des systematischen Feedbacks, entscheidet die Schulleitung.

3.3 Kommissionsarbeit und Arbeitsgruppen der KRW

Als weitere Instrumente der Qualitätsentwicklung und -sicherung an der KS Rychenberg dienen die verschiedenen Kommissionen und Arbeitsgruppen. Sie bearbeiten themen- oder aufgabenbezogene Fragestellungen, die für die Sicherung und Weiterentwicklung der Schule von Bedeutung sind – etwa im Bereich Prämierungen, Informatik, Gesundheit, Kommunikation oder Weiterbildung.

Die Kommissionen sind in der Regel langfristig angelegt und erfüllen klar definierte Aufgaben im Rahmen des Schulbetriebs. Arbeitsgruppen hingegen werden bei Bedarf zur Bearbeitung aktueller Themen oder Projekte gebildet und nach deren Abschluss wieder aufgelöst. Die Zusammensetzung, Leitung und Organisation dieser Gremien richten sich nach deren Aufgaben und Zielsetzungen. In der Regel werden sie von einer Lehrperson präsidiert; zusätzlich wirkt ein Mitglied der Schulleitung beratend mit, um eine kohärente und abgestimmte Qualitätsentwicklung sicherzustellen.

Beispielhaft werden diese Kommissionen und Arbeitsgruppen nun für das Herbstsemester 2025 aufgezählt, um einen Einblick in die Vielfältigkeit der Qualitätsentwicklung auf dieser Ebene zu geben:

Qualitätsentwicklungs- und -sicherungskommission (QEK), Informatikkommission (InKo), Absenzenverwaltung, Kommission für Abschlussarbeiten (KABA), Konventskommission (KOKO), Redaktionskommission, Gesundheitskommission

(GeKo), Termin- und Kulturkommission, Kommission Studien- und Berufswahl (StuBe), Maturitätsreisekommission, Prämierungskommission Abschlussarbeiten, Weiterbildungskommission, Immersionskommission, Kerngruppe Klimaschule, Arbeitsgruppe Projektunterricht UG, Arbeitsgruppe Projektunterricht OG, Arbeitsgruppe Schulkultur und Arbeitsgruppe Kommunikation.

Auch wenn nicht alle diese Kommissionen und Gruppen denselben Fokus auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung haben, übernehmen sie gesamthaft und themenspezifisch Verantwortung zur Qualitätsarbeit und sind zentrale Bestandteile des Qualitätsentwicklungskonzepts der KS Rychenberg.

4 Dokumentation und Kommunikation

Die Schule stellt durch ein Q-Archiv sicher, dass Ergebnisse, Berichte und Kennzahlen, die im Rahmen der QM-Aktivitäten erstellt werden, systematisch gesammelt und archiviert werden. Sie sind so aufbereitet, dass sie für die Weiterentwicklung der Schule und für die Rechenschaftslegung verwendet werden können.[43]

Der Umgang mit Dokumenten, welche im Rahmen der Kommissionsarbeit der QEK entstehen, und die Kommunikation der Kommission mit den Akteuren der KRW unterliegen einer kantonalen Weisung[44].

4.1 Dokumentation

Zur Unterstützung ihrer Arbeit nutzt die QEK eine digitale Lösung. Diese ausschliesslich für die Kommissionsmitglieder und die Schulleitung zugängliche Plattform enthält alle relevanten in Arbeit befindlichen Dokumente und das Archiv der Kommission. Die Struktur der Ordner und ihrer Dokumente wird im internen QEK-Dokument *DuK-2017-2019-Dokumentationsstruktur*[45] geregelt.

Gegenüber den Akteuren der KRW dokumentiert die QEK Funktion, Struktur und Kompetenzen der schulischen Qualitätsarbeit im vorliegenden Dokument mit dem Titel *Qualitätsentwicklung an der Kantonsschule Rychenberg*, welches den Vorgaben der Bildungsdirektion[46] für ein schulisches Qualitätskonzept zu entsprechen sucht.

4.2 Kommunikation

Die QEK informiert die Akteure der KRW im Intranet, wo sie unter den Verwaltungsdokumenten einen allen Lehrpersonen zugänglichen Ordner unterhält, der die Endfassungen der aus der Qualitätsarbeit hervorgegangenen Dokumente enthält. Über die in Arbeit befindlichen Qualitätsentwicklungsprojekte kommuniziert die QEK mündlich im Rahmen der Konvente, in deren Vorfeld bei Bedarf schriftliche Informationen vergeben werden.

---

[43] KRW 2021 S. 19. und:
[44] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Weisung zur Herausgabe bzw. Veröffentlichung von Informationen aus externen Evaluationsberichten und internen Erhebungen an Mittel- und Berufsschulen sowie Zusammenstellungen schulspezifischer Daten des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA)*, Zürich 6.2014
[45] Abgelegt unter Archiv – Grundlagen – Qualitätskonzept.
[46] KRQ 2021 S. 19.

4.3 Archiv

Die Archivierung der QEK-Dokumente unterliegt kantonalen Richtlinien[47], aufgrund derer ein dynamischer schulischer Aktenplan[48] erstellt wird. Die QEK führt ihr Archiv grundsätzlich digital; ältere Dokumente und Publikationen, welche in Papierform an sie gelangen, stehen in der QEK-Bibliothek. Entsprechend den kantonalen Bestimmungen werden die operativen Dokumente fünfzig Jahre nach ihrem Entstehen aus dem Archiv entfernt.

4.4 Datenschutz und Zugriffsbestimmungen

Für eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung ist das Erheben von Daten unumgänglich.

Jegliche Informationen, welche die Qualität der Bildungsarbeit an der KRW betreffen, werden von der QEK bei der Aufnahme, Verarbeitung und 50-jährigen Archivierung in ihrem eigenen Teams-Ordner und bei der Ablage im Intranet der KRW anonymisiert behandelt. Dazu gehören insbesondere die Daten, welche im Rahmen von Evaluationen erhoben werden und einerseits in den offiziellen Evaluationsberichten der KRW erscheinen und andererseits im Archiv der QEK aufbewahrt werden.

Daten, welche die Ausführung des individuellen Feedbacks erheben, werden ausschliesslich demjenigen Mitglied der QEK bekannt, welches für die Organisation dieser Qualitätsarbeit berufen worden ist und der Schulleitung darüber Bericht erstattet. Sein diesbezügliches Wissen unterliegt der Schweigepflicht nicht nur gegenüber den übrigen Mitgliedern der Schule, sondern auch gegenüber den anderen QEK-Mitgliedern. Die zuständige Person archiviert die individualisierten Daten nicht, sondern sie vernichtet sie nach der Berichterstattung gegenüber der Schulleitung.

Bei Unklarheit über die Zuordnung von Daten zum internen bzw. gesamtschulischen Dokumentationsbereich der QEK entscheidet die Schulleitung.

5 Weiterführende Literatur

5.1 Bildungsdirektion Kanton Zürich[49]

---

[47] Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Richtlinien für die Informationsverwaltung an den kantonalen Mittel- und Berufsschulen sowie an den vom Kanton beauftragten Berufsfachschulen*, Zürich 4.4. 2016.
[48] *Aktenplan Kantonsschule Rychenberg Winterthur*, 20.11.2018.
[49] Download: www.mba.ch.

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Handbuch Schulqualität*, Zürich 2011[2], Broschüre 8

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Kantonales Rahmenkonzept zur Qualitätsentwicklung und -sicherung auf der Sekundarstufe II*, Zürich 2021

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Qualitätsansprüche. Definition und Entwicklung*, Zürich undatiert

Qualitäts-Defizitmanagement (Powerpointpräsentation), Zürich 21.1.2009

Bildungsdirektion des Kantons Zürich: *Rahmenbedingungen für die Mitarbeiterbeurteilung von Lehrpersonen an Mittel- und Berufsschulen*, Zürich 2002

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Richtlinien für die Informationsverwaltung an den kantonalen Mittel- und Berufsschulen sowie an den vom Kanton beauftragten Berufsfachschulen*, Zürich 4.4. 2016.

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Umgang mit Qualitätsdefiziten. Anleitung zur Erarbeitung eines Defizit- und Beschwerdemanagements*, Zürich 21. 8. 2008

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Vorgaben der Bildungsdirektion zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf der Sekundarstufe II*, Zürich 10. April 2005

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Weisung zur Herausgabe bzw. Veröffentlichung von Informationen aus externen Evaluationsberichten und internen Erhebungen an Mittel- und Berufsschulen sowie Zusammenstellungen schulspezifischer Daten des Mittelschul- und Berufsbildungsamtes (MBA)*, Zürich 6.2014

5.2 zem ces [50]

zem-ces: *Grundlagenschema Mehrschritt-Evaluationen*, Zürich 2021

5.3 Wissenschaft

Bildungsdirektion Kanton Zürich: *Handbuch Schulqualität. Qualitätsansprüche an die Volksschulen des Kantons Zürich*, Zürich 2011[2]

G. Brägger – N. Posse: *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen IQES*, Bern: hep-Verlag, 2007

C. G. Buhren: *Selbstevaluation in der Schule*, Weinheim/Basel: 2018

P. Dalin – H.-G. Rolff – H. Buchen: *Institutioneller Schulentwicklungsprozess*, Bönen: Kettler, 1996

[50] Download: www.zemces.ch

Interkantonale Arbeitsgemeinschaft «Dezentralisierung und Qualitätssicherung im Bildungswesen: *Selbstevaluation von Schulen. Grundlagen und Prozesshinweise*, Luzern: Zentralschweizerischer Beratungsdienst für Schulfragen, 1999

R. Dubs: *Die Führung einer Schule*, Zürich: Verlag des Schweizerischen Kaufmännischen Verbands, 1994

G. Eikenbusch: *Praxishandbuch Schulentwicklung*, Berlin: Cornelsen 1998

Helmut Fend: *Qualität im Bildungswesen*, Weinheim/München: Juventa Verlag, 1998

St. G. Huber – S. Hader-Popp: *Qualität und Entwicklung von Schule: Basiswissen Schulmanagement*, Weinheim/Basel: Beltz, 2014

Hans Keller: *Aufbau und Elemente einer Feedbackkultur*. Anleitung für schulinterne Projektgruppen, Zürich: Verlag Impulse, 2005

G. Kempfert – M. Ludwig: *Kollegiale Unterrichtsbesuche: Besser und leichter unterrichten durch Kollegen-Feedback*, Weinheim/Basel: Beltz, 2014

G. Kempfert – H.-G. Rolff: *Handbuch Qualität und Evaluation*, Weinheim/Basel: Beltz, 2018

N. Landwehr: *Grundlagen zum Aufbau einer Feedback-Kultur. Konzepte, Verfahren und Instrumente zur Einführung von lernwirksamen Feedbackprozessen* (Broschüre 3), Bern: hep-Verlag, 2003

N. Landwehr: *Basisinstrument zur Schulqualität. Systematische Darstellung wichtiger Qualitätsansprüche an Schule und Unterricht* (Broschüre 2), Bern: hep-Verlag, 2003

N. Landwehr – P. Steiner: *Grundlagen der externen Schulevaluation. Verfahrensschritte, Standards und Instrumente zur Evaluation des Qualitätsmanagements* (Broschüre 5), Bern: hep-Verlag 2007

N. Landwehr – P. Steiner: Q2E: *Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Konzepte, Verfahren und Instrumente zum Aufbau eines Qualitätsmanagements an Schulen* (Broschüren 1-5) Bern: hep, 2007.

N. Landwehr – P. Steiner: *Steuerung des Qualitätsmanagements durch die Schulleitung. Grundlagen zur wirksamen Lenkung der Qualitätsprozesse einer Schule* (Broschüre 6), Bern: hep-Verlag, 2008

N. Landwehr – P. Steiner – H. Keller: *Schritte zur datengestützten Schulevaluation. Eine Anleitung zur systematischen Datenerhebung mit Fragebogen* (Broschüre 4), Bern: hep-Verlag, 2007

P. Posch – H. Altrichter: *Möglichkeiten und Grenzen der Qualitätsevaluation und Qualitätsentwicklung im Schulwesen*, Innsbruck/Wien: Studien-Verlag 1997

Heinke Röbken: *Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen*, Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität, 2014

H.-G. Rolff – C. Buhren – D. Lindau-Bank – S. Müller: *Manual Schulentwicklung*, Weinheim/Basel: Beltz, 1998

M. Schratz – M. Iby: *Qualitätsentwicklung: Verfahren, Methoden, Instrumente*, Weinheim/Basel: Beltz, 2012

P. Steiner – N. Landwehr – Ph. Gonon: Das Q2E-Modell – *Schritte zur Schulqualität. Aspekte eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements an Schulen* (Broschüre 1), Bern: hep-Verlag, 2001

Winterthur, 20. Oktober 2025

Patrick Faller, Christian Hämmerle, Dominik Humbel, Christian Sommer (Rektor KRW), Angela Zwicky, Fabienne Imbach, Franziska Schmitz