



Universität Zürich

Forschungsbereich Schulqualität & Schulentwicklung

Pädagogisches Institut Lehrstuhl Prof. Dr. H. Fend

**FS&S**

Externe Evaluation

## «QUIMS-Bausteine»

Ein Arbeitsinstrument für Schulen  
im Rahmen des Projekts  
«Qualität in multikulturellen Schulen»

Zusammenfassender Kurzbericht

lic. phil. Waltraud Sempert  
Prof. Dr. Katharina Maag Merki

Mai 2005

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	3
1.1	Die Bausteine im Rahmen des QUIMS-Projektes .....	3
1.2	Fragestellungen und Konzept der Evaluation .....	4
2	Ergebnisse .....	5
2.1	Fragekomplex A: Bewährt sich das Prinzip Baustein? .....	5
2.2	Fragekomplex B: Werden die angestrebten Ziele erreicht? .....	7
3	Diskussion und Empfehlungen.....	8
4	Literatur .....	9

# 1 Einleitung

## 1.1 Die Bausteine im Rahmen des QUIMS-Projektes

Seit 1996 setzt sich das Projekt QUIMS das Ziel der Qualitätssicherung in Schulen mit multikulturellem Umfeld. Die Erfahrungen der Pionierschulen aus der ersten und zweiten Phase des Projektes wurden mit dem Ziel der Institutionalisierung zu standardisierten „QUIMS-Bausteinen“ verdichtet. Damit wird auf die Erkenntnis reagiert, dass Prozesse der Zielfindung, Projektplanung und Organisationsentwicklung sehr aufwändig sind und Schulen an die Grenzen der Belastbarkeit führen können. Diese Bausteine sollen in Form von bewährten Weiterbildungs-, Praxisberatungs- und Umsetzungselementen den Schulen als erleichterter Einstieg in die Schulentwicklungsarbeit dienen. Da diese Bausteine nach Vorstellungen der Projektverantwortlichen mit relativ kleinem Aufwand in den Schulen angewendet werden können, sind „Schlankheit“ und „Wirksamkeit“ zwei zentrale Erwartungen, die die kantonale Projektgruppe mit den Bausteinen verknüpft. Hinsichtlich der Wirksamkeit sollen diese Bausteine zu einer effektiven Verbesserung der Lernsettings und der Förderung der Schüler/innen führen sowie auch der Einleitung und Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung dienen.

Vier Hauptziele werden mit den Bausteinen verfolgt<sup>1</sup>:

- Die kontinuierliche Arbeit an einem Thema und eine Institutionalisierung von gelungenen Neuerungen wird unterstützt
- In relativ kurzer Zeit lassen sich Veränderungen auf der Unterrichtsebene erkennen, welche die Lernförderung betreffen
- Eine funktionsfähige Arbeitsstruktur und –kultur im Lehrerkollegium wird eingeleitet und unterstützt
- Die Bausteine sind situativ und adäquat anpassbar

Zurzeit stehen den Schulen vier verschiedene Bausteine mit je eigenen Zielen und Inhalten zur Verfügung: Sprachförderung im Teamteaching, Beurteilen und Fördern im individuellen Lernprozess, Schule als gerechte und fürsorgliche Gemeinschaft sowie Zusammenarbeit mit Eltern und Mitarbeit von Kulturvermittler/innen.

An dieser Stelle möchten wir den an dieser Evaluation beteiligten Personen in den einzelnen Schulen herzlich für ihre Mitarbeit und die anregenden Gespräche danken. Danken möchten wir auch Herrn Markus Truniger (Bildungsdirektion des Kt. Zürich, Volksschulamt) für das uns entgegen gebrachte Vertrauen in Bezug auf die Durchführung der Evaluation und Frau lic. phil. Marie-Theres Imhasly (Bildungsdirektion des Kt. Zürich, Volksschulamt) für die konstruktive Begleitung der Evaluation.

Der hier vorliegende Bericht stellt eine Kurzfassung des ausführlichen Evaluationsberichtes dar<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Auftrag zur Evaluation der QUIMS-Bausteine, Volksschulamt 24. Aug. 2004

## 1.2 Fragestellungen und Konzept der Evaluation

Die Evaluation der QUIMS-Bausteine hat zum Ziel festzustellen, wie sich die bereits eingesetzten Bausteine als Mittel zur Steuerung von Schulentwicklung bewähren, um eine Entscheidungsgrundlage für Ausgestaltung, Weiterführung, Konsolidierung oder für Neuentwicklung von weiteren Bausteinen zu haben.

Zwei grundlegende Hauptfragen stehen im Zentrum:

- Fragekomplex A: Bewährt sich das Prinzip Baustein?
- Fragekomplex B: Werden die angestrebten Ziele erreicht?

Für die Beantwortung dieser Hauptfragen sowie ergänzender Fragen wurden Interviews mit unterschiedlichen Personenkreisen in ausgewählten Schulen geführt. Dazu gehörten sowohl Lehrpersonen, die aktiv am Projekt mitarbeiten (aktiver Kreis) als auch Lehrpersonen, die nur indirekt ins Projekt eingebunden sind (erweiterter Kreis). Im Weiteren wurden die lokale Projekt- bzw. Schulleitung, Bausteinexpert/innen und einzelne Schüler/innen befragt. Die Befragungen wurden in mehreren Phasen durchgeführt. Zuerst wurden Interviews in den beiden Schulen geführt, die bereits seit zwei Jahren mit einem der Bausteine arbeiten. Deren Aussagen wurden inhaltsanalytisch mittels Case-Analysis sowie Cross-Case-Analysis nach Miles & Huberman<sup>3</sup> ausgewertet und zu Thesen verdichtet. Anschliessend wurden diese Thesen innerhalb von Fokusgruppen (geleitete Gruppengespräche mit Teilnehmenden aus unterschiedlichen Personenkreisen) in jenen zwei Schulen zur Diskussion gestellt, die erst seit einem Jahr mit einem der Bausteine arbeiten. Auf diese Weise konnte gezielt nach validierenden und ergänzenden Aspekten aus der ersten Befragungsphase gesucht werden.

---

<sup>2</sup> Sempert W. & Maag Merki, K. (2005). Externe Evaluation „QUIMS-Bausteine“. Ein Arbeitsinstrument für Schulen im Rahmen des Projektes „Qualität in multikulturellen Schulen“. Schlußbericht. Zürich: FS&S. April 2005.

<sup>3</sup> Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

## 2 Ergebnisse

### 2.1 Fragekomplex A: Bewährt sich das Prinzip Baustein?

#### ▶ Wie wird das Baustein-Konzept generell eingeschätzt?

Die Umsetzung der QUIMS-Bausteine geschieht grundsätzlich im Sinne der Erwartungen der kantonalen Projektgruppe.

Mit den Bausteinen ist ein gelungenes Konzept geschaffen worden, das den Schulen dienlich ist und das sie zu ihrer Zufriedenheit einsetzen können.

#### ▶ Inwieweit gelingt es dem Baustein-Prinzip, den Einstieg in die Schulentwicklungsarbeit leichter zu finden und den Entwicklungs- und Planungsaufwand für die Schulen gering zu halten?

Die Schulen sind nicht davon ausgegangen, ein fertiges, abholbereites Produkt übernehmen zu können. Effizienz und Schlantheit des Bausteins standen also nicht im Vordergrund der Erwartungen der am Projekt beteiligten Personen.

Während der Baustein vor allem in der Anfangsphase für die Schulen hilfreich ist, entsteht im Verlaufe der Arbeit ein zu den Schulen passendes Konzept. Der Baustein als solcher steht dann nicht mehr im Vordergrund.

Für die konkrete Umsetzung des Bausteins wurde in den Schulen ein beträchtlicher Aufwand geleistet. Dieser Aufwand wird aber allseits als sehr lohnend taxiert, da von den neu erarbeiteten Inhalten sehr direkt profitiert werden kann und diese als gut im Unterricht einsetzbar betrachtet werden.

Grösser als anderswo ist der Aufwand für den Kindergarten, da nicht auf bereits bestehende Konzepte und Materialien zurückgegriffen werden kann. Ebenfalls grösser als anderswo ist der Aufwand beim Baustein „Just Community“. Dieser liefert den Lehrpersonen zwar viel Theoriehintergrund. Es sind aber nach Einschätzungen der Beteiligten noch nicht genügend viele Beispiele für die Umsetzung der Bausteinziele vorhanden.

#### ▶ Wie gut ist das Baustein-Prinzip an die Bedürfnisse der Schulen anpassbar?

Eine flexible Anpassung an die eigenen Bedürfnisse ist gegeben, was sehr geschätzt wird.

#### ▶ Wird anderen Schulen die Arbeit mit den QUIMS-Bausteinen empfohlen?

Anderen Schulen wird die Arbeit mit einem QUIMS-Baustein empfohlen, da mit dem Baustein-Konzept grundsätzlich gute Erfahrungen gemacht worden sind.

Besonders zu beachten ist der Zeitaspekt, den es für die Anpassung des Bausteins an die eigenen Bedürfnisse und für die Umsetzung der angestrebten Ziele braucht.

▶ Welche Wünsche und Verbesserungsvorschläge werden geäussert?

Die erlebte Flexibilität, die Freiheit und der Raum für eigene Entwicklungen sollten aus Sicht der Befragten weiterhin bestehen bleiben.

Die Schulen und Lehrerkollegien sollten nach Meinung der Befragten die Motoren der Entwicklung neuer Bausteine sein.

Verbesserungsvorschläge werden nicht erwähnt, was die These unterstützt, dass die Beteiligten mit dem Baustein-Konzept, wie es derzeit angeboten wird, zufrieden sind.

- ▶ Wie gelingt die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Personengruppen? (aktive Lehrpersonen, Projektleitung, Experte/Expertin, kantonale Schulbegleitung)
- ▶ Wie erfolgen Kooperation, Austausch und Funktionendifferenzierung im Kollegium?

Die Zusammenarbeit gelingt zur Zufriedenheit der Beteiligten. Kooperation, Austausch und Funktionendifferenzierung scheinen ohne nennenswerte Probleme zu sein.

Abgesehen von einer Ausnahme wird insbesondere die Zusammenarbeit mit den Expert/innen und deren Unterstützung sehr gelobt.

Zur kantonalen Schulbegleitung besteht wenig Kontakt; dieser wird aber auch nicht in grösserem Ausmass als nötig erachtet.

Der Austausch von Informationen zwischen aktivem und erweitertem Kreis der Lehrpersonen wird als gut funktionierend beschrieben.

- ▶ Inwiefern vermag die Niederschwelligkeit kräfteaubende und unproduktive Auseinandersetzungen im Kollegium verhindern?

Der Ansatz, dass das Team in einen aktiven und erweiterten Kreis von Lehrpersonen eingeteilt werden kann, wird grundsätzlich akzeptiert und generell als wichtig eingeschätzt. Die Niederschwelligkeit erleichtert den Einstieg in die Baustein-Arbeit. Impulse aus dem aktiven Kreis können an das ganze Kollegium gelangen.

Trotz positiver Grundbilanz zeigen sich bei der Anwendung dieser Regelung auch Schwierigkeiten. Eine gewisse Ungeduld der aktiven Lehrer/innengruppe führt dazu, dass es an einer der befragten Schulen als belastend erlebt wird, wenn nicht alle Klassen von der Arbeit am QUIMS-Baustein profitieren können. Spannungen sind auch an jener kleinen Schule vorhanden, in der davon ausgegangen wird, dass aufgrund der Teamgrösse die Mitarbeit aller Teammitglieder notwendig sein müsste.

## 2.2 Fragekomplex B: Werden die angestrebten Ziele erreicht?

- ▶ Werden die Ziele von QUIMS erreicht?
- ▶ Werden die Ziele des Baustein-Prinzips erreicht?
- ▶ Werden die Ziele des an der Schule eingeführten Bausteins erreicht?

Die Umsetzung der gesetzten Ziele gelingt auf allen Ebenen (QUIMS, Baustein-Prinzip, Baustein) gut.

- ▶ Wie wird mit dem Stand der Zielerreichung umgegangen?

Alle Schulen sind der Meinung, auf dem Weg zu sein. Vieles ist durch die Arbeit am QUIMS-Baustein erreicht worden, doch existiert das Ziel, noch mehr zu erreichen.

Die Zielerreichung erfolgt je nach Lehrperson individuell. Eine unterschiedliche Zielerreichung wird nicht zwingend als Schwachpunkt gedeutet. Um zu mehr Verbindlichkeit zu gelangen, wird in den Schulen teilweise an einer Standardisierung gearbeitet.

Für einige Lehrpersonen stellt es eine Belastung dar, wenn sie die erarbeiteten Inhalte nicht im Unterricht umsetzen können. Andere Lehrpersonen jedoch können sich gut entlasten, indem sie davon ausgehen, dass nicht alles Neuerarbeitete umgesetzt werden kann und nicht alle Ziele rasch erreicht werden müssen.

- ▶ Welche Kompetenzerweiterungen bei Lehrpersonen und Schüler/innen lassen sich feststellen?
- ▶ Welche Wirkungen lassen sich auf der Unterrichtsebene feststellen?
- ▶ Welche Veränderungen lassen sich auf die Arbeit mit dem QUIMS-Baustein zurückführen?

Es hat sich gezeigt, dass sich insbesondere die Kompetenzen der Lehrpersonen erweitert haben. Die Lehrpersonen verfügen durch die Arbeit am QUIMS-Baustein über ein grösseres Repertoire an Möglichkeiten, wie im Unterricht gearbeitet werden kann.

Aber auch die Kompetenzen der Schüler/innen haben sich verbessert. Die Lehrpersonen konnten bei ihnen Fortschritte in jenen Gebieten feststellen, wo spezifisch daran gearbeitet worden ist.

Durch den QUIMS-Baustein richtet sich der Fokus vermehrt auf die Schule als Ganzes, und es geschieht vermehrt ein Arbeiten an einem gemeinsamen Ziel.

- ▶ Welches sind Knackpunkte und Stolpersteine auf dem Weg der Zielerreichung?

Die gesetzten Ziele konnten grundsätzlich erreicht werden, ohne dass grössere Hindernisse oder Schwierigkeiten bewältigt werden mussten.

Die grosse Einsatzbereitschaft der Beteiligten bedingt eine anspruchsvolle Balance im Umgang mit den möglichen Arbeitsressourcen. Die Arbeit am QUIMS-Baustein kann

dann tangiert werden, wenn die Leute aufgrund der vielen Verpflichtungen nicht vollen Einsatz für die QUIMS-Arbeit leisten können.

Zusätzlich stellt sich die Frage der Verbindlichkeit bei der Umsetzung der anhand des Bausteins erarbeiteten Inhalte.

Die unterschiedliche Arbeitskapazität der einzelnen Lehrpersonen, die methodischen Freiheiten im Umgang mit den angebotenen Inhalten und unterschiedliche Ansprüche führen dazu, dass der Stand der Zielerreichung trotz gemeinsamer Arbeitsinstrumente von der einzelnen Lehrperson abhängig ist.

### 3 Diskussion und Empfehlungen

Faktoren, die die Umsetzung der „QUIMS-Bausteine“ begünstigt haben, zeigen sich auch in anderen Studien. Ein wichtiger Faktor für das gute Gelingen des Baustein-Konzeptes ist die von den Beteiligten sehr geschätzte Nähe zum Unterricht und die direkte Umsetzbarkeit der erhaltenen Impulse (Rüesch 2000). Zudem werden strukturelle Reformen mit didaktischen Reformen verbunden (Maag Merki & Roos 2003). Ziele, Ansprüche und Erwartungen konnten in eine günstige Balance gebracht werden (Rolff & Schley 1997). Wirkungen der eigenen Arbeit sind nach kurzer Umsetzungszeit gut erkennbar (Sträuli 2000). Aufgrund der Ergebnisse können folgende Empfehlungen formuliert werden:

#### *Thema Niederschwelligkeit*

- Langfristige Beobachtung der Entwicklungen im Schulhaus aufgrund der Unterscheidung von Lehrpersonen des „aktiven Kreises“ und Lehrpersonen des „erweiterten Kreises“
- Nicht nur relative Festlegung der Mindestteilnehmer/innenzahl „aktiver Kreis“, sondern flexible und schulspezifische Ausgestaltung der Anforderungen

#### *Thema „Effizienz/Schlankheit“*

- Überprüfung des Unterstützungsmaterials für die Schulen in Abhängigkeit der Schulstufen
- Besondere Aufmerksamkeit für Bausteine, die nicht sehr nahe am Unterricht angesiedelt sind (z.B. „Just Community“)

#### *Thema „Verbindlichkeit“*

- Entwicklung Qualitätssicherungsinstrument mit Klärung von Autonomie und Verbindlichkeit
- Diskussion von inhaltlichen und formalen Zielvorgaben

#### *Thema „Expertenunterstützung“*

- Sorgfältige Prüfung der Auswahl der Expert/innen

## 4 Literatur

- Maag Merki, K., Roos, M. (2003). Erfolgsfaktoren auf dem Weg zur fördernden Schule. Erfolgreiche Change-Prozesse brauchen strukturelle und didaktische Reformen. In: Buchen, H., Horster, L. Rolff, H.-G. (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung. Erfahrungen, Konzepte, Strategien* (B. 2.7, S. 1-18). Stuttgart: RAABE.
- ROLFF, H.-G., SCHLEY, W. (1997). Am Anfang muss man bereits auf's Ganze gehen. Zur Gestaltung der Anfangssituation in Schulentwicklungsprozessen. In: *Journal für Schulentwicklung*, 1. Jg., 1/1997, S. 12-21.
- Rüesch, P. (2000). Schulentwicklung: Ausweg aus dem Dilemma zwischen Integration und Separation?. In: Ochsner, P. , Kenny, U., Sieber, P. (Hrsg.), *Vom Störfall zum Normalfall. Kulturelle Vielfalt in der Schule* (S. 151-161). Chur: Rüegger.
- Sträuli, B. (2002). Schulentwicklung in multikulturellen Schulen. In: Mächler, S. (Hrsg.), *Schulerfolg: kein Zufall. Ein Ideenbuch zur Schulentwicklung im multikulturellen Umfeld* (S. 19-33). Zürich: Lehrmittelverlag des Kantons Zürich.