

Kamm, Chantal

## Schulentwicklung ermöglichen in herausfordernden Lagen

*Journal für LehrerInnenbildung 21 (2021) 4, S. 76-86*



Quellenangabe/ Reference:

Kamm, Chantal: Schulentwicklung ermöglichen in herausfordernden Lagen - In: Journal für LehrerInnenbildung 21 (2021) 4, S. 76-86 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-243610 - DOI: 10.25656/01:24361

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-243610>

<https://doi.org/10.25656/01:24361>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<http://www.klinkhardt.de>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. der Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden. Die neu entstandenen Werke bzw. Inhalte dürfen nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergegeben werden, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public and alter, transform or change this work as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work. If you alter, transform, or change this work in any way, you may distribute the resulting work only under this or a comparable license.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

**peDOCS**  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipt.de](mailto:pedocs@dipt.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

06

*Chantal Kamm*

76

Schulentwicklung ermöglichen  
in herausfordernden Lagen

## Schulentwicklung in herausfordernder Lage

Mit dem Begriff „herausfordernde Lage“ wird auf urbane Segregationsprozesse verwiesen (Kurtenbach, Strohmeier & El-Mafaalani, 2015). Fölker, Hertel und Pfaff (2015) sprechen von einer „Verräumlichung sozialer Ungleichheit“ (S. 9). Dabei ist zentral, die herausfordernde Lage nicht mit einer dysfunktionalen Schulorganisation, defizitären Prozessmerkmalen oder unterdurchschnittlichen Lernergebnissen gleichzusetzen (van Ackeren, Holtappels, Bremm & Hillebrand, 2021). In Abgrenzung zur Forschung zu „failing schools“ (Murphy, 2019) oder „disadvantaged schools“ (OECD, 2012) werden vielmehr Merkmale der Schüler- und Elternschaft benannt, welche eine Herausforderung für die pädagogische Arbeit sein können. Schulen in herausfordernden Lagen sind besonders gefordert, fehlende familiäre Ressourcen durch besonderes Engagement auszugleichen. Studien zeigen auf, dass Schulen gerade in herausfordernden Lagen herausragende pädagogische Konzepte entwickeln (Muijs, Harris, Chapman, Stoll & Russ, 2004; Racherbäumer, Funke, van Ackeren & Clausen, 2013). Die Schuleffektivitätsforschung betont, dass nicht nur das Lernsetting, sondern auch Schulorganisationen durchaus einen Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Schüler\*innen haben, wobei der Effekt an benachteiligten Schulstandorten grösser ist (Racherbäumer et al., 2013). Gemäß van Ackeren et al. (2021) basiert das Schulentwicklungspotenzial auf verschiedenen externen und internen Faktoren. Es braucht einerseits genügend materielle und personelle Ressourcen, andererseits spielen interne Faktoren wie das Schulleitungshandeln, eine positive Schulkultur, die Datengenerierung und -nutzung, das Unterrichtsgeschehen sowie die Nutzung externer Unterstützungsstrukturen eine zentrale Rolle (ebd., S. 29-30). In diesem Artikel soll – im Kontext zusätzlicher materieller und personeller Ressourcen – aus der Innensicht einer Schule in herausfordernder Lage dargestellt werden, welche internen Faktoren Schulentwicklung ermöglichen.

## Rahmenbedingungen

Um einen analytischen Mehrwert eines „good practice“-Beispiels zu erhalten, ist eine gute Kontextualisierung notwendig. Die Beispielschule beinhaltet Klassen des 1.-8. Schuljahrs, in welchen in der

Schweiz in heterogenen Leistungsklassen unterrichtet wird. Insofern steht die differenzierende und individualisierende Förderung der heterogenen Schülerschaft im Zentrum. Basierend auf der Erkenntnis, dass Kinder und Jugendliche aus tieferen Sozialschichten und aus Migrationsfamilien in Schweizer Schulen unterdurchschnittlich erfolgreich sind, erhalten Schulen mit herausfordernden Kontextbedingungen im Kanton Zürich zusätzliche finanzielle und fachliche Unterstützung – sogenannte QUIMS-Gelder (Bildungsdirektion des Kanton Zürich Volksschulamt, 2008). Auf dieses Programm wird nun im Folgenden eingegangen und im Anschluss die spezifische Situation der Schule Ausserdorf beschrieben.

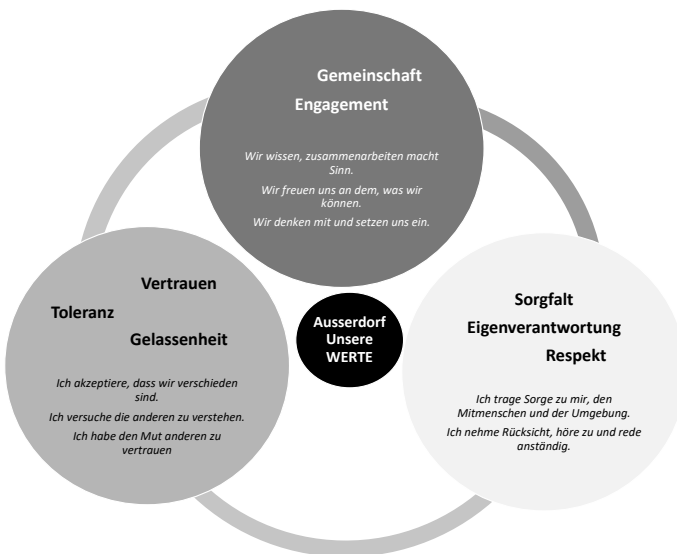
### Das Programm Qualität in multikulturellen Schulen

Schulen im Kanton Zürich mit einem Mischindex (Fremdsprachigen- und Ausländeranteil) von mehr als 40% erhalten seit 2007/08 zusätzliche Förder- und Entwicklungsgelder und eine fachliche Begleitung (Bildungsdirektion des Kanton Zürich Volksschulamt, 2008). Die Gelder können für zusätzliche personelle Ressourcen sowie interne und externe Projekte und Ressourcen verwendet werden. Innerhalb der drei vorgegebenen Handlungsfelder – Sprachförderung, Förderung des Schulerfolgs und Förderung der Integration – sind die Schulen sehr frei in der Nutzung der bereitgestellten Ressourcen. Dies ist ebenfalls das Fazit der Evaluationsstudie von Maag Merki, Moser und Roos (2012), welche von einem Programm mit „sehr unterschiedlichen Gesichtern“ (S. 149) sprechen. Die Wirkungsanalyse sieht das Programm Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS) als Schulentwicklungsprojekt erfolgreich, betont aber auch die unterschiedliche Umsetzung (Maag Merki et al., 2012). Evaluationsstudien zeigen, dass die Gelder insbesondere im Bereich der mündlichen Sprachförderung eingesetzt wurden. Noch wenig fokussiert sind hingegen die Schriftlichkeit sowie Projekte im Bereich der Förderung des Schulerfolgs (Roos & Wandeler, 2014). Basierend auf dieser Erkenntnis muss seit 2019 verbindlich am Schwerpunkt „Beurteilung“ gearbeitet werden (Bildungsdirektion des Kanton Zürich, 2020). Hinsichtlich der Steuerung zeigt die Studie von Roos und Wandeler (2014), dass mehrheitlich einzelne Personen als QUIMS-Verantwortliche ernannt werden, teilweise die Schulleitung (21.4%), in einer Minderheit wurden QUIMS-Gruppen eingesetzt. In fast allen befragten Schulen wurde das Programm im Schulprogramm verankert und vom Schulkollegium gutgeheißen (ebd., S. 26).

## Die Schule Ausserdorf

Die Schule Ausserdorf befindet sich in einem urbanen, peripheren Stadtteil der zweitgrößten Stadt im Kanton Zürich (Schweiz). Seit 2016 erhält die Schule basierend auf ihrem Mischindex QUIMS Gelder, wobei der Mischindex in den letzten Jahren knapp unter die 40%-Schwelle gefallen ist und die Gelder ab September 2021 wegfallen. Die Schulleitung – ein Co-Leitungsteam – ist in dieser Zeit konstant geblieben. Seit 2007 wird die Schule Ausserdorf von einer Schulleitung geführt<sup>1</sup>, wobei die ersten vier Jahre durch die Umstrukturierung des Volksschulgesetzes geprägt waren und in den folgenden vier Jahren gemeinsame Haltungen und Werte definiert und in den Alltag integriert wurden. Als Ergebnis dieses Prozesses wurden im Dokument „Schulkultur im Ausserdorf“ drei Bereiche ausformuliert (vgl. Abb. 1).

### Schulkultur im Ausserdorf



**Abb. 1** Schulkultur im Ausserdorf

- Die Einführung von Schulleitungen an Volksschulen geschah im Kanton Zürich (Schweiz) im Rahmen des Reformprojektes „Teilautonome Volksschule (TaV)“, welches mit einem Pilotversuch im Schuljahr 1997/98 startete, 2004/05 abgeschlossen, und im Anschluss flächendeckend eingeführt wurde. Davor waren die Schulen direkt der Gemeindeschulpflege, eine Laien- und Milizbehörde, unterstellt (Rhyn, Widmer, Roos & Nideröst, 2002).

Gemäß dem aktuellen Schulprogramm dienen die weiteren Entwicklungsperioden der Etablierung guter Voraussetzungen der Unterrichtsentwicklung (2015-2019) und der Umsetzung des neuen Lehrplanes 21 (2019-2023) (& Spiess, 2019). Das Schulprogramm stellt dabei das Ergebnis eines partizipativen Prozesses dar, in welchem die Schulkonferenz, die Eltern, Schüler\*innen und die Kreisschulpflege involviert wurden (ebd., S. 4). Als QUIMS-Entwicklungsziele werden im Bereich „Unterricht und Erziehung“ die Erfassung und Einsetzung des Lernstandes der Schülerschaft, Lerndialoge zur Beurteilung und die systematische Schreib- und Leseförderung definiert (ebd., S. 6-7). Weitere QUIMS-Entwicklungsziele sind: der Umgang mit besonderen Bedürfnissen im Lernen und Verhalten, dynamische Jahrgangsteams und der Elterneinbezug in den Lernprozess der eigenen Kinder (ebd., S. 10-13).

## Einsatz von QUIMS-Geldern an der Schule Ausserdorf

Das nachfolgende Kapitel basiert auf einem Interview mit dem Schulleiter Thomas Lienhard (2020), und fokussiert sich auf den Zeitraum, in welchem die Schule die QUIMS-Projektgelder erhielt (2016-2021). Thomas Lienhard war 2016-2019 QUIMS-Beauftragter, zu Beginn ohne Schulleitungsfunktion, welche er ab 2018 zusätzlich übernahm. Ab Mitte 2019 übernahm eine neue Person die QUIMS-Verantwortung. Basierend auf den zu Beginn definierten Kernfaktoren effektiver Schulentwicklung – 1. Schulleitungshandeln, 2. Unterrichtsgeschehen, 3. positive Schulkultur, 4. Datengenerierung und -nutzung und 5. die Nutzung externer Unterstützungsstrukturen – gibt das folgende Schulleitungsinterview einen Einblick in den Entwicklungsprozess einer QUIMS-Schule.

### Schulleitungshandeln: QUIMS ermöglicht Entwicklung

Schulentwicklung wird in der Schule Ausserdorf als gemeinsames Engagement verstanden. Im Rahmen von QUIMS gibt es die QUIMS-Beauftragte, welche gleichzeitig in der Projekt- und Steuergruppe („PROST“) der Schule Ausserdorf ist, und ein QUIMS-Team. Die Vernetzung von Schulleitung und QUIMS-Beauftragten (als Repräsentant\*in des QUIMS-Teams) sieht Thomas Lienhard als zentrales Element für

Entwicklungsanstöße. Dem weiteren Commitment dient die Etablierung von Unterrichtsteams (alle pädagogischen Schulakteure, welche an einer Klasse arbeiten), in welchen Entwicklungsthemen aufgenommen und eigene Schwerpunkte gesetzt werden. QUIMS wird an der Schule nicht als eigenes Entwicklungsgefäß angesehen, sondern in die Schulentwicklung integriert, wie das folgende Zitat zeigt.

„Das Wichtigste ist, dass wir nicht Entwicklungsthemen haben und QUIMS, sondern dass wir das so vernetzen können, dass es verschmilzt. Wir versuchten es so zu verkaufen, dass QUIMS ganz vieles ermöglicht bei uns.“ (Lienhard, 2020, 4:05-4:32)

QUIMS soll für die pädagogischen Schulakteure als Ressource und nicht als zusätzliche Belastung verstanden werden. Diese Verschmelzung dient dazu, die Akzeptanz im Team zu fördern und die Lehrpersonen vor dem Gefühl einer Überforderung zu schützen.

Eine Herausforderung diesbezüglich ist für den Schulleiter, dass die Kapazität der Lehrpersonen begrenzt ist, um neben dem Unterrichten ebenfalls an Schul- und Unterrichtsentwicklungsthemen mitdenken zu können. Dem versucht die Schulleitung gegenzusteuern, indem einerseits auf wenige gemeinsam erarbeitete Haltungen reduziert wird und andererseits der Spielraum genutzt wird, um an gemeinsamen Weiterbildungen pädagogische Inhalte zu diskutieren und die Umsetzung konkret zu planen. Beispielhaft hierfür ist die Erarbeitung einer gemeinsamen Beurteilungshaltung bezüglich der Leistungen von Schüler\*innen. An einem Weiterbildungstag formulierten die Stufenteams ihre eigenen Beurteilungskriterien und trugen diese dann in einem Beurteilungspiktogramm zusammen. Als Merkmale einer gemeinsamen Haltung wurde „ressourcen- und stärkenorientierte Kompetenzförderung“ festgelegt.

## Unterricht: Geteilte Grundhaltung, freie Umsetzung

Ein zentraler Leitsatz in der Schule Ausserdorf ist die Akzeptanz von Unterschieden auf Unterrichtsebene. Die Ziele von Entwicklungsprojekten werden gemeinsam definiert, in der Umsetzung sind die Lehrpersonen frei. Diese Verschiedenartigkeit betrifft nicht nur das Lehrpersonenhandeln, sondern auch die Haltung gegenüber Schüler\*innen. In Lerndialogen zwischen Schüler\*innen und Lehrpersonen werden Lernstrategien individuell definiert. Die Lehrpersonen reflektieren gemeinsam mit den einzelnen Schüler\*innen das eigene

Lernen und erarbeiten Strategien für den Unterrichtsalltag. Auf Kindergartenstufe geschieht dies beispielsweise über sogenannte „Gesprächskommoden“, welche verschiedenste Objekte enthalten, via denen die Lehrpersonen mit den Kindern in ein Gespräch gelangen.

Unter dem Mantel der *systematischen Sprachförderung* – als erster QUIMS-Schwerpunkt – wurden unter anderem Projekte wie der „Radiobus“ durchgeführt, ein extern eingekauftes Radioprojekt, bei welchem in den Klassen entwickelte Schülerbeiträge von einem Lokalsender ausgestrahlt wurden, oder Podcasts im Bereich Natur und Technik erstellt. Für die Unterstützung eines erfolgreichen (Sprach-) Lernprozess' in diesen Projekten erlernten die Lehrkräfte die Scaffolding-Methode, bei welcher die Planung der Lernprozessunterstützung auf einer Bedarfs- und Lernstandserhebung basiert. Diese Methode verwenden die Lehrpersonen im Anschluss auch im Unterricht, wobei sie selbst entscheiden können, wann und wie.

Der neu vorgegebene QUIMS-Schwerpunkt *Beurteilung* wurde an der Schule Ausserdorf bisher insbesondere auf Lehrpersonenebene (Weiterbildungen) initiiert. Anhand der bereits installierten Lerndialoge zu Lernstrategien – als Möglichkeit der formativen Beurteilung – kann das in der bereits erwähnten Weiterbildung gelernte Wissen auch gemeinsam mit Schüler\*innen angewendet werden.

Im Bereich der Elternzusammenarbeit wird als herausfordernd erlebt, bildungsfernere Eltern zu erreichen. Daher versucht die Schule gerade auch mit diesen Eltern in Kontakt zu kommen, da dies als zentrales Anliegen für eine Schule in herausfordernder Lage gesehen wird.

„Uns ist es ein Anliegen, uns mit einer möglichst breiten Elternschaft zu vernetzen und mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Das ist gar nicht so einfach und braucht immer wieder neue Ideen und Ansätze.“ (Lienhard, 2020, 21:22-21:29)

Projekte, welche auf die Kommunikation mit der Elternschaft abzielen, sind beispielsweise ein Elterninformationstisch am Anfang des Schuljahres, um die Eltern, welche ihre Kinder abholen, in ein Gespräch zu verwickeln. Der Einbezug des Elternrates in verschiedene Projekte läuft zwar sehr gut, doch gerade hier wird der Schule klar, dass sie dadurch vor allem bereits engagierte Eltern ansprechen. Ebenfalls wurde auf Kindergartenstufe das Angebot des Frühförderprogramms „ping:pong“ genutzt, welches Eltern, die wenig mit dem Schulsystem vertraut sind, beim Einstieg in die obligatorische Schule unterstützen



soll. Da die Teilnahme jedoch im Folgejahr stark abnahm, wurde dieses Engagement wieder aufgegeben. Als neuen Ansatz diskutiert die Schule nun, ihre Wertebroschüre in einer relativ einfachen Sprache in verschiedene Sprachen zu übersetzen. In diesem Zusammenhang ist die Schule noch in Kontakt mit der Fachstelle Integration der Stadt, um zu diskutieren, wie man das Ziel – auch weniger bildungsnahe Eltern zu integrieren – am besten erreichen kann.

### Schulkultur: „von Werten durchtränkt“

Die Entwicklungsarbeit für die Erarbeitung einer gemeinsamen Schulkultur hat an der Schule Ausserdorf eine langjährige Tradition. In einem mehrjährigen, zirkulären Prozess entstand die Broschüre „Schulkultur im Ausserdorf“ (Dyar, Spiess, und Steuer- und Schulkulturgruppe Ausserdorf, 2020). In Schulkonferenzen wurde nach dem gemeinsamen Nenner gesucht. Dabei wurde klar, dass äußere Zuschreibungen nicht passen. Vielmehr wurden eigene Werte (wie Toleranz, Gemeinschaft oder Eigenverantwortung; vgl. Abb. 1) definiert und darauf geachtet, dass diese auch gelebt werden, wie das folgende Zitat zeigt.

„Wir haben eine Arbeitsgruppe Schulkultur, die den Auftrag hat, die Werte auf verschiedene Arten in unserem Schulalltag zu verankern und für die Kinder erlebbar zu machen.“ (Lienhard, 2020, 48:24-48:34)

Dies geschieht auf Basis vieler klassenübergreifender Projekte. Diese gemeinsamen Projekte werden als Kennzeichen der Schule Ausserdorf gesehen. Kinder und Lehrpersonen kennen einander klassen- und stufenübergreifend. Dies spiegelt sich auch im Fazit der diesjährigen externen Evaluation wider, welche festhielt, dass die Schule „durchtränkt“ von ihren Werten sei, welche die Schule gemeinsam er- und überarbeitet. Dem Schulleiter ist es wichtig, dass gemeinsamen Haltungen erarbeitet werden und nicht konkrete Handlungsempfehlungen vorgegeben sind.

### Datengenerierung und -nutzung: Transparenz leben

Thomas Lienhard betont den offenen und transparenten Umgang mit der externen Evaluation, welche im 5-Jahres-Rhythmus von der Fachstelle für Schulbeurteilung durchgeführt wird:

„Es gibt da nichts zu verheimlichen und es ist auch nicht der Anspruch, alles perfekt zu machen, sondern der Anspruch muss sein, die Rückmel-

„... und die Erkenntnisse in die nächsten Entwicklungsschritte einfließen zu lassen.“ (Lienhard, 2020, 55:46-55:54)

Damit ist gemeint, dass die Ergebnisse offen ans Team und an die Elternkonferenz kommuniziert werden. Weiter fließen die Ergebnisse der Evaluation in die zukünftige Schulprogrammarbeit ein. Intern werden Evaluationen insbesondere im Rahmen von Projekten genutzt, welche basierend auf Rückmeldungen weiterentwickelt werden. Einmal im Jahr gibt es einen „Entwicklungstag“, an welchem systematisch vergangene Projekte evaluiert und zukünftige Schwerpunkte gesetzt werden.

### Unterstützungsstrukturen: Experten einbeziehen

„Was wir bewusst machen, ist viele Personen, externes Wissen und Erfahrungen beizuziehen, Knowhow hineinzuholen“ (Lienhard, 2020, 25:11-25:16)

Die Integration externer und interner Expert\*innen wird als wichtige Quelle neuen Wissens und professioneller Entwicklungsmöglichkeit angesehen. So werden für Weiterbildungen, Projekte und Referate externe Expert\*innen an die Schule geholt, aber auch internes Wissen/Ausbildungen genutzt. Letzteres wird am Beispiel von Wintergeschichten veranschaulicht, ein klassenübergreifendes Sprachförderungs-Projekt, bei welchem gemeinsam Geschichten geschrieben wurden. Dabei verantworteten die DaZ<sup>2</sup>-Lehrpersonen als Expert\*innen der Sprachförderung das Projekt und entlasteten so die Klassenlehrpersonen von zusätzlichen Aufgaben.

Die externen Unterstützersysteme werden nun ohne die QUIMS-Gelder teilweise wegfallen, was als Herausforderung angesehen wird. Für die anstehenden Entwicklungsschwerpunkte wird ein neues Modell versucht: die pädagogischen Schulakteure sollen eine externe Weiterbildung besuchen und dieses Wissen an den „pädagogischen Entwicklungstagen“, welche dreimal pro Jahr stattfinden, in die Klassenstufen transferieren.

Insgesamt betont der Schulleiter, dass es wichtig sei, Ideen und Konzepte anderer Schulen und Partner nicht einfach zu übernehmen, sondern zu adaptieren und in eigene Routinen zu integrieren.

## Fazit

Zusammenfassend sieht der Schulleiter Thomas Lienhard als Erfolgsfaktoren für eine gelungene Entwicklung im Rahmen zusätzlicher QUIMS-Förderressourcen 1) ein starkes QUIMS-Entwicklungsteam, welches sich mit der Thematik identifizieren kann und sowohl mit der Schulleitung als auch dem Team im regen Austausch steht, 2) eine eigene Definition von QUIMS, welche mit der Schulkultur korrespondiert und intern individuell an die Bedürfnisse der Stufen und Klassen angepasst werden kann, 3) eine Integration der QUIMS-Entwicklungsprojekte in das Schulprogramm, sodass QUIMS nicht als zusätzliche Belastung sondern als Ermöglichung angesehen wird. Als wenig erfolgreich wird hingegen die Übernahme von fertigen Modulen oder Konzepten erlebt. Dies korrespondiert mit Erkenntnissen aus Schulentwicklungsstudien, welche datengestützter Entwicklung dann Erfolg prognostizieren, wenn sich diese in eigene Routinen integrieren lassen und der eigenen Schulkultur entsprechen (van Ackeren et al., 2021). Im Angesicht des zukünftigen Wegfalls der zusätzlichen Fördergelder bedauert der Schulleiter insbesondere, dass damit auch der konkrete Auftrag an die Lehrpersonen wegfällt, an Schulentwicklung mitzuwirken und diese bewusst mitzutragen.

## Literatur

- Bildungsdirektion des Kanton Zürich (2020). *Schwerpunkt C: Beurteilen und Fördern, mit Fokus auf Sprache*. Verfügbar unter <https://wiki.edu-ict.zh.ch/quims/fokusc/index> [30.08.2021].
- Bildungsdirektion des Kanton Zürich Volksschulamt (2008). *Umsetzung Volksschulgesetz. Handreichung Qualität in multikulturellen Schulen (QUIMS)*. Zürich: Lehrmittelverlag des Kanton Zürichs.
- Dyar, S., Spiess, R. & Steuer- und Schulkulturgruppe Ausserdorf (2020). *Wertebroschüre Ausserdorf*. Verfügbar unter <https://www.ausserdorf.ch/service/downloads/> [22.12.2021].
- Fölker, L., Hertel, T. & Pfaff, N. (2015). Schule ‚im Brennpunkt‘ – Einleitung. In L. Fölker, T. Hertel & N. Pfaff (Hrsg.), *Brennpunkt(-)Schule. Zum Verhältnis von Schule, Bildung und urbaner Segregation* (S. 9-26). Opladen u. a.: Verlag Barbara Budrich.
- Kurtenbach, S., Strohmeier, K. P. & El-Mafaalani, A. (2015). *Auf die Adresse kommt es an ... segregierte Stadtteile als Problem- und Möglichkeitsräume begreifen*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Lienhard, T. (2020). Schulleiterinterview mit Thomas Lienhard. Interview geführt von Chantal Kamm. Unveröffentlichte Audioaufnahme [30.08.2020].

- Lienhard, T. & Spiess, R. (2019). *Schulprogramm Schule Ausserdorf 2019-2023*. Verfügbar unter <https://www.ausserdorf.ch/service/downloads/> [22.12.2021].
- Maag Merki, K., Ross, M., Angelone, D. & Moser, U. (2012). *Qualität in Multikulturellen Schulen (QUIMS). Eine Sekundäranalyse zur Überprüfung der Wirkung und Wirkungsbedingungen von Quims anhand vorliegender Daten. Schlussbericht*. Verfügbar unter [https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/124582/1/QUIMS\\_Evaluation\\_Schlussbericht.pdf](https://www.zora.uzh.ch/id/eprint/124582/1/QUIMS_Evaluation_Schlussbericht.pdf) [22.12.2021].
- Muijs, D., Harris, A., Chapman, C., Stoll, L. & Russ, J. (2004). Improving Schools in Socioeconomically Disadvantaged Areas – A Review of Research Evidence. *School Effectiveness and School Improvement*, 15(2), 149-175. <https://doi.org/10.1076/sesi.15.2.149.30433>
- Murphy, J. F. (2019). *School Turnaround Policies and Practices in the US Learning from Failed School Reform* (1st ed.). Cham: Springer International Publishing.
- OECD (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*. OECD.
- Racherbäumer, K., Funke, C., van Ackeren, I. & Clausen, M. (2013). Schuleffektivitätsforschung und die Frage nach guten Schulen. In R. Becker & A. Schulze (Hrsg.), *Bildungskontexte. Strukturelle Voraussetzungen und Ursachen ungleicher Bildungschancen* (S. 239-267). Wiesbaden: Springer.
- Rhyn, H., Widmer, T., Roos, M. & Nideröst, B. (2002). *Zuständigkeit und Ressourcen in Zürcher Volksschulen mit und ohne Teilautonomie (TaV). Evaluationsbericht*. Universität Zürich.
- Roos, M. & Wandeler, E. (2014). *Zusammenfassender Bericht zum Stand der Umsetzung des Programms QUIMS in den Schulen (2013 und 2014). Bericht im Auftrag des Volksschulamts des Kantons Zürich*. Verfügbar unter [https://wiki.edu-ict/\\_media/quims/roos\\_2017\\_quims\\_bericht\\_2014-16\\_def.pdf](https://wiki.edu-ict/_media/quims/roos_2017_quims_bericht_2014-16_def.pdf) [25.01.2022].
- van Ackeren, I., Holtappels, H. G., Bremm, N. & Hillebrand, A. (2021). *Schulen in herausfordernden Lagen – Forschungsbefunde und Schulentwicklung in der Region Ruhr das Projekt „Potenziale entwickeln – Schulen stärken“* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.



Chantal Kamm, Dr., wiss. Mitarbeiterin  
im Projekt Parental Investment  
in Children's Education (PICE),  
Fakultät für Soziologie,  
Universität Bern.  
Arbeitsschwerpunkte:  
Bildungsgerechtigkeit, School-to-Work Transitionen,  
Kontextsensible Schulentwicklung

[chantal.kamm@unibe.ch](mailto:chantal.kamm@unibe.ch)