

Fortbildungsreihe der TA Brandenburg „Strukturen für die Zukunft“

Strategien, Methoden und Prozesse für ein nachhaltiges Bildungsmanagement

Modul 5

„Routinen entwickeln. Qualität sichern.
Etablierte Strukturen für neue Themen nutzen.“

11.11.2020, 9:00 Uhr bis 15:00 Uhr, Online-Seminar

Gliederung

Einführung zur Qualität Grundkonzepte von Qualitätsmanagement-Systemen



3

Von der Versäulung zur Vernetzung Wirkungstreppen und -kaskaden



6

Wirkungsorientierte Steuerung im DKBM

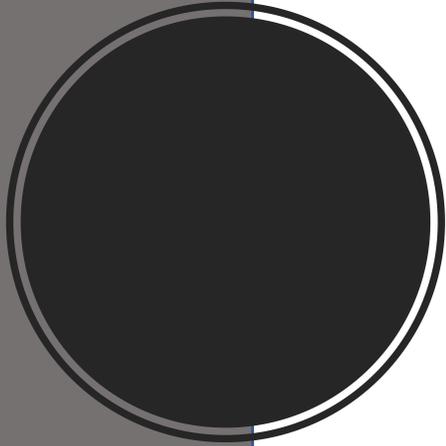


14

Operationalisierung von Zielen



20



Einführung zur Qualität

Grundkonzepte von Qualitätsmanagement-Systemen

Zentrale Begriffe zur Qualität

- **Qualität** (lat. „qualitas“ = Beschaffenheit, Eigenschaft) beschreibt, in wie weit ein Produkt, ein Prozess, eine Dienstleistung oder eine Organisation festgelegte Anforderungen erfüllt. Sie wird anhand von Merkmalen bzw. Kriterien beurteilt.
- **Qualitätsentwicklung** bedeutet die Förderung von strukturellen Bedingungen, Prozessen und Konzeptionen, die für eine hohe Qualität notwendig sind.
- **Qualitätssicherung** bedeutet, systematisch Maßnahmen umzusetzen, damit ein Produkt, ein Prozess, eine Dienstleistung oder eine Organisation ein festgelegtes Qualitätsniveau erreicht.
- **Qualitätsmanagement** umfasst die Gesamtheit aller qualitätsbezogenen Aktivitäten einer Organisation und damit auch Aktivitäten der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.
- **Evaluation** ist die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Programms, Projekts, Produkts, Organisation, Politik etc. Die Ergebnisse und Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen.

➤ Reflexion: Woran misst sich Qualität im DKBM? Wer sind die „Kunden“? Was muss es (dienst-)leisten?

Grundkonzept von QM-Systemen im päd. Kontext

- Ursprünglich für den Gesundheitssektor entwickelte **Avedis Donabedian (1980)** das Modell von Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität.
- Es hat sich auch im Sozialsektor durchgesetzt, u.a. vom Gesetzgeber in der Sozialgesetzgebung verwendet.
- Modell wurde weiter differenziert, für den päd. Kontext ist insb. die „Konzeptqualität“ (Trojan 2001) relevant.

Konzeptqualität Plan, unter welchen (Ausgangs-) Bedingungen welche Ziele mit welchen Interventionen angestrebt werden.

Strukturqualität Rahmenbedingungen: materielle, räumliche und personelle Ressourcen

Prozessqualität Art und Weise wie Leistungen erbracht werden Orientierungen , Werte der Fachkräfte

Ergebnisqualität Zählbare Leistungen, Veränderungen bei Personen und in soz. Systemen



Von der Versäulung zur Vernetzung

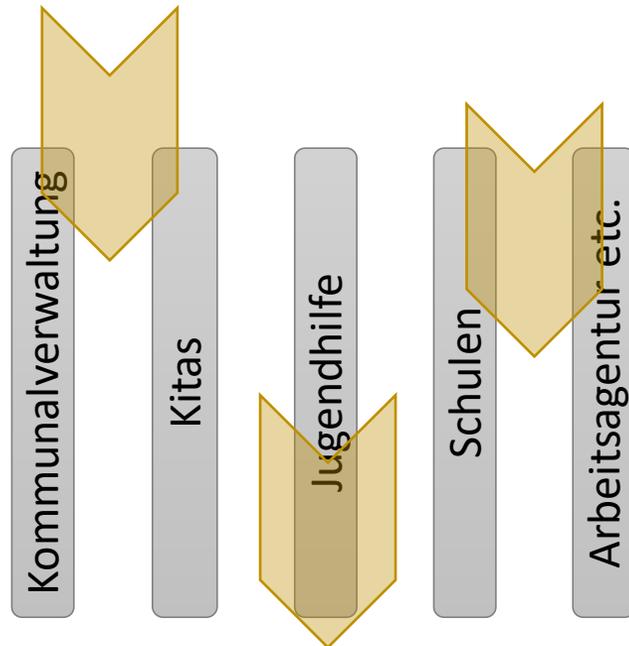
Wirkungstreppe und -kaskaden

Von der
Versäulung zur
Vernetzung

Versäulung

Vertikale Organisationslogik

unzureichend abgestimmte Angebote
Ziel: erfolgreiche Organisation



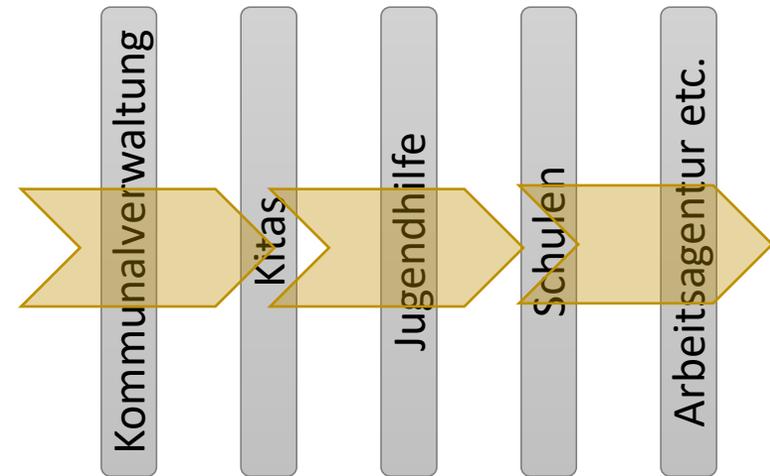
Fokus:
Bildungsabschnitt in
einer Institution



Vernetzung

Horizontale Organisationslogik

durchgängige Kooperationsprozesse
Ziel: Wirkungen bei den Zielgruppen



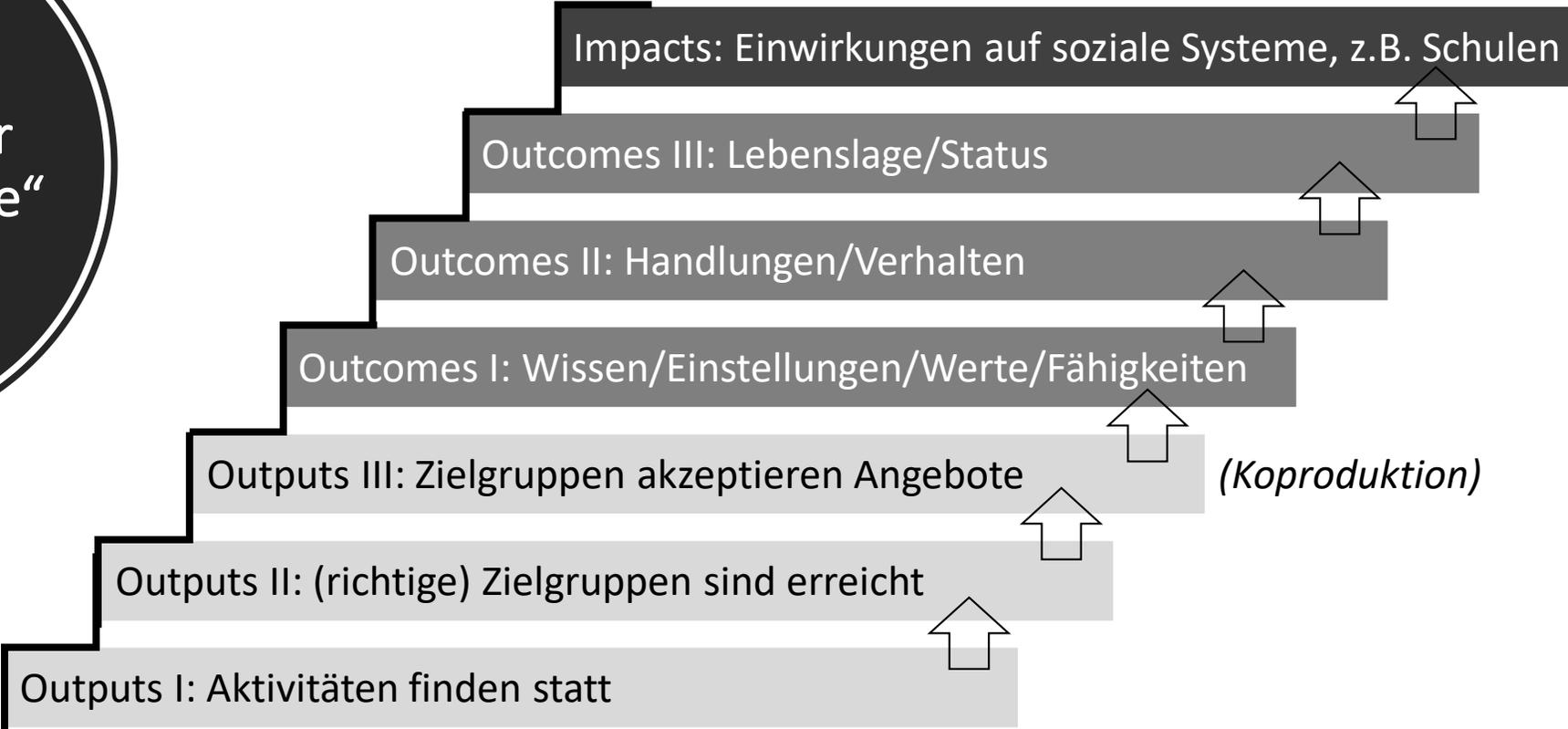
Fokus:
gesamte
Bildungs-
biografie

Zielgruppen und Wirkungsweg

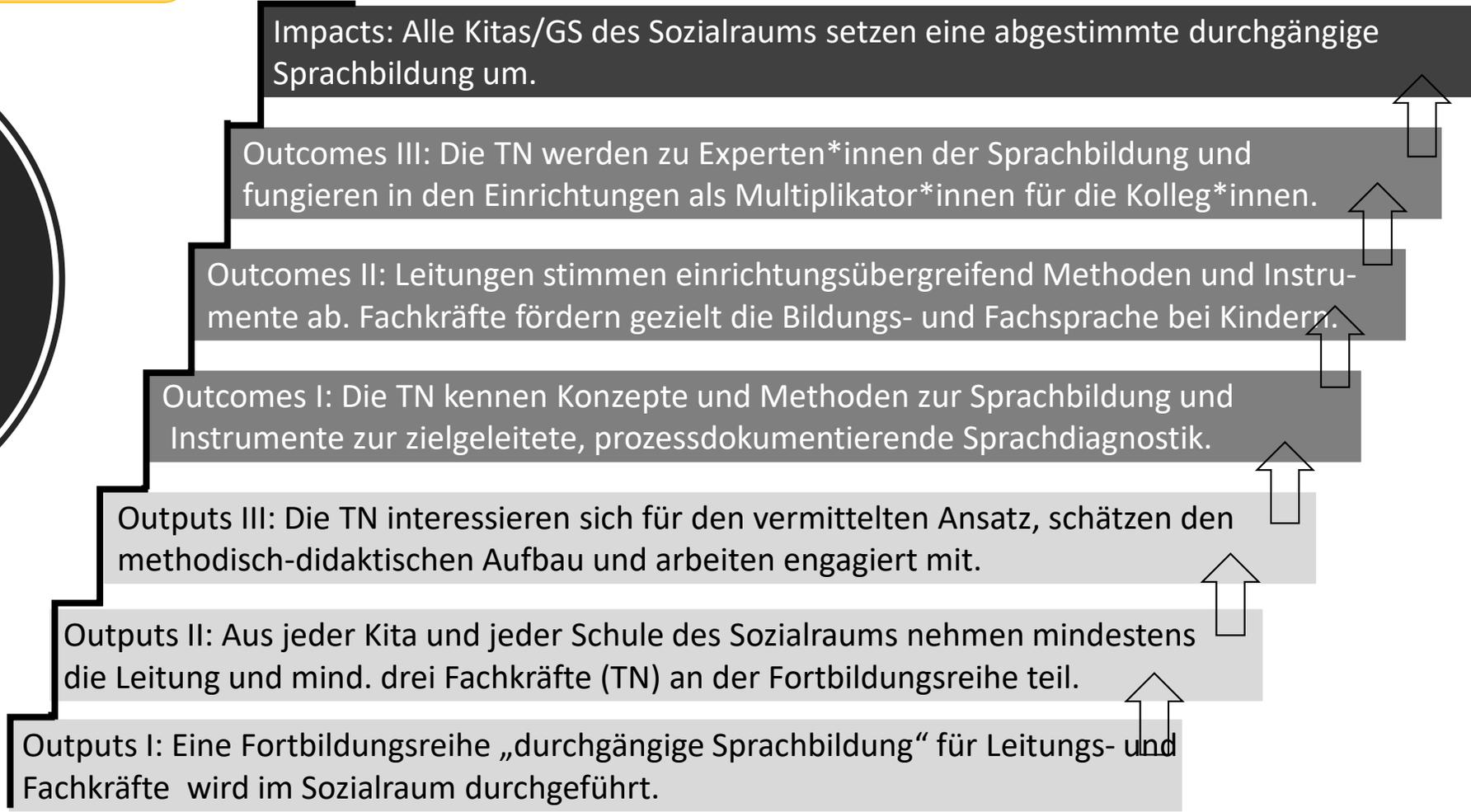


Von einer Wirkung kann man sprechen, wenn ein Zusammenhang zwischen einer Ausgangssituation, einer Intervention und einer Veränderung bei Zielgruppen (Outcomes) oder in sozialen Systemen (Impacts) besteht.

Das Modell der „Wirkungstreppe“

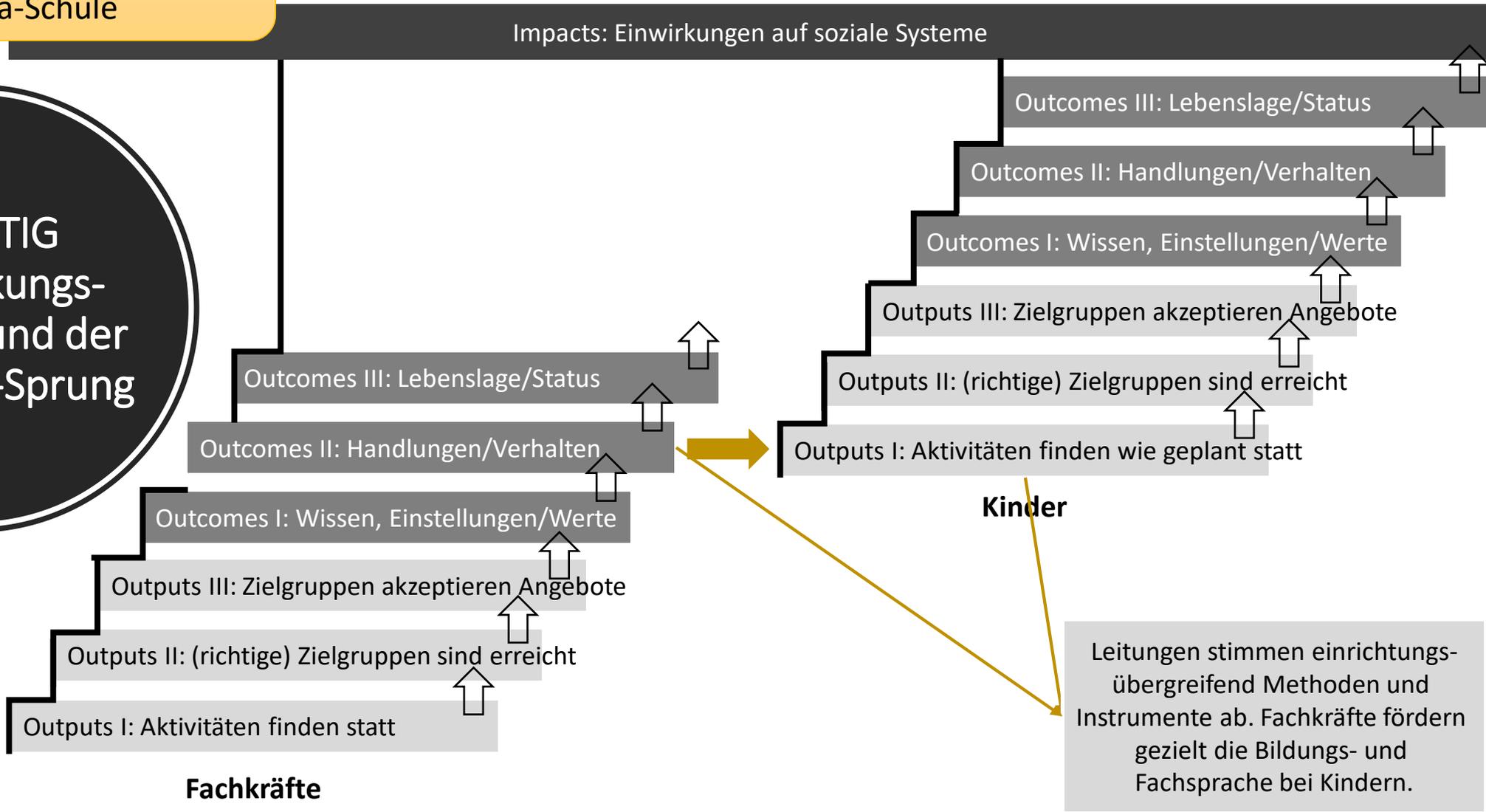


Beispiel: Durchgängige Sprachbildung in Sozialräumen durch Vernetzung am Übergang Kita-Schule



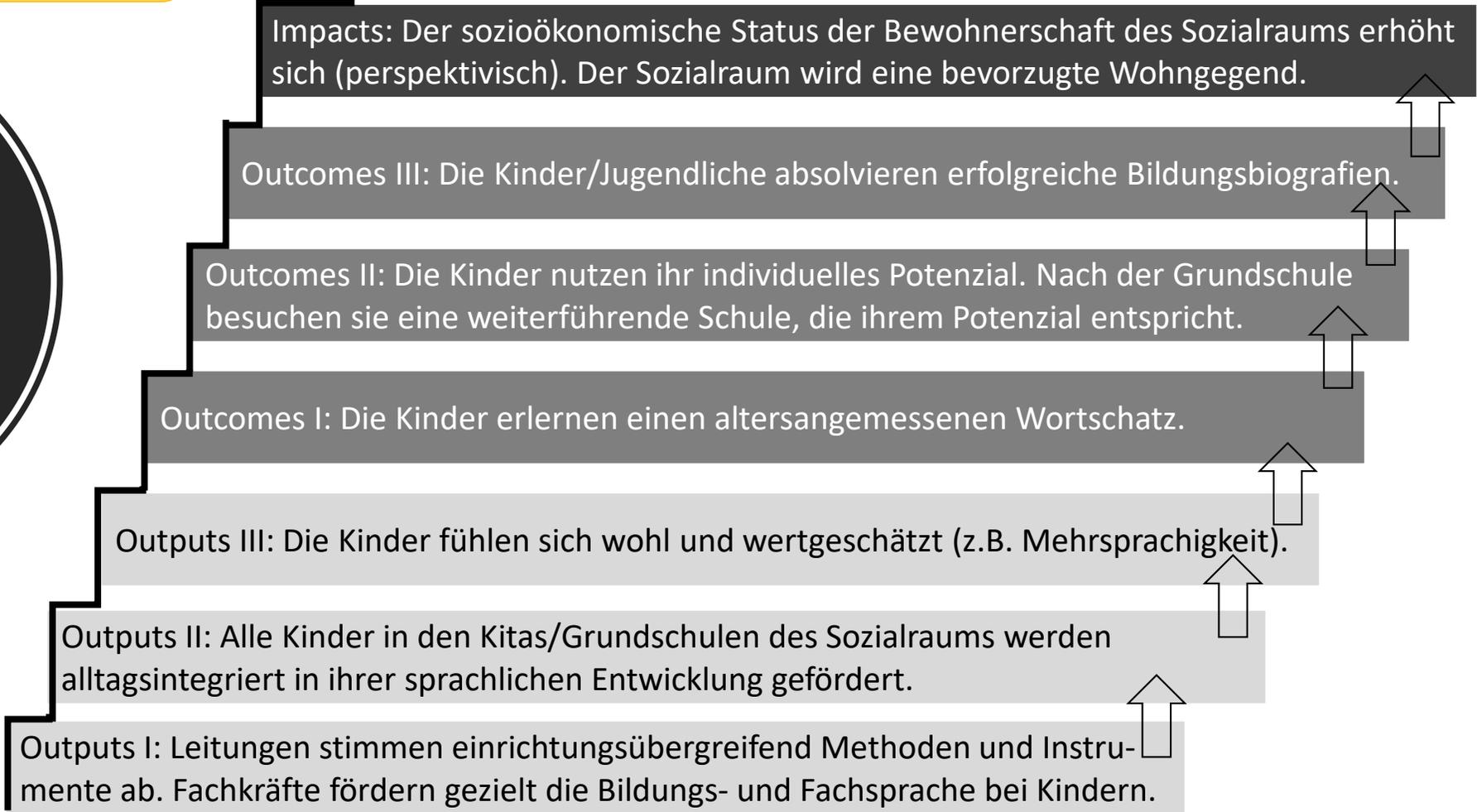
Beispiel: Durchgängige Sprachbildung in Sozialräumen durch Vernetzung am Übergang Kita-Schule

WICHTIG
Die Wirkungs-Kaskade und der Kaskaden-Sprung



Beispiel: Durchgängige Sprachbildung in Sozialräumen durch Vernetzung am Übergang Kita-Schule

Beispiel einer Wirkungstreppe für die Kinder



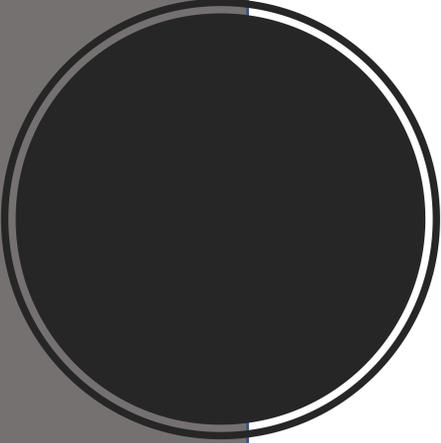
AGs zur Wirkungstreppe

Aufgabe: Entwicklung einer Treppe zum (fiktiven) Angebot „Eltern-Kind-Vorlesegruppe“ in einer Kita des Sozialraums

- Es gilt die Regel: Nur eine Zielgruppe pro Treppe. Wenn Sie den „Wirkungsweg“ für mehrere Zielgruppen beschreiben möchten, müssen Sie mehrere Treppen entwickeln.
- In der Praxis ist nicht für jede Zielgruppe jede Stufe relevant. Es kann auch sein, dass eine Stufe „übersprungen“ wird bzw. quasi von alleine erreicht wird.

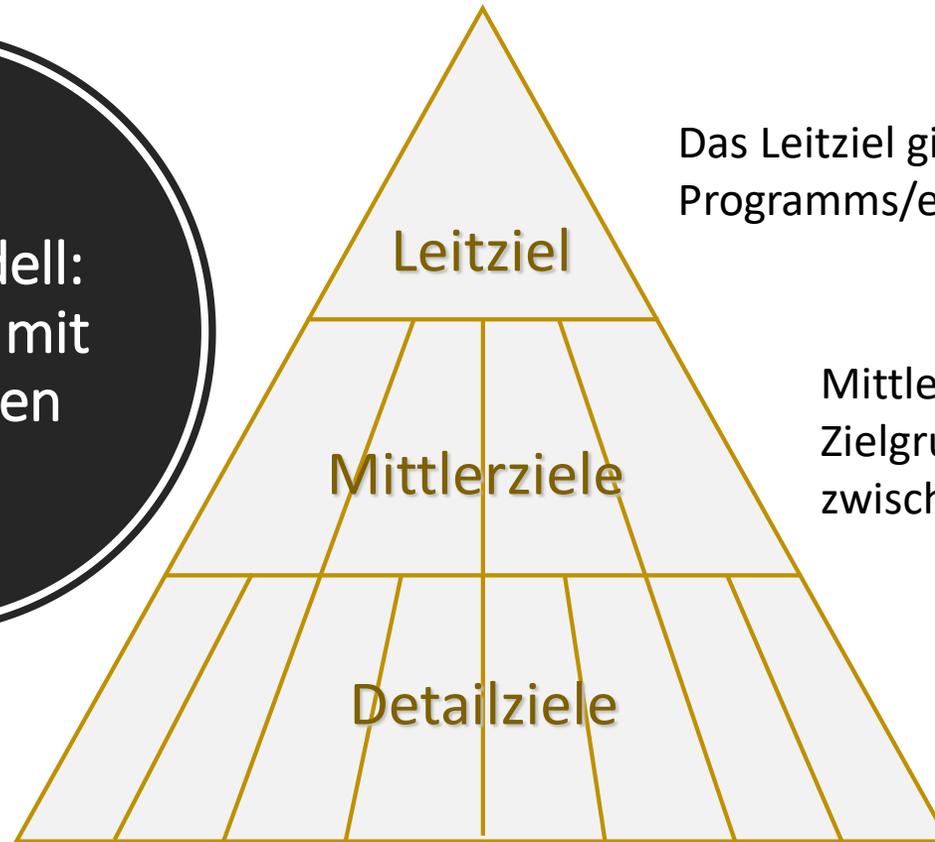
Hintergrundinfos zum (fiktiven) Angebot „Eltern-Kind-Vorlesegruppe“

- Es handelt sich um einen Sozialraum, deren Bevölkerung durchschnittlich einen niedrigen sozioökonomische Status und ein niedriges Bildungsniveau hat. Es gibt aber auch Bewohner*innen mit hohem Bildungsniveau.
- Der Anteil an Menschen mit Migrationshintergrund im Sozialraum beträgt 70%. Es sind viele unterschiedliche Nationalitäten vertreten.
- An dem Angebot sollen insgesamt acht Eltern mit ihren Kindern teilnehmen, jeweils zur Hälfte deutsche Muttersprachler*innen und Migrant*innen mit mind. Sprachniveau A2.
- Das Angebot wird durch eine päd. Fachkraft begleitet. Es werden Geschichten vorgelesen UND Bilderbücher angeschaut. Die Eltern sollen Kindern erzählunregende Fragen stellen.
- Ziele sind: Niedrigschwelligkeit zur Kontaktaufnahme und Aufbau von Vertrauen zwischen Eltern/Kita, Mehrsprachigkeit wertschätzen, Lesekompetenz fördern (Eltern), Konzentration und Phantasie fördern (Kinder)



Wirkungsorientierte Steuerung im DKBM

Grundmodell: Zielsystem mit drei Ebenen



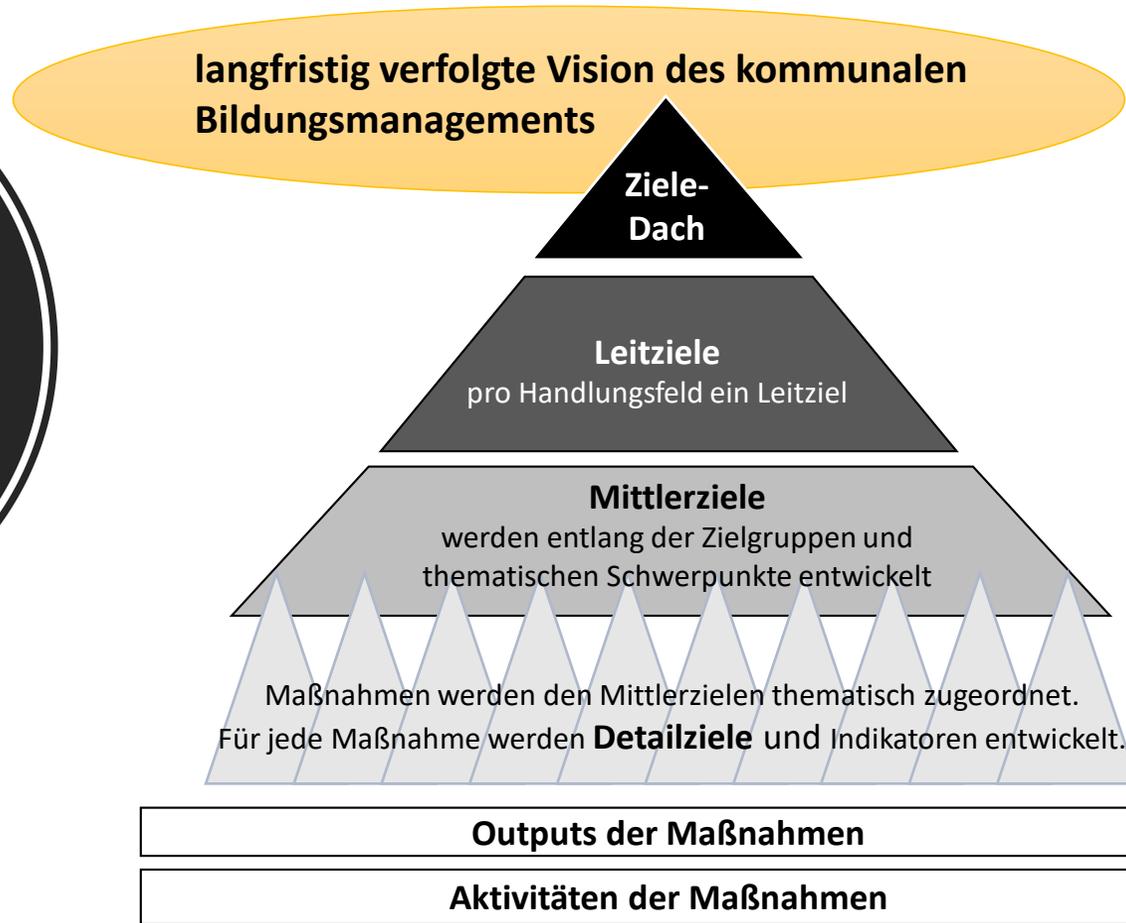
Das Leitziel gibt die (langfristige) Grundausrichtung eines Programms/eines Projekts an.

Mittlerziele setzen (mittelfristige) Schwerpunkte für Zielgruppen und Themen. Sie stellen die Verbindung zwischen Leitziel und Detailzielen her.

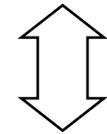
Detailziele geben Orientierung für das Praxishandeln und beschreiben angestrebte Zustände bei den Zielgruppen. Sie beziehen sich auf einen festgelegten (kurzfristigen) Zeitraum.

Faustregel: pro Leitziel ca. 2-10 Mittlerziele/pro Mittlerziel ca. 2-10 Detailziele

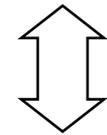
Viergliedrige Zielsystematik



Politik,
Leitungsebene der Institutionen



Leitungsebene der Institutionen,
Netzwerk



Verantwortliche in
Institutionen/bei
Angebotsträgern

Beispiel: Durchgängige Sprachbildung in Sozialräumen durch Vernetzung am Übergang Kita-Schule



Ziele-Dach

Bürger/innen jeder sozialer und ethnischer Herkunft erkennen Bildung als Schlüssel für ihre individuelle Selbstverwirklichung und lernen erfolgreich im gesamten Lebenslauf.
Die Bildungseinrichtungen und -strukturen gewährleisten Chancengerechtigkeit...

Leitziele der Durchgängigen Sprachbildung

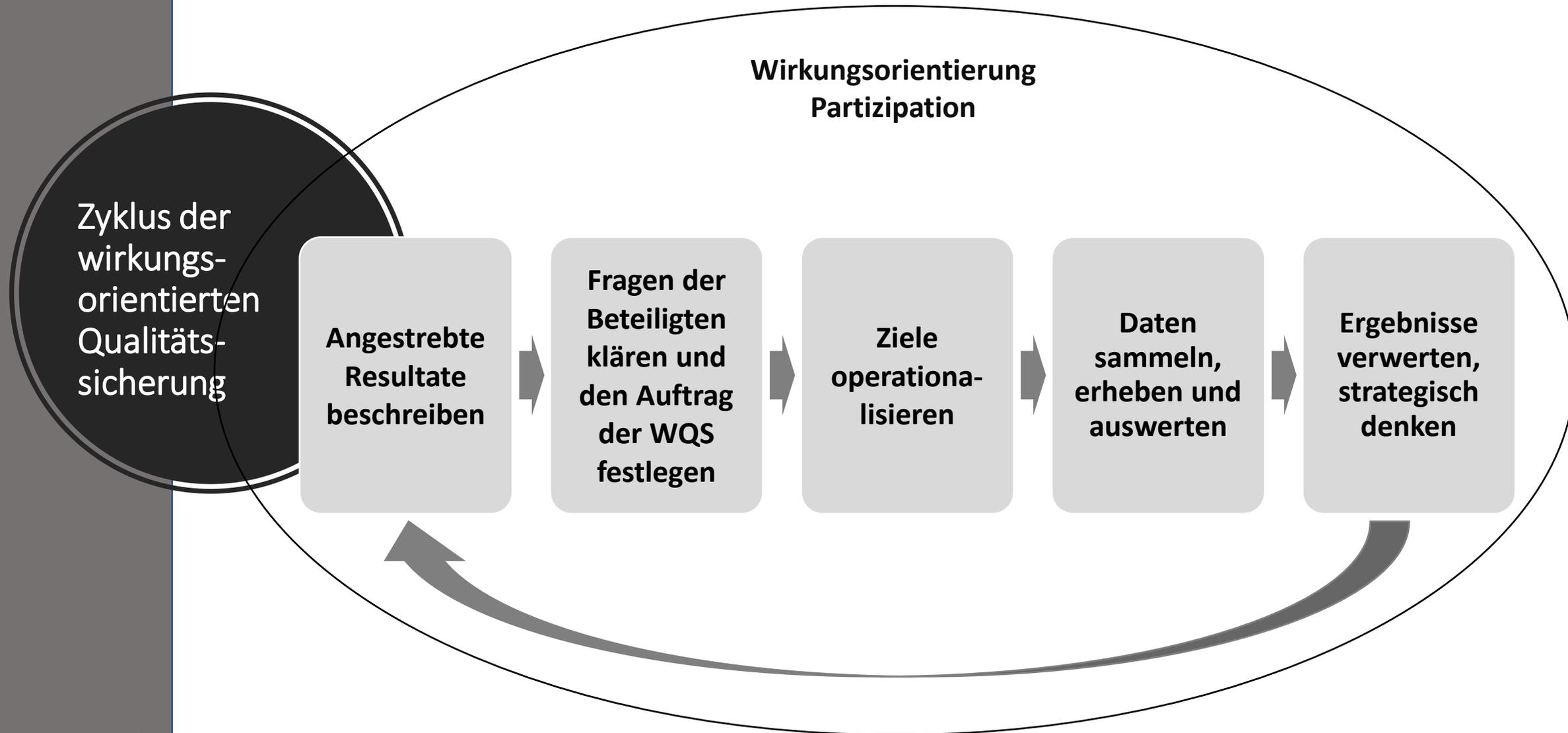
Die Bildungseinrichtungen erkennen breite Sprachkompetenzen als wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Bildungsbiographien an und entwickeln bildungsphasenübergreifend ein abgestimmtes Handeln für die bedarfsgerechte Förderung der Lernenden.

Mittlerziele der sozialräumlichen Vernetzung am Übergang Kita-Schule

Die Kitas/Grundschulen eines Sozialraums implementieren eine durchgängige und alltagsintegrierte Sprachbildung sowie eine ziel- und zweckgeleitete, prozessdokumentierende Sprachdiagnostik.

Detailziel der Maßnahme „Vorlesegruppe“

Eltern unterschiedlicher ethnischer Herkunft lesen Kindern in der Kita vor, teils in deutscher und teils in anderen Sprachen.





Reflexion

1. Wo stehen Sie in der Zielerreichung des DKBM?
2. Welche Indikatoren/Erfahrungen zeigen Ihnen und den Entscheidungsträger*innen, ob die Ziele erreicht wurden?
3. In welchem Handlungsfeld herrschen in Ihrer Kommune die besten Bedingungen vor, um wirkungsorientierte Steuerung in der Praxis zu erproben?



Operationalisierung von Zielen

Operationalisierung: Ziele messbar machen

Bekannt sind u.a. die SMART-Kriterien. Sie verdeutlichen die Anforderungen bei der Operationalisierung und haben einen hohen didaktischen Wert:

- S - spezifisch:** Ein konkretes Teilziel eines übergeordneten Ziels ist angegeben.
- M - messbar:** Der Grad der Zielerreichung ist messbar bzw. beobachtbar. Es wird festgelegt, wie „gemessen“ wird.
- A - akzeptiert:** Ein Konsens über das Ziel ist im Team vorhanden.
- R - realistisch:** Finanzielle, personelle, politische Bedingungen und Leistungsvermögen der Zielgruppe sind beachtet.
- T - terminiert:** Ein Zeitpunkt für die Zielerreichung ist angegeben.

Schwächen der SMART-Kriterien:

- M und T verleiten zu Zielen auf Output-Niveau und verschachtelten Sätze
- Datenerhebung und Messverfahren wird nicht mitgedacht

⇒ **Empfohlene Alternative: Operationalisierung durch Zuordnung von Indikatoren und Datenquellen**

Beispiel: Durchgängige Sprachbildung

**Operationalisierung
ohne SMART**

Auszug aus dem Zielsystem einer Qualifizierung für Fachkräfte

Mittlerziel	Detailziele	Indikatoren
Fachkräfte verfügen über Basiskompetenzen zur systematischen Sprachbeobachtung und Diagnostik.	Fachkräfte kennen grundlegende Kriterien der ziel- und zweckgeleiteten Auswahl von Beobachtungsinstrumenten.	<ul style="list-style-type: none"> Thematisierung in kollegialer Beratung mit Sprachfachkräfte
	Fachkräfte verstehen die Ergebnisse einer prozessdokumentierenden Sprachbeobachtung/Diagnostik („Lesekompetenz“).	<ul style="list-style-type: none"> Teambesprechung von Fallbeispielen Integration in Elterngesprächen
	Fachkräfte wenden Instrumente zur systematischen Beobachtung des Sprachstands an („Handlungskompetenz“).	<ul style="list-style-type: none"> Anzahl dokumentierter Beobachtungen

Erfahre

Nützlichkeit

Durch

Evaluation