

Projektbeschreibung Q-Kita

Im dreijährigen Pilotprojekt «Q-Kita» nehmen 34 Kitas von 27 Trägerschaften von Mai 2016 bis Anfang 2019 als Pilotkitas teil. Es wird ein Qualitätsentwicklungsprozess mit Selbst- und Fremdevaluationen erprobt. Flankierend werden verschiedene Unterstützungsmassnahmen in Form von Weiterbildung sowie prozessbegleitende Schulung, Fachberatung/Coaching bereitgestellt.

Über die gesamte Laufzeit des Pilotprojekts wird parallel eine Evaluation mit Fragebogen und Erfahrungsgruppen durchgeführt.

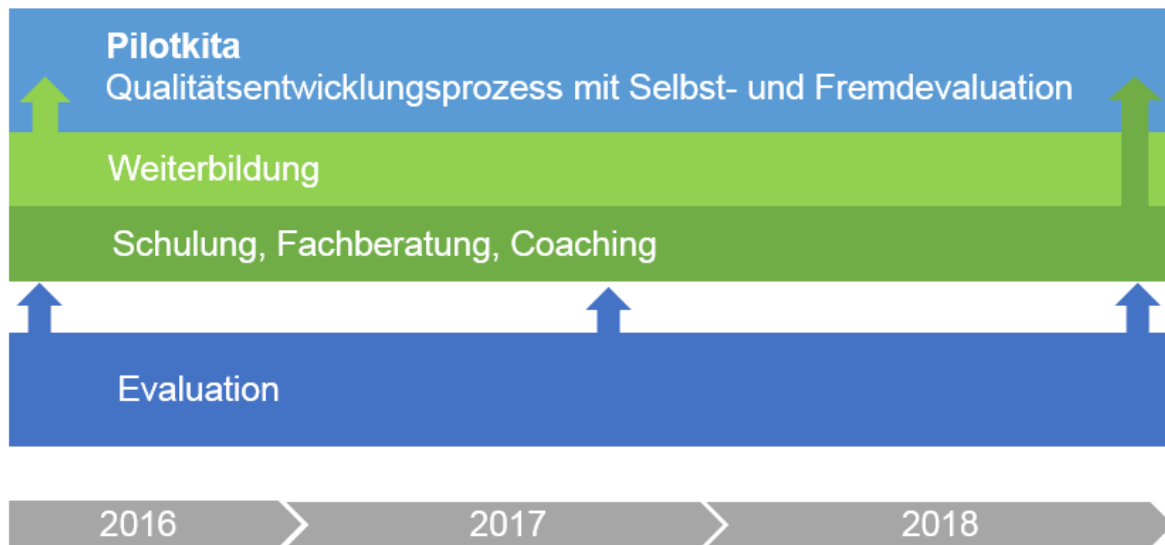


Abbildung 1: Struktur des Projekts

Zielsetzung des Pilotprojekts ist das partizipative Entwickeln eines praxisorientierten Modells zur Qualitätsentwicklung und –sicherung in Zürcher Kitas.

Das Projekt ist als Organisationsentwicklungsprozess angelegt. In den teilnehmenden Kitas wird ein exemplarischer Qualitätsentwicklungsprozess durchgeführt. Teilnehmende Kitas werden mit geeigneten Massnahmen befähigt, in ihren Betrieben einen Qualitätsentwicklungsprozess mit regelmässigen Selbst- und Fremdevaluation aufzubauen, Verfahren zu implementieren, weiterzuführen oder zu ergänzen, Massnahmen abzuleiten und diese umzusetzen.

Grundsätzlich gilt für die Qualitätsentwicklung in Zürcher Kitas **Methodenfreiheit**. Das Pilotprojekt ist so angelegt, dass Verfahren, welche Träger und Kitas bereits implementiert haben, und die sich aus Sicht der Kitas in der Praxis bewährt haben, im Rahmen des Pilotprojekts weiter verwendet werden können.

Allerdings müssen die Verfahren bestimmten Anforderungskriterien entsprechen, welche zu Beginn des Projekts (in vorläufiger Form) definiert wurden und im Laufe des Projekts überprüft und präzisiert werden.

Kitas im Pilotprojekt

Die ausgewählten Kitas repräsentieren die **Vielfalt der Kita-Landschaft Zürichs**, haben unterschiedliche Herausforderungen im Alltag zu bewältigen und weisen einen ungleichen Stand bezüglich Qualitätsentwicklung auf.

Es wird zu Beginn des Pilotprojekts geklärt, welche Qualitätsentwicklungssysteme aktuell in den Kitas der Stadt Zürich verwendet werden. Mit den teilnehmenden Kitas, bzw. deren Trägerschaften, wird

eine **Vereinbarung** getroffen in der sich der Betrieb bereit erklärt, am 3jährigen Pilotprojekt "Q-Kita" teilzunehmen, im Rahmen des Pilotprojekts aktive und systematische Qualitätsentwicklung im Betrieb durchzuführen, mit der Prozessbegleitung zusammenzuarbeiten und aktiv zu der Evaluation des Projektes beizutragen. Der Nutzen für die teilnehmenden Kitas liegt, wie in der untenstehenden Grafik dargestellt, in den Bereichen Bewusstsein, Werkzeug, Wissen, Unterstützung und Vernetzung.



Abbildung 2: Nutzen für Kitas im Pilotprojekt

Modell Qualitätsentwicklung

Ein Modell wird im Laufe des Pilotprojektes entwickelt. Zunächst ist neben konkreten Rahmenbedingungen zur Teilnahme ein Prozess der Qualitätsentwicklung grob definiert.

Der **Prozess der Qualitätsentwicklung** über drei Jahre beinhaltet fünf Phasen der Selbstevaluation jeweils mit Massnahmen zur Umsetzung (SE/M), bei denen teils die Kita-Leitung oder Kita-Leitung und Team involviert sind sowie zwei Fremdevaluationen (FE). Der definierte Prozess ist als Orientierung zu verstehen und kann flexibel gehandhabt werden.

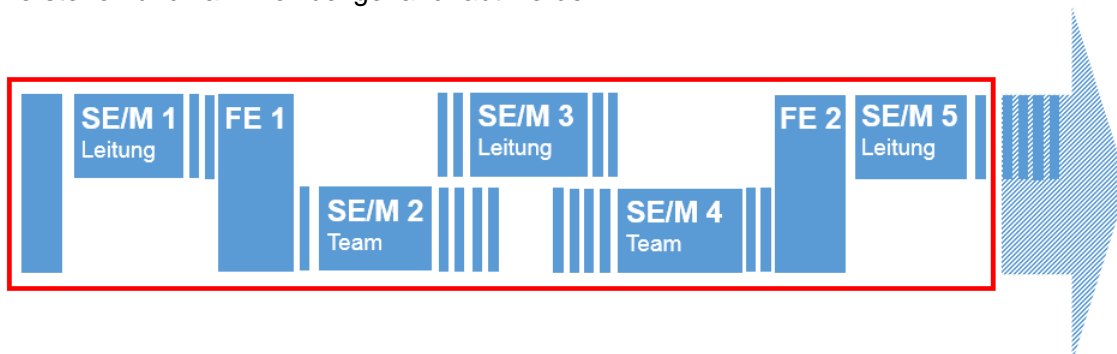


Abbildung 3: Prozess der Qualitätsentwicklung

Zudem sind **vorläufige Anforderungen** an Verfahren zur Qualitätsentwicklung festgelegt. Der Begriff Verfahren beinhaltet Leitfäden, Instrumente, Methoden oder Systeme der Selbst- und Fremdevaluation. Die Anforderungen sind bewusst offen gehalten. Die Verfahren zur Qualitätsentwicklung, welche die am Pilot teilnehmenden Kitas nutzen, sollen einzeln (oder bei mehreren Verfahren zur Selbstevaluation, einander ergänzend) den Anforderungen genügen. Es sind weiter **zusätzliche Anforderungen** (kursiv gedruckt) aufgeführt, die idealerweise erfüllt werden.

Grundsätzlich geht es um Qualität in der pädagogischen Arbeit, nicht um Leistungsstandards für Kinder. Wichtig sind der Prozess und seine Richtung, nicht die Definition von Standards. Dabei ist Ziel, dass

Kitas ihre pädagogische Arbeit zunehmend eigenständig und systematisch weiterentwickeln. Die Informationen über Evaluationsergebnisse dienen der Qualifizierung und Unterstützung, nicht der Kontrolle der einzelnen Kitas/Fachperson.

Vorläufige Anforderungen an Verfahren der Selbstevaluation:

- Das Verfahren, bzw. die Verfahren, deckt/decken die acht Qualitätsentwicklungsbereiche von QualiKita inhaltlich ab.
- *Die Qualitätsentwicklungsbereiche von QualiKita werden systematisch über einen definierten Zeitraum alle aufgenommen (Zyklus). Ein Durchführungsschritt der Selbstevaluation deckt mindestens einen Bereich ab und definiert ihn in Qualitätsansprüchen und Indikatoren¹.*
- *Die für den bearbeiteten Qualitäts-Bereich relevanten Personen sind involviert.*
- *Die Ergebnisse der Selbstevaluation erlauben das Identifizieren von Stärken, Schwächen und dem sich daraus ergebenden Entwicklungsbedarf. Daraus können Entwicklungsziele und konkrete Massnahmen zur Umsetzung abgeleitet werden.*

Vorläufige Anforderungen an Verfahren/Anbieter der Fremdevaluation:

- Das Verfahren deckt die acht Qualitäts-Bereiche von QualiKita inhaltlich ab.
- Das Verfahren orientiert sich an einem im vorneherein festgelegten Referenzrahmen mit Qualitätsansprüchen und Indikatoren.
- Die Durchführung der Fremdevaluation folgt einem standardisierten Ablauf.
- Die Ergebnisse der Fremdevaluation erlauben das Identifizieren von Stärken und Entwicklungspotenzial. Aus der Fremdevaluation werden konkrete Empfehlungen für Qualitätsentwicklung unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen von Kita/Träger abgeleitet.
- Die von der Kita erreichte Qualität wird wertgeschätzt und der Entwicklungsbedarf konstruktiv-kritische beurteilt.
- Das Verfahren der Fremdevaluation trägt der Mehrperspektivität (z.B. Träger, Kita, Leitung, Team, Mitarbeitende, Kinder, Eltern) Rechnung.
- Die Ergebnisse der Fremdevaluation müssen in einer für die Weiterentwicklung unterstützenden Form an Leitung und Träger schriftlich kommuniziert werden.
- Die Fremdevaluation muss von einer qualifizierten Fachperson mit nachgewiesenen Kompetenzen im Bereich Auditieren/Evaluieren und/oder Fachbereich FBBE durchgeführt werden.
- *In der einzelnen Durchführung der Fremdevaluation werden alle oder einzelne Qualitäts-Bereiche geprüft. Falls nicht alle Qualitäts-Bereiche geprüft werden, muss ein Zyklus definiert sein, der alle Bereiche umfasst.*
- *Das Verfahren der Fremdevaluation ist kompatibel mit dem gewählten Verfahren der Selbstevaluation.*

Der Einstieg ins Pilotprojekt erfolgt im Rahmen einer **Kick-off-Veranstaltung** für eine Vertretung der Trägerschaft und die Kita-Leitung. An der Veranstaltung wird anhand eines Arbeitsinstruments erfragt, mit welchen Verfahren der Selbst- und Fremdevaluation in den teilnehmenden Kitas gearbeitet wird. Anhand dieser Standortbestimmungen kann darauf im Rahmen der Prozessbegleitung eruiert werden, mit welchen Verfahren der Selbst- und Fremdevaluation die teilnehmenden Kitas ins Pilotprojekt starten, ob es ergänzende Elemente braucht, oder im Pilotprojekt ein Verfahren implementiert wird.

In der Folge führt die Kita etwa halbjährlich eine **Selbstevaluation** und auf deren Ergebnisse abgestimmte (Optimierungs-) **Massnahmen** in einem ausgewählten Qualitätsentwicklungsbereich durch. Die

¹ Qualitätsansprüche (oder auch Anforderungen) konkretisieren den Inhalt von Qualität und definieren so was gute Qualität ausmacht. Indikatoren (oder auch Merkmale) konkretisieren wiederum die Qualitätsansprüche und machen diese beobachtbar oder messbar.

Selbstevaluationen/Massnahmen haben das Ziel, die (pädagogische) Arbeit konstruktiv-kritisch zu reflektieren und im Kita-Team gemeinsam nächste Schritte für die Weiterentwicklung zu vereinbaren und umzusetzen. In einem systematischen, kontinuierlichen Prozess, wird in einer internen Auseinandersetzung "vorbereitet – beobachtet – ausgewertet – geplant – umgesetzt". Unter Berücksichtigung des aus der Fremdevaluation resultierenden Entwicklungsbedarfs entscheidet die Kita-Leitung in Absprache mit den Mitarbeitenden, in welchem Bereich eine Selbstevaluation stattfindet.

Die in untenstehender Grafik veranschaulichten **8 Qualitätsentwicklungsbereiche von QualiKita** lassen sich unterscheiden in die Bereiche 1 – 4 (in der grafischen Darstellung der "innere Kreis"), die prozessuale, fachlich-inhaltliche Qualitätsaspekte ins Blickfeld nehmen. Hier geht es um die pädagogischen Interaktionen und verschiedenen Förderaspekte. Die Bereiche 5 – 8 (der "äussere Kreis") stehen für strukturelle Merkmale, es handelt sich um situations- und zeitunabhängige Rahmenbedingungen. Die fachlich-inhaltlichen Qualitätsbereiche betreffen die direkte Arbeit mit den Kindern, für die Selbstevaluation und die Umsetzung von Massnahmen muss das Team in einem partizipativen Prozess einbezogen werden. Die Selbstevaluation der strukturellen Qualitätsbereiche kann von der Kita-Leitung in punktueller Zusammenarbeit mit der Trägerschaft und den Mitarbeitenden selbst durchgeführt werden. Entsprechend wird die bei den Selbstevaluationen zwischen SE/M – Team und SE/M – Leitung unterschieden.



Abbildung 4: 8 Qualitätsentwicklungsbereiche nach QualiKita

Zudem sind im Pilotprojekt zwei **Fremdevaluationen** vorgesehen. Die erste Fremdevaluation (FE1) mit angepasstem Auftrag (Fokus auf Stärken und Entwicklungsbereiche) wird zu Beginn der Umsetzung des Pilotprojekts durch externe Evaluator/innen vorgenommen. Sie dient der Bestimmung des Entwicklungsstandes in den verschiedenen Qualitätsbereichen der Kita und liefert zudem Daten für die Prozessevaluation. Der Kita-Leitung und der Trägerschaft wird eine differenzierte Rückmeldung in einem Auswertungsgespräch sowie in schriftlicher Form abgegeben.

Eine zweite Fremdevaluation (FE2) wird nach rund zwei Jahren mit Selbstevaluationen in mehreren Bereichen durchgeführt. Modellhaft würde die Fremdevaluation im Qualitätsentwicklungsprozess alle vier Jahre stattfinden, aufgrund der Laufzeit des Pilotprojekts wird die Fremdevaluation aber bereits früher angesetzt.

Aus jeder Selbst- oder Fremdevaluation ergeben sich jeweils neue **Entwicklungsziele** für die Kita, die mit konkreten **Massnahmen** angestrebt werden. Die Umsetzung der Ziele wird erleichtert, wenn Ziele eindeutig und realistisch formuliert sind und festgehalten wird, wer für die Umsetzung die Verantwortung übernimmt, bis wann die Ziele erreicht werden sollen und wie das gesamte Team über die Fortschritte und Hindernisse informiert wird. In einem **Massnahmenplan** hält die Kita-Leitung fest, was wer mit wem bis wann bearbeitet hat. Es wird zudem empfohlen, dass sich ergebende Veränderungen regelmässig in die Konzeption der Kita eingearbeitet werden und das Team dabei einbezogen wird.

Im Pilotprojekt wird empfohlen, dass die Kitas mit einer Selbstevaluation der Leitung in den Bereichen **Personal und Qualifikation** oder **Management und Administration** starten. Damit wird der Anforderung Rechnung getragen, dass der Qualitätsentwicklung der Kitas, aufgrund der Ergebnisse der Studie "Arbeitsbedingungen und Gesundheit des Kindertagesstätten-Personals in der Stadt Zürich" des Sozialdepartements der Stadt Zürich, in diesen Punkten besondere Beachtung geschenkt werden muss. Zusätzlich hat diese Vorgabe die organisatorischen Vorteile, dass Leitung modellhaft bei einer ersten SE/M begleitet werden kann, bevor das Team involviert wird.

Die Ergebnisse der ersten Fremdevaluation führen zu ersten Optimierungsmassnahmen mit dem Team. Die Abfolge der Selbstevaluationen der Leitung und des Teams ist **flexibel** zu verstehen. SE/M-Leitung und SE/M-Team werden sich in der Regel überschneiden oder parallel stattfinden. Die zweite Fremdevaluation kann bei Bedarf auch früher als im aufgezeichneten Prozess stattfinden.

Der skizzierte Prozess der Qualitätsentwicklung ist vorerst tauglich für die Qualitätsentwicklung nach QualiKita. Bei den alternativen Verfahren und Instrumente müssen im Zuge der Detailplanung des Projekts höchstwahrscheinlich noch Konkretisierungen und Anpassungen vorgenommen werden.

Weiterbildungen

Im Rahmen der Umsetzung des Pilotprojekts werden Weiterbildungsmodule zu den Qualitätsentwicklungsbereichen für Kita-Leitungen und Teams empfohlen. Die Stadt Zürich beteiligt sich an den Weiterbildungskosten für die Mitarbeitenden der am Pilot teilnehmenden Kitas.

Ziele der Weiterbildungsangebote sind fachlich-inhaltliche Impulse zu einem oder mehreren Qualitätsentwicklungsbereichen durch Vermittlung von Wissen, vertiefter Auseinandersetzung zu einzelnen Aspekten nach Bedarf der einzelnen Kita und die Bearbeitung offener Fragen. Die Wahl des besuchten Weiterbildungen stimmt idealerweise mit dem Bereich überein, mit dem sich eine Kita aktuell oder in naher Zukunft auseinandersetzt.

Bestehende Weiterbildungen verschiedener Anbieter sind auf der **Plattform von QualiKita** den entsprechenden Qualitätsentwicklungsbereichen zugeordnet aufgeführt.

Prozessbegleitung

Die Kitas, welche am Pilotprojekt teilnehmen, werden bei der organisatorischen und fachlichen Umsetzung der Qualitätsentwicklung von einer Fachperson unterstützt. Für die Prozessbegleitung steht jeder Kita eine Fachperson zur Verfügung.

Zu den Aufgaben der Prozessbegleitung gehören im Rahmen der Implementierung des Prozesses die **Schulung** der Kita-Leitungen sowie die Unterstützung der Leitung bei der Durchführung einer ersten **Informations- und Einführungsveranstaltung** mit dem Team. Weitere **Fachberatungen/ Coachings** mit der Leitung oder mit Leitung und Team können je nach Bedarf im Laufe des Pilotprojekts in Anspruch

genommen werden. Aufgrund der finanziellen Rahmenbedingungen des Pilotprojekts sind pro Kita rund 8 Stunden Fachberatung/Coaching vorgesehen.

Die bisherigen Erfahrungen in der Begleitung/Coaching von Kitas (Leitungen und Teams) insbesondere im Rahmen von QualiKita, zeigen, dass je nach Wunsch und Bedarf der Kita(-Leitung) unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte gesetzt werden können. Während einzelne Kita-Leitungen ein klassisches Coaching im Sinn von Bestärken durch gezieltes Nachfragen und Anregungen zur (Selbst-)Reflexion brauchen, wünschen andere auch Inputs, Hinweise und Auseinandersetzungen zu fachlichen und methodischen Fragestellungen. Auch bei diesen Formen der Begleitung bleibt die Entscheidungskompetenz bei der Kita-Leitung und dem Team.

Als begleitende Massnahme steht die **Mailadresse q-kita@schuess.ch** zur Verfügung, bei welcher die am Pilotprojekt teilnehmenden Kita-Leitungen innert 24 Stunden eine Antwort auf dringende projektbezogene Fragen erhalten.

Die Unterlagen zum Pilotprojekt werden den Kitas zu Beginn des Projekts in einem **Pilotprojekt-Ordner** zur Verfügung gestellt. Des Weiteren werden Unterlagen auf der Webseite der Stadt Zürich zu finden sein.

Evaluation des Pilotprojekts

Die Evaluation des Pilotprojekts wird parallel zur Umsetzung der Qualitätsentwicklung durchgeführt.

Folgende **Methoden** zur Evaluation werden eingesetzt:

- Strukturierter Fragebogen (elektronisch)
- Erfahrungsaustausch der Pilotkitas
- Analyse der Ergebnisse der Selbstevaluationen
- Analyse der Ergebnisse der Fremdevaluationen
- Austausch der Fachpersonen Prozessbegleitung

Das Pilotprojekt wird an drei festgelegten Zeitpunkten evaluiert:

Basiserhebung (E1): April 2016.

In einem (elektronischen) Fragebogen werden zu Beginn des Pilotprojekts bei den Kita-Leitungen grundlegende Daten zu den beteiligten Kitas erhoben. Am Kick-off werden die eingesetzten Verfahren zur internen und externen Qualitätsentwicklung und –sicherung erhoben. Zusätzlich liefern die ersten Fremdevaluationen Ergebnisse zum Stand der fachlichen Qualität der beteiligten Kitas. Den Kontraktunterlagen bei der Stadtverwaltung werden die grundlegenden fachlichen und finanziellen Angaben zu den beteiligten Kitas entnommen (Anzahl Plätze, Konzept usw.).

Diese Basisdaten erlauben eine Differenzierung der Kitas nach Trägerschaft, Organisations- und Führungsform, Qualifikation des Personals, Spezifitäten der Zusammensetzung der betreuten Kindergruppen (Alter, Muttersprachen, ...), eingesetzten Instrumenten und Methoden zur Qualitätssicherung und -entwicklung und zur Verfügung stehenden Ressourcen. Anhand dieser Basisdaten werden Gruppen von Kitas mit vergleichbaren Rahmenbedingungen gebildet und die Evaluationsergebnisse nach diesen Gruppen verglichen.

Zwischenevaluation (E2): August/September 2017

Fragebogenerhebungen bei den Leitungen und den Mitarbeitenden der beteiligten Kitas, gegebenenfalls auch bei den Trägerschaften und den Eltern, sowie die Ergebnisse der Erfahrungsaustauschgruppen liefern Daten für die Zwischenevaluation. Optional können weitere Daten durch Vertiefungsinterviews, Analyse der Ergebnisse der Selbst- und Fremdevaluationen (Pilotprojekt-Ordner) und durch den Austausch mit den Fachpersonen Prozessbegleitung erhoben werden. Die Ergebnisse der Zwischenevaluation fliessen in den Zwischenbericht zum Projekt ein.

Schlussevaluation (E3): November/Dezember 2018

Die Schlussevaluation basiert auf einer dritten Fragebogenerhebung mit – bei Bedarf angepassten – Fragebogen bei den gleichen Anspruchsgruppen wie in der Zwischenevaluation. Ergänzend werden wiederum die Ergebnisse der Erfahrungsaustauschgruppen ausgewertet und es können weitere Daten wie in der Zwischenevaluation erhoben. Die Ergebnisse der Schlussevaluation fliessen in den Schlussbericht zum Projekt ein.

Folgende **Fragenbereiche** werden in der Zwischen- und Schlussevaluation untersucht:

- **Qualitätsentwicklung inhaltlich:** Was können Kitas mit Qualitätsentwicklungs-System konkret erreichen? Entwicklungsschritte einer Kita, konkreter Entwicklungsbedarf/Massnahmen Selbstevaluation, konkreter Entwicklungsbedarf Fremdevaluation, etc.
- **Qualitätsentwicklungsprozess:** Ist der definierte Prozess für die Qualitätsentwicklung in Zürcher Kitas praktikabel? Wieviel Struktur ist notwendig? Wie sieht diese Struktur aus? Erfahrungen, besondere Herausforderungen, notwendige Anpassungen, Optimierungsmöglichkeiten, etc.
- **Qualitätsentwicklungsverfahren:** Sind die erprobten Qualitätsentwicklungsverfahren praktikabel? Was müsste angepasst werden? Sind die Anforderungskriterien Selbst-/Fremdevaluation richtig? Erfahrungen, besondere Herausforderungen, Optimierungsmöglichkeiten, etc. (Kriterien: Einbezug Team, ideale Häufigkeit/Dauer Selbst-/Fremdevaluation, ideale Intensität/Tiefe Selbst-/Fremdevaluation, Umgang mit hohem Entwicklungsbedarf bei Fremdevaluation, Berichterstattung nach Fremdevaluation, etc.)
- **Weiterbildungsmodule:** Nutzen, Optimierungsmöglichkeiten, etc.
- **Prozessbegleitung:** Nutzen, Optimierungsmöglichkeiten, etc.

Im Pilotprojekt geht es im Wesentlichen darum, Erfahrungen zu sammeln, definierte Prozesse/Abläufe durchzuspielen, und Stolpersteine und Schwierigkeiten zu eruieren. Daher findet nach der zweiten Evaluation (E2) und deren Auswertung im **Zwischenbericht** per Ende 2017 eine Zwischenbilanzierung statt. Daraus sind organisatorische und inhaltliche Differenzierungen und Anpassungen im Pilotprojekt auf allen Projektebenen vorzunehmen.

Im **Schlussbericht** per März 2019 werden Ergebnisse der Prozessevaluation des Pilotprojekts aufgeführt, in Bezug gesetzt zu grundlegenden Daten der Kitas und Empfehlungen bezüglich weiterführender Massnahmen der Qualitätsentwicklung in Zürcher Kitas formuliert.