

Weiterbildung und Prozessbegleitung

# Qualität in Zürcher Kitas: Modul A

Laufende Durchführung

Eine Kooperation mit



Institut für Kindheit, Jugend und Familie



Toni-Areal

# Einleitung

**Zielgruppe des Moduls A sind Kitas, die noch kein etabliertes Qualitätsmanagement haben und in denen die Voraussetzungen geschaffen werden sollen, ein solches zu implementieren. Es wird davon ausgegangen, dass die Heterogenität innerhalb der Kitaleitungen hoch ist: Diese bringen vielfältige praktische Erfahrungen in der Leitung und Führung von Kitas sowie in der Auseinandersetzung mit Qualitätsmassnahmen und deren Umsetzung in den Kitas mit. Sowohl ihre Wissensbestände als auch ihre Rahmenbedingungen sind unterschiedlich. Diesem Umstand wird in der Umsetzung des Moduls A bestmöglich Rechnung getragen.**

**Qualitätsentwicklung wird hier verstanden als Organisationsentwicklung, welche durch das Lernen über die Organisation die Bedingungen für das Lernen der Beteiligten optimiert. Vor diesem Hintergrund sollen**

- Bedingungen geschaffen werden, welche den Kitaleitungen Lern- und Reflexionsprozesse möglich machen und**
- ihnen Strategien mit auf den Weg gegeben werden, wie in ihren Organisationen lernen möglich ist beziehungsweise**
- sie in ihren vorhandenen Lernprozessen bestärkt werden.**

# Zielgruppe

Konzipiert wurde dieses Modul für Leitungen von Kitas, die noch kein etabliertes Qualitätsmanagement haben und welche die Voraussetzungen schaffen wollen, ein solches zu implementieren. Teilnehmende in diesem Modul sind Kitaleitungen.

# Ziele

In Zusammenarbeit mit den Kitaleitungen sollen Grundvoraussetzungen für eine kontinuierliche Implementierung von Qualitätsmassnahmen in den jeweiligen Kitas geschaffen werden.

- Die Leitungen der Kitas setzen sich mit dem Thema Qualität und seinen Dimensionen vor dem Hintergrund ihrer Kita vertieft auseinander.
- Sie setzen sich mit für sie respektive ihre Organisation relevanten Fragestellungen zu Führung und Organisation auseinander und entwickeln mögliche Vorgehensweisen, wie sie diese Themen mit ihren Teams zielgerichtet erarbeiten können.
- Sie tauschen sich im Rahmen von kollegialer Beratung (Intervision) regelmässig mit anderen Kitaleitungen aus und entwickeln Lösungsmöglichkeiten für konkrete Probleme aus ihrer Praxis, indem alle ihre vielfältigen Praxiserfahrungen und ihr Wissen einbringen.
- Die Leitungen der Kitas werden befähigt, eine Planung für ein zyklisches Qualitätsmanagementsystem für ihre Kita aufzustellen.

## Voraussetzung: Selbsteinschätzung (SELE)

Die Teilnehmenden haben eine Selbsteinschätzung zur Situation ihrer Kita mit dem Online-Fragebogen SELE erarbeitet. Die Kita entscheidet selber, wer den Fragebogen ausfüllt und ob eine Person oder mehrere diesen ausfüllen, da SELE die Selbstreflexion innerhalb einer Kita anregen möchte. Je mehr Personen unabhängig voneinander die Fragen beantworten, desto reicher die Einsichten für die Kita.

Da die Kita selber einen Code wählt, hat die Qualitätsfachstelle keinen Zugriff auf die Selbsteinschätzung der Kita. ACHTUNG: Wenn der Code verloren geht, kann der Zugang zur Selbsteinschätzung nicht wiederhergestellt werden.

Die Selbsteinschätzung ist kostenlos und kann unabhängig von der Anmeldung zu einem Modul ausgefüllt werden. Es können so viele Selbsteinschätzungen erstellt werden, wie von der Kita als nötig erachtet werden. Die Kita muss die Selbsteinschätzung nach der Anmeldung der Qualitätsfachstelle zugänglich machen.

➤ Zum Online-Fragebogen

## Struktur

Das Modul A dauert ein Jahr. Es umfasst pro Kitaleitung 60 Stunden. Jede Kitaleitung nimmt während eines Jahres an sechs Seminaren von je 5½ Stunden an der ZHAW teil. Die Seminare umfassen nebst theoretischen Inputs einen hohen Anteil an Austausch in Gruppen, Selbstreflexion und Evaluation mit Blick auf die eigene Kita.

Ergänzt werden diese um mindestens drei Intervisionen à 3 Std. in Gruppen von 4 bis 5 Teilnehmenden. Diese finden selbstorganisiert unter den Teilnehmenden statt.

Zum Modul A gehört auch eine Fachberatung von 1½ Stunden (ZHAW oder online), die von der Kitaleitung individuell in Anspruch genommen werden kann.

Ausgehend von der Selbsteinschätzung zur Qualität ihrer Kita erarbeiten die Teilnehmenden im Rahmen einer Portfolio-Arbeit eigene Themen und Ziele. Sie leisten damit einen wichtigen Beitrag zur Steuerung ihres Lernens und zum Transfer in ihre Kita.

## **Methodik**

- Wissensvermittlung im Plenum durch Dozierende aus Praxis, Forschung und Lehre
- Wissensverarbeitung in Kleingruppen
- Fallwerkstätten in Gruppen
- Nutzen des vorhandenen Wissens und Erfahrung der Teilnehmenden (Exchange Learning)

## **Abschluss**

Teilnahmebestätigung

## **Schweigepflicht**

Alle Beteiligten, die Weiterbildungen und Begleitungen durchführen oder Informationen über die Kitas erhalten, unterstehen der Schweigepflicht. Diese gilt auch gegenüber der Stadt Zürich. Für das Reporting werden die Daten anonymisiert. Die Kitas reichen die Bestätigungen nach Abschluss aller Module selbst bei der Stadt Zürich (Kontraktmanagement) ein.

## Leiterin Qualitätsfachstelle



**«Eine gemeinsame Haltung kann entstehen, wenn alle miteinander über alles sprechen.»**

**Franziska Widmer**

Lic. phil. I

Dozentin Institut für Kindheit, Jugend und Familie

Telefon +41 58 934 88 14

✉ [franziska.widmer@zhaw.ch](mailto:franziska.widmer@zhaw.ch)

## Leiterin Modul A



**«Wenn das einzige Beständige der Wandel ist, dann liegt eine sorgfältige Auseinandersetzung mit der eigenen Wandlungsfähigkeit nahe.»**

**Ruth Maria Kuster**

MAS

Dozentin Institut für Soziale Arbeit im Lebensverlauf

Telefon +41 58 257 18 31

✉ [ruthmaria.kuster@ost.ch](mailto:ruthmaria.kuster@ost.ch)

Die Leiterin der Fachstelle und die Leiterin des Moduls beraten Sie gerne bei allen inhaltlichen Fragen.

# Team Qualitätsfachstelle Zürcher Kitas für das Modul A

## OST

### **Ruth Maria Kuster**

Prof., Dozentin, ISAL Institut für  
Soziale Arbeit im Lebensverlauf

### **Andreas Laib**

MAS, Dozent, ISAL Institut für Soziale  
Arbeit im Lebensverlauf

### **Christine Windisch**

Prof., Dipl. Sozialarbeiterin, MA,  
Dozentin

## ZHAW Soziale Arbeit

### **Franziska Widmer (Leitung)**

Lic. phil. I, Dozentin, Institut für Kindheit,  
Jugend und Familie

### **Daniela Wirz (Stellvertretung)**

MSc, wissenschaftliche Mitarbeiterin,  
Leiterin Fachstelle Kooperationen und  
Vernetzung

### **Silvija Gavez (Organisation)**

Lic. phil. I, wissenschaftliche Mitar-  
beiterin, Institut für Kindheit, Jugend  
und Familie

# Ablauf



## Seminare

In den Seminaren setzen sich die Teilnehmenden mit Qualität im Sozial- und Gesundheitswesen auseinander.

Das Modul A ist in drei Themenschwerpunkte gegliedert; zu jedem Themenschwerpunkt werden zwei Seminare besucht. Bei der Durchführung der Seminare orientiert sich die Leitung an den aktuellen Themen und Fragestellungen der Kitaleitungen.

## Seminar 1 – Pädagogisches Gesamtkonzept als Handlungsmodell verstehen

Die Handlungsleitlinien des pädagogischen Gesamtkonzepts jeder Kita werden hinsichtlich Qualität, fachlicher und organisationaler Steuerung sowie verantwortungsvollen Führens betrachtet und vor dem Hintergrund der jeweiligen Kita gewürdigt.

### Optionale Inhalte

Qualitätsverständnis, professionelles Handeln, Steuerung, Grundsätze verantwortungsvollen Führens (Governance), Risikobewusstsein.

### Ziele

- Die Kitaleitungen haben sich mit den Grundsätzen und Handlungsleitlinien ihrer Kita auseinandergesetzt.
- Sie haben die Umsetzung in ihrem Kita-Alltag reflektiert und gewürdigt und kritische Bereiche identifiziert.
- Sie haben mögliche Herangehensweisen, die sie künftig einsetzen können, kennengelernt und erarbeitet.

## **Seminar 2 – Wirkung des Gesamtkonzepts durch gemeinsame Umsetzung im Team**

In diesem Seminar werden Rahmenbedingungen des organisationalen Lernens diskutiert und erarbeitet, ausgehend von den Erfahrungen in den Kitas und von Grundsätzen der Teamentwicklung.

### **Optionale Inhalte**

Lernprozesse im Team gestalten und als Organisation sicherstellen, Voraussetzungen für Lernprozesse, Ergebnisorientierung und -sicherung.

### **Ziele**

- Die Kitaleitungen haben sich mit ihren gegenwärtigen Lernprozessen im Team auseinandergesetzt und können dies an konkreten Beispielen aus ihrem Alltag beschreiben.
- Sie haben sich mit grundsätzlichen Voraussetzungen für Lernprozesse in Teams vertieft auseinandergesetzt.
- Sie können daraus konkrete Ideen und Vorgehen entwickeln für die Arbeit in ihren Teams.

## Seminar 3 – Ich als Führungsperson

Dieses Seminar nimmt die Kitaleitungen in ihrer Funktion als verantwortliche Führungspersonen in den Blick und ermöglicht ihnen eine reflexive Betrachtung ihrer bisherigen Erfahrungen. Gleichzeitig lernen sie Instrumente und Ideen kennen, die sie in ihrer Tätigkeit als Kitaleitung unterstützen.

### Optionale Inhalte

Eigenes Führungsverständnis und eigene Entwicklungsmöglichkeiten, Modelle über Führungsverhalten, Mitarbeitendenförderung, Organisationskultur und -identifikation.

### Ziele

- Die Kitaleitungen haben sich mit ihrem Führungsverständnis und ihren Führungserfahrungen auseinandergesetzt und können ihre spezifischen Entwicklungsmöglichkeiten erkennen.
- Sie haben Führungsmodelle kennengelernt, die sie in ihrer eigenen Entwicklung als Führungsperson, aber auch in der Förderung ihrer Mitarbeitenden nutzbringend einsetzen können.

# Seminar 4 – Führung in herausfordernden Situationen

Gemeinsam werden die potenziellen Spannungsfelder analysiert und reflektiert und mögliche Handlungsstrategien entwickelt.

## **Optionale Inhalte**

Handlungsstrategien in herausfordernden Situationen, Umgang mit Spannungen und Konflikten, Fehlerkulturen, Spannungsfelder (u. a. Fürsorgepflicht MA versus pädagogisches Handeln), Möglichkeiten der Reflexion.

## **Ziele**

- Die Kitaleitungen haben sich mit konkreten herausfordernden Situationen aus ihrem Kita-Alltag auseinandergesetzt.
- Sie haben diese Situationen reflektiert und können für sich selbst mögliche künftige Handlungsansätze ableiten.
- Sie sind sensibilisiert darauf, wie sie selbst in anspruchsvollen Situationen deeskalierend Einfluss nehmen können.

## Seminar 5 – Kommunikation nach innen und nach aussen

Welche Prinzipien oder Regeln verfolgen die Kitaleitungen? Was bedeuten Glaubwürdigkeit und Transparenz in der Kommunikation und wie zeigen sie sich im Alltag der Kita? Anhand der praktischen Erfahrungen in den Kitas wird eine Heranführung an dieses umfangreiche Thema erarbeitet.

### Optionale Inhalte

Kommunikation im Team und innerhalb der Kita, Kommunikation nach aussen (Eltern etc.), Zufriedenheit der Anspruchsgruppen.

### Ziele

- Die Kitaleitungen haben eine Einschätzung über die in ihrer Kita praktizierte Kommunikation erarbeitet und sind sich ihrer Prinzipien bewusst.
- Sie haben für sich Erkenntnisse darüber gewonnen, wie sie selbst mehr Einfluss auf die Kommunikation nach innen und nach aussen nehmen können.
- Sie sind in der Lage, Kommunikationsmassnahmen zu skizzieren, welche einerseits die Anliegen der Anspruchsgruppen aufnehmen und gleichzeitig für die Kitas zielführend sind.

# **Seminar 6 – Zusammenarbeit im Team und mit strategisch Verantwortlichen**

Ausgehend vom Leitbild der Kita wird die Zusammenarbeit im Team der Kita als auch mit den strategisch Verantwortlichen der gelebten Praxis gegenübergestellt. Vor diesem Hintergrund werden gelingende Faktoren der Zusammenarbeit als auch herausfordernde Faktoren aus der Perspektive der Kitaleitungen reflektiert und sichtbar gemacht. Nach Möglichkeit werden Handlungsansätze diskutiert und entwickelt.

## **Optionale Inhalte**

Leitbilder zielführend umsetzen, AVK (Aufgaben, Verantwortung, Kompetenzen), Zusammenarbeit im Team, Zusammenarbeit zwischen operativ und strategisch Verantwortlichen.

## **Ziele**

- Die Kitaleitungen haben ihre subjektive Sicht auf die Zusammenarbeit im Team als auch mit den strategisch Verantwortlichen beleuchtet und reflektiert.
- Sie kennen die gelingenden Faktoren der Zusammenarbeit und haben Handlungsansätze entwickelt für diejenigen Situationen, in denen sich die Zusammenarbeit im Alltag als schwierig erweist.

## Portfolioarbeit

Im Rahmen eines Portfolios erarbeiten die Kitaleitungen eigene Themen und Ziele mit Relevanz für sie als Führungsperson beziehungsweise für spezifische Herausforderungen in ihrer Kita. Die Selbsteinschätzung zur Qualität ihrer Kita und der in den vorherigen Seminaren identifizierte Entwicklungsbedarf sind dabei Ausgangspunkt für die individuelle Portfolio-Arbeit der Kitaleitungen.

Die Kitaleitungen dokumentieren ihre Lernergebnisse und reflektieren ihren eigenen Lernprozess. Anschliessend erhalten sie von der Seminarleitung mindestens ein Feedback. Zusätzlich werden sie mit Aufgaben, Leitfragen und durch den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Rahmen der Intervision (Peer-to-Peer) unterstützt.

## Intervision

Als Grundlage der Intervision wird die Methode der kollegialen Beratung eingeführt, in der die Kitaleitungen gemeinsam Lösungsmöglichkeiten für ein Praxisproblem entwickeln. Während des Gesprächs betrachten sie dieses aus verschiedenen Perspektiven. Dabei reflektieren sie auch die eigenen Handlungsweisen und Werte. Die kollegiale Beratung findet ohne externe Begleitung statt.

Die Intervision organisieren die Teilnehmenden sowohl in zeitlicher als auch in räumlicher Hinsicht selbst und dokumentieren die Durchführungen (Datum, Ort, Zeit, Thema, Teilnehmende) zuhänden der Seminarleitung. Der zeitliche Umfang je Intervision beträgt drei Stunden.

Jeweils zwei Seminare sollen um eine Intervision ergänzt werden. Inhaltlich können die Kitaleitungen spezifische Fragestellungen oder Problembeschreibungen aus ihren spezifischen Entwicklungsthemen einbringen oder es werden Themen aus den Seminaren aufgenommen.

## Persönliches Coaching

Jede Kitaleitung erhält ein persönliches Coaching von 1½ Stunden im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses.

Die Coachings werden zwischen Kitaleitungen und Seminarleitungen vereinbart. Sie finden in den Räumen der ZHAW oder online statt.

# Organisatorisches

## **Anmeldung**

Der Einstieg in das Modul A ist laufend möglich, basierend auf der Anzahl der Anmeldungen für einen Kurs. Im Fall des Erreichens einer Obergrenze kann es sein, dass Module erst im Folgejahr (Finanzierung) wieder angeboten werden. Die Anmeldung erfolgt über die Website der Qualitätsfachstelle. Die Teilnehmenden verpflichten sich, an mindestens 80% der Seminare teilzunehmen, die im Rahmen der vereinbarten Stunden zu erfüllenden Aufgaben einzureichen und die vorgesehenen Leistungen zu ermöglichen (Fachberatung und Hospitation).

### ➤ Anmeldung

## **Kosten**

CHF 1300.–

Nach erfolgter Anmeldung können von der Stadt Zürich subventionierte Kitas ein Gesuch zur Kostenübernahme an das Kontraktmanagement der Stadt Zürich stellen. Dies sowohl für die Kosten der Weiterbildung als auch für die intern von der Kita aufzuwendenden Personalressourcen.

### ➤ Gesuch stellen

Die Module können – ausser es wurde anders vereinbart – erst beginnen, wenn die Rechnung für die Weiterbildung durch die Kita beglichen wurde.

## **Ort**

ZHAW Toni Areal, Lagerstrasse und Kitas

## **Administration und Auskunft**

Qualitätsfachstelle für Zürcher Kitas

Weiterbildung

+41 58 934 86 36

➤ [kita.fachstelle@zhaw.ch](mailto:kita.fachstelle@zhaw.ch)

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

Qualitätsfachstelle für Zürcher Kitas

Sekretariat Weiterbildung

Pfingstweidstrasse 96

Postfach

CH-8037 Zürich

Telefon +41 58 934 86 36

**[www.zhaw.ch/kita-qualität](http://www.zhaw.ch/kita-qualität)**

[kita.fachstelle@zhaw.ch](mailto:kita.fachstelle@zhaw.ch)