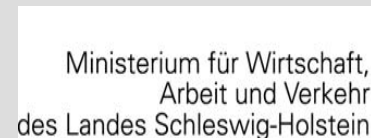




Lernerorientierte Qualität
in der Weiterbildung

www.artset-lqw.de

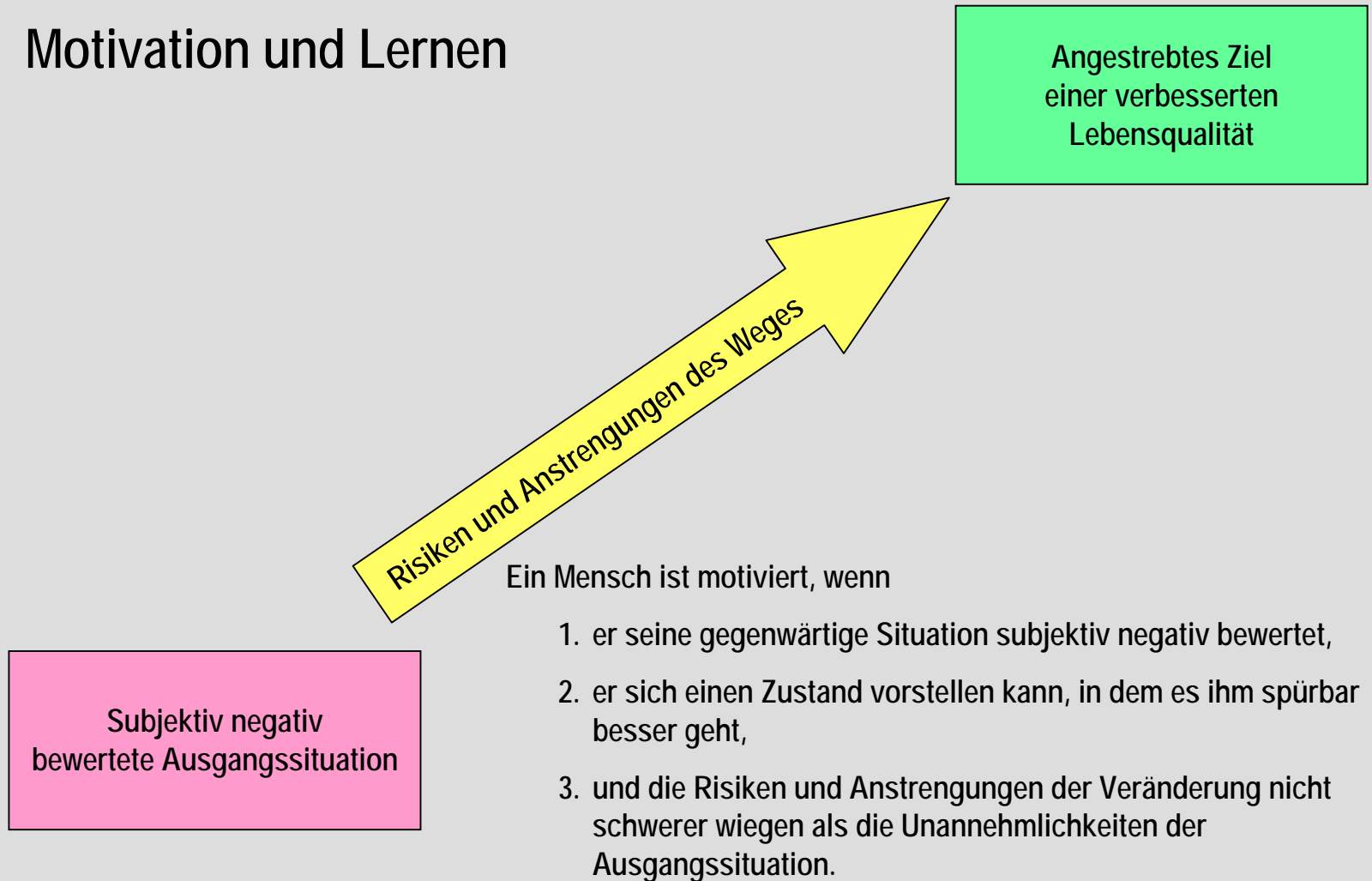
Einführung in das Modell



Das BLK-Verbundprojekt "Qualitätstestierung in der Weiterbildung" wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, des Europäischen Sozialfonds und des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr des Landes Schleswig-Holstein.



Motivation und Lernen



Dimensionen gelingenden Lernens

Ausgangssituation
des Lernens

Der Lernprozess verläuft

Lernergebnis

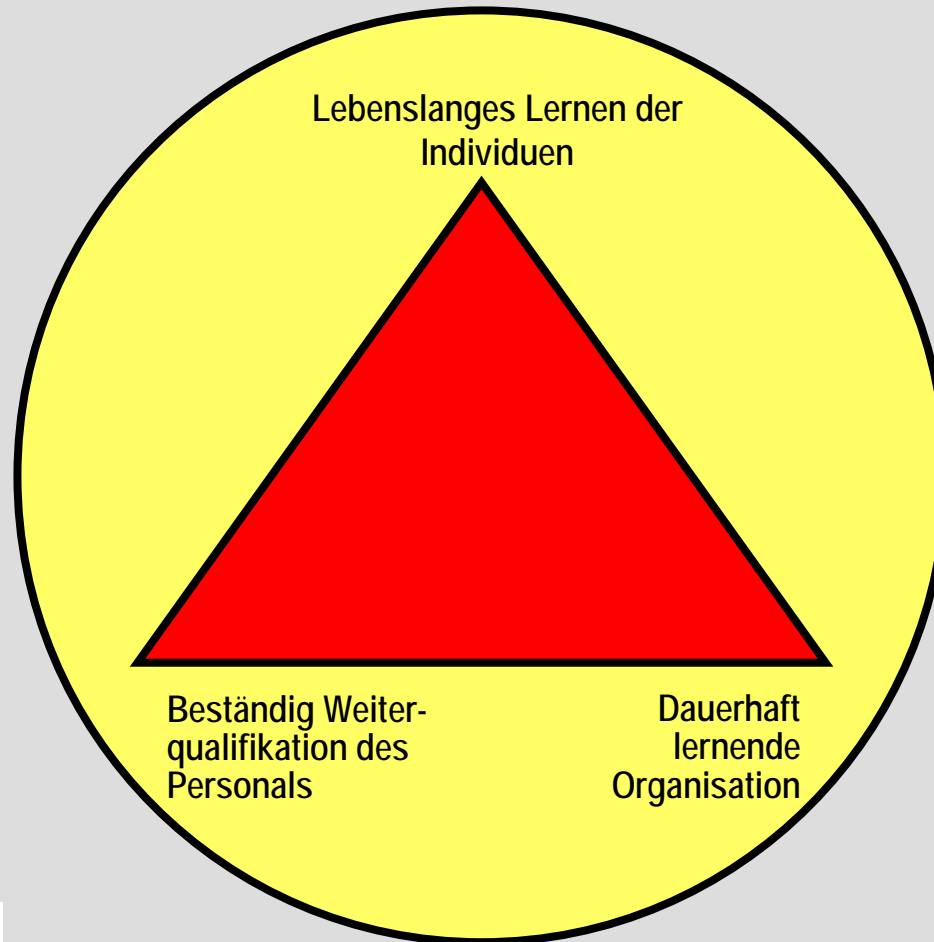
Widersprüche
und Dilemmata
des Alltagshandelns
als subjektiv
bedeutsame
Lernproblematik

von Diffusität zu Differenziertheit
von Fixiertheit zu Prozesshaftigkeit
von Isoliertheit zum Zusammenhang
von Linearität zu Multiperspektivität
von thematischer Begrenztheit zu Übertragbarkeit
von Eindimensionalität zu Mehrdimensionalität
von Zufälligkeit zu Gesetzmäßigkeit
von Kritiklosigkeit zu Reflexivität

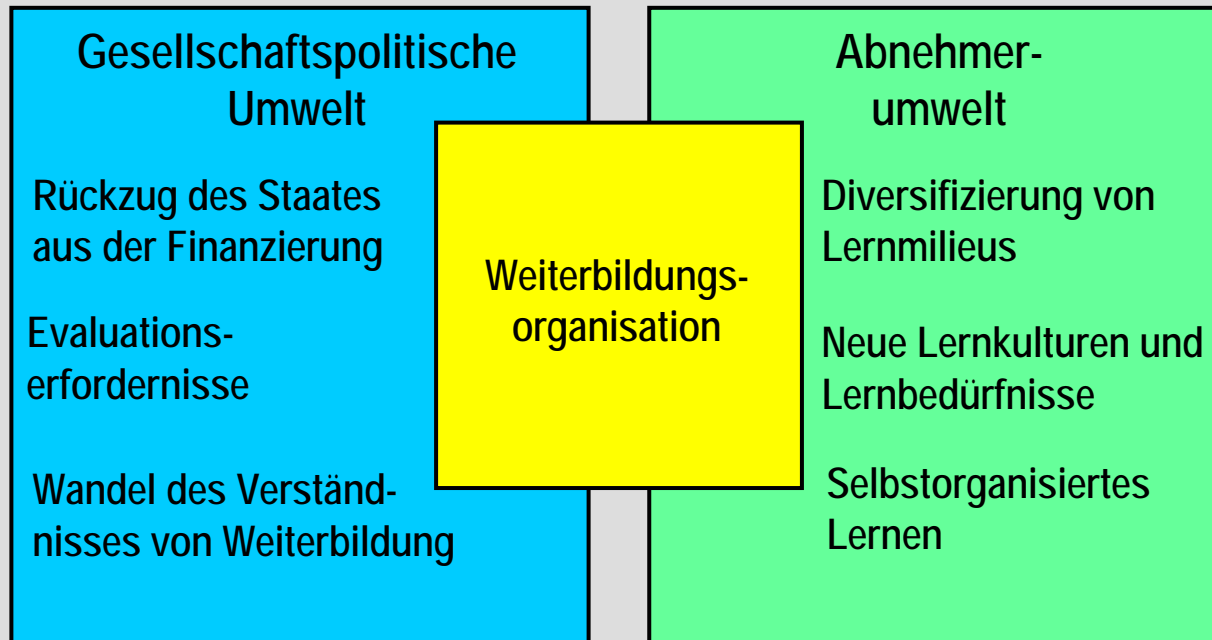
Erweiterte
Verfügung
über individuell
relevante
gesellschaftliche
Lebens-
bedingungen



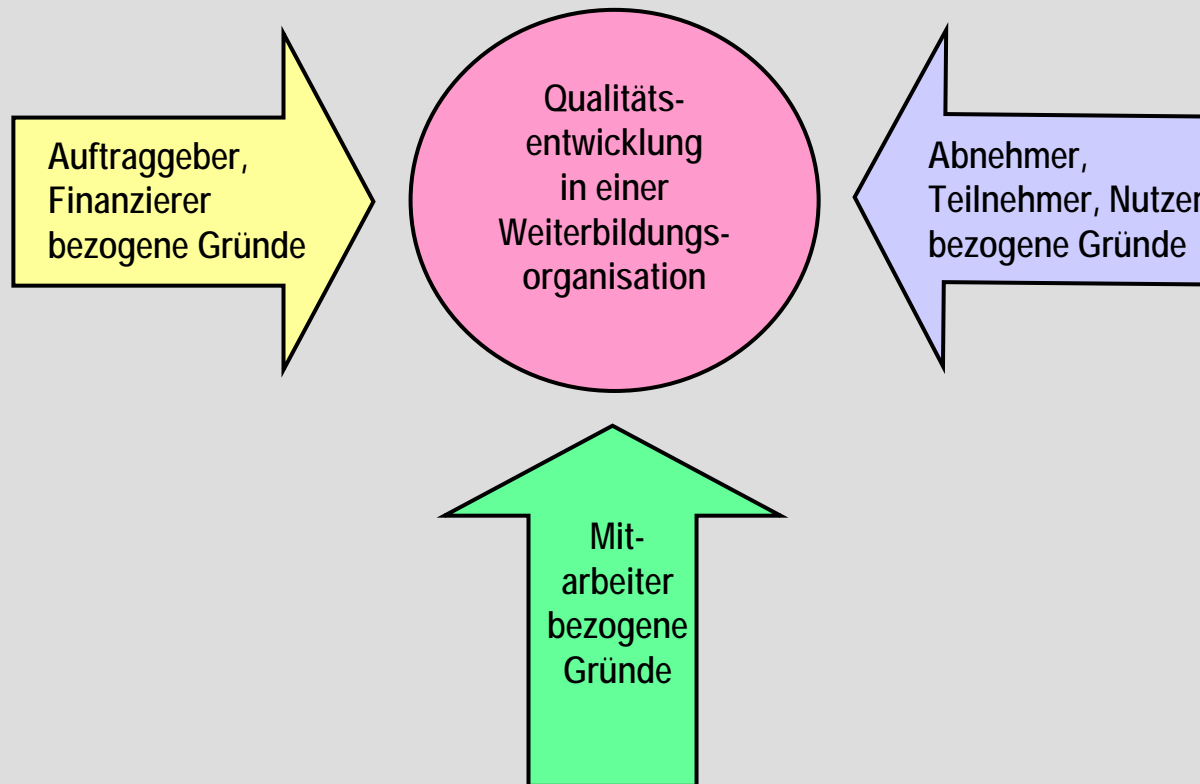
Lebenslanges Lernen



Wandel der zwei Umwelten der Weiterbildung



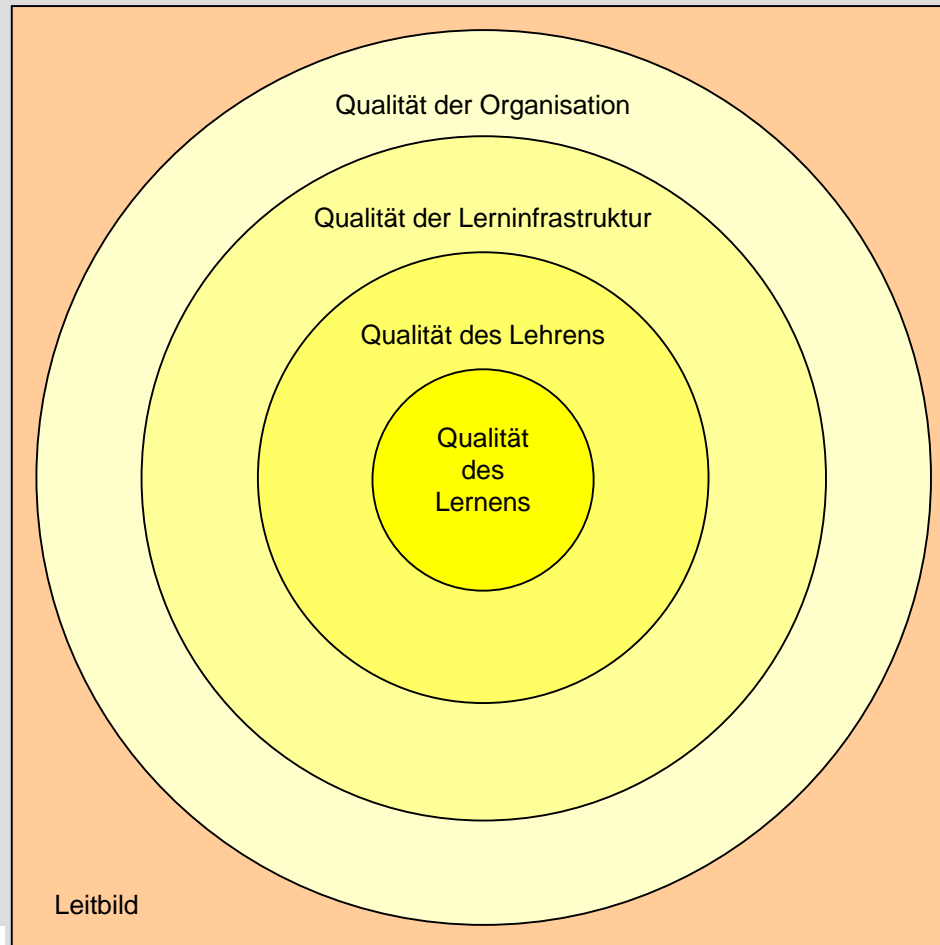
Gründe zur Qualitätsentwicklung



Prämissen des Qualitätsmodells

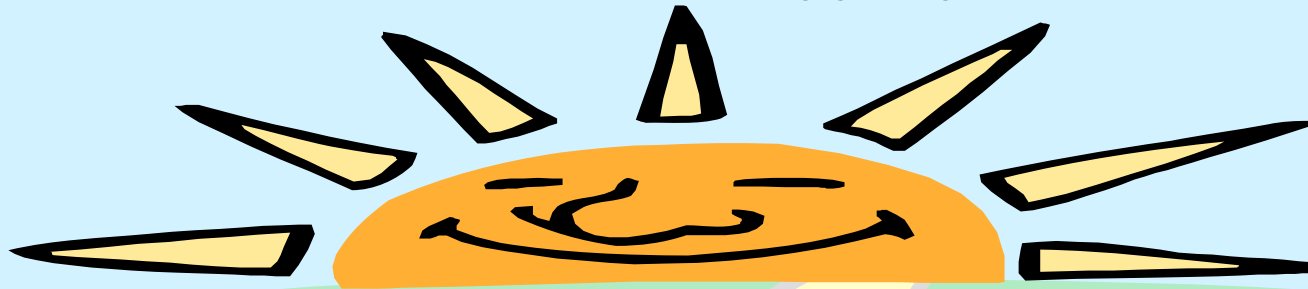
1. Orientierung auf den Lernenden als Fokus aller Qualitätsbemühungen
2. Unterstützung von organisationalen Entwicklungsprozessen statt einfacher Qualitätssicherung
3. Einrichtungsübergreifende Vergleichbarkeit und einrichtungsindividuelle Justierung

Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung



Lernerorientierung

Qualitätsleitende Idealvorstellung gelungenen Lernens



Prüfphase

6. Visitation und Abschlussworkshop
5. Begutachtung des Selbstreports

Entwicklungsphase

4. Erstellung des Selbstreports
3. Maßnahmeplanung und -durchführung

Startphase

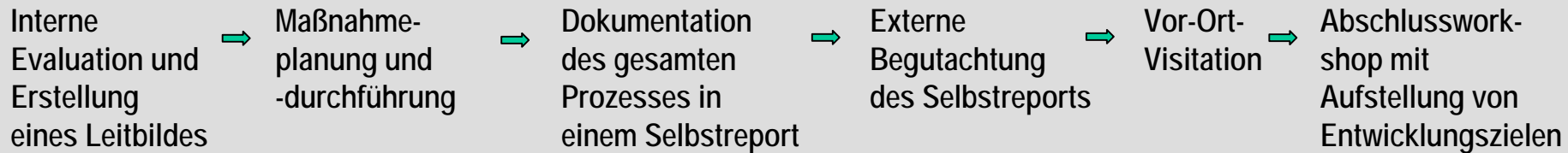
2. Erstellung des Leitbildes und Definition gelungenen Lernens
1. Bestandsaufnahme: Stärken/Schwächen-Analyse



Der Qualitätsentwicklungsprozess



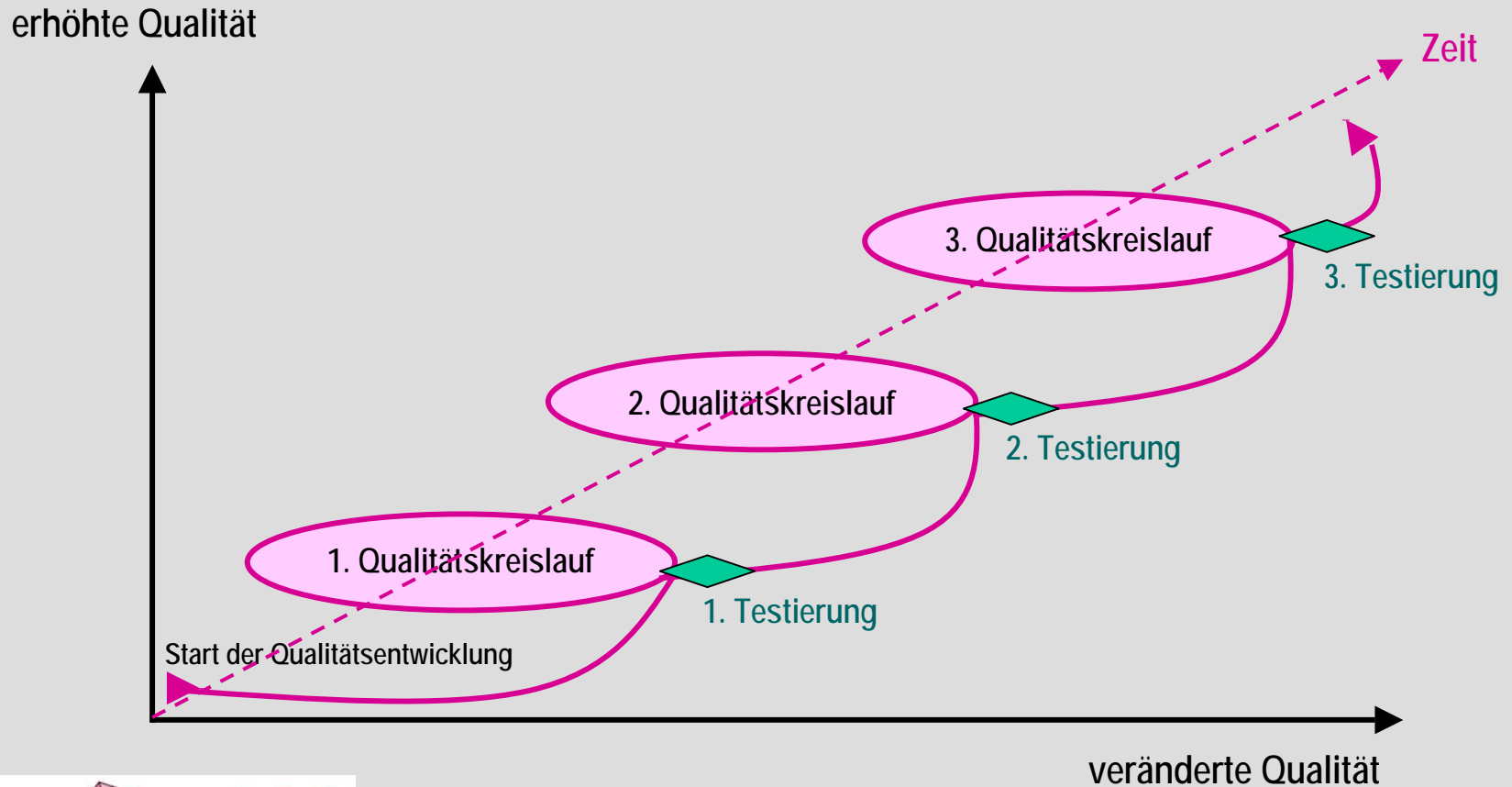
Vorgehen bei der lernerorientierten Qualitätsentwicklung



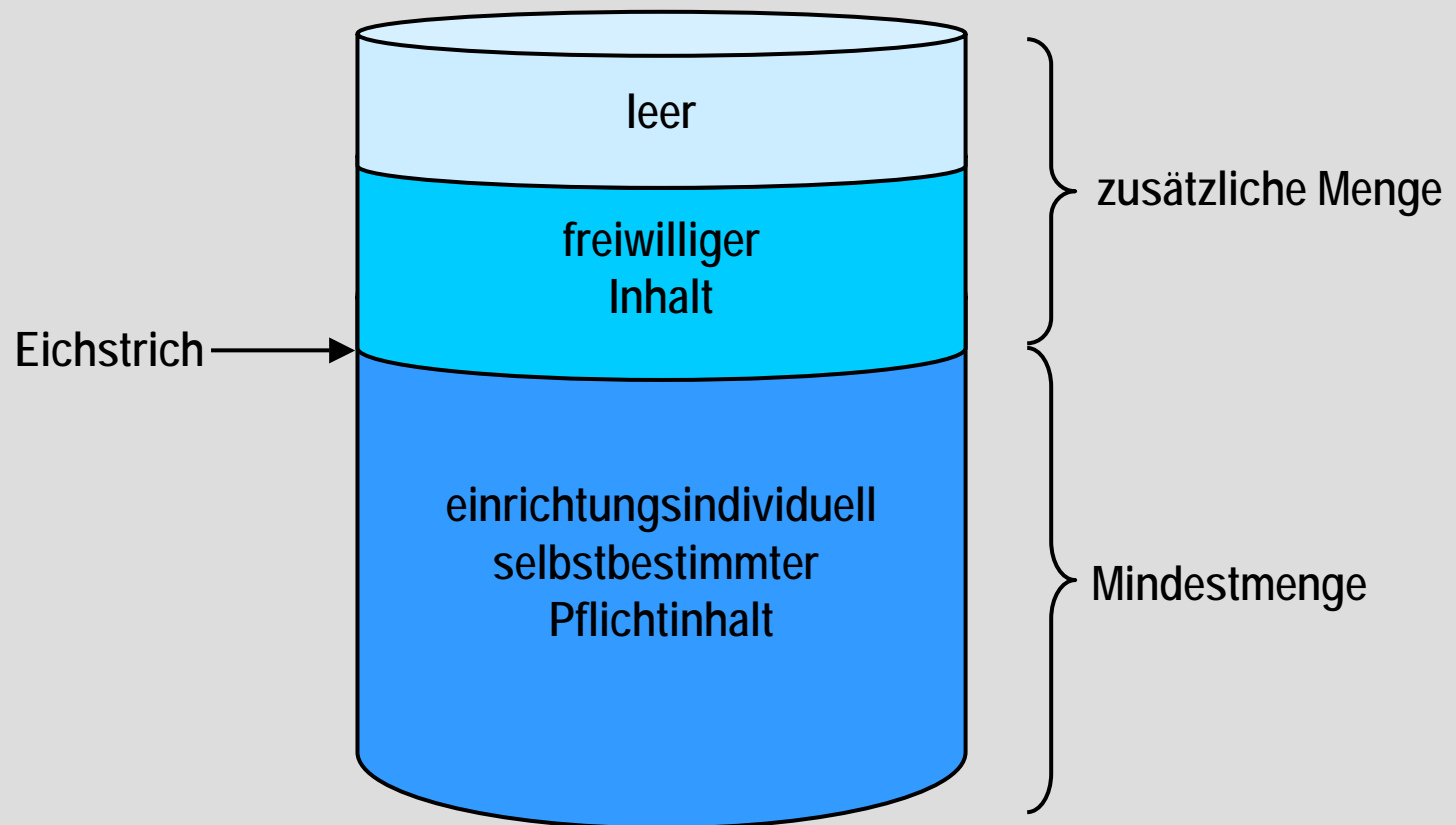
Qualitätskreislauf in einer lernenden Organisation



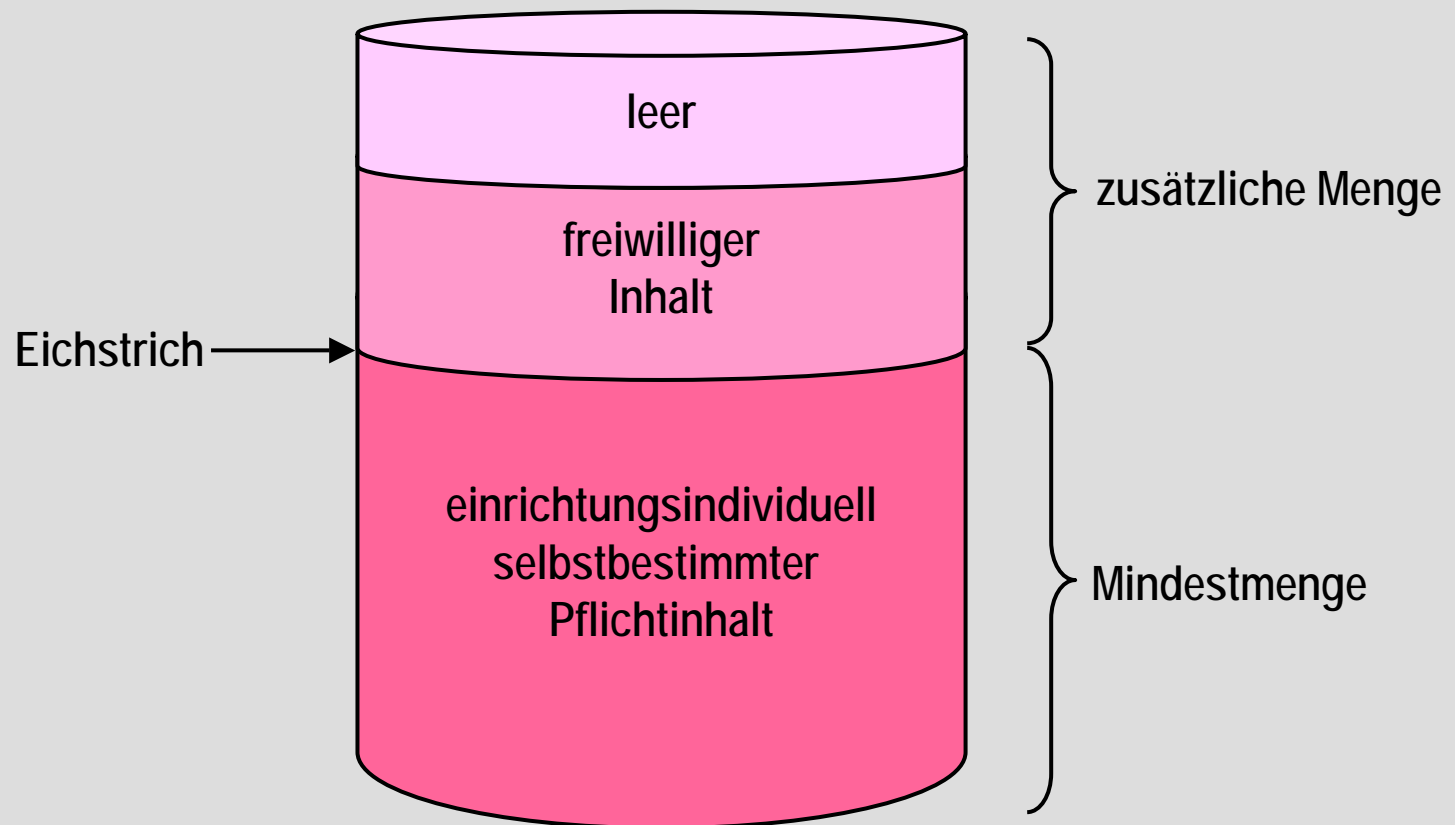
Kontinuierliche Qualitätsentwicklung: Der Weg zur lernenden Organisation



Die Spezifik der Qualitätsanforderungen



Einrichtungsübergreifende Vergleichbarkeit und einrichtungsindividuelle Justierung



Qualitätsbereich 1: Leitbild

Ein Leitbild ist die organisationsintern vereinbarte Selbstbeschreibung, wenn sie in der Lage ist, die Operationen des Systems anzuleiten. Das Leitbild muss von außen als Profil der Organisation erkennbar und von innen erlebbar sein. Das Leitbild enthält eine Definition gelungenen Lernens als Ausweis des Selbstverständnisses der Weiterbildungsorganisation gegenüber den Kunden.

Spezifikationen

- Identität und Auftrag
- Werte
- Kunden, Adressaten, Teilnehmende, Organisationen, Unternehmen und ggf. spezifische Märkte
- Allgemeine Unternehmensziele
- Fähigkeiten
- Leistungen
- Ressourcen
- Definition gelungenen Lernens

Anforderungen

- Aussagen zu allen acht Spezifikationen sind vorhanden.
- Das Leitbild ist partizipativ erstellt.
- Es ist schriftlich fixiert.
- Es ist intern kommuniziert und extern veröffentlicht.
- Die Kontroll- und Revisionsverantwortung ist festgelegt.

Nachweismöglichkeiten

- Protokolle
- Dokumente
- Veröffentlichungen
- Verfahrensregelungen
- etc.

Qualitätsbereich 2: Bedarfserschließung

Bedarfserschließung meint die Anwendung geeigneter Instrumente zu systematischen Marktbeobachtungen hinsichtlich der Entwicklung der gesellschaftlichen Bedarfe und der individuellen Bildungsbedürfnisse der Adressaten. Die darauf bezogenen Programmentwicklungen müssen diese Bedarfe und Bedürfnisse zum eigenen institutionellen Auftrag in Beziehung setzen.

Spezifikationen

- Informationen über personale Bedürfnisse
- Informationen über gesellschaftliche Entwicklungstrends, ggf. einschließlich arbeitsmarktlicher Entwicklungen
- Informationen über Bedarfe von Kundenorganisationen
- Bedarfs- und Bedürfnisweckung durch Marktgestaltung
- Innovative Programmentwicklung als Folge der Marktbeobachtung

Anforderungen

- Analysen erfolgen regelmäßig.
 - Geeignete Verfahren werden eingesetzt.
 - Eine Begründung über Analyse-rhythmus, Umfang und Verfahren liegt vor.
- für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Analyse und Bewertung arbeitsmarktlicher Entwicklungen liegt vor.
 - Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 3: Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der für die Organisation spezifischen Bildungsangebote und Dienstleistungen führen.

Schlüsselprozesse liegen quer zu den jeweiligen Funktionsstellen und Aufgaben und beziehen sich auf Arbeitsabläufe der Gesamtorganisation. Die Klärung der Schlüsselprozesse dient der Transparenz, der Verfahrens- und Rechtssicherheit, der Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Eindeutigkeit. So wird untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln innerhalb der Organisation gesichert.

Spezifikationen

- Erstellung des Gesamtprogramms
 - Planung, Durchführung und Auswertung der offenen, projektgeförderten und vertraglichen Maßnahmen
 - Akquisition von Aufträgen
 - Auswahl, Verpflichtung und Beratung der Lehrenden
 - Information und Beratung der Lernenden
- für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und Verpflegungswirtschaft:
- Planung, Durchführung und Auswertung von Belegung und Versorgung

Anforderungen

- Eine Begründung für die einrichtungsspezifischen Schlüsselprozesse liegt vor.
- Die Abläufe sind dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind definiert.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:

- Planung, Durchführung und Auswertung von SGB III-Maßnahmen sind als Schlüsselprozess dargestellt.

Qualitätsbereich 4: Lehr-Lern-Prozess

Die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich auf die Kompetenzen der Lehrenden, das interaktive Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden und auf lernprozessbezogene Elemente, die ein selbstbestimmtes Lernhandeln der Teilnehmenden fördern. Lernberatung ist Bestandteil der erwachsenenpädagogischen Kompetenz.

Spezifikationen

Qualität der Lehrenden:

- fachliche Kompetenz
- didaktisch-methodische Kompetenz
- soziale Kompetenz
- personale Kompetenz
- Beratungskompetenz

Qualität der Lehrprozesse:

- Transparenz bezogen auf Ziele, Inhalte, Arbeitsformen und Lehrende
- dem Lernkontext angemessene Einflussnahme der Lernenden auf Inhalte, Ziele und Arbeitsformen
- Kontinuierliche Reflexion von Lernprozess und Lernerfolg
- Raum, Zeit und Technik für praktisches Üben und Anwendungshandeln
- Ermöglichung von selbstorganisiertem Lernen

Beratung und Förderung der Lehrenden durch das programmverantwortliche pädagogische Personal

Anforderungen

- Das Programm informiert über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen sowie über notwendige Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden und Kompetenzen der Lehrenden.
 - Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende ist definiert.
 - Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.
 - Fortbildung der Lehrenden wird angeboten.
 - Die Fortbildung der Lehrenden wird dokumentiert.
 - Beratung und Förderung der Lehrenden durch das programmverantwortliche pädagogische Personal findet statt.
 - Abschluss- und Abbrecherquoten werden erhoben und ausgewertet.
- für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Lehr-/Lernziele, Arbeitsmethoden und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.
 - Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 5: Evaluation der Bildungsprozesse

Evaluation von Bildungsprozessen bedeutet, dass die durchgeführte Bildungsarbeit regelmäßig mit geeigneten Instrumenten geprüft und bewertet wird.

Maßstabsbildend zur Bewertung sind die Zufriedenheit der Teilnehmenden und ggf. der Auftraggeber sowie die Realisierung des eigenen institutionellen Anspruchs. Auch die Einschätzung der Lehrenden sollte Teil der Evaluation sein.

Spezifikationen

- Rückmeldungen von Lernenden über Zufriedenheit, Lernerfolge, Lehr-Lern-Prozesse und Infrastruktur
- Rückmeldungen von Lehrenden
- Rückmeldungen von Auftraggebern

Anforderungen

- Rückmeldungen erfolgen regelmäßig.
- Geeignete Verfahren werden eingesetzt.
- Eine Begründung über Erhebungsrhythmus, Umfang und Verfahren liegt vor.
- Rückmeldung über Evaluationsergebnisse an die Lehrenden findet statt.
- Konsequenzen in Bezug auf die Rückmeldungen werden gezogen.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 6: Infrastruktur

Die Infrastruktur umfasst die räumlichen, situationalen, ausstattungstechnischen, zeitlichen, materialen und medialen Bedingungen des Lernkontextes. Bei Bildungseinrichtungen mit Übernachtungsmöglichkeit gehören hierzu auch die Versorgungs-, Unterbringungs- und Freizeitbedingungen.

Spezifikationen

- Lernort und Ausstattung
- Lernmaterialien
- Medien

für Bildungsstätten mit
Unterkunfts- und
Verpflegungswirtschaft:

- Lebensort und Ausstattung

Anforderungen

- Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lernort und Ausstattung themen-, adressaten- und methodenangemessen sind.
- Die Einrichtung zeigt auf, welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden.
- Die Verfügbarkeit der Medien ist sichergestellt.
- Die Einsatzfähigkeit der Medien wird regelmäßig überprüft.

für Bildungsstätten mit Unterkunfts- und
Verpflegungswirtschaft:

- Die Einrichtung überprüft regelmäßig, ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen sind.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 7: Führung

Führung umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln. Leitung bezeichnet in Organisationen darüber hinaus eine Vorgesetztenposition, die mit einer besonderen Führungsverantwortung verbunden ist. Sie verantwortet die Einführung und Weiterentwicklung eines Managementsystems einschließlich der Qualitätsentwicklung. Leitungs- und Führungshandeln drücken sich im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus. Entscheidungen geben dem Organisationshandeln Gestalt und Richtung und schaffen damit Sicherheit für das Arbeitshandeln. Leitung und Führung können auf verschiedenen organisationalen Ebenen angesiedelt sein und wahrgenommen werden.

Spezifikationen

- Schaffung von Kommunikationsstrukturen
- Treffen von Entscheidungen
- Steuerung von Prozessen und Kooperationen
- Vereinbarung von Zielen und Kontrolle von Ergebnissen
- Management von Informationen und Wissen
- Übernahme von Gesamtverantwortung
- Strategische Planung und Gestaltung von Veränderungen
- Entwicklung von Qualität
- Management von Finanzen, Personal und Ressourcen

Anforderungen

- Die Organisation des Unternehmens ist dargestellt.
- Führungsgrundsätze sind vereinbart und verschriftlicht.
- Konferenzen und Besprechungen finden systematisch statt.
- Zielvereinbarungsgespräche finden regelmäßig statt.
- Entscheidungsprozesse und -verfahren sind beschrieben und dokumentiert.
- Die Zuständigkeit für Qualitätsentwicklung ist geregelt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 8: Personal

Der Qualitätsbereich Personal umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung. Personalentwicklung meint die berufliche, persönliche und soziale Entfaltung des hauptberuflichen Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie auf die Förderung von Kooperationsfähigkeit. Zur Personalentwicklung gehören auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Spezifikationen

- Personalplanung
- Personaleinsatz
- Personalentwicklung

Anforderungen

- Aufgabenprofile der Leitung und der Mitarbeiter/innen sind vorhanden und werden fortgeschrieben.
- Kompetenzprofile der Leitung und der Mitarbeiter/innen sind vorhanden und werden aktualisiert.
- Kompetenzanforderungen und entsprechende Maßnahmenplanungen werden systematisch ermittelt.
- Entwicklungsgespräche mit Mitarbeiter/innen werden regelmäßig durchgeführt.
- Eine systematische Fortbildungsplanung und Auswertung für alle Beschäftigtengruppen liegt vor.
- Eine regelmäßig aktualisierte Datei der freiberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vorhanden.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 9: Controlling

Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Erreichung der Ziele einer Organisation zu überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten. Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung der Gesamtorganisation sowie einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden, so dass Konsequenzen gezogen werden können.

Spezifikationen

- Zielerreichung
- wirtschaftliche Ressourcen
- Kunden, Adressaten, Teilnehmende
- Bildungsprogramm
- Serviceleistungen
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Anforderungen

- Ein dokumentiertes Berichtswesen zu allen Spezifikationen liegt vor.
- Eine Deckungsbeitragsrechnung ist eingeführt.
- Kennzahlen und qualitative Erfolgsindikatoren werden gebildet, begründet und bewertet.
- Interne Prüfungen zur Funktionsweise des Unternehmens finden regelmäßig statt. Konsequenzen aus den Prüfergebnissen werden gezogen.

für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:

- Methoden der Bewertung des Eingliederungserfolges in den Arbeitsmarkt werden angewendet.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.

Qualitätsbereich 10: Kundenkommunikation

Die Beziehung zu den Kunden ist der Kern organisationaler Leistungserbringung. Kommunikation zwischen der Organisation und den Kunden umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Daher sind die entsprechenden Verfahrensabläufe in Hinblick auf die Kundenbedürfnisse auszurichten.

Spezifikationen

- Geschäftsbedingungen
- Programm- und Angebotsinformation
- Zugangsvoraussetzungen
- Teilnahmeregelungen
- Anmeldeverfahren
- Beschwerdemanagement
- Information, Beratung und Service
- Kundendateien
- Datenschutz

Anforderungen

- Die Geschäftsbedingungen sind vollständig dokumentiert und veröffentlicht.
- Die Maßnahmen zum Verbraucherschutz sind beschrieben.
- Die wichtigsten Kundenkommunikationsverfahren sind begründet und dokumentiert.
- Alle verbindlichen Anmeldeverfahren werden vorgehalten.
- Vollständige und verständliche Information ist gegeben über:
 - Bildungsangebote
 - Serviceleistungen
 - Beratung
 - Beschwerdemöglichkeiten
 - Lehrkräfte und Personal
 - Zulassungsvoraussetzungen
 - Prüfungsmodalitäten
 - Lernorte
 - Haus- und Raumpläne
 - Trägerschaft und Rechtsform
- Anregungen und Beschwerden werden erhoben und ausgewertet, Konsequenzen werden gezogen.

Qualitätsbereich 11: Strategische Entwicklungsziele

Strategische Entwicklungsziele sind die längerfristigen und umfassenden Ziele der Organisation, die bestimmen, wo sie in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre erwartete zukünftige Umwelt stehen will. Diese Ziele basieren auf dem Leitbild sowie der internen und externen Evaluation der Organisation.

Spezifikationen

- Positionierung der Organisation in Bezug auf die Umwelt
 - Entwicklung von Visionen und langfristigen Zielen
 - Mitwirkung bei der Gestaltung der Weiterbildungspolitik
 - Marktbildung und Marktentwicklung
 - Gewinnung von Kunden, Adressaten und Teilnehmenden
 - Weiterentwicklung von internen Kompetenzen
 - langfristige Ressourcensicherung
- Positionierung der Organisation in Weiterentwicklung der Organisationsstruktur und der Lerninfrastruktur
 - Weiterentwicklung der Qualitätsziele

Anforderungen

- Evaluations- und Entwicklungsworkshops finden regelmäßig statt.
für Weiterbildungsorganisationen, die eine Förderung nach SGB III anstreben:
- Die Evaluations- und Entwicklungsworkshops finden mindestens einmal im Jahr unter Einbeziehung des Erstgutachters / der Erstgutachterin bzw. der Testierungsstelle statt.
- Katalog für Qualitätsentwicklungsziele liegt vor.
- Strategische Entwicklungsziele der Gesamtorganisation werden vorgeschlagen.

Merkmale des Lernerorientierten Qualitätsmodells

1. Fokussierung der Qualitätsentwicklung auf die Lernenden
2. Einführung eines kontinuierlichen und systematischen Qualitätskreislaufs
3. Trägerübergreifende Anwendbarkeit
4. Einrichtungsindividuelle Justierung
5. Gleichgewicht von Standard und Prozess
6. Verbindlichkeit der Qualitätsanforderungen bei Freiheit in der inhaltlichen Ausgestaltung
7. Verbindung von Selbst- und Fremdevaluation
8. Testierung als Entwicklungsunterstützung, Prüfung und Diskurs
9. Einübung in eine Kultur des gestalteten Wandels
10. Entwicklung zur lernenden Organisation

Netzwerkbild



von Guido Kratz



ArtSei[®]
Forschung
Bildung Beratung