

Bericht zur Fremdevaluation

Staatliches Seminar für Didaktik und Lehrerbildung (BS)
Weingarten

Teil 1



Landesinstitut
für Schulentwicklung
Fon 0711 6642-0
Fax 0711 6642-108
www.ls-bw.de
poststelle@ls.kv.bwl.de

Qualitätsentwicklung
und Evaluation

Schulentwicklung
und empirische
Bildungsforschung

Bildungspläne

Stuttgart, 28. Januar 2008

Evaluationsteam:

Teamleitung: Hans-Joachim Adam

Teammitglieder: Rudolf Rieger

Konrad Trabold

Dr. Claudia Simon-Kuhlendahl

(Kritische Freundin des Seminars)

Datum der Durchführung:

15. und 16. November 2007

Verantwortlich:

Landesinstitut für Schulentwicklung

Rotebühlstr. 131

70197 Stuttgart

November 2007

Evaluationsbericht

Teil 1 Fremdevaluation

	Seite
Zur Ausgangslage	4
Die Fremdevaluation an den Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen).....	4
Angaben zum Seminar	5
Evaluationskonzept und Vorgehen	8
Die Betrachtungsfelder der Fremdevaluation	8
Qualitätsbereiche, Dimensionen und Datenquellen für die Fremdevaluation	9
Eingesetzte Evaluationsverfahren	10
Evaluationsergebnisse I	11
Aussagen zum Profil des Seminars	11
Evaluationsergebnisse II	14
Aussagen zur Entwicklung der Lehrveranstaltungen	14
Evaluationsergebnisse III	16
Einschätzung des Qualitätsmanagements entlang vorgegebener Kriterien.....	16
Evaluationsergebnisse IV	26
Einstufung der Qualitätsentwicklung.....	26
Empfehlungen	29

Teil 2 Anhang

Zur Ausgangslage

Die Fremdevaluation an den Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen)

Die Fremdevaluation an den Staatlichen Seminaren für Didaktik und Lehrerbildung (Berufliche Schulen) in Baden-Württemberg, im Folgenden Berufliche Seminare genannt, erfolgt auf der Grundlage der Projektvereinbarungen zwischen den Seminaren und dem Ministerium für Kultus, Jugend und Sport im Rahmen des Modellvorhabens "Operativ Eigenständige Schule" (OES). Dieses Modellvorhaben OES an den Seminaren hat eine Laufzeit bis Ende 2007.

Die beruflichen Seminare erproben und evaluieren auf der Basis des Qualitätsmanagement-Modells Q2E¹ (Qualität durch Evaluation und Entwicklung) Qualitätsmanagementsysteme mit dem angestrebten Ziel, ein für die Seminare gemeinsames System zu entwickeln. Als Ergebnis soll ein Konzept zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung entstehen, das den Schwerpunkt auf die Selbstevaluation legt und die Lehrveranstaltungen als zentralen Prozess der Lehrerbildung in den Mittelpunkt stellt. In den Prozess der Qualitätsentwicklung werden alle Beschäftigten der Seminare einbezogen.

¹ Q2E, Qualität durch Evaluation und Entwicklung, Herausgeber: Nordwestschweizerische Erziehungsdirektorenkonferenz NW EDK, hep-Verlag AG, Bern 2003.

Angaben zum Seminar

Die Staatlichen Seminare für Didaktik und Lehrerbildung (Kurzbezeichnung: Seminare) sind nichtrechtsfähige Anstalten des öffentlichen Rechts. Sie unterstehen der Aufsicht des Kultusministeriums. Die Seminare in Baden-Württemberg sind für zukunftsfähige Lehrerbildung im Land verantwortlich. Zusätzlich zur ursprünglichen Aufgabe, der Vorbereitung der Lehrkräfte auf die Anforderungen des Schulalltags im Rahmen der zweiten Phase der Lehrerausbildung, erhielten die Seminare Ende der 1990er Jahre den Auftrag, Lehrkräfte fortzubilden und die Schulen bei ihrer Weiterentwicklung zu unterstützen. Als „Didaktische Zentren“ sollen sich die Seminare um die verschiedenen Gruppierungen der Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung kümmern, erfahrenen Lehrerinnen und Lehrern neue Ideen, Konzepte und Entwicklungsimpulse bieten und den Schulen im Rahmen des Konzepts OES bei der Förderung der Unterrichts- und Schulqualität helfen.

Das Seminar Weingarten besteht als „Doppelseminar“ aus einer gymnasialen und einer beruflichen Abteilung. In die Fremdevaluation war ausschließlich die berufliche Abteilung einbezogen.

Das Seminar Weingarten verfolgt als Seminarprofil „Ganzheitliche Lehrerbildung“. Dabei werden für die Lehrerbildung als wesentliche Faktoren die Persönlichkeitsbildung und -entwicklung gesehen. Das Seminar erweitert die Themenfelder der Pädagogik, Psychologie und Fachdidaktik um Handlungs- und Erfahrungsfelder, die Wahrnehmung und Denken, Empfindung und Gefühle sowie Wille und Handeln berücksichtigen. Dieses Konzept wird umgesetzt, indem die angehenden Lehrerinnen und Lehrer in Kunst-, Musik-, Sport- oder Theaterprojekte eingebunden und zum Querdenken eingeladen werden. So sollen sie ihre je eigenen Lernerfahrungen in einem für den Unterricht von Schülerinnen und Schülern konstruktiven Sinne einsetzen lernen. Über das Unterrichten-Lernen bzw. Lernzeit-gestalten-Lernen hinaus ist die Zielrichtung dieser ganzheitlichen Lehrerbildung, dass die Lehrerinnen und Lehrer als ausgeglichene Lehrerpersönlichkeiten wertschätzend und unterstützend die Entwicklung von Selbstkompetenz und Selbstverantwortlichkeit bei den Schülerinnen und Schülern fördern können.

Die Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung kommen im Wesentlichen aus dem Regierungsbezirk Tübingen, der mit zwei Einwohnern je Hektar der am dünnsten be-

siedelte Regierungsbezirk in Baden-Württemberg ist. Das große Einzugsgebiet des Seminars bedingt für viele Lehrbeauftragte und auszubildende Lehrerinnen und Lehrer teilweise lange und zeitintensive Anfahrtswege.

Das Seminar Weingarten begann im Jahr 2000 mit der Leitbildentwicklung. Der Arbeitskreis Grundfragen wurde im Jahr 2002 gegründet und erarbeitete Vorschläge und Konzepte zur Konkretisierung der von der Seminarleitung vorgestellten Leitidee „Ganzheitliche Lehrerbildung“. Seit 2004 nimmt das Seminar Weingarten am Modellvorhaben Operativ-Eigenständige-Schule (OES) teil. In diesem Rahmen wurden der Arbeitskreis Qualitätsmanagement, eine OES-Steuergruppe und Projektgruppen gebildet. Die systematische Arbeit am Qualitätshandbuch begann im Herbst 2006.

Der aktuellen Seminarstatistik können folgende Daten entnommen werden:

Ausbildungskurse	Anzahl der Lehrer/ -innen in Ausbildung	Anzahl der Kurse
06 VD24	38	18
07 VD18	24	15
07 VD24	15	8
06 LiA	20	15
07 LiA	10	8
07 TLA	0	0
07 TLG	12	7
07 Aufstiegslehrgang (+3 in Stuttgart, Freiburg)	22	7
07 Praxissemester	19	12
gesamt:	160	90

Personengruppen	Anzahl der Personen	Besonderheiten
Leitung	2	
Bereichsleiterinnen / Bereichsleiter	5	nur berufl.
Fachleiterinnen / Fachleiter	10	nur berufl.
Lehrbeauftragte	39	nur berufl.
gesamt:	56	
Verwaltung	1 + 3	Vollzeit / Teilzeit
Haustechnik (Reinigungskraft)	1	

Evaluationskonzept und Vorgehen

Die Betrachtungsfelder der Fremdevaluation

Profil des Seminars

Das Fremdevaluationsteam stellt die während des Evaluationsbesuches am Seminar zum Profil gesammelten Eindrücke zusammen und formuliert daraus im Konsens die Aussagen zum Profil des Seminars.

Entwicklung der Lehrveranstaltungen

Grundlage ist die Betrachtung der vom Seminar selbst formulierten Entwicklungsziele. Die Evaluation erfolgt entlang von Leitfragen zur Ausführung, Wirkung und Wirksamkeit sowie zur organisatorischen Einbindung der Entwicklungsprojekte und Entwicklungsprozesse im Bereich der Lehrveranstaltungen. Die Ergebnisse werden vom Team im Konsens formuliert.

Evaluation der systematischen Qualitätsentwicklung des Seminars

Für die Betrachtung der systematischen Qualitätsentwicklung von Seminaren liegen die Kriterien in den Bereichen

- Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Seminarleitung,
- Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung,
- Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung des Seminars

in vier verschiedenen Qualitätsentwicklungsstufen vor.

Beim Evaluationsbesuch befragt das Fremdevaluationsteam alle an der Qualitätsentwicklung des Seminars beteiligten Personengruppen zur

- Ausführung,
- Wirkung und Wirksamkeit sowie zur
- organisatorischen Einbindung

der entsprechenden Prozesse und Projekte.

Die Einstufung erfolgt auf Grund qualitativer Beurteilung und im Konsens aller Teammitglieder.

Die Aussagen, Rückmeldungen und Ergebnisse aus allen drei Betrachtungsfeldern bilden die Grundlage für Empfehlungen zur weiteren Entwicklung des Seminars.

Das Evaluationsteam des Landesinstituts für Schulentwicklung stellt die für die Fremdevaluation notwendigen Instrumente bereit.

Qualitätsbereiche, Dimensionen und Datenquellen für die Fremdevaluation

In die Fremdevaluation in Form einer Meta-Evaluation werden ausschließlich die im Folgenden angegebenen Qualitätsdimensionen und die Entwicklung eines Leitbildes miteinbezogen:

- Lehrveranstaltungen: Ganzheitliche Lehrerbildung / Verzahnung in der Kompakt- und Prozessphase (VD18)
- Außenbeziehungen: Kooperation mit den Mentorinnen und Mentoren
- Professionalität: Einarbeitung neuer Lehrbeauftragter
- Wirksamkeit („Kundenzufriedenheit“): Evaluation der Kompakt- und Prozessphase

Eingesetzte Evaluationsverfahren

Folgende Methoden wurden angewendet:

Gruppeninterviews

(Seminarleitung, OES-Steuergruppe, Bereichsleiter, Abschlussgespräch),

Ratingkonferenzen

(3 Gruppen Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung einschließlich 1 Gruppe Technische Lehrerinnen und Lehrer, 2 Gruppen Lehrpersonen),

Insgesamt nahmen 33 Lehrpersonen an den Ratingkonferenzen und 13 Personen an den Gruppeninterviews teil, das heißt, das Evaluatorenteam konnte mit 46 Personen des Gesamtkollegiums (56 Personen) sprechen. Von den Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung konnten 49 Personen (von 160) bei den Ratingkonferenzen befragt werden.

Telefoninterviews

(17 Mentorinnen und Mentoren der Schulen)

Aktenstudium

- Qualitätshandbuch; gedruckt, Stand 05.09.2007; CD, Stand 31.08.2007
- Website des Seminars: <http://seminar-weingarten.de>
- Kommunikationsplattform Moodle: <http://linux.sembs.rv.bw.schule.de/moodle>
- Selbsteinschätzung des Seminars anhand der Kriterien der Entwicklungsstufe 3

Instrumente

Die im Rahmen der Interviews eingesetzten Instrumente und die Vorgaben zur Zusammensetzung der Befragtengruppen befinden sich im Teil 2 (Anhang) des Berichts.

Evaluationsergebnisse I

Aussagen zum Profil des Seminars

Ganzheitliche Ausbildung ist im Seminar Weingarten durchgängiges Prinzip

Bei einem Rundgang durch das Seminar Weingarten sind die ausgestellten Kunstobjekte unübersehbar. Harmonisch sind Holzstelen und graphische Objekte in den Fluren, Treppenhäusern und an den Wänden angeordnet. Auf Nachfrage erfährt man, dass diese Kunstwerke von den Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung geschaffen wurden. Diese künstlerischen Ausdrucksformen sollen am Seminar Weingarten den angehenden Pädagogen anschaulich vermitteln, dass bei der Bearbeitung des Materials sensibel dessen Eigenschaften und Eigenheiten berücksichtigt werden müssen; genauso wie ein Lehrer beim Unterrichten nicht mit starrem Konzept vorgehen kann, sondern sich ganzheitlich und flexibel auf seine Schüler einlassen und sich von ihren Voraussetzungen her leiten lassen sollte. Nicht sichtbar sind die weiteren künstlerischen Ausdrucksformen, denen sich andere angehende Lehrerinnen und Lehrer gewidmet haben: Theater, Selbstdarstellung und Musik.

Das Erleben und Berücksichtigen der eigenen Stärken und Schwächen bei der künstlerischen Arbeit ist für das Seminar Weingarten ein weiterer Aspekt der ganzheitlichen Ausbildung. Daraus resultiert eine Erhöhung des Selbstbewusstseins im wörtlichen Sinne: „Sich seiner selbst bewusst sein“. Die Ausstellung der Gegenstände veredelt nicht nur das Ambiente des ehemaligen Kinos, sondern soll auch, durch die zur Ausstellung notwendige Abstimmung der Künstler untereinander, deren Beziehung stärken.

„Ganzheitlich“ bedeutet am Seminar Weingarten: mit Kopf, Herz und Hand mitgestalten. Besucher oder neu ans Seminar kommende Personen werden so zum Fragen angeregt und bekommen einen ersten Eindruck von der ganzheitlichen Dimension der Lehrerausbildung am Seminar Weingarten.

Dieses Konzept ist Teil des Projekts zur Verzahnung von Pädagogik / Psychologie mit den Fachdidaktiken und wird von der weit überwiegenden Mehrheit der Fachleiterinnen / Fachleiter und Lehrbeauftragten als nützlich bezeichnet und unterstützt.

Individualität und Besinnung auf sich selbst sollen zur Gemeinschaft führen

Am Seminar Weingarten kann beobachtet werden, wie aus der Individualität eine Gemeinschaft erwachsen kann. Hierzu gehören vielfältige kleine Zeichen der persönlichen Gestaltung der Arbeitsumgebung, z.B. auch die wohlüberlegt arrangierten Blumen auf den Schreibtischen der Seminarleitung, die Bilderauswahl, die Ausstellung der in Lernprojekten gestalteten Objekte usw. Am Seminar Weingarten wird die These vertreten: Nur wer seine Individualität kennt, kann in der Gruppe mitarbeiten und sich in die Gemeinschaft einbringen. Auf der Grundlage des Bewusstseins seiner Stärken und Schwächen kann der eigene Standpunkt vertreten oder auch relativiert werden. Die Kommunikationsfähigkeit, der Austausch der Sichtweisen werden verbessert und damit vertieft Beziehung geschaffen. Seminarfeste und gesellige Traditionen sollen ihren Teil dazu beitragen, diesen Lebensabschnitt am Seminar zu gestalten und als stützend für die persönliche Entwicklung zu erfahren.

Das Seminar Weingarten nimmt die Herausforderungen seiner geografischen Lage an und integriert sie in die Ausbildung

Das Seminar Weingarten liegt im Regierungsbezirk Tübingen, welcher nur etwa halb so dicht besiedelt ist wie die Regierungsbezirke Karlsruhe oder Stuttgart. Es nutzt die etwas abseits der Ballungszentren gelegene Lage und integriert die Besonderheiten der Region selbstbewusst in die Ausbildung der angehenden Lehrerinnen und Lehrer. Gleich zu Beginn der Ausbildung wird beispielsweise die imposante, direkt neben dem Seminar gelegene barocke Basilika in die Seminararbeit integriert und mit der Neugierde auf Neues die Auseinandersetzung mit dem Lernen gefördert. Im Einstiegsprojekt 'Basilika' sollen die künftigen Lehrerinnen und Lehrer völlig im Sinne der ganzheitlichen Lehrerbildung in der Rolle der in Gemeinschaft Lernenden die Einfühlung in die Schülerperspektive erleben.

Das Seminar unterstützt Aktivitäten des Regio-Büros Bodensee ebenso wie Kalenderaktionen von Schulen und andere Aktivitäten der Region für ihre Bürger. Ergänzend zur eigentlichen Seminararbeit sollen den angehenden Lehrerinnen und Lehrern Eigenarten und geschichtliche Entwicklungen der Region nahe gebracht werden.

Das Seminar Weingarten versteht sich als Dienstleister für die Qualitätsentwicklung der Schulen in der Region

Als ‚Didaktisches Zentrum‘ bietet das Seminar Weingarten für Schulleitungen einen Qualitätszirkel und mehrere modular aufgebaute Fortbildungen zu Fragen schulischer Unterrichts- und Qualitätsentwicklung an. Für Lehrerinnen und Lehrer werden Fortbildungen in unterschiedlichen Fächern und zum persönlichen Perspektivenwechsel in der Ausübung der Lehrtätigkeit geboten, sowie ein moderiertes Forum für Informationstechnik und Wettbewerbe zur Förderung des Mathematikunterrichts an Schulen.

Evaluationsergebnisse II

Aussagen zur Entwicklung der Lehrveranstaltungen

Die Entwicklung der Lehrveranstaltungen wird von drei Säulen getragen

Zur Entwicklung der Lehrveranstaltungen verfolgt das Seminar Weingarten mehrere Wege. Zum einen die Verzahnung der allgemeinen Veranstaltungen mit den Fachdidaktiken. Hier wurde zunächst die Ausbildung des VD18 neu konzipiert um eine bessere Verzahnung von Pädagogik / Psychologie mit den Fachdidaktiken zu erreichen. Wichtig war dabei, als Grundlage der Verzahnung, die gemeinsame Entwicklung eines modularisierten Curriculums für Pädagogik / Psychologie durch Pädagogen und Fachdidaktiker. Der Stoffplan steht auf der moodle-Plattform allen Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten zur Verfügung. Das Projekt „Basilika“ und die Thementage nehmen besondere Funktionen für die Verzahnung ein. Evaluationen ermöglichen die Kontrolle der Zielerreichung und die Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen.

Zum anderen werden durch einen Leitfaden und eine Fortbildungsreihe neue Lehrbeauftragte in ihre Aufgaben eingeführt. Evaluationen erbrachten auch hier Rückmeldungen über Zielerreichung und Verbesserungsmöglichkeiten.

Mit dem Projekt zur Kooperation mit Mentorinnen und Mentoren wendet sich das Seminar nach außen. Ziel ist es, die Betreuung der angehenden Lehrerinnen und Lehrer von Seiten der Ausbildungsschulen zu verbessern. Trotz einiger kritischer Stimmen ist die überwiegende Mehrzahl der Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragten der Meinung, dass die Zusammenarbeit mit den Mentorinnen und Mentoren die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen verbessert. Die Mentorinnen und Mentoren geben an, vom Seminar gut in ihrer Arbeit unterstützt zu werden.

Grundlage für die Entwicklung der Lehrveranstaltungen ist Feedback

Bei allen Angeboten ist den Lehrpersonen die Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen ein wichtiges Anliegen. Dabei ist Feedback für die Lehrpersonen des Seminars Weingarten ein wichtiges Element zur Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen: Alle Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragte bestätigen, dass sie Feedback als dienlich für die Qualität ihrer Lehrveranstaltungen erlebt haben. 43 der 49 befragten Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung geben an, dass den Lehrpersonen die Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen ein wichtiges Anliegen ist.

Das durchgängige Prinzip ‚Ganzheitlichkeit‘ der Lehrveranstaltungen wird durch Zusatzangebote weiter unterstützt

Das Prinzip der ganzheitlichen Lehrerbildung und der Förderung der Lehrerpersönlichkeit zieht sich konsequent durch alle Lehrveranstaltungen. Eine Vielzahl von Angeboten, speziell zur ganzheitlichen Lehrerbildung, weitere ergänzende Veranstaltungen (wie zum Beispiel Neurodidaktik, fachdidaktische Zusatzangebote (u.a. bilinguales Unterrichten), die Zusatzausbildung zum Erwerb der Lehrbefugnis im Fach Ethik, fächerübergreifende Projekte und Exkursionen sowie eine pädagogische Beratung für „Direkteinsteiger“ erweitern die Ausbildungsmöglichkeiten für die angehenden Lehrerinnen und Lehrer über das in den Inhaltspapieren vorgegebene Mindestmaß hinaus. In jedem Angebot sind die Ziele und Inhalte angegeben und die Art der Evaluation der jeweiligen Veranstaltung.

Evaluationsergebnisse III

Einschätzung des Qualitätsmanagements entlang vorgegebener Kriterien

Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Seminarleitung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Ausführung									
1.	Am Seminar wird ein funktionsfähiges und wirksames Qualitätsmanagement aufgebaut und umgesetzt. Qualitätsmanagement ist Seminarführungsaufgabe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Die Seminarleitung verfügt über differenziertes, konzeptionelles Wissen und praktisches Know-how im Bereich Qualitätsmanagement. Ein ganzheitliches Qualitätsmanagement kann umgesetzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Die Seminarleitung verfügt über geeignete Instrumente und Verfahren um gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig zu erkennen und wirksam anzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Die Anliegen des Qualitätsmanagements werden von der Seminarleitung mit dem notwendigen Gewicht gegenüber dem Kollegium und den Mitarbeitern vertreten. Die Instrumente und Verfahren zur Qualitätsentwicklung und -sicherung sind für alle Beteiligten transparent. Die Maßnahmen des Qualitätsmanagements werden verbindlich und seriös umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seminarleitung im Sinne des Qualitätsmanagements ist der Seminarleiter und sein Stellvertreter. Zur Koordinierung der Qualitätsentwicklung wurde der Arbeitskreis Qualitätsmanagement gegründet, in dem Bereichsleiter vertreten sind. Am Ende des STEBS-Prozesses entstand die OES-Steuergruppe, in der auch die Projektleiter vertreten sind. Eine Bereichsleiterstelle für OES ist eingerichtet. Die Strukturen des Qualitätsmanagements befinden sich in der Aufbauphase. Die Seminarleitung bekennt sich uneingeschränkt zur Qualitätsentwicklung des Seminars. Es werden regelmäßig mehrtätige Klausurtagungen zu Qualitätsthemen durchgeführt.

Die Seminarleitung, zusammen mit der Bereichsleitung OES, besitzt ein fundiertes konzeptionelles Wissen und Know-how für Qualitätsmanagement, welches unter anderem durch eine einschlägige Ausbildung im Bereich Qualitätsmanagement für Bildungseinrichtungen in der Schweiz erworben wurde. Die Durchführung von Projekten und die jährlichen Klausurtagungen dienen der Know-how-Entwicklung im gesamten Seminar. Das Angebot von modular aufgebauten Qualitätsmanagement-Lehrgängen für Schulleitungen zeugt von der am Seminar vorhandenen Professionalität. Die Teilnahme an zentralen Veranstaltungen des Kultusministeriums zur Qualitätsentwicklung und zu OES erbringt das vertiefte Wissen für die Qualitätsentwicklung des Seminars im Rahmen des OES-Projektes. Die projekthaft angelegte Qualitätsentwicklung am Seminar Weingarten ermöglicht die Umsetzung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements.

Auf Beschwerden wird situativ reagiert. In informellen Gesprächen werden die Probleme gelöst, oft schon auf Fachleitererebene. Im Rahmen der durchgeführten Projekte wurden nach der Ergebnisreflexion Maßnahmen für die Beseitigung von Defiziten durchgeführt. Ein Ombudsmann aus der jeweils nicht betroffenen Abteilung (gymnasial - beruflich) soll künftig als Ansprechpartner bei Beschwerden verfügbar sein. Im Jahr 2004 wurde das Kollegium durch „ α -storming“ zur Festlegung der Schwerpunkte für die Selbstevaluation und zur Standortbestimmung befragt.

Bei der Einführung des 18-monatigen Vorbereitungsdienstes (VD18) wurden Qualitätsentwicklungsmaßnahmen und -projekte konsequent eingeführt und umgesetzt. Die Maßnahmen sind den Betroffenen transparent: Bei den Ratingkonferenzen der Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragten geben 31 Personen ein positives Votum hierfür ab. Innerhalb der Projekte werden die gewonnenen Erkenntnisse den Beteiligten zurückgespiegelt und die Maßnahmen verbindlich umgesetzt. Im Projekt 'Ganzheitliche Lehrerbildung / Verzahnung in der Kompakt- und Prozessphase (VD18)' stellen die Pädagogen und Psychologen ihre Angebote den Fachdidaktiken zur Verfügung. Die Wirkung wird jeweils mittels Evaluation festgestellt. Bei den Projekten und Klausurtagungen wird auf Freiwilligkeit gesetzt. Unter anderem sollen ‚Thementage‘ durch Aufzeigen des Nutzens der Qualitätsentwicklung die Kolleginnen und Kollegen zur Mitarbeit motivieren. Beim Individualfeedback wird eine verbindliche Teilnahme gefordert.

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Seminarleitung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Wirkung und Wirksamkeit									
5.	Das Kollegium zeigt ein starkes Qualitätsbewusstsein. Eine hohe Qualitätsverantwortung kann sowohl für die Lehrveranstaltungen als auch für das gesamte Seminar festgestellt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Es liegen verschiedene Daten über die Qualitätsentwicklung des Seminars vor. Sie ermöglichen die richtige Einschätzung der Qualität der erbrachten Leistungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Durch das Qualitätsmanagement werden gravierende Qualitätsdefizite rechtzeitig erkannt und wirksam beseitigt. Dies betrifft sowohl den individuellen als auch den institutionellen Bereich.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Das Qualitätskonzept genießt am Seminar hohe Akzeptanz. Das Verhältnis von Aufwand und Ertrag wird als sinnvoll beurteilt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

31 der 33 befragten Lehrbeauftragten, Fachleiterinnen und Fachleiter sagen, sie könnten sich mit ihren Wünschen und Vorstellungen in die Projekte zur Qualitätsentwicklung einbringen. 43 von 49 befragten Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung erkennen die Bemühungen der Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragten um Verbesserung der Qualität der Lehrveranstaltungen an. Das am Seminar Weingarten verfolgte Konzept der Ganzheitlichkeit dient der Akzeptanz der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen bei den Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung. Auch die nicht unmittelbar in den Projekten beteiligten Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung des VD24 und des TLG werten die Qualitätsentwicklungsmaßnahmen im individuellen und institutionellen Bereich insgesamt am Seminar als positiv. Ein großer Teil des Kollegiums nimmt an den Klausurtagungen teil.

Daten über die Qualitätsentwicklung in den Projekten liegen vor. Zum Teil sind bereits mehrere Evaluationszyklen durchgeführt worden. Den Betroffenen wurden die Daten zurückgespiegelt und Maßnahmen zur Verbesserung wurden abgeleitet.

Im individuellen Bereich sind verbindliche Feedbackmaßnahmen zwischen Lehrbeauftragten und Lernenden eingeführt. Im kollegialen Bereich werden zurzeit in Tandems Möglichkeiten der gegenseitigen Förderung erprobt. Auf gemeldete Qualitätsdefizite wird situativ reagiert: „... kleine Dinge, die man regeln muss, werden im Fachbereich bearbeitet“. Im institutionellen Bereich wurde beispielsweise aufgrund der Projektergebnisse die Konzeption der Kompaktphase modifiziert.

Aufwand und Ertrag stehen für eine Aufbauphase noch in einem befriedigenden Verhältnis. Die zusätzliche Belastung wird von den aktiv Beteiligten akzeptiert, Verbesserungen aber in der Zukunft erwartet. („Die Effizienz müsste noch größer werden, zurzeit kostet es noch zuviel Energie.“)

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Seminarleitung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Organisatorische Einbindung									
9.	Ein ganzheitliches und umfassendes Qualitätskonzept liegt schriftlich vor. Die Zuständigkeiten und Verbindlichkeiten werden darin geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
10.	Vorstellungen zur Seminarqualität und die Qualität der Lehrveranstaltungen sind gemeinsam entwickelt und festgeschrieben (z.B. als Qualitätsleitbild).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Die Qualitätsmaßnahmen und ihre Ergebnisse sind dokumentiert. Die Dokumentation gibt einen übersichtlichen und repräsentativen Einblick in die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung des Seminars.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
12.	Differenzierte und wirksame Maßnahmen für das rechtzeitige Erkennen und Beseitigen von Qualitätsdefiziten auf individueller und auf organisatorischer Ebene sind festgelegt. Die entsprechenden Instrumente und Verfahren sind transparent und akzeptiert.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Das Seminar unterstützt die Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung durch gute Rahmenbedingungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Das Qualitätskonzept des Seminars Weingarten ist in einem Masterplan und detaillierter in einem Projektplan festgelegt, der die Abläufe der Arbeitspakete und die Zuständigkeiten regelt. Die Organisation der Qualitätsentwicklung wird den sich ändernden Gegebenheiten angepasst. Im Konzept der Projekte sind Evaluationen eingeplant. Das Qualitätsmanagementsystem selbst wird derzeit noch nicht überprüft.

Ein gemeinsam entwickeltes Leitbild liegt vor. Auf einer Klausurtagung 2001 wurden unter Beteiligung der Seminarleitung, des Kollegiums und des Ausbildungspersonalrats „Schritte zur Umsetzung“ beraten. Über gemeinsam entwickelte Vorstellungen zu Standards der Qualität der Lehrveranstaltungen ist uns nichts bekannt.

Über die Qualitätsmaßnahmen und deren Ergebnisse liegen im Qualitätshandbuch und der moodle-Plattform nachvollziehbare Dokumentationen vor.

Für die Durchführung von Individualfeedback sind Regeln festgelegt. Maßnahmen, wie die Seminarleitung Informationen zur Qualität der Lehrveranstaltungen bekommt, sind uns nicht bekannt geworden. Die Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung geben ihr Feedback an die Seminarleitung indirekt über die Fachbereichsleiter. Ein institutionalisiertes Beschwerdemanagement ist nicht eingeführt.

Für die Qualitätssicherung hat das Seminar Weingarten u.a. eine Bereichsleiterstelle eingeführt, Infrastruktur aufgebaut (Intranet mit moodle), Klausurtagungen für das Kollegium durchgeführt und es gibt Deputatsanrechnungen für die Durchführung von kollegialem Feedback. Darüber hinaus werden Fortbildungen und nach Möglichkeit auch Einzelmaßnahmen zur Qualifizierung unterstützt.

Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Ausführung									
1.	Die überwiegende Mehrheit der Personen (Seminarleitung, Kollegium u.a.) holt regelmäßig Feedback von verschiedenen Seiten ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Die Fachleiter/ -innen und Lehrbeauftragten kennen wichtige Grundsätze, Instrumente und Verfahren einer entwicklungsfördernden Feedbackpraxis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Die überwiegende Mehrheit der Personen (Seminarleitung, Kollegium u.a.) akzeptiert, schätzt und nutzt Feedback als Anstoß für das persönliche Lernen und die Praxisoptimierung.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Sowohl die Seminarleitung als auch die Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragten holen sich regelmäßig Feedback bei den Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung. Die Seminarleitung hat für sich Feedback beim Kollegium eingeholt. Kollegiales Feedback wird in Pilotgruppen erprobt. In Einzelfällen gab es Individualfeedbackerfahrungen (kollegiales Feedback) schon vor dem Einstieg in OES.

Als Feedbackinstrumente werden vorwiegend Fragebogen und Gespräche eingesetzt. Die Ergebnisse des Feedbacks werden an die Betroffenen zurückgespiegelt. Bei den Klausurtagungen werden Themen zur Förderung und Durchführung von Feedback behandelt.

Alle befragten Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragte sagen, dass ihr Feedback am Seminar der Qualität ihrer Lehrveranstaltungen dienlich ist. Die Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung bestätigen, dass den Lehrpersonen die Verbesserung ihrer Lehrveranstaltungen ein wichtiges Anliegen ist.

Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Wirkung und Wirksamkeit									
4.	Verschiedene Optimierungsmaßnahmen lassen sich auf die Feedbackpraxis zurückführen. Das Individualfeedback zeigt klar feststellbare Auswirkungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Die Erwartungen der Fachleiter/ -innen und Lehrbeauftragten hinsichtlich Feedback sind anspruchsvoll und realistisch. Die Auswirkungen der eigenen Feedbackpraxis und der darauf basierenden Optimierungsmaßnahmen werden von den Fachleiter/ -innen und Lehrbeauftragten realistisch wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Die Fachleiter/ -innen und Lehrbeauftragten reflektieren die Wirksamkeit der durchgeführten Feedbacks. Sie sind mit den Ergebnissen zufrieden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Die am Feedback beteiligten Personen (z.B. Referendarinnen und Referendare, Fachleiter/ -innen und Lehrbeauftragte u.a.) schätzen die Auswirkungen der Feedbackpraxis auf die Praxisgestaltung und die gegenseitige Beziehung positiv ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fast alle Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung berichten, dass ihre Rückmeldungen ernst genommen und ihre Anregungen umgesetzt werden. Die Lehrbeauftragten verweisen auf neue Unterrichtsinhalte und organisatorische Änderungen aufgrund von Feedback.

Alle befragten Personen zeigten sich mit der Feedbackpraxis am Seminar Weingarten zufrieden. Die Freiräume in der Gestaltung werden genutzt.

Feedback wird von Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten als „Basis für die Selbstreflexion“ bezeichnet. Die befragten Lehrbeauftragten stufen die Auswirkungen des Feedbacks positiv ein und halten „Feedback wichtig für Lehrveranstaltungen“. Feedback trage zur „offenen und vertrauensvollen Kommunikation“ bei.

Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Organisatorische Einbindung									
8.	Das Seminar hat eine differenzierte Praxis des Individualfeedbacks und der feedbackgestützten Qualitätsentwicklung festgelegt. Rhythmus, Verfahren, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad sowie Erfolgsindikatoren sind definiert und den Beteiligten bekannt.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Die Vorgaben des Seminars zur Feedbackpraxis sind im Kollegium akzeptiert und werden im eigenen Handlungsbereich selbstständig und eigenverantwortlich umgesetzt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Das Verhältnis zwischen institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsspielraum ist ausgewogen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Die vom Seminar zur Verfügung gestellten Ressourcen (Zeitfenster, Know-how, Instrumente u. a.) erleichtern die Umsetzung einer differenzierten Feedbackpraxis.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Es werden vorwiegend Fragebogen eingesetzt und informelle Gespräche geführt. Ob und wie weitere Instrumente aus dem Werkzeugkoffer ‚Feedback‘ eingesetzt werden, ist uns unklar. Erfolgsindikatoren für Feedback und Regeln für die Durchführung und Auswertung von kollegialem Feedback, sind nicht bekannt. Rhythmus, Verfahren und Beteiligung für das Feedback von den Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung sind festgelegt.

Das Seminar Weingarten beschränkt sich auf wenige Vorgaben zur Durchführung von Feedback. Die Umsetzung geschieht mit hoher Eigenverantwortung. Über Hilfen für den Umgang mit Feedbackergebnissen haben wir keine Angaben bekommen.

Der individuelle Gestaltungsspielraum ist sehr großzügig bemessen, die institutionellen Vorgaben greifen dabei nur wenig ein.

Am Seminar Weingarten gibt es zum Beispiel folgende Hilfen für die Durchführung von Feedback: Tandems erhalten in den Pilotgruppen Deputatsanrechnungen, bei Seminarkonferenzen werden die Erfahrungen der Tandems vorgestellt, Klausurtagungen werden regelmäßig durchgeführt, bei denen Feedback thematisiert wird. Auf Anforderung unterstützen die Pädagogen und Psychologen die Fachleiterinnen, Fachleiter und Lehrbeauftragten bei der Durchführung von Unterrichtsbesuchen oder in ihren Fachsitzungen (Coaching).

Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung des Seminars

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Ausführung									
1.	Datengestützte Selbstevaluationen werden regelmäßig durchgeführt und darauf aufbauend Entwicklungsprozesse realisiert. Die Wahl der Evaluations-themen geschieht systematisch (z.B. mit Bezug auf ein Qualitätsleitbild) und ist nachvollziehbar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Prinzipien einer validen und wirksamen Evaluations-praxis sind bekannt und werden umgesetzt (z.B. Triangulation, Datenfeedback an die Betroffenen, gemeinsame Dateninterpretation im Kollegium, systematisches Projektmanagement u.a.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Die für die Evaluations- und Entwicklungsprojekte zuständigen Personen (z.B. seminarinterne Qualitätsgruppe) engagieren sich für eine sorgfältige Umsetzung der entsprechenden Ziele und Aufträge.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Ein differenziertes Repertoire an (qualitativen und quantitativen) Verfahren, Instrumenten und Methoden zur Selbstevaluation und -entwicklung wird gezielt aufgebaut und erprobt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Rahmen der Projekte werden Projektevaluationen durchgeführt. Aus den Evaluationen wurden Maßnahmen abgeleitet, z.T. bereits in mehreren Durchläufen. Die Projektthemen sind auf das Leitbild bezogen. Im Mentorenfragebogen wurden gezielt weitere Evaluations-themen bearbeitet.

Zur Datenrückmeldung innerhalb der Gremien wurden u.a. Ratingkonferenzen durchgeführt. Alle Projektdokumentationen sind systematisch nach Zielen und Teilnehmern festgelegt. Für ein systematisches Projektmanagement wäre wünschenswert, dass die Meilensteine klarer operationalisiert wären und deutlicher über die Entwicklung von Evaluationsinstrumenten hinausgingen.

Alle mit der Durchführung von Qualitätsentwicklungsprojekten befassten Personen bekunden die Übereinstimmung der verfolgten Qualitätsentwicklung mit ihrer Überzeugung und arbeiten individuell an der Optimierung und Professionalisierung des eigenen Handelns.

An Instrumenten überwiegen noch Fragebögen. Am Seminar Weingarten wird intensiv an der Weiterentwicklung der Selbstevaluationsinstrumente gearbeitet. Die Eignung für den jeweiligen Einsatzzweck wird kritisch reflektiert.

Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung des Seminars

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Wirkung und Wirksamkeit									
5.	Das Seminar verfügt über wichtige Qualitätsdaten zu zentralen Themen. Es liegen systematisch erhobene Daten für Entwicklungsprozesse und für Prozesse der Rechenschaftslegung vor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Die Evaluationen haben klar feststellbare Auswirkungen. Es lassen sich verschiedene Optimierungsmaßnahmen nachweisen, die auf die Evaluationen zurückzuführen sind. Die davon abgeleiteten Seminarentwicklungsmaßnahmen werden gezielt und konsequent umgesetzt und überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Es liegt eine Sammlung von erprobten Evaluationsverfahren, -methoden und -instrumenten vor.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Die Evaluationsergebnisse werden als hilfreich und bedeutungsvoll für die Steuerung der Seminarentwicklung wahrgenommen. Hoher Zufriedenheitsgrad auch bzgl. des Verhältnisses von Aufwand – Ertrag.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Evaluations- und Entwicklungsmaßnahmen werden im Hinblick auf die gesetzten Ziele und die Erwartungen der Betroffenen kritisch überprüft.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In den Projekten liegen systematisch erhobene Qualitätsdaten vor, die für Entwicklungsprozesse genutzt werden (z.B. Umgestaltung der Kompaktphase, Thementage zur Verbesserung der Verzahnung Pädagogik / Psychologie mit den Fachdidaktiken in der Prozessphase, Aktualisierung des Mentorenlitfadens). Ressourcenverbrauch und Kosten werden vor Beginn eines Projekts eingeschätzt und Rechenschaft über die verwendeten Ressourcen abgelegt. Gezielt wird nach der Sinnhaftigkeit und dem Erfolg der Maßnahmen gefragt. Dies alles kann zur Rechenschaftslegung verwendet werden.

Aufgrund von Evaluationen festgelegte Entwicklungsmaßnahmen werden umgesetzt. Teilweise sind schon mehrere Evaluationsdurchgänge erfolgt und die jeweiligen Änderungen überprüft worden.

Evaluationen werden überwiegend mit Fragebogen durchgeführt. Zusätzlich werden auch Ratingkonferenzen und Interviews begründet eingesetzt. Diese und weitere Evaluationsinstrumente werden zu einer Sammlung aufgebaut. Der Einsatz der Selbstevaluationsinstrumente wird auch hinsichtlich Effizienz reflektiert, zum Beispiel bei den kommunikativen Methoden. Die Durchführung der Evaluation der Kompaktphase durch ein unabhängiges Team wurde als positiv gewertet.

In der Einführungsphase wird von denjenigen, die die Selbstevaluationen planen und durchführen, eine erhöhte Belastung festgestellt, die „noch viel Kraft“ kostet. Insgesamt wird die Wirksamkeit von den Befragten positiv eingeschätzt.

Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung des Seminars

Qualitätsstandards (Praxis auf gutem Niveau entwickelt)		Selbsteinschätzung des Seminars				Einschätzung des Evaluationsteams			
		trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu	trifft (fast) nie zu	trifft eher weniger zu	trifft überwiegend zu	trifft (fast) immer zu
Organisatorische Einbindung									
10.	Im Seminar besteht ein Konzept zur differenzierten, systematischen Durchführung von datengestützten Selbstevaluationen. Rhythmus, Verfahren, Auswahl der Evaluationsthemen, Beteiligung, Verbindlichkeitsgrad und Erfolgsindikatoren sind definiert, transparent und nachvollziehbar. Die Kompetenzen und Verbindlichkeiten sind klar geregelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Das Seminar stellt geeignete Rahmenbedingungen und Ressourcen für die Evaluations- und Entwicklungsprozesse zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Die Durchführung von Selbstevaluationen und von evaluationsgestützten Entwicklungsprozessen hat eine hohe Akzeptanz und eine gewisse Selbstverständlichkeit. Differenzen zwischen Soll- und Ist-Zustand werden als positive Herausforderung zur Weiterentwicklung von Seminar und Lehrveranstaltungen betrachtet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Innerhalb der Projekte werden differenzierte Evaluationen durchgeführt, deren Planung, Durchführung und Ergebnisaufbereitung für das Evaluatorenteam nachvollziehbar sind. Für die Evaluationspraxis nach einem systematischen Konzept außerhalb der Projekte haben wir keine Hinweise erhalten.

Das Seminar Weingarten stellt Ressourcen und förderliche Rahmenbedingungen für Entwicklungsprozesse und Evaluationen in den Projekten zur Verfügung.

Die Durchführung von Selbstevaluationen zur Entwicklung des Seminars erscheint selbstverständlich. Erkannte Differenzen werden als positive Herausforderungen betrachtet und Ergebnisse werden zur Weiterentwicklung genutzt.

Evaluationsergebnisse IV

Einstufung der Qualitätsentwicklung

Steuerung der Qualitätsprozesse durch die Seminarleitung

Qualitätsentwicklungsstufen			
Die Praxis ist wenig entwickelt	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Die Praxis ist exzellent
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4

Ausführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkung und Wirksamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorische Einbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Anforderungen an ein systematisches Qualitätsmanagement sind dem Seminar bekannt. Dieses Wissen ermöglicht eine angemessene Umsetzung und Praxisgestaltung. Die Seminarleitung baut das Qualitätsmanagement gezielt auf, initiiert und unterstützt individuelle und seminarweite Qualitätsentwicklungsprojekte. Die Umsetzung erfolgt überzeugt und wird auch gegenüber Kritikern selbstbewusst dargestellt.

Die befragten Mitarbeiter äußern sich zufrieden über die Qualitätsarbeit des Seminars. Erkannte Schwierigkeiten führen zu entsprechenden Anpassungen. Beispielsweise stehen die Klausurtagung nun jeweils unter einem Generalthema, die Prozessphase der Lehrerbildung ist angepasst und um Thementage zu Erkenntnissen der Pädagogik und Psychologie erweitert. Die Funktion eines Ombudsmanns bei Beschwerdeanlässen ist eingeführt.

Es wird die Erwartung geäußert, dass sich mit zunehmender Konsolidierung der Qualitätsentwicklung das Verhältnis Aufwand-Ertrag verbessert, auch durch Einbindung von weiteren Kolleginnen und Kollegen sowie effektiverer Gestaltung der Dokumentationen.

Das Verhältnis von institutionellen Vorgaben und individuellem Gestaltungsspielraum wird als ausgewogen wahrgenommen. Die individuelle Praxis wird durch Infrastruktur, Deputatsanrechnungen, Feedbackinstrumente usw. unterstützt. Zusätzlich zu den verbindlichen Regelungen können auch eigene Feedbackinstrumente verwendet werden.

Individualfeedback und persönliche Qualitätsentwicklung

Qualitätsentwicklungsstufen			
Die Praxis ist wenig entwickelt	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Die Praxis ist exzellent
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4

Ausführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkung und Wirksamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorische Einbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Das Individualfeedback wird überzeugt durchgeführt. Die Wahl der Instrumente ist frei. Es werden vor allem Fragebogen eingesetzt. Nur für das Abschluss-Feedback der Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung ist ein bestimmter Fragebogen festgelegt. Das kollegiale Feedback wird bewusst geplant und in Pilotgruppen erprobt um Erfahrung zu gewinnen. Ein ‚Werkzeugkoffer‘ für Feedback existiert - über den Umfang der Nutzung verschiedener Werkzeuge ist uns wenig bekannt.

Positive Auswirkungen der Feedbackpraxis sind deutlich erkennbar. Die Wirksamkeit wird reflektiert. Die Erwartungen der Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung werden umfassend erfüllt. Sie fühlen sich durch die Feedbackpraxis als Partner in die Praxisreflexion eingebunden.

Ein Konzept zum Individualfeedback Referendar-Fachleiterin/Fachleiter, Referendar-Seminarleitung, Lehrbeauftragte-Seminarleitung liegt schriftlich vor. Das Seminar unterstützt Individualfeedback unter anderem durch Deputatsanrechnungen und Thematisierung in Seminarkonferenzen und Klausurtagungen.

Selbstevaluation und Qualitätsentwicklung des Seminars

Qualitätsentwicklungsstufen			
Die Praxis ist wenig entwickelt	Die Praxis entspricht grundlegenden Anforderungen	Die Praxis ist auf gutem Niveau entwickelt	Die Praxis ist exzellent
Stufe 1	Stufe 2	Stufe 3	Stufe 4

Ausführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wirkung und Wirksamkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisatorische Einbindung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

In allen Projekten werden die Evaluationen systematisch durchgeführt und selbstverständlich eingesetzt um daraus Entwicklungsprozesse abzuleiten. Die Themen werden im Hinblick auf das Leitbild gewählt. Am Seminar Weingarten wird durch kritische Reflexion über die Eignung eines Evaluationsinstruments für den jeweiligen Einsatzzweck an der Verbesserung der Selbstevaluationspraxis gearbeitet.

Die Auswirkungen der datengestützten Selbstevaluationen und die Umsetzung der Maßnahmen werden konsequent überprüft und ausgewertet. Evaluationen werden als Chance wahrgenommen, Schwachstellen in der eigenen Praxis zu erkennen und zu verbessern. Evaluationserfahrungen werden nach Abschluss eines Evaluationszyklus von den verantwortlichen Personen (einschließlich Seminarleitung) reflektiert und dokumentiert. Mängel bei der Durchführung der Evaluationen bzw. bei der Umsetzung der Maßnahmen werden konsequent genutzt, um die folgenden Evaluationen zu verbessern. Das Verhältnis Aufwand (Evaluation, Umsetzung der Maßnahmen) und Ertrag (Verbesserungen durch die Maßnahmen) wird von den dafür verantwortlichen Personen teilweise noch als ungünstig wahrgenommen.

Auf Leitungsebene ist für die Qualitätsentwicklung eine Bereichsleiterin zuständig. Die Kompetenzen sind im Qualitätshandbuch klar geregelt. Institutionalisation bezieht sich im Wesentlichen auf die laufenden Projekte. Innerhalb der Projekte ist die datengestützte Qualitätsentwicklung selbstverständlich.

Empfehlungen

Leitbild als Anregung für künftige Evaluationsbereiche nutzen

Das Seminar Weingarten hat nach dem Leitbildfindungsprozess, der von Anfang 2000 bis Ende 2001 dauerte, seine Profilbildung mit der Vorstellung der Leitidee ‚Ganzheitliche Lehrerbildung‘ mit Vorschlägen und Konzepten zur Konkretisierung im ‚Arbeitskreis Grundfragen‘ im Jahr 2003 begonnen. Das Modellvorhaben OES begann am Seminar Weingarten im Jahr 2004 mit der Informationsphase und der Kick-Off-Phase. In den zwei Selbstevaluationsphasen von 2005 bis 2007 wurden vor allem das Konzept der ganzheitlichen Lehrerbildung und der Aufbau der Feedbackkultur verfolgt. Für die nun folgende Regelphase liegen die Themen für Entwicklung nicht mehr so offen „auf der Hand“.

Weitere Entwicklungsgebiete kann sich das Seminar an Hand seines Leitbildes erschließen und dabei auch ruhig exemplarisch vorgehen. Dabei kann eine Stärken-Schwächen-Analyse Beiträge für Entwicklungsbedarf innerhalb des Seminars erbringen. Das können Themen im Bereich der Organisation oder der Arbeit des Sekretariats genauso sein wie Fragen zur Wirksamkeit der Qualitätsmaßnahmen des Seminars einschließlich Individualfeedback. Absolventenbefragungen, z.B. zur Qualität der Lehrveranstaltungen, zur Qualität der Beratung, zur Qualität der Beurteilungen, zur Qualität der Verwaltung usw., könnten die Erfolge der Ausbildungsmaßnahmen überprüfen. Für die Außenbeziehungen könnten Selbstevaluationen mit dem Ziel der Ermittlung von Wünschen und Bedürfnissen der externen Leistungsempfänger durchgeführt werden. Beispielsweise könnte bei einer Mentorenbefragung untersucht werden, welche Fortbildungsbedürfnisse die Mentorinnen und Mentoren haben.

Beschwerdemanagement aufbauen

Es gibt am Seminar Weingarten kein formalisiertes Beschwerdemanagement. Die wenigen vorgebrachten Klagen oder Beschwerden werden direkt durch Gespräche behandelt. Das funktioniert bei entsprechend gutem persönlichem Verhältnis, hängt damit aber auch vom Vertrauen und der Integrität der Beteiligten ab sowie von den oft präventiv betriebenen informellen Gesprächen.

Um den Spielraum für Spekulationen und persönliche Diktionen möglichst gering zu halten und um klare Positionen und Betrachtungsweisen zu schaffen, empfehlen wir dem Seminar, sich in einem Klärungsprozess:

- auf Kriterien zu verständigen, was unter Qualitätsdefiziten am Seminar Weingarten zu verstehen ist,
- Verfahren und Indikatoren dafür zu finden, wie man sie frühzeitig erkennen kann und
- Steuerungsprozesse festzulegen, wie man sie bzw. ihre Ursachen beseitigen könnte.

Teil eines formalisierten Verfahrens kann die vorgesehene Funktion des Ombudsmanns sein, der künftig bei Problemen vermittelnd tätig werden soll. Die Aufgaben und Befugnisse dieser Person sind im Rahmen des Beschwerdemanagements klar zu regeln. Eventuell kann auch ein Vorschlagswesen für Verbesserungen integriert werden.

Systematische Verbesserung durch Verständigung auf Kriterien guter Lehrveranstaltungen

Die Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung haben fast einstimmig Zufriedenheit mit der Ausbildung am Seminar geäußert, was darauf schließen lässt, dass es bei den Lehrveranstaltungen keine starken Abweichungen vom gewünschten Qualitätsniveau gibt. Offenbar besteht am Seminar Weingarten unter den Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten ein Grundkonsens über die Kriterien für die Qualität der Lehrveranstaltungen. Insbesondere das Projekt ‚Neue Lehrbeauftragte‘ gibt die Möglichkeit, neben den Inhalten auch Form, Methoden und Arbeitsweisen guter Lehrveranstaltungen weiterzugeben.

Die Ausrichtung auf die ganzheitliche Förderung bestimmt wesentlich Inhalt und Gestaltung von allgemeinen und fachspezifischen Lehrveranstaltungen mit. Dieses Kriterium guter Lehrveranstaltungen hat das Seminar Weingarten transparent für alle festgeschrieben. Darüber hinaus sind am Seminar weitere Kriterien beschrieben, die gute Lehrveranstaltungen auszeichnen.

Um die Güte der Lehrveranstaltungen weiter zu entwickeln empfehlen wir dem Seminar, einen Prozess anzustoßen, in dem sich alle Beteiligten im Austausch untereinander der Merkmale guter Lehrveranstaltungen bewusst werden, Standards ableiten und auch Angebote entwickeln, wie Fachleiterinnen, Fachleitern oder Lehrbeauftragten Hilfen gegeben werden können, um ihre Leistungen zu verbessern.

Zur Ableitung solcher Kriterien können neben den etablierten Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten auch die neuen Lehrbeauftragten, die Mentorinnen und Mentoren, die Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung sowie Partner des Seminars aus Wissenschaft und Forschung jeweils ihren Beitrag leisten.

Ein verbindliches Verfahren für kollegiales Feedback entwickeln und zügig einführen

Die Zusammenarbeit zwischen den Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten am Seminar erfolgt informell und problemlos. Auf Nachfrage sind die Kolleginnen und Kollegen bereit, sich gegenseitig Hilfestellung zu geben. Zurzeit wird in Pilotgruppen kollegiales Feedback erprobt. Dem Evaluationsteam ist dabei unklar geblieben, in welchem Maße diese Gruppen verbindliche Vorgaben für die Durchführung und Ergebnissicherung haben.

Wir empfehlen dem Seminar, von den Pilotgruppen präzise Anleitungen und Vorgaben für die Durchführung von kollegialem Feedback erarbeiten zu lassen, die die Ziele und Kriterien der kollegialen Beratung festlegen sowie Indikatoren für die Zielerreichung beschreiben. Darüber hinaus sollte das Seminar mögliche Hilfestellungen für den Umgang mit den Ergebnissen der Feedbacks erarbeiten und die Etablierung von Fallbesprechungsgruppen erwägen.

Klare Abgrenzung zwischen Individualfeedback und Selbstevaluation

Beim Individualfeedback werden „persönliche“ Daten erhoben, an Hand derer man bezüglich des nach außen gezeigten Verhaltens die Selbst- mit der Fremdwahrnehmung abgleichen kann. Die Selbstevaluation erhebt Daten, die die Einschätzung der Qualität der Institution ermöglichen sollen. Die jeweiligen Adressatenkreise und Zielrichtungen sind also nicht identisch. Aus diesem Grunde sollte es vermieden werden, beides quasi „in einem Aufwasch“ gleichzeitig erledigen zu wollen.

Wir empfehlen dem Seminar Weingarten, auf eine klare Trennung von Individualfeedback und Selbstevaluation zu achten. Dadurch wird gewährleistet, dass jede Person am Seminar, die Leitung und Bereichsleitung genauso wie die Fachleiterinnen, Fachleiter oder die Lehrbeauftragten jeweils ihre Individualfeedbackergebnisse geschützt erhalten.

Organisationsstrukturen des Qualitätsmanagements konsolidieren und Erfolge der Qualitätsarbeit visualisieren

Das Seminar Weingarten hat beachtliche Erfolge bei der Erarbeitung und Erprobung eines Qualitätsmanagementsystems vorzuweisen. Insbesondere wird die Konzeption zur ganzheitlichen Entwicklung der Persönlichkeit der Lehrerinnen und Lehrer in Ausbildung sehr gut angenommen.

In der Findungsphase der Qualitätsentwicklung waren die hierzu neu entstandenen Organisations- und Kommunikationsstrukturen, die Zuständigkeiten und Befugnisse der beteiligten Personen und Arbeitsgruppen noch nicht konsistent und allen Seminarangehörigen bewusst. Die Strukturen des Qualitätsmanagements sollten daher neu überdacht und bei Bedarf hinsichtlich Kontinuität der Entwicklung, Effizienz und Transparenz den sich wandelnden Erfordernissen angepasst werden.

Durch Fluktuation bei den Fachleiterinnen, Fachleitern und Lehrbeauftragten und die zum Teil sehr kurze Verweildauer von Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung am Seminar könnte das Wissen um Erkenntnisse und Ergebnisse institutioneller Lern- und Entwicklungsprozesse im Laufe der Zeit aus dem Bewusstsein der Seminargeinschaft verloren gehen.

Das Evaluatorenteam schlägt vor, die in der Vergangenheit erbrachten Leistungen in der Qualitätsentwicklung des Seminars offensiv vor allem auch neuen Seminarangehörigen bekannt zu machen und auch Außenstehenden zu vermitteln. Auch neuen Lehrerinnen und Lehrern in Ausbildung sollten Qualitätsentwicklungen der Vergangenheit aufgezeigt und die beschrittenen Wege nachvollziehbar gemacht werden. Indem die Gründe für das Etablierte erkennbar werden, kann Orientierungshilfe gegeben werden. Rückmeldungen und Stellungnahmen erhalten dadurch eine stabile Verstehens- und Verweisgrundlage.

Als Kommunikationsinstrumente kämen beispielsweise eine Qualitätsentwicklungstafel, elektronische Präsentationsmedien, Jahrbücher, Broschüren, Zeitungsartikel oder Ähnliches in Frage.