



Pädagogische  
**Hochschule**  
Steiermark

Lernen . Lehren . Forschen . *Wir gestalten Bildungszukunft!*

# Selbstevaluierungsbericht der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Graz, im Jänner 2017

im Rahmen der externen Evaluierung gem. § 7 HEV 2009



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Präambel</b> .....	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Die Pädagogische Hochschule Steiermark</b> .....	<b>5</b>
2.1	Profil, Programm und Prinzipien .....	5
2.1.1	Profil .....	5
2.1.2	Programm .....	6
2.1.3	Prinzipien .....	8
2.2	Kooperation im Entwicklungsverbund Süd-Ost .....	9
2.3	Change als Herausforderung und Chance .....	10
2.3.1	PädagogInnenbildung NEU .....	10
2.3.2	Dienstrecht NEU .....	11
2.3.3	Budget NEU .....	11
2.3.4	Organisationsplan NEU .....	12
2.4	Zahlen, Daten, Fakten .....	14
<b>3</b>	<b>Erreichung der Ziele nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans</b> .....	<b>16</b>
3.1	Planung und Sicherstellung der Zielvorgaben des ZLP.....	18
3.2	Weitere Instrumente zur Entwicklung der PH Steiermark.....	19
3.2.1	Entwicklung von Strategien .....	19
3.2.2	Controlling des Ressourceneinsatzes.....	20
3.3	Personalentwicklung zur Professionalisierung und Höherqualifizierung der Mitarbeiter/innen.....	21
3.3.1	Ziele der Personalentwicklung.....	21
3.3.2	Maßnahmen und Strukturen der Personalentwicklung .....	21
<b>4</b>	<b>Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen</b> .....	<b>23</b>
4.1	Status Quo des Qualitätsmanagements .....	23
4.2	Konzept und Maßnahmen .....	24
4.2.1	Kennzahlenbasierte Evaluation (§ 4 HEV) .....	24
4.2.2	Evaluierung des Lehrangebots (§ 5 HEV) .....	25
4.2.3	Selbstevaluierung einzelner Organisationseinheiten (§ 6 HEV) .....	26
4.3	Kooperation und Vernetzung im Qualitätswesen .....	27
4.4	Qualität in der Lehre.....	27
4.4.1	Lehrkompetenzmodell für den steirischen Hochschulraum.....	28
4.4.2	Prozess der Lehreplanung .....	29
4.4.3	Fachbereiche .....	30
4.4.4	Qualität in der Ausbildung.....	31
4.4.5	Qualität in der Fort- und Weiterbildung .....	35
4.5	Qualität in der Forschung.....	37
<b>5</b>	<b>Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen</b> .....	<b>39</b>
5.1	Organisationsplan NEU .....	39
5.1.1	Motive für die Umstrukturierung.....	40
5.1.2	Implementierung des Organisationsplans .....	41
5.2	Institute .....	42

5.3	Institutionsübergreifende Kooperationsstrukturen .....	44
5.4	Führungs- und Kommunikationsstrukturen .....	45
5.5	Planungsstrukturen und -abläufe .....	46
5.6	Kooperationsstrukturen .....	47
5.6.1	Externe Praxisschulen .....	47
5.6.2	Entwicklungsverbund Süd-Ost .....	47
5.6.3	Steirische Hochschulkonferenz .....	47
5.6.4	Internationale Kooperationen .....	48
<b>6</b>	<b>Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung .....</b>	<b>49</b>
6.1	Personalstruktur im Verwaltungsbereich .....	49
6.2	Personalentwicklung im Verwaltungsbereich .....	51
6.3	Ausgewählte Bereiche der Verwaltung .....	52
6.3.1	Studien- und Prüfungsverwaltung .....	52
6.3.2	Personalverwaltung .....	53
6.3.3	Haushalts- und Finanzverwaltung .....	54
6.4	Gebäudebetrieb und technische Dienste .....	55
6.4.1	Beschaffungswesen, Inventar und Materialverwaltung .....	56
6.4.2	Allgemeine administrative Angelegenheiten .....	56
<b>7</b>	<b>Hochschule im internationalen Vergleich .....</b>	<b>57</b>
7.1	Inklusive Bildung: Behinderung und sprachlich-kulturelle Diversität im Fokus .....	58
7.1.1	Regionale und nationale Rahmenbedingungen .....	58
7.1.2	Bereiche der Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich .....	60
7.2	Pädagogisch-Praktische Studien in den Bachelorstudien der Primarstufe und Sekundarstufe Allgemeinbildung .....	65
7.2.1	Bereiche der Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich .....	66
<b>8</b>	<b>Kritische Selbsteinschätzung, Resümee .....</b>	<b>71</b>
<b>9</b>	<b>Abschlussbemerkungen .....</b>	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>78</b>
<b>11</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>78</b>
<b>12</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>79</b>
<b>13</b>	<b>Anhänge .....</b>	<b>80</b>

# 1 Präambel

Der vorliegende Selbstevaluationsbericht der Pädagogischen Hochschule Steiermark (PH Steiermark) wurde im Rahmen des durchzuführenden externen Audits gem. § 7 der Hochschulevaluierungsverordnung verfasst. Dieses externe Audit wird auf Empfehlung des für Pädagogische Hochschulen zuständigen Bundesministeriums für Bildung (BMB) von der Qualitätssicherungsagentur AQ Austria begleitet. Das Rektorat entschloss sich für eine externe Begleitung vor allem deshalb, weil sich die PH Steiermark zum Zeitpunkt der Auftragserteilung mitten in einem Umstrukturierungsprozess in Bezug auf die internen Organisationsstrukturen (siehe 2.3.4) befand, der zusätzliche Arbeit nur erlaubte, wenn sie effizient-professionell, der Komplexität entsprechend und sinnvoll gestaltet werden konnte. Zudem beabsichtigte es, die Selbstevaluation als partizipativ gestalteten Prozess durchzuführen, der der Weiterentwicklung dienen und deshalb moderiert werden sollte.

Zur Moderation des Prozesses wurde ein Projektteam inkl. Projektleitung – das „Auditteam“ – eingesetzt, dem Personen angehören, die über Expertise im Bereich Organisations-, Qualitäts- und Personalentwicklung bzw. Projekt- und Prozessmanagement verfügen und aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und -ebenen der PH Steiermark stammen:

- Rektoratsdirektorin, ADir.<sup>in</sup> Dipl.-Päd.<sup>in</sup> Margit Kaplan
- Institutsleiterin für Educational Governance und Qualitätsentwicklung (Projektleitung), Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Brigitte Pelzmann
- Leiterin des Zentrums für Personalentwicklung und Hochschulentwicklung, Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Elisabeth Amtmann, Bakk.
- Qualitätsbeauftragte der Rektorin, Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Christina Auer
- Rektoratsassistentin der Vizerektorin, Manuela Radler, BEd MA
- Im Bedarfsfall wurde auch die ehem. Leiterin des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement, Prof. Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Nina Bialowas, hinzugezogen.

Für das interne Informations- und Wissensmanagement wurden die Kommunikationsstrukturen der Führungspersonen (siehe Anhang 01) genutzt, die die monatlichen „Dienstbesprechungen Strategie“ sowie die mehrtägige Klausurtagung im Juni 2016 umfassten. Abstimmungen zwischen der Projektleitung und dem Rektorat erfolgten in den regelmäßigen „Dienstbesprechungen Rektorat“. Die Kommunikation mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erfolgte einerseits schriftlich über Mitteilungsblätter und andererseits persönlich im Rahmen der Hochschulkonferenz, die unter Anwesenheit von ca. 300 Personen zu Beginn des Studienjahres 2016/17 stattfand.

Zur Erstellung des Selbstevaluationsberichts wurden interne Arbeitsgruppen, je nach inhaltlicher Expertise zu den Evaluierungsaspekten und Leitfragen implementiert.

Diese verfassten entsprechend der vorab formulierten Leitfragen die entsprechenden Textteile mit dem Auftrag, das Handeln in den Bereichen Lehre, Forschung, Hochschuladministration und Organisation in Hinblick auf die Frage der Effizienz und Effektivität kritisch abzubilden. Das Auditteam diente den Verfasserinnen und Verfassern der Einzelteile als Resonanzgruppe, führte die einzelnen Berichtsteile durch das Verfassen von Überleitungstexten bzw. das Identifizieren etwaiger Redundanzen und Lücken zusammen und stellte die Verständlichkeit und Lesbarkeit sicher. Die inhaltliche Verantwortung und Freigabe oblag dem Rektorat.

## **2 Die Pädagogische Hochschule Steiermark**

Die Pädagogische Hochschule Steiermark ist eine österreichische Bildungs- und Forschungsinstitution des tertiären Bereichs zur Professionalisierung von Pädagoginnen und Pädagogen und zur Qualitätsentwicklung des Bildungswesens im Dienste der Öffentlichkeit. Sie ist zentraler Player im Entwicklungsverbund Süd-Ost (EVSO), dem regionalen Netzwerk tertiärer lehramtsanbietender Einrichtungen dreier Bundesländer zur Umsetzung der PädagogInnenbildung NEU, die im Juni 2013 im Parlament beschlossen wurde und eine voll- und gleichwertige akademische Ausbildung für alle Pädagoginnen und Pädagogen von der Grund- bis zur Sekundarstufe zum Ziel hat.

### **2.1 Profil, Programm und Prinzipien**

„Lernen. Lehren. Forschen. – Wir gestalten Bildungszukunft!“ Dieses Motto wurde im Rahmen einer Klausur aller Führungspersonen der PH Steiermark im Juni 2016 als leitender Grundsatz präzisiert und formuliert.

#### **2.1.1 Profil**

Die Kernaufgaben der PH Steiermark gliedern sich in Lehre, Forschung und Beratung:

- Lehre ist die wissenschaftsfundierte und professionsorientierte Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagoginnen und Pädagogen.
- Forschung ist berufsfeldbezogene, angewandte Bildungs- und Praxisforschung.
- Beratung erfolgt für Qualitätsentwicklung von Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

Die Lehre an der PH Steiermark umfasst einerseits Lehramtsstudien mit fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen, bildungswissenschaftlichen und pädagogisch-praktischen Elementen, andererseits evidenzbasierte Fort- und Weiterbildungen zur Unterstützung von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung an Schulen und anderen Bildungseinrichtungen. Die Forscher/innen im Haus untersuchen, wie Menschen lernen und wie Bildung gelingen kann. Die Forschungsschwerpunkte der PH Steiermark sind Lehren & Lernen, Fachdidaktik und Professionalität & Schule. Die Praxisforschung verbessert unterrichtliches und schulisches Handeln. Mit Unterstützungs- und Beratungsleistungen für Teams, Kollegien einzelner Schulen und für Schulnetzwerke bzw. andere Bildungseinrichtungen werden Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorbereitet und trainiert sowie Qualitätsentwicklungsprozesse begleitet.

### **2.1.2 Programm**

Das Studium an der PH Steiermark umfasst die Lehramtsstudien der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung sowie Weiterbildung und Fortbildung für Pädagoginnen und Pädagogen.

#### ***Lehramtsstudien der Ausbildung***

Die Lehramtsstudien der Ausbildung an der PH Steiermark setzen sich aus einem vierjährigen Bachelorstudium und einem je nach Altersstufe ein- bis zweijährigen Masterstudium zusammen. Sie schließen mit dem akademischen Grad BEd (Bachelor of Education) oder MEd (Master of Education) ab.

Das Lehramtsstudium für die Primarstufe umfasst ein achtsemestriges Bachelor- und ein zweisemestriges Masterstudium im Umfang von 240 EC und 60 EC, es sei denn, Studierende möchten auf den Bereich Inklusive Pädagogik fokussieren. Dies bedeutet, dass dieses Masterstudium ein Semester länger dauert und 90 EC umfasst. Zudem müssen Studierende im Bachelorstudium aus folgenden Schwerpunkten im Umfang von 30 oder 60 EC wählen, von denen an der PH Steiermark zwölf angeboten werden:

- Inklusive Pädagogik mit Fokus Behinderung (60 EC)
- Elementarpädagogik mit Fokus erweiterter Schuleingang (60 EC)
- Gesundheitspädagogik (60 EC)
- kunst.form.art (60 EC)
- Entdeckungsreise Natur und Technik (60 EC)
- Sprachliche Bildung und Diversität (60 EC)
- „mutig & fair leben“ – Bildung für die Weltgesellschaft (30 EC)
- Frei:Zeit in ganztägigen Schulformen – Zeit für Persönlichkeitsbildung und Begabungsförderung (30 EC)
- Medienpädagogik und digitale Kompetenz (30 EC)

- In Lesewelten begegnen – Lesen in schulischen und außerschulischen Kontexten (30 EC)
- Forschendes Lernen im Mathematikunterricht (30 EC)
- Deutsch als Zweitsprache (30 EC)

Für das Lehramtsstudium der Sekundarstufe Allgemeinbildung wurden die Curricula für 24 Unterrichtsfächer und zwei Spezialisierungen entwickelt, die kombiniert mit einem zweiten Unterrichtsfach studiert werden können. Die PH Steiermark kooperiert in diesem Lehramtsstudium mit den Partnerinstitutionen im Entwicklungsverbund Süd-Ost (EVSO), die Lehre ist zu 100 % verschränkt. Dies bedeutet, dass die Personalressourcen aller Partnerinstitutionen, entsprechend der vorhandenen Expertisen, sowie die Raumressourcen für die Abhaltung der Lehrveranstaltungen genützt werden. Es werden folgende Fächern bzw. Spezialisierungen angeboten:

- Bewegung und Sport
- Biologie und Umweltkunde
- Bosnisch/Kroatisch/Serbisch
- Chemie
- Darstellende Geometrie
- Deutsch
- Englisch
- Ernährung, Gesundheit und Konsum
- Französisch
- Geografie und Wirtschaftskunde
- Geschichte, Sozialkunde und Politische Bildung
- Griechisch
- Informatik
- Instrumentalmusikerziehung
- Italienisch
- Katholische Religion
- Latein
- Mathematik
- Musikerziehung
- Philosophie/Psychologie
- Physik
- Russisch
- Slowenisch
- Spanisch
- Spezialisierung Inklusive Pädagogik mit Fokus Behinderung
- Spezialisierung Vertiefende Katholische Religionspädagogik für die Primarstufe (nur mit Katholische Religion)

In der Sekundarstufe Berufsbildung ist die PH Steiermark eine der vier sogenannten Zentrumshochschulen, an denen berufspädagogische Studien österreichweit gebündelt angeboten werden und bietet im Entwicklungsverbund Süd-Ost folgende Lehrämter an:

- Fachbereiche Duale Berufsausbildung sowie Technik und Gewerbe
- Facheinschlägige Studien ergänzende Studien zur Erlangung eines Lehramtes in der Sekundarstufe Berufsbildung
- Fachbereich Ernährung
- Fachbereich Information und Kommunikation

### ***Fort- und Weiterbildung für Pädagoginnen und Pädagogen***

Das Fortbildungsprogramm der PH Steiermark bietet nachhaltige Formate mit und ohne Zertifizierung und ist ein mit dem BMB und dem Landesschulrat für Steiermark abgestimmtes, maßgeschneidertes Angebot für einzelne Pädagoginnen und Pädagogen sowie Gruppen von Pädagoginnen und Pädagogen. Es liefert einen wichtigen Beitrag zur Professionalisierung der einzelnen Lehrerinnen und Lehrer und des Bildungssystems insgesamt. Das Angebot umfasst altersstufenorientierte Fortbildung für Elementar-, Primar- und Sekundarstufe, Fachwissenschaften und Fachdidaktiken für allgemein- und berufsbildende Unterrichtsfächer, Berufs- bzw. Bildungswissenschaften und Fortbildung für die Steuerung und Qualitätssicherung von Schulen. Neben schulinternen Veranstaltungen werden schulübergreifende, regionale, landes- und bundesweite Fortbildungen angeboten.

Die Weiterbildung der PH Steiermark findet in Form von Lehrgängen statt, die Pädagoginnen und Pädagogen bei der Bewältigung der vielfältigen fachlichen, erzieherischen und gesellschaftlichen Anforderungen unterstützen. Diese zeichnen sich durch die Verknüpfung wissenschaftlicher und praktischer Bildungselemente aus und tragen so zur Professionalisierung für den Beruf bei. Das Angebot ist berufsbeleitend und umfasst Master- und Hochschullehrgänge sowie Lehrgänge. Diese beziehen sich entweder auf die Professionalisierungsbedarfe von Pädagoginnen und Pädagogen bestimmter Altersstufen oder fokussieren auf ein bestimmtes Thema.

### **2.1.3 Prinzipien**

Im Sinne eines soliden Fundaments der täglichen Arbeit stehen sechs handlungsleitende Prinzipien im Vordergrund:

- Das Selbstverständnis der PH Steiermark ist orientiert an Kompetenzerwerb, Wissenschaftsrezeption und Praxisbezug für die akademische Profession des Pädagogen, der Pädagogin. Die Hochschullehrpersonen lehren für die Profession geeignete Studierende. Diese werden befähigt, junge Menschen in ihrer



Entwicklung unabhängig von deren Hintergrund chancengerecht zu fördern. Dabei sind Demokratie, Freiheit, Toleranz, Wohlstand und Umweltschutz leitende Motive.

- Das Professionalisierungskontinuum der PH Steiermark manifestiert sich im Bildungsangebot für lebenslanges Lernen von Pädagoginnen und Pädagogen. Die Lehramtsstudien nach Altersstufen verbinden fachwissenschaftliche, fachdidaktische, bildungswissenschaftliche und pädagogisch-praktische Elemente. Die Fort- und Weiterbildung ist evidenzbasiert und orientiert sich an der Unterstützung von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung.
- Der Theorie-Praxis-Bezug fördert die Entwicklung zur wissenschaftlich reflektierenden Praktikerin bzw. zum wissenschaftlich reflektierenden Praktiker. Bildungswissenschaften, Fachwissenschaften, Fachdidaktiken, Forschung und pädagogisch-praktische Studien werden eng miteinander verschränkt gelehrt. Die Lehrenden der PH Steiermark besitzen aufgrund ihrer Qualifikation und Berufsbiografie theoretisches Wissen und verfügen über praktisches Können. Das Bemühen um eine Balance zwischen Wissenschaftsfundierung und Professionsorientierung ist die Basis aller Aktivitäten der PH Steiermark.
- Die Internationalität der PH Steiermark ist Orientierungsanker für die Standards von Lehre, Forschung und Beratung und ebenso wichtig wie das Prinzip der regionalen, nationalen und internationalen Kooperation in allen Bereichen und auf allen Ebenen.
- Die Qualitätsentwicklung der PH Steiermark agiert im Sinne einer lernenden Organisation und orientiert sich an Hochschulförmigkeit. Sie ist um Balance der unterschiedlichen Qualitätsbedürfnisse der Beteiligten bemüht, fördert akademische Normen und bekennt sich zu internationalen Leistungsvergleichen in Lehre, Forschung und Organisation.
- Die Organisation der PH Steiermark stellt in ihrer Struktur das inhaltliche Zusammenspiel von Lehre, Forschung, Beratung und Hochschuladministration durch personelle Zusammenarbeit sowie fachlichen Diskurs sicher. Wesentlicher Aspekt der Weiterentwicklung ist die erfolgreiche Positionierung der PH Steiermark als zentraler Player im regionalen Verbundmodell Süd-Ost der PädagogInnenbildung NEU.

## **2.2 Kooperation im Entwicklungsverbund Süd-Ost**

Der Entwicklungsverbund Süd-Ost ist das institutionalisierte Netzwerk aller lehramts anbietenden Hochschulen und Universitäten der drei Bundesländer Steiermark, Kärnten und Burgenland, an dem folgende Einrichtungen beteiligt sind:

- Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (AAU)
- Karl-Franzens-Universität Graz (KFUG)
- Kirchliche Pädagogische Hochschule Graz (KPHG)
- Kunstuniversität Graz (KUG)
- Pädagogische Hochschule Burgenland (PHB)
- Pädagogische Hochschule Kärnten (PHK)
- Pädagogische Hochschule Steiermark (PH Steiermark)
- Technische Universität Graz (TUG)

Sein Ziel ist die gemeinsame Durchführung der neuen Lehramtsausbildung in Österreich, die den Pädagogischen Hochschulen für die Sekundarstufe Allgemeinbildung die Kooperation mit mindestens einer Universität vorschreibt. Im Südosten Österreichs entschlossen sich alle acht existierenden Institutionen zur Kooperation, die sie bis zum aktuellen Zeitpunkt umsetzen. Das Gemeinsame Studium nach § 10a HG 2005 wird in der Sekundarstufe Allgemeinbildung von allen Institutionen, jenes der Sekundarstufe Berufsbildung von den vier beteiligten Pädagogischen Hochschulen umgesetzt. Das Lehramt für die Primarstufe wurde gemeinsam entwickelt und wird von jeder Pädagogischen Hochschule selbst angeboten.

Die Umstellung der Lehramtsausbildung war für die PH Steiermark eine sehr ressourcenintensive Zeit, galt es doch eine tragfähige Kooperationsstruktur zur Entwicklung der Curricula und Umsetzung der Lehre für das gemeinsame Studium zwischen Universitäten und Pädagogischen Hochschulen aufzubauen – eine Entwicklung, die bislang undenkbar gewesen war. Mit hohem Ressourceneinsatz, sowohl was zeitliche als auch personelle Mittel betrifft, gelang es, als einziger Verbund Österreichs in der Primarstufe und auch in der Sekundarstufe Allgemeinbildung mit dem Studienjahr 2015/16 diesen Paradigmenwechsel in der Ausbildung von Lehrerinnen und Lehrern einzuleiten.

## **2.3 Change als Herausforderung und Chance**

### **2.3.1 PädagogInnenbildung NEU**

Somit war die Implementierung und Umsetzung der neuen Lehramtsausbildung eines der beiden zentralen Qualitätsentwicklungsprojekte der letzten fünf Jahre. Das Projekt bestand bislang aus zwei Phasen, zum einen der gemeinsamen Curriculaentwicklung und zum anderen der darauf aufbauenden gemeinsamen Planung und Umsetzung der Lehre. Derzeit befindet sich das Projekt in der Phase der gemeinsamen Qualitätsentwicklung.

Schon im Juli 2012 wurde in einer eigens eingerichteten Steuergruppe mit den Rektoraten und Vizerektoraten an einer Projektstruktur gearbeitet, die im regionalen Projekt „PädagogInnenbildung NEU im Entwicklungsverbund Süd-Ost“ mündete. Ziel des Projekts war die kooperative Entwicklung und Durchführung von Lehramtsstudien in Form von Bachelor- und Masterstudien sowie vereinbarten Schwerpunkten bzw. Spezialisierungen in der Region Süd-Ost in der Elementarstufe, der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung sowie in der Religionspädagogik mit Beginn im Studienjahr 2015/16. Im Projekt involviert waren rund 350 Personen der beteiligten acht Universitäten und Hochschulen, die Projektstruktur besteht aus einer Steuergruppe, einer Projektleitungsgruppe und zahlreichen Arbeits- und Entwicklungsgruppen. Die Ziele wurden erreicht, aktuell befinden wir uns im zweiten Jahr der Umsetzung der gemeinsamen Lehre und setzen erste Schritte der gemeinsamen Qualitätsentwicklung. Eine genaue Beschreibung des Projektes findet sich in der Bildungsbilanz 2013/14 (siehe Anhang 02).

### **2.3.2 Dienstrecht NEU**

Der Einführung der PädagogInnenbildung NEU ging die Reform des Dienstrechtes für die Lehrenden der Hochschule voran und stellte in den Jahren 2012 – 2013 eines der weiteren zentralen Qualitätsentwicklungsprojekte der PH Steiermark dar.

Bislang unterlagen Hochschullehrpersonen demselben Dienstrecht wie Bundeslehrer/innen. Mit Implementierung des neuen Dienstrechts wurde die arbeitsrechtliche Basis für Hochschullehrpersonen dahingehend geändert, als sich das neue Dienstrecht stark an jenem für Universitätslehrende orientiert. Dies bezieht sich vor allem darauf, dass es gem. des neuen Dienstrechts nicht mehr möglich ist, ausschließlich in Lehre oder im Bildungsmanagement tätig zu sein. Hochschullehrpersonen unterliegen nun einem sechsgliedrigen Dienstbild, das Lehre, Forschung, Beratung von Studierenden, Organisation und Verwaltung, Entwicklung und Betreuung von Bildungsangeboten, Begleitung von Schulentwicklungsprozessen umfasst.

Im Rahmen des Implementierungsprozesses galt es die Vorgaben des BMB behutsam umzusetzen und dafür Sorge zu tragen, dass schrittweise alle Mitarbeiter/innen die gesetzlichen Vorgaben, z. B. in Hinblick auf ein gefordertes Ausmaß an Lehre, erfüllen können.

### **2.3.3 Budget NEU**

Ebenso voran ging die durch das BMB veranlasste Umstellung des Bundeshaushalts und damit auch der Finanzgebarung an den Pädagogischen Hochschulen auf ein Globalbudget bzw. von der Kameralistik auf Doppik in der Buchführung. Zudem wurde seitens des zuständigen Ministeriums die Erfüllung der Budgetvorgaben wesentlich stringenter überprüft und eingefordert als vor 2012.

So war es an der PH Steiermark vor allem notwendig, das Lehrbeauftragtenbudget für Aus-, Fort- und Weiterbildung schrittweise zu konsolidieren, was mit dem Studienjahr 2016/17 als erfüllt betrachtet werden kann. Als besonders herausfordernd kristallisierte sich dabei das Spannungsfeld von sehr kleinteiligen Budgetvorgaben seitens des BMB (differenziert nach Aus- bzw. Fort- und Weiterbildung, sowie für die Fortbildung nach Schultypen bzw. bundes- und landesweiten Fortbildungsveranstaltungen) und den andererseits im Ermessen des Rektorats liegenden Verschiebungen zwischen den unterschiedlichen Teilbudgets. Dies führte insbesondere in der Kommunikation mit externen Beteiligten- und Interessensgruppen, wie etwa dem Landesschulrat, zu erhöhtem Diskussions- und Kommunikationsbedarf. Mittlerweile wurden auch seitens des BMB Schritte gesetzt, die zur Klärung des Budgetvollzugs für alle Beteiligten führten.

### **2.3.4 Organisationsplan NEU**

Das vierte zentrale Projekt, das vor allem die Jahre 2014 – 2016 prägte, war die Anpassung der bestehenden Organisationsstruktur der PH Steiermark an aktuelle Anforderungen. Der Entwurf wurde am 31. Juli 2015 vom damaligen Bundesministerium für Bildung und Frauen (heute BMB) genehmigt und trat mit 1. Jänner 2016 in Kraft.

Das Rektorat arbeitete mehr als ein Jahr lang, auch unter Beiziehung externer Expertinnen und Experten, an der Konzeption eines Organisationsplans, der es ermöglicht, den aktuellen Anforderungen als tertiäre Bildungsinstitution gerecht zu werden. Die Implementierung erfolgte im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses „Organigramm NEU“ unter Einbeziehung aller gesetzlichen vorgeschriebenen Hochschulgremien, wie etwa der Personalvertretung für Lehrende und der Verwaltung oder der ehemaligen Studienkommission, die gem. Bundesgesetzblatt I Nr. 21/2015 in das Hochschulkollegium übergeführt wurde. Ebenso zusammengearbeitet wurde mit den Institutsleiterinnen und Institutsleitern sowie mit allen Kolleginnen und Kollegen des Hauses. Der Hochschulrat als Kollegialorgan mit Kontroll-, Steuerungs- und Aufsichtsfunktion wurde frühzeitig in die Diskussion eingebunden und begleitete die Umstrukturierung sehr unterstützend.

Die Implementierung des neuen Organisationsplans hatte neben den weitreichenden organisatorischen Veränderungen auch unmittelbare Auswirkungen auf beinahe jeden einzelnen Mitarbeiter, jede einzelne Mitarbeiterin. So wurde die Institutsstruktur völlig verändert, Führungskräfte wurden neu bestellt bzw. wechselten in ein neues Aufgabengebiet. Zudem mussten die Örtlichkeiten der einzelnen Organisationseinheiten über die zwei Standorte – Campus Nord (Hasnerplatz 12 und Theodor-Körner-Straße 38) und Campus Süd (Ortweinplatz 1) – und innerhalb der drei Gebäude neu festgelegt werden. So galt es auch, die damit in Zusammenhang stehenden logistischen Herausforderungen zu meistern (Adaptierung neuer Büros, Bürowechsel innerhalb eines Gebäudes und tlw. auch über Standorte hinweg). Nähere Ausführungen

zum neuen Organisationsplan der PH Steiermark finden sich in Kapitel 5 zum Thema „Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen“.

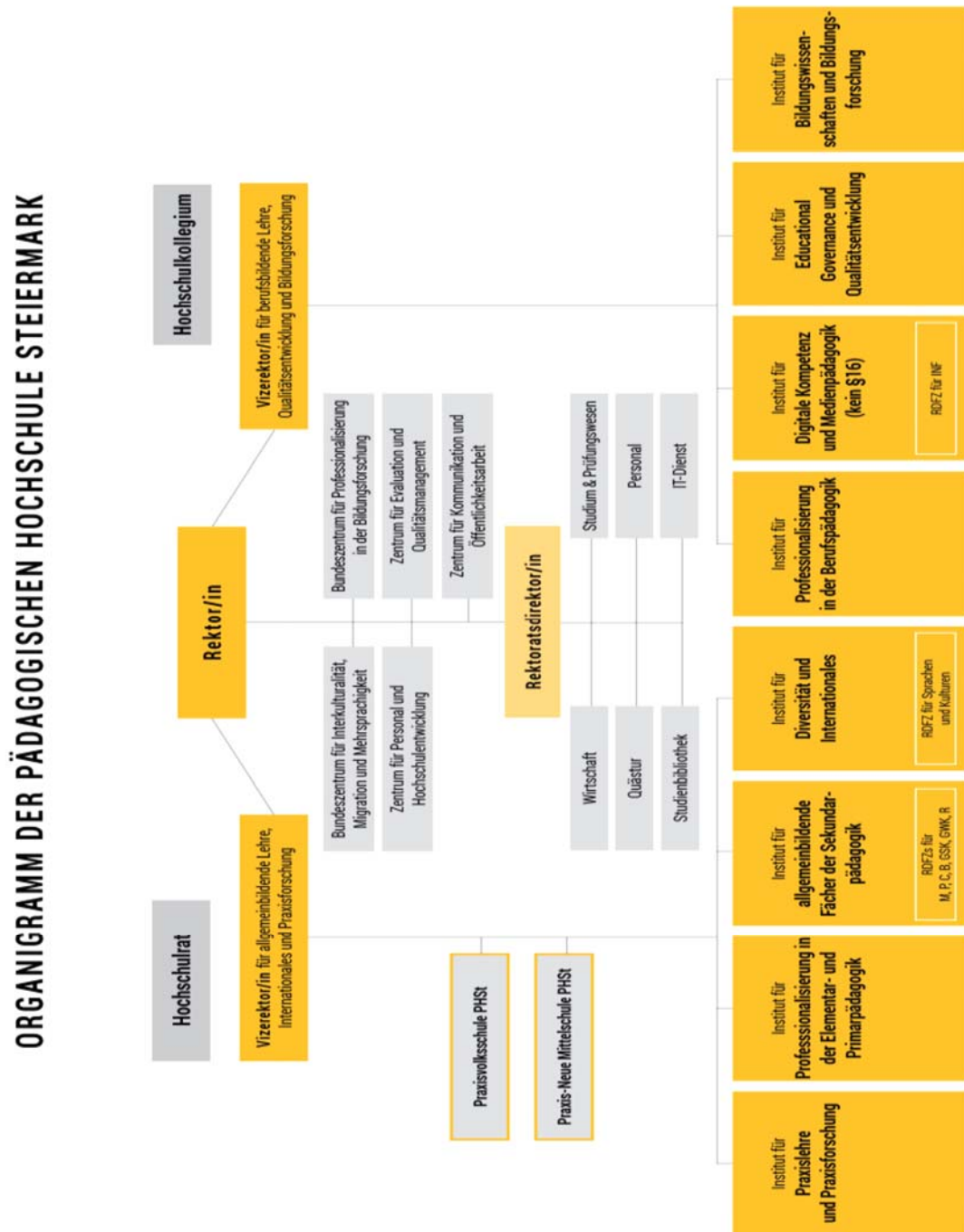


Abbildung 1: Organigramm der PH Steiermark

## 2.4 Zahlen, Daten, Fakten

Die folgenden Tabellen zeigen die Entwicklung der Studierendenzahlen der PH Steiermark im Vergleich der Studienjahre 2012/13 – 2016/17:

### Lehramtsstudierende der Ausbildung

PRIMAR	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Lehramt Volksschule	450	439	457	319	161
Lehramt Sonderschule	115	103	95	68	30
Lehramt Primarstufe	-	-	-	162	308
<b>Primar Gesamt</b>	<b>565</b>	<b>542</b>	<b>552</b>	<b>549</b>	<b>499</b>

Tabelle 1: Entwicklung der Studierendenzahlen Primarstufe an der PH Steiermark

SEKUNDAR AB	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Lehramt Neue Mittelschule	396	420	460	332	174
Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung Graz gesamt	-	-	-	943/1124*	1736/2010*
Hauptzulassungen PH Steiermark	-	-	-	125/140*	184/209*
Hauptzulassungen KFUG	-	-	-	794/953*	1486/1731*
Hauptzulassungen KPHG	-	-	-	2/3*	6/7*
Hauptzulassungen KUG	-	-	-	9/13*	28/28*
Hauptzulassungen TUG	-	-	-	13/15*	32/35*
<b>Sekundar AB Graz Gesamt</b>	<b>396</b>	<b>420</b>	<b>460</b>	<b>1275/1584*</b>	<b>1910/2184*</b>

Tabelle 2: Entwicklung der Studierendenzahlen Sekundarstufe Allgemeinbildung im EVSO am Standort Graz

\*inkl. der Erweiterungsstudien

SEKUNDAR BB	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Berufsschulpädagogik & Technisch-gewerbliche Pädagogik	188+50	191+42	143+28	108+36	58+20
Duale Ausbildung sowie Technik & Gewerbe	-	-	-	-	6
Facheinschlägige Studien ergänzende Studien	-	-	-	-	23
Ernährungspädagogik	121	119	117	121	73
Fachbereich Ernährung	-	-	-	-	25
Informations- & Kommunikationspädagogik	47	46	52	48	23
Fachbereich Information & Kommunikation	-	-	-	-	13
<b>Sekundar BB Gesamt</b>	<b>406</b>	<b>398</b>	<b>340</b>	<b>313</b>	<b>241</b>

Tabelle 3: Entwicklung der Studierendenzahlen Sekundarstufe Berufsbildung an der PH Steiermark

### Studierende der Fort- und Weiterbildung

Fort- und Weiterbildung	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Weiterbildung	2146	2445	2026	1997	2068
Fortbildung	14087	14483	15585	12199	11639

Tabelle 4: Entwicklung der Studierendenzahlen in der Fort- und Weiterbildung

## Personal

Die Administration von Personalangelegenheiten erfolgt in unmittelbarer Verwaltung im Bildungsministerium und an der Hochschule in ihrem Status als nachgeordnete Dienststelle. Bis einschließlich des Studienjahres 2012/13 erfolgte die Ressourcenzuteilung durch das BMB im Rahmen eines Werteinheitenkontingents, aus dem sowohl Lehrende der Hochschule als auch der beiden eingegliederten Praxisschulen bedeckt wurden. Mit der Implementierung des neuen Dienstrechts ab dem Studienjahr 2013/14 werden der PH Steiermark lt. Ressourcenplan Planstellen zugewiesen. Inhaber/innen von Planstellen werden als Stammlerpersonen bezeichnet. Weiters erfolgt die Zuweisung eines sogenannten Mitverwendungskontingents, das ermöglicht, Lehrerinnen und Lehrer von Schulen max. zur Hälfte ihres Arbeitsausmaßes an der Hochschule mitzuverwenden. Aktuell werden fünf unterschiedliche Personalkategorien geführt:

- *Hochschulprofessor/innen*: PH1 (Beamte) oder ph1 (Vertragsbedienstete), mindestens promovierte oder habilitierte Hochschullehrpersonen
- *Professor/innen*: PH2 (Beamte) oder ph2 (Vertragsbedienstete), mindestens Magisterium oder konsekutiver Master
- *Professor/innen*: PH3 (Beamte) oder ph3 (Vertragsbedienstete), sonstige Qualifikationen
- *Mitverwendete Lehrer/innen*: MV, sind an ihrer Stammschule und an der Hochschule tätig, verbleiben im Lehrer/innendienstrecht
- *Lehrbeauftragte*: LBA, Lehrende, die entsprechend ihrer speziellen Expertise in der Lehre eingesetzt werden

Das Verwaltungspersonal sowie die Lehrer/innen der beiden eingegliederten Praxisschulen werden getrennt administriert.

Die folgende Tabelle zeigt die Entwicklung der Personalzahlen der PH Steiermark seit Implementierung des neuen Dienstrechts:

Personen	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Hochschulprofessuren	20	24	26	29
Professuren	108	100	100	99
Mitverwendete Lehrer/innen	163	194	238	278
Lehrbeauftragte	1691	1304	1156	1151
Lehrer/innen integrierte Praxisschulen	68	74	79	81
Verwaltungspersonen	54	55	57	59

Tabelle 5: Personalzahlen der PH Steiermark, Stichtag jeweils 05.12.d.J.

Die folgende Übersicht zeigt die Entwicklung des akademischen Profils des Stammpersonals und der mitverwendeten Lehrer/innen der PH Steiermark in Abgleich mit der erwünschten Entwicklung lt. Ziel- und Leistungsplan:

		Real 2014/15	Real 2015/16	Real (Ziel) 2016/17	Ziel 2017/18	Ziel 2018/19
Stamm- personal	Habilitation	1	1	2 (3)	(4)	(6)
	Promotion	36	39	42 (43)	(45)	(50)
	sonst. akad. Abschlüsse	70	71	71 (74)	(85)	(90)
	ohne akad. Abschlüsse	17	15	13 (15)	(14)	(13)
	<b>Summe Stamm</b>	<b>124</b>	<b>126</b>	<b>128 (135)</b>	<b>(148)</b>	<b>(159)</b>
Mitverwen- dete Leh- rer/innen	Habilitation	0	0	0 (0)	(0)	(0)
	Promotion	23	22	22 (22)	(23)	(24)
	sonst. akad. Abschlüsse	161	158	207 (82)	(84)	(86)
	ohne akad. Abschlüsse	10	58	49 (37)	(35)	(33)
	<b>Summe MV</b>	<b>194</b>	<b>238</b>	<b>278 (141)</b>	<b>(142)</b>	<b>(143)</b>

Tabelle 6: Akademisches Profil der MA inkl. Entwicklung lt. ZLP

### Internationale Mobilitäten

Die PH Steiermark ist am Programm Erasmus+ beteiligt und fördert die Mobilitäten von Studierenden, Lehrenden und Verwaltungspersonen, die derzeit ca. 60 Partneruniversitäten besuchen können. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über Teilnahmen an Mobilitätsprogrammen von Studierenden und Hochschulbediensteten.

Personen		2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
<b>Studierende</b>	Incoming	11	21	16	31	36
	Outgoing	44	36	39	49	36
<b>Lehrende</b>	Incoming	14	19	17	13	15
	Outgoing	10	16	14	9	27
<b>Verwaltungspersonen</b>	Incoming	3	3	5	7	10
	Outgoing	2	3	7	11	11

Tabelle 7: Übersicht Teilnahme Mobilitätsprogramme

## 3 Erreichung der Ziele nach Maßgabe des Ziel- und Leistungsplans

Der Ziel-Leistungsplan (ZLP) ist das lt. §§ 30, 31 und 34 (2) HG 2005 zentrale Instrument zur mittelfristigen Steuerung Pädagogischer Hochschulen. Neben der Konkretisierung der strategischen Ausrichtung über die Formulierung eines Profils, der Ziele und Vorhaben, gilt es auch die Leistungen bzw. den Output der PH Steiermark zu beschreiben.



Seit der Hochschulwerdung im Jahr 2007 wird der Ziel- und Leistungsplan als wichtiges Instrument im Sinne der Prinzipien einer Outputsteuerung gesehen, das insbesondere die Leistungen und Wirkungen einer Organisation in das Blickfeld nimmt und weniger über Input-Faktoren steuert. Der ZLP ist somit zentrales Planungs-, Steuerungs- und Controllinginstrument. Als wesentlicher Meilenstein in der Entwicklung des ZLP kann die Koppelung an den Ressourcenplan, erstmalig wirksam für den ZLP 2014/15 – 2016/17 (siehe Anhang 03), gesehen werden. Ab diesem Zeitpunkt war die Beantragung einer Aufstockung der Personalressourcen ausschließlich an dieses Instrument gebunden. Wie auch in den Vorjahren üblich, wurde vorerst am Prinzip einer rollierenden Dreijahresplanung festgehalten.

Mit dem ZLP 2016 – 2018 (siehe Anhang 04) wurde schließlich von der rollierenden, jährlichen, studienjahresbezogenen Planung Abstand genommen und auf einen dreijährigen Planungszyklus umgestellt. Zudem wurden vom zuständigen Regierungsmitglied gem. § 30 Hochschulgesetz 2005 drei zentrale bildungspolitische Vorgaben gemacht. Diese bezogen sich auf die Umsetzung der neuen PädagogInnenbildung, Schulentwicklung und den Aufbau von Managementkompetenzen im Schulbereich. Aus diesen Vorgaben waren je Standort drei übergeordnete Ziele zu formulieren. Ausbauvorhaben, für die Ressourcen beantragt werden konnten, waren ausschließlich in Hinblick auf die für die Umsetzung der neuen Curricula erforderlichen Arbeitseinheiten möglich. Die Gliederung sieht folgende fünf Leistungsbereiche vor, für die konkrete Maßnahmen zu den formulierten Zielen und Ausbauvorhaben zu formulieren waren:

- Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Forschung und Entwicklung
- Schul- und Unterrichtsentwicklung
- Personalentwicklung und Personalstruktur
- Evaluierung und Qualitätssicherung

Die folgende Darstellung verdeutlicht die Systematik des Ziel-Leistungsplans und enthält die im ZLP 2016 – 2018 konkret formulierten Ziele und Ausbauvorhaben der PH Steiermark.

#### **Bildungspolitische Vorgaben des BMB**

- Umsetzung der PädagogInnenbildung NEU
- Fokussierung auf das Thema Schulentwicklung
- Aufbau von Managementkompetenzen im Schulbereich

#### **Ziele**

- Implementierung von PädagogInnenbildung NEU inkl. eines grundständigen Bachelorstudiengangs für Elementarpädagogik in Kooperation mit dem EVSO

- Ausbau und Stärkung des profilbildenden Schwerpunkts Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule insb. durch Fortbildungsmaßnahmen im Bereich der Managementkompetenzen zur optimalen Unterstützung der standortbezogenen Schulautonomie
- Forcierung der reflexiven Kompetenz von (angehenden) Lehrpersonen durch eine enge Theorie-Praxis-Verschränkung in Form von forschungsgeleiteten, hochschuladäquaten Angeboten für Studierende der Aus-, Fort- und Weiterbildung im Laufe des Professionalisierungskontinuums

#### **Ausbauvorhaben**

- Ausbau der Arbeitseinheiten in den Fachdidaktiken und Fachwissenschaften der Primarstufe und Sekundarstufe Berufsbildung
- Ausbau der Arbeitseinheiten in den Fachdidaktiken und Fachwissenschaften in der Sekundarstufe Allgemeinbildung sowie den Bildungswissenschaftlichen Grundlagen
- Umstrukturierung und Ausbau des bedarfsorientierten und standortbezogenen Angebots im Bereich der Schul- und Unterrichtsentwicklung unter besonderer Berücksichtigung des Kompetenzaufbaus im Bereich des Managements im Bildungsbereich

Abbildung 2: Struktur ZLP 2016 – 2018

### **3.1 Planung und Sicherstellung der Zielvorgaben des ZLP**

Die Erstellung des Ziel- und Leistungsplans erfolgt an der PH Steiermark in einem partizipativ gestalteten Prozess des Rektorats mit den Führungskräften. Die Leiterin des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung fungiert in diesem Prozess als Moderatorin. Seitens des Rektorats wird im Sinne der strategischen Führung das Profil inklusive Entwicklungsplanung überarbeitet und präzisiert und den bildungspolitischen Vorgaben des BMB entsprechende Ziele formuliert. Diese werden den Führungskräften vorgelegt, diskutiert und Vorhaben formuliert. Die detaillierten Inhalte werden von den verantwortlichen Führungskräften der einzelnen Leistungsbereiche ausgearbeitet und erstellt. Der daraus entstehende Erstentwurf wird vom Rektorat mit dem Vorsitzenden des Hochschulrats diskutiert und die Inhalte werden auf ihre Stringenz und Konsistenz geprüft. Nach Einarbeitung etwaiger Adaptierungsbedarfe erfolgt der Beschluss durch das Rektorat und den Hochschulrat und die anschließende Übermittlung an das BMB.

Dieser partizipative Prozess gewährleistet die Identifikation der Führungskräfte mit den im ZLP formulierten Zielen und trägt somit zur Zielerreichung bei. Zudem spiegeln sich aufgrund des Involvierungsgrades der Leitungspersonen die im ZLP formulierten Ziele in den Zielen der einzelnen Organisationseinheiten vollständig wider. Die Überprüfung erfolgt somit laufend und findet auf personeller Ebene in den Mitarbeiter/innengesprächen bzw. den Teambesprechungen seinen Niederschlag. Institutsübergreifend bieten die regelmäßigen „Dienstbesprechungen Strategie“ die entsprechenden Kommunikationsstrukturen zur formativen Evaluierung der Vorhaben mit dem Rektorat. Zeichnet sich eine Gefährdung der Zielerreichung ab, so werden seitens des Rektorats umgehend Korrekturmaßnahmen ausgearbeitet und ergriffen, wie etwa Maßnahmen zur gezielten Personalentwicklung oder budgetäre Umschichtungen bzw. die Schaffung adäquater Rahmenbedingungen. Gegenüber dem BMB erfolgt die Berichtslegung in einem jährlich stattfindenden Begleitgespräch, in dem auch der Grad der Zielerreichung besprochen wird. Dazu wird seitens der Hochschule eine Matrix, die den jeweiligen Status Quo im Vergleich zu den vereinbarten Zielen darstellt, vorbereitet. Diese Matrix dient gleichzeitig auch der internen Dokumentation des ZLP-Monitorings (siehe Anhang 05).

## **3.2 Weitere Instrumente zur Entwicklung der PH Steiermark**

Über den ZLP hinaus bedarf es jedoch weiterer Steuerungsinstrumente und Maßnahmen, die geeignet sind, die nachhaltige Weiterentwicklung der PH Steiermark als tertiäre Bildungseinrichtung und deren erfolgreiche Positionierung in der Kooperation mit anderen Hochschulen und Universitäten im Rahmen der neuen PädagogInnenbildung zu unterstützen. Im Folgenden werden die als relevant erachtete Strategien und Maßnahmen herausgegriffen.

### **3.2.1 Entwicklung von Strategien**

Zum Zwecke der Weiterentwicklung werden in den Führungsgremien der PH Steiermark kontinuierlich Strategien diskutiert und beschlossen. Dafür dienen vor allem die wöchentlichen Dienstbesprechungen des Rektorats und die monatliche Dienstbesprechung der Rektorin mit den Institutsleiterinnen und Institutsleitern (DB Strategie) sowie eine 14tägige Dienstbesprechung Sekundarstufe Allgemeinbildung für die Kooperation mit den Partnerinnen und Partnern im Rahmen des EVSO. Auch die jährlich stattfindenden zweitägigen Klausurtagungen aller ca. 40 Führungspersonen der PH Steiermark dienen u. a. diesem Zweck.

Die Dokumentation von Strategien erfolgt in Form von Strategiepapieren, deren Intention darin besteht, vorausschauendes Agieren zu ermöglichen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den genannten Bereichen Orientierung zu geben. Derzeit arbeiten mehrere Arbeitsgruppen an Strategiepapieren für sechs Themenbereiche:

- Gender
- Governance
- Internationalisierung
- Medienbildung
- Personalentwicklung
- Qualitätsmanagement

Bis auf Gender sind diese Bereiche schwerpunktmäßig einzelnen Organisationseinheiten zugeordnet und stellen somit auch das Fundament der täglichen Arbeit dar.

### **3.2.2 Controlling des Ressourceneinsatzes**

Neben der inhaltlich-strategischen Entwicklung ist auch das Monitoring und Controlling des Budgets von hoher Relevanz, denn effizienter Mitteleinsatz hat an der PH Steiermark hohe Bedeutung. Es wurde ein Budgetbeirat installiert, der gegenüber dem Rektorat beratende Funktion hat. Dieses Gremium erarbeitet im Auftrag des Rektors Entwürfe für kalenderjahresbezogene Budgetzuweisungen der einzelnen Organisationseinheiten in folgenden Bereichen:

- Lehrbeauftragtenhonorare
- Reisekosten
- Fortbildungs- und Kongresskosten
- Spezialbudgets (z. B. Fachliteratur)
- Sachmittelbudgets für die eingegliederten Praxisschulen

Zudem erfolgt über den Budgetbeirat ein monatliches Controlling des Lehrbeauftragtenbudgets, das je Organisationseinheit eine Abweichungsanalyse hinsichtlich der eingesetzten Mittel im Vergleich zu den zugewiesenen ermöglicht. Auf dieser Basis ist es auch möglich, steuernd auf die Liquidität der Hochschule Einfluss zu nehmen und das vom BMB zugewiesene Budget effizient zu verwalten.

Was den Einsatz der Personalressourcen anlangt, so erfolgt im Bereich des Stammpersonals ein quartalsmäßiger Soll-Ist-Vergleich, um etwaige Ausschreibungsbedarfe aufgrund von Nachbesetzungen rechtzeitig zu erkennen und adäquate Schritte setzen zu können. Insbesondere was den Einsatz von mitverwendeten Lehrer/innen betrifft, die in zwei völlig getrennten Kontingenten verwaltet werden – der Mitverwendung in der Lehre bzw. der Mitverwendung in den übrigen Tätigkeiten – ist es für die Einhaltung der vom BMB zugewiesenen Kontingente vor allem in der Planungsphase von März bis Juni und zu Beginn des Studienjahres vonnöten, seitens des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung kontinuierlich Ist-Stands-Erhebungen in enger Kooperation mit der Personalabteilung durchzuführen und diesbezüglich in laufendem Austausch mit den jeweiligen Organisationseinheiten zu bleiben.

### **3.3 Personalentwicklung zur Professionalisierung und Höherqualifizierung der Mitarbeiter/innen**

#### **3.3.1 Ziele der Personalentwicklung**

Die Akademisierung der Pädagogischen Hochschulen ist zum aktuellen Zeitpunkt einer der strategisch wesentlichen Ziele zur Weiterentwicklung der Lehrer/innenbildung in Österreich. Die Förderung der Weiterentwicklung des Personals ist deshalb ein gesamtösterreichischer Auftrag des Bildungsministeriums an die Pädagogischen Hochschulen. Diese erfolgt im Wesentlichen durch die Rekrutierung von akademisch höher qualifiziertem Hochschullehrpersonal sowie durch Maßnahmen der kontinuierlichen Personalentwicklung.

Die Personalentwicklung an der PH Steiermark zielt auf die Unterstützung der Hochschullehrpersonen bei der Umsetzung ihrer persönlich-beruflichen Ziele in Abstimmung mit den strategischen Zielen der Hochschule. Sie wird als wesentlicher Teil der Qualitäts- und deshalb gesamten Hochschulentwicklung gesehen, die die qualitätsvolle Erfüllung der Kernaufgaben Lehre, Forschung und Beratung sichern soll. Gleichzeitig verfolgt sie durch die Förderung besonderer – für die Lehrer/innenbildung wesentlicher und an einer PH sui generis vorhandener – Expertise des Personals auch das Ziel der Profilbildung der PH Steiermark.

An der PH Steiermark wird bei der Personalentwicklung ausgehend vom Status Quo der gesamtösterreichischen Entwicklung der Pädagogischen Hochschulen grundsätzlich zwischen Professionalisierung und akademischer Höherqualifizierung unterschieden. Die akademische Höherqualifizierung der Mitarbeiter/innen ist für die Weiterentwicklung bzw. Sicherung der wissenschaftlich-professionsorientierten Qualität wesentlich. Im Bereich der Professionalisierung geht es den Anforderungen von PädagogInnenbildung NEU entsprechend in erster Linie um die fachwissenschaftliche und fachdidaktische sowie bildungswissenschaftliche und schließlich um die hochschuldidaktische Professionalisierung.

#### **3.3.2 Maßnahmen und Strukturen der Personalentwicklung**

Die Personalentwicklung der PH Steiermark erfolgt insbesondere in folgenden Handlungsbereichen:

- Schaffung von personalrechtlichen und strukturellen Rahmenbedingungen, die Höherqualifizierung und Professionalisierung ermöglichen
- Individuelle Beratung durch das Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung, um individuellen Bedürfnissen der Hochschullehrpersonen zu begegnen und sie mit den strategischen Bedarfen der PH Steiermark abzustimmen

- Erstellung eines Fortbildungsangebots, das sich an den Bedürfnissen der Lehrpersonen gleichermaßen wie am Bedarf der Hochschule orientiert
- Support für Forschung und Dissemination sowie nationale und internationale Kooperation
- Implementierung von Vernetzungsstrukturen für gemeinsame Lehreplanung u. a. gemeinsam mit den Kooperationspartnern am Standort Graz des EVSO
- Herstellung von Vernetzungsstrukturen, um disziplinären bzw. interdisziplinären Austausch und inhaltlichen Diskurs zu fördern
- Durchführung besonderer Qualitäts- und Personalentwicklungsprojekte in profilbildenden Themenbereichen zur Formulierung von Standards und dem Erwerb dafür notwendiger Kompetenzen

Um dem Entwicklungsbedarf bei den Hochschullehrpersonen möglichst passgenau begegnen zu können, wurde seitens des Rektorats über die Sommermonate 2016 eine Potenzialerhebung initiiert, die zum einen die umfassend vorhandenen Expertisen und Kompetenzen der Lehrenden an der PH Steiermark sichtbar machen soll und zum anderen auch den Betroffenen die Möglichkeit gibt, ihre Wünsche in Hinblick auf Unterstützungsbedarfe an die Institution rückzumelden.

Der organisatorische Rahmen zur Förderung der Professionalisierung des Hochschullehrpersonals basiert auf einem Domänenkonzept, das Unterrichtsfächer und deren wissenschaftliche Disziplinen in sogenannte Fachbereiche bündelt. In der Umsetzung handelt es sich dabei um horizontal gedachte Netzwerk-, Kommunikations- und Arbeitsstrukturen, die dem integrativen fachlichen Gesamtkonzept in der Aus-, Fort- und Weiterbildung und der Sicherstellung der Wissenschaftsfundierung sowie der Praxisorientierung dienen. Die Arbeit in den Fachbereichen erfolgt in professioneller Selbstverwaltung und dient folgenden Zielen:

- Austausch und Weiterentwicklung zur Rolle der Fächer und der Expertise im Fach
- Vertretung des Faches/der Domäne in allen Bildungsbereichen der PH Steiermark
- Forschung und Entwicklung im Fachbereich
- Schul-, Unterrichts- und Qualitätsentwicklung in der Lehre
- Internationalisierung in der Lehre und Forschung
- Kooperation mit tertiären Partnern mit dem Ziel der Weiterentwicklung der Qualität des Studienangebotes sowie der gemeinsamen Forschung
- Mitarbeit bei der Neugestaltung von Curricula, besonders hinsichtlich des Dialogs von Fachwissenschaften und Fachdidaktiken
- forschungsbasierte Neukonzeption domänenspezifischer Fachdidaktiken in der Lehrer/innenbildung

Da die Inhalte universitärer Lehre aus der Forschung stammen, muss ihre Didaktisierung durch die lehrenden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler selbst erfolgen,

woraus folgt, dass hochschuldidaktische Kompetenzen ein Professionalisierungskriterium für alle Lehrenden im tertiären Sektor darstellen. Sie sind ebenso wichtig wie die Expertise in der jeweiligen Disziplin. Die hochschuldidaktische Qualifizierung ist aus diesem Grund auch wesentlicher Bereich der am Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen.

Diesbezüglich ist es von größter Bedeutung, förderliche Rahmenbedingungen für die berufsbegleitende Umsetzung der entsprechenden Vorhaben der Hochschullehrpersonen seitens der PH Steiermark zu schaffen. An einem entsprechenden Konzept wird gerade am zuständigen Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung gearbeitet. Zudem werden Austausch- und Erfahrungsräume für Dissertantinnen und Dissertanten bzw. Habilitandinnen und Habilitanden in Form von Round Tables zur Verfügung gestellt, die die Betroffenen für kollegiales Feedback nützen können. Darüber hinaus werden auch eigens Fortbildungsveranstaltungen für diese Zielgruppe angeboten, wobei die Bedarfe unmittelbar bei den Hochschullehrpersonen erhoben und nach Möglichkeit in weiterer Folge umgesetzt werden.

## **4 Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen**

In den folgenden Kapiteln wird auf die Bereiche Qualitätsmanagement und -sicherung in den zentralen Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule, Lehre und Forschung, eingegangen. Für den Verwaltungsbereich wird darauf in den einzelnen Kapiteln von Abschnitt 6 „Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung“ hingewiesen.

### **4.1 Status Quo des Qualitätsmanagements**

Die Auseinandersetzung mit Qualität in einer Bildungsinstitution wie der PH Steiermark ist seit der Hochschulwerdung 2007 von grundlegender Bedeutung. Hervorragende Leistungen und dauerhaft gute Ergebnisse können nur erbracht werden, wenn sie kontinuierlich durch (strategische) Qualitätsmaßnahmen begleitet werden.

Während der Qualitätsgedanke das zugrundeliegende Prinzip der Handlungen auf der Führungsebene ist, muss diese Ausrichtung in Zukunft jeder einzelnen Mitarbeiterin und jedem einzelnen Mitarbeiter noch konkreter kommuniziert und mit diesen gemeinsam an der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems gearbeitet werden. Dabei kann auf eine bestehende, solide Basis (z. B. Qualitätshandbuch und Prozessdatenbank) aufgebaut werden. Die derzeit notwendigen Maßnahmen konnten aufgrund der Umstrukturierung an der PH Steiermark und der in den zentralen

Projekten – Implementierung und Umsetzung von PädagogInnenbildung NEU, Budget NEU, Dienstrecht NEU und Organisationsplan NEU – gebundenen Ressourcen bisher nicht vollständig umgesetzt werden. Das Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement ist derzeit nicht besetzt. Sämtliche Agenden werden vom Rektorat sowie einer im Büro der Rektorin angesiedelten Qualitätsbeauftragten übernommen und von den OE-Leitungen unterstützt. Der Auf- bzw. Ausbau des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement wird als ein entscheidender Schritt für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems an der Pädagogischen Hochschule Steiermark gesehen.

## **4.2 Konzept und Maßnahmen**

Die PH Steiermark bekennt sich zu einem umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsverständnis. Gemäß § 33 (1) des Bundesgesetzes über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien gem. HG 2005 ist vorgesehen, dass die Pädagogischen Hochschulen zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufbauen und regelmäßig interne Evaluierungen vornehmen. Vorgaben zur praktischen Umsetzung und Konkretisierung der Qualitäts- und Leistungssicherung an Pädagogischen Hochschulen finden sich in der Hochschul-Evaluierungsverordnung (HEV), die als Grundlage des Qualitätsmanagements der PH Steiermark gesehen werden kann.

Die Hochschul-Evaluierungsverordnung liefert den Rahmen für jährlich an der PH Steiermark durchzuführende interne Evaluierungsmaßnahmen, wie die Überprüfung der allgemeinen Entwicklung anhand von Kennzahlen (§ 4 HEV), die Evaluierung des Lehrangebots durch die Studierenden (§ 5 HEV) sowie die Evaluierung der einzelnen Organisationseinheiten der Pädagogischen Hochschule (§ 6 HEV). Eine entsprechende Information wurde seitens des Rektorats am 30.03.2015 in Form eines Mitteilungsblattes veröffentlicht und somit alle Mitarbeiter/innen über die Vorgangsweise und das Qualitätsmanagement an der PH Steiermark in Kenntnis gesetzt (siehe Anhang 06).

### **4.2.1 Kennzahlenbasierte Evaluation (§ 4 HEV)**

Die Überprüfung der allgemeinen Entwicklung anhand von Kennzahlen zu Lehre, Studierenden, Mobilität und Forschung sowie zu Personal erfolgt anhand eines Datenexportes aus PH-Online, dem Informationsmanagementsystem der PH Steiermark, der mehrere interne Qualitätsschleifen durchläuft und schließlich vom Rektorat validiert und zur Übermittlung an das BMB freigegeben wird (siehe Anhang 07). Das Formular zur Berichtslegung wird bundesweit vom zuständigen Ministerium abgestimmt.



Die Kennzahlen werden intensiv unter anderem von Rektorat und Hochschulrat analysiert, diskutiert und unterstützen strategische Entscheidungen in Bezug auf die weitere Ausrichtung der Hochschule.

#### 4.2.2 Evaluierung des Lehrangebots (§ 5 HEV)

Die Evaluierung des Lehrangebots der PH Steiermark durch die Studierenden der Aus-, Fort- und Weiterbildung erfolgt laufend durch standardisierte Erhebungen während des Studienjahres. Das Hochschulkollegium beschließt dabei die einzusetzenden Evaluierungsinstrumente. Die an der PH Steiermark durchgeführte Organigramm-Änderung beziehungsweise Umstrukturierung der Hochschule sowie die Zusammenarbeit in Entwicklungsverbänden machen eine Überarbeitung der Evaluationsinstrumente, vor allem des elektronischen Erhebungsbogens, der über PH-Online administriert wird, erforderlich.

Seitens des Hochschulkollegiums wurde im Studienjahr 2016/17 daher ein fünfphasiger Prozess in die Wege geleitet, um eine Neukonzeption der Evaluierung des Lehrangebots inkl. adäquater Instrumente für Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote auszuarbeiten. Ziel ist, das neue Erhebungsinstrument nach einer Pre-Testphase im Wintersemester 2017 ab dem Sommersemester 2018 flächendeckend einzusetzen. Untenstehend folgt eine Übersicht dieses Prozesses, der jeweils in Verantwortung kleiner Teams mit Vertreterinnen und Vertretern aus den unterschiedlichen Beteiligengruppen (Aus-, Fort- und Weiterbildung, Studierendenvertretung, externe Expertin/externer Experte) liegt.

Phase	Zeitraum	Tätigkeit
1	10 – 12/2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erstellung einer Übersicht aktueller Konzepte (inter-)nationaler, tertiärer Bildungsinstitutionen</li> <li>• Konzepterstellung</li> </ul>
2	01 – 04/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung von Evaluationsinstrumenten für Lehrveranstaltungen der Aus-, Fort- und Weiterbildung</li> <li>• Konzept der technischen Umsetzung in PH-Online</li> </ul>
3	05/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentation der Entwürfe</li> <li>• Feedback durch Resonanzgruppe des Hochschulkollegiums, des Rektorats, der Personalvertretung für Lehrende, des Arbeitskreises für Gleichbehandlung sowie des Hochschulrats</li> </ul>
4	06/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einarbeitung der Rückmeldungen</li> <li>• Beschluss des Hochschulkollegiums</li> </ul>
5	10/2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veröffentlichung und Information der Lehrenden</li> </ul>

Tabelle 8: Prozess Neukonzeption Evaluierung des Lehrangebots an der PH Steiermark

Informationen über die aktuellste Evaluierung des Lehrangebotes der PH Steiermark finden sich in einem Bericht des Hochschulkollegiums über die Vorgangsweise und die Ergebnisse an der PH Steiermark durchgeführter qualitativer und quantitativer

Evaluierungen des Lehrangebotes. Die Ergebnisse verweisen auf eine hohe Zufriedenheit der Studierenden mit den Angeboten der PH Steiermark. Die Ergebnisse werden in den einzelnen Organisationseinheiten in unterschiedlichen Formaten (Dienstbesprechungen der OE, Mitarbeiter/innengespräche in Einzelfällen) mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diskutiert und Vereinbarungen für die Qualitätssicherung getroffen bzw. Verbesserungspotentiale identifiziert und adäquate Maßnahmen zur Qualitätsverbesserung abgeleitet. An entsprechenden Kommunikationsstrukturen zu den Studierenden wird aktuell gearbeitet.

#### **4.2.3 Selbstevaluierung einzelner Organisationseinheiten (§ 6 HEV)**

Weiters werden jährlich Selbstevaluierungen einzelner Organisationseinheiten durchgeführt. Die Auswahl der jeweiligen Organisationseinheiten je Studienjahr erfolgt auf Basis eines Rektoratsbeschlusses. Wesentliches Entscheidungskriterium ist dabei die Sicherstellung einer lückenlosen Selbstevaluation aller Organisationseinheiten in einer definierten Periode von drei Jahren. Der Evaluierungsprozess wurde dabei bislang vom Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement unterstützt (siehe Anhang 08).

Die Selbstevaluierungsberichte enthalten neben einer Darstellung der Tätigkeitsbereiche auch eine Stärken-Schwächen-Analyse der Organisationseinheit und darauf aufbauend entsprechende Maßnahmenpläne. Im Rahmen einer Rektoratssitzung werden mit der Leitung der jeweiligen Organisationseinheit die für eine Qualitätsentwicklung notwendigen Maßnahmen und deren Umsetzung diskutiert und vereinbart. Ein Jahr darauf erfolgt ein Rückmeldegespräch mit dem Rektorat, in dem der Umsetzungsgrad der Maßnahmen sowie etwaige Herausforderungen lösungsfokussiert in Hinblick auf die zukünftige Gestaltung besprochen werden. Dieses Vorgehen gewährleistet im Qualitätssicherungsprozess ein laufendes Monitoring und Controlling der Entwicklungsmaßnahmen.

Im Studienjahr 2015/16 wurde bedingt durch die Implementierung des neuen Organisationsplans mit 1. Jänner 2016, also mitten im laufenden Studienjahr, auf eine Selbstevaluierung bewusst verzichtet. Ausschlaggebend für diese Entscheidung des Rektorats war das Bewusstsein darüber, dass die einzelnen Organisationseinheiten zu Beginn des Change-Prozesses ausreichend Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) für den Aufbau, die eigene Profilierung und Positionierung benötigen. Dieser Schritt ist im Sinne einer verantwortungsvollen Leadership durch das Rektorat zu beurteilen. Nach der Etablierung der neuen Organisationsstrukturen wird dieser essentielle Aspekt der Qualitätssicherung mit Studienjahr 2016/17 wieder aufgenommen.

### **4.3 Kooperation und Vernetzung im Qualitätswesen**

Nach außen hin ist die PH Steiermark im Bereich des Qualitätsmanagements bundesweit gut vernetzt, einerseits im Arbeitskreis Qualitätsmanagement der Pädagogischen Hochschulen Österreichs und andererseits in der Arbeitsgemeinschaft Qualitätsmanagement im Entwicklungsverbund Süd-Ost.

Der Arbeitskreis Qualitätsmanagement organisiert jährlich zumindest zwei Mal Vernetzungstreffen, bei dem sich Vertreterinnen und Vertreter des Bereiches Qualitätsmanagement beinahe aller Pädagogischen Hochschulen zum fachlichen Diskurs mit dem Ziel einer intensiven Vernetzung und Vermeidung von Doppelgleisigkeiten durch die Abstimmung der einzelnen Konzepte und Maßnahmen treffen. Der Arbeitskreis Qualitätsmanagement richtet des weiteren Anfragen und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Qualitätsmanagementsysteme an die Rektorate der beteiligten Hochschulen.

Im Rahmen des Entwicklungsverbundes Süd-Ost wurde die Arbeitsgemeinschaft Qualitätsmanagement gegründet, die die gemeinsame Weiterentwicklung und Koordination der Qualitätsmanagementsysteme im Entwicklungsverbund vorantreibt. Diese Arbeitsgemeinschaft wird mit Ende des Wintersemester 2016/17 aktiv werden, da bedingt durch das Ausscheiden wesentlicher Akteure und Akteurinnen an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, die den Lead übernommen hatte, die Tätigkeiten nicht im geplanten Umfang stattfinden konnten. Im Vorfeld dieser Arbeitsgemeinschaft wurde seitens der Steuergruppe des Entwicklungsverbundes Süd-Ost bereits eine Vorstudie zur Evaluierung der PädagogInnenbildung NEU im Sinne einer Qualitätsinitiative nach Einführung der neuen gesetzlichen Grundlagen zur PädagogInnenbildung in Österreich und als Basis zur professionellen Begleitung der gestarteten neuen Curricula in Auftrag gegeben. Mittels leitfadengestützter Experteninterviews wurden mögliche Themenfelder einer Evaluierung der PädagogInnenbildung NEU analysiert. Diese reichen von einer Analyse aktuell vorhandener Strukturen sowie Problemen der Studierenden über die Evaluierung der Umsetzung der Curricula bis hin zu Qualifikation und Zufriedenheit der Absolventinnen und Absolventen (siehe Anhang 09). Die Konzeptentwicklung zur konkreten Umsetzung dieser Berichtsergebnisse obliegt der Arbeitsgemeinschaft Qualitätsmanagement und soll im Rahmen eines Forschungsprojekts organisiert werden.

### **4.4 Qualität in der Lehre**

Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung nimmt an Pädagogischen Hochschulen zweifelsohne eine zentrale Stellung ein und setzt sich aus unterschiedlichen Aspekten zusammen, die in weiterer Folge in Hinblick auf ihre Bedeutung für die Qualität dargestellt werden.

#### **4.4.1 Lehrkompetenzmodell für den steirischen Hochschulraum**

Kompetente Lehrende sind wesentlich für gelingende Hochschulbildung. Sie sind der Dreh- und Angelpunkt für die Qualität von Lehre und Studium. Die PH Steiermark widmet sich seit Herbst 2014 verstärkt hochschuldidaktischen Arbeitsfeldern. Diese Bemühungen mündeten mit der neuen Organisationsstruktur in die inhaltliche Verankerung des Schwerpunktbereichs Hochschuldidaktik am Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung. Dabei sind die Vernetzung mit externen Kooperationspartnern einerseits, als auch die (Weiter)Entwicklung von internen hochschuldidaktischen Maßnahmen andererseits bedeutsam.

Im Rahmen der „Arbeitsgruppe Hochschuldidaktik“, einer von der Steirischen Hochschulkonferenz, der alle neun steirischen Hochschulen bzw. deren Rektorate angehören, implementierten Arbeitsgruppe, wurde im Studienjahr 2014/15 ein für den steirischen Hochschulraum gültiges Lehrkompetenzmodell entwickelt, das allen Mitgliedern als Bezugsrahmen für hochschuldidaktische Grundkompetenzen dient. Dabei wurden unterschiedliche Systematiken berücksichtigt, womit ein theoriebasierter Zugang gewährleistet wird. Das Modell wurde im Rahmen des Symposiums „Good Practice der Hochschuldidaktik“ im Mai 2015 präsentiert und steht seitdem digital als Broschüre zur Verfügung (siehe Anhang 10).

Das Lehrkompetenzmodell hat fach-, sektoren- und institutionenunabhängige Gültigkeit. Es stellt einen zentralen Baustein zur professionellen und qualitätsvollen Personal- und Hochschulentwicklung an der PH Steiermark dar. Konkret berücksichtigt die PH Steiermark das Lehrkompetenzmodell im Rahmen ihrer Planungs- und Qualitätsmaßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen, die nachfolgend im Überblick skizziert werden.

##### ***Ermittlung des hochschuldidaktischen Fortbildungsbedarfs***

Die vier Dimensionen des Lehrkompetenzmodells (Grundlagen und Werte, methodisch-didaktische Fähigkeiten, Kontextwissen zur Hochschullehre, Sozial- und Selbstkompetenz) bildeten die Ausgangslage für eine Bedarfserhebung im SS 2016 unter allen Institutsleiter/innen der PH Steiermark mit dem Ziel, den hochschuldidaktischen Fortbildungsbedarf inhaltlich zu erfassen und einzugrenzen. Die Ergebnisse der Befragung wurden dem Rektorat der PH Steiermark präsentiert und gemeinsam diskutiert. Dabei wurden spezifische Bereiche des Lehrkompetenzmodells ermittelt, die im kommenden Studienjahr fokussiert werden sollten. In der Dimension „Grundhaltungen und Werte“ betrifft dies insbesondere das Thema Diversität. Im Bereich der „methodisch-didaktischen Fähigkeiten“ sind dies die Prüfungskompetenz inklusive alternative Prüfungsformen und elektronische Prüfungsverfahren. In der Dimension „Sozial- und Selbstkompetenz“ wurde Bedarf zum Thema Teaching in English identifiziert.

### ***Planung von hochschuldidaktischen Maßnahmen***

Das Lehrkompetenzmodell dient als Referenzrahmen für die Planung und Umsetzung von hochschuldidaktischen Fortbildungsmaßnahmen für Lehrende der PH Steiermark. Diese umfassen Fortbildungen, individuelle Beratungsangebote, Veranstaltungsreihen (teilweise auch hochschulübergreifend). Die Maßnahmen sind auf alle Lehrenden der PH Steiermark ausgerichtet (Stammpersonal, Mitverwendete und Lehrbeauftragte) und deren Evaluierung ist in den üblichen Prozess für Fort- und Weiterbildungsangebote der PH Steiermark eingebunden. Durch die vorangegangene Bedarfserhebung können die Ressourcen des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung bedarfsgerecht und zielgerichtet eingesetzt werden.

### ***Kommunikation von Lehrkompetenzen***

Das Lehrkompetenzmodell wird an die Lehrenden kommuniziert (z. B. im Rahmen des Hochschullehrgangs Hochschuldidaktik für Lehrende an der PH Steiermark, bei hochschuldidaktischen Fortbildungsveranstaltungen, etc.). Die hochschuldidaktischen Angebote werden sowohl intern (Mailaussendungen, Konferenzen, Beratungen, Homepage) als auch extern über die Homepage des Science Space Styria bekannt gemacht.

### ***Forschungsaktivitäten***

Das Lehrkompetenzmodell wird an der PH Steiermark als Referenzrahmen in Forschungsprojekten zum Schwerpunkt Hochschul- und Personalentwicklung eingesetzt. Im Rahmen des Projekts „PädagogInnenbildung NEU“ als Chance und Herausforderung für die Hochschuldidaktik an der PH Steiermark“ beispielsweise, das seit dem Studienjahr 2015/16 läuft, sind Befragungen von diversen, relevanten Stakeholder-Gruppen vorgesehen. Studierende werden im Laufe ihres Bachelorstudiums forschend begleitet und zumindest einmal jährlich befragt, Lehrende zwei Mal während der Projektlaufzeit von vier Jahren. Bisher wurden eine umfassende Dokumentenanalyse und zwei Erhebungen unter Studierenden durchgeführt. Die erste Erhebung unter Hochschullehrpersonen ist mit Mai 2017 geplant. Im Vordergrund steht dabei die Skizzierung eines umfassenden Bildes von Hochschullehre an der PH Steiermark. Einstellungen zu und Erwartungen an Hochschullehre sollen differenziert erhoben und dokumentiert werden. Die Erkenntnisse fließen wiederum bei der Konzeption von Personalentwicklungskonzepten ein.

#### **4.4.2 Prozess der Lehreplanung**

Die Lehreplanung musste bedingt durch die Organisationsplanänderung im Februar 2016 völlig neu strukturiert werden. War die Aus-, Fort- und Weiterbildung im bis Dezember 2015 gültigen Organisationsplan strikt in unterschiedlichen Instituten getrennt geführt, so war es im neuen Organisationsplan leitende Prämisse (siehe 2.1.3)

Aus-, Fort- und Weiterbildung je Altersstufe bzw. Themenbereichen in einem Institut zu bündeln. Alte Prozesse hatten somit ihre Gültigkeit verloren.

Im Rahmen wöchentlicher Besprechungen (Dienstbesprechung Organisation) wurden alle Institutsleiter/innen involviert und auch zu den zentralen Akteurinnen und Akteuren der Prozesserstellung. Auf Basis der Reflexion des bestehenden Prozesses und einer Analyse der aktuellen Erfordernisse (Umstrukturierung, Gemeinsames Studium der Sekundarstufe Allgemeinbildung) wurde ein neuer Prozess der Lehreplanung partizipativ entwickelt. Beispielsweise wurde als Instrument für die Einsatzplanung der einzelnen Mitarbeiter/innen eine Lehreplanungs-Matrix gemeinsam entwickelt. Im Sinne eines transparenten und aktuellen Wissens- und Informationsmanagements ist diese allen Leitungspersonen als gemeinsames Arbeitsdokument zugänglich. So kann ein optimaler und den Vorgaben des Dienstrechts entsprechender Einsatz der Mitarbeiter/innen sichergestellt werden (siehe Anhang 11).

Dieser Prozess wurde bereits erstmalig für die Lehreplanung 2016/17 angewandt, reflektiert und adaptiert und somit bereits einer erstmaligen Evaluation unterzogen. Als besonders essentiell hat sich bei diesem Prozess die laufende organisationseinheitenübergreifende Kommunikation, die durch die DB Organisation auch den entsprechenden formalen Rahmen erhalten hat, herausgestellt.

Neben dieser internen Lehreplanungskoordination ist in der Sekundarstufe Allgemeinbildung eine standortbezogene Abstimmung notwendig, da Studierende je nach Angebot an allen beteiligten Institutionen des EVSO Lehrveranstaltungen besuchen können. Dieser Prozess wurde in sogenannten „Abstimmungssitzungen Standort“ erarbeitet, durch die jeweiligen Verantwortlichen in den Häusern umgesetzt und in den laufenden gemeinsamen Sitzungen einer Evaluierung durch Analysegespräche unterzogen. Auf Basis dieser Ergebnisse wurden Adaptierungen vorgenommen, die bereits im zweiten Jahr der Umsetzung Wirkung zeigten (z. B. gleichmäßige Verteilung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern bei Lehrveranstaltungen, die parallel an mehreren Institutionen angeboten werden) (siehe Anhang 12).

#### **4.4.3 Fachbereiche**

Zur Sicherstellung der inhaltlichen Weiterentwicklung der Fächer in Lehre und Forschung wurden an der PH Steiermark folgende acht Fachbereiche als Netzwerk-, Kommunikations- und Arbeitsstrukturen für den kontinuierlichen, inhaltlichen Diskurs innerhalb verwandter Bildungs- bzw. Unterrichtsfächer im Studienjahr 2014/15 implementiert:

- Bildungswissenschaften
- Sprachlich-literale und Interkulturelle Bildung
- Mathematische und Informatische Bildung
- Naturwissenschaftliche und Technische Bildung

- Sozialwissenschaftliche, Politische, Ethische und Religiöse Bildung
- Ästhetisch-künstlerische und Medienpädagogische Bildung
- Sportliche und Salutogene Bildung
- Wirtschaftskundliche und Berufliche Bildung

Jede Hochschullehrperson der PH Steiermark ist Mitglied in einem Fachbereich. In begründeten Fällen können Hochschullehrpersonen ihre Expertise und Zugehörigkeit nun auch über das einzelne Fach zusätzlich zum Fachbereich ausweisen. Innerhalb jedes Fachbereichs wurde in professioneller Selbstverwaltung eine adäquate Struktur für den Austausch über die Institutsgrenzen hinweg erarbeitet sowie ein Leitungsteam bzw. Kernteam gewählt. Das Leitungsteam vertritt den Fachbereich intern und fungiert als Sprachrohr gegenüber dem Rektorat bzw. Führungskräften der PH Steiermark. Dies betrifft unter anderem auch die mindestens einmal jährlich geforderte Berichtslegung über die aktuellen Entwicklungen und Aktivitäten des Fachbereichs.

Das Konzept (siehe Anhang 13) wurde allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Zuge einer Tagung bzw. auch in Form von Mitteilungen des Rektorats kommuniziert. Eine Modifikation des Konzepts an die neuen Organisationsstrukturen wurde bereits durchgeführt.

#### **4.4.4 Qualität in der Ausbildung**

Nach Inkrafttreten der gesetzlichen Änderungen zur PädagogInnenbildung NEU in Österreich haben die Institutionen des Entwicklungsverbunds Süd-Ost ein völlig neues, kooperatives Konzept für Lehramtsstudien entworfen. In einer gemeinsamen Steuergruppe wurden die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit festgelegt und die gemeinsame Vorgangsweise diskutiert und auf Basis einstimmiger Beschlüsse entschieden. Darüber hinaus wurden in diversen Arbeits-, Fach- und Entwicklungsgruppen neue Studienpläne erarbeitet, unterschiedliche Strukturen und Rahmenbedingungen abgestimmt und konkrete Prozesse ausgehandelt. Innerhalb kürzester Zeit entstand so die aktuelle Form der PädagogInnenbildung NEU im EVSO, die operativ mit dem Lehramt Primarstufe und Sekundarstufe Allgemeinbildung im Studienjahr 2015/16 erstmalig umgesetzt wurde. Letzteres wurde in allen anderen Verbänden Österreichs erst mit dem Studienjahr 2016/17 angeboten. Die neuen Lehrämter der Sekundarstufe Berufsbildung starten im EVSO mit Studienjahr 2016/17.

#### ***Curriculaentwicklung***

Die Curriculaentwicklung kann wohl als eine der größten Qualitätsinitiativen der letzten Jahre betrachtet werden. Sie ist die Basis für eine innovative und qualitätsvolle Lehrer/innenbildung im Entwicklungsverbund Süd-Ost. Neue Curricula für Bachelor- und Masterstudien wurden in den Bereichen der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung sowie der Sekundarstufe Berufsbildung unter der Beteiligung von zahlreichen Expertinnen und Experten entwickelt. In einem mehrstufigen Feedback-

und Rückkoppelungsprozess (u. a. flossen in die Überarbeitung der Curricula Gutachten externer Expertinnen und Experten ein; sicherten zusätzlich das Bundesministerium sowie der Qualitätssicherungsrat die Qualität der Curricula) wurden die Curricula durch die ausgewogenere Verschränkung von Fachdidaktik, Fachwissenschaften, Bildungswissenschaftlichen Grundlagen sowie Pädagogisch-praktischen Studien qualitativ auf ein höheres Niveau gebracht.

Im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung werden im Rahmen des Entwicklungsverbundes auch bereits diese aktuell gültigen Curricula auf Basis der Erfahrungswerte aus den abgeschlossenen Studienjahren in den institutionsübergreifend besetzten Fachgruppen unter Einbeziehung der Studierendenvertretung kritisch reflektiert, Adaptierungsbedarf identifiziert und durch Modifikationen (Anpassung von Reihungskriterien) weiterentwickelt.

Obwohl nicht unmittelbar im Konzept der PädagogInnenbildung NEU integriert, werden an der PH Steiermark darüber hinaus in Kooperation mit dem Land Steiermark aktuell Curricula für den Elementarbereich erarbeitet. Dadurch kann sichergestellt werden, dass auch in diesem am Beginn der institutionalisierten Bildungs- und Erziehungslaufbahn von Kindern stehenden Bereich eine Ausbildung auf akademischem Niveau angeboten wird.

### ***Qualitätskriterien für Lehrende im gemeinsamen Studium der Sek AB***

Seitens der Steuergruppe des Entwicklungsverbundes Süd-Ost wurde es als unverzichtbar erachtet, gemeinsame, allgemeine Grundsätze für den Personaleinsatz im gemeinsamen Studium im Entwicklungsverbund Süd-Ost zu formulieren (siehe Anhang 14). Dabei galt es, die unterschiedlichen Rahmenbedingungen (Ressourcenlage, Dienstrecht) der einzelnen Institutionen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Im Zuge dessen wurde auch der über die Institutsgrenzen hinweg notwendige Lehrplanungsprozess festgehalten und definiert.

### ***Feedback durch Studierende***

Studierende werden über ihre gewählten Vertreter/innen in der Österreichischen Hochschüler/innenschaft (ÖH) an der PH vielfältig in die Entwicklungen eingebunden und als relevante Stimme wahrgenommen. Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben sind drei Vertreter/innen der Hochschüler/innenschaft stimmberechtigte Mitglieder des Hochschulkollegiums und sind somit in alle Entscheidungen des Hochschulkollegiums aktiv eingebunden. Um auch über die Entwicklungen im Verbund informiert zu sein, sind die ÖH-Vertreter/innen aller Partnerinstitutionen zu den Steuergruppensitzungen der Primarstufe und Sekundarstufe Allgemeinbildung eingeladen und können im Rahmen dieses wesentlichen Gremiums Rückmeldung zu den Entwicklungen im Entwicklungsverbund Süd-Ost abgeben, wobei sie jedoch über kein Stimmrecht bei den Entscheidungen der Steuergruppe verfügen, da dieses ausschließlich einem



Rektoratsmitglied je Institution obliegt. Ein auf Basis der Lehrveranstaltungsevaluation durch die Studierenden entsprechender Bericht wird jährlich im Sinne des § 5 HEV durch das Hochschulkollegium vorgelegt.

### ***Die eingegliederten Praxisschulen als relevante Aspekte der Lehramtsstudien***

An der PH Steiermark befinden sich zwei integrierte Praxisschulen, die Praxisvolksschule (PVS) und die Praxis-Neue Mittelschule (PNMS). Diese allgemeinbildenden Pflichtschulen werden entgegen dem allgemeinen Schulrecht, das diese Schularten in Österreich den Ländern zuordnet, als Bundesschulen geführt und unterstehen in Hinblick auf die Schulaufsicht unmittelbar dem Bundesministerium für Bildung. Somit wird hausintern auch die Altersstufe der Sechs- bis Vierzehnjährigen schulisch betreut.

Beide Praxisschulen werden achtklassig geführt und haben sich im Auftrag des Rektorats dem Konzept der verschränkten Ganztageschule verschrieben, um den aktuellen Familienstrukturen gerecht zu werden und Chancengleichheit bieten zu können. Was die Qualitätsentwicklung betrifft, so orientieren sich die beiden Schulen an den österreichweit gültigen Vorgaben zu Schulqualität Allgemeinbildung (SQA). Im Zuge dessen werden in partizipativen Prozessen Entwicklungspläne erstellt und nachhaltig an deren Umsetzung gearbeitet. Die damit verbundenen Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräche als Rückmelde- und Evaluierungsgespräche werden entsprechend der unmittelbaren Zuordnung zum BMB mit diesem in seiner Funktion als Schulaufsicht geführt. Hausintern nehmen sie einen zentralen Stellenwert als Orte der Praxisvermittlung für die Studierenden der Ausbildung ein, indem sie als Labor- und Forschungsschulen zu sehen sind. Die Verortung der beiden Praxisschulen am Vizerektorat für Allgemeinbildende Lehre, Internationalität und Praxisforschung, dem auch jene Institute zugeordnet sind, die für die Primarstufen- und Sekundarstufenlehrer/innen ausbildung verantwortlich zeichnen, garantiert eine enge Vernetzung zwischen den Schulen und der Hochschule. Erfahrene Lehrpersonen begleiten Studierende in ihrer Unterrichtspraxis und reflektieren gemeinsam Unterricht, gelingende Lernformen und das individuelle Verständnis der Profession in Theorie und Praxis.

Die Praxisvolksschule orientiert sich in ihrem Konzept an gegenwärtigen und zukünftigen gesellschaftlichen Anforderungen. Bestehende pädagogische Modelle, wie etwa im Bereich der Medienpädagogik die Stärkung der digitalen Kompetenzen der Schüler/innen im Rahmen des Schwerpunkts Digikom4, die Implementierung von Atelierunterricht oder der Aufbau einer Mehrstufenklasse, werden nicht nur umgesetzt, sondern auch ständig hinsichtlich ihrer Gültigkeit überprüft. Projekte angewandter Bildungsforschung werden in Zusammenarbeit mit Hochschullehrpersonen aus den Bereichen Fachdidaktik und Bildungswissenschaften, wie beispielsweise in den Forschungsprojekten „Singen schafft Sprachkompetenz“ und „Werken rockt – Potenziale im Werkunterricht (weiter)entwickeln“ umgesetzt. Diese Verschränkung

von Wissenschaftsfundierung und Professionsorientierung wird somit auch hausintern gelebt und umgesetzt. Diesbezüglich gilt es, das Potential dieser Verschränkung noch besser zu nutzen und die PH Steiermark als unverzichtbaren Forschungspartner in Bezug auf Schul- und Unterrichtsforschung zu etablieren. Die im Vergleich zu anderen, externen Praxisschulen größere Nähe zur PH Steiermark sichert kürzere Feedbackschleifen und garantiert damit ein höheres Transferergebnis. Die PVS bietet ein Forschungsfeld für interne Schulentwicklung, reformpädagogische Ansätze, Differenzierungsmodelle, lernpsychologische Ansätze. Für zahlreiche Studierende dient die Praxisschule auch als Forschungsfeld im Zuge von empirischen Bachelorarbeiten.

Studierende der PH Steiermark haben in der PVS im Rahmen ihrer Pädagogisch Praktischen Studien die Möglichkeit im Kontext reflexiver Beratung persönliche Erfahrung mit „Schule“ in ihrer Gesamtheit zu machen. Aufgrund der optimalen Vernetzung mit den Lehrpersonen der PH Steiermark, beispielsweise in Form der Begleitlehrveranstaltungen zur schulischen Praxis, werden die Studierenden bei der Entwicklung ihrer Planungskompetenz professionell unterstützt und gefördert und erhalten dazu stets fundiertes Feedback. Die vielfältigen Lern- und Unterrichtsettings, die von den Kolleginnen und Kollegen der PVS bereitgestellt werden, repräsentieren einen wichtigen Bezugs- und Orientierungsrahmen für die Studierenden, in dem sie entsprechende pädagogische Kompetenzen entwickeln können. Auch die Schülerinnen und Schüler der Praxisvolksschule profitieren durch den Kontakt mit den Studierenden und deren innovative Unterrichtsgestaltung sowohl in fachlicher als auch sozialer Hinsicht.

Auch die Praxis-Neue Mittelschule hat sich dem Konzept der verschränkten Ganztageschule verschrieben, obwohl die räumlichen Gegebenheiten aus budgetären Gründen noch nicht den pädagogischen Erfordernissen angepasst werden konnten. Darüber hinaus wird kriteriale Leistungsbeurteilung umgesetzt, eine Modellklasse mit fächerübergreifendem Projektunterricht mit künstlerischem Schwerpunkt sowie eine Mehrstufenklasse in der 5. und 6. Schulstufe mit flexiblem Kurssystem in den Fächern Deutsch, Englisch und Mathematik eingerichtet. Lernen in der Heterogenität wird an der Schule als Selbstverständnis angesehen und auch den Studierenden in dieser Art vermittelt. Zudem gelingt es, lt. des Ergebnisses der Evaluation des Orientierungspraktikums bei den Studierenden, auch sehr gut, die Charakteristika des Schultyps NMS positiv hervor zu heben.

Durch die enge Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Hochschule im Rahmen der Lehramtsausbildung bzw. von gemeinsamen Forschungsprojekten gelingt es durch den Austausch von innovativen Ideen, Methoden und Best-Practice Beispielen, dass Schüler/innen, Lehrer/innen, Hochschullehrpersonen und Studierende Schule gemeinsam gestalten können. Zudem waren Kolleginnen und Kollegen in den letzten Jahren an europäischen Projekten, wie YEDAC (Young Entrepreneurship Developing In Action) oder TALES (Educational Impact Of Storytelling In Formal Learning

Contexts) beteiligt, und konnten so ihre Kompetenzen erweitern. Auch Lesson Studies wurden an der Praxis-Neuen Mittelschule auf ihre Wirksamkeit hin überprüft. Zudem sind Studierende auch in sogenannten Enrichment-Tagen involviert, ein Best Practice Beispiel der Interessens- und Begabungsförderung, in dem Lehrer/innen, Studierende und Schüler/innen gemeinsam ihr Wissen und Können in unterschiedlichen Settings vertiefen können. An der Praxis-Neuen Mittelschule wird durch Forschungsprojekte die wissenschaftliche Begleitung der schulischen Prozesse sichergestellt. Ergebnisse aus Evaluationen bilden die Entwicklungsgrundlage für die Zukunftsarbeit. Die Schule sieht sich als Forschungsfeld und unterstützt Forschungsarbeiten von Studierenden und Lehrenden.

#### **4.4.5 Qualität in der Fort- und Weiterbildung**

Im Gegensatz zu den Universitäten ist an den Pädagogischen Hochschulen auch die Lehrer/innenfort- und -weiterbildung verankert und stellt eine zentrale Kernaufgabe dar. Unter Weiterbildung werden an der PH Steiermark Lehrgänge subsumiert, die curriculabasiert und mit einer Dotierung von sechs bis 90 EC berufsrelevante Zusatzqualifikationen vermitteln. Das Fortbildungsangebot richtet sich mit Einzelveranstaltungen an Lehrer/innen, Fachgruppen oder gesamte Kollegien um hinsichtlich aktueller Anforderungen bedarfsorientierte Unterstützungsangebote bereitzustellen.

Einen wesentlichen Aspekt der Qualitätssicherung stellt in diesen beiden Bereichen die intensive Auseinandersetzung mit den Erfordernissen und Bedürfnissen der einzelnen Beteiligtegruppen im Vorfeld im Sinne einer Bedarfsanalyse einerseits und den Teilnehmer/innenrückmeldungen andererseits dar. Zudem fließen aktuelle Forschungsergebnisse unmittelbar in die Konzeption und Weiterentwicklung ein.

Dieser Prozess wurde bislang, entsprechend den bisherigen Organisationsstrukturen, in den einzelnen Organisationseinheiten verantwortet. Durch die Implementierung des neuen Organisationsplans, der verstärkten Austausch und Kooperation unter den Organisationseinheiten erfordert, gilt es nun diese Schritte institutionsübergreifend zu bündeln und ganzheitlich zu betrachten.

#### ***Qualitätsvolle Fortbildung***

Mit der Fortbildung aller im Dienst stehenden Pädagoginnen und Pädagogen tragen Pädagogische Hochschulen eine große Mitverantwortung für die Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung im Schul- und Kindergartenbereich. Nachdem in den letzten Jahren durch die Implementierung der PädagogInnenbildung NEU die Ausbildung im Fokus der PH Steiermark stand, gilt es nun auch im Bereich der Fortbildung Impulse für eine innovative und den aktuellen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Veränderungen gerecht werdende Weiterentwicklung zu setzen. Aus diesem Grund startet im Herbst 2016 der interne Qualitätsentwicklungsprozess „Qualität in der Fortbildung (QIF)“, mit dem Ziel eine innovative Fortbildungsstrategie

zu entwickeln. In dem auf das Studienjahr 2016/17 ausgerichteten intensiven partizipativen Prozess mit allen an Fortbildung beteiligten Führungskräften und den Mitgliedern des Rektorats, der auch durch externe Moderation an Qualität gewinnen soll, werden Qualitätsstandards PH-weit definiert. Um im Sinne eines erfolgreichen Wissensmanagements auch die Ebene der Mitarbeiter/innen in diesen Prozess einzubinden, wurde der Beteiligtenkreis um eine/n Verantwortliche/n dieses Bereichs je Organisationseinheit erweitert. Diese Initiative wird von den Führungskräften der PH Steiermark getragen. Externe Experten und Expertinnen bereichern den internen Diskurs und bringen weitere, relevante Perspektiven ein, die den Entwicklungsprozess vorantreiben.

In Überarbeitung befindet sich auch der Prozess der Entwicklung des Fortbildungsprogrammes, der auf einer neuen Zeitleiste beruht und die Kommunikation, intern als auch zu externen Stakeholdern, wie dem Landesschulrat für Steiermark, berücksichtigt (siehe Anhang 15). Die Zeitschiene der Erstellung und der Genehmigung des Fortbildungsprogrammes wird dabei von September auf Mai vorverlegt. Dadurch kann eine höhere Planungssicherheit für die Lehre gewährleistet und ein früherer Start für Fortbildungsveranstaltungen in Gleichklang mit dem Schuljahreszyklus ermöglicht werden. Wie bereits bisher im Rahmen der Sommerhochschule an der PH Steiermark umgesetzt, gilt es auch in Zukunft, das Angebot an Fortbildungen für Pädagoginnen und Pädagogen in der unterrichtsfreien Zeit zu forcieren.

### ***Qualitätsvolle Weiterbildung***

Sowohl in der bisherigen als auch in der aktuellen Organisationsstruktur werden Weiterbildungslehrgänge an allen Instituten angeboten. Im Rahmen der Umstrukturierung war es notwendig, die Funktion der Weiterbildungs Koordinatorin/des Weiterbildungs koordinators neu zu definieren und durch die Verankerung in einem Vizerektorat näher an die Führung zu koppeln. Vorrangige Aufgabe dieser Funktion ist es, Abläufe und Strukturen in der Planung und Umsetzung institutsübergreifend zu vereinheitlichen, um Doppelgleisigkeiten zu verhindern, Synergien zu schaffen und durch transparente Kommunikation einen einheitlichen Wissensstand – sowohl über die OE-Grenzen hinweg als auch zum Rektorat – zu ermöglichen. Darüber hinaus wurden auch die Aufgabenprofile jener Mitarbeiter/innen geschärft, die in den einzelnen Organisationseinheiten für die Planung und Umsetzung von Lehrgängen Verantwortung tragen. Des Weiteren wurde der Prozess „Weiterbildung/Lehrgänge“ als ein Kernprozess identifiziert und zum einen den neuen Strukturen an der PH Steiermark und zum anderen den geänderten Terminen und Fristen seitens des BMB für die Einreichung angepasst (siehe Anhang 16).

## 4.5 Qualität in der Forschung

Forschung und Entwicklung hat an der PH Steiermark traditionell einen hohen Stellenwert, was sich auch in der Tatsache widerspiegelt, dass bereits mit der Hochschulwerdung im Jahr 2007 dieser Aufgabenbereich mit einem eigenen Institut für Forschung, Wissenstransfer und Innovation verankert und damit gefördert wurde. Sie ist berufsfeldbezogene, angewandte Bildungsforschung und fokussiert, wie bereits in der Präambel angemerkt, empirische Bildungsforschung in den Bereichen Lehren und Lernen, Fachdidaktik sowie Professionalität und Schule. Die Qualität in der Forschung wird in mehrfacher Hinsicht und kontinuierlich gesichert. Sämtliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte sowie Publikationen und Disseminationsleistungen werden über PH-Online erfasst und werden überdies in der jährlich erscheinenden Bildungsbilanz der PH Steiermark (siehe auch Anhang 02) veröffentlicht. Exemplarisch werden im Folgenden vier Bausteine der Qualitätssicherung in der Forschung dargestellt.

### ***Projektbeantragung PH Steiermark-Forschungsfonds***

An der Hochschule hat sich seit mittlerweile mehreren Jahren ein Begutachtungs- und Entscheidungsverfahren für Forschungsprojektbeantragungen als intern partizipativ moderierter Prozess inklusive eines Doppelblindverfahrens in einem externen Reviewprozess etabliert. Die Zielsetzungen des PH Steiermark-Forschungsfonds beinhalten eine qualitativ argumentierbare und nach Prinzipien der Fairness sowie für die Hochschule strategisch relevante und partizipativ durchgeführte Verteilung der finanziellen Mittel für Forschung, die vorrangig in Form von Zeitressourcen, aber auch als Budget für Reisekosten und Sachmittel zur Verfügung gestellt werden. Es geht um die Ermöglichung der Durchführung von durch den PH Steiermark-Fonds geförderten Forschungsprojekten unter Berücksichtigung der Qualitätsstandards sozialwissenschaftlicher Forschung.

Das Beantragungsverfahren weist insofern standardisierte Merkmale auf, als ein objektives Verfahren unter Berücksichtigung von externen Einzelreviews durch jeweils für die Projektfelder und -themen geeignete Experten und Expertinnen (wissenschaftliche Mitarbeiter/innen von Pädagogischen Hochschulen und Universitäten) erfolgt, die von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des zuständigen Instituts ausgewählt werden. Im Forschungsausschuss, der im nächsten Abschnitt näher beschrieben wird, erfolgt eine Beratung unter Einbezug der Reviews bzw. der Gutachten. Der Forschungsausschuss empfiehlt dem Rektorat eine Grundlage für dessen Entscheidung über die Förderung von Forschungsprojekten.

Die Beantragung verläuft in einem klar strukturierten mehrphasigen Verfahren und startet damit, dass ein Hochschullehrender oder eine Hochschullehrende eine Idee zur Durchführung eines Forschungsprojektes an das Institut für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung heranträgt. Dieser Projektantrag enthält bereits die

jeweiligen Disseminations- und Publikationsvorhaben. Einmal jährlich, grundsätzlich zu Jahresbeginn, gibt es die Möglichkeit, diesen beim Forschungsfonds der PH Steiermark einzureichen, der administrativ am Forschungsinstitut und operativ am jeweiligen Institut des Projektleiters oder der Projektleiterin verankert ist. Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Instituts für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung stehen vor der Einreichung des Forschungsprojektantrages beratend zur Verfügung. Nach Einreichung erfolgt eine externe Begutachtung des Antrags durch die oben genannten Expertinnen und Experten, wenn möglich mit projektbezogener Fachexpertise.

Auf Basis dieser Gutachten formuliert der Forschungsausschuss Empfehlungen zur Förderung, Ablehnung oder Zurückstellung mit der Möglichkeit der Wiedereinreichung des überarbeiteten Antrages für die Entscheidungsfindung des Rektorats. Das Forschungsprojekt startet mit einer schriftlichen Vereinbarung zwischen Projektleitung, zuständigem Vizerektorat und Leitung des Instituts für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung im Rahmen einer feierlichen Start-Up-Veranstaltung.

Die im Rahmen des Forschungsantrags angegebenen Publikations- und Disseminationsleistungen bzw. Vorhaben in Hinblick auf den Wissenstransfer werden in der internen Forschungsdatenbank sowie im Zuge der „bildok“, dem Dokumentationssystem des BMB, veröffentlicht und dienen gleichzeitig als Legitimation der durchgeführten Forschungsleistungen.

### ***Forschungsausschuss zur Qualitätssicherung***

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, wird im Rahmen des Antragsverfahrens für Forschungsprojekte ein Forschungsausschuss eingesetzt, der die Qualität in diesem Prozess sicherstellen soll. Für die Zusammensetzung des Gremiums gelten folgende Kriterien:

- Leitung des zuständigen Instituts für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung als Vorsitzende/r
- für diesen Bereich verantwortliche/r Mitarbeiter/in als Stellvertretung
- Institutsleitung jedes Instituts oder geeignete Vertretung desselben

Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass die Mitglieder über einschlägige Forschungserfahrung in- oder außerhalb der PH Steiermark verfügen. Das Gremium versteht sich als prozessbegleitende Unterstützung der Zielstellungen zur Projektbeantragung im PH Steiermark-Forschungsfonds. Die Mitglieder steuern personelle Ressourcen insofern, als dass die Institute paritätisch die Interessen in thematischer und personeller Hinsicht einbringen und vertreten können. Die Veröffentlichung der Mitgliederliste erfolgt via Homepage des Forschungsinstituts.

## **Studienreihe der Pädagogischen Hochschule Steiermark**

Hochschullehrende, die an der PH Steiermark forschend tätig sind, werden durch die Publikationsmöglichkeit im Rahmen dieser Studienreihe gefördert, indem sie sich Publikations-Knowhow erarbeiten und als Expertinnen und Experten zu einem spezifischen wissenschaftlichen Thema sichtbar werden. Eine Vernetzung mit Autorinnen bzw. Autoren anderer (Bildungs-)Institutionen wird durch Beiträge in Sammelbänden gefördert. Die Themenschwerpunkte werden in Abstimmung mit dem Rektorat durch wissenschaftliche Mitarbeiter/innen des Instituts für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung konzeptuell beratend und redaktionell begleitet sowie auf das Profil der PH Steiermark abgestimmt. Eine Qualitätssteigerung wird darüber hinaus durch ein Peer-Review-Verfahren angestrebt.

### **Forschungsberatung**

Um über den gesamten Forschungsprozess professionelle Unterstützung bieten zu können, steht eine fixe Ansprechperson am Institut für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung einzelnen Forscherinnen und Forschern sowie Forschungs-teams für Support in Form von Beratung und Coaching zur Verfügung. Ziel ist die Förderung der Kommunikations-, Reflexions- und Feedbackkultur über Bildungsforschung an der PH Steiermark, wobei eine kollegiale interne Beratung mit Kommentierung durch weitere wissenschaftliche Mitarbeiter/innen optional erfolgen kann.

## **5 Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen**

### **5.1 Organisationsplan NEU**

Wie schon in der Präambel erwähnt, hat die PH Steiermark einen neuen Organisationsplan, der am 1. Jänner 2016 in Kraft trat und folgende Organe und Organisationseinheiten umfasst (siehe Seite 13).

Funktion	Organ oder Organisationseinheit
<b>Hochschulleitung</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Hochschulrat</li><li>• Rektorat</li><li>• Rektorin</li><li>• Vizerektorinnen und -rektoren</li><li>• Hochschulkollegium</li></ul>

<b>8 Institute</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Institut für Professionalisierung in der Elementar- und Primarpädagogik</li> <li>• Institut für allgemeinbildende Fächer der Sekundarpädagogik</li> <li>• Institut für Professionalisierung in der Berufspädagogik</li> <li>• Institut für Bildungswissenschaften und Bildungsforschung</li> <li>• Institut für Praxislehre und Praxisforschung</li> <li>• Institut für Diversität und Internationales</li> <li>• Institut für Educational Governance und Qualitätsentwicklung</li> <li>• Institut für Digitale Kompetenz und Medienpädagogik</li> </ul>
<b>3 Servicezentren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrum für Personal- und Hochschulentwicklung</li> <li>• Zentrum für Evaluation und Qualitätsmanagement</li> <li>• Zentrum für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
<b>3 Kompetenzzentren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrum für Pädagogisch-Praktische Studien der Sekundarstufe Graz</li> <li>• Bundeszentrum für Interkulturalität, Migration und Mehrsprachigkeit</li> <li>• Bundeszentrum für Professionalisierung in der Bildungsforschung</li> </ul>
<b>9 Regionale Fachdidaktikzentren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RFDZ Biologie und Umweltkunde (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR Stmk, TUG, JR)</li> <li>• RFDZ Chemie (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Geschichte, Sozialkunde und Politische Bildung (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Geografie und Wirtschaftskunde (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Mathematik und Geometrie (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Physik (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Religion (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> <li>• RFDZ Informatik (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR, TUG, JR)</li> <li>• RFDZ Sprachen und Kulturen (PH Steiermark, KFUG, KPHG, LSR)</li> </ul>
<b>2 integrierte Praxis-schulen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisvolksschule PH Steiermark</li> <li>• Praxis - Neue Mittelschule PH Steiermark</li> </ul>
<b>7 Verwaltungsabteilungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rektoratsdirektion</li> <li>• Wirtschaftsabteilung</li> <li>• Quästur</li> <li>• Personalabteilung</li> <li>• Studienabteilung</li> <li>• IT-Dienst</li> <li>• Studienbibliothek</li> </ul>

Tabelle 9: Organisationsstruktur der PH Steiermark

### 5.1.1 Motive für die Umstrukturierung

Die Gründe für die Änderung des Organisationsplanes der PH Steiermark liegen in der Wirkmächtigkeit von zwei neuen Bundesrahmengesetzen. Zum einem ist dies die Dienstrechtssnovelle 2012 – Pädagogische Hochschulen, die gemäß § 200d Abs. 1 die Dienstpflichten aller Hochschullehrpersonen mit den sechs Aufgaben Lehre, Forschung, Entwicklung, Beratung, Begleitung und Organisation festlegt. Zum anderen ist es PädagogInnenbildung NEU, das Bundesrahmengesetz zur Einführung einer neuen Ausbildung für Pädagoginnen und Pädagogen. Beide Gesetze ziehen eine mittel- und langfristig tiefgreifende Veränderung sowohl des Studienangebots als auch



der personellen Struktur Pädagogischer Hochschulen nach sich. Um die Qualität und Effizienz der PH Steiermark weiterhin zu gewährleisten, war die Anpassung ihrer internen Organisationsstruktur unumgänglich.

### **5.1.2 Implementierung des Organisationsplans**

Die Umstrukturierung der internen Organisation wurde in einem zielorientierten und transparenten Organisationsentwicklungsprozess durchgeführt. Dieser wurde im Auftrag des Rektorats unter Teilhabe der gesetzlich vorgeschriebenen Gremien sowie des mittleren Managements der PH Steiermark intern konzipiert und moderiert und verlief in mehreren Phasen.

#### ***Phase 1: Formulierung des Entwurfs des Organisationsplans zur Einreichung beim BMB***

Diese Phase verfolgte das Ziel, einen Organisationsplan zu entwickeln, der beim BMB als Entwurf eingereicht werden konnte. Dies geschah auf Initiative des Rektorats nach den gesetzlichen Vorgaben sowie in Hinblick auf Transparenz und Machbarkeit der späteren Umsetzung.

#### ***Phase 2: Diskussion der Aufgabenverteilung durch das mittlere Management***

Diese Phase umfasste die Diskussion des Rektorats mit den Führungspersonen der mittleren Managementebene, um durch Nutzung des vorhandenen operativen Organisationswissens eine qualitativ hochwertige Neuverteilung der Aufgaben auf die geplanten, neuen Organisationseinheiten zu gewährleisten.

#### ***Phase 3: Genehmigung durch das BMBF***

Am 9. Juli 2015 wurde das Rektorat vom BMBF zur Diskussion des Organisationsplans eingeladen. Seine Anmerkungen wurden eingearbeitet und der finale Entwurf des Organisationsplans zur Genehmigung eingereicht. Die Genehmigung erfolgte am 31. Juli 2015 mit möglichem In-Kraft-Treten ab 1. Oktober 2015. Im Mitteilungsblatt vom 18. August 2015 kündigte das Rektorat das In-Kraft-Treten – wie in den Workshops mit dem mittleren Management akkordiert – für 1. Jänner 2016 an.

#### ***Phase 4: Betrauung der Institutsleiter/innen***

In dieser Phase wurde die Bestellung der Institutsleiter/innen auf Basis einer internen Ausschreibung und Bewerbungsgesprächen (September 2015) vorgenommen. Die Bewerbungskommission bestand aus der Rektorin, den beiden Vizerektor/innen, dem Vorsitzenden des Hochschulrates, einem Mitglied der Personalvertretung, einem Mitglied des Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen und einem externen Personalberater.

#### ***Phase 5: Kommunikationsstrukturen, Personal und Räume***

Alle für die Umsetzung wesentlichen Aspekte der neuen Organisationsstruktur wurden in Entwicklungslinien konkretisiert und finalisiert.

## Phase 6: Räumliche Umsetzung des neuen Organisationsplans

Beginnend mit dem In-Kraft-Treten des neuen Organisationsplans wurden sämtliche notwendigen Aktivitäten gemäß des Raumplans in Gang gesetzt.

### 5.2 Institute

Die Institute der PH Steiermark sind mit Ausnahme des *Instituts für Digitale Kompetenz und Medienpädagogik* Institute gem. § 16 HG 2005 und orientieren sich am gesetzlichen Leistungsauftrag, am jeweils gültigen Ziel- und Leistungsplan der PH Steiermark sowie an den gesellschaftlichen, wissenschaftlichen und praktischen Erfordernissen zeitgemäßer PädagogInnenbildung. Die Kernaufgaben aller Institute sind Lehre in der Aus-, Fort- und Weiterbildung, Forschung, Entwicklung, Kooperation und Bildungsmanagement. Alle Institute tragen in ihren Tätigkeitsfeldern der Inklusiven Pädagogik Rechnung. Sie übernehmen bei der Entwicklung, Planung, Umsetzung und Evaluation von Programmen für die PädagogInnenbildung NEU fachliche, konzeptive, strategische und operative Verantwortung. Jedes Institut wird von einer Institutsleiterin/einem Institutsleiter geführt.

Es wurden drei Institute eingerichtet, die der Altersstufe („Altersstufeninstitute“) folgen, zwei Institute, die sich speziell auf PädagogInnenbildung NEU beziehen und drei Institute, die sich bildungspolitisch relevanten Themen („Themeninstitute“), für die es an der PH Steiermark besondere Expertise gibt, widmen. Die folgende Abbildung zeigt die neuen Institute und ihr logisches Zusammenwirken in der operativen Umsetzung sowie die Kriterien, denen die Konzeption des Organisationsplans folgt:

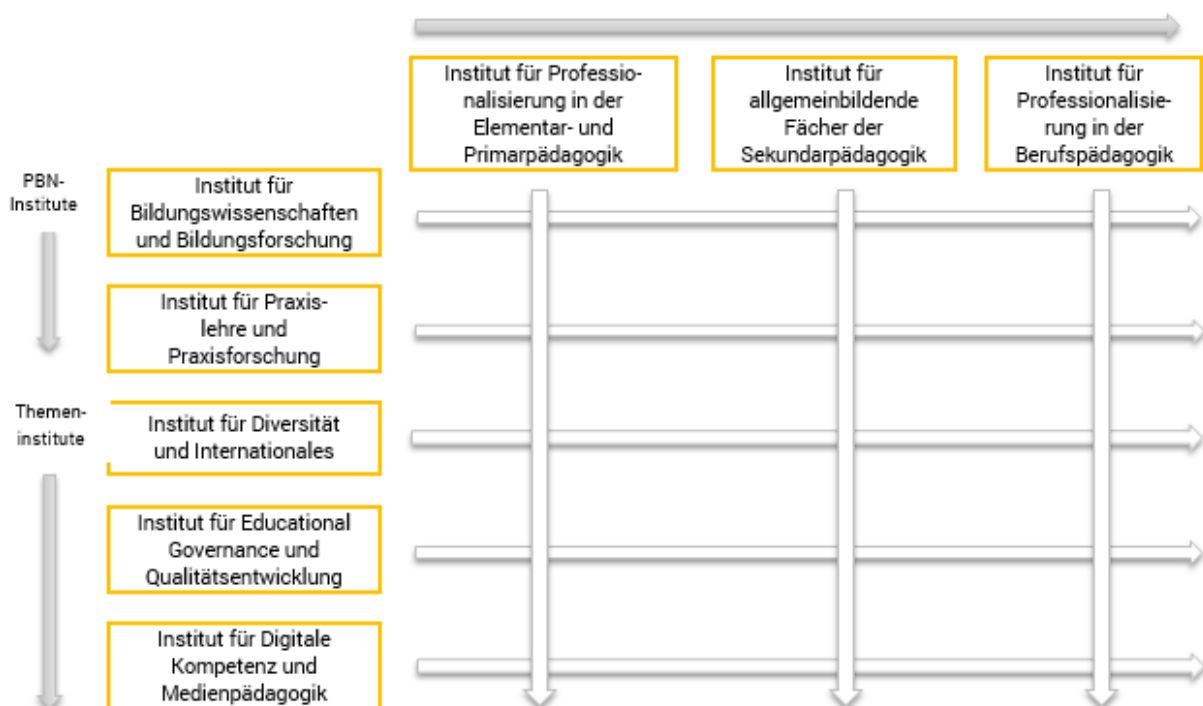


Abbildung 3: Institute und ihr Zusammenwirken

Die Hochschullehrpersonen lehren, forschen, entwickeln, organisieren, kooperieren und beraten. Jede Lehrperson der PH Steiermark gehört organisatorisch einem Institut an und zwar jenem, dem der Großteil ihrer Tätigkeit zugeordnet werden kann. Zweifelsfälle werden durch Absprachen zwischen den beteiligten Institutsleiterinnen bzw. -leitern und Lehrpersonen gelöst.

### ***Orientierung an Altersstufen***

Die in horizontaler Linie angeordneten Institute sind jene, die den Kriterien der Altersstufe und der Trennung von Allgemeinbildung und Berufsbildung folgen. Die Mitnahme der Elementarpädagogik ist zukunftsorientiert. Die Institute organisieren die Bachelor- und Masterstudien der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung sowie die Fort- und Weiterbildung in diesen Bereichen.

### ***Orientierung an Studienstruktur***

Die in der vertikalen Spalte der obigen Darstellung erstgereihten Institute folgen dem Studienaufbau von PädagogInnenbildung NEU insofern, als dass sie die Bildungswissenschaftlichen Grundlagen und die Pädagogisch-Praktischen Studien als querwirkende Bereiche aller neuen Bachelor- und Masterstudien, aber auch der Fort- und Weiterbildung bündeln. Das Lehrangebot dieser Institute wirkt jeweils quer in jede Altersstufe und insofern quer über die PH Steiermark.

### ***Betonung genuiner professionsorientierter Qualitäten***

Die PH Steiermark kooperiert im Entwicklungsverbund Süd-Ost sowohl bei der Umsetzung des Bachelor- als auch des Masterstudiums der Sekundarstufe Allgemeinbildung im Gemeinsamen Studium gemäß § 10a Abs. 2 HG 2005 mit der Karl-Franzens-Universität Graz und der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, der Kunstuniversität Graz, der Technischen Universität Graz sowie den Pädagogischen Hochschulen Burgenland, Kärnten und der Kirchlichen Pädagogischen Hochschule Graz. Diese Kooperation fordert zur deutlichen Abbildung der genuinen Qualitäten der PH Steiermark auf und ist insofern ein weiteres Argument für die sichtbare querwirkende Abbildung der Bildungswissenschaftlichen Grundlagen und der Pädagogisch-Praktischen Studien, aber auch des Instituts für Educational Governance und Qualitätsentwicklung, das die Schulentwicklung in allen Altersstufen implementiert.

### ***Forcierung wissenschaftsfundierter Tertiärisierung***

Auf dem Weg zu einer wissenschaftsfundierten und praxisorientierten PädagogInnenbildung betont die Organisationsstruktur der PH Steiermark den integrativen Ansatz der Forschung und Entwicklung sowie der Internationalität. Besondere Aufmerksamkeit erhält die Bildungsforschung als angewandte berufsfeldbezogene Forschung in Zusammenhang mit den Bildungswissenschaften sowie die Praxisfor-

schung in Zusammenhang mit der Praxislehre mit dem Ziel die Entwicklung zu „reflektierenden Praktikern“ zu fördern und zu unterstützen. Internationalität ist ebenso als integrativer Bestandteil aller Institute gedacht und darüber hinaus auch in einer gemeinsamen Organisationseinheit mit Diversität und Interkulturalität explizit verankert.

### ***Sicherstellung des Professionalisierungskontinuums***

Die gesetzliche Definition der Lehre von Hochschullehrpersonen als Lehrveranstaltungen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung fokussiert das Professionalisierungskontinuum der PädagogInnenbildung. Dies erfordert eine entsprechende strukturelle Konzentration der thematischen Expertise des Personals. Alle Institute der PH Steiermark sind Organisationseinheiten für Expertinnen und Experten bestimmter Bereiche und bieten Lehre in der Aus-, Fort- und Weiterbildung.

### ***Betonung bildungspolitisch relevanter Themen***

Die Aufgabe der PH Steiermark, Qualitätsentwicklung im Bildungswesen zu unterstützen, zeigt sich an der strukturellen Abbildung der bildungspolitisch relevanten Themen Diversität, Educational Governance als grundlegendes Konzept der Schulentwicklung und Medien. Sie ergibt sich zudem aus der vorhandenen personellen Expertise, die quer über alle Altersstufen wirkt und insofern systematische Weiterentwicklung intendiert.

## **5.3 Institutionsübergreifende Kooperationsstrukturen**

An der PH Steiermark sind zwei Bundeszentren angesiedelt, das Bundeszentrum für Interkulturalität, Migration und Mehrsprachigkeit (BIMM) seit 2013 und seit dem Jahr 2014 das Bundeszentrum für Professionalisierung in der Bildungsforschung (BZBF). Bundeszentren sind Einrichtungen des Bundesministeriums für Bildung, die österreichweit und schulartenübergreifend tätig und an einer Pädagogischen Hochschule verortet sind. Die Mitarbeiter/innen der Bundeszentren sind Hochschullehrpersonen der jeweiligen Pädagogischen Hochschule. Die Dotierung von zusätzlichen Personalressourcen liegt in der Entscheidungsbefugnis des BMB.

Das BIMM widmet sich als Kompetenz-, Koordinations- und Informationszentrum österreichweit der Professionalisierung von Pädagoginnen und Pädagogen in den Themenfeldern Interkulturalität, Migration, Diversität, Mehrsprachigkeit, sprachliche Bildung sowie Chancengleichheit in der Bildung und ist in diesen Bereichen wichtiger Ansprechpartner aller Hochschulen als auch anderer Institutionen (z. B. Universitäten, Ministerien, NGOs, Sprachkompetenzzentren, Länder, Gemeinden).

Das BZBF, das von der PH Steiermark in Kooperation mit der benachbarten Kirchlichen Pädagogischen Hochschule geführt wird, hat die Aufgabe, Bildungsforschung

an Pädagogischen Hochschulen voranzutreiben und entsprechende Impulse zur Vernetzung, Qualitätssicherung und -entwicklung zu setzen. In diesem Zusammenhang dient es als Ansprechpartner für alle Hochschulen Österreichs, aber auch für alle deren Forschende. Damit schließt es an die Tradition der ARGE Bildungsforschung, gegründet 2008, an, die ebenso von diesen beiden Organisationen initiiert wurde und nun im Bundeszentrum in formalisierte Strukturen eingebunden wurde. Für die PH Steiermark stellt die Verankerung dieser beiden Bundeszentren eine Anerkennung der vorhandenen Expertise in diesen Bereichen dar. Das Angebot der Nutzung dieser Netzwerkstrukturen wird von der PH Steiermark, wie auch von allen anderen Hochschulen, umfassend wahrgenommen, z. B. zur Professionalisierung und Personalentwicklung in den jeweiligen Schwerpunkten.

Regionale Fachdidaktikzentren (RFDZ) sind institutionsübergreifende, kooperativ geführte Einheiten mit dem Ziel der Weiterentwicklung fachdidaktischer Kompetenzen in neun Unterrichtsfächern bzw. Bereichen (Biologie und Umweltkunde; Chemie; Geschichte, Sozialkunde und Politische Bildung; Geografie und Wirtschaftskunde; Mathematik und Geometrie; Physik; Religion; Informatik; Sprachen und Kulturen). Getragen werden diese Kooperationen von Lehrerbildungsinstitutionen (Universitäten und Pädagogische Hochschulen am Standort Graz), dem Landesschulrat und etwaigen weiteren Kooperationspartnern, wie etwa Joanneum Research Forschungsgesellschaft mbH, der führenden steirischen Forschungsgesellschaft. Wesentliche Aufgaben liegen in der Vernetzung und im Austausch zwischen Schulpraxis, Fachdidaktik, Wissenschaft und Wirtschaft, in der Entwicklung schulbezogener Forschungsinitiativen und in der Weiterentwicklung der fachdidaktischen Lehre. Diese Fachdidaktikzentren, die teilweise bereits seit dem Jahr 2008 höchst erfolgreich die Kooperation zwischen den einzelnen Institutionen leben, können als wichtiger Gelingensfaktor in der Implementierung der PädagogInnenbildung NEU gesehen werden. In diesen relativ überschaubaren Gruppierungen konnte sich eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe langsam entwickeln, sodass in diesen Fächern die nun verpflichtende gemeinsame Lehramtsausbildung ohne große Hürden und mit einzelnen Ausnahmen tatsächlich auf Augenhöhe und in wechselseitiger Wertschätzung umgesetzt werden konnte.

## **5.4 Führungs- und Kommunikationsstrukturen**

Führung und Kommunikation stehen in einem engen Zusammenhang. So ist die Kommunikation des Rektorats mit den Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein wesentlicher Gelingensfaktor zur erfolgreichen Umsetzung der Hochschulziele. In der Anlage findet sich eine Übersicht der aktuell gültigen Kommunikationsstrukturen (siehe auch Anhang 01).

Bedingt durch die veränderten Rahmenbedingungen aufgrund der Änderung des Organisationsplans war eine Adaptierung bzw. Neustrukturierung der Kommunikations-

prozesse und -formate zwischen den unterschiedlichen Bereichen und Ebenen notwendig. Als besonders herausfordernd stellte sich beispielsweise die Organisation der Lehre heraus. Im aktuellen Organisationsplan wurden bewusst die Aus-, Fort- und Weiterbildung gebündelt, die bildungswissenschaftlichen Grundlagen und pädagogisch-praktischen Studien sowie einzelne Themenbereiche jedoch als eigenständige Organisationseinheiten geführt. Dies bedingt, vor allem zu Beginn, einen erhöhten Abstimmungsbedarf. Dieser Bedarf konnte dank eines engen Monitorings im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses rasch identifiziert und durch die Einführung unterschiedlicher Kommunikationsformate gedeckt werden. Diese neue Kommunikationsstruktur wird in Hinblick auf einen effizienten Ressourceneinsatz kontinuierlich auf ihre Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit überprüft und bei Bedarf adaptiert.

## **5.5 Planungsstrukturen und -abläufe**

Die Abbildung von und das Arbeiten mit Geschäftsprozessen ist der PH Steiermark ein großes Anliegen, da durch die neu geschaffenen Strukturen Entscheidungsabläufe stark vernetzt sind und sich häufig über mehrere Organisationseinheiten erstrecken. Transparente und klar strukturierte Geschäftsprozesse stellen die Grundlagen der Qualitätssicherung im Sinne des PDCA-Zirkels dar. Die PH Steiermark arbeitet schon seit Jahren mit Prozessen, die allerdings gerade in der Phase nach der Umstrukturierung völlig überarbeitet und an die neuen Strukturen angepasst werden müssen.

Im Rahmen von Führungskräftemeetings (Klausuren, DB Organisation und DB Strategie) wird seit dem Frühjahr 2016 intensiv an der Adaptierung des bestehenden Qualitätsmanagementsystems sowie an den relevanten Geschäftsprozessen gearbeitet. Dazu wurden im ersten Schritt zentrale Kernprozesse der Gesamtorganisation analog zu den Kernaufgaben der PH Steiermark in Bezug auf Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung identifiziert. Diese wurden in Teams von Expertinnen und Experten erarbeitet und in weiterer Folge gemeinsam von allen Führungskräften inhaltlich diskutiert und bei Bedarf angepasst. Parallel dazu erfolgte die Entscheidung über die Prozessdarstellung (Weiterführung von Adonis inkl. DEMI-Struktur) sowie der Aufbau einer neuen elektronischen Prozessdatenbank. Diese Agenden wurden seitens des Rektors der Qualitätsbeauftragten übertragen.

In weiterer Folge arbeiten alle Organisationseinheiten an internen Prozessen und Strukturen, die für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben von zentraler Bedeutung sind. Seitens der Qualitätsbeauftragten werden dazu Workshops sowie Jours fixes, Arbeitsgruppen etc. angeboten. Als realistisch wird ein Zeithorizont für die Erstellung aller relevanten Prozesse bis Ende 2017 angesehen. Als wesentliches Kriterium für die Erstellung gilt, darauf zu achten, die für eine erfolgreiche Erfüllung der Aufgaben notwendigen Prozesse darzustellen. Die Quantität der vorhandenen Prozesse wird

bewusst nicht als Qualitätskriterium gesehen. Prozesse müssen gelebt werden und in der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben Orientierung geben, ohne durch eine Überreglementierung einschränkend zu wirken. Diesem Bereich wird daher eine zentrale Bedeutung im Kalenderjahr 2017 beigemessen werden.

## **5.6 Kooperationsstrukturen**

Eines der strategischen Ziele der PH Steiermark ist die Kooperation auf allen Ebenen, regional, national und international.

### **5.6.1 Externe Praxisschulen**

Im Mittelpunkt der Zusammenarbeit mit Praxisschulen stehen kooperative Arbeits- und Lerngemeinschaften von ausgebildeten und zukünftigen Lehrerinnen und Lehrern, in denen den konkreten Herausforderungen der Berufspraxis gemeinsam forschend begegnet wird (siehe auch Kapitel 7.2).

Im Schuljahr 2015/2016 wurde mit 432 externen Praxisschulen kooperiert:

- 154 Volksschulen
- 162 Neue Mittelschulen
- 49 Allgemeinbildende Höhere Schulen
- 20 Berufsschulen
- 47 Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen

Um die Praktika der Studierenden (im Studienjahr 2016/17 3250 Praktikumsplätze) durchführen zu können, stehen in der Steiermark insgesamt ca. 900 Schulen zur Verfügung, ein Potential, das in den kommenden Jahren, auch durch die Abwicklung der Unterrichtspraktika der Karl-Franzens-Universität Graz, wesentlich stärker als bisher genutzt werden wird.

### **5.6.2 Entwicklungsverbund Süd-Ost**

Im Rahmen der neuen Lehramtsausbildung ist die Kooperation im Entwicklungsverbund Süd-Ost von zentraler Bedeutung, die bereits in Kapitel 2.2 ausführlich dargestellt wurde.

### **5.6.3 Steirische Hochschulkonferenz**

Die PH Steiermark ist seit 2011 Mitglied der Steirischen Hochschulkonferenz, einem Zusammenschluss aller neun Steirischen Hochschulen, der insbesondere auf die Kooperation in folgenden fünf Bereichen fokussiert:

- Schaffung der Strategie des Steirischen Hochschulraumes und Bildung eines gemeinsamen Hochschulbewusstseins
- Erarbeitung einer gemeinsamen Position zu strategischen Fragestellungen
- gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit in Richtung Politik, Wirtschaft und Gesellschaft
- gemeinsames Marketing und Schaffung von Awareness in Richtung Studierende (zur Lenkung der Studierendenströme)
- Koordination der Profilbildung und Kooperationen mit dem Fokus auf
- Projekte, welche alle oder die Mehrheit der Hochschulen betreffen
- „Leuchtturmprojekte“ mit hoher Außenwirkung und Strahlkraft für den Steirischen Hochschulraum
- allgemeine Projekte, die dem Abbau von Hürden und Hindernissen und der generellen Förderung von Kooperationen dienen

Ziel ist es, die Kooperationen am Steirischen Wissenschafts- und Forschungsstandort zu vertiefen sowie quantitativ und qualitativ zu erweitern. Der Vorsitz wird nach dem Rotationsprinzip jeweils für drei Monate von einem Rektor/einer Rektorin einer Hochschule geführt. Für die PH Steiermark stellt diese Kooperation ein wichtiges Netzwerk dar. So ist es beispielsweise, wie bereits im Kapitel 4.4.1 beschrieben, gelungen, ein für den Steirischen Hochschulraum gültiges Lehrkompetenzmodell zu entwickeln.

#### **5.6.4 Internationale Kooperationen**

Als Ausdruck der Internationalisierung ist die Mitwirkung an europäischen Projekten sowie in internationalen Kooperationen für die PH Steiermark von großer Bedeutung. Sowohl Studierenden als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht die Möglichkeit offen, an Mobilitäten im Rahmen des multilateralen europäischen Bildungsprogramms Erasmus+ teilzunehmen. Die Teilnahme an derartigen Programmen wird seitens der Hochschule wohlwollend unterstützt, geht es doch ausgehend vom eigenen nationalen Hochschulsystem einen Einblick in die aktuellen Entwicklungen des europäischen Hochschulraums und der jeweiligen Bildungssysteme zu bekommen und auf diese Weise wertvolle Erfahrungen zu sammeln, die wiederum das persönliche Lernen voranbringen und die eigene Tätigkeit bereichern. Aktuell bestehen Kooperationen mit rund 60 Partnerhochschulen.

Auch der Beteiligung an internationalen Forschungs- und Entwicklungsprojekten wird hohe Bedeutung beigemessen. Geht es einerseits darum, die eigene Expertise in die länderübergreifenden Kooperationen einzubringen und andererseits die Ergebnisse wiederum in das eigene System rückzuspielen. Zu nennen sind beispielsweise in diesem Zusammenhang:



- TALES, ein Comenius-Projekt, in dem die erzieherische Wirkung von Story-Telling im Unterricht untersucht wurde. Dazu wurden Good Practice Projekte gesammelt und Pilotprojekte an Schulen durchgeführt, so auch an der eingegliederten Praxis-Neuen Mittelschule.
- YEDAC: Ziel dieses von der EU im Rahmen des Competitiveness and Innovation Framework Programmes geförderten Projektes war es, Unterrichtsmaterialien für Lehrer/innen zu erarbeiten, die die Integration von Unternehmertum in den Unterricht unterstützen.
- ENTEP: Die Rektorin der PH Steiermark wurde als Vertreterin der Bundesministerin in das European Network on Teacher Education Policies nominiert. Im Zuge dieses Netzwerk wurde jüngst ein Sammelband über „Teacher Education for Multilingual and Multicultural Settings“ veröffentlicht.

Eine Ausweitung dieser internationalen Tätigkeit wird angestrebt, wobei es gilt, die Rahmenbedingungen sicherzustellen, sodass auch ein breiterer Teilnehmer/innenkreis angesprochen werden kann. Dies betrifft einerseits Zeitressourcen für Mitarbeiter/innen und andererseits die Abwicklung derartiger Projekte, die unter den gegebenen Bedingungen einen hohen administrativen Aufwand bedeutet.

## 6 Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung

Die Verwaltung der PH Steiermark ist ein Bindeglied zwischen dem Rektorat, allen Organisationseinheiten und den Studierenden der Aus-, Fort- und Weiterbildung, indem sie unterstützend in administrativen Belangen auf sämtliche Bereiche der Pädagogischen Hochschule Steiermark einwirkt. Effizienz, Effektivität und Wirtschaftlichkeit sind dabei tragende Grundsätze.

### 6.1 Personalstruktur im Verwaltungsbereich

Ein Teil der Mitarbeiter/innen der Verwaltung ist in einer der sieben Verwaltungsabteilungen mit jeweils klar abgegrenzten Aufgabengebieten tätig. Die folgende Übersicht zeigt die einzelnen Abteilungen mit den jeweiligen Tätigkeitsbereichen:

Abteilung	Mitarbeiter/innen	Tätigkeitsbereich
<b>Rektoratsdirektion</b>	4 (3,375 VBÄ)	Rechtsangelegenheiten, Dienstaufsicht Verwaltung, Personalführung und -entwicklung, Verwaltungscontrolling, Informationswesen, Raumplanung
<b>Abteilung Personal</b>	4 (3, 375 VBÄ)	Personalverwaltung

<b>Abteilung Wirtschaft</b>	11 (11 VBÄ)	Gebäudebetrieb und technische Dienste, Beschaffung, Inventar und Materialverwaltung Veranstaltungswesen
<b>Abteilung Quästur</b>	3 (1,8 VBÄ)	Haushalts- und Finanzverwaltung, Drittmittel
<b>Abteilung IT-Dienst</b>	2 (2 VBÄ)	IT-Support
<b>Abteilung Studium &amp; Prüfungswesen</b>	4 (3,5 VBÄ)	Studien- und Prüfungsverwaltung
<b>Studienbibliothek</b>	9 (8 VBÄ)	Führung der öffentlich zugänglichen Bibliothek mit pädagogischem Schwerpunkt

Tabella 10: Übersicht Verwaltungsabteilungen der PH Steiermark

Ein anderer Teil (20 Personen im Umfang von 16,3 VBÄ) erfüllt seine Aufgaben in den Sekretariaten der einzelnen Organisationseinheiten (Rektorat, Vizerektorate, Institute und Zentren), um vor Ort den reibungslosen Ablauf der qualitativ anspruchsvollen administrativen Tätigkeitsbereiche mit unmittelbarer Auswirkung auf die Kernaufgaben der Hochschule und in direktem Kontakt mit den Kundinnen und Kunden sicherzustellen.

Gemäß § 19 Hochschulgesetz 2005 obliegt der Rektoratsdirektorin/dem Rektoratsdirektor die Leitung des gesamten Verwaltungspersonals und somit die Fach- und Dienstaufsicht. Für jene Personen, die einzelnen Organisationseinheiten zugewiesen sind, wurde die Fachaufsicht jedoch im Sinne einer lebberen und für die Organisation machbaren Managementstruktur auf die jeweilige OE-Leiterin bzw. den jeweiligen OE-Leiter übertragen. Eine Lösung, die sich in der täglichen Arbeit als unerlässlich erweist, jedoch vom Gesetzgeber in dieser Form nicht vorgesehen ist. Etwaige bestehende Abstimmungsprobleme zwischen Fach- und Dienstaufsicht (z. B. Urlaubsanträge, Krankenstandsvertretungen) konnten durch akkordierte Abläufe auf ein Minimum reduziert werden.

Die Verwaltung der PH Steiermark umfasst im Studienjahr 2015/16 insgesamt 51,75 Planstellen, wovon 2,4 VBÄ aufgrund der geltenden Regelungen für Teilbeschäftigte nicht besetzt werden können (lt. Personalplan 2016 des BMB). Diese Planstellen haben unterschiedliche gesetzliche Anforderungsprofile, die in der jeweiligen Arbeitsplatzbeschreibung dokumentiert sind, im BMB aufliegen und vom BKA genehmigt sind.

Der Personalplan wird vom BMB vorgegeben und wurde seit 2012 nicht ausgeweitet, da seit diesem Jahr ein Aufnahmestopp von Verwaltungspersonal seitens der Regierungspartner festgelegt wurde. Um diese für die Hochschulen doch sehr restriktive Personalpolitik etwas abfedern zu können, gibt es von Seiten des BKA Mobilitätsprogramme für österreichische Bundesbedienstete (interne Dienstzuteilungen/ Versetzungen von anderen ehemaligen Bundesinstitutionen, wie z. B. Post und Telekom). Zudem wurde seitens der PH Steiermark die Strategie verfolgt, verstärkt Verwaltungspraktika zu vergeben. Diese Praktika sind zwar auf ein Jahr beschränkt, haben sich jedoch für die PH Steiermark als sehr zielführend herausgestellt. Zudem sind auch

die konkreten Erfahrungen mit den Praktikantinnen und Praktikanten als höchst positiv zu bewerten. Für die Betroffenen bietet diese Form der Beschäftigung die Möglichkeit, Praxiserfahrung im öffentlichen Dienst zu sammeln und hat damit auch Bedeutung für die individuellen Berufsbiografien, wenn gleich auch im Sinne der Betroffenen die Höhe des Entgelts eher kritisch zu sehen ist.

Die knapp 52 Planstellen werden zurzeit von 57 voll- bzw. teilbeschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern besetzt und zusätzlich sind noch vier Verwaltungspraktikantinnen und -praktikanten sowie fünf Lehrlinge (Verwaltungsassistentinnen und IT-Techniker Lehrlinge) beschäftigt (Stand: 01.09.2016).

## **6.2 Personalentwicklung im Verwaltungsbereich**

Hinsichtlich der Qualifizierung der Mitarbeiter/innen gibt es für jede Arbeitsplatzbewertung eine geforderte Qualifikation bzw. erforderliche Ernennungserfordernisse des BMB. Verpflichtend vorgesehen ist von Seiten des Gesetzgebers nur die Grundausbildung.

Gerade in diesem Verwaltungsbereich zeigt sich ein Dilemma der Pädagogischen Hochschulen. Einerseits sind diese nachgeordneten Dienststellen und Entscheidungen bzw. wesentliche Kompetenzen des Rechnungswesens bzw. der Personalverwaltung einzig und allein den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des BMB vorbehalten. Andererseits erfordert die Anpassung des Bundeshaushalts in ein Globalbudget bzw. die Umstellung von Kameralistik auf Doppik in der Buchführung auch vor Ort an den Standorten entsprechende Qualifikationen, geht es doch um eine stringente Budgetierung und Umsetzung der Bundesvorgaben. Dies bedeutet hohe Kompetenzanforderungen in der Planung und im Controlling, jedoch eingeschränkte Rechte in der Umsetzung und Abwicklung. So wird eine Personalaufstockung mit hochqualifiziertem, akademischem Personal in Zukunft immer dringlicher, allerdings erscheint im Zuge dessen auch ein Überdenken der Aufgabenverteilung zwischen BMB und den Pädagogischen Hochschulen, beispielsweise durch die Ausweitung der Autonomie, notwendig. Darüber hinaus zeigt sich das Problem, dass das Gehaltsschema der Verwaltungsbediensteten ausschließlich dem Senioritätsprinzip folgt, jedoch keine Möglichkeiten vorsieht, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten unabhängig davon Rechnung zu tragen.

Von den aktuell an der PH Steiermark beschäftigten Verwaltungspersonen verfügen sechs über eine akademische Ausbildung, davon eine Person mit BEd, drei Personen mit Magisterium, eine Person mit Doktorat sowie eine Person mit MA. Professionalisierungsmaßnahmen für Verwaltungsbedienstete werden kostenlos über die Verwaltungsakademie des Bundes angeboten, allerdings stehen diese nur in geringem Ausmaß zur Verfügung, was der tatsächlichen Nachfrage seitens der Mitarbeiter/innen

nicht immer entspricht. Das Angebot ist zwar äußerst umfangreich und vielseitig. Einerseits sind Veranstaltungen zu bestimmten Themenbereichen rasch ausgebucht, andererseits kommt es immer wieder zu Absagen angekündigter Veranstaltungen von Seiten der Verwaltungsakademie. Zusätzlich stehen den Verwaltungsbediensteten auch laufend Weiterbildungsmöglichkeiten durch das BMB zur Verfügung. Rund 30 – 35 % der Verwaltungsmitarbeiter/innen besuchen Fortbildungsveranstaltungen im eigenen Interesse und ebenso viele im dienstlichen Auftrag (vorgeschriebene Schulungen und anlassbezogene Tagungen des BMB). Über das Angebot der Verwaltungsakademie und des BMB hinaus können auch kostenpflichtige Fortbildungen anderer Anbieter in Anspruch genommen werden, sofern dies budgetär möglich ist.

## **6.3 Ausgewählte Bereiche der Verwaltung**

Im Folgenden werden einzelne, zentrale Bereiche beschrieben.

### **6.3.1 Studien- und Prüfungsverwaltung**

Dieser Aufgabenbereich obliegt der Abteilung Studium und Prüfungswesen. Ihr Zuständigkeitsbereich umfasst die Beratung und Betreuung der Studierenden in allen studienrechtlichen Angelegenheiten sowie bei individuellen Problemstellungen. Die Hauptaufgaben bestehen unter anderem in der Mitarbeit am Zulassungsverfahren zu den Studien, in der Administration sämtlicher studienrechtlicher Abläufe sowie im Monitoring der Studien- und Prüfungsverläufe. Darüber hinaus zählt auch die Organisation der Festakte für die Verleihung der akademischen Grade zum Aufgabenportfolio der Abteilung für Studium und Prüfungswesen.

Die Implementierung des gemeinsamen Studiums führte in der Studien- und Prüfungsabteilung der PH Steiermark zu erhöhtem Arbeitsaufwand. Eine besondere Herausforderung war zum einen die fehlende technische Synchronisation unter den beteiligten Institutionen und zum anderen fehlende rechtlichen Grundlagen und die damit in Zusammenhang stehenden Klärungsbedarfe. Exemplarisch seien etwa die Studienevidenzverordnung und der Datenschutz herausgegriffen. Ein Studierendendatenaustausch war dadurch vorerst gar nicht, und danach auch nur in eingeschränktem Ausmaß möglich. Dies erforderte höchste Flexibilität im Agieren, laufendes Datencontrolling und manuelle Korrekturen, kurze Entscheidungswege und eine hohe Bereitschaft zur Kooperation und zur wechselseitigen Unterstützung unter allen Beteiligten. Die Einrichtung einer regelmäßig tagenden Arbeitsgruppe, bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern der Bereiche Studienabteilung und Technik aller Partnerinstitutionen des gesamten EVSO ermöglichte eine rasche und effiziente Problemlösungsstrategie sowie auch die Umsetzung von rasch wirksamen Maßnahmen („Notlösungen“). Bis auf einzelne Ausnahmen ist es gelungen, technische Probleme

auf einem Minimum zu halten, ohne unmittelbare, negative Auswirkungen auf die Studierenden.

Durch diese zentrale Funktion der Abteilung für Studium und Prüfungswesen ist ein reibungsloser Kommunikations- und Informationsfluss von und zu sämtlichen Instituten der PH Steiermark notwendig. Durch den neuen Organisationsplan ist Aus- und Weiterbildung an allen Instituten verankert, sodass diesbezüglich auch strukturelle Anpassungen notwendig waren. Im Zuge des Studienstarts 2016/17 hat sich gezeigt, dass dies bereits gut umgesetzt werden konnte.

### 6.3.2 Personalverwaltung

In den Aufgabenbereich der Personalabteilung fallen sämtliche dienst- und besoldungsrechtliche Angelegenheiten aller Lehrenden der PH Steiermark sowie der Lehrer/innen der beiden eingegliederten Praxisschulen (Praxisvolksschule und Praxis-Neue Mittelschule), wobei der PH Steiermark diesbezüglich weder die Funktion einer Dienstbehörde noch einer Personalstelle zukommt. Diese Funktionen werden gem. Durchführungsbestimmungen zur Dienstrechts-Novelle 2012 – Pädagogische Hochschulen BGBl I Nr. 55/2012 i.d.g.F., Abschnitt 3 ausschließlich vom BMB ausgeübt. Die Vielfalt der Beschäftigungsverhältnisse von Lehrenden wird in der folgenden Tabelle veranschaulicht:

Bezeichnung	Art des Beschäftigungsverhältnisses
Hochschullehrpersonen (Planstellen) differenziert nach den 3 Entlohnungsgruppen ph1, ph2 und ph3 Mitverwendungen	Stamppersonal dienstzugeteilte Bundes- u. Landeslehrer/innen mitverwendete Landeslehrer/innen mitverwendete Bundeslehrer/innen mitverwendete Hochschullehrpersonen anderer Hochschulen
Lehrbeauftragte Lehrer/innen der eingegliederten Praxisschulen	Bundeslehrer/innen dienstzugeteilte Landeslehrer/innen dienstzugeteilte Bundeslehrer/innen mitverwendete Landeslehrer/innen

Tabelle 11: Übersicht Beschäftigungsverhältnisse

Diese dienstrechtlichen Merkmale erfordern unterschiedliche Prozessabläufe in allen Bereichen, beginnend bei der Ausschreibung. Die Prozesse der Personalabteilung sind oftmals von externen Strukturen (BMB, Landesschulrat etc.) abhängig. Zur Verbesserung dieser Strukturen zwischen Dienstbehörde und nachgeordneter Dienststelle wurde 2016 eine eigene bilaterale Arbeitsgruppe (Vertreter/innen des BMB und der Hochschulen) implementiert. Diese hatte die Reduktion der für beide Seiten arbeitsaufwendigen Kernprozesse sowie die Erstellung eines Prozesshandbuches als Zielsetzung. Im Rahmen dieser Arbeitsgruppe, zu der die Leitung des Zentrums für

Personalentwicklung und Hochschulentwicklung als eine von fünf Vertreterinnen bzw. Vertretern der Pädagogischen Hochschulen nominiert wurde, wurden relevante Kernprozesse identifiziert, die jeweiligen Prozessabläufe erarbeitet und ein entsprechendes Prozesshandbuch erstellt, das im vierten Quartal 2016 allen Beteiligten zur Verfügung gestellt wird.

In Hinblick auf die Kooperation mit dem Landesschulrat für Steiermark finden jährliche Abstimmungsgespräche statt, die vorrangig auf den Prozess der Mitverwendungen abzielen und für den reibungslosen Ablauf dieser als zentral erachtet werden. Neben Vertreterinnen und Vertretern des Landesschulrates für Steiermark, den damit befassten Personen an der PH Steiermark nahmen daran auch Vertreter/innen der Steiermärkischen Landesregierung teil, da diese zentralen Akteurinnen und Akteure im Verfahren um die Beschäftigung von Landeslehrpersonen an Bundesschulen in Form von Dienstzuteilungen oder Mitverwendungen sind. Bei Bundeslehrpersonen gestaltet sich dieses Verfahren aufgrund desselben Dienstgebers bzw. Dienstrechts wesentlich einfacher und unkomplizierter.

### **6.3.3 Haushalts- und Finanzverwaltung**

Dieser zentrale Verwaltungsbereich wird an der PH Steiermark von den Abteilungen Wirtschaft und Quästur wahrgenommen. Sie sind für die Abwicklung aller Zahlungs- und Verrechnungsangelegenheiten zuständig. Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit prägen die Grundsätze der Haushalts- und Finanzverwaltung. Die Einhaltung der gesetzeskonformen Durchführung aller Tätigkeiten wird regelmäßig durch die Buchhaltungsagentur des Bundes überprüft. Die permanente Anpassung und Überarbeitung der Arbeitsprozesse aufgrund von gesetzlichen und strategischen innerbetrieblichen Veränderungen sichert die Qualität der Arbeitsaufgaben. Als Beispiel wird hier der Prozess „Barzahlungsverkehr im ZBF“ gemäß Prozesshandbuch genannt.

Analog zur Budgetzuteilung im Bereich der Lehrbeauftragtenhonorare wurden seitens des Rektorats auch einzelne Bereiche des Sachmittelbudgets herausgegriffen, in denen den OE-Leiterinnen und -leitern ein größeres Ausmaß an Entscheidungsverantwortung übertragen wurde (z. B. Fortbildungs- und Kongressfonds, Sachmittelbudget für die eingegliederten Praxisschulen). Dieser Schritt erfordert gerade in der ersten Zeit ein engmaschiges Monitoring und Controlling, um die OE-Leiter/innen diesbezüglich möglichst gut unterstützen zu können. Ein Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist, zeigt es sich doch immer wieder, dass die Vorgaben der Beschaffung (Bestellungen ausschließlich über die Bundesbeschaffung GmbH) von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der PH Steiermark nicht immer lückenlos eingehalten werden. Aufklärung, Information und Beratung aller Mitarbeiter/innen sind daher von zentraler Bedeutung.

Auch im Bereich der Projektabrechnung (Drittmittelprojekte, Subventionen) kommt diesen beiden Abteilungen eine wichtige Bedeutung zu, da es gilt betriebswirtschaftliche Expertise in die Projektteams einzubringen und eine ordnungsgemäße Abrechnung sicherzustellen. Pädagogische Hochschulen haben im Rahmen einer eigenen Rechtspersönlichkeit, der Teilrechtsfähigkeit, die Möglichkeit in jenen Bereichen tätig zu werden, die über den öffentlich-rechtlichen Bildungsauftrag hinausgehen. Dazu zählen unter anderem auch die Abwicklung von Drittmitteln aus Projekten der Forschungsförderung bzw. der Auftragsforschung. Unumgänglich ist in diesem Zusammenhang jedoch eine klare Trennung der Teilrechtsfähigkeit zum Bundesbereich, inhaltlich als auch personell. Somit ist es Hochschullehrpersonen aktuell nicht möglich, im Rahmen ihrer Dienstzeit an Forschungsprojekten mitzuarbeiten, die über die Teilrechtsfähigkeit abgewickelt werden. Werden die Drittmittel über den öffentlich-rechtlichen Bereich der Hochschule, das sogenannte zweckgebundene Budget, vereinnahmt, so können wiederum keine Projektmitarbeiter/innen angestellt werden, sondern ausschließlich Werkverträge vergeben werden. Dies erweist sich im Vergleich mit den autonomen Universitäten als gravierender Wettbewerbsnachteil, nicht nur was die Abwicklung derartiger Projekte betrifft, sondern auch im Personalrecruiting, da das Anwerben von Drittmittelprojekten für Habilitierte und sich im Prozess der Habilitation befindliche Lehrende ein essentielles Kriterium darstellt.

Wünschenswert wäre diesbezüglich eine entsprechende Adaptierung der Rahmenbedingungen für eine sinnvolle Abwicklung von Forschungsprojekten an der PH Steiermark, etwa durch die Möglichkeit, aus der Teilrechtsfähigkeit Personalkostenzuschüsse an den öffentlich-rechtlichen Teil der Hochschule zu überweisen und so Hochschullehrpersonen im Rahmen ihrer Dienstzeit eine Mitarbeit an derartigen Forschungsprojekten zu ermöglichen. Entsprechende Vorschläge wurden seitens der PH Steiermark im Rahmen einer österreichweiten internen Revision der Teilrechtsfähigkeit bereits an das BMB kommuniziert. Ziel ist es, nach einer Präzisierung der Rechtslage im Bereich der Teilrechtsfähigkeit bis Ende 2017 eine wirkungsvolle Strategie zur Abwicklung von Drittmittelprojekten an der PH Steiermark zu entwickeln.

## **6.4 Gebäudebetrieb und technische Dienste**

Diese Verwaltungsbereiche werden durch die beiden Abteilungen Wirtschaft und IT-Dienst abgedeckt. Die Aufgaben der Abteilung Wirtschaft im Bereich Gebäudebetrieb umfassen die Instandhaltung der zur PH Steiermark gehörenden Gebäude. Dazu zählen das Durchführen, die Vergabe und die Veranlassung sämtlicher Reparatur- und Instandsetzungsarbeiten. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Überwachung der Einhaltung sämtlicher gesetzlicher Sicherheitsvorschriften speziell im Bereich Brandschutz und Erste Hilfe sowie die Überprüfung, Instandhaltung und Wartung sämtlicher im Hause befindlichen Anlagen (Aufzüge, Lüftungsanlagen, Brandmeldeanlagen, Schiebtoranlagen, Tafeln, Feuerlöscher, Defibrillatoren usw.).

Besonders schwierig gestaltet sich der Bereich der Gebäudereinigung, da diese fremdvergeben ist und bereits über einen längeren Zeitraum Mängel festgestellt wurden. Zahlreiche Urgenzen blieben bislang ohne Konsequenzen. Aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung, Firmen ausschließlich über die Bundesbeschaffung GmbH akquirieren zu dürfen, ist hier kein Spielraum für konstruktive Veränderungen möglich. Eine hausinterne Nachbesetzung ist seit 2012 aufgrund des im gesamten Verwaltungsbereich des Bundes gültigen Aufnahmestopps nicht mehr möglich, mit 01.10.2016 verfügt die PH Steiermark nur mehr über zwei eigene Reinigungskräfte. Bei Pensionierung werden diese Planstellen vom BMB eingezogen und können nicht mehr nachbesetzt werden. Eine Situation, die für die Hochschule sehr unbefriedigend ist, gilt es doch für alle Schüler/innen, Studierende und Mitarbeiter/innen ein möglichst angenehmes und sauberes Umfeld bereit zu stellen. Reinigung muss in diesem Falle dazu gekauft werden.

Die Abteilung IT-Dienst ist organisatorisch an das Institut für Digitale Kompetenz und Medienpädagogik angeschlossen. Der Tätigkeitsbereich der Abteilung IT-Dienst umfasst in erster Linie den technischen Support (IT, Telefonanlage, Schlüsselsystem). Darüber hinaus werden auch diverse Veranstaltungen technisch unterstützt, dokumentiert und präsentiert und der Lehr- und Studienbetrieb durch die Bereitstellung von Audio-Video-Medien.

#### **6.4.1 Beschaffungswesen, Inventar und Materialverwaltung**

Diese Aufgabenbereiche werden ausschließlich von der Abteilung Wirtschaft abgedeckt, die für eine sachgerechte, gesetzeskonforme und sparsame Durchführung aller Wirtschaftsangelegenheiten zuständig ist. Auftrag der Abteilung Wirtschaft ist die Schaffung und Erhaltung von optimalen Ausstattungsbedingungen für den gesamten Bereich in Lehre und Verwaltung. Zu den Hauptschwerpunkten der Tätigkeiten zählt die genaue Kalkulation bei der Beschaffung von Anlagegütern, Einrichtungsgegenständen, geringwertigen Wirtschaftsgütern und Materialien, um die zur Verfügung stehenden Budgetressourcen optimal zu nutzen.

#### **6.4.2 Allgemeine administrative Angelegenheiten**

Relevant für den reibungslosen Ablauf sämtlicher administrativer Angelegenheiten ist die Gewährleistung einer lückenlosen Informationsweitergabe. Dies bildet sich ab in unterschiedlichen schriftlichen Mitteilungsblättern der Rektoratsdirektion sowie in Informationsmails an betroffene Zielgruppen. Zudem stehen als Kommunikationswege auch regelmäßige Abteilungssitzungen und Dienstbesprechungen (Rektorat, Organisation und Strategie) zur Verfügung.

Der Bereich Veranstaltungsmanagement wird zentral von der Abteilung Wirtschaft betreut und beinhaltet alle, für eine professionelle Durchführung einer Veranstaltung



erforderlichen Maßnahmen. Der Prozess des Veranstaltungswesens ist ein Schnittstellenprozess unterschiedlichster Organisationseinheiten der PH Steiermark. Zu den Aufgaben für die Organisation, Durchführung und Begleitung zählt neben den Raumreservierungen die Bereitstellung der erforderlichen Infrastruktur auf Basis einer engen Kooperation mit anderen Beteiligten. Dieser Prozess konnte mittlerweile sehr gut an der PH Steiermark etabliert werden und trägt dadurch sehr zum Gelingen eines erfolgreichen Veranstaltungsmanagements bei.

## **7 Hochschule im internationalen Vergleich**

Im Sinne einer steten Qualitätssicherung sieht die PH Steiermark im internationalen Leistungsvergleich in Lehre, Forschung und Organisation einen essentiellen Rückmeldeaspekt.

In den folgenden Kapiteln werden die beiden Aspekte Inklusive Bildung und Pädagogisch-Praktische Studien herausgegriffen und detailliert in Bezug auf ihre internationale Vergleichbarkeit dargestellt. Die Fokussierung auf diese beiden Aspekte im Rahmen dieses Selbstevaluierungsverfahrens begründet sich in einer partizipativ herbeigeführten Entscheidung der Führungskräfte der PH Steiermark und bezieht sich auf zwei Themen, die hinsichtlich der Dauer ihrer Verankerung an der PH Steiermark einen Maximalvergleich darstellen. Die Inklusive Pädagogik hat in der Steiermark und an der PH Steiermark eine langjährige Tradition, aktuell dient die Steiermark auch als eine von drei inklusiven Modellregionen Österreichs. Die Pädagogisch-Praktischen Studien basieren hingegen auf einem neu entwickelten und einzigartigen Konzept, das gerade in der PädagogInnenbildung NEU im Entwicklungsverbund Süd-Ost erstmalig umgesetzt wird.

Der Außenblick internationaler Expertinnen und Experten auf den aktuellen Entwicklungsstand der PH Steiermark in den genannten Bereichen und eine davon abgeleitete Einschätzung betreffend den Status Quo im internationalen Vergleich wird für den weiteren Entwicklungsprozess als sehr gewinnbringend angesehen. Es sollen davon ausgehend darauf aufbauend zentrale Entwicklungsvorhaben definiert und entsprechende Maßnahmen zur Hochschulentwicklung gesetzt werden.

## **7.1 Inklusive Bildung: Behinderung und sprachlich-kulturelle Diversität im Fokus**

Die Qualität einer Einrichtung der PädagogInnenbildung wird ausgehend von internationalen/nationalen und regionalen Entwicklungen in Richtung inklusive Bildungslandschaft und unter Berücksichtigung von globalen Entwicklungen (Migration) zukünftig gerade auch daran zu messen sein, wie es ihr gelingt, Pädagoginnen und Pädagogen auf die Ansprüche der Realität im Hinblick auf professionelles Handeln in einer vielfältigen Bildungslandschaft vorzubereiten. Der Definition der UNESCO (2014) folgend, die das Ziel Inklusiver Bildung darin sieht, allen Menschen „unabhängig von besonderen Lernbedürfnissen, Geschlecht, sozialen und ökonomischen Voraussetzungen“ die gleichen Möglichkeiten zu eröffnen, an qualitativ hochwertiger Bildung teilzuhaben und ihre Potenziale entwickeln zu können, wird bei der vorliegenden Selbstevaluation der Fokus auf sprachliche/kulturelle Diversität und Behinderung gerichtet. Die PH Steiermark sieht sich in allen hochschulischen Aktionsfeldern dazu verpflichtet und stellt sich Inklusive Bildung mit Fokus Behinderung sowie sprachliche/kulturelle Diversität als zentrale Aufgabe der weiteren Hochschulentwicklung der nahen Zukunft.

Die PH Steiermark hat nach eigener Einschätzung den Reformprozess der PädagogInnenbildung NEU seit 2013 und die damit für die Gestaltung der inklusiven Bildung geschaffenen Rahmenbedingungen gut genutzt, um die Qualitätsentwicklung in den og. Handlungsfeldern voranzubringen. Es wurden bei der Standortentwicklung regionale (EVSO), nationale (Beteiligung in Bundeszentren, Arbeitsgruppen) und internationale Entwicklungen berücksichtigt. Insbesondere zu nennen sind hier der Entwicklungsbereich Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung (Entwicklung von Studienangeboten, Curricula), Forschung (Personal) und zugrundeliegende Strukturen (Organigramm: Bundeszentrum für Interkulturalität, Migration und Mehrsprachigkeit/BIMM 2013; Bundeszentrum für Professionalisierung in der Bildungsforschung /BZBF 2015; Institut für Diversität und Internationales 2016, RFDZ für Sprachen und Kulturen seit 2009).

### **7.1.1 Regionale und nationale Rahmenbedingungen**

Zunächst ein Blick auf die schulische Ausgangslage: Von 30.200 Schülerinnen und Schülern mit Sonderpädagogischem Förderbedarf (SPF) im Pflichtschulbereich besuchen laut Statistik Austria im Schuljahr 2013/14 12.100 Schüler/innen Sonderschulklassen und 18.100 Schüler/innen Integrations- bzw. Inklusionsklassen. Das entspricht österreichweit einer Inklusionsquote von 60 %. Weiters zeigt sich, dass von den insgesamt 740.000 österreichischen Schülerinnen und Schülern allgemeiner Schulen (0. – 9. Schulstufe) 128.000 Schüler/innen in Klassen gemeinsam mit zumindest einer Schülerin/einem Schüler mit Sonderpädagogischem Förderbedarf unterrichtet werden (Nationaler Bildungsbericht Österreich 2015, Band 1, S. 96ff).

Die Zahl der Schülerinnen und Schüler mit nichtdeutscher Alltagssprache nimmt in allen Schularten kontinuierlich zu, insbesondere betroffen ist der Pflichtschulbereich: Der Anteil von Kindern mit nichtdeutscher Alltagssprache liegt lt. Nationalem Bildungsbericht 2015 österreichweit im Primarbereich bei ca. 27 % (Vergleichswerte: Wien 56 %; Steiermark 16 %; Primar Sonderschule 31 %; bei gleicher Verteilung auf alle Schulen: von 25 Schülerinnen und Schülern wären 6 bis 7 mehrsprachig), in der Sekundarstufe I bei 24 % (Sonderschule 30 %), in der Sekundarstufe II bei 17 %, der Anteil in Sonderschulen ist noch immer überdurchschnittlich.

Daraus leitet sich der Anspruch der PH Steiermark ab, allen (zukünftigen) Pädagoginnen und Pädagogen insbesondere den Erwerb inklusiver Basiskompetenzen durch ein qualitätsvolles diversifiziertes Bildungsangebot zugänglich zu machen und Schulentwicklungsprozesse im Sinne der Gestaltung einer inklusiven Schule unter Berücksichtigung der entsprechenden themenbezogenen Vorgaben in Bundes- und Landesentwicklungsplänen zu unterstützen. Zur Erreichung dieser Ziele und zur weiteren Erhöhung ihre Leistungsfähigkeit in og. Bereich sieht die PH Steiermark die Weiterentwicklung des Standorts im Sinne einer inklusiven Hochschule als Priorität.

Im Jahr 2008 wurde von Österreich das Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen ratifiziert (BGBl. III Nr. 155/2008). Demnach verpflichtet sich Österreich, Menschen mit Behinderungen die volle Teilhabe an allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens sicherzustellen. Im Bereich der Bildung wurden in Tirol, Kärnten und der Steiermark 2015/16 Inklusiv Modellregionen mit dem Ziel eingerichtet, die inklusive Qualität und den Support an Regelschulen so anzuheben, dass aussondernde Einrichtungen nicht mehr gebraucht werden. Die Landesschulaufsicht der drei Bundesländer wurde beauftragt, qualitätsvolle inklusive Bildungsangebote zu entwickeln. Gemeinsam mit dem Bundesinstitut für Forschung, Innovation und Entwicklung (BIFIE) und dem Bundeszentrum für Inklusive Pädagogik und Sonderpädagogik (BZIB) fungieren die Pädagogischen Hochschulen als Kooperationspartner. Darüber hinaus fühlt sich die Pädagogische Hochschule Steiermark dem Steirischen Aktionsplan zur Umsetzung der Rechte von Menschen mit Behinderung 2012 – 2018 (siehe Anhang 17) verpflichtet, der an den Nationalen Aktionsplan 2012 – 2020 anknüpft, und bringt sich in allen drei Umsetzungsphasen durch die Verantwortungsübernahme von Maßnahmen im Bildungsbereich ein. In diesem Zusammenhang ist auch die „Charta des Zusammenlebens in Vielfalt in der Steiermark“ (2011) (siehe Anhang 18) zu nennen, die ein Zielbild betreffend Grundsätze und Haltungen im Umgang mit Vielfalt und Diversität – geleitet von Offenheit und Inklusion im weitesten Sinn – u. a. für den lebensweltlichen Bereich „Bildung und Erziehung“ formuliert und den Handlungsrahmen für die künftige Integrationsarbeit des Landes Steiermark vorgibt, an deren Umsetzung die PH Steiermark mitwirkt.

## 7.1.2 Bereiche der Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich

Vor dem Hintergrund der angeführten gesellschaftlichen und schulischen Realitäten und der nationalen bzw. regionalen Gegebenheiten sehen wir eine internationale Vergleichbarkeit der PH Steiermark bezogen auf den gewählten Fokus der Selbstevaluation im Bereich der Qualität einer Inklusiven Hochschule in folgenden drei Leistungsbereichen: Ausbildung, Forschung und Strukturen.

### ***Curricula der Lehramtsausbildung der Primar- und Sekundarstufe***

Ausgehend von den Empfehlungen der Expert/innengruppe Inklusive Pädagogik (2012) und der Zielperspektive des Entwicklungsrates (2013) in Hinblick auf professionelle Kompetenzen von Pädagoginnen und Pädagogen ist in Österreich in den Curricula der PädagogInnenbildung NEU sowohl im Lehramt Primar als auch im Lehramt Sekundar Allgemeinbildung und Lehramt Sekundar Berufsbildung der Erwerb von inklusiven Basiskompetenzen vorgesehen. Diese sichern ein umfassendes Verständnis von Inklusion und nehmen alle Diversitätsbereiche in den Blick. Der Umgang mit Diversität und der Vielfalt der Lernenden hinsichtlich Migrationshintergrund, Geschlecht sowie personaler Aspekte wie Behinderung und Krankheit ist für alle Studierenden ein zentraler Ausgangspunkt für den Kompetenzerwerb im Bereich des Wissens, des Handelns und der Haltung und ist inhaltlich in den Bildungswissenschaftlichen Grundlagen, in den Fachwissenschaften und Fachdidaktiken sowie in den Pädagogisch-Praktischen Studien verankert. Darüber hinaus ermöglicht die PädagogInnenbildung NEU die Wahl eines Schwerpunktes (Fokus Behinderung oder Fokus Sprachliche Bildung und Diversität) im Ausmaß von 60 EC im Bachelorstudium Primar bzw. die Wahl der Spezialisierung Inklusive Pädagogik mit Fokus Behinderung anstelle eines zweiten Faches im Bachelorstudium Sekundar im Ausmaß von 95 EC als crosskategoriale Vertiefung. Die kategoriale Vertiefung in einem spezifischen Förderbereich (Sehen, Hören, Motorik, sozial-emotionale Entwicklung) kann im Bereich Lehramt Primar daran anschließend im Rahmen eines Masterstudiums im Umfang von 90 EC erfolgen. Ein entsprechendes Vertiefungsangebot auf der Ebene Master Primar für den Bereich Sprachliche Bildung/Deutsch als Zweitsprache ist in Planung. Aufbauend auf die Spezialisierung Inklusive Pädagogik mit Fokus Behinderung im Bachelorstudium der Sekundarstufe Allgemeinbildung ist im Masterstudium eine Vertiefung zur inklusiven Schulentwicklung, Beratung und inklusionsbezogene Forschung vorgesehen. Im Bereich der Sekundarstufe Berufsbildung gibt es im Anschluss an das Bachelorstudium Duale Berufsausbildung sowie Technik und Gewerbe das Angebot des Masterstudiums Duale Ausbildung: Inklusive Pädagogik.

Die PH Steiermark hat Spielräume des og. nationalen Qualitätsrahmen aus unserer Sicht im Rahmen der Zusammenarbeit im Verbund Süd-Ost gut für die Qualitätsentwicklung (Qualität der Verankerung in Curricula, Angebotspalette) genützt. Unterstützende Strukturen für Inklusive Bildung wurden im Zuge der Curricula-Entwicklung zur

PädagogInnenbildung NEU aufgebaut: Einrichtung einer Entwicklungsgruppe für Inklusive Bildung zur Sicherstellung der Zusammenarbeit von Expertinnen und Experten, Verankerung von Kernkompetenzen zur inklusiven Bildung in allen Curricula, Einbeziehung nationaler Entwicklungen (z. B. Ergebnisse von BZIB/BIMM), Berücksichtigung internationaler Modelle in Hinblick auf inklusive Basisbildung für alle Studierenden (European Agency for Special Needs and Inclusive Education, 2012). Im Bachelorstudium Primar sind sowohl Inklusion mit Fokus Behinderung als auch Inklusion mit Fokus Sprachliche Bildung und Diversität durch jeweils 60-EC-Schwerpunkte verankert. Die Masterstudien bieten die Möglichkeit, sich auf einen Förderbereich zu spezialisieren, eröffnen verschiedene schulische Einsatzmöglichkeiten und entsprechen somit der Forderung von Bologna nach Konsekutivität und Polyvalenz. In Hinblick auf sprachliche und kulturelle Diversität fehlt zurzeit noch ein konsekutives Masterstudienangebot, die Entwicklung eines bundesweiten Rahmencurriculums (Koordination durch BIMM) wurde bereits vom Rektorat der PH Steiermark beauftragt.

Die neuen Studienangebote werden als zentrale Meilensteine der Steigerung der Leistung der PH Steiermark gesehen. Im Bereich sprachlich-kulturelle Bildung ist in der Primarstufe (60 EC) kein internationales Vergleichsmodell bekannt. Auch die Entwicklung eines Masterstudiums für den Bereich Sprachliche Bildung und Diversität für Lehramt/Primar erfolgt erstmalig in Österreich. Allerdings muss ergänzend hinzugefügt werden, dass es zurzeit noch nicht gelungen ist, in den Kerncurricula aller Lehramtsstudien ein Mindestpaket von 8 bis 12 EC zur Basiskompetenz „Sprachliche und kulturelle Bildung im Kontext von Migration“ verpflichtend zu verankern. Diese Verankerung ist ein Ziel der curricularen Weiterentwicklungen in den nächsten drei Jahren. Begleitend werden ab 2016 zwei Forschungsprojekte (siehe auch S. 63) durchgeführt, deren Ergebnisse die Basis für die Überarbeitung der Curricula sowie für die Evaluation der Lehre in Studienschwerpunkten zur sprachlichen Bildung darstellen.

### ***Individuelle Curricula für Studierende mit Behinderung / mit einer anderen Erstsprache als Deutsch***

In Österreich kann an Pädagogischen Hochschulen auf wenig Praxis der Ausbildung sowie Berufspraxis von Pädagoginnen und Pädagogen mit Behinderungen bzw. chronischen Krankheiten zurückgegriffen werden. Begründet ist dies in der bisherigen Hochschulzulassungsverordnung (2007), die als Eignungsvoraussetzungen die grundsätzliche persönliche Eignung, die Kenntnis der deutschen Sprache in Wort und Schrift, die rhythmisch-musikalische und die körperliche Eignung uneingeschränkt vorgab. Dadurch war die Aufnahme von Menschen mit Behinderung und Migrationshintergrund massiv eingeschränkt. Das Hochschulgesetz 2005 in der aktuellen Fassung eröffnet aber nun nach § 51, Abs. 2c die Möglichkeit bei Bedarf Ausgleichsmaßnahmen vorzusehen: „[...] Es ist vom Nachweis jener Eignungskriterien Abstand zu nehmen, die bei Erfüllung der wesentlichen Anforderungen für den angestrebten Beruf aufgrund einer anderen Erstsprache als Deutsch oder einer Behinderung im Sinne

des Bundes-Behindertengleichstellungsgesetzes nicht erfüllt werden können. Bei Bedarf sind sowohl im Rahmen des Eignungsfeststellungsverfahrens als auch im Verlauf des Studiums geeignete Ausgleichsmaßnahmen (z. B. im Sinne des § 63 Abs. 1 Z 7) vorzusehen“. Dieser Passus ermöglicht es ab dem Studienjahr 2015/16 im Entwicklungsverbund Süd-Ost allen Studienbewerberinnen und -bewerbern mit Behinderung, sich um einen Studienplatz zu bewerben und ein Lehramtsstudium nach einem in bestimmten Bereichen individuell angepassten Curriculum zu absolvieren. Für Studierende mit anderen Erstsprachen eröffnet der gesetzliche Rahmen Gestaltungsspielraum betreffend die studienbegleitenden Maßnahmen zur bedarfsspezifischen weiteren Entwicklung bildungssprachlicher Kompetenzen, was gleichzeitig von allen Studierenden als vertiefendes Erweiterungsangebot zur sprachlichen Bildung genutzt werden kann.

Seit 2015/16 studieren im gemeinsam mit den anderen vier Partnerinstitutionen des EVSO am Standort Graz angebotenen Lehramtsstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung neun Studierende mit Behinderungen oder chronischen Krankheiten. Im Bereich der Primarstufe gibt es eine Studierende mit einer chronischen Krankheit, deren Antrag auf ein individuelles Curriculum positiv bearbeitet wurde. Im Sinne der Qualitätsentwicklung und -sicherung werden die notwendigen Maßnahmen dokumentiert und laufend analysiert. Für die Zulassung zu einem Lehramtsstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung 2016/17 haben sich zwei Studierende mit Behinderung angemeldet und diese positiv durchlaufen.

Im Unterschied zur Universität Graz, zu den steirischen Fachhochschulen und Hochschuleinrichtungen in Deutschland gibt es an den Pädagogischen Hochschulen aber noch keine „Zentren für Integriert Studieren“ und keine offiziell vom Bundesministerium für Bildung nominierte und mit Ressourcen ausgestattete/n Inklusionsbeauftragte/n für Belange von Studierenden mit Behinderung oder mit anderen Erstsprachen als Deutsch. An der PH Steiermark kooperiert eine Kollegin mit dem entsprechenden Zentrum der Universität Graz, um Potenziale der Studierenden mit Behinderung zu identifizieren und spezifische Ressourcen (z. B. assistierende Technologien, Organisation von Supportmaßnahmen wie z. B. Schreibassistenz u.v.m.) oder einschlägige Expertisen institutionsübergreifend im gemeinsamen Hochschulraum effizient nutzen zu können.

Seit dem Studienjahr 2015/16 wird im Rahmen des Zulassungsverfahrens erhoben (freiwillige Angabe), welche Studierenden Deutsch nicht als Erstsprache haben (2015/16 von 572 Studienanwärter/innen geben zwölf an, dass Deutsch nicht ihre Erstsprache ist). Etwaige unterstützende Maßnahmen werden nicht zentral vorgegeben, sondern liegen in der Verantwortung der Lehrenden. Der Aufbau diesbezüglicher Unterstützungsstrukturen wäre im Sinne gleichberechtigter Chancenförderung wünschenswert.

## **Forschung**

Bei der Entwicklung evidenzbasierter Aus-, Fort- und Weiterbildung orientiert sich die PH Steiermark u. a. an den Ergebnissen nationaler und internationaler Studien im Bereich der Bildungs- und Professionsforschung. Die in Folge genannten Forschungsprojekte (siehe Anhang 19) zeigen die Forschungsaktivitäten der PH Steiermark der letzten Jahre auf, deren Ergebnisse in die Entwicklung von Curricula der Aus- und Weiterbildung sowie in die Gestaltung inklusiver Bildungslandschaften eingeflossen sind bzw. einfließen. Eine exemplarische Übersicht findet sich im Anhang.

Im Projekt „Qualität in der Inklusion“ (2009 – 2011) in einer steirischen Region standen Qualitätskriterien für inklusiven Unterricht im Mittelpunkt des Interesses, um daraus Erkenntnisse für den Fortbildungsbedarf und zur Wirksamkeit von Fortbildungsangeboten gewinnen zu können. Dieses Projekt fand unter der Verwendung der in diesem Projekt entstandenen Instrumentarien seine Fortsetzung in einem Projekt der Uni Graz, das sich über die ganze Steiermark erstreckte. Von 2011 bis 2014 widmete sich ein Forschungsprojekt dem Thema „Kompetenzen für Inklusive Bildung“. Neben Analysen der aktuellen Rahmenbedingungen und ausgehend vom Profil inklusiver Lehrpersonen wurden Fragebogenerhebungen und leitfadengestützte Expert/inneninterviews durchgeführt, um die Fragen zu beantworten, welche Kompetenzen alle in inklusiven Settings arbeitenden Pädagoginnen und Pädagogen benötigen und welche Kompetenzen Pädagoginnen und Pädagogen erlangen sollen, die sich auf den Differenzbereich Behinderung spezialisieren. Seit 2010 beschäftigt sich ein Forschungsteam mit der Entwicklung von Fördermaßnahmen für Kinder mit cerebraler visueller Verarbeitungsstörung (CVI). Es handelt sich um ein Kooperationsprojekt mit der Technischen Universität Dortmund und widmet sich der Frage der Optimierung von Lernstrategien für Kinder mit CVI sowie der Förderung von sehbehinderten und blinden Jugendlichen durch multisensorische Projekte. Aktuell arbeiten seit 2014/15 zwei Forschungsteams in Kooperation mit dem Bundesinstitut für Innovation, Forschung und Entwicklung (BIFIE) an Fallstudien zur inklusiven Modellregion und zu den Netzwerkprojekten Kindergarten – Schule im Zusammenhang mit umfassender Sprachförderung im erweiterten Schuleingang. In beiden Projekten geht es um fördernde und hemmende Faktoren bei der Implementierung nationaler Bildungsvorhaben. Ab dem Studienjahr 2016/17 kooperiert die PH Steiermark mit der Uni Graz bei der Erstellung einer vom Land Steiermark finanzierten Studie, an der insgesamt vier Länder (Österreich, Deutschland, Schweiz, Holland) beteiligt sind, und die sich den Gelingensbedingungen von inklusivem Unterricht aus der Sicht der unmittelbar Betroffenen (Schüler/innen, Lehrpersonen, Eltern) zuwendet - mit dem Ziel, positive Einstellungen zu identifizieren und daraus fördernde Faktoren für die sozial-emotionale Entwicklung und soziale Partizipation von Schüler/innen mit Behinderung bzw. mit anderen Erstsprachen als Deutsch ableiten zu können. Ein weiteres Kooperationsprojekt mit der Uni Graz ist in Vorbereitung, ebenso finanziert vom Land Steiermark. Geplant ist eine Längsschnittstudie zum Thema Inklusion und Heterogenität vor dem Hintergrund des 30jährigen Jubiläums der schulischen Integration in der Steiermark,

die insbesondere der Frage nachgeht, welches Erfahrungswissen und welche Erfahrungswerte aus der Vergangenheit es gilt in die Zukunft zu transferieren. Als Forschungspartner konnte u. a. Mel Ainscow, der Autor des Index für Inklusion, von der Universität Manchester, gewonnen werden. Die Dauer ist bis 2019 anberaunt.

Im Bereich der sprachlichen und kulturellen Bildung im Kontext von Migration werden ab dem Studienjahr 2016/17 ausgehend von der PädagogInnenbildung Neu Forschungsprojekte durchgeführt, die der Qualitätsentwicklung in den Bereichen Curricula und Umsetzung der Lehre dienen. Das Projekt „Sprachliche Bildung im Kontext von Migration und Mehrsprachigkeit in den Curricula der Primarstufe. Ein kooperatives Forschungsprojekt der PH Oberösterreich, PH Steiermark, PH Tirol und PH Vorarlberg“ (2016 – 2018) erforscht die Positionierung des Themenfelds Sprachliche Bildung im Kontext von Migration und Mehrsprachigkeit in den Curricula der Primarstufe auf Bachelor- und Masterniveau der nationalen Pädagogischen Hochschulen. Die Ergebnisse des Projekts stellen eine themenspezifische Evaluierung der Curricula für die Primarstufe dar und leisten einen Beitrag für die Ableitung von Maßnahmen zur weiteren Qualitätsentwicklung der Curricula betreffend die Verankerung sprachlicher und kultureller Bildung im Kontext von Migration und Mehrsprachigkeit. Aufbauend auf den Ergebnissen dieses Projekts, ist ein Forschungsprojekt zur Evaluation der Umsetzung der Curricula in der Lehre der Studienschwerpunktangebote im Bereich der sprachlichen und kulturellen Bildung im Kontext von Migration und Mehrsprachigkeit in Vorbereitung (2017 – 2019, Kooperation des BIMM mit dem Forum Primar des Entwicklungsverbundes Süd-Ost, unter Beteiligung mehrerer Pädagogischer Hochschulen). Im Projekt „Begabungsförderung als Kinderrecht im Kontext von sprachlicher, ethnischer, sozialer Diversität – Fallstudien an österreichischen Schulen“ (2015 – 2017) liegt ein Fokus darauf, bestehende Maßnahmen zur Begabungsförderung für Lernende mit anderen Erstsprachen als Deutsch im Unterricht zu analysieren.

Die Dissemination der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Erkenntnisse in Form von Publikationen in internationalen Journals und auf wissenschaftlichen Tagungen und Kongressen im österreichischen und europäischen Raum ist ein Indikator für die Relevanz der von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der PH Steiermark durchgeführten Studien im internationalen Forschungskontext. Zudem nehmen Hochschullehrpersonen Aufgaben und Funktionen in der Scientific Community wahr und partizipieren aktiv an nationalen und internationalen Gesellschaften bzw. Sektionen mit Fokus auf Forschung (z. B. ÖFEB, DGfE, CARN).

Die Anfragen an die PH Steiermark in Bezug auf institutionenübergreifende Forschungsprojekte sind sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene im Ansteigen begriffen. Vorerst muss sich die PH Steiermark auf ihre Rolle als Kooperationspartnerin beschränken und kann die führende Rolle nicht selbstverständlich übernehmen und proaktiv Anträge im großen Stil einreichen, da der Handlungsspielraum aufgrund der vorherrschenden Rahmenbedingungen ein sehr eng gesteckter



ist. Es fehlen sowohl tragfähige Strukturen als auch Ressourcen finanzieller und insbesondere personeller Art, weiters die Möglichkeit der zeitnahen Anschaffung und Organisation von Sachmitteln, Medien und aktuellen Programmen (Software) sowie Budgetmittel für Literatur und Testinstrumentarien.

## **7.2 Pädagogisch-Praktische Studien in den Bachelorstudien der Primarstufe und Sekundarstufe Allgemeinbildung**

Im Studienjahr 2015/2016 wurden vom Rektorat der PH Steiermark wesentliche organisatorische Maßnahmen gesetzt, um ein wesentliches Potential der PH Steiermark – nämlich die (schul)praktische Ausbildung der angehenden Lehrerinnen und Lehrer – gut für die Zukunft etablieren zu können. Wesentliche Grundlage für die Konzeption der Pädagogisch-Praktischen Studien, wie sie nun im Rahmen der Lehramtsausbildung Gültigkeit haben, waren Dokumente, Evaluationsergebnisse und Erfahrungen aus den Lernräumen der Schulpraktischen Ausbildung der PH Steiermark seit dem Bestehen der Hochschule (01.10.2007 – 31.09.2015).

Seit dem 1. Jänner 2016 gibt es an der PH Steiermark das Institut für Praxislehre und Praxisforschung. Der Schwerpunkt aller Tätigkeiten dieses Instituts liegt auf der Konzeption, Organisation, Realisierung, Evaluation sowie Weiterentwicklung der Pädagogisch-Praktischen Studien – 3250 Praktikumsplätze im Studienjahr 2016/2017; in weiteren Studienjahren ca. 5500 Studierende – in Kooperation mit dem Landesschulrat für Steiermark, den Praxisschulen und der Karl-Franzens-Universität Graz. Ziel ist die Verknüpfung von bildungswissenschaftlichem, fachlichem und fachdidaktischem Wissen zur Entwicklung von Handlungskompetenz bei den Studierenden sowie die Planung, Evaluation, Analyse, Reflexion und Weiterentwicklung von Unterricht.

Die Effekte der kooperativen Arbeits- und Lerngemeinschaften an den Praxisschulen zwischen im Dienst stehenden Lehrerinnen und Lehrern als an der PH Steiermark ausgebildete Mentorinnen und Mentoren und Lehramtsstudierenden als wesentliches Element der Pädagogisch-Praktischen Studien wird durch einen hohen Anteil an Elementen der Praxisforschung Rechnung getragen. Diese zentralen Aufgabenbereiche werden seit Juni 2016 durch das neugegründete am Institut beheimatete „Zentrum für Pädagogisch-Praktische Studien Graz“ umgesetzt. Als zweiter Schwerpunkt finden die Pädagogisch-Praktischen Studien im Sinne des Professionalisierungskontinuums im Bereich des Berufseinstiegs Anschluss. Die Umsetzung des theoretischen Konzepts der wissenschaftlich reflektierenden Praktikerin bzw. des wissenschaftlich reflektierenden Praktikers stellt den dritten zentralen Schwerpunkt im Institut dar.

Das Institut zählt mit seiner Gründung mit 01.01.2016 zu den jüngsten Organisationseinheiten der PH Steiermark und befindet sich nach wie vor im Aufbau. Diese Pionierphase ist gekennzeichnet durch die kontinuierliche Reflexion sämtlicher Initiativen,

Konzeptionen und Realisierungsmaßnahmen, um den Lehrpersonen von morgen neben der bildungswissenschaftlichen, fachlichen und fachdidaktischen Ausbildung auch eine optimale (schul)praktische Ausbildung zukommen zu lassen und sie auf ihrem Weg zur reflektierenden Praktikerin bzw. zum reflektierenden Praktiker zu begleiten.

### **7.2.1 Bereiche der Leistungsfähigkeit im internationalen Vergleich**

Beim vorliegenden Analysebericht über die Pädagogisch-Praktischen Studien wird auf die Bachelorstudien des Lehramtes für die Primar- und des Lehramtes für die Sekundarstufe Allgemeinbildung eingegangen, deren Curricula mit 01.10.2015 in Kraft traten. Die Lehramtsstudien umfassen fachwissenschaftliche, fachdidaktische, bildungswissenschaftliche und pädagogisch-praktische Elemente.

Die Verankerung der Pädagogisch-Praktischen Studien in den mit dem Studienjahr 2015/16 erstmalig umgesetzten Curricula der Primarstufe und der Sekundarstufe Allgemeinbildung im Entwicklungsverbund Süd-Ost basiert auf dem Bekenntnis zu praxis-situierendem Lernen als einem wesentlichen Element der Lehrerinnen- bzw. Lehrerbildung. Lehrveranstaltungen der Pädagogisch-Praktischen Studien finden in sechs von acht Studiensemestern im Rahmen des Bachelorstudiums statt, die Organisation der pädagogisch-praktischen Lehrveranstaltungen im Rahmen der zukünftigen Masterstudien ist je nach Qualifikationsprofil variabel. Der Anteil der Pädagogisch-Praktischen Studien umfasst in der Primarstufe je nach Umfang des Masterstudiums mindestens 45 EC und in der Sekundarstufe Allgemeinbildung 50 EC.

Folgende Kompetenzen wurden für diesen professionsorientierten Studienbereich definiert und in die Curricula aufgenommen:

- Diagnose- und Beratungskompetenz
- Erziehungskompetenz
- Förderkompetenz
- Kooperationskompetenz
- Selbstkompetenz
- Systemkompetenz
- Unterrichtskompetenz

Im Bereich der Praxisforschung werden in den nächsten Jahren in diesem Zusammenhang Praxisforschungsmethoden von den Studierenden erprobt, um ihren jeweiligen Entwicklungsstand im Bereich dieser Kompetenzen zu erheben.

Die Pädagogisch-Praktischen Studien eröffnen Lehr- und Lernräume im künftigen Berufsfeld Schule und zielen auf die Entwicklung professionellen pädagogischen Handelns ab. Sie ermöglichen die Integration von Praxisbezug und Praxiserfahrungen der

Studierenden in die Ausbildung und bilden eine wichtige Schnittstelle und Klammer zwischen Theorie und Praxis. Orientierungspunkte sind einerseits Berufsfeld und Berufsauftrag von Lehrpersonen, andererseits wissenschaftliche Erkenntnisse zur Professionalisierung der Lehrpersonen. Die Pädagogisch-Praktischen Studien stehen für die Vernetzung einer betreuten Vorbereitung und Planung von Unterricht, einer begleiteten Lehrpraxis an Schulen und einer Reflexion der Aktionen und Erfahrungen im Praxisfeld Schule auf der Basis einer forschenden Grundhaltung.

### ***Konzept und Umsetzung der Pädagogisch-Praktischen Studien im Bachelorstudium Primarstufe***

Das Konzept (siehe Anhang 20) sieht vor, dass ein Praxisteam in der Regel aus zwei bis drei Studierenden, einer Mentorin/einem Mentor – die Lehrer/innen der Praxis-schulen - und einer Praxisberaterin/einem Praxisberater besteht. Die organisatorischen Grundformen sind Tagespraktika und geblockte Formen, in deren Rahmen zwei Studierende desselben Studiengangs Praxiserfahrungen in Einzelverantwortung bzw. im Team machen, die mit der Mentorin bzw. dem Mentor in den anschließenden Besprechungsstunden gemeinsam reflektiert werden. Die jeweilige Praxisgruppe wird von einer Hochschullehrperson als Praxisberater/in begleitet. Darüber hinaus sehen die Pädagogisch-Praktischen Studien vor, dass die Praxisschule semesterweise gewechselt wird und die Pädagogisch-Praktischen Studien in möglichst vielen verschiedenen Schulstufen absolviert werden. Für die Studierenden gilt laut Curriculum eine Anwesenheitspflicht von 100 %.

Im Rahmen eines Orientierungspraktikums an der eingegliederten Praxisvolksschule im zweiten Semester erfolgt ein erstes Erkunden des Praxisfeldes mit anschließender Reflexion im Rahmen der bildungswissenschaftlichen Lehrveranstaltung „Theorie und Praxis des Unterrichts“. Im Zuge dessen wurden die Studierenden um eine Reflexion, z. B. in Hinblick auf die Studienwahlentscheidung gebeten, die der PH Steiermark auch als Evaluationsgrundlage dienen. Wie die Ergebnisse zeigen, waren die meisten Studierenden in hohem Maße von ihrer Berufswahl überzeugt.

Ab dem 3. Semester sind den Pädagogisch-Praktischen Studien eigene Module gewidmet, in die bildungswissenschaftliche Lehrveranstaltungen und Lehrveranstaltungen der Primarpädagogik und -didaktik integriert sind. Diese Module verfolgen Leitthemen, die sowohl in den Modultiteln als auch in den allgemeinen Inhaltsbeschreibungen zum Ausdruck kommen:

- Pädagogisch-praktisches Handeln wahrnehmen, reflektieren, planen und gestalten (3. Semester)
- Pädagogisch-praktisches Handeln professionalisieren und evaluieren (4. und 5. Semester)
- Schule und Unterricht innovieren (6. und 7. Semester)

Die Studierenden machen Unterrichtserfahrungen (einzeln und im Team) und reflektieren diese mit den Mentorinnen bzw. Mentoren und den Praxisberaterinnen und -beratern.

Die Studierenden können ab dem dritten Semester zwischen verschiedenen Schwerpunkten (siehe Kapitel 2.1.2) wählen, um den aktuellen Anforderungen an Schulen professionell gerecht werden zu können. Neben den Rahmenbedingungen, die für alle Schwerpunkte gelten (Beurteilung, Mentorinnen bzw. Mentoren, Praxisberaterinnen bzw. Praxisberater, Abrechnungsmodalitäten), hat jeder Schwerpunkt die Autonomie, Praktika entsprechend der eigenen Anforderungen zu gestalten.

Gelebte Praxisforschung ist im aktuellen Bachelorstudium für die Primarstufe ab dem vierten Semester integraler Bestandteil der Pädagogisch-Praktischen Studien. Mit dem Konzept „Personalisierte Professionalisierung im Schulpraktikum durch Practitioner Research“ (PPS-PR) wurde ein Modell entwickelt, in welchem Selbstreflexion und Forschungsorientierung nicht als widersprüchliche Ziele, sondern als sich ergänzende und befruchtende Elemente beim Erwerb von Theorie- und Praxiswissen, Reflexions-, Forschungs- und Handlungskompetenz gesehen werden. Grundidee des Konzepts ist, dass Studierende ihre Professionalisierung eigenverantwortlich vorantreiben, indem sie ihre eigene Praxis beforschen und weiterentwickeln. Das Konzept PPS-PR zielt auf die Professionalisierung von Studierenden sowie auf die Implementierung forschungsgeleiteter Schulpraktika in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung ab, wobei die Ergebnisse des Praxisforschungsprojekts Grundlagen für die Gestaltung künftiger Praktika sind. Eine Begleitstudie zum Konzept PPS-PR widmet sich der Frage, welche Aspekte Studierende in jenen Teilen ihrer Reflective Papers, die der Reflexion ihrer Praxisforschungsprojekte gewidmet sind, thematisieren. Es zeigt sich, dass der größte Teil der Studierenden die Fokussierung auf einen subjektiv relevanten Schwerpunkt als entwicklungsfördernd beschreibt. Die Daten der Studie lassen ferner auf eine Steigerung der Forschungskompetenz im Laufe der Durchführung von Praxisforschungsprojekten schließen. Hinsichtlich der Entwicklung von Handlungskompetenz lässt die Analyse der vorliegenden Ergebnisse den Schluss zu, dass sich im Rahmen der Durchführung von Praxisforschungsprojekten Entwicklungsschritte hinsichtlich der Planung und Gestaltung von Unterricht ergaben. Es kann daraus geschlossen werden, dass Studierende nach Durchführung der Praxisforschungsprojekte auf Fortschritte bezüglich ihrer Reflexions- und Handlungskompetenz verwiesen, was wiederum mit zunehmender Professionalisierung in Zusammenhang gebracht werden kann.

Im Bachelorstudium Primarstufe lernen alle Studierenden ab dem fünften Semester ein inklusives Praxissetting kennen, um die entsprechenden Kompetenzen zu erwerben.

## ***Konzept und Umsetzung der Pädagogisch-Praktischen Studien im Bachelorstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung***

Zur Entwicklung eines gemeinsamen Umsetzungskonzeptes für den EVSO wurde eine institutionsübergreifende Arbeitsgruppe eingesetzt, in der sowohl auf die Erfahrungen der Karl-Franzens-Universität Graz als auch der PH Steiermark rekurriert wurde und auch Mitglieder der Studierendenvertretung als kritische Resonanzgeber eingebunden waren. Die Arbeitsgruppe erstellte unter Einbeziehung diverser Evaluationsberichte, der einschlägigen Fachliteratur und der Erfahrungen eine Konzeptvorlage, welche mit Mentorinnen bzw. Mentoren, Schulleitungen, Vertreter/innen der Schulaufsicht aller Schularten der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der ÖH diskutiert und adaptiert wurde. Dieser partizipative Zugang ist ein zentrales Merkmal der Entwicklung der Pädagogisch-Praktischen Studien am Standort Graz, dessen Umsetzung ausschließlich am Zentrum für PPS verortet ist. Folgende handlungsleitende Prinzipien wurden diesbezüglich formuliert:

- enge Zusammenarbeit zwischen Forschenden, Lehrenden und Lernenden an Ausbildungsinstitutionen und Praxisschulen
- hohe Relevanz der Triade Lernen in der Praxis – Mentoring – Praxisberatung: acht Fachpraktika des Bachelor- und des Masterstudiums, sofern es die Fächerkombination bzw. die jeweilige gewählte Spezialisierung und die organisatorischen Möglichkeiten zulassen, verpflichtend an unterschiedlichen Schultypen der Sekundarstufe zu absolvieren (Allgemeinbildende Höhere Schulen - AHS, Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen - BMHS, Neue Mittelschulen - NMS)
- Besprechungsstunden der Mentorinnen bzw. Mentoren mit den Studierenden als wesentlicher Empowerment-Faktor für Studierende gem. eines personenzentrierten Ansatzes

Was das Bachelorstudium betrifft, erfolgt der Erwerb von spezifischen berufsbezogenen Kompetenzen und Fähigkeiten in folgenden acht Lernräumen:

- 1 Orientierungspraktikum mit dem Ziel der Berufswahlüberprüfung
- 6 Fachpraktika bzw. Spezialisierungspraktika
- 1 Forschungspraktikum

Auch das Konzept für die Sekundarstufe Allgemeinbildung (siehe Anhang 21) sieht im zweiten Semester ein erstes Erkunden des Praxisfeldes, konkret fachunabhängig für alle Studierenden in Neuen Mittelschulen, im Rahmen eines Orientierungspraktikums vor (SS 2016: 618 Studierende bei 168 Lehrerinnen und Lehrern an NMS). Auch dieses Orientierungspraktikum wird durch die Lehrveranstaltung „Theorie und Praxis des Unterrichts“ begleitet, welche parallel dazu stattfindet. Die begleitende Evaluation führte zu denselben Ergebnissen wie in der Primarstufe.

Ab dem vierten Semester starten die Fachpraktika im Rahmen des Bachelorstudiums für Sekundarstufe Allgemeinbildung. Sofern es die Fächerkombination bzw. die jeweilige gewählte Spezialisierung und die organisatorischen Möglichkeiten zulassen, sind sie verpflichtend an unterschiedlichen Schultypen der Sekundarstufe Allgemeinbildung zu absolvieren: Allgemein Bildende Höhere Schulen, Berufsbildende Mittlere und Höhere Schulen, Berufsschulen sowie Neue Mittelschulen. Im Sinne einer inhaltlichen Fundierung und Weiterentwicklung des Konzepts erfolgen regelmäßige institutionenübergreifende Austauschtreffen zwischen Fachdidaktikerinnen und -didaktikern sowie Lehrenden der bildungswissenschaftlichen Grundlagen, um so, die in den Praktika gelebte Verschränkung auch durch professionellen Austausch abzusichern. Das Forschungspraktikum ist im Rahmen des neuen Curriculums Sekundarstufe Allgemeinbildung im siebten Semester zu absolvieren. Das konkrete Konzept basiert auf Erfahrungen der Karl-Franzens-Universität mit Forschungspraktika in den Diplomstudien und befindet sich gerade in der Konkretisierungsphase.

### ***Internationale Schulpraktika für alle Lehramtsstudierenden***

Die Pädagogische Hochschule Steiermark nimmt seit über 20 Jahren am Erasmus Hochschulbildungsprogramm der Europäischen Kommission, mit aktuell 60 internationalen Partnerhochschulen teil. Diese Möglichkeit im Ausland zu studieren und an Praktika an Schule zu absolvieren, wurde bislang von ca. 30 Studierenden/Studienjahr in Anspruch genommen.

### ***Aus-, Fort- und Weiterbildung der Mentorinnen und Mentoren***

Im Zuge der Implementierung der PädagogInnenbildung NEU wurde auch ein neues Konzept für die Professionalisierung der Mentorinnen und Mentoren, mit dem Ziel einer gemeinsamen Ausbildung und der Integration diverser bestehender Formate in Form von Anerkennungen, in Auftrag gegeben. Dieses soll Lehrerinnen und Lehrer für die beruflichen Aufgaben und Anforderungen als Mentorin bzw. Mentor sowohl in der Ausbildung im Rahmen der Pädagogisch - Praktischen Studien als auch im Bereich der Induktionsphase (Berufseinstieg) qualifizieren und für ihre Beratungstätigkeit vorbereiten bzw. in dieser unterstützen.

Interessierte können sich Schritt für Schritt nach einem „Baukastensystem“ qualifizieren. Ziel ist es, berufs begleitend die gesetzlich ab 2029/30 vorgeschriebenen 60 EC zu erlangen. Die Durchlässigkeit von Bildungsangeboten im Kontext von Mentoring im Sinne einer gegenseitigen Anrechenbarkeit von Studien und Studienteilen ist sicherzustellen. Die Inhalte orientieren sich an den gegenwärtigen und zukünftigen Herausforderungen und Aufgaben, die an Mentorinnen und Mentoren als auch an Mentees gestellt werden. Weiters dienen die Erfahrungen der fünf durchgeführten Durchgänge des „Basislehrgangs für Praxisberater/innen und Praxislehrer/innen“ als richtungsweisende Elemente bei der Konzeption und Realisierung der Qualifizierungsangebote in der Weiterbildung.

## 8 Kritische Selbsteinschätzung, Resümee

Abschließend gilt es, die in den vorangegangenen Kapiteln dargestellten Bereiche einer kritischen Selbsteinschätzung zu unterziehen und handlungsleitende Maßnahmen abzuleiten. Um einen umfassenderen Blickwinkel einnehmen zu können, wurde die Projektleitung vom Rektorat beauftragt, unter den Institutsleiterinnen und -leitern eine SWOT-Analyse hinsichtlich der Leitfragen durchzuführen. Diese Maßnahme ermöglichte den Führungskräften, ihre Sichtweisen zu allen Evaluierungsaspekten einbringen zu können und so wurde PH-intern eine weitere Reflexionsebene angesprochen. Diese abschließende Reflexion des Rektorats fußt somit auf mehreren Grundlagen, dem von den hausinternen Expertinnen und Experten verfassten Aspekten des Selbstevaluierungsberichts, den Ergebnissen der SWOT-Analyse sowie der daraus abgeleiteten Interpretation in Hinblick auf abzuleitende, handlungsleitende Qualitätsentwicklungsmaßnahmen.

### *Erreichung der Ziele nach Maßgabe des ZLP*

Der Ziel- und Leistungsplan wird, wie in Kapitel 3.1 beschrieben, an der PH Steiermark in einem partizipativen Prozess erarbeitet und gewährleistet somit hohe Identifikation der Führungskräfte mit den hier verankerten Zielen, die sich in Folge in den Zielen der einzelnen Organisationseinheiten widerspiegeln. Was als sehr positiv gesehen wird, ist das Monitoring der Zielerreichung auf unterschiedlichen Ebenen, u. a. in Klausuren mit allen Führungspersonen bzw. in jährlichen internen Dokumentationen des Zielerreichungsgrades. Auf diese Weise wird eine hohe Partizipation und Identifikation mit den Strategien und Maßnahmen der PH Steiermark erreicht.

In Zukunft ist der Informationsfluss zwischen der Führungsebene und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern jeder Organisationseinheit zu standardisieren (Ziele ZLP, Strategiepapiere, etc.), um die Bedeutung und den Wert für die Weiterentwicklung der Gesamtorganisation bewusst zu machen. Das konkrete Monitoring stellt das Rektorat vor große Herausforderungen, da die zur Verfügung stehenden Instrumente teilweise unterschiedliche Ergebnisse liefern. PH-Online, das an den meisten Hochschulen verwendete Campus-Management-System, ist ein Organisationsprogramm für Lehre, und damit für Controlling nur eingeschränkt geeignet. Zusätzlich erschweren die Abweichungen zwischen Studienjahr (Oktober – September) und Budgetjahr (entspricht einem Kalenderjahr) sowie die unterschiedliche Datenlage aus PH-Online und SAP den Prozess.

Mit zunehmender Autonomisierung werden der Ziel- und Leistungsplan und die damit verbundenen Abstimmungsgespräche mit dem BMB immer mehr an Bedeutung gewinnen. Schwerpunkte, Neuausrichtungen werden im Haus erarbeitet, mit dem zuständigen Ministerium abgestimmt und verbindlich vereinbart, damit diese an der Hochschule nachhaltig verankert werden können. Eine Gefahr besteht jedoch darin,

dass der ZLP als einziges Instrument der Weiterentwicklung der Hochschule gesehen wird und somit zu viele Ressourcen für die Erstellung des ZLP hausintern gebunden werden, die an anderer Stelle fehlen.

### **QM-System und Evaluierungsmaßnahmen**

Die PH Steiermark hat in den Jahren 2012 – 2016 kontinuierlich Qualitätsentwicklung betrieben und eine Reihe von Qualitätsverbesserungsprojekte für die Neugestaltung von Zielen, Strukturen, Prozessen und Produkten gesetzt, die zu konkretem Output führten und als Basis für die Weiterentwicklung der Qualität dienen sollen.

Die folgende Tabelle gibt exemplarisch einen Überblick über Maßnahmen in diesen vier Bereichen:

<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standards für Kernaufgaben: Durchführung von Zielformulierungsinitiativen in Form von Jahresprojekten zur Formulierung von Standards, wie z.B. der Formulierungsprozess „QiF –Qualität in der Fortbildung“</li> <li>• <i>Strategien für profilbildende Themenbereiche</i>: Beauftragung von Strategiepapieren in den für die PH Steiermark wesentlichen Expertisen für die Pädagog/innenbildung</li> </ul>
<b>Strukturen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Entwicklungsverbund Süd-Ost</i>: Gründung einer neuen Kooperationsstruktur für die Trägerschaft gemeinsamer oder aufeinander abgestimmter Lehramtsstudien durch die Zusammenarbeit mit sieben Kooperationspartnern</li> <li>• <i>Organigramm</i>: Restrukturierung der PH Steiermark, um den neuen Herausforderungen in der Pädagog/innenbildung optimal begegnen zu können</li> <li>• <i>Fachbereiche</i>: Implementierung von domänenspezifischen Fachbereichen als neue Qualitätsentwicklungsstruktur zur Sicherstellung des inhaltlichen Diskurses der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler</li> </ul>
<b>Prozesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Neue Verfahren zur Personalentwicklung</i>: Implementierung eines Berufungsverfahren oder Jahresprojekte der internen Schulung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wie z.B. den Lehrgang „Praxisforschung“</li> <li>• <i>Mitgliedschaft in Netzwerken</i>: Institutionalisierung der Vernetzung in internationalen, nationalen und regionalen Netzwerken oder Gremien zum Zwecke der Steuerung oder Qualitätsentwicklung, wie z. B. in der Steirischen Hochschulkonferenz, in der Steuergruppe der Pädagog/innenbildung des BMB und des BMWFW, im Forum Primar (regionales Qualitätsentwicklungsnetzwerk zur Weiterentwicklung der Primarstufe), im PBNet des EVSO (regionales Qualitätsentwicklungsnetzwerk zur Weiterentwicklung der Sekundarstufe) sowie in diversen anderen Arbeitsgruppen</li> </ul>
<b>Produkte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Neue Curricula</i>: vollständige Erneuerung des Bildungsangebots in den Lehramtsstudien durch die Entwicklung neuer Curricula sowohl in der Primarstufe als auch in der Sekundarstufe Allgemeinbildung und Berufsbildung</li> </ul>

Tabelle 12: Ziele, Strukturen, Prozesse und Produkte im Qualitätsentwicklungsprozess der PHSt



Hausintern gibt es ein Zentrum für Qualitätsmanagement, welches derzeit jedoch unbesetzt ist. Dies führt an manchen Stellen zu Unklarheiten und fehlenden Verantwortungen. Das gegenständliche Audit ist ein Anstoß, um das QM der PH Steiermark neu aufzusetzen und an den neuen Organisationsplan anzuknüpfen, indem das bestehende QM-System den aktuellen Anforderungen angepasst und somit neu aufgesetzt wird. Der partizipative Prozess führt nicht zu punktuellen Setzungen von Maßnahmen, sondern zu einer prozesshaften Qualitätsentwicklung und zu einem gemeinsamen Verständnis in mehreren Bereichen (z. B. Prozesse). Ein vordringliches Anliegen ist die Erstellung und Implementierung neuer Evaluierungsinstrumente für die Lehre.

### ***Zweckmäßigkeit, Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen***

Durch den neuen Organisationsplan entsprechend den Anforderungen PädagogInnenbildung NEU wurden OE-übergreifende Kommunikationsstrukturen geschaffen, die eine intensive Auseinandersetzung aller Führungskräfte in vielfältigen Bereichen gewährleisten. Dies führt auch zu einer klimatischen Verbesserung unter den Führungskräften sowie verbessertem Wissensmanagement auf dieser Ebene. Als erster deutlicher Effekt ist eine Minimierung des „Grabens“ zwischen Lehrenden der Ausbildung sowie der Fort- und Weiterbildung zu beobachten.

Trotz des großen Aufwands für die Abstimmungen und institutionalisierte Kommunikationen kommt es zu Überschneidungen und Unklarheiten in den Zuständigkeiten. In weiterer Folge führt dies zu Unsicherheiten: Wer kann/darf/muss was, wann, wie und wo weitergeben, delegieren und entscheiden? Wir benötigen ein systematisiertes und vor allem dokumentiertes internes Informations- und Kommunikationsmodell. Weiter überdacht werden muss darüber hinaus das Informations- und Wissensmanagement entsprechend den Prinzipien einer Matrixstruktur.

### ***Zweckmäßigkeit, Effizienz der Verwaltung***

Das Verwaltungspersonal der PH Steiermark verfügt über hohe Kompetenz in der administrativen Umsetzung sämtlicher Tätigkeitsbereiche und sieht sich als serviceorientierte Schnittstelle zu den diversen Beteiligengruppen. Die umfassenden Veränderungen, einerseits bedingt durch die Implementierung der PädagogInnenbildung NEU und andererseits durch den neuen Organisationsplan der PH Steiermark, erfordern eine Anpassung zahlreicher Prozesse. Ebenso wesentlich sind adäquate Informations- und Kommunikationsstrukturen, um einen qualitätsvollen Studienbetrieb und die Qualität und Effizienz der Verwaltung sicherstellen zu können. Dieser Prozess wurde erfolgreich in die Wege geleitet, bedarf jedoch noch weiterer Schritte. Die PH Steiermark steht diesbezüglich vor der besonderen Herausforderung, die Position der Rektoratsdirektorin/des Rektoratsdirektors mit Februar und im August 2017 die Leitung der Wirtschaftsabteilung neu besetzen zu müssen.

In Hinblick auf die seitens des BMB geplante Autonomie der Pädagogischen Hochschulen kommen darüber hinaus in den nächsten Jahren gerade auf die Verwaltung

große Aufgaben zu. Um diese erfolgreich meistern zu können, bedarf es einer Personalaufstockung durch hochqualifizierte Mitarbeiter/innen sowie zielgerichteten Weiterbildungsmaßnahmen bei den bestehenden Verwaltungskräften.

### ***Internationaler Vergleich – Inklusive Bildung***

Aufgrund der hohen Expertise der Lehrenden ist die Inklusive Pädagogik in allen Lehramtscurricula in den Bildungswissenschaftlichen Grundlagen, im Schwerpunkt der Lehramtsstudien für Primarpädagogik und für Sekundarstufe Berufsbildung sowie in der Spezialisierung für das Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung sehr gut verankert. Darüber hinaus gibt es in diesem Bereich zahlreiche Forschungsinitiativen an der PH Steiermark. Ein expliziter Schwerpunkt wird dabei auf den Fokus Behinderung gelegt. Das ermöglicht den Aufbau einer noch höheren Expertise in diesem speziellen und wichtigen Bereich. So kann die PH Steiermark Vorreiterin, Trendsetterin und Mitentwicklerin neuer Strukturen (z. B. Inklusive Modellregion Steiermark) sein. In Zukunft werden Initiativen gesetzt, um Expertisen zu andere Diversitäten auszubauen.

Aus diesem Bereich resultieren für die Verantwortlichen der PH Steiermark folgende Fragestellungen, deren Beantwortung für die Weiterentwicklung des inklusiven Bereichs als bedeutend erachtet wird:

- Welche zwei vorrangigen Entwicklungsziele soll die PH Steiermark verfolgen, um sich im internationalen Vergleich zu verbessern?
- Gibt es abseits darüber hinaus relevante internationale Modelle, an denen sich die PH Steiermark in der Weiterentwicklung in diesem profilbildenden Schwerpunkt orientieren könnte?
- Welches Modell für die Zulassung von bzw. das Setzen von Begleitmaßnahmen für Studierende mit anderen Erstsprachen als Deutsch könnte die PH Steiermark bei der weiteren Entwicklung in Hinblick auf eine interkulturelle Öffnung der Institution unterstützen?
- Welches Modell für die Beschäftigung von Hochschullehrpersonen mit Behinderung/mit anderen Erstsprachen als Deutsch ist beispielgebend für eine Inklusive Hochschule?
- Gibt es einen relevanten Aspekt, der in diesem Bereich übersehen wird – im Sinne eines „blinden Flecks“?

## ***Internationaler Vergleich – PPS***

An der PH Steiermark wurde ein zukunftsweisendes Praxiskonzept für Studierende aller Lehrämter entwickelt. Die PH Steiermark ist aufgrund anerkannter Expertise einziger Anbieter der Schulpraxis am Standort Graz. Im Fokus steht das Bild des reflektierenden Praktikers/der reflektierenden Praktikerin.

Eine große Stärke der Hochschule liegt in der Vernetzung der beteiligten Personen und Systeme (Studierende, Lehrende an Schulen und an der Hochschule, Schulleiter/innen, Schulaufsicht, Verantwortliche im Landesschulrat, im Land Steiermark, im EVSO und im BMB). Ein besonderes Augenmerk wird auf die Vernetzung der Inhalte der Lehrveranstaltungen sowie der Lehrenden am Standort Graz gelegt. Damit wird sichergestellt, dass die Studierenden auch einen Einblick auf das Gesamtsystem bekommen.

Das von der PH Steiermark entwickelte PPS-Konzept hat laut Aussagen des BMB sowie des Qualitätssicherungsrats Modellcharakter und ist Trendsetter für andere PPS-Konzepte in Österreich. Nichtsdestotrotz tauchen auch in diesem Bereich Fragen auf:

- Wie können die dargestellten PPS-Konzepte in Hinblick auf ein möglichst optimales Empowerment der Studierenden bewertet werden?
- Im Laufe des Studiums werden an der PH Steiermark sowohl Tagespraktika als auch geblockte Praktika angeboten, wobei die Form in Abhängigkeit von der Zielsetzung des Praktikums gewählt wird und adäquate Betreuungsformate angeboten werden. Welche wirksamen Praktikumsformate gibt es, die neben jenen an der PH Steiermark durchgeführten umgesetzt werden und gute Ergebnisse in Bezug auf die Kompetenzentwicklung der Studierenden zeigen?
- Welche Kompetenzen, die in Praktika erworben werden müssen, erscheinen besonders wichtig? Worauf soll besonderes Augenmerk gelegt werden?
- Laut den entsprechenden Curricula für Mentorinnen und Mentoren sind folgende Kompetenz- und Inhaltsbereiche vorgesehen: Professionsverständnis für Lehrer/innen, Rolle von Mentorinnen und Mentoren (Pädagogische Professionalität, Mentoring), Kommunikation und Interaktion, Begleiten und Beraten (Coaching), Lehren und Lernen in einem Schwerpunktbereich (Lehren und Lernen), Spezialisierung und Masterthesis (Wissenschaftliches Arbeiten) und vertiefende Spezialisierung(en). Gibt es weitere Kompetenz- und Inhaltsbereiche, die in eine Ausbildung der Mentorinnen und Mentoren von morgen unbedingt noch einfließen müssen?

- Welche weiteren Themen der Praxisforschung erscheinen aufgrund der Analyse unserer Tätigkeiten für das Ziel „Aus der (Praxis)Forschung für die Praxis“ relevant? Welchem Thema sollte in Zukunft Priorität eingeräumt werden?

## 9 Abschlussbemerkungen

Die im historischen Kontext als „Jahrhundertprojekt“ zu betrachtende Umstrukturierung der Lehrer/innenbildung in Österreich verlangt den lehramts anbietenden tertiären Institutionen viel ab. Der aktuelle Stand der Entwicklung mit der gut funktionierenden Kooperation zwischen den Hochschulen und den Universitäten im Südosten Österreichs ist dem hohen Arbeitseinsatz der beteiligten Menschen zu verdanken und lässt eine höhere Qualität der Lehrer/innenbildung erwarten. Die Reform forderte eine völlige Neuorientierung der Hochschullehrpersonen in ihrem Selbstverständnis als Lehrer/innenbildner/innen. Ein neues Dienstrecht und die vollständige Neuentwicklung aller Lehramtsstudien unter Mitarbeit von ca. 350 Personen aus acht unterschiedlichen Institutionen sowie die ebenso vollständige Umstrukturierung der Organisation PH Steiermark inkl. des Aufbaus von institutionsübergreifenden Kooperationsstrukturen ist viel „Change“ auf einmal. Dieser wird noch lange nachwirken. Die erfolgreiche Umsetzung ist unserer Einschätzung nach u. a. folgenden Aspekten zu verdanken:

- der grundsätzlich sehr guten Neukonzeption der Lehrer/innenbildung durch diverse österreichweite Expert/innengruppen im Vorfeld
- der nach anfänglichen Stolpersteinen implementierten kontinuierlichen dialogischen Begleitung durch das Bildungs- und Wissenschaftsministeriums in einer Steuergruppe (AG Recht) bestehend aus Vertreter/innen der Universitäten und Hochschulen
- der zum damaligen Zeitpunkt bestehenden „traditionsreichen“ Kooperation der PH Steiermark mit der Universität Graz
- dem allgemein-politischen konstruktiven Kooperationsklima in unserem Bundesland (Stichwort Reformpartnerschaft) und einer positiven Haltung gegenüber der überregionalen Zusammenarbeit
- dem grundsätzlich respektvollen und wertschätzenden Umgang der neun steirischen öffentlichen und privaten Hochschulen und Universitäten untereinander (Steirische Hochschulkonferenz)

- der Innovations- und Einsatzbereitschaft des Lehr- und Verwaltungspersonals für die Neudefinition des Lehrer/innenberufs als vollakademische Profession

Auf dieser Basis war den Hochschulen und Universitäten in der Steiermark von Anfang an klar, dass sie die gesetzlichen Vorschriften nicht nur ihretwegen umsetzen würden. Ganz im Gegenteil waren sie schon lange auf dem Weg und die Gesetzeswerdung ein Rahmen, der ermöglichte, was man selbst wollte. Der Qualitätsgedanke aber auch die erhoffte Bündelung der Stärken waren wesentlicher Motor für die Kooperationsaktivitäten und die Gründung des Entwicklungsverbunds Süd-Ost – letztlich dann sogar zwischen den drei Bundesländern Steiermark, Kärnten und Burgenland.

Die derzeitige Aussicht auf die Autonomisierung der Pädagogischen Hochschulen lässt nun noch größere Selbständigkeit, Entscheidungsfreiräume und Verantwortung erwarten, was unsererseits sehr begrüßt wird.

Abschließend ist anzumerken, dass es der intrinsischen Motivation und dem überaus großen Einsatz aller Hochschullehrpersonen sowie Mitarbeiter/innen der Verwaltung zu verdanken ist, dass die PH Steiermark einen so erfolgreichen Weg ging. Das durch die 45 Führungspersonen entwickelte neue Motto „Lernen. Lehren. Forschen. Wir gestalten Bildungszukunft!“ drückt den Qualitätsgedanken und Gestaltungswillen der PH Steiermark sehr gut aus.

## 10 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Studierendenzahlen Primarstufe an der PH Steiermark	14
Tabelle 2: Entwicklung der Studierendenzahlen Sekundarstufe Allgemeinbildung im EVSO am Standort Graz.....	14
Tabelle 3: Entwicklung der Studierendenzahlen Sekundarstufe Berufsbildung an der PH Steiermark .....	14
Tabelle 4: Entwicklung der Studierendenzahlen in der Fort- und Weiterbildung.....	14
Tabelle 5: Personalzahlen der PH Steiermark, Stichtag jeweils 05.12.d.J. ....	15
Tabelle 6: Akademisches Profil der MA inkl. Entwicklung lt. ZLP.....	16
Tabelle 7: Übersicht Teilnahme Mobilitätsprogramme .....	16
Tabelle 8: Prozess Neukonzeption Evaluierung des Lehrangebots an der PH Steiermark.....	25
Tabelle 9: Organisationsstruktur der PH Steiermark.....	40
Tabelle 10: Übersicht Verwaltungsabteilungen der PH Steiermark.....	50
Tabelle 11: Übersicht Beschäftigungsverhältnisse .....	53
Tabelle 12: Ziele, Strukturen, Prozesse und Produkte im Qualitätsentwicklungsprozess der PHSt.....	72

## 11 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm der PH Steiermark.....	13
Abbildung 2: Struktur ZLP 2016 – 2018.....	18
Abbildung 3: Institute und ihr Zusammenwirken.....	42

## 12 Abkürzungsverzeichnis

AAU	Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
AB	Allgemeinbildung
AG	Arbeitsgemeinschaft
BB	Berufsbildung
BIFIE	Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovation & Entwicklung des österreichischen Schulwesens
bildok	Bildungsdokumentation des Bundesministeriums für Bildung
BIMM	Bundeszentrum für Interkulturalität, Migration und Mehrsprachigkeit
BKA	Bundeskanzleramt
BMB	Bundesministerium für Bildung
BZBF	Bundeszentrum für Professionalisierung in der Bildungsforschung
DB	Dienstbesprechung
DEMI	Darstellung-Entscheidung-Mitarbeit-Information (Adonis Fachbegriff)
DZ	Dienstzugeteilte Lehrperson
EC	European Credits
EVSO	Entwicklungsverbund Süd-Ost
HEV	Hochschul-Evaluierungsverordnung
HG	Hochschulgesetz
JR	Joanneum Research
KFUG	Karl-Franzens-Universität Graz
KPHG	Kirchliche Pädagogische Hochschule Graz
KUG	Kunstuniversität Graz
LSR	Landesschulrat für Steiermark
MA	Mitarbeiter/innen
MV	Mitverwendungen
OE	Organisationseinheit
ÖH	Österreichische Hochschüler/innenschaft
PH	Pädagogische Hochschule
ph1	Einstufung Vertragshochschulprofessor/in
PH1	Einstufung Hochschulprofessor/in beamtet
ph2	Einstufung Vertragshochschullehrperson
PH2	Einstufung Hochschullehrperson beamtet
ph3	Einstufung Vertragshochschullehrperson
PH3	Einstufung Hochschullehrperson beamtet
PHB	Pädagogische Hochschule Burgenland
PHK	Pädagogische Hochschule Kärnten
PHSt	Pädagogische Hochschule Steiermark
PNMS	Praxis-Neue Mittelschule
PPS	Pädagogisch Praktische Studien
PVS	Praxisvolksschule
QiF	Qualität in der Fortbildung
RFDZ	Regionales Fachdidaktikzentrum

SQA	Schulqualität Allgemeinbildung
SS	Sommersemester
TUG	Technische Universität Graz
VBÄ	Vollbeschäftigungsäquivalent
WS	Wintersemester
ZBF	Zahlstellenbuchführung
ZLP	Ziel-Leistungs-Plan

## 13 Anhänge

- 01 Führungskommunikation an der PH Steiermark
- 02 Bildungs- und Wissensbilanz 2014/15
- 03 Ziel-Leistungsplan 2014/15 – 2016/17
- 04 Ziel-Leistungsplan 2016 – 2018
- 05 Controllingbericht ZLP
- 06 Mitteilungsblatt 13 vom 30.03.2015
- 07 Kennzahlenbericht Studienjahr 2013/14 und 2014/15 gem. § 4 HEV
- 08 OE-Selbstevaluierung an der PH Steiermark
- 09 Evaluationsbericht PädagogInnenbildung NEU EVSO
- 10 Lehrkompetenzmodell für den Steirischen Hochschulraum
- 11 Lehreplanungsprozess in der Ausbildung intern
- 12 Lehreplanungsprozess Sekundarstufe Allgemeinbildung am Standort Graz
- 13 Konzept Fachbereiche
- 14 Qualitätskriterien Lehrende EVSO
- 15 Lehreplanungsprozess in der Fortbildung
- 16 Lehreplanungsprozess in der Weiterbildung/Lehrgänge
- 17 Steirischer Aktionsplan zur Umsetzung der Rechte von Menschen mit Behinderung 2012 – 2018
- 18 Charta des Zusammenlebens in Vielfalt in der Steiermark
- 19 Forschungsprojekte, Disseminations- und Publikationsleistungen im Bereich Inklusive Bildung
- 20 Pädagogisch-Praktische Studien im Bachelorstudium Primarstufe
- 21 Pädagogisch-Praktische Studien im Bachelorstudium Sekundarstufe Allgemeinbildung