



Pädagogische
Hochschule
Steiermark

QUALITÄTSMANAGEMENTSTRATEGIE

der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Rektorat der PH Steiermark, März 2022

Rektoratsbeschluss zur V1: 22.03.2022



Inhalt

Präambel.....	3
1. Funktion des Qualitätsmanagements.....	4
2. Ziele des Qualitätsmanagements	4
3. Qualitätsmanagemodell der PH Steiermark	4
4. Akteur*innen im QM-System	6
5. Basisdokumente zum Qualitätsmanagement.....	6
6. Qualitätsbereiche.....	7
6.1 Governance	7
6.2 Ressourcen.....	11
6.3 Studium und Lehre	12
6.4 Forschung und Entwicklung.....	15
6.5 Beratung und Begleitung.....	17
6.6 Eingegliederte Praxisschulen.....	19
6.7 Verwaltung	20
Quellen.....	21

© Rektorat der Pädagogischen Hochschule Steiermark

Qualitätsmanagementstrategie

Elisabeth Amtmann, Elke Knoll, Brigitte Pelzmann

Graz, März 2022

Präambel

Die Pädagogische Hochschule Steiermark (PH Steiermark) gehört zu den größten öffentlichen tertiären Institutionen der Pädagog*innenbildung Österreichs und leistet einen maßgeblichen Beitrag zur Weiterentwicklung des österreichischen Bildungswesens. Als professionsbildende Hochschule bildet sie Pädagog*innen aus, fort und weiter und berät Schulen, andere Bildungseinrichtungen und Bildungsnetzwerke bei ihrer Qualitätsentwicklung. Ihre Kernaufgaben sind deshalb berufsfeldbezogene Lehre, Forschung und Beratung.

Zur bestmöglichen Theorie-Praxis-Verschränkung werden neben den wissenschaftlich orientierten Instituten und Zentren zwei Praxisschulen geführt. Diese dienen neben dem grundlegenden Selbstverständnis als qualitativ hochwertiger Lernort für Schüler*innen im Sinne von Modell- und Forschungsschulen auch als Orte der Praxisvermittlung für die Lehrer*innenbildung. Die intensive Auseinandersetzung mit der Qualität von Bildung und den damit in Verbindung stehenden Werten, Zielen, Strukturen und Prozessen sowie das stete Bestreben, diese in Hinblick auf aktuelle gesellschaftspolitische Fragen und bildungspolitische Reformvorhaben nachhaltig zu sichern und weiterzuentwickeln, sind zentrale Aspekte des Selbstverständnisses der PH Steiermark und ihrer Akteur*innen.

Qualität ist das übergeordnete Führungsprinzip der PH Steiermark, in das alle an der Institution beteiligten Interessensgruppen einbezogen sind, um ihren Beitrag zur Umsetzung dieses Prinzips zu leisten (Pepels 2009, S. 221). Die PH Steiermark bekennt sich zu einem umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsverständnis und orientiert sich am Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM). Es bietet den Rahmen für eine ganzheitliche Bewertung und Steuerung einer Institution wie der PH Steiermark und besagt, dass „exzellente Organisationen dauerhaft herausragende Leistungen erzielen, welche die Erwartungen all ihrer Interessensgruppen erfüllen oder übertreffen“ (Binner, 2005). Die langfristige Erbringung hervorragender Leistungen kann durch strategische und operative Qualitätsmaßnahmen nachhaltig unterstützt werden.

Die an der PH Steiermark angestrebte Qualität wird kontext- und aufgabenspezifisch definiert; es wird sichergestellt, dass sie sowohl subjektiv erfassbar als auch objektiv bestimm- und messbar ist. Die Bedeutung von Qualität spiegelt sich in der Haltung und im Bewusstsein sowie in der Bereitschaft wider, diese Qualität zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Um nicht-intendierte Effekte (Landwehr, 2015) zu vermeiden, zielt das Qualitätsmanagement an der PH Steiermark in der Gestaltung und Umsetzung auf transparente Kommunikation, einen klaren Nutzen für die pädagogische Praxis, ein integratives QM-Verständnis und Partizipation ab.

Die vorliegende, vom Rektorat verantwortete Qualitätsmanagementstrategie macht das gemeinsame Qualitätsverständnis sowie die aktive und eigenverantwortliche Beteiligung aller Akteur*innen der PH Steiermark an Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung in den diversen Qualitätsbereichen sichtbar. Sie wurde partizipativ in einem umfassenden Diskussionsprozess mit den Führungskräften erstellt.

1. Funktion des Qualitätsmanagements

Das Qualitätsmanagement an der PH Steiermark hat folgende Funktionen:

- **Steuerungs-, Informations- und Koordinationsfunktion:** Das Qualitätsmanagementsystem stellt den hochschulweiten verbindlichen Bezugsrahmen für die qualitätsvolle Leistungserbringung in den diversen Qualitätsbereichen dar. Es legt damit auch das gemeinsame Qualitätsverständnis an der PH Steiermark offen.
- **Organisationale Entwicklungs- und Lernfunktion:** Das Qualitätsmanagement schafft im Sinne des organisationalen Lernens Grundlagen, um Entwicklungen und Entwicklungspotenziale bzw. -bedarfe zu erkennen und zielgerichtet Verbesserungsmaßnahmen gestalten und umsetzen zu können.
- **Rechenschafts-, Sicherungs- und Dialogfunktion:** Das hochschulweite Qualitätsmanagement ermöglicht, die Qualität der Leistungserbringung der PH Steiermark sicherzustellen, gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen auszuweisen und dazu in Dialog zu treten.

2. Ziele des Qualitätsmanagements

Im Rahmen des Qualitätsmanagements erfolgt auf Basis regelmäßiger evidenzbasierter Reflexionen die systematische Weiterentwicklung der Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen auf individueller und institutioneller Ebene.

Das Qualitätsmanagement an der PH Steiermark hat folgende explizite Ziele:

- Etablierung und Förderung eines gemeinsamen PH-weiten Qualitätsbewusstseins bzw. -verständnisses
- Stärkung und Optimierung vorhandener Strukturen und Rahmenbedingungen zur Umsetzung der strategischen Ziele der PH Steiermark
- Effizienz- und Effektivitätssteigerung durch erhöhte Prozesstransparenz
- Verbesserung der internen und externen Kommunikation und Kooperation
- Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements durch entsprechende organisatorische und technische Maßnahmen

3. Qualitätsmanagementmodell der PH Steiermark

Die PH Steiermark verfolgt die Vision „*Wir begleiten Pädagog*innen und ihr berufliches Umfeld, damit sie Menschen ermöglichen, sich mutig und verantwortungsvoll den Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft zu stellen*“ und agiert als eine professionsbildende Hochschule entsprechend dem Motto: „*Lernen. Lehren. Forschen. Wir gestalten Bildungszukunft!*“.

Gemäß ihrer Mission als Hochschultyp einer Pädagogischen Hochschule verantwortet sie die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagog*innen und Führungskräften in Bildungsorganisationen, betreibt berufsfeldbezogene Bildungsforschung, berät und begleitet Schulen, elementare Bildungseinrichtungen und Bildungsnetzwerke und kooperiert regional, national und international.

Die handlungsleitenden Werte der PH Steiermark sind im Leitbild als Hochschule der Vielfalt mit dem Fokus der Lehre auf die Lernenden und der Verbindung von Theorie mit Praxis sowie einer kollegialen, innovationsfreudigen, lösungsorientierten und wirkungsvollen Arbeitsweise ausformuliert.

Die Strategien der PH Steiermark zur Erreichung ihrer Ziele fokussieren auf Qualitätssicherung, Diversitätsmanagement, Personalentwicklung, Forschungsförderung, Internationalisierung und Digitalisierung. Um diese Strategien zu realisieren, wirken alle Prozesse auf operativer Ebene zusammen.

Die Führungs- und Supportprozesse der PH Steiermark sind darauf ausgerichtet, dass die Kernprozesse *Studium und Lehre, Forschung und Entwicklung, Beratung und Begleitung, Praxisschulen* sowie *Kooperationen* optimal umgesetzt und die Potenziale von Personen, Strukturen und Beziehungen bestmöglich eingesetzt werden, um die gewünschten Ergebnisse in Form von Leistungen und Wirkungen zu erzielen.

Die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen bestimmen die Umsetzung der Prozesse an der PH Steiermark, wobei ihr als Expert*innenorganisation ein partizipativer Charakter bei der Gestaltung dieser und der Erzielung optimaler Resultate zukommt. Diese außerhalb der Institution sichtbar werdenden Resultate aus den Leistungen und Wirkungen der PH Steiermark betreffen die Pädagog*innen, Schulleiter*innen, Schüler*innen, Schulen, die Bildungsforschung, die Bildungsdirektion, das Ministerium und die Gesellschaft.

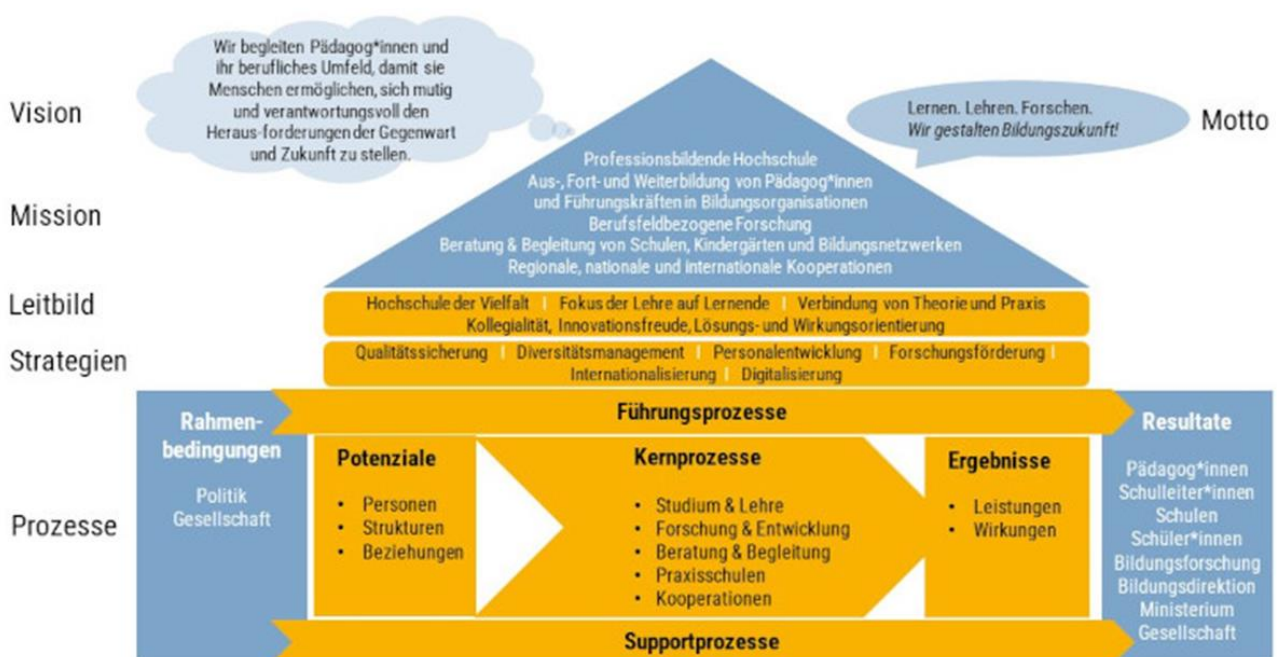


Abb. 1 Qualitätsmanagementmodell der PH Steiermark (eigene Darstellung)

4. Akteur*innen im QM-System

Die Regelung klarer Verantwortlichkeiten zählt zu den zentralen Aspekten eines QM-Systems. Diese werden auf unterschiedlichen Systemebenen verankert, um QM im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes nachhaltig und partizipativ an der Hochschule zu integrieren.

Die Gesamtverantwortung für das QM-System und dessen Implementierung und Weiterentwicklung liegt beim Rektorat, das die strategischen Ziele festlegt und Ressourcen im Rahmen der Gegebenheiten zur Verfügung stellt. OE-Leitungen sind in ihrer Verantwortung als Führungskräfte für die nachhaltige Qualitätsentwicklung und -sicherung innerhalb ihres Bereichs zuständig. Dies betrifft sowohl die Leistungsbereiche als auch die Personalentwicklung. Sie fungieren somit als Ansprechpersonen für QM-Anliegen innerhalb ihrer OE und sind auch für die Planung, Durchführung und Moderation der Evaluierung ihrer Organisationseinheiten verantwortlich.

Die Leitung des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement berät das Rektorat bei der Konzeption, der Implementierung und Weiterentwicklung des QM-Systems. Zudem unterstützt diese Stabstelle die Organisationseinheiten in Hinblick auf QM und koordiniert die Umsetzung geeigneter Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung.

5. Basisdokumente zum Qualitätsmanagement

Sämtliche für das Qualitätsmanagement relevante Dokumente (Verordnungen des Rektorats, Richt- und Leitlinien, Geschäftsordnungen, Strategiepapiere, Prozessbeschreibungen, etc.) sind in der jeweils gültigen Version über das interne Prozess- und Dokumentensystem QM-Pilot einsehbar.

Nachfolgend genannte Dokumente sind unter anderem dabei relevant:

Extern

- Hochschulgesetz 2005 – HG (BGBl. I Nr. 30/2006)
- Hochschulqualitätssicherungsgesetz – HS-QSG (BGBl. I Nr. 74/2011)
- Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan (PH-EP) 2021 – 2026
- Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG)
- Qualitätsstandards für Evaluationen der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (DeGEval)

Intern

- Mission, Vision und Leitbild
- Ziel- und Leistungsplan
- Satzung
- Organigramm
- Geschäftsordnung der Organe und Gremien
- Verordnungen
- Diverse weitere Dokumente

6. Qualitätsbereiche

Aufbauend auf den für Pädagogische Hochschulen formulierten Kernaufgaben umfasst das QM-System der PH Steiermark folgende Qualitätsbereiche:

- Governance
- Ressourcen
- Studium und Lehre
- Forschung und Entwicklung
- Begleitung und Beratung
- Eingegliederte Praxisschulen
- Verwaltung

Diese werden im vorliegenden Dokument in weiterer Folge durch Qualitätsziele und Maßnahmen zur Zielerreichung präzisiert, die durch eine kurze Beschreibung des Qualitätsbereichs und des entsprechenden Qualitätsverständnisses eingeleitet werden.

6.1 Governance

Governance wird an der PH Steiermark als koordinierendes System für das Handeln der einzelnen Akteur*innen im Rahmen ihrer klaren Rollen und Verantwortlichkeiten, sowohl auf horizontaler als auch auf vertikaler Ebene, verstanden (Altrichter, 2010; Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., 2016). Ziel ist es, die PH Steiermark als Organisation zu befähigen, ihre Aufgaben entsprechend ihrer Vision, ihres Mottos, ihrer Mission und ihres Leitbildes bestmöglich und erfolgreich zu erfüllen sowie Herausforderungen konstruktiv zu begegnen.

Die vier Prinzipien guter Governance (Cadbury, 1992; Warren, 2014) unterstützen dabei eine ergebnisorientierte Führungskultur und evidenzbasierte Hochschulentwicklung:

- Rechenschaftspflicht (Accountability) hinsichtlich der Zielerreichung
- Verantwortlichkeit (Responsibility) für die Erfüllung der übertragenen Aufgaben
- Transparenz (Transparency) hinsichtlich der Prozesse, Strukturen und Entscheidungen
- Fairness gegenüber den unterschiedlichen Beteiligengruppen

Darüber hinaus ist Governance an der PH Steiermark von folgenden Aspekten geprägt:

- Strategisches, wirtschaftliches und ergebnisorientiertes Denken und Handeln
- Klarheit in Bezug auf Rollen und Verantwortlichkeiten
- Handeln nach standardisierten Prozessen
- Kooperation, Kommunikation und wertschätzendes Miteinander
- Ermöglichung von Partizipation und Gestaltungsräumen im Sinne des eigenständigen Handelns und der Verantwortungsübernahme
- Evidenzbasierte Qualitätsentwicklung als kontinuierlicher Prozess

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Die PH Steiermark verfolgt die Weiterentwicklung der Akademisierung bzw. Professionalisierung der (künftig) im Berufsfeld tätigen Pädagog*innen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von kompetenzorientierten Bachelor- und Masterstudien sowie Erweiterungsstudien für die Lehramtsstudien Primarstufe, Sekundarstufe Allgemeinbildung und Berufsbildung sowie für Elementarpädagog*innen • Durchführung von Hochschullehrgängen der Weiterbildung und von Fortbildungsangeboten • Durchführung von Beratungen und Begleitungen • Integration aktueller bildungspolitischer Themen in der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung • Durchführung von Bildungsforschungsprojekten zur Förderung der Handlungskompetenzen für Akteur*innen im Bildungswesen • Vernetzungsaktivitäten mit (inter-)nationalen Hochschulen zum Entwicklungs- und Erfahrungsaustausch sowie zur Durchführung gemeinsamer Studienprogramme und Bildungsforschungsprojekte
<p>Qualitätsmanagement wird als kontinuierlicher Entwicklungsprozess verstanden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Thematisierung von Qualität als zentraler Orientierungsrahmen in allen Arbeitsfeldern durch die Führungskräfte • Maßnahmen der Bewusstseinsbildung für alle Mitarbeiter*innen über unterschiedliche Kommunikationsstrukturen und -kanäle • Regelmäßige Evaluierung des Qualitätsmanagementsystems
<p>Die Organisationsstruktur und die Entscheidungs- und Durchführungsprozesse stellen sicher, dass die PH Steiermark ihren gesetzlichen Auftrag bestmöglich erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anlassbezogene Weiterentwicklung des Organisationsplans • Kontinuierliche Adaptierung der Prozesslandkarte und des Dokumentenmanagements in QM-Pilot • Kontinuierliche strategische Personalplanung und Konzeption entsprechender Personalentwicklungsmaßnahmen • Klare Definition und Kommunikation der Rollen und Verantwortlichkeiten • Thematisierung und Reflexion der Tätigkeitsprofile von der Führungskraft mit den jeweiligen Mitarbeiter*innen

<p>Die strategische und operative Steuerung der PH Steiermark durch das Rektorat erfolgt evidenzbasiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Anlassbezogene Durchführung von Evaluationen zu relevanten Themen • Regelmäßige Durchführung der Lehrveranstaltungsevaluation • Teilnahme an verbund- bzw. bundesweiten Evaluationen • Identifikation von Gelingensbedingungen aus den Ergebnissen diverser Evaluationen • Ableitung von Veränderungsbedarfen aus den Ergebnissen diverser Evaluationen • Erstellung eines jährlichen Kennzahlenberichts in der Wissensbilanz des Hochschulberichts
<p>Relevante Themenbereiche werden vom Rektorat identifiziert und in der strategischen Entwicklung berücksichtigt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Festlegung der mittel- und langfristigen Entwicklungsperspektive sowie von profilbildenden Schwerpunkten • Partizipative Erarbeitung eines Ziel- und Leistungsplans (3-Jahres-Zyklus) • Erarbeitung von Strategien zu relevanten Themenbereichen • Verbreitung der erarbeiteten Strategiepapiere über diverse Kommunikationsstrukturen und -kanäle
<p>Internationalisierung ist auf allen Ebenen der Hochschule etabliert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Internationalisierungsstrategie • Kontinuierlicher Ausbau der Mobilität von Studierenden und Lehrenden • Konzeption und Durchführung internationaler Studienprogramme • Durchführung internationaler Forschungsprojekte, Tagungen und wissenschaftlicher Kongresse
<p>Ein multidimensionales und intersektionales Diversitätsverständnis ist integrierter Bestandteil der Organisationskultur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung einer Diversitätsstrategie • Vernetzung relevanter Gremien und weiterer Expert*innen der PH Steiermark • Durchführung von Diversitätsmonitorings zur Identifikation von Handlungsbedarfen in Hinblick auf Chancengerechtigkeit

	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung themenbezogener Professionalisierungsangebote zur Wissensvermittlung und Bewusstseinsbildung
<p>Ein umfassendes Nachhaltigkeitsverständnis ist integrativer Bestandteil der Organisationskultur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung eines interdisziplinären Nachhaltigkeitsbeirats • Erarbeitung eines Strategiepapiers <i>Bildung für nachhaltige Entwicklung an der PH Steiermark</i> • Planung und Umsetzung ökologisch orientierter Projekte des Umweltschutzes • Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen
<p>Anspruchsgruppengerechte Informations- und Kommunikationsstrukturen nach innen und nach außen sind etabliert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Kommunikation und Information über interne und externe Kanäle • Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit für Studienmarketing und Imagepflege • Erstellung und Veröffentlichung eines jährlichen Hochschulberichts der PH Steiermark
<p>Ein professionelles Führungsverständnis wird auf allen Entscheidungsebenen gelebt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung einer Führungskräfteleitlinie • Reflexion von Führungskräften der PH Steiermark über ihr Führungshandeln • Professionalisierungsangebote für Führungskräfte • Einholen von Rückmeldungen im Rahmen des jährlichen Mitarbeiter*innengesprächs
<p>Aktive Beteiligung und Partizipation relevanter Akteur*innengruppen sind integrativer Bestandteil sämtlicher (Weiter-) Entwicklungsprozesse.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Abstimmung zwischen dem Rektorat und Führungskräften bzw. hochschulinternen Expert*innen als Grundlage für Entscheidungsfindungen des Rektorats • Bedarfsbezogene Einrichtung von temporären Arbeitsgruppen durch das Rektorat • Kontinuierliche Gremienarbeit (Beiräte, Kommissionen, Ausschüsse, etc.) • Implementierung einer systematischen Feedbackmöglichkeit zur Einholung von Rückmeldungen und Verbesserungsvorschlägen

6.2 Ressourcen

Als nachgeordnete Dienststelle erfolgt die Bereitstellung und Zuteilung der Budgetressourcen über das zuständige Bundesministerium. Ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz ermöglicht die zielorientierte Aufgabenerfüllung der PH Steiermark. Als Expert*innenorganisation ist das Finden und Binden von geeignetem Personal ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Dabei ist die bestmögliche Unterstützung der Mitarbeiter*innen in ihrer Professionalisierung ebenso wichtig wie ein achtsamer Umgang mit den weiteren Ressourcen, z.B. Finanzmittel.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Die Umsetzung der strategischen Ziele sowie die Erfüllung der Aufgaben erfolgt nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung eines Budgetbeirats • Erstellung einer Jahresfinanzplanung • Durchführung eines monatlichen Budgetcontrollings • Regelmäßige Präsentation von Budgetberichten durch den Budgetbeirat • Umsetzung eines standardisierten Personal-, Beschaffungs- und Facility-Managements
<p>Die PH Steiermark verfügt über qualifiziertes Personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategisch ausgerichtete Maßnahmen der Personalentwicklung in den Bereichen Recruiting und Personalplanung, Personalbindung und Personalförderung • Einrichtung von Berufungs- bzw. Bewerbungskommissionen zur Sicherstellung einer professionellen Personalauswahl qualifizierter Mitarbeiter*innen • Erhebung von (Entwicklungs)Potentialen im Rahmen der jährlichen Mitarbeiter*innengespräche • Erhebung von Fort- und Weiterbildungsbedarfen in enger Abstimmung mit den Führungskräften bzw. auf Basis der Teilnehmer*innenrückmeldungen • Erstellung und Umsetzung eines jährlichen Personalentwicklungsprogramms (PEPP) • Entwicklung und Umsetzung von Professionalisierungsangeboten für Hochschullehrende • Einsatz der Mitarbeiter*innen entsprechend ihrer Stärken und Potentiale

<p>Die PH Steiermark verfügt über eine den aktuellen Anforderungen entsprechende Ausstattung.</p>	<p>Bereitstellung einer zeitgemäßen technischen Ausstattung insbesondere für digitale Lehre, Forschung und Beratung durch ein effizientes Beschaffungs- und Bibliotheksmanagement</p> <p>Sukzessive Adaptierung der Ausstattung der Lehrveranstaltungsräume, Büros und Sozialräumlichkeiten, insb. im Rahmen des geplanten Um- und Ausbaus</p> <p>Regelmäßige Beratungen durch die*den zuständige*n Arbeitsmediziner*in</p> <p>Angebot von betrieblicher Gesundheitsförderung und -vorsorge</p>
<p>Die PH Steiermark verfügt über nationale und internationale Kooperationen und Netzwerke.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kontinuierliche Pflege nationaler und internationaler Kooperationen in Lehre, Forschung und Beratung in allen Leistungsbereichen • Förderung der interkulturellen Kompetenzen u.a. durch Mobilitätsmanagement • Mitarbeit einzelner Expert*innen in Arbeitsgruppen mit dem zuständigen Ministerium und anderen Partner*innen sowie hochschulinternen Gremien

6.3 Studium und Lehre

Qualitätsvolle Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung ist mit Konzeption (Curriculaentwicklung, Programmentwicklung Fortbildung), Umsetzung (Hochschuldidaktik und Organisation) und Evaluation ein wesentlicher Aufgabenbereich der PH Steiermark. Qualität entsteht in diesem Bereich durch die „Interaktion zwischen den Lehrenden, den Studierenden und der institutionellen Lernumgebung“ (ESG, 2015). In diesem Zusammenhang ist daher die Weiterentwicklung der Lehrkompetenz durch die kontinuierliche Aneignung von hochschuldidaktischem Wissen, die entsprechende praktische Umsetzung sowie durch eine reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Lehre als zentrales Qualitätskriterium anzusehen (Matschek-Jauk & Amtmann, 2020). Ziel ist es, ausgehend von einem lernendenzentrierten Ansatz, das Tiefenlernen der Studierenden zu fördern, sodass diese ihre Kompetenzen nachhaltig aufbauen bzw. erweitern, sich in der Praxis selbstwirksam erleben und zu reflektierenden Praktiker*innen (weiter)entwickeln können (Pfäffli, 2015).

Zentraler Orientierungsrahmen für qualitätsvolle Lehre an der PH Steiermark ist dabei das hochschulübergreifende Lehrkompetenzmodell des Steirischen Hochschulraums (Salmhofer, 2016). Ausgelöst von den Erfahrungen in Zusammenhang mit der COVID-19 Pandemie wurde darüber hinaus auch die Bedeutung von qualitätsvoller eDidaktik in reinen online Settings oder in Blended Learning Formaten höchst relevant.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Die PH Steiermark bietet entsprechend ihres gesetzlichen Auftrags und im Sinne des Professionalisierungskontinuums bedarfsgerechte, den aktuellen Anforderungen des Berufsfelds entsprechende und qualitativ hochwertige Lehramts- sowie Erweiterungsstudien, Ausbildungsstudien für andere pädagogische Berufe, Weiterbildungsstudien und Fortbildungslehreveranstaltungen an.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von jährlichen Bedarfsanalysen und regelmäßige Abstimmung mit der Bildungsdirektion und dem zuständigen Bundesministerium • Erstellung und kontinuierliche Weiterentwicklung der Curricula der Aus- und Weiterbildung sowie des Programms für die Fortbildung • Bezugnahme auf aktuelle bildungspolitische Reformvorhaben • Kontinuierliche Evaluierung der Qualität der Lehre als Grundlage für Weiterentwicklung
<p>Die PH Steiermark kooperiert mit unterschiedlichen Partner*innen, um wechselseitig von den jeweiligen Stärken zu profitieren und Synergien nutzen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlüsse und Umsetzung von Kooperationsverträgen im Entwicklungsverbund Süd-Ost (EVSO) für das Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung • Abschlüsse und Umsetzung von Kooperationsverträgen im PH-Verbund Süd-Ost (PHVSO) für gemeinsame Aktivitäten in der Elementarpädagogik, Primarstufe und Sekundarstufe Berufsbildung • Einrichtung und Weiterentwicklung tragfähiger und effizienter Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen in den Verbänden • Abschlüsse und Umsetzung von Kooperationsverträgen mit nationalen und internationalen Partner*innen, u. a. auch zur Durchführung internationaler Studienprogramme
<p>Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung entspricht den Ansprüchen guter hochschulischer Lehre und erfolgt forschungsgeleitet und praxisorientiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung der Lehrveranstaltungskonzepte auf spezifische Studierendengruppen hins. ihrer Umsetzung, Methodik und Didaktik sowie der Inhalte • Teilnahme von Lehrenden an hochschuldidaktischen und forschungsmethodischen Fort- und Weiterbildungen • Einholen von Feedback von Studierenden zur Weiterentwicklung der Lehre • Reflexion der eigenen Lehre • Hausinterne Dissemination von Forschungsergebnissen durch div. Formate

	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung spezieller Bildungsangebote zur Dissemination von Forschungserkenntnissen in der Lehre für das Berufsfeld
<p>Die PH Steiermark führt ein selektives Auswahlverfahren durch, um den am besten für den Beruf geeigneten Studienwerber*innen einen Studienplatz zuweisen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • (Weiter-)Entwicklung eines geeigneten Zulassungsverfahrens • Durchführung eines selektiven Auswahlverfahrens • Beratung für Studienwerber*innen mit ausländischen Bildungsabschlüssen
<p>Studierende werden aktiv in ihrem Lernen unterstützt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Erfordernisse der Studierenden in der Studienorganisation (z.B: berufsermöglichende und -begleitende Angebote) • Sicherstellung adäquater Studienbedingungen (Ausstattung, Stundenpläne, etc.) sowie Überprüfung der Studierbarkeit • Durchführung eines serviceorientierten Studierendenmanagements • Einsatz und Bereitstellung von Lehr- und Lernmaterialien, die den Kompetenzzuwachs aller Studierenden unterstützen • Durchführung einer feedbackorientierten Leistungsrückmeldung • Angebot von Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch Lehrende • Öffnung von wissenschaftlichen Kongressen für die Teilnahme von Studierenden und im Dienst stehenden Pädagog*innen • Mitarbeit von Studierenden der Ausbildung in Forschungsprojekten, insbesondere im Rahmen von Qualifizierungsarbeiten
<p>Lehramtsstudierende werden unterstützt und begleitet, um ihre bereits im Studium erworbenen Kompetenzen an ihrem künftigen Tätigkeitsort Schule erfolgreich umsetzen zu können.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung der Pädagogisch-Praktischen Studien unter Berücksichtigung des entsprechenden Bundesqualitätsrahmens • Kooperation mit Ausbildungsschulen aller Schultypen in Absprache mit der Bildungsdirektion • Vermittlung von Praktikumsplätzen für die Lehramtsstudierenden der Primarstufe und Sekundarstufe Berufsbildung an der PH Steiermark und für die Lehramtsstudierenden der PHSt, KFUG, TUG, KUG und PPH Augustinum in den gemeinsamen

	<p>Studien des EVSO am Standort Graz durch das an der PH Steiermark verankerte gemeinsame Zentrum für Pädagogisch-Praktische Studien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begleitung der Lehramtsstudierenden in den Praktika durch erfahrene Mentor*innen • Laufende Fort- und Weiterbildungsangebote für Mentor*innen
<p>Internationalisierung ist als wichtiger Leitgedanke der Lehre an der PH Steiermark verankert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konzeption und Umsetzung unterschiedlicher Mobilitätsformate • Berücksichtigung des Internationalisierungsgedankens in der Konzeption und Durchführung von Bildungsangeboten

6.4 Forschung und Entwicklung

Als Hochschule der Bildung von Pädagog*innen und Beratung von Schulen mit entsprechend bildungs- und fachwissenschaftlich sowie allgemein- und fachdidaktisch akademisch qualifiziertem Personal betreibt die PH Steiermark Bildungsforschung. Im Hochschulgesetz als „wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung“ (§ 10 HG 2005 idgF) bezeichnet, dient sie „der Gewinnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen, die zur Entwicklung der pädagogischen Berufsfelder beitragen“ (§ 9 Abs. 7 HG 2005 idgF).

Da sich Bildungsforschung systematisch mit Fragen beschäftigt, die Bedingungen untersucht, unter denen Bildung entsteht, entstehen kann und entstehen soll, führt sie qualitative und quantitative Forschungsergebnisse zusammen und bietet einen Orientierungsrahmen für bildungspolitische und schulpraktische Entscheidungen. Sie geht über den deskriptiv-erklärenden Anspruch hinaus und hat auch normativen, anwendungs- bzw. problemorientierten Charakter.

Auf Basis dieses Verständnisses verfolgt die PH Steiermark ein integratives Forschungskonzept, dem eine enge Verschränkung zwischen Forschung, Lehre und Qualitätsentwicklung zugrundeliegt. Es ist in seinen Fragestellungen praxisrelevant, bildungspolitisch aktuell und Motor für Innovationen im Bildungswesen. Die Bildungsforscher*innen der PH Steiermark untersuchen, was gute Bildungs- und Erziehungsprozesse ausmacht, wie Menschen lernen und wie Bildung gelingen kann. Alle Forschungsaktivitäten haben zum Ziel, neue Wege zu finden, um die Wissens- und Handlungsqualität der im Bildungsbereich tätigen Personen zu erweitern. Ziel ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse aus und über das Berufsfeld zu generieren und diese über die Lehre in das Berufsfeld der scientific und professional community ein- bzw. rückfließen zu lassen, um so einen Beitrag zur Professionalisierung von Pädagog*innen und zur Weiterentwicklung des Bildungssystems zu leisten.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Eine berufsfeldbezogene Forschungsstrategie ist an der Hochschule etabliert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bekenntnis zur strategische Steuerung der berufsfeldbezogenen Bildungsforschung durch eine dokumentierte Bildungsforschungsstrategie • Definition von Forschungsschwerpunkten, ggf. Aktualisierung in Bezug auf relevante bildungspolitische Themen • Durchführung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten in allen Instituten • Unterstützung der Forscher*innen bei Disseminations- und Publikationsvorhaben
<p>Zur Umsetzung der Forschungsstrategie hat die PH Steiermark eine effiziente Steuerungs- und Supportstruktur implementiert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vizerektorat für Forschung und Entwicklung, das in enger Kooperation mit dem gesamten Rektorat die Forschung strategisch steuert • Forschungsausschuss, das Gremium, das aus Vertreter*innen aller Institute besteht und beratend zur Forschungssteuerung beiträgt • Zentrum für Forschungssupport, das Forschungsaktivitäten unterstützt • Arbeitszeitressourcen und Budgetmittel zur Finanzierung von Forschungsprojekten • Support bei der Akquise von Drittmitteln durch das Vizerektorat und das Zentrum für Forschungssupport • Kooperation mit nationalen und internationalen Forschungseinrichtungen • Kooperation mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen als Forschungspartner*innen • Curriculare Angebote sowie Richtlinien für Forschung in der Lehre
<p>Die als Bildungsforscher*innen aktiven Hochschullehrenden werden in ihrer wissenschaftlichen Professionalisierung unterstützt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Nachwuchsforscher*innen durch Unterstützung bei der akademischen Höherqualifizierung, Personalentwicklungsmaßnahmen und die Mitarbeit in Forschungs- und Entwicklungsprojekten erfahrener Forscher*innen • Beratungs- und Begleitangebot für Forschende • Durchführung von Vernetzungsveranstaltungen zur Förderung des wissenschaftlichen Diskurses • Durchführung wissenschaftlicher Kongresse

	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung der aktiven Teilnahme von Hochschullehrpersonen an wissenschaftlichen Kongressen mittels Kongressfonds • Bereitstellung hausinterner Disseminationsmöglichkeiten zur Förderung forschungsgeleiteter Lehre
<p>Die berufsfeldbezogenen Forschungsprojekte werden mit dem Ziel der Erhöhung der Wissens- und Handlungsqualität der im Bildungsbereich tätigen Personen auf Basis internationaler wissenschaftlicher Standards umgesetzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementierung klarer Prozesse und Strukturen zur Beantragung und Durchführung von Forschungsprojekten • Einrichtung eines Forschungsausschusses zur Begutachtung von internen Forschungsprojekten • Jährliche Dotierung des PHSt-Forschungsfonds für die Bereitstellung von Forschungsressourcen • Beratung und Begleitung der Forschungsprojekte durch ein Zentrum für Forschungssupport • Support für die Akquise von Drittmittelprojekten • Einbindung der beiden eingegliederten Praxis-schulen in gemeinsame Forschungsaktivitäten • Förderung von Forschungsvorhaben im Rahmen internationaler Forschungs Kooperationen
<p>In der Bildungsforschung aktive Hochschullehrpersonen werden in der qualitätsvollen Dissemination ihrer Forschungsleistungen unterstützt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Support durch Publikationsberatung und -coaching • Herausgabe einer eigenen Studienbuchreihe sowie der Open Access Zeitschrift Didacticum • Förderung der aktiven Teilnahme von Hochschullehrpersonen an wissenschaftlichen Kongressen
<p>Die PH Steiermark ist als Veranstalterin internationaler wissenschaftlicher Kongresse und Tagungen etabliert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige Durchführung wissenschaftlicher Kongresse und Tagungen an der PH Steiermark • Support für die Veranstaltung internationaler Kongresse

6.5 Beratung und Begleitung

Beratung und Begleitung zählen zu den Kernaufgaben Pädagogischer Hochschulen, mit dem Ziel Schulen und andere Bildungseinrichtungen und Bildungsnetzwerke in der pädagogischen und organisationalen Weiterentwicklung zu unterstützen. Wichtige Bezugsrahmen sind der

Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung (BMBWF, 2021) sowie der Pädagogische Hochschulen-Entwicklungsplan (BMBWF, 2019).

Beratung und Begleitung ist auf die Stärkung und Entwicklung von Personen, Teams und Systemen ausgerichtet und basiert auf dem Verständnis lernender Organisationen im Sinne einer prozessorientierten Schulentwicklung, pädagogisch-fachdidaktisch orientierten Unterrichtsentwicklung und stärkenbasierten Personalentwicklung.

Bildungseinrichtungen werden auf ihren individuellen Entwicklungswegen als lernende Organisationen im Sinne eines Selbstermächtigungsprozesses begleitet und beraten. Die PH Steiermark folgt in diesem Zusammenhang einem systemischen, ganzheitlichen Ansatz und nimmt daher stets die drei Bereiche Personalentwicklung – Unterrichtsentwicklung – Organisationsentwicklung entsprechend dem 3-Wege-Modell von Rolff (2012) ins Blickfeld.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Die PH Steiermark bietet ein bedarfsgerechtes und qualitativ hochwertiges Angebot zur Beratung und Begleitung von Schulen, anderen Bildungseinrichtungen und Bildungsnetzwerken für Qualitätsentwicklung. Diese Leistungsangebote werden zielgruppenspezifisch kommuniziert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einrichtung einer Koordinationsstelle Schulentwicklung, verantwortlich für Antragstellung, Clearing und Ressourcencontrolling • Regelmäßiger Austausch mit relevanten Stakeholdern und Durchführung von systematischen Bedarfsanalysen • Einsatz multiprofessioneller Beratungsteams (Schulentwicklungsberater*innen, Fachdidaktiker*innen, Expert*innen spez. Themenbereiche) • Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter, evidenzbasierter, individueller Beratungsdesigns durch ausgebildete Schulentwicklungsberater*innen • Konzeption und Veröffentlichung nachfrageorientierter, spezifischer Fortbildungsangebote für Schulteams zu aktuellen Themenbereichen im Rahmen des jährlich neu aufgelegten Studienverzeichnisses SCHILF/SCHÜLF • Entwicklung und Bereitstellung von umfassenden Informationsmaterialien • Festlegung eines Prozesses für die Beantragung von Beratung und Begleitung
<p>Alle Aktivitäten der Bereiche Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen sind gebündelt und organisatorisch verankert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bündelung an einer Organisationseinheit

	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzungsaktivitäten aller in den Bereichen Beratung und Begleitung tätigen Mitarbeiter*innen der PH Steiermark
Das österreichische Qualitätsmanagementsystem für Schulen (QMS) sowie der Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung & Schulentwicklungsberatung an den Pädagogischen Hochschulen sind als Orientierungsrahmen für Beratung und Begleitung etabliert.	<ul style="list-style-type: none"> • Gezieltes Wissensmanagement zu den relevanten Bezugsdokumenten für die Akteur*innen • Konzeption, Umsetzung und Reflexion des Beratungsprozesses auf Basis der relevanten Bezugsdokumente
In der Schulentwicklungsberatung sind qualifizierte Berater*innen tätig.	<ul style="list-style-type: none"> • Verpflichtung zur Absolvierung einschlägiger Qualifizierungsmaßnahmen • Laufende Angebote zur Professionalisierung in relevanten Bereichen der Schulentwicklungsberatung • Regelmäßiger Austausch mit Organisationsentwickler*innen unterschiedlicher Bezugsdisziplinen

6.6 Eingegliederte Praxisschulen

Neben dem grundlegenden Selbstverständnis als qualitativ hochwertiger Lernort für Schüler*innen und Praxisort für Studierende verstehen sich die Praxisschulen als Modell- und Forschungsschulen in der innovativen und evidenzbasierten Unterrichts- und Schulentwicklung. In Kooperation mit Forschungspartner*innen werden diese Konzepte evaluiert und evidenzbasiert weiterentwickelt.

Besonderes Augenmerk wird auf die breite Partizipation in den Entwicklungsprozessen und der Öffnung von Handlungs- und Gestaltungsspielräumen für die Lehrpersonen gelegt. Ausgewiesene Zeitfenster für Kommunikation und Kooperation unterstützen ein förderliches und wertschätzendes Schulklima. Prozesse, Rollen und Verantwortlichkeiten sind klar definiert und kommuniziert.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
Die beiden eingegliederten Praxisschulen sind innovative Lernorte für ihre Schüler*innen und Praxisorte für Studierende.	<ul style="list-style-type: none"> • Führung der Volks- und der Mittelschule mit acht bzw. neun Klassen als verschränkte Ganztagschulen • Führung von Inklusions- und Mehrstufenklassen, einer flexiblen Eingangsstufe und kunstpädagogischen Klassen

	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Umsetzung innovativer Schuldidaktik, insbesondere in Bezug auf die Lese- und Sprachförderung, das forschend entdeckende Lernen, den Erwerb digitaler Kompetenzen sowie kompetenzorientiertes Lernen und Lehren • Angebot von Praxisplätzen an den beiden Praxis-schulen im Rahmen der Lehramtsausbildung • Einsatz von Lehrer*innen beider Praxisschulen als Expert*innen in der Aus-, Fort- und Weiterbildung • Einsatz von Praxisschullehrer*innen als Praxisbetreuer*innen bzw. Mentor*innen von Lehramtsstudierenden
<p>Die beiden eingegliederten Praxis-schulen sind erfolgreich als Modell- und Forschungsschulen positioniert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierungsangebote für Praxisschullehrer*innen, insbesondere in Hinblick auf deren Forschungskompetenzen • Mitarbeit von Lehrer*innen der beiden Praxisschulen in gemeinsamen Forschungs- und Entwicklungsprojekten mit der PH Steiermark • Konzeption, Erprobung und Evaluierung innovativer Schulmodelle und Unterrichtskonzepte • Präsentation und Veröffentlichung innovativer Unterrichtskonzepte

6.7 Verwaltung

Die Verwaltungsabteilungen an der PH Steiermark verstehen sich als Schnittstelle zu den einzelnen Organisationseinheiten (Rektorat, Institute, Zentren) und stellen gemeinsam mit den Verwaltungsbediensteten in den Organisationseinheiten die reibungslose administrative Abwicklung der Kern- und Supportprozesse an der Hochschule sicher. Die Expertise der Verwaltungsbediensteten wird auch institutionenübergreifend in zahlreichen Arbeitsgruppen (z.B. EVSO, PHVSO) eingebracht.

Orientierungsrahmen sind neben den seitens des zuständigen Ministeriums vorgegebenen Reformen die Anforderungen der unterschiedlichen Stakeholder (z.B. Lehrende, Studierende, Bildungsdirektion). Ein hoher Grad an Ergebnis- und Serviceorientierung steht damit untrennbar in Verbindung.

Die Steuerung der Ressourcen und Aktivitäten sowie die Entscheidungsfindung erfolgen evidenzbasiert. Großer Wert wird auf klare Zieldefinitionen sowie effiziente und effektive Umsetzung gelegt. Prozesse werden auf Grundlage regelmäßiger interner Reflexionen einer kontinuierlichen Verbesserung unterzogen, um die Berücksichtigung aktueller Entwicklungen gewährleisten zu können.

Qualitätsziele	Maßnahmen zur Erreichung der Ziele
<p>Das Verwaltungspersonal unterstützt in allen Leistungsbereichen bei der Erfüllung der Aufgaben.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz von Verwaltungsbediensteten in folgenden Organisationseinheiten: Rektorat, Institute, Zentren und Verwaltungsabteilungen • Erarbeitung klarer Prozesse sowie von Checklisten und Formularen zur Sicherstellung effizienter und effektiver Abläufe • Durchführung aller Verwaltungssachen an der Schnittstelle zwischen der PH Steiermark und dem zuständigen Bundesministerium • Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen zur Sicherstellung eines optimalen Personaleinsatzes • Umsetzung div. Maßnahmen sowie Berichtlegung im Auftrag des Rektorats und des zuständigen Ministeriums • Abhaltung regelmäßiger Dienstbesprechungen • Durchführung anlassbezogener Abstimmungssitzungen mit internen und externen Stakeholdern
<p>Verwaltungsbedienstete bringen ihre Kompetenzen und Expertise in unterschiedlichen Projekten und Arbeitsgruppen ein.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Mitarbeit in diversen hochschulinternen und organisationsübergreifenden Arbeitsgruppen und Gremien • Aktive Mitarbeit in Arbeitsgruppen mit dem zuständigen Bundesministerium
<p>Die Verwaltungsbediensteten werden in ihrer Professionalisierung unterstützt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalisierungsangebote für Verwaltungsbedienstete • Teilnahme an Fortbildungsmaßnahmen der Verwaltungsakademie sowie an hochschulinternen Angeboten • Führung stärkenorientierter Mitarbeiter*innengespräche

Quellen

- Altrichter, H., & Maag Merki, K. (2010). Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In H. Altrichter, & K. Maag Merki (Hrsg.), *Handbuch neuer Steuerung im Schulsystem* (S. 15–22). Springer VS.
- BMBWF (2021). *Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung & Schulentwicklungsberatung an den Pädagogischen Hochschulen*. https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:4b5f80d1-b240-4f36-b7ce-c67c75f6ea9a/bqr_fw_b_seb.pdf
- BMBWF (2019). *PH-EP. Pädagogische Hochschulen – Entwicklungsplan 2021–2026*. https://www.bmbwf.gv.at/dam/jcr:1a4baa01-0b58-4af7-9e90-ae137b8c50be/190904_Brosch%C3%BCre_PH_Entwicklungsplan_A4_BF%20ew.pdf
- Binner, H. F. (2005). *Auf dem Weg zur Spitzenleistung: Management-Leitfaden für die EFQM-Modellumsetzung*. Hanser.
- BGBI. I Nr. 232/2021. Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 – HG). <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004626>
- Cadbury, A., (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance* (Vol. 1). Gee.
- Landwehr, N. (2015). Die institutionelle und kulturelle Verankerung des Feedbacks. In C. Buhren (Hrsg.), *Handbuch Feedback in der Schule* (S. 364–391). Beltz.
- BGBI. I Nr. 232/2021. Bundesgesetz über die Organisation der Pädagogischen Hochschulen und ihre Studien (Hochschulgesetz 2005 – HG). <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20004626>
- Matschek-Jauk, M., & Amtmann, E. (2020). Lehren und Lernen in der Hochschule. In S. Hummel (Hrsg.), *Grundlagen der Hochschullehre* (S. 139–163). Springer.
- Pepels, W. (2009). *Lexikon Qualitätsmanagement*. Symposion.
- Pfäffli, B.K. (2015). *Lehren an Hochschulen. Eine Hochschuldidaktik für den Aufbau von Wissen und Kompetenzen* (2. Aufl.). Haupt/utb.
- Rolff, H.-G. (2012). Grundlagen der Schulentwicklung. In C. G. Buhren, & H-G. Rolff (Hrsg.), *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung* (S. 12–39). Beltz.
- Salmhofer, G. (2016). Ein Lehrkompetenzmodell für den Steirischen Hochschulraum. Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Perspektiven. In Steirische Hochschulkonferenz (Eds.), *Qualität in Studium und Lehre. Kompetenz- und Wissensmanagement im steirischen Hochschulraum*. (S.121–144). Springer.
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V (Hrsg.). (2016). *Hochschulstrategie und Governance. Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? Die Sicht der Leitungen*. <https://www.stifterverband.org/medien/hochschulstrategie-und-governance>
- Warren, M. E. (2014). Accountability and democracy. In M. Bovens, R. E. Goodin & T. Schillemans (eds.), *The Oxford handbook of public accountability* (S. 39–54). Oxford University Press.