



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

Pädagogische
Hochschule
Steiermark

Selbstevaluationsbericht PH Steiermark

Graz, Dezember 2022



Inhaltsverzeichnis

1	Präambel.....	5
2	Vorstellung der PH Steiermark.....	6
2.1	Rechtliche Grundlagen.....	6
2.1.1	Hochschulgesetz 2005.....	6
2.1.2	Satzung.....	7
2.1.3	Gesetzliche Grundlagen zur Qualitätssicherung.....	7
2.2	Lernen. Lehren. Forschen. Wir gestalten Bildungszukunft!.....	8
2.3	Schlüsselkennzahlen der PH Steiermark.....	8
2.4	Kooperation in der Verbundregion Süd-Ost und dem Steirischen Hochschulraum.....	9
2.5	Externe Evaluierung 2017.....	10
3	Qualitätsverständnis und -strategie.....	11
3.1	Qualitätsverständnis.....	11
3.2	Qualitätsmanagement.....	12
3.2.1	Qualitätsregelkreis.....	12
3.2.2	QM-Modell.....	14
3.3	Qualitätsmanagementstrategie und -verständnis.....	15
3.3.1	Governance.....	15
3.3.2	Ressourcen.....	17
3.3.3	Studium und Lehre.....	18
3.3.4	Forschung und Entwicklung.....	18
3.3.5	Beratung und Begleitung.....	19
3.3.6	Verwaltung.....	19
4	Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten.....	20
4.1	Organigramm und Organisationsplan.....	20
4.2	Kommunikationsstrukturen.....	22
4.2.1	Zentrale interne Kommunikationsstrukturen.....	22
4.2.2	Zentrale externe Kommunikationsstrukturen.....	23
4.3	Prozess- und Dokumentenmanagementsystem.....	24
4.3.1	Prozessmanagement.....	24
4.3.2	Dokumentenmanagement.....	26
4.4	Ausblick.....	26
5	Personal.....	27
5.1	Personalplanung und Recruiting Lehrende.....	28
5.2	Personalentwicklung Lehrende.....	31
5.2.1	Onboarding.....	32
5.2.2	Professionalisierung und Nachwuchsförderung.....	32
5.2.3	Offboarding.....	35

5.3	Verwaltungspersonal – Personalplanung und -entwicklung	35
5.4	Internationalisierung und Mobilität.....	36
5.5	Ausblick.....	37
6	Studien und Lehre (Ausbildung)	38
6.1	Allgemeines zu den Studienangeboten	38
6.2	Maßnahmen zur Qualitätssicherung	39
6.3	Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Curricula	40
6.4	Studienmarketing und Öffentlichkeitsarbeit.....	41
6.5	Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung.....	42
6.5.1	Zulassungs- und Aufnahmeverfahren	42
6.5.2	Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung.....	45
6.6	Weiterentwicklung der Lehr- und Lernprozesse	46
6.7	Organisation und Administration	48
6.8	Unterstützungs- und Beratungsangebote für Studierende im Studienverlauf.....	48
6.8.1	Informationsveranstaltungen	49
6.8.2	Bedarfsorientierte Studierendenberatung.....	49
6.8.3	Unterstützungs- und Beratungsleistung durch Lehrende	49
6.8.4	Austausch mit Hochschüler*innenschaft (ÖH) und Studierendenvertretung (StV)	49
6.9	Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen	50
6.10	Ausblick.....	50
7	Studien und Lehre (Fort- und Weiterbildung)	51
7.1	Weiterbildung	51
7.1.1	Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Curricula	52
7.1.2	Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung.....	53
7.1.3	Zulassungs- und Aufnahmeverfahren	53
7.1.4	Organisation und Administration im Bereich Weiterbildung.....	54
7.1.5	Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen	54
7.2	Fortbildung	55
7.2.1	Entwicklung der Studienverzeichnisse Fortbildung sowie SCHILF/SCHÜLF	55
7.2.2	Unterstützungs- und Beratungsangebote für Studierende	57
7.2.3	Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen	57
7.2.4	Organisation und Administration im Bereich Fortbildung.....	58
7.3	Ausblick.....	58
8	Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen	59
8.1	Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Angebote.....	60
8.2	Organisation und Administration	60
8.3	Unterstützungsangebote für Berater*innen	61
8.4	Ausblick.....	61

9	Wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung	63
9.1	Forschungssupport	64
9.2	Beantragung, Genehmigung und Abwicklung von Forschungsprojekten	65
9.3	Bewertung der Forschungsleistungen	66
9.4	Wissenstransfer von Forschungsergebnissen.....	66
9.5	Ausblick.....	67
10	Reflexion und Resümee	68

Abkürzungsverzeichnis

Abkürzung	Bezeichnung
AQ Austria	Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung Austria
BMBWF	Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung
DB	Dienstbesprechung
ECTS-AP	European Credit Transfer System Anrechnungspunkte
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVSO	Entwicklungsverbund Süd-Ost
HEV	Hochschulevaluierungsverordnung
HG	Hochschulgesetz
HLG	Hochschullehrgang
HLWS	Hochschullernwerkstätten
HS-QSG	Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz
idgF	In der gültigen Fassung
KVP	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse
LV	Lehrveranstaltung(en)
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
MV	Mitverwendung, mitverwendete Lehrer*in
OE	Organisationseinheit
PH	Pädagogische Hochschule
PH-EP	Pädagogische Hochschulen Entwicklungsplan
PHO	PH-Online (Informationsmanagementsystem für Pädagogische Hochschulen)
PHVSO	Pädagogische Hochschulen Verbund Süd-Ost
QM	Qualitätsmanagement
QMS	Qualitätsmanagement für Schulen
QSR	Qualitätssicherungsrat für Pädagoginnen- und Pädagogenbildung
STEAM	Science, Technology, Engineering, the Arts, Mathematics
StV	Studierendenvertretung
VBÄ	Vollbeschäftigungsäquivalent
VR	Vizerektor*in
zgk	Status <i>zustande gekommen</i> von Lehrveranstaltungen in PH-Online
ZLP	Ziel-Leistungsplan

1 Präambel

Der vorliegende Selbstevaluationsbericht der Pädagogischen Hochschule Steiermark (PH Steiermark) wurde im Rahmen der durchzuführenden Akkreditierung gem. § 18 (1) des HS-QSG verfasst. Dieses externe Audit wird von der Qualitätssicherungsagentur AQ Austria gem. § 33 (5) des HS-QSG begleitet. Als Basis dienen die in der Richtlinie der AQ Austria für Pädagogische Hochschulen für das Audit des internen Qualitätsmanagementsystems vom 22.12.2021 festgelegten Standards.

Wie schon bei der externen Evaluation 2017 gem. § 7 HEV war es dem Rektorat wichtig, die Erstellung des Selbstevaluationsberichts als partizipativen Prozess zu gestalten. Damit wird sichergestellt, dass dieser neben der Reflexion auch unmittelbar der Hochschulentwicklung auf unterschiedlichen (System-)Ebenen dient.

Zur Moderation des Prozesses setzte das Rektorat ein Projektteam, das sogenannte „Auditteam“, ein, das sich aus Personen zusammensetzt, die über Expertise in den Bereichen Organisations-, Qualitäts- und Personalentwicklung bzw. Projekt- und Prozessmanagement verfügen und aus unterschiedlichen Organisationseinheiten und -ebenen der PH Steiermark stammen:

- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Elisabeth Amtmann, Bakk., VR für Forschung und Hochschulentwicklung (seit 01.10.2022; zum Zeitpunkt der Auftragserteilung Leiterin des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung)
- Prof.ⁱⁿ MMag.^a Elke Knoll, Leiterin des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement
- Prof.ⁱⁿ Mag.^a Brigitte Pelzmann, Leiterin des Instituts für Educational Governance

Die Aufgaben des Auditteams liegen in der Projektmoderation und -kommunikation. Zum einen ist es die Kommunikationsdrehscheibe zwischen AQ Austria, Rektorat, Führungskräften sowie Mitarbeiter*innen und bietet Support für die Leiter*innen der Organisationseinheiten. Zum anderen ist es für die Erstellung des Projektplans, die Gesamtkoordination des Selbstevaluationsberichts und die Organisation der beiden Vor-Ort-Besuche der Gutachter*innen verantwortlich. Abstimmungen zwischen dem Auditteam und dem Rektorat erfolgten bedarfsorientiert in der wöchentlich unter der Leitung der Rektorin stattfindenden Dienstbesprechungen des Rektorats (DB Rektorat). Für das interne Informations- und Wissensmanagement wurden die bestehenden Kommunikationsstrukturen der Führungsebene genutzt, wie die Dienstbesprechungen der beiden Vizerektorinnen mit den Institutsleiter*innen und die Klausuren des Rektorats mit den Leiter*innen der Organisationseinheiten für Lehre, Forschung, Beratung und Verwaltung. Darüber hinaus wurden alle Mitarbeiter*innen der PH Steiermark per Mail über einen Newsletter regelmäßig über das Audit und den aktuellen Status Quo des Prozesses informiert.

Zur Erstellung des Selbstevaluationsberichts wurden interne Arbeitsgruppen je nach inhaltlicher Expertise zu den Standards implementiert. Diese verfassten entsprechend der vorab formulierten Leitfragen die entsprechenden Textteile mit dem Auftrag, das interne Qualitätsmanagementsystem der Hochschule in den jeweiligen Bereichen zu beschreiben, Steuerungsmaßnahmen und Prozesse darzustellen, zu reflektieren und etwaige Verbesserungsbedarfe und -potentiale zu erkennen. Seitens des Auditteams wurden die Bereiche zusammengeführt, miteinander verknüpft und eine Erstfassung erstellt. Diese wurde in weiterer Folge in den Kreis der Autor*innen, des Rektorats und der Studierenden als zentrale Akteursgruppe mit der Möglichkeit, Rückmeldung zu geben, zurückgespielt. Nach Einarbeitung der Adaptierungsbedarfe durch das Auditteam wurde die Finalversion dem Rektorat zum Beschluss vorgelegt und zur Kenntnisnahme an den Hochschulrat übermittelt.

Die Verlinkung zu den zentralen Dokumenten erfolgte bei externen Quellen direkt. Bei internen Quellen wurde direkt zu QM-Pilot auf die jeweilige Strukturebene, der das entsprechende Dokument zugeordnet ist, verlinkt.

2 Vorstellung der PH Steiermark

Seit ihrer Gründung im Studienjahr 2007 sind Pädagogische Hochschulen neben den Universitäten und Fachhochschulen Angehörige des dritten und jüngsten Hochschultyps in Österreich. Hervorgegangen aus den Vorgängerinstitutionen Pädagogische Akademie, Berufspädagogische Akademie und Pädagogisches Institut blickt die PH Steiermark mit ihrem Campus am Hasnerplatz auf eine über 110-jährige Verantwortung für die Lehrer*innenbildung in Graz zurück. Die [PH Steiermark](#) ist bezogen auf die Studierendenzahlen die zweitgrößte Pädagogische Hochschule Österreichs und bietet an fünf Standorten als öffentliche tertiäre Bildungs- und Forschungsinstitution Aus-, Fort- und Weiterbildung für Pädagog*innen sowie Beratung für Schulen und weitere Bildungseinrichtungen an.

Ab 2015 war es der PH Steiermark auch ein großes Anliegen, die von der Politik damals beschlossene Reform der *PädagogInnenbildung NEU* professionell umzusetzen, was ihr gemeinsam mit den Kooperationspartner*innen im Entwicklungsverbund Süd-Ost als erste in Österreich ausgezeichnet gelang. Erstmals in der Geschichte der Lehrer*innenbildung Österreichs werden seither alle Lehrer*innen durch ein Bachelor- und Masterstudium vollständig akademisch ausgebildet.

Die Etablierung eines professionellen qualitätvollen Lehr- und Forschungsbetriebs hat seit jeher an der PH Steiermark hohe Priorität. Die Wissenschaftsfundierung und Praxisorientierung ist die Grundlage der Pädagog*innenbildung an der PH Steiermark. Wesentlich für die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagog*innen und Beratung von Schulen ist neben hoher fachlicher Expertise, fachdidaktischer Exzellenz sowie allgemein-pädagogischer Handlungskompetenz vor allem die Reflexionsfähigkeit von Lehrpersonen und damit eine kontinuierliche Weiterentwicklung ihrer eigenen unterrichtlichen und schulischen Handlungen. Deshalb ist der Ansatz der Aktions- bzw. Praxisforschung mit dem Ziel des „reflektierenden Praktikers“ nach Schön (1983) Basis für die Pädagog*innenbildung und fand vor allem Eingang in das Konzept der pädagogisch-praktischen Studien.

Mit Oktober 2022 wurde das Rektorat neu besetzt. Dies hat zur Folge, dass neue Perspektiven eingebracht werden und gleichzeitig Vorhandenes in kritisch-wertschätzender Weise reflektiert wird. Auf operativer Ebene bedeutet dies für das QM auf allen Ebenen eine intensive Prüfung, Evaluierung und ggf. Adaptierung sämtlicher Strategien und Prozesse inkl. der zugeordneten Dokumente.

2.1 Rechtliche Grundlagen

Als zentrale rechtliche Grundlagen für die PH Steiermark sind insbesondere das Hochschulgesetz 2005 und die Satzung zu nennen.

2.1.1 Hochschulgesetz 2005

Den gesetzlichen Rahmen für Pädagogische Hochschulen bildet das [Hochschulgesetz 2005](#) idgF, welches in den letzten Jahren in weiten Teilen an das Universitätsgesetz 2002 idgF angepasst wurde. § 8 HG 2005 regelt die Aufgaben unseres Hochschultyps wie folgt:

§ 8 (1) Die Pädagogische Hochschule hat mit dem Fokus auf die pädagogische Profession und ihre Berufsfelder im Rahmen von Lehre und Forschung nach internationalen Standards sowohl Lehrerinnen und Lehrer sowie nach Maßgabe des Bedarfs Personen in allgemeinen pädagogischen Berufsfeldern aus-, fort- und weiterzubilden. Den Anforderungen des Berufs der Pädagoginnen und Pädagogen ist durch Angebote der bildungswissenschaftlichen, fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen und pädagogisch-praktischen Ausbildung Rechnung zu tragen. In allen pädagogischen Berufsfeldern ist Forschung zu betreiben, um wissenschaftliche Erkenntnisse zur Weiterentwicklung der Lehre zu erlangen. Die Pädagogische Hochschule hat im

Rahmen ihrer wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Lehre und Forschung an der Schulentwicklung mitzuwirken sowie durch die Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen, vornehmlich Schulen, zu deren Qualitätsentwicklung beizutragen.

(2) Die Pädagogische Hochschule hat weiters durch die Schul- und Berufspraxis sowie durch wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung und Lehre die Befähigung zur verantwortungsbewussten Ausübung von Berufen im Bereich pädagogischer Berufsfelder zu vermitteln.

(3) Im Rahmen jeder Pädagogischen Hochschule ist eine Praxisschule für die Volksschule oder für die Mittelschule gemäß § 22 zu führen. Es kann darüber hinaus bei Bedarf eine weitere Praxisschule für die jeweils andere Schulart gemäß § 22 geführt werden, wenn an der betreffenden Pädagogischen Hochschule Studierende in Lehramtsstudien für diesen Altersbereich ausgebildet werden. Ferner können bei Bedarf mit Zustimmung des Schulerhalters weitere Schulen als Praxisschulen herangezogen werden, sofern an diesen entsprechend ausgebildete Lehrerinnen und Lehrer (Praxislehrerinnen und -lehrer) zur Verfügung stehen.

2.1.2 Satzung

Die [Satzung](#) wurde mit 20.08.2022 in geänderter Form als Mitteilungsblatt neu verlautbart. Die Änderungen beruhen weitestgehend auf studienrechtlichen Änderungen, die mit 01.09.2022 in Kraft traten. Die Satzung regelt folgende Bereiche:

- Wahlordnung für die Wahl des Mitglieds im Hochschulrat durch das Hochschulkollegium
- Wahlordnung für die Mitglieder des Lehrpersonals und des Verwaltungspersonals im Hochschulkollegium
- Einrichtung von monokratischen Organen
- Studienrechtliche Bestimmungen
- Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen
- Frauenförderungsplan und Gleichstellungsplan
- Betriebs- und Benutzungsordnungen für die Dienstleistungseinrichtungen
- Regelungen für die Benützung von Räumen und Einrichtungen der Pädagogischen Hochschule durch Hochschulangehörige und im Rahmen der eigenen Rechtspersönlichkeit
- Akademische Ehrungen
- Grundsätze zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis und zur Vermeidung von Fehlverhalten in der Wissenschaft
- Art und Ausmaß der Einbindung der Absolvent*innen der Pädagogischen Hochschule Steiermark
- Generelle Richtlinien für die Durchführung, Veröffentlichung und Umsetzung von Evaluierungen

Bemerkenswert ist, dass die Satzungen aller Partnerinstitutionen im PH-Verbund Süd-Ost (PHVSO) grundsätzlich abgestimmt sind. Allein im Bereich der digitalen Abhaltung von Lehre gibt es in Hinblick auf den Detaillierungsgrad geringfügige Abweichungen unter den vier Pädagogischen Hochschulen.

2.1.3 Gesetzliche Grundlagen zur Qualitätssicherung

Die Hochschulevaluierungsverordnung wurde mit 30.06.2021 außer Kraft gesetzt. Prozesse zur externen Qualitätssicherung sind nun auch für Pädagogische Hochschulen in einem eigenen Gesetz, dem [Hochschul-Qualitätssicherungsgesetz \(HS-QSG\)](#) idgF geregelt.

2.2 Lernen. Lehren. Forschen. Wir gestalten Bildungszukunft!

Dem gesetzlichen Auftrag in Hinblick auf die Kernaufgaben und obigem Motto folgend, fokussieren die Bildungsangebote der PH Steiermark als Vertreterin eines professionsbildenden Hochschultyps im Unterschied zu den Universitäten das gesamte Bildungs- und Berufsleben von Pädagog*innen. Die Lehramtsstudien richten sich an zukünftige und die Fort- und Weiterbildung an im Dienst stehende Lehrer*innen, das Bachelorstudium der Elementarpädagogik an Elementarpädagog*innen.

Die PH Steiermark bietet Lehramtsstudien für die Primarstufe, die Sekundarstufe Allgemeinbildung sowie für die Sekundarstufe Berufsbildung an. Diese umfassen derzeit ein jeweils achtsemestriges Bachelorstudium mit 240 ECTS-AP und ein je nach Altersstufe zwei- bis viersemestriges Masterstudium mit 60 – 120 ECTS-AP. Elementarpädagog*innen belegen das sechssemestriges Bachelorstudium der Elementarpädagogik mit 180 ECTS-AP.

Die Professionalisierung von im Dienst stehenden Pädagog*innen unterstützt die PH Steiermark durch ein breites Angebot an Hochschullehrgängen der Fort- und Weiterbildung. Dieses wendet sich an einzelne Lehrpersonen, professionelle schulische Lerngemeinschaften bzw. gesamte Kollegien von Schulen oder elementarpädagogischen Einrichtungen. Hochschullehrgänge der Weiterbildung dienen der Weiterqualifizierung, folgen daher einem Curriculum und sind mit ECTS-AP belegt. Im Rahmen der Fortbildungsangebote werden aktuelle Themen aufgegriffen und in Form von einzelnen Lehrveranstaltungen oder Lehrveranstaltungsreihen angeboten.

Ausgehend von einem systemischen Ansatz berät und begleitet die PH Steiermark auch Schulen bzw. regionale Bildungsnetzwerke bei der Qualitätsentwicklung und -sicherung durch entsprechende Angebote.

Berufsfeldbezogener Bildungsforschung wird an der PH Steiermark als Quelle für forschungsgeleitete Lehre und als Beitrag zur Wissens- und Handlungsqualität der Akteur*innen im Bildungsbereich ein hoher Stellenwert zugeschrieben.

Die PH Steiermark führt zudem eine Volksschule und eine Mittelschule als rechtlich und organisatorisch eingegliederte Praxisschulen, die beide in einer verschränkten Ganztagesform organisiert sind. Eingegliederte Praxisschulen sind gem. dem PH-Entwicklungsplan des BMBWF Orte innovativer Schul- und Unterrichtsgestaltung für Schüler*innen, Studierende und Pädagog*innen und sind Teil des Wissenschaftsbetriebs der Pädagogischen Hochschule. Sie bieten für Pädagogische Hochschulen durch eine sehr enge Verknüpfung von Theorie und Praxis bzw. hochschulischer und praktischer Ausbildung einen bedeutenden Vorteil, wie er in der Lehramtsausbildung an den Universitäten nicht gegeben ist. Eingegliederte Praxisschulen sollen in den nächsten Jahren verstärkt zu Forschungs- und Modellschulen ausgebaut werden, in dem sie als Plattform für empirische Forschung und als Ideenbringer für Forschungsprojekte fungieren und sich aktiv in der Entwicklung, Erprobung und Evaluierung von innovativen Unterrichtsmodellen engagieren. Für die beiden Praxisschulen gilt QMS, das Qualitätsmanagementsystem für österreichische Schulen. Aus diesem Grund sind die beiden Praxisschulen auch nicht Teil dieses Audits.

2.3 Schlüsselkennzahlen der PH Steiermark

Die PH Steiermark veröffentlicht jährlich einen Hochschulbericht, welcher die Kapitel Bildungs-, Entwicklungs- und Wissensbilanz über das jeweilige Studienjahr umfasst. In der Wissensbilanz werden für die Institution relevante Kennzahlen dargestellt und somit die an der Hochschule ablaufenden Aktivitäten transparent gemacht. Kennzahlen liefern als Kommunikations- und Steuerungsinstrument einen Überblick über den Iststand der Hochschule und bilden eine notwendige Grundlage für künftige Entscheidungs-, Organisations- und Planungsprozesse. Sie sind ein wesentliches Element zur Information der

internen und externen Anspruchsgruppen und dienen auch als Nachweis zur wirtschaftlichen Verwendung der zur Verfügung gestellten Ressourcen seitens der öffentlichen Hand.

Die **Schlüsselkennzahlen** der PH Steiermark sind eine systematische und aggregierte Darstellung über das im Berichtszeitraum vorhandene Budget, das intellektuelle Vermögen, die Leistungen und den Output und geben die relevanten Tatbestände und Zusammenhänge in einfacher, verdichteter Form wieder.

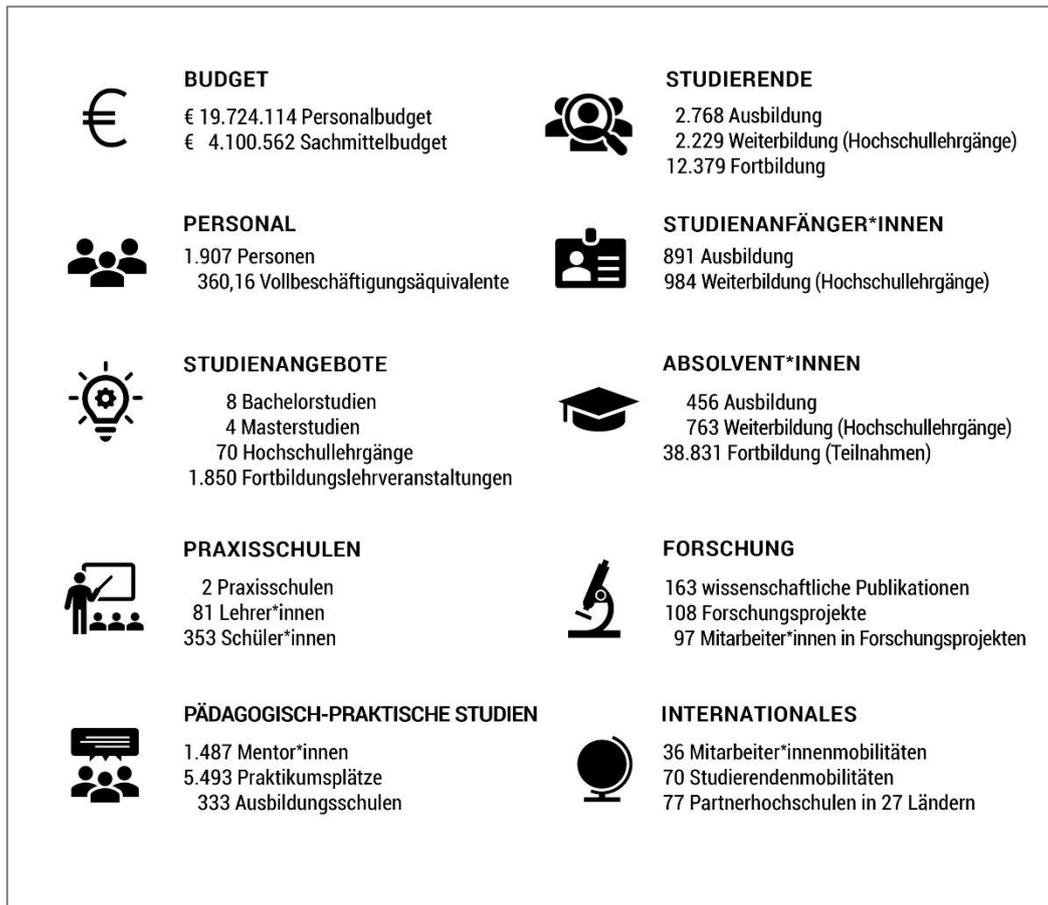


Abbildung 1: Schlüsselkennzahlen Studienjahr 2021/22, Ausnahme Budget: Kalenderjahr 2021 der PH Steiermark (Stand: 30.11.2022)

2.4 Kooperation in der Verbundregion Süd-Ost und dem Steirischen Hochschulraum

Die PH Steiermark kooperiert mit Universitäten und Hochschulen, mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen. Wesentlich sind dabei die Kooperationen in der Verbundregion Süd-Ost (Burgenland, Kärnten, Steiermark) und im Steirischen Hochschulraum.

Es sind zwei Kooperationsverbünde in der Verbundregion Süd-Ost verankert:

- PH-Verbund Süd-Ost (PHVSO) der vier Pädagogischen Hochschulen (PH Burgenland, PH Kärnten, PH Steiermark, PPH Augustinum) und
- Entwicklungsverbund Süd-Ost (EVSO) der genannten Pädagogischen Hochschulen mit vier Universitäten (Universität Graz, Kunstuniversität Graz, Technische Universität Graz, Universität Klagenfurt).

Der **PHVSO** agiert, insbesondere in der Ausbildung für Pädagog*innen der Elementarstufe, der Primarstufe und der Sekundarstufe Berufsbildung, aufeinander abgestimmt oder gemeinsam und kooperiert auch in der Forschung und in der Personalentwicklung.

Der **EVSO** setzt die Lehramtsausbildung der Sekundarstufe Allgemeinbildung – wie gesetzlich vorgegeben – im gemeinsamen Studium um. Studierende sind durch die Kooperation an einer Institution hauptzugelassen und an den anderen automatisch Mitbeleger*innen.

Neun Hochschulen bündeln in der Steiermark ihre Kräfte und stärken einen gemeinsamen Hochschulraum, den **Science Space Styria**, der auf ausgezeichneter regionaler Zusammenarbeit basiert und von der zuständigen Landesregierung unterstützt wird. Mit der Schaffung eines gemeinsamen Hochschulraumes soll die Sichtbarkeit der Wissenschaft im Allgemeinen und des Wissenschaftsstandortes Steiermark im Besonderen erhöht werden. Zusammen bieten sie ein breites Studienangebot mit hochschulübergreifenden Fort- und Weiterbildungsangeboten und schaffen zukunftsorientierte Forschungsschwerpunkte mit internationaler Ausrichtung.

2.5 Externe Evaluierung 2017

Im Jahr 2017 erfolgte erstmalig eine externe Evaluierung gem. der damals geltenden Hochschul-Evaluierungsverordnung. Ziel dieser externen Evaluierung, die von der AQ Austria als Peer-Review organisiert war, war die Qualitätssicherung der Tätigkeiten der Pädagogischen Hochschule. Auch damals diente ein Selbstevaluierungsbericht den vier Gutachter*innen als Grundlage der Evaluierung, dessen Aussagen im Rahmen eines Vor-Ort-Besuchs validiert wurden. Fünf Evaluierungsaspekte standen im Zentrum der Betrachtung:

- Erreichung der Zielvorgaben gem. ZLP
- Qualität des Qualitätsmanagementsystems und der Evaluierungsmaßnahmen
- Zweckmäßigkeit und Effizienz der Planungs- und Organisationsstrukturen
- Zweckmäßigkeit und Effizienz der Verwaltung
- Leistungsfähigkeit der PH im internationalen Vergleich

Insbesondere die Empfehlungen der Expert*innen zur Qualität des Qualitätsmanagementsystems und Evaluierungsmaßnahmen waren für die PH Steiermark von großer Bedeutung und boten wertvolle Impulse für nachhaltige Weiterentwicklungen, die im Folgenden kurz dargestellt werden:

- Die Leitung des Zentrums für Evaluation und Qualitätsmanagement konnte mit einer qualifizierten Person besetzt, ein fundiertes QM-System aufgebaut und mit unterschiedlichen Verantwortlichen zentrale Dokumente für eine erfolgreiche Qualitätssicherung und -entwicklung erstellt werden. QM-Pilot wurde als unterstützende Software für das Prozess- und Dokumentenmanagement angeschafft.
- Durch das Hochschulkollegium wurde die Lehrveranstaltungsevaluation unter externer wissenschaftlicher Begleitung neu konzipiert und eine stärkere Involvierung der Lehrenden im Sinne der Bewusstseinsstärkung gewährleistet. Die technische Umstellung der Evaluation von PH-Online auf evasys ist gerade in der Umsetzung.
- Studierende sind in die Evaluierungsprozesse involviert, ein neues Konzept für die Weiterbildung wird gerade pilotiert.
- Qualitätsdiskussionen wurden auf breiter Basis geführt, z.B. zur Qualität des Blended Learning, zum Qualitätsverständnis in den einzelnen Bereichen und in den entsprechenden Dokumenten (z.B. Blended Learning Strategie) gebündelt.

3 Qualitätsverständnis und -strategie

Die Hochschule verfügt über ein **Qualitätsverständnis** und eine **Strategie für das Qualitätsmanagement**, die Teil der Hochschulsteuerung ist. Die Qualitätsmanagementstrategie umfasst die Kernaufgaben, Querschnittsaufgaben sowie die sie unterstützenden Aufgaben der Verwaltung.

Erläuterung: Die Hochschule schafft ein Einvernehmen unter ihren Angehörigen darüber, was Qualität in ihren Aufgabenbereichen bedeutet und über die Verantwortung aller Angehörigen der Pädagogischen Hochschule für das Qualitätsmanagement.

Die Qualitätsmanagementstrategie ist auf das Erreichen der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung ausgerichtet. Die Kernaufgaben der Pädagogischen Hochschule umfassen die Leistungsbereiche Studien und Lehre (Ausbildung, Fortbildung und Weiterbildung), wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung sowie Begleitung und Beratung von Bildungsinstitutionen. Die Querschnittsaufgaben umfassen Internationalisierung und gesellschaftliche Zielsetzungen. Die unterstützenden Aufgaben umfassen die Bereiche Organisation, Administration und Personal.

3.1 Qualitätsverständnis

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. Es existiert ein gemeinsames Qualitätsverständnis, welches in der QM-Strategie für alle sieben Bereiche expliziert (siehe Kapitel 3.3) und auf Basis der Vision und Mission, des Mottos und Leitbildes sowie der Hochschulstrategien und übergeordneten Ziele umgesetzt wird. Alle Beteiligten fühlen sich für Qualität verantwortlich und integrieren relevante Prozessabläufe sowie verantwortliches Handeln automatisch in die eigene Tätigkeit. Die PH Steiermark bekennt sich zu einem umfassenden und ganzheitlichen Qualitätsverständnis auf Basis des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management), welches eigene Stärken, Schwächen, Verbesserungs- und Innovationspotentiale aufgrund von Selbstbewertungen ermittelt und die kontinuierliche Weiterentwicklung und Strategiebildung fördert. Die Hochschule organisiert sich entlang eines eigenen, auf die spezifischen Bedürfnisse abgestimmten Qualitätsmanagement-Modells, welches den Rahmen für eine ganzheitliche Steuerung und Bewertung bietet (siehe Kapitel 3.2.2). Die an der PH Steiermark angestrebte Qualität wird kontext- und aufgabenspezifisch definiert und 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 aller Beteiligten wider, diese Qualität zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Das Qualitätsmanagementsystem (QM-System) der PH Steiermark basiert auf den gesetzlichen und hochschulinternen Vorgaben sowie nationalen und internationalen Kriterien. In § 33 (1) HG 2005 idGF wird ausgeführt:

„Die Pädagogischen Hochschulen haben zur Qualitäts- und Leistungssicherung ein eigenes Qualitätsmanagementsystem aufzubauen, das die Aufgaben und das gesamte Leistungsspektrum der

Pädagogischen Hochschule umfasst. Das Qualitätsmanagementsystem sieht regelmäßige Evaluierungen des Leistungsspektrums, insbesondere hinsichtlich der Aus-, Fort- und Weiterbildung durch die Studierenden, hinsichtlich der Leistungen des Lehrpersonals in der Aus-, Fort- und Weiterbildung und in der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung sowie hinsichtlich der Schulentwicklungsberatung, gemäß den in der Satzung zu erlassenden Bestimmungen vor.“

Die Gesamtverantwortung für das QM-System und dessen Implementierung und Weiterentwicklung an der PH Steiermark liegt beim Rektorat, welches die strategischen Ziele festlegt und Ressourcen zu deren Erreichung im Rahmen der Gegebenheiten zur Verfügung stellt. Die Umsetzung erfolgt auf der Ebene der einzelnen Organisationseinheiten. So ist beispielsweise in der Satzung festgelegt, dass jede Organisationseinheiten regelmäßig, jedenfalls alle sieben Jahre, eine Selbstevaluation durchführt und als Bericht dem Rektorat vorgelegt wird. Diese berücksichtigt die Ergebnisse der LV-Evaluation und fokussiert Lehr- und Forschungstätigkeit, Organisation, Verwaltung und Planung.

Die Bedürfnisse und Interessen aller an den Abläufen der Organisation beteiligten Stakeholder (Mitarbeiter*innen, Studierende, Pädagog*innen, Gesellschaft, Wirtschaft, Staat, etc.) werden bei der Strategieentwicklung und operativen Umsetzung berücksichtigt. Als ein Ergebnis der externen Evaluation 2017 wurden die Weiterentwicklung des QM-Systems und der Ausbau der Qualitätssicherung als zentrale Entwicklungsvorhaben definiert. In diesem Zusammenhang erfolgte auch eine Softwareumstellung von Adonis auf QM-Pilot. Darin können Prozesse schnell modelliert und mit Inhalten aus dem Dokumentenmanagement bzw. den Stammdaten verknüpft werden. Sämtliche Prozesse und Dokumente sind den Mitarbeiter*innen der PH Steiermark mit ihrem Bedienstetenaccount webbasiert zugänglich.

3.2 Qualitätsmanagement

Seitens des Rektorats werden mit dem Qualitätsmanagement nachstehende Ziele explizit verfolgt:

- 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

In Anlehnung an das EFQM-Modell bzw. diverse Managementkreisläufe unterstützt das ganzheitliche QM-System die Vorhaben der Planung, Entscheidung, Evaluierung und Verbesserung der Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen der Hochschule und definiert somit das Qualitätsverständnis. Die Basis dafür sind Vision, Mission, Motto, Leitbild, Hochschulstrategien sowie interne und extern vorgegebene Qualitätsziele.

3.2.1 Qualitätsregelkreis

Qualitätsentwicklung und -management sind systematische Prozesse, in welchen für die jeweiligen Aufgabenbereiche zyklisch Ziele gesetzt, Planungen und Entscheidungen zur Durchführung getroffen, Reflexionen durchgeführt und im Sinne der Weiterentwicklung neue Ziele festgelegt werden. Grundlage dieser Vorgehensweise sind die Überlegungen auf Basis kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (KVP).

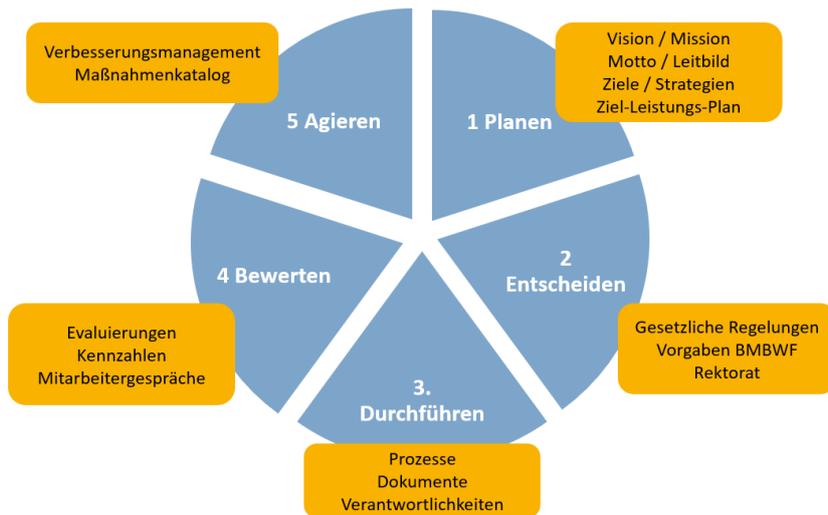


Abbildung 2: QM-Regelkreis

Alle Hochschulangehörigen der PH Steiermark sind auf unterschiedlichen Ebenen in die Definition bzw. Festlegung der Qualitätsziele eingebunden und beteiligten sich durch diverse Formen der Interaktion an der Umsetzung des Qualitätsregelkreises.

Im Folgenden wird der **Qualitätsregelkreis** in seinen Grundsätzen beschrieben.

- **Planen:** Das BMBWF veröffentlichte 2019 einen *Entwicklungsplan Pädagogische Hochschulen 2021 – 2026* als strategisches Basisdokument, das die Positionierung des Hochschultypus *Pädagogische Hochschule* in seiner spezifischen Ausrichtung im österreichischen Hochschulraum zum Inhalt hat und die zentralen Entwicklungsfelder (Ausbau autonomer Befugnisse, Optimierung im Bereich Personal und Budget, Qualitätssteigerung durch Bildung von PH-Verbänden, Weiterentwicklung der Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung, Stärkung der Schulentwicklungsberatung, Stärkung der berufsfeldbezogenen Forschung, Ausbau der Personalentwicklung) aufspannt.

Weitere wesentliche Dokumente für die Planungstätigkeiten an der PH Steiermark (neben Vision, Mission, Motto und Leitbild) stellen die beschlossenen Strategien bzw. der mit dem zuständigen Bundesministerium vereinbarte Ziel- und Leistungsplan für eine dreijährige Periode (aktuell 2022-2024) dar. Der ZLP enthält Ziele und Maßnahmen für alle Leistungsbereiche der PH Steiermark und stellt die Grundlage für weitere Planungsschritte innerhalb der Organisation (Studienangebot, Forschungsschwerpunkte, Personalentscheidungen, Budget, etc.) dar.

- **Entscheiden:** Die Entscheidungsprozesse werden entsprechend einer hierarchischen Abfolge (gesetzliche Regelungen, Vorgaben des BMBWF, strategische Ziele des Rektorats) durch das Rektorat in Gang gesetzt, den Führungskräften entsprechend kommuniziert und auf den jeweiligen Ebenen der PH Steiermark realisiert.
- **Durchführen:** Die im Prozessmanagement ausgewiesenen Kern- und Unterstützungsprozesse sowie entsprechende Dokumente legen konkrete Schritte und Maßnahmen zur Erreichung der jeweiligen Ziele fest.
- **Bewerten:** Die Überprüfung der Zielerreichung wird mittels standardisierter Evaluierungsverfahren, Kennzahlenberichte bzw. auf individueller Ebene im Rahmen von Mitarbeiter*innengesprächen durchgeführt. Wesentliche Akteur*innen der Hochschule (Mitarbeiter*innen, Studierende, Pädagog*innen, Mentor*innen, etc.) sind in den Prozess eingebunden.

- **Agieren:** Auf Basis der gewonnenen Daten werden von den Führungskräften Schlussfolgerungen für die kommende Zielperiode abgeleitet, mit dem Zweck der Optimierung von Maßnahmen bzw. ggf. auch einer Adaptierung von Zielen.

3.2.2 QM-Modell

Das QM-Modell stellt den Rahmen für das Qualitätsmanagementsystem dar. Auf Basis regelmäßiger evidenzbasierter Reflexionen erfolgt die systematische Weiterentwicklung der Qualität von Strukturen, Prozessen und Ergebnissen auf individueller und institutioneller Ebene. Ein Charakteristikum des Qualitätsmanagements ist das erfolgreiche Zusammenspiel von strategischer Ebene und operativer Ausführung der geplanten Vorhaben zur Erreichung der gesetzten Ziele. Die PH Steiermark verfügt über zahlreiche und regelmäßige Gesprächsforen, die diese dialogische Ausrichtung unterstützen und fördern (siehe Kapitel 4.2.1). Somit ist eine Qualitätskultur gegeben, die sicherstellt, dass alle Stakeholder der Hochschule die Qualitätsziele kennen, eine kontinuierliche Abstimmung zur Vorgehensweise der Zielerreichung verfolgt wird und die Ergebnisse regelmäßig kooperativ reflektiert werden.

Qualitätsmanagementmodell der PH Steiermark

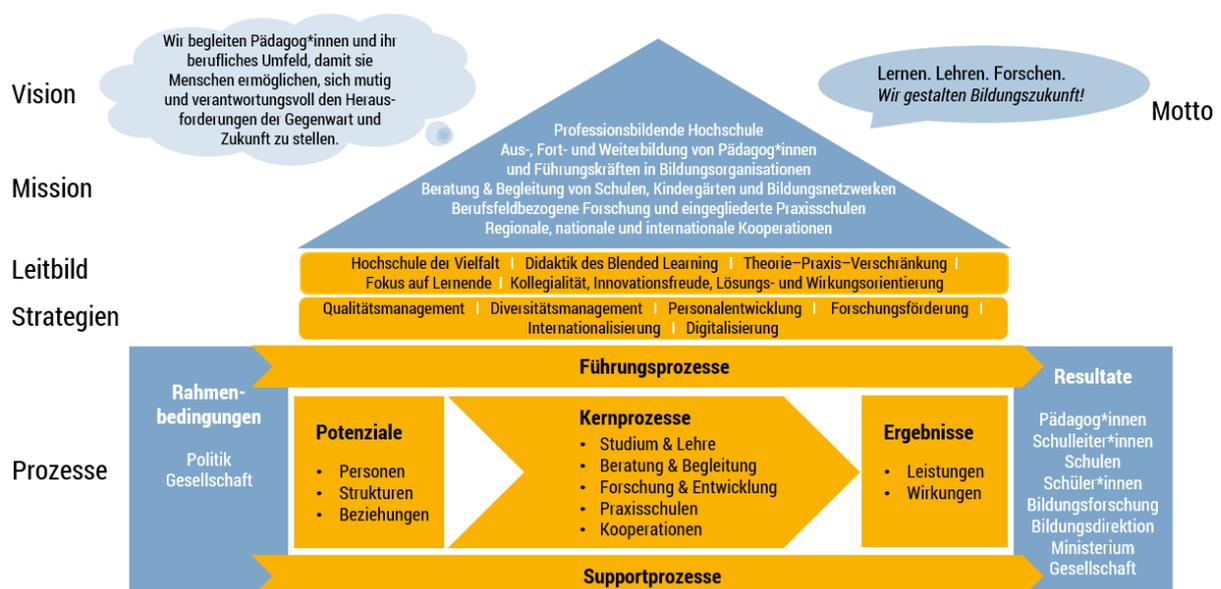


Abbildung 3: QM-Modell

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!“.

Die handlungsleitenden Werte der PH Steiermark sowie die gesellschaftlichen Zielsetzungen sind im **Leitbild** als Hochschule der Vielfalt in Bezug auf den Fokus auf die Lernenden, die Hochschuldidaktik, die Verbindung von Theorie mit Praxis sowie eine kollegiale, innovationsfreudige, lösungsorientierte und wirkungsvolle Arbeitsweise ausformuliert.

Die **Strategien** der PH Steiermark zur Erreichung ihrer Ziele fokussieren auf Qualitäts- und 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 zielorientiert 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.

Das QM-Modell ist die Zusammenführung der in intensiven Dialogen entstandenen Einzelelemente, deren Zusammenspiel und synergetische Wirkung dadurch sichtbar und bewusst gemacht werden konnte. Es wird in regelmäßigen Abständen validiert und bei inhaltlichen, organisatorischen bzw. institutionellen Veränderungen ggf. adaptiert.

3.3 Qualitätsmanagementstrategie und -verständnis

Die an der PH Steiermark in einem umfassenden Diskursprozess entwickelte QM-Strategie macht das gemeinsame Qualitätsverständnis sowie die aktive und eigenverantwortliche Beteiligung aller Akteur*innen der PH Steiermark an Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung in den angegebenen Qualitätsbereichen sichtbar. Die Verantwortung für das QM ist organisatorisch und personell im Rektorat verankert, alle Führungsebenen der Hochschule (Instituts-, Zentrums- und Abteilungsleitungen) sind aktiv in relevante Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse eingebunden bzw. verantworten QM-Ziele und Qualitätssicherungsmaßnahmen eigenständig in ihren Arbeitsbereichen.

Aufbauend auf den für Pädagogische Hochschulen formulierten Kernaufgaben umfasst die QM-Strategie der PH Steiermark folgende Qualitätsbereiche, zu denen jeweils Ziele und Maßnahmen formuliert sind:

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

Die eingegliederten Praxisschulen sind nicht Gegenstand des Audits und werden daher in weiterer Folge nicht näher ausgeführt.

3.3.1 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. Ziel des Rektorats ist es, die PH Steiermark als Organisation zu befähigen, ihre Aufgaben entsprechend der gesetzlichen Regelungen, der Vorgaben des BMBWF, ihrer Vision, ihres Mottos, ihrer Mission und ihres Leitbildes bestmöglich und erfolgreich zu erfüllen sowie Herausforderungen konstruktiv zu begegnen.

Die **vier Prinzipien guter Governance** (Rechenschaftspflicht, Verantwortlichkeit, Transparenz, Fairness) unterstützen dabei eine ergebnisorientierte Führungskultur und evidenzbasierte Hochschulentwicklung. 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

Als zentrales Dokument der Governance an der Hochschule ist der [Ziel- und Leistungsplan](#) zu nennen. Nach Vorgaben des zuständigen Bundesministeriums erstellt die Hochschule als nachgeordnete Dienststelle dieses Dokument partizipativ im 3-Jahres-Zyklus als Grundlage für die eigene mittelfristige Planung und die Steuerung durch das Ministerium. Im jüngsten Ziel-Leistungsplan (Periode: 2022– 2024) wurden seitens der PH Steiermark bundesweite und profilgebende Schwerpunkte eingebracht, wodurch auch die gesellschaftlichen Zielsetzungen der PH Steiermark sichtbar werden. Nur bei den erstgenannten besteht die Möglichkeit, zusätzliche Ressourcenbedarfe bekannt zu geben. Für profilgebende Schwerpunkte kann daher nur auf bestehende Personalressourcen zurückgegriffen werden.

Bundesweite Schwerpunkte	Profilgebende Schwerpunkte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktik der Digitalisierung in der Hochschul-lehre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Didaktik der Digitalisierung für den Unterricht
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inklusive Bildung mit Fokus auf Barrierefreiheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprachliche Bildung von Kontext von Migration & Mehrsprachigkeit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sachunterricht als ganzheitlicher Ansatz für ein umfassendes Weltverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformative Bildung für nachhaltige Ent-wicklung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sprachliche Bildung im Kontext von Migration & Mehrsprachigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elementarpädagogik
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kunst und MINT für STEAM Education 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Technikdidaktik & Ernährungspädagogik in der Berufsbildung 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Steuerung & Führung von Bildungsorganisatio-nen 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transformative Bildung für nachhaltige Entwick-lung 	

Tabelle 1: Bundesweite und profilgebende Schwerpunkte der PH Steiermark lt. ZLP 2022 - 2024

Darüber hinaus mussten Maßnahmen zu den seitens des BMBWF vorgegebenen Zielen für die Kernbe-reiche Hochschulentwicklung, Ausbildung, Fort- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, Schul-entwicklungsberatung und Praxisschulen entwickelt werden. Ergänzend konnten auch drei eigene Ziele der Hochschule inkl. Maßnahmen je Kernbereich formuliert werden.

Das Monitoring erfolgt im Rahmen von Jahresgesprächen zwischen dem Rektorat und Vertreter*innen des BMBWF auf Basis eines kennzahlenbasierten Dokuments, dem sog. Sideletter, sowie einem Moni-toringdokument für alle genannten Maßnahmen. Dazu wurden seitens des Rektorats von den Verantwort-lichen für die Umsetzung der jeweiligen Maßnahmen Rückmeldungen zum Status Quo inkl. Begründun-gen im Falle von Abweichungen eingeholt und die Dokumente im Vorfeld des Gesprächs an das BMBWF

übermittelt. Die Ergebnisse des Jahresgesprächs werden gemeinsam mit den Führungskräften diskutiert und weitere Maßnahmen abgeleitet.

3.3.2 Ressourcen

Als nachgeordnete Dienststelle erfolgen die Bereitstellung und Zuteilung der Budgetressourcen über das zuständige Bundesministerium. Ein effektiver und effizienter Ressourceneinsatz ermöglicht die zielorientierte Aufgabenerfüllung der PH Steiermark. Oberstes QM-Ziel ist die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben unter Einhaltung der Grundsätze der Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit.

Zur Qualitätssicherung wurde seitens des Rektorats der sogenannte **Budgetbeirat** als beratendes Gremium eingerichtet. Zu dessen Aufgaben zählt

- die Ressourcenplanung für Sachmittel und Lehrbeauftragtenhonorare im Entwurf,
- ein monatliches Ressourcenmonitoring,
- die Erstellung von Quartalsberichten zur Vorlage an das Rektorat sowie
- die Abgabe von Empfehlungen an das Rektorat in Hinblick auf Anschaffungen.

Das Gremium setzt sich aus der Leitung der Wirtschaftsabteilung, der Leitung der Quästur, der Rektoratsdirektorin sowie einer Vertretung der Institutsleitungen zusammen. Die Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung ist kooptiertes Mitglied.

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ressourcenplanung und Budgetsteuerung (inkl. Controlling):

Aufgaben	Verantwortliche	Zeitraum
Ressourcenplanung für das kommende Budgetjahr <ul style="list-style-type: none"> • Planung der Sachmittel auf Basis der Ist-Werte laufendes Jahr inkl. Erhöhungsbeitrag • Vorschlag für definierte Subbudgets für best. Bereiche (IT, Öffentlichkeitsarbeit, Praxisschulen, Bibliothek) • OE-bezogene Planung des Honorarbudgets und der Reisekosten (Fortbildungs- und Kongressfonds) 	Budgetbeirat	Nov. – Dez.
Diskussion, ggf. Adaptierung, Beschluss und Zuteilung der Budgets	Rektorat	Dez.
Regelmäßiges Ressourcencontrolling <ul style="list-style-type: none"> • Sachmittel (inkl. Subbudgets), Honorare und Gesamtbudget • Rückmeldung an Institutsleitungen über jew. Honorarbudget auf Basis PHO-Status genehmigt und zgk inkl. Übersicht abzurechnender Honorare 	Budgetbeirat	monatlich
Quartalsberichte <ul style="list-style-type: none"> • Erstellung • Diskussion und Ableitung von Maßnahmen 	Budgetbeirat Rektorat, Budgetbeirat	Quartalsende

Tabelle 2: Ressourcenplanung und -controlling an der PH Steiermark

Für eine Expertenorganisation ist das Finden und Binden von geeignetem Personal ein wesentlicher Erfolgsfaktor (siehe Kapitel 5). Ein strategisch wichtiges QM-Ziel ist das Vorhandensein ausreichend qualifizierten Personals über alle Hochschulebenen. Der Personalauswahl und -entwicklung kommen dementsprechend höchste Bedeutung zu, beide Bereiche werden durch die Personalentwicklungsstrategie klar adressiert. Die Hochschule verfügt über Prozesse, welche die Qualifikation aller Mitarbeiter*innen in den

Bereichen Lehre, Forschung, Bildungsmanagement und Verwaltung gewährleisten (Rekrutierung, Karrieremöglichkeiten, Weiterbildung). Relevante Prozesse und Dokumente zur Durchführung eines effektiven und effizienten Ressourceneinsatzes an der PH Steiermark sind über QM-Pilot veröffentlicht.

Das Rektorat sieht es als klare Führungsaufgabe, allen Akteur*innen der PH Steiermark möglichst gute Studien-, Lern- bzw. Arbeitsbedingungen zur Verfügung zu stellen. Als zentraler limitierender Faktor ist in diesem Zusammenhang klar die Ressourcenknappheit in Bezug auf Personalressourcen, Finanzmittel und Raumressourcen zu sehen. Ein Verfahren für eine Erweiterung der Gebäudestruktur ist im Laufen.

3.3.3 Studium und Lehre

Qualitätsvolle Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung ist mit Konzeption (Curriculaentwicklung, Programmentwicklung Fortbildung), Umsetzung (Hochschuldidaktik und Organisation/Administration) und Evaluation ein wesentlicher Aufgabenbereich der PH Steiermark. In diesem Zusammenhang ist daher die Weiterentwicklung der Lehrkompetenz als zentrales Qualitätskriterium anzusehen. Dies gelingt durch die kontinuierliche Aneignung von hochschuldidaktischem Wissen, die entsprechende praktische Umsetzung sowie durch eine reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Lehre.

Zentraler Orientierungsrahmen für qualitätsvolle Lehre an der PH Steiermark ist dabei das hochschulübergreifende Lehrkompetenzmodell des Steirischen Hochschulraums. 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.

Ein zentraler Orientierungspunkt für das Qualitätsverständnis der PH Steiermark sind die Studierenden in der Aus-, Fort- und Weiterbildung. Oberstes QM-Ziel der Hochschule ist die Bereitstellung einer breiten Auswahl an Studienmöglichkeiten über das gesamte Bildungs- und Berufsleben. Die hohen Standards des jeweiligen Angebotes eröffnen den Studierenden Optionen in unterschiedlichen pädagogischen Berufsfeldern bzw. bieten Anschlussmöglichkeiten für weitere Studien und eine Teilhabe an Forschungsprojekten.

Qualitätssicherungsmaßnahmen sind über den gesamten Student-Life-Cycle eingerichtet und umfassen Tätigkeitsfelder an der PH Steiermark in den Phasen vor, während und nach Abschluss der Studien. Wesentliche Prozesse und Dokumente zur Planung, Durchführung und Evaluierung von Studium und Lehre sind in QM-Pilot abgebildet. Die Studierenden werden aktiv in ihrem Lernprozess unterstützt. Adäquate Studienbedingungen, Unterstützungs- und Beratungsleistungen durch Lehrende und die Durchführung eines serviceorientierten Studierendenmanagements sind zentrale Elemente der Qualitätssicherung in Studium und Lehre.

Die Entscheidungsträger*innen nehmen Bezug auf aktuelle bildungspolitische Reformvorhaben und erstellen bzw. überarbeiten die Curricula der Aus- und Weiterbildung evidenzbasiert. Die Studierenden sind mit drei Vertreter*innen im Hochschulkollegium und darüber hinaus in den beiden Curricularkommissionen Ausbildung und Weiterbildung eingebunden. Ein regelmäßiger Austausch mit Vertreter*innen der Führungsgremien sowie eine kontinuierliche Evaluierung der Qualität der Lehre bzw. der Bildungsangebote bieten Möglichkeiten studentischer Beteiligung.

3.3.4 Forschung und Entwicklung

Die Hochschullehrenden betreiben wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung. Diese dient der Gewinnung von wissenschaftlichen Erkenntnissen zur Weiterentwicklung der pädagogischen Berufsfelder und bietet einen Orientierungsrahmen für bildungspolitische und schulpraktische Entscheidungen. Die Bildungsforscher*innen der Hochschule untersuchen, was gute Bildung ausmacht, wie Menschen lernen und wie Bildung gelingen kann.

Als relevante Supportstruktur und qualitätssichernde Maßnahme wurde das Zentrum für Forschungssupport implementiert. In dessen Aufgabenbereich fällt u.a. die Entwicklung einer Forschungsstrategie. Dieses Grundlagenpapier definiert u.a. Forschungsschwerpunkte, beschreibt strategische Handlungsfelder und definiert Qualitätssicherungsmaßnahmen. Weiters sind an der Hochschule klare Prozesse und Dokumente zur Beantragung und Durchführung von Forschungsprojekten in QM-Pilot veröffentlicht. Eine zentrale Rolle in der Qualitätssicherung spielt der PHSt-interne Forschungsausschuss, der sich aus der zuständigen Vizerektorin, der Leitung des Zentrums für Forschungssupport sowie den Institutsleitungen zusammensetzt. Dieses Gremium gibt auf Basis von externen Gutachten Empfehlungen hins. der Genehmigung von Forschungsprojekten an das Rektorat ab. In Forschungsvorhaben werden auch Lehrer*innen der eingegliederten Praxisschulen sowie Studierende eingebunden. Disseminationsaktivitäten werden mit hausinternen Budgetmitteln (Kongressfonds) sowie den PHSt-internen Publikationsmedien (Studienbuchreihe, Didaktikum) unterstützt. Nachwuchskräfte werden durch Publikationscoachings in Deutsch und Englisch gefördert.

3.3.5 Beratung und Begleitung

Mit der Kernaufgabe Beratung und Begleitung verfolgt die PH Steiermark das Ziel, Schulen und andere Bildungseinrichtungen sowie Netzwerke in der pädagogischen und organisationalen Weiterentwicklung unter Bezugnahme auf die Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung bzw. für Schulen zu unterstützen.

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 ins Blickfeld.

Ein wesentliches QM-Ziel ist die Bereitstellung eines bedarfsgerechten und qualitativ hochwertigen Angebotes für die genannte Zielgruppe. Ein regelmäßiger Austausch mit relevanten Stakeholdern und angrenzenden Beratungsfeldern sowie themenbezogenen Bedarfsanalysen stellen wesentliche Qualitätssicherungsmaßnahmen dar. Einen hohen Qualitätsanspruch stellt die Hochschule an maßgeschneiderte Angebote zur Qualifizierung der Berater*innen in relevanten Bereichen der Schulentwicklungsberatung. An der Hochschule sind klare Prozesse und relevante Dokumente für die Beantragung und Durchführung von Projekten der Beratung und Begleitung in QM-Pilot veröffentlicht.

3.3.6 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 sicher. Die Verwaltungsbediensteten bringen ihre Kompetenzen und Expertise in unterschiedlichen Projekten und Arbeitsgruppen innerhalb und außerhalb der Hochschule ein.

4 Strukturen, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten

Erläuterung: Das Qualitätsmanagementsystem fördert die Erreichung der Ziele der Pädagogischen Hochschule und ihre Qualitätsentwicklung. Durch das Qualitätsmanagementsystem erfasst die Hochschule regelmäßig und systematisch Informationen zu ihren Kern- und Querschnittsaufgaben sowie unterstützenden Aufgaben und nutzt diese Informationen für die Sicherung und Weiterentwicklung ihrer Qualität. Die Informationen werden ebenso für Entscheidungen des Hochschulmanagements herangezogen.

Die Verantwortlichkeiten für das Qualitätsmanagementsystem auf Leitungsebene sind eindeutig festgelegt und ihr Zusammenspiel ist geregelt. Die Zuständigkeiten für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems sind den Angehörigen der Pädagogischen Hochschule bekannt. Die externen Interessensgruppen der Pädagogischen Hochschule sind an geeigneten Stellen in das Qualitätsmanagementsystem eingebunden.

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. Der Organisationsplan bzw. die Organisationsstruktur der PH Steiermark ermöglicht den Organen, Gremien und Organisationseinheiten zielorientierte Arbeit und unterstützt die Kooperationsvorhaben mit externen Partner*innen.

4.1 Organigramm und Organisationsplan

Im Organisationsplan der PH Steiermark sind gemäß § 11 (1) HG 2005 idgF folgende Organe vorgesehen:

- **Hochschulrat** als Kollegialorgan mit strategischer Kontroll-, Steuerungs- und Aufsichtsfunktion
- **Rektorat** bestehend aus Rektor*in und zwei Vizerektor*innen
- **Rektor*in** als Leitung der Pädagogischen Hochschule und Vorgesetzte*r des an der PH tätigen Lehr- und Verwaltungspersonals
- **Vizerektor*innen** als Vertretung und Unterstützung der Rektorin/des Rektors entsprechend der zugeordneten Aufgabengebiete.
- **Hochschulkollegium** als unabhängiges, gewähltes Gremium mit einer Funktionsperiode von drei Jahren bestehend aus sechs Lehrenden, zwei Verwaltungsbediensteten und drei Vertreter*innen der Hochschülerschaft. Einrichtung eines Arbeitskreises für Gleichbehandlungsfragen (obligatorisch) sowie von Curricularkommissionen für Aus- und Weiterbildung (optional).

Konkret sind dies an der PH Steiermark die Vizerektorin für Studium und Lehre sowie die Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung mit jeweils folgenden Aufgabenbereichen:

Vizektorin für Studium und Lehre	Vizektorin für Forschung und Hochschulentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> Angelegenheiten für Studium und Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung Zuständigkeit für alle Zulassungsverfahren 	<ul style="list-style-type: none"> Zuständigkeit für das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung Angelegenheiten für Forschung und Hochschulentwicklung
<ul style="list-style-type: none"> Verantwortung für die Kooperationsstudien im Entwicklungsverbund Süd-Ost Weiterentwicklung der Lehre hinsichtlich Curricula und Hochschuldidaktik 	<ul style="list-style-type: none"> Zuständigkeit für das Zentrum für Forschungssupport Zuständigkeit für die eingegliederten Praxisschulen an der PH Steiermark
<ul style="list-style-type: none"> Zuständigkeit für alle studienrechtlichen Angelegenheiten Zuständigkeit für internationale Angelegenheiten 	
<ul style="list-style-type: none"> Alle Fachbereiche in Bezug auf Studium und Lehre 	

Tabelle 3: Aufgabenbereiche der Vizektorinnen

Die Grundstrukturen des aktuellen Organigramms sind auf die Implementierung der Pädagog*innenbildung im Jahr 2015 zurückzuführen.

ORGANIGRAMM PÄDAGOGISCHE HOCHSCHULE STEIERMARK 2022

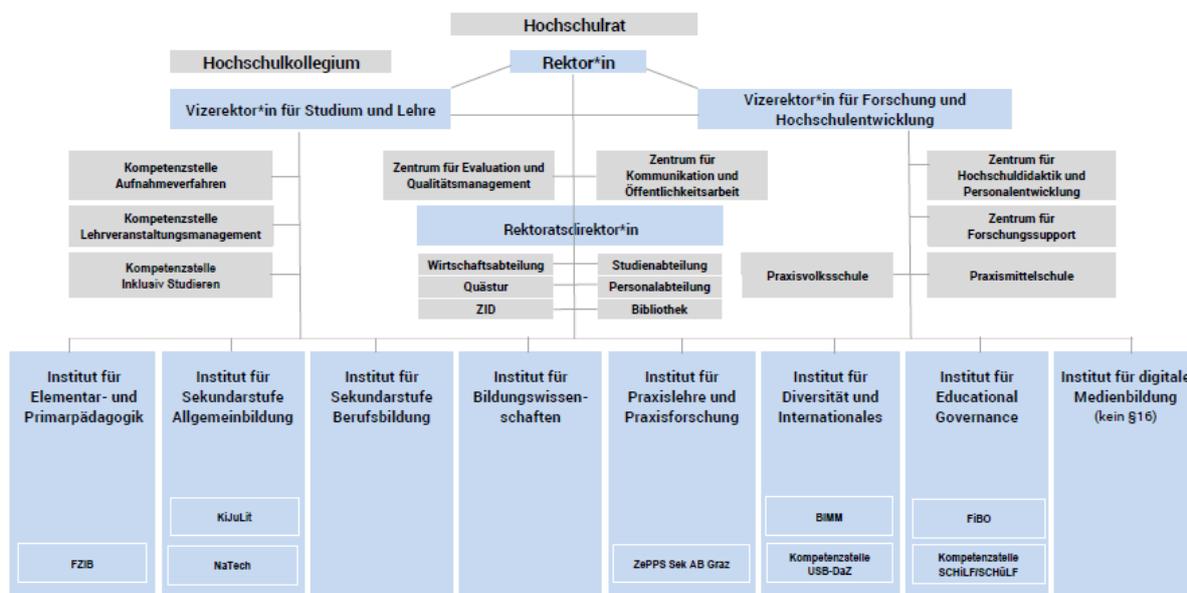


Abbildung 4: Organigramm 2022

Diese Verbindung zur Pädagog*innenbildung zeigt sich in der Altersstufenorientierung von drei **Instituten** (Elementar- & Primärpädagogik, Sekundarstufe Allgemeinbildung und Sekundarstufe Berufsbildung) bzw. den beiden weiteren Elementen der Pädagog*innenbildung (Bildungswissenschaften und Pädagogisch-Praktische Studien), die ebenso in Instituten abgebildet sind. Drei weitere Institute (Diversität & Internationales, Educational Governance, Digitale Medienbildung) widmen sich bildungspolitisch relevanten Themen, die durch entsprechende Expertise an der PH Steiermark gestützt werden. Alle Institute haben in ihrem Portfolio Aus-, Fort- und Weiterbildung gebündelt.

Institutsleitungen sind verantwortlich für die Konzeption, Organisation und Evaluierung der Lehre in Aus- sowie Fort- und Weiterbildung, der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und Disseminierung

der Forschungsergebnisse. Sie spielen eine zentrale Rolle in der Umsetzung von qualitätssichernden Maßnahmen am jeweiligen Institut.

Darüber hinaus sind diverse **Zentrumstypen** eingerichtet:

- **Stabstellen des Rektorats**, die als eigenständige Organisationseinheiten mit hohem internem Servicecharakter agieren (Führungsverantwortung Rektorin: Zentrum für Qualitätsmanagement und Evaluation, Zentrum für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit; Führungsverantwortung Vizerektorin für Forschung und Hochschulentwicklung: Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung, Zentrum für Forschungssupport)
- **Forschungszentren** in spez. Expertisefeldern im Rahmen eines bestehenden Instituts (FZIB - Forschungszentrum für Inklusive Bildung in Kooperation mit PPH Augustinum und Universität Graz, KiJuLit – Zentrum für Forschung und Didaktik in der Kinder- und Jugendliteratur, NATech – Zentrum für fachdidaktische Forschung in der naturwissenschaftlich-technischen Bildung)
- **Kompetenzzentren** mit hoher Expertise in einem spez. Bereich im Rahmen eines bestehenden Instituts (BIMM – Zentrum für Bildung, Interkulturalität, Migration und Mehrsprachigkeit, FIBO – Zentrum für Führungskräfte in Bildungsorganisationen)
- **Zentrum zur Organisation der Pädagogisch-Praktischen Studien (ZePPS)** am Standort Graz im Rahmen der gemeinsamen Lehramtsausbildung Sekundarstufe Allgemeinbildung (Kunstuniversität Graz, PH Steiermark, PPH Augustinum, Technische Universität Graz, Universität Graz) im Rahmen eines bestehenden Instituts

Kompetenzstellen haben eine stark koordinierende Funktion in speziellen Tätigkeitsfeldern der Hochschule (Lehrveranstaltungsmanagement, Aufnahmeverfahren, SCHiLF/SCHüLF, Inklusiv Studieren, USB-DaZ).

Regionale Fachdidaktikzentren (RFDZ) als institutionenübergreifende Austauschforen zu Unterrichtsfächern der Sekundarstufe.

Diverse **Koordinationsgremien** agieren im Auftrag des Rektorats als Arbeitsgruppen (Ausschüsse, Kommissionen und Beiräte) mit Planungs-, Beratungs- und Koordinationsaufgaben, z.B. Diversitäts- & Genderbeirat, Medienbeirat, Nachhaltigkeitsbeirat, Forschungsausschuss, Krisenstab, Kuratorium der Hochschulgalerie.

4.2 Kommunikationsstrukturen

Zur Schaffung eines nachhaltigen und qualitätssichernden Austausch-, Reflexions- und Resonanzraums für die strategische und operative Weiterentwicklung der Hochschule sowie zur Sicherstellung eines transparenten Kommunikationsflusses sind bewusst unterschiedliche Kommunikationsstrukturen mit differenzierten Wirkungskreisen implementiert.

4.2.1 Zentrale interne Kommunikationsstrukturen

- **Dienstbesprechungen Rektorat** zwischen der Rektorin und den beiden Vizerektorinnen; bei Bedarf werden zusätzliche Verantwortliche bzw. Expert*innen eingeladen; Büroleitung der Rektorin; wöchentlich
- **Dienstbesprechungen Organisation** zwischen den beiden Vizerektorinnen und den Institutsleitungen, den Assistenten der Vizerektorin für Studium und Lehre für Aus-, Fort- und Weiterbildung und den Büroleitungen der Vizerektorinnen; bei Bedarf werden zusätzliche Verantwortliche bzw. Expert*innen eingeladen; wöchentlich

- **Dienstbesprechungen Klausur** zwischen dem Rektorat und allen Führungskräften (Institutsleitungen, Zentrumsleitungen, Abteilungsleitungen, Kompetenzstellenleitungen, Direktor*innen der beiden Praxisschulen und ihren Stellvertretungen) zu strategischen Themen bzw. Entwicklungsvorhaben mit dem Ziel des Wissenstransfers, des Austausches und der Resonanz; zwei Tage je Studienjahr, meist ein Tag pro Semester

Die im Rahmen der oben genannten Besprechungen getroffenen Vereinbarungen bzw. Entscheidungen sowie Informationen werden über Rektorat, Rektoratsdirektion und OE-Leitungen in unterschiedlichen Formaten (Institutskonferenzen, Jours fixes, Klausuren, Dienstbesprechungen, Website-Einträge, Informationsmails, Newsletter) an die Mitarbeiter*innen der jeweiligen Organisationseinheiten weitergegeben.

Darüber hinaus finden regelmäßige **Sitzungen** des Rektorats **mit dem Hochschulrat** statt, in denen die Mitglieder des Rektorats über relevante Aspekte berichten und der Hochschulrat seiner beratenden Funktion im Sinne des § 12 HG 2005 idGF in wesentlichen strategischen, ökonomischen und wissenschaftlichen Angelegenheiten der Hochschulentwicklung nachkommt.

Eine hohe Relevanz wird dem regelmäßigen **Austausch mit den Studierenden** zugeschrieben. Die PH Steiermark sieht die Studierenden als wesentliche Stakeholder im Lehr- und Forschungsbetrieb und nimmt die frühzeitige Beteiligung als Partner*innen im Studien- und Wissenschaftsprozess als zentrale Aufgabe wahr. Die Studierenden haben aus der Sicht der Qualitätssicherung eine bedeutende Rolle und werden auf verschiedenen Organisationsebenen strukturell eingebunden:

- Teilnahme an den stattfindenden Befragungen (Lehrveranstaltung, Studieneingangsbefragungen, Studiengang, Absolvent*innenbefragung, Mitarbeit in Fokusgruppen)
- Mitwirkung in Gremien (Hochschulkollegium, Curricularkommissionen, ...)
- Austausch zwischen Studierendenvertreter*innen und dem Rektorat bzw. Institutsleiter*innen
- Mitwirkung an studentischen Informationsveranstaltungen (Tag der offenen Türe, Schul- und Studieninformationsmessen, ...)

4.2.2 Zentrale externe Kommunikationsstrukturen

Bedingt durch die enge Kooperation in der Lehramtsausbildung im EVSO bzw. PHVSO sind im Sinne der Qualitätssicherung adäquate Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen auf unterschiedlichen Ebenen erforderlich.

Auf Rektoratsebene im EVSO sind Steuergruppen für die Primarstufe sowie Sekundarstufe Allgemeinbildung bzw. eine Lenkungsgruppe Sekundarstufe Berufsbildung implementiert, die sich in regelmäßigen Abständen im Rahmen von **Steuergruppensitzungen** berät und Entscheidungen im Bemühen um Konsens einstimmig trifft. Die Steuergruppe wird von Projektleitungen mit Mitgliedern aus allen Institutionen unterstützt, die insbesondere Steuergruppensitzungen inhaltlich und organisatorisch vorbereiten. Darüber hinaus sind diverse institutionenübergreifende Arbeitsgruppen (z.B. Verteilungsschlüssel, Studien und Organisation), Fachgruppen je Unterrichtsfach der Sekundarstufe Allgemeinbildung und Entwicklungsgruppen eingerichtet. Die unterschiedlichen Strukturen, Arbeitsbereiche sowie Funktionen der unterschiedlichen Arbeitseinheiten des EVSO sind in einem Handbuch geregelt, das einen systematischen und transparenten Arbeitsablauf sicherstellt.

Weiters finden **standortbezogene Sitzungen** zur Abstimmung des Studienbetriebs vor Ort, beispielsweise in Hinblick auf die Lehreplanung oder die Organisation der Pädagogisch-Praktischen Studien, statt.

Um bedarfsgerecht im Sinne des Dienstgebers der zukünftigen und aktuell bereits im Dienst stehenden Lehrer*innen agieren zu können, ist auch die Bildungsdirektion für Steiermark (z. B. Resonanzgruppen-sitzung Volksschulen und Mittelschulen, Abstimmung Fort- und Weiterbildung) in **Abstimmungssitzungen** mit unterschiedlichen Beteiligten involviert.

Auch auf Hochschulebene finden im PHVSO regelmäßige Austauschtreffen unter den Rektoraten statt.

Eine österreichweite Vernetzung der Rektor*innen erfolgt über die **Rektor*innenkonferenz** der Pädagogischen Hochschulen (RÖPH) sowie deren Foren (z.B. Forum Forschung, Forum Lehre). Darüber hinaus wurde von der RÖPH ein Arbeitskreis QM zum Austausch der QM-Verantwortlichen eingerichtet.

Weiters werden vom zuständigen Ministerium sowohl auf Ebene der Sektion für Pädagogische Hochschulen im Speziellen als auch auf Ressortebene generell Sitzungen zu unterschiedlichen Themen für unterschiedliche Akteursgruppen einberufen (z.B. Rektor*innenentwicklungskonferenz REKO, Krisenmanagement KriMa).

4.3 Prozess- und Dokumentenmanagementsystem

Eine solide Weiterentwicklung des QM umfasst den Aufbau einer standardisierten Struktur für das Management von Prozessen und Dokumenten. Dieses wurde an der PH Steiermark seit der externen Evaluation 2017 grundlegend überarbeitet und aktualisiert.

4.3.1 Prozessmanagement

Im Zuge der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems an der PH Steiermark wurde für das Prozessmanagement eine Prozesslandkarte entwickelt. Potentiale (Personen, Strukturen und Beziehungen) wurden identifiziert und strukturiert dargestellt. Im nächsten Schritt folgte die Einteilung der hochschulinternen Abläufe in Führungs-, Kern- und unterstützende Prozesse. Die Ergebnisse dieser Prozesse werden in Form von Leistungen und Wirkungen abgebildet.

Prozessmodell der PH Steiermark



Abbildung 5: Prozesslandkarte

Die Prozesslandkarte dient zur Orientierung für die Modellierung der Prozesse sowie als Grundlage für das Prozessmanagement. Ziel ist die effizientere Gestaltung von Arbeitsabläufen. Durch die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und die Identifikation von Schnittstellen ist Transparenz gewährleistet. Dadurch wird aufgezeigt, wie idealtypische strategische und operative Regelkreise zwischen verschiedenen Ebenen und Teilprozessen aussehen. So ist sichergestellt, dass die operativen Maßnahmen den übergeordneten Zielen der PH Steiermark entsprechend geplant, durchgeführt und auf Wirksamkeit geprüft werden.

Zur Unterstützung bei der Implementierung des Prozessmanagements ist mit dem Softwaretool QM-Pilot ein geeignetes Data Warehouse System im Einsatz, welches alle relevanten Informationen wie Dokumente, Prozesse, Verantwortliche etc. strukturiert abbildet. Analog zum Workflow der Dokumente sind die Prozesse einzelnen Verantwortlichen zugeteilt, ein Prüf- und Freigabeverfahren stellt die Prozesslenkung sicher. Zugang zu QM-Pilot haben alle wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter*innen der PH Steiermark, jede Person hat zumindest Leserechte. Die weiteren Rollen hängen von den Funktionen der Mitarbeiter*innen ab. Für die Erstellung und Verwaltung von Dokumenten bzw. Prozessen sind interne Expert*innen für die jeweiligen Themen verantwortlich. Die formale Prüfung erfolgt durch die QM-Verantwortliche, die Freigaberechte liegen beim Rektorat. Im Sinne der Transparenz wurde dazu auch die [Leitlinie QM-Pilot](#) veröffentlicht.

Über den gesamten Prozessverlauf – von den Potenzialen als Inputfaktoren über den Prozess bis zu den Ergebnissen als Output – werden Kennzahlen und Befunde zur Beurteilung der Qualität erhoben und als Grundlage für Weiterentwicklung genutzt.

Führungsprozesse regeln die strategische Planung und liegen in der Verantwortung des Rektorats bzw. der Führungskräfte auf unterschiedlichen Ebenen und umfassen folgende Bereiche:

- Strategisches Management
- Personalmanagement und -entwicklung
- Qualitätsmanagement
- Krisenmanagement

Kernprozesse stehen in engem Zusammenhang mit den Führungsprozessen und definieren deren operative Umsetzung.

- Studium und Lehre
- Beratung und Begleitung
- Forschung und Entwicklung
- Praxisschulen
- Kooperationen

Supportprozesse betreffen zu einem Gutteil administrative und organisatorische Aufgaben, die die Umsetzung der Kernprozesse maßgeblich unterstützen und durch Dienstleistungseinheiten und administrative Mitarbeiter*innen in den Instituten und Zentren erbracht werden. Viele dieser Arbeiten sind wissenschaftsnah und werden von entsprechend qualifiziertem Personal erbracht (Forschungsförderung, Personalentwicklung, Bibliothek, etc.).

- Personalabteilung
- Wirtschaftsabteilung
- Quästur
- Zentraler Informatikdienst (ZID)
- Studien- und Prüfungsabteilung
- Bibliothek
- Öffentlichkeitsarbeit
- Lehrveranstaltungsmanagement
- Qualitätsmanagement

4.3.2 Dokumentenmanagement

Das Dokumentenmanagement über QM-Pilot der PH Steiermark stellt eine zentrale und strukturierte Ablage sicher.

Sämtliche in QM-Pilot veröffentlichten Dokumente an der PH Steiermark orientieren sich an der folgenden Struktur:

- Mitteilungsblätter (Verordnungen und Richtlinien): Rechtsnorm bzw. Handlungs- und Ausführungsvorschrift, durch ein Organ der PH Steiermark erlassen
- Geschäftsordnung: Regelungen für Zusammensetzung und Abläufe in Organen und Gremien
- Vertrag: Übereinstimmende Willenserklärung der Vertragspartner
- Strategie: langfristige Vorgangsweise zu ausgewählten Themenbereichen
- Konzept: Darstellung ausgewählter Themenbereiche
- Handbuch: Nachschlagewerk mit Arbeitsabläufen und Dienstanweisungen
- Leitlinie: Handlungs- und Ausführungsvorschriften für Mitarbeiter*innen
- Information/Checkliste: Unterstützung für bestimmte Arbeitsabläufe
- Formular/Vorlage: Unterstützung bei der Erfassung und Aufbereitung von Daten
- Logo: grafisch gestaltete Zeichen zur Kennzeichnung
- Bericht: Darstellung von Sachverhalten

4.4 Ausblick

Seit der externen Evaluation 2017 ist es gelungen, eine solide Struktur des QM-Systems der PH Steiermark aufzubauen. Neben der ständigen Evaluierung und Weiterentwicklung sämtlicher Managementinstrumente sind folgende weitere Schritte in Vorbereitung bzw. kurz vor ihrer Umsetzung:

- Prüfung, Evaluierung und ggf. Adaptierung sämtlicher Strategien und Prozesse inkl. der zugeordneten Dokumente (bedingt durch den Rektoratswechsel mit 01.10.2022)
- Modellierung weiterer erforderlicher Prozesse inkl. etwaiger Dokumente
- Erarbeitung einer Evaluierungsrichtlinie
- Umstellung des Evaluierungstools von PH-Online auf evasys

In der Darstellung der folgenden Standards wird jeweils eine chronologische und prozesshafte Betrachtungsweise eingenommen.

5 Personal

Erläuterung: Die Maßnahmen stellen sicher, dass die Hochschule über das für das Erreichen der angestrebten Ziele geeignete Personal verfügt.

Die Maßnahmen umfassen

- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Lehrpersonal,
- das Qualitätsmanagement der Auswahl und Aufnahme von Verwaltungspersonal,
- die Personaleinsatzplanung,
- die Personalentwicklung für das Lehr- und Verwaltungspersonal, einschließlich der Nachwuchsförderung,
- die gesellschaftlichen Zielsetzungen in Bezug auf das Personal,
- die Internationalisierung und Mobilität des Personals.

Die PH Steiermark ist eine nachgeordnete Dienststelle des BMBWF und als Dienstort zu sehen. Da sie weder Dienstbehörde noch Personalstelle ist, liegen wesentliche Entscheidungen bzw. Maßnahmen im alleinigen Verantwortungsbereich des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung. Die Beschäftigungsverhältnisse an der PH Steiermark sind sehr vielfältig und bedingen auch unterschiedliche Erfordernisse und (gesetzliche) Rahmenbedingungen im Qualitätsmanagement, der Ressourcenplanung und der Personalentwicklung.

Lehr- bzw. wissenschaftliches Personal wirkt in drei unterschiedlichen Beschäftigungsformen an der Erfüllung der Kernaufgaben der PH Steiermark mit:

- **(Vertrags-)Hochschullehrpersonen** sind im Rahmen ihres Dienstverhältnisses, entweder als Stammpersonal auf Basis eines Dienstvertrags mit dem BMBWF oder als an die PH Steiermark dienstzugeteilte Lehrpersonen, ausschließlich an der PH Steiermark tätig.
- **Mitverwendete Lehrpersonen** bringen neben ihrer Tätigkeit als Lehrer*innen an einer Bundes- bzw. einer der beiden eingegliederten Praxisschulen oder Landesschule ihre Expertise bis zu einem maximalen Beschäftigungsausmaß von 50 % an der PH Steiermark ein. Insbesondere diese Beschäftigtengruppe ist für einen erfolgreichen Brückenschlag zwischen Hochschule und Schulen von Bedeutung.
- **Lehrbeauftragte** bringen sich mit ihrer speziellen Fachexpertise an der PH Steiermark ein und nehmen ihre Aufgaben selbständig und ohne dienstrechtliche Abhängigkeit zur PH Steiermark wahr. Die Abgeltung erfolgt über Honorar, dessen Höhe seitens des BMBWF festgelegt und jährlich valorisiert wird.

Bedienstete der Verwaltung sind Teil der öffentlichen Verwaltung des Bundes und unterliegen den entsprechenden Gesetzen. Rektoratsdirektor*in und das sonstige Verwaltungspersonal haben die Organe der PH bei der Erfüllung ihrer Aufgaben zu unterstützen. Die Rektorin kann die Rektoratsdirektorin mit der selbstständigen Erledigung bestimmter Aufgaben betrauen. Diese unterliegt auch dabei allfälligen Weisungen der Rektorin (§ 19 HG (1)).

Grundsätzlich ist festzuhalten, dass es dem Rektorat ein großes Anliegen ist, das positive Bild der PH Steiermark zu stärken und weiterzuentwickeln und ein attraktiver Arbeitsort für alle Mitarbeiter*innen zu sein. Klar und transparent kommunizierte Ziele und (Leistungs-)Erwartungen, eine hohe Lösungsorientierung sowie ein von Wertschätzung, Zusammenhalt und hoher Beziehungsqualität geprägtes gemeinsames Tun sind zentrale Gelingensbedingungen dafür.

5.1 Personalplanung und Recruiting Lehrende

Passgenaue Personalplanung und qualitätsvolles sowie systematisches Recruiting sind für die PH Steiermark als Expert*innenorganisation zentrale Erfolgsfaktoren sowohl für den Bereich der Lehrenden als auch für den Bereich der Verwaltungsbediensteten. Diese Bereiche sind umso wichtiger, als die Personalressourcen für Lehrende jährlich im Rahmen von sehr differenzierten, voneinander unabhängigen Kontingenten

- für (Vertrags-)Hochschullehrpersonen bzw. Verwaltungsbedienstete in Planstellen (VBÄ),
- für mitverwendete Lehrpersonen differenziert nach Bundes- und Landeslehrer*innen bzw. nach Lehre und übrige Tätigkeiten (VBÄ),
- für Lehrbeauftragte als Finanzbetrag

seitens des zuständigen Ministeriums zugeteilt werden.

Erhöhungen der einzelnen Kontingente werden seitens des BMBWF ausschließlich in Zusammenhang mit bundesweiten Schwerpunkten genehmigt. Diese Ressourcenbedarfe müssen im jeweiligen Ziel- und Leistungsplan von der Hochschule beantragt und argumentiert werden. Eine Genehmigung erfolgt ggf. im Rahmen des jährlich stattfindenden Jahresgesprächs mit den Entscheidungsträger*innen des BMBWF und dem Rektorat.

Die Personalsituation der Lehrenden zeigte sich im Studienjahr 2021/22 (Stand: 05.12.2021) wie folgt:

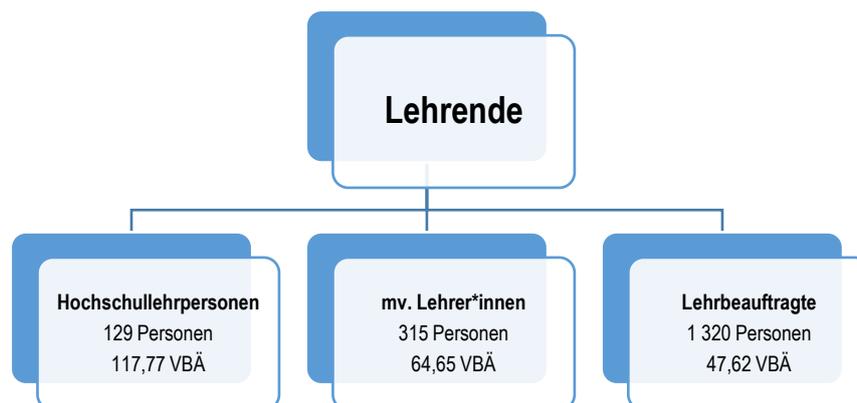


Abbildung 6: Lehrpersonal 2021/22

Die **Personalplanung** erfolgt differenziert nach den drei unterschiedlichen Beschäftigtengruppen und berücksichtigt soweit als möglich auch die gesellschaftlichen Zielsetzungen (z.B. Diversität im Kollegium im Sinne der Hochschule der Vielfalt, Inklusion). So wurde etwa die Leitung der Kompetenzstelle Inklusiv Studieren bewusst mit einer Kollegin besetzt, die selbst blind ist. Durch diese differenzierte Planung werden die optimale Ausnutzung der bereitgestellten Personalressourcen sowie eine effektive und effiziente Personalbewirtschaftung sichergestellt.

Im Bereich der Lehrenden erfolgt die Planung für (Vertrags-)Hochschullehrpersonen auf Basis eines zumindest einmal je Semester durchgeführten Planstellenmonitorings zentral durch das Rektorat bzw. damit beauftragte Mitarbeiter*innen. Dabei wird sowohl die quantitative, qualitative, zeitliche und OE-bezogene Perspektive ins Blickfeld genommen. Zudem haben auch die OE-Leitungen die Möglichkeit, Personalbedarfe über das zuständige Vizerektorat in die Planungen des Rektorats einzubringen.

Für mitverwendete Lehrer*innen ist die Personalplanung gemeinsam mit den OE-Leitungen eng an den Lehreplanungsprozess für das kommende Studienjahr gekoppelt, da Mitverwendungen jährlich neu bei der Bildungsdirektion zu beantragen sind. Die entsprechenden Bedarfe werden in Form eines Antrags

auf Mitverwendung im April an die Kolleg*innen und deren Schulleitungen sowie die Bildungsdirektion kommuniziert. Im September erfolgt die Übermittlung einer definitiven Mitverwendungsmeldung an die Schulen bzw. die zuständige Bildungsdirektion.

Die Personalplanung der Lehrbeauftragten erfolgt in den Instituten auf Basis der seitens des Rektorats für das jeweilige Kalenderjahr zugesprochenen Finanzressourcen für Lehrbeauftragtenhonorare. Problematisch erweisen sich in diesem Zusammenhang die voneinander abweichenden Logiken der kalenderjahresbezogenen Budgetzuteilung auf der einen Seite und der prospektiven studienjahresbezogenen Lehreplanung auf der anderen Seite. Um sowohl in der Gesamtbudgetplanung als auch im -vollzug größtmögliche Sicherheit zu haben, führt der Budgetbeirat in seiner Funktion als empfehlendes Gremium des Rektorats monatlich ein Budgetcontrolling durch. Ergeben sich im Bereich der Lehrbeauftragten höhere Ressourcenbedarfe, etwa auch durch unterjährige Beauftragungen des BMBWF oder Krankenstände von Lehrenden, so müssen diese Mittel aus dem Sachmittelbudget im Sinne eines Globalbudgets umgewidmet werden.

Um die „knappen“ Personalressourcen im Bereich der Planstellen und mitverwendeten Lehrpersonen mit den möglichst bestgeeignetsten Bewerber*innen besetzen zu können, wird einerseits auf ein zielgerichtetes Bewerber*innenmarketing bzw. andererseits auf ein standardisiertes und multiperspektivisches Auswahlverfahren Wert gelegt.

Was die **Ausschreibung** von Planstellen betrifft, so sind diese, wie alle freien Planstellen des öffentlichen Dienstes, über die Jobbörse der Republik Österreich öffentlich auszuschreiben. Darüber hinaus werden die freien Stellen auch über die [Website der PH Steiermark](#) veröffentlicht bzw. div. Social Media Kanäle verbreitet. Weiters werden einschlägige Verbände oder Forschungsgesellschaften mit der Bitte um Weiterleitung an die jeweiligen Mitglieder bzw. Partnerinstitutionen kontaktiert, wodurch die Verbreitung in den einschlägigen Fachschaften und Communities sichergestellt ist. Kostenpflichtige Einschaltungen können aus budgetären Gründen nicht getätigt werden und sind dank des engen Kontakts zu den Professional und Scientific Communities auch nicht als dringender Bedarf zu sehen. Im Sinne der Qualitätssicherung werden die Ausschreibungstexte entsprechend der gesetzlichen Vorgaben in Abstimmung mit Rektorat und jeweiliger OE-Leitung unter Einbeziehung von Fachexpert*innen erstellt und entsprechend der gesetzlichen Vorgaben dem Dienststellenausschuss sowie dem Arbeitskreis für Gleichbehandlungsfragen zur Kenntnisnahme übermittelt.

Mitverwendungen sind entsprechend des Dienstrechts nur auszuschreiben, wenn der Hochschule im Vorfeld keine geeigneten Bewerber*innen namentlich bekannt sind. Aufgrund der engen Vernetzung mit Schulen und dem persönlichen Kontakt zu Lehrer*innen über die Fort- und Weiterbildung erfolgt der Erstkontakt zu möglichen Bewerber*innen, die Expertise und Potential im zu besetzenden Tätigkeitsfeld erkennen lassen, häufig durch die jeweilige OE-Leitung. Traditionellerweise war die Fluktuation bisher eher gering, sodass bewährte Kolleg*innen häufig bereits langjährig ihre Expertise an der PH Steiermark einbringen. Herausfordernd gestalten sich unterjährige Ausfälle bedingt durch Krankenstände, Schwangerschaften oder Bestellungen als Schulleitungen. Auch der aktuelle Lehrer*innenmangel und die gesetzlichen Erfordernisse für eine Mitverwendung (unbefristetes Dienstverhältnis im Schuldienst, Unterrichtsausmaß unter der wöchentlichen Unterrichtsverpflichtung bei Landeslehrer*innen, max. Beschäftigungsausmaß von 25 Wochenstunden bzw. Werteinheiten) sind als Herausforderungen zu nennen. Da Mitverwendungen jährlich zu beantragen sind, ist es für die Hochschule möglich, die Beschäftigung im Falle von nicht auszuräumenden Bedenken in Bezug auf mangelnde Qualität in Lehre und/oder Bildungsmanagement zu beenden.

Lehrbeauftragte stehen in keinem Dienstverhältnis zur PH Steiermark, demgemäß erfolgt eine Ausschreibung nur in Ausnahmefällen. Häufig handelt es sich dabei um Lehrer*innen, die nicht im Rahmen ihrer Dienstzeit als mitverwendete Lehrpersonen an der PH Steiermark tätig werden können, sondern die Abhaltung von Lehrveranstaltungen über Honorar abgegolten bekommen. Des Weiteren werden Personen

mit ausgewiesener Expertise in speziellen Gebieten über Lehrauftrag beschäftigt. Die Qualitätskontrolle erfolgt über die LV-Evaluierungen. Da keine vertragliche Bindung zu diesem Lehrendenkreis vorliegt, ist ein rasches Handeln im Falle von nicht auszuräumenden Bedenken in Bezug auf mangelnde Lehrqualität möglich.

Die **Personalauswahl** erfolgt in einem mehrstufigen und multiperspektivischen Bewerbungs- bzw. Berufungsverfahren, mit dem Ziel, möglichst treffsicher Beststellungsentscheidungen fällen zu können. Seitens des Rektorats wird eine Berufungskommission für Hochschulprofessuren bzw. eine Bewerbungskommission für Professor*innen eingesetzt, deren Vorsitz die jeweils zuständige OE-Leitung übernimmt. Die Kommissionen setzen sich neben der Instituts- bzw. Zentrumsleitung aus der zuständigen Vizerektorin, internen bzw. ggf. externen Fachexpert*innen, je einem Mitglied der Personalvertretung, der Studierenden sowie des Arbeitskreises für Gleichbehandlung zusammen. Der*die Rektor*in ist ohne Stimmrecht in die Bewerbungsverfahren involviert. Das gesamte Verfahren ist durch entsprechende Führungsprozesse geregelt.

Auf Basis sämtlicher eingegangener Bewerbungen wird eine stellenbezogene Gegenüberstellung der erforderlichen Formalerfordernisse sowie Kompetenzen und Fähigkeiten mit dem jeweiligen Bewerber*innenprofil erstellt. Diese sogenannte Long-List dient der jeweiligen Kommission als Grundlage für eine effektive Vorauswahl der Bewerber*innen, die zu einer Short-List führt, entsprechend der die Bewerber*innen zu einem strukturierten Bewerbungsgespräch eingeladen werden. Bewerber*innen für Hochschulprofessuren werden zudem gebeten, im Rahmen des Verfahrens einen Fachvortrag zu halten, der öffentlich zugänglich ist. Nach Durchführung aller Bewerbungsgespräche gibt die jeweilige Kommission eine Besetzungsempfehlung an das Rektorat ab.

Das **Bestellungsverfahren** wird nach dem Rektoratsbeschluss durch die Personalabteilung in die Wege geleitet. Der PH Steiermark obliegt als Dienststelle ausschließlich die Einholung der Personalunterlagen entsprechend der geltenden Vorgaben des BMBWF und deren Übermittlung an das BMBWF mittels elektronischem Akt. Das eigentliche Contracting sowie die Einstufung erfolgen ausschließlich durch die zuständige Dienstbehörde, das BMBWF. Dies bedingt unterschiedliche Herausforderungen, die einer mitarbeiter*innenfreundlichen und qualitätsvollen Abwicklung entgegenstehen. Exemplarisch sind hier

- die mehrmonatige Bearbeitungsdauer der Bestellanträge bis zur Erledigung,
- die definitive Einstufung im fixen Gehaltsschema erst in den ersten sechs Monaten nach Dienstantritt,
- die Anrechnung von Vordienstzeiten obliegt dem BMBWF und ist aufgrund des Ermessensspielraums durch die jeweilige Sachbearbeiter*innen in Bezug auf das Ausmaß offen,
- kein Verhandlungsspielraum hins. des Gehalts,
- sehr spezifische Vorgaben hinsichtlich der zu erbringenden Dokumente (z.B. Inhalte von Dienstzeitbestätigungen, Antrag auf bargeldlose Gehaltszahlung der Banken, Zeugnisse), die die Einholung für die Bewerber*innen erschweren und die Übermittlung der Anträge verzögern.

Damit büßt die PH Steiermark im Vergleich zu Universitäten, Schulen, anderen öffentlichen Institutionen oder auch Wirtschaftsunternehmen sehr stark an Attraktivität als Arbeitgeberin ein, insbesondere wenn für diese ein Wohnortwechsel mit der Tätigkeit an der PH Steiermark verbunden ist oder im Zuge der Beendigung eines aufrechten Dienstverhältnisses Kündigungsfristen einzuhalten sind. Dem wird seitens der Personalabteilung versucht, durch eine zeitnahe, transparente und authentische Kommunikation sowie einem möglichst hohen Servicecharakter zu begegnen.

5.2 Personalentwicklung Lehrende

In der täglichen Praxis erweist sich das Recruiting von akademisch hoch qualifizierten Mitarbeiter*innen mit Praxiserfahrung im Schulkontext zunehmend herausfordernd (siehe Kapitel 5.1 und 5.3). Dadurch kommt der Professionalisierung und akademischen Höherqualifizierung der bereits im Dienst stehenden Mitarbeiter*innen besondere Bedeutung zu. Dies trifft insbesondere Bereiche, die weniger Tradition in der Akademisierung haben, wie etwa in der Fachdidaktik der Primarstufe oder der Sekundarstufe Berufsbildung. Dies zeigt sich auch darin, dass in der Personalentwicklung sowohl auf Angebots- als auch auf Maßnahmenebene entsprechende Ziele verfolgt und Maßnahmen gesetzt werden.

Hoch qualifizierte und engagierte Mitarbeiter*innen mit umfassendem Kompetenzprofil und vielfältigen Expertisen sind die wichtigste Ressource und der entscheidende Erfolgsfaktor in einer Expert*innenorganisation wie der PH Steiermark. Daher ist die zentrale Aufgabe der Personalentwicklung, sie bei der Realisierung ihrer beruflichen Ziele systematisch zu unterstützen und zu beraten.

Gleichzeitig wird damit ein wichtiger Beitrag zur Erreichung der strategischen Ziele der PH Steiermark geleistet, spielen doch Pädagogische Hochschulen eine zentrale Rolle in der Qualitätsentwicklung des Bildungssystems und der Weiterentwicklung der pädagogischen Professionen, wie dies auch im Entwicklungsplan der Pädagogischen Hochschulen 2021–2026 festgehalten ist.

Grundlage bildet die [Personalentwicklungsstrategie](#), in der ein integrierender, auf einem humanistischen Menschenbild beruhender PE-Ansatz, der alle Organisationsebenen involviert, festgehalten ist. Personalentwicklung an der PH Steiermark ist

- theorie- und forschungsbasiert,
- zukunfts- und strategieorientiert,
- bedarfs- und bedürfnisfokussiert,
- ganzheitlich ausgerichtet,
- stärken- und potentialorientiert,
- integrativ gestaltet und
- systematisch.

Der Bedeutung von Personalentwicklung an der PH Steiermark wurde 2016 auch durch die Gründung eines eigenen Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung Rechnung getragen. Die Kernaufgaben des Zentrums liegen in der Beratung und Unterstützung von Hochschullehrpersonen bei der Realisierung ihrer Ziele in der eigenen Professionalisierung und (akademischen) Höherqualifizierung, u. a. durch ein bedarfsorientiertes internes Fortbildungsprogramm und die Entwicklung und Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Ziel ist es, die Lehrenden in den Lehrprozessen der Aus-, Fort- und Weiterbildung sowie den weiteren Kernaufgaben, wie berufsfeldbezogene Forschung sowie Beratung und Begleitung, zu unterstützen.

Mit einer eigenen [Personalentwicklungs-Website](#) wurde 2021 eine breite Informationsplattform zu Aspekten der Personalentwicklung allgemein, zum Personalentwicklungsprogramm der PHSt (PEPP) sowie zur Hochschuldidaktik im Speziellen geschaffen. Darüber hinaus werden gerade im Bereich der Personalentwicklung intensive Vernetzungsaktivitäten gesetzt, wie etwa mit der Steirischen Hochschulkonferenz, dem Grazer Methodenkompetenzzentrum der Universität Graz oder dem PE-Netzwerk.

Zentrales Instrument der Personalentwicklung sind neben den konkreten Professionalisierungsangeboten und -maßnahmen (siehe Kapitel 5.2.2) die strukturierten [Mitarbeiter*innengespräche](#), die mind. einmal jährlich zwischen den Hochschullehrpersonen und der Leitung der jeweiligen Stamm-OE stattfinden.

Ein umfassender Leitfaden wurde im Sinne des Positive Leadership weiterentwickelt und dient der Gesprächsvorbereitung beider Gesprächspartner*innen.

Auf motivationaler Ebene wird der Rektorin lt. § 54e GehG die monetäre Möglichkeit eingeräumt, jährlich jederzeit widerrufbare [Leistungsprämien](#) unter Bedachtnahme auf die Leistungsbereitschaft für Hochschullehrpersonen auszuzahlen. Das zur Verfügung stehende Volumen beträgt 2,14% der Bezugssumme (Monatsbezüge und Sonderzahlungen) der begünstigten Beschäftigtengruppe (für das Studienjahr 2021/22: € 177.234,99). Dazu wird von der Rektorin jährlich eine Leistungsprämienkommission aus fünf Mitgliedern (Hochschullehrpersonen unterschiedlichen Dienstalters und aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Organisationseinheiten sowie ein*e Vertreter*in der Personalvertretung) nominiert, die einen Vorschlag für die zu dotierenden Leistungsbereiche erstellen. Auf dieser Grundlage erfolgt in weiterer Folge die Berechnung der individuellen Prämie je Hochschullehrperson, deren Auszahlung in weiterer Folge in der zuständigen Abteilung des BMBWF beantragt wird.

5.2.1 Onboarding

Erfahrungsgemäß stellt bei neuen Kolleg*innen gerade fehlendes Systemwissen eine große Herausforderung dar. Um diesen Mitarbeiter*innen einen möglichst optimalen Einstieg an der PH Steiermark zu ermöglichen, erhalten diese zeitnah zu ihrem Dienstantritt im Rahmen eines dreistündigen, sogenannten Welcome Workshops relevante Informationen zu den Kernaufgaben der PH Steiermark, gesetzlichen Grundlagen, zentralen Regelungen und Prozessen. Ursprünglich war dieser Workshop ausschließlich für Lehrende konzipiert. Seit 2021 gehören auch neue Kolleg*innen der Verwaltung zum Teilnehmer*innenkreis. So kann sichergestellt werden, dass auf allen Ebenen derselbe Wissensstand vorliegt. Darüber hinaus bietet sich den Kolleg*innen eine erste OE-übergreifende Vernetzungsmöglichkeit, die den Teamgedanken, der an der PH Steiermark umfassend gelebt wird, authentisch zum Ausdruck bringt.

Die relevanten Informationen werden den Teilnehmer*innen auch schriftlich und elektronisch in einer kompakten *Welcome Mappe* zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus begrüßt am Ende des Workshops auch das Rektorat die neuen Kolleg*innen persönlich, um sie an der Hochschule willkommen zu heißen.

Konzept und Inhalte des Workshops bzw. der Mappe werden laufend auf Basis der Rückmeldungen der ehem. Teilnehmer*innen weiterentwickelt.

Verantwortlich für den Welcome Workshop zeichnet das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung in enger Zusammenarbeit mit dem Vizerektorat für Forschung und Hochschulentwicklung.

Darüber hinaus werden die Kolleg*innen natürlich an ihrer Stamm-Organisationseinheit umfassend in ihrem Onboarding unterstützt. So kann sichergestellt werden, dass die Kolleg*innen möglichst rasch ihr volles Potential einbringen können.

5.2.2 Professionalisierung und Nachwuchsförderung

Hochschullehrende agieren an Pädagogischen Hochschulen zum einen auf Basis ihrer fachlichen Expertise, zum anderen sind sie auch (fach-)didaktische Vorbilder für künftige und im Dienst stehende Lehrer*innen. Um die Mitarbeiter*innen in ihrer hochschuldidaktischen Professionalisierung für die Aus-, Fort- und Weiterbildung bestmöglich zu unterstützen, konzipiert das Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung dazu ein umfassendes, aktuelles und bedarfsgerechtes Angebot.

Zentrale Orientierungsrahmen für die Programmkonzeption stellen das [Lehrkompetenzmodell des Steirischen Hochschulraums](#) und der [Qualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung des BMBWF](#) dar.

Das Personalentwicklungsprogramm der PH Steiermark wird als [PEPP](#) auf der Website veröffentlicht und über regelmäßige Aussendungen den Kolleg*innen zur Verfügung gestellt. Dabei werden folgende zentrale hochschuldidaktische Fähigkeiten und Kompetenzfelder angesprochen:

- Lehren & Prüfen
- eLearning & eTeaching
- Kommunizieren & Präsentieren
- Beraten & Betreuen
- Forschen & Entwickeln

Neben Fortbildungslehrveranstaltungen werden im Bereich der Digitalisierung auch unterschiedliche Peer-Learning-Formate (z.B. EIS, Digital Learning Lab, eBuddy-System) zur Professionalisierung angeboten. Dadurch ist eine hohe Anwendungssicherheit gewährleistet.

Die hohe Effektivität und Bedarfsgerechtigkeit spiegelt sich auch in der Tatsache wider, wie rasch seitens des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung in enger Kooperation mit dem Institut für digitale Medienbildung auf den hohen Professionalisierungsbedarf angesichts von COVID-19 im März 2020 reagiert wurde: Binnen 3 Tagen wurden 110 Lehrende technisch für die Online-Lehre geschult. Ein Moodle-Kurs *PHSt teaches ONLINE* als moderierte Austausch- und Peer-Learning-Plattform für Lehrende wurde eingerichtet und in sogenannten *Barcamps* wurde die Möglichkeit geboten, mit Peers neue Tools, Ideen und Formate im quasi geschützten Rahmen auszuprobieren.

Der erfolgreiche Aufbau der Personalentwicklung für Lehrende an der PH Steiermark lässt sich auch anhand der Kennzahlen seit Gründung des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung im Jänner 2016 gut belegen.

Studienjahr	Lehrveranstaltungen	Teilnahmen
2016/17	18	345
2017/18	22	407
2018/19	54	871
2019/20	52	1104
2020/21	72	1070

Tabella 4: Entwicklung der PE-Angebote und Teilnahmen 2016/17 - 2020/21

Im Studienjahr 2021/22 musste erstmals ein beachtlicher Einbruch in den Teilnahmezahlen verzeichnet werden, zahlreiche Angebote mussten aufgrund dessen auch abgesagt werden. Die Analyse zeigt, dass Veranstaltungen mit einer großen Teilnehmer*innenzahl in Präsenz aufgrund von COVID-19 nach wie vor nicht stattfinden konnten, gleichzeitig eine gewisse Online-Müdigkeit, derartige Veranstaltungen über Videokonferenzsysteme abzuhalten, zu bemerken war. Was die digitalen Kompetenzen betrifft, so scheinen die Kolleg*innen sich nach den intensiven letzten Jahren auf einem sicheren Kompetenzniveau zu fühlen, sodass es wichtig ist, die Möglichkeit und den Bedarf weitere Schritte zu setzen, gut sichtbar zu machen. Aus der Rückmeldung der Teilnehmer*innen lassen sich keine Rückschlüsse auf eine Qualitätsproblematik ziehen, denn sie sind nach wie vor höchst positiv. Um passgenaue Maßnahmen setzen zu können, werden seitens der Zentrumsleitung Gespräche mit den Institutsleitungen geführt. Zudem sind auch auf strategischer Ebene seitens des Rektorats Maßnahmen geplant (siehe Kapitel 5.5).

Die Qualitätssicherung dieser Angebote findet zum einen durch anonymisierte Teilnehmer*innen-Feedbacks statt. Zum anderen erfolgen jährliche Abstimmungsgespräche mit den Institutsleitungen, um die Bedarfe aus deren Perspektive auf Basis der Mitarbeiter*innengespräche zu erheben.

Im Sinne der hochschulübergreifenden Nutzung von Synergien ist dieses Angebot auch allen Mitarbeiter*innen der drei weiteren Hochschulen im PH-Verbund Südost zugänglich. Die PH bringt sich insbesondere in der Personalentwicklung auch im [Science Space Styria](#) in unterschiedlichen Formaten (Didaktik-Werkstatt mit der Möglichkeit eines Zertifikatsabschlusses, [eDidactics](#) mit Zertifikatsabschluss, [eCampus](#), Öffnung hochschuldidaktischer Fortbildungen der Partnerinstitutionen für Hochschullehrende) ein. Durch diese Kooperation eröffnet sich ein breites Angebot für die Hochschullehrenden aller Hochschulen und Universitäten der Steir. Hochschulkonferenz, die diese Angebote kostenfrei nutzen können. Im Weiterbildungsangebot *eDidactics* mit seinen acht Modulen bringen sich alle Partnerinstitutionen der Steirischen Hochschulkonferenz. Insgesamt konnten bereits sechs Lehrende der PH Steiermark diese Qualifizierung abschließen. Im Rahmen der [Didaktikwerkstatt](#), einem weiteren Angebot der Steir. Hochschulkonferenz, wurden seit November 2017 gemeinsam 68 Workshops zu 25 unterschiedlichen Themen angeboten und annähernd 600 Teilnehmer*innen gezählt.

Auch an den einzelnen Instituten werden die Lehrenden in Aus-, Fort- und Weiterbildung in den Lehrprozessen durch die jeweiligen Studienleitungen, die als Ansprechpersonen für Studiengänge über fundiertes Wissen und hohe Expertise verfügen, unterstützt. Institutsleitungen fördern die Professionalisierung und den Austausch zwischen Lehrenden auf fachlicher, didaktischer und administrativer Ebene.

Als besondere Maßnahme der Nachwuchsförderung ist PROMOVERE, das Förderprogramm für Dissertant*innen der PH Steiermark zu nennen. Ziel dieses Programms ist es, förderliche Rahmenbedingungen (z.B. durch die Reduktion des Lehrausmaßes bzw. entsprechende Anpassung der Arbeitspakete) für eine höhere Vereinbarkeit der beruflichen Verpflichtungen mit der berufsbegleitenden akademischen Höherqualifizierung für die Teilnehmer*innen dieses Programms zu schaffen. Auf Basis eines Antrags erfolgt entsprechend der gegebenen Ressourcen die Genehmigung durch das Rektorat. Als qualitätssichernde Begleitmaßnahme ist von den Teilnehmer*innen ein Portfolio zu führen, das neben den Studiennachweisen auch jährliche Fortschrittsberichte inkl. Disseminations- und Publikationsübersichten enthält.

Professionalisierung von Lehrenden wird an der PHSt darüber hinaus in innovativen hochschuldidaktischen Settings gefördert, etwa durch die Einrichtung und moderierte Entwicklung von Hochschullernwerkstätten. Diese bieten nicht nur für Studierende alternative Lehr- und Lernsettings, sondern auch für Hochschullehrende Möglichkeiten, ihre hochschuldidaktischen Erfahrungen zu reflektieren sowie studierendenzentriert und forschungsgeleitet auszubauen. Qualitätssicherung erfolgt über integrierte Forschungsprojekte, etwa zu den konkreten Lernaktivitäten in Hochschullernwerkstätten.

Im Bereich der Forschung erfolgt die Nachwuchsförderung durch die gezielte Möglichkeit der Mitarbeit von weniger erfahrungsfähigen Hochschullehrpersonen in Forschungsprojekten wissenschaftlich erfahrener Kolleg*innen. Zudem besteht auch die Möglichkeit für Hochschullehrende, Freistellungen für Forschungszwecke für max. sechs Monate zu beantragen. Diese Möglichkeit wurde bereits in zwei Fällen gewährt. Leider ist auch in diesem Fall die Ressourcenknappheit Grund für ein differenziertes Abwägen bei Förderzusagen. Das an der Universität Graz eingerichtete *Grazer Methodenkompetenzzentrum (GMZ)* steht den Kolleg*innen für Fortbildungen (Kurse und Workshops) im Bereich kultur- und sozialwissenschaftlicher empirischer Methoden gegen geringe Kursgebühren zur Verfügung.

Ein zentraler limitierender Faktor der Bemühungen der PHSt, Kolleg*innen bei der berufsbegleitenden Absolvierung eines Dissertationsstudiums zu unterstützen, ist die herrschende Ressourcenknappheit. Um dies zu verdeutlichen, sei darauf hingewiesen, dass die PH Steiermark bezogen auf die Anzahl der Studierenden, die im Haus ausgebildet werden, die zweitgrößte PH Österreichs ist. Was das Planstellenkontingent betrifft, liegt die PH Steiermark jedoch mit einem Kontingent von 120 VBÄ an fünfter Stelle. Diese Diskrepanz zeigt sich auch in einem Lehrausmaß der Hochschullehrpersonen, welches über dem Schnitt an österreichischen Hochschulen liegt.

5.2.3 Offboarding

In der Regel scheiden Hochschullehrpersonen aus der Hochschule aufgrund von Pensionierung aus. Die Fluktuation ist grundsätzlich eher gering.

Auf individueller, persönlicher Ebene werden die Kolleg*innen als Zeichen der Wertschätzung und Würdigung vom Rektorat zu einer kleinen Feier eingeladen und für ihren Einsatz und ihr Engagement offiziell bedankt.

Auf Organisationsebene wird das Know-How der ausscheidenden Personen gesichert, indem dieser Prozess der Wissens- und Erfahrungsweitergabe und -dokumentation rechtzeitig eingeleitet wird. Essentiell ist es in diesem Zusammenhang, Nachfolger*innen bereits vor dem Ausscheiden der Wissens- und Kompetenzträger*innen in das System hereinholen zu können. Dies gelingt jedoch nur über Umwege (z.B. Beschäftigung über Mitverwendung oder „Ausleihe“ von freien Planstellen), da die aktuellen dienstrechtlichen Regelungen das Besetzen von Planstellen erst nach Ausscheiden der Inhaberin*des Inhabers ermöglichen.

5.3 Verwaltungspersonal – Personalplanung und -entwicklung

Die Pädagogische Hochschule Steiermark verfügt über ein Kontingent von 52 Planstellen in der Verwaltung. Unterstützung bieten auch immer wieder wechselnd fünf Lehrlinge und fünf Verwaltungspraktikant*innen. Von Seiten der PH-Steiermark wird das gesamte Kontingent an zugesprochenen Planstellen stets ausgeschöpft und laufend nachbesetzt, um einen reibungslosen Ablauf sowie eine profunde Unterstützung für die Lehre zu gewährleisten.

In den letzten Jahren hat sich auch in der Verwaltung das Anforderungsprofil verändert, einerseits ergaben sich aufgrund neuer Studienrichtungen und einem Zuwachs an Studierenden neue Herausforderungen und andererseits erfolgten auch technische Umstellungen der Verwaltungstätigkeiten von Seiten des Ministeriums (z.B. Einführung der Jobbörse und des ELAK). Unser gut qualifiziertes Verwaltungspersonal konnte diese wachsenden Ansprüche nach Schulungen von Seiten des Ministeriums und vor allem durch hauseigene Weiterbildungen bestens erfüllen.

Zur Sicherung des Qualitätsniveaus und zur Weiterentwicklung werden mit allen Bediensteten der Verwaltung jährliche Mitarbeiter*innengespräche geführt. In der gemeinsamen Reflexion mit der jeweiligen OE-Leitung werden die geleisteten Arbeiten genauestens reflektiert und im Sinne einer Qualitätsentwicklung auch Ziele für künftige Herausforderungen formuliert. Von Seiten des Ministeriums wird der PH-Steiermark jährlich eine [Leistungsprämie für die Bediensteten der Verwaltung](#) zugesprochen. Diese wird nach Absprache mit den jeweiligen OE-Leitungen für herausragende Leistungen unter engagierten Mitarbeiter*innen aufgeteilt.

Zur Professionalisierung der Kolleg*innen der Verwaltung wurden geeignete Fortbildungsangebote des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung gezielt für Verwaltungsbedienstete geöffnet. Zudem steht den Bediensteten auch das gesamte Fortbildungsprogramm der Weiterbildungsakademie des Bundes zur Verfügung. Die besuchten Angebote werden auch immer mit einem Zertifikat abgeschlossen. Neben fachlichen Weiterbildungen werden auch Kurse zur Stärkung der sozialen Kompetenzen angeboten.

Die Ausschreibung der offenen Stellen erfolgt über die Jobbörse der Republik Österreich öffentlich, darüber hinaus werden die Stellenausschreibungen auch über das AMS, die Website und über die facebook-Seite der PH Steiermark beworben. Die Ausschreibungstexte werden nach den gesetzlichen Vorgaben in Abstimmung mit dem Rektorat und der OE-Leitung verfasst.

Ziel ist es, die geringen Personalressourcen durch jene Bewerber*innen mit den besten Qualifikationen zu besetzen. Die Bewerbungsgespräche führt eine Bewerbungskommission, die von der Rektoratsdirektorin geleitet wird. Die Personalvertretung und auch die jeweilige OE-Leitung sind zur Sicherung der Qualität in den Entscheidungsprozess einbezogen. Nach den Bewerbungsgesprächen erfolgt eine Reihung, welche dem Rektorat vorgelegt wird. Nach Genehmigung des Rektorates leitet die Rektoratsdirektorin den Antrag auf Aufnahme und die Personalunterlagen mittels elektronischen Akts an das BMBWF weiter. Als nachgeordnete Dienststelle obliegt der PH Steiermark nur ein Vorschlagsrecht an das BMBWF, die Entscheidung über den Dienstantritt wird im Ministerium getroffen. Zur Sicherung einer qualitativ hochwertigen Arbeit des Verwaltungspersonals werden die Vorbereitungsarbeiten für die Personalbesetzung in der Rektoratsdirektion zeitnah erledigt und an das BMBWF weitergeleitet. Die Bearbeitungsdauer im Ministerium ist nicht exakt planbar, der Dienstbeginn wird vom Ministerium festgelegt.

Das Recruiting erweist sich zunehmend schwieriger. Die Gehaltseinstufung der vom Ministerium zugesprochenen Planstellen ist in der Praxis häufig unter der Qualifizierung der Bewerber*innen. Das damit verbundene Gehalt ist auch nicht verhandelbar.

5.4 Internationalisierung und Mobilität

Internationalisierung ist ein im Profil der PH Steiermark verankertes Prinzip und integrativer Bestandteil aller Leistungsbereiche. Sie wird entsprechend der Definition der Studie des Europäischen Parlaments [Internationalisation of Higher Education](#) als hochschulübergreifender, zielgerichteter Prozess verstanden. Er integriert internationale, interkulturelle und globale Perspektiven. Alle an der Hochschule tätigen Personen werden miteinbezogen und tragen zur Steigerung der Qualität der Lehre, Forschung und Beratung bei. Internationalisierung an der PH Steiermark ist Ausdruck ihrer Bestrebungen nach Vielfalt und Förderung von Diversität in der Bildung sowie ihres Beitrags zur Chancengleichheit und zum Erhalt von Frieden und Freiheit in der Welt.

Internationalisierung und Mobilität sind wichtige Bereiche der Personalentwicklung an der PH Steiermark und orientieren sich an mehreren strategischen Dokumenten. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die [Internationalisierungsstrategie](#). In dieser sind neben Mission und Vision auch sieben strategische Ziele formuliert (Internationalisation@Home, Bound4theUnknown, International Networking, Education4Diversity, Consulting Internationalisation, Research World und Please Note). Weitere strategische Dokumente sind neben dem Ziel und Leistungsplan der PH Steiermark das European Policy Statement, die Erasmus University Charta sowie die Nationale Hochschulmobilitäts- und Internationalisierungsstrategie 2020-2030 - Internationalisierung auf vielen Wegen (HMIS 2030). Am partizipativen Prozess zur Entwicklung der HMIS 2030 beteiligten sich vier Expert*innen der PH Steiermark.

Als Maßnahmen zur Erreichung der oben genannten strategischen Ziele und der Personalentwicklung nimmt die PH Steiermark am Bildungsprogramm Erasmus+ der Europäischen Union unter anderem im Bereich der Personalmobilität in unterschiedlichen Programmbereichen (KA131, KA107, KA171 und KA2) teil. Mitarbeiter*innen können an unterschiedlichen Mobilitätsprogrammen teilnehmen:

- Staff Mobility for Teaching für Lehrende (STA: Personalmobilität zu Unterrichtszwecken)
- Staff Mobility for Training für Lehrende und Verwaltungsbedienstete (STT: Personalmobilität zu Fortbildungszwecken)
- Kombinierte Personalmobilität (STA+STT) für Lehrende

Zudem können Verwaltungsbedienstete im Rahmen von Staff-Weeks bzw. in Form von Besuchen an Partnerhochschulen und weiteren Hochschulen am Programm partizipieren.

Sämtliche Mobilitäten werden von Werbemaßnahmen zu Informationszwecken und individuelle Beratungen über eine formale Bewerbung bzw. Prüfung bis zur Abrechnung sowie Nachbearbeitung qualitätssichernd vom Institut für Diversität und Internationales kompetent begleitet. Sämtliche Informationen, wie etwa Voraussetzungen und Auswahlkriterien, sind Interessent*innen auf der Website zugänglich. Auswahl und Genehmigung der Mobilitäten erfolgen durch das Rektorat. Im Anschluss an den hausinternen Genehmigungsprozess erfolgt die Prüfung und Genehmigung durch das BMBWF. Auf individueller Ebene wird jede Mobilität mittels der verpflichtenden Erasmus+ EU-Survey-Onlineumfrage evaluiert. Auf institutioneller Ebene erfolgt die Evaluation der Mobilitäten von Mitarbeiter*innen direkt über Zwischen- und Endberichte der Erasmus+ Projekte an die österreichische Nationalagentur OeAD.

Auch überinstitutionell werden auf unterschiedlichen Ebenen (z.B. Forum International der RÖPH) bzw. in Projekten (z.B. 3-IN-AT: Internationalisierung/Eingliederung/Innovation: Auf dem Weg zu einer qualitativ hochwertigen integrativen Mobilität und innovativem Lehren und Lernen in einem internationalisierten österreichischen Hochschulraum) gemeinsam mit den jeweiligen Partnerinstitutionen Konzepte und Vorhaben entwickelt, die in der PH-internen Personalentwicklung Eingang finden.

Die hohe Kompetenz und Expertise der Mitarbeiter*innen des Instituts kommt auch durch die Ernennung einer Mitarbeiterin zur nationalen Erasmus+-Botschafterin für den Hochschulbereich sowie der Institutsleitung als Expertin für den Europäischen Hochschulraum (EHR) zum Ausdruck.

5.5 Ausblick

Im Bereich der **Personalentwicklung der Lehrenden** sind gerade einige qualitätssichernde Maßnahmen in Planung bzw. Entwicklung, die auf unterschiedlichen Ebenen die Professionalisierung der Hochschullehrenden sowie die Nachwuchsförderung noch effektiver unterstützen und fördern sollen:

- Einführung eines verpflichtenden Fortbildungsausmaßes insb. im Bereich der Hochschuldidaktik für Lehrende
- Einführung einer verpflichtenden Teilnahme für Lehrende an Fortbildungsveranstaltungen zu bildungspolitisch relevanten Themen (Bildungscafé)
- Verankerung von Methoden der systematischen Potenzialeinschätzung
- Entwicklung eines Kompetenzprofils für Lehrerbildner*innen an Pädagogischen Hochschulen als Grundlage für strategische Personalentwicklung
- Konzeption und Umsetzung eines internen Professionalisierungspfads durch die Entwicklung eines HLG für die drei zentralen Kernaufgaben Lehre, Forschung und Bildungsmanagement in drei aufbauenden Professionsstufen Basic – Advanced – Professional mit Schnittstellen zu allg. Kompetenzanerkennungsverfahren der Erwachsenenbildung zum Zweck der Qualitätssicherung und Perspektivenerweiterung für Absolvent*innen
- Einführung eines Förderprogramms für Emerging Researchers im Rahmen des Forum Primar für Doktorand*innen aus PHn im PHVSO

Im Bereich der **Internationalisierung** wird darauf abgezielt, ein Angebot für Blended Mobilities auf- bzw. auszubauen, um im Zuge dieser Mobilitäten auch die Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit internationalen bildungspolitischen Themen zu bieten.

6 Studien und Lehre (Ausbildung)

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Studien und der Lehre und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln. Zu berücksichtigen sind sowohl die Lehramtsstudien für die Primarstufe und die Sekundarstufe (Allgemeinbildung und Berufsbildung) als auch weitere Studien der Ausbildung, die von der Pädagogischen Hochschule angeboten werden.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Studien,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden in allen Studienphasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre.

Im Folgenden werden zu Beginn zentrale Charakteristika der Studienangebote der Ausbildung sowie qualitätssichernde Maßnahmen auf operativer Ebene dargestellt, bevor auf spezielle Bereiche konkreter eingegangen wird.

6.1 Allgemeines zu den Studienangeboten

Das Angebot der Pädagogischen Hochschule Steiermark in der Ausbildung umfasst die Lehramtsstudien der Primarstufe, der Sekundarstufe Allgemeinbildung und der Sekundarstufe Berufsbildung sowie das Bachelorstudium für die Elementarstufe. Die Lehramtsstudien setzen sich grundsätzlich aus einem Bachelor- und einem Masterstudium zusammen. Alle Bachelorstudien umfassen 240 ECTS-AP, die Masterstudien der Primarstufe 60 ECTS-AP oder 90 ECTS-AP für Inklusive Pädagogik, jene der Sekundarstufe Berufsbildung 60 ECTS-AP und jene der Sekundarstufe Allgemeinbildung 120 ECTS-AP. Das Bachelorstudium für Elementarpädagog*innen umfasst 180 ECTS-AP. Alle Studien schließen mit dem akademischen Grad BEd (Bachelor of Education) bzw. MEd (Master of Education) ab.

Das Lehramtsstudium der Primarstufe ist inhaltlich mit den Pädagogischen Hochschulen Kärnten und Burgenland sowie der Privaten Pädagogischen Hochschule Augustinum im PHVSO abgestimmt. Das Bachelorstudium der Elementarpädagogik ist ein gemeinsames Studium mit der PPH Augustinum. Das Lehramtsstudium der Sekundarstufe Berufsbildung bietet die PH Steiermark als sogenannte Zentrums-hochschule auch für die PH Kärnten und die PH Burgenland an.

Die Kooperation der PH Steiermark im EVSO erweitert das Angebot für Studierende der Sekundarstufe Allgemeinbildung auf die beteiligten acht tertiären Institutionen der drei Bundesländer Steiermark, Kärnten und Burgenland. Der EVSO umfasst am Standort Graz die PH Steiermark, die Universität Graz, die Kunstuniversität Graz, die Technische Universität Graz und die PPH Augustinum sowie am Standort Klagenfurt die PH Kärnten und die Universität Klagenfurt und schließlich am Standort Eisenstadt die PH Burgenland.

Die zukünftigen Volksschullehrer*innen können im Bachelorstudium Primarstufe aus neun Studienschwerpunkten wählen, um sich zu spezialisieren. Das Masterstudium Primarstufe bietet neun Vertiefungen zur Wahl. Das Masterstudium Primarstufe Inklusive Pädagogik kann in drei Förderbereichen studiert werden. Die zukünftigen Sekundarstufenlehrer*innen für Allgemeinbildung müssen zwei Fächer bzw. ein Fach in Kombination mit einer Spezialisierung wählen, für die sie ein Bachelor- und ein Masterstudium absolvieren. Die Wahl zusätzlicher Fächer bzw. einer zusätzlichen Spezialisierung, auch als Drittfach bezeichnet, in Form eines Erweiterungsstudiums ist möglich. Dafür stehen 2022/23 im gemeinsamen Studium mit den Hochschulen und Universitäten im EVSO 30 Fächer inkl. zwei Spezialisierungen zur Verfügung.

Die Lehramtsstudierenden der Sekundarstufe Berufsbildung können im Bachelorstudium aus unterschiedlichen Fachbereichen wählen. Diese qualifizieren zum Unterricht in jeweils mehreren fachtheoretischen bzw. fachpraktischen Unterrichtsgegenständen in Berufsbildenden Schulen und Berufsschulen.

- Die Studien der Fachbereiche *Ernährung* bzw. *Information und Kommunikation (Angewandte Digitalisierung)* werden in Vollzeit angeboten.
- Das Studium der *Dualen Berufsausbildung sowie Technik und Gewerbe* wird berufsbegleitend angeboten, die Studierenden sind bereits als Lehrer*innen an Schulen tätig. Das Studium beinhaltet 57 verschiedene Ausrichtungen, die in drei Fächerbündel und neun Berufsfelder gegliedert sind. Für die Zulassung sind einschlägige berufliche Qualifikationen (z. B. eine Meisterprüfung) und eine facheinschlägige Berufspraxis erforderlich. In einigen Bereichen ersetzt eine Meisterprüfung oder eine gleichzuhaltende Qualifikation die allgemeine Universitätsreife.
- Die Studien Fachbereich *Erziehung Bildung und Entwicklungsbegleitung* sowie Fachbereich *Soziales* qualifizieren zum Unterricht in Bildungsanstalten für Elementarpädagogik, Bildungsanstalten für Sozialpädagogik sowie Schulen für Sozialbetreuungsberufe. Diese Studien werden ebenfalls berufsbegleitend angeboten.
- Das Studium *Facheinschlägige Studien Ergänzende Studien* ist in zehn Fachbereiche mit insgesamt 33 Ausrichtungen gegliedert. Für die Zulassung ist ein einschlägiges Fachstudium auf Masterniveau (z. B. Maschinenbau) und eine anschließende Berufspraxis notwendig.

Die Masterstudien der Berufsbildung beinhalten eine Spezialisierung aus dem Bachelorstudium. An der PHSt wird für den Fachbereich Ernährung die Spezialisierung *Gesundheitspädagogik, Prävention und Ernährung* angeboten. Für den Fachbereich Information und Kommunikation (Angewandte Digitalisierung) ist es die *Medieninformatik*. Für alle anderen Fachbereiche werden die Masterstudien *Heterogenität in der Berufsbildung* bzw. *Inklusive Pädagogik und Integrative Berufsausbildung* angeboten.

6.2 Maßnahmen zur Qualitätssicherung

Organisation und Administration der Ausbildung spielen in der Qualitätssicherung für alle Studienbereiche eine zentrale Rolle. Als studienrechtlich monokratisches Organ fungiert die Vizerektorin für Studium und Lehre neben dem Rektorat als Hauptverantwortliche für die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung.

Neben der Büroleitung des Vizerektorats für Studium und Lehre wurden auf operativer Ebene zwei Assistenzstellen (Ausbildung bzw. Fort- und Weiterbildung) als Supportstruktur geschaffen, die je nach Bedarf mit den einzelnen Organisationseinheiten kooperieren. Besonders intensiv gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Studienabteilung.

Sie erarbeiten Vorschläge zur Weiterentwicklung und Optimierung bestehender Prozesse und koordinieren Abläufe zwischen den beteiligten Organisationseinheiten. Regelmäßige Jours Fixes sowie Dienstbesprechungen mit unterschiedlichen internen und externen Verantwortlichen sind für gelingende und transparente Kommunikationsprozesse im Haus (siehe Kapitel 4.2) unverzichtbar.

Insbesondere der Lehreplanungsprozess und der Prozess für Masterarbeiten tragen wesentlich zur Qualitätssicherung in den Studien der Ausbildung bei.

Der [Lehreplanungsprozess](#) findet über das gesamte Studienjahr statt und involviert alle davon betroffenen Institute und Zentren. Zentraler Bestandteil ist die Personaleinsatzplanung der Hochschullehrpersonen, mitverwendeten Lehrer*innen und Lehrbeauftragten. Dazu bedarf es einer engen Koppelung mit dem institutionenübergreifenden Prozess zur Lehreplanung im Kooperationsstudium der Sekundarstufe Allgemeinbildung. Im Rahmen der *Dienstbesprechung Organisation* werden Prozessschritte besprochen, regelmäßig reflektiert und evaluiert sowie etwaige Handlungsbedarfe lanciert. Damit wird sichergestellt, dass die Lehreplanung instituts- sowie institutionenübergreifend und akkordiert vorgenommen wird. Eng mit diesem Prozess verknüpft ist auch das Ressourcenmonitoring.

Ein weiterer zentraler Prozess zur Qualitätssicherung in der Lehre ist der [Prozess für Masterarbeiten](#). Um die Qualität bei Masterarbeiten sicherzustellen und kontinuierlich zu steigern, wurde an der PH Steiermark ein wissenschaftlicher Masterbeirat, ein Gremium aus Hochschulprofessor*innen unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen, eingerichtet. Jede Themen- und Betreuungsvereinbarung wird zentral vom Vizerektorat erfasst und formal geprüft. Die inhaltliche Prüfung guter wissenschaftlicher Praxis und Qualität nimmt der Masterbeirat vor, der im Anschluss eine Empfehlung zur Genehmigung oder Ablehnung an das Vizerektorat abgibt.

Über die in Kapitel 4.2.1 genannten internen Kommunikationsstrukturen sind nach Bedarf weitere ausbildungsspezifische Besprechungen (z.B. DB Ausbildung, DB Studienabteilung, Jours fixes mit der Studierendenvertretung, Besprechungen mit dem Lehrveranstaltungsmanagement-Team) für eine umfassende Qualitätssicherung erforderlich.

- Um den Informationsfluss zu den Lehrenden der Ausbildung sicherzustellen, wurden sogenannte **Teaching Talks Ausbildung** als Austausch-, Arbeits-, Kommunikations- und Reflexionsplattform implementiert. Die Ergebnisse dieser Gespräche dienen als Grundlage für die Weiterentwicklung interner Strukturen und Abläufe sowie in weiterer Folge der Lehr- und Lernprozesse.
- Für die Kommunikation mit den Studierenden werden **Informationsveranstaltungen**, die grundsätzlich jeweils zu Studienbeginn und anlassbezogen, z.B. bei Neuerungen in der Studienorganisation, stattfinden, angeboten. Umfassende Informationen zum Studium erhalten die Studierenden über die Website der PH Steiermark und darüber hinaus in Mailings und/oder audiovisueller Form, wobei das Vizerektorat sowie die einzelnen Institute und Zentren sowie die Studienabteilung generell als Anlaufstelle für die Beratung und Unterstützung der Studierenden in allen Studienphasen dienen.

6.3 Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Curricula

Für die Ausbildungscurricula gibt es einen gesetzlichen Auftrag durch das Hochschulgesetz 2005 und die Hochschulcurricula Verordnung. Dies war der Ausgangspunkt für die Neuentwicklung der Curricula im Rahmen der Pädagog*innenbildung Neu im Jahr 2014. Die Grundlage dafür bildete das [Bundesrahmengesetz zur Einführung einer neuen Ausbildung für Pädagoginnen und Pädagogen](#) (Juli 2013). Von Beginn an war der [Qualitätssicherungsrat für Pädagoginnen- und Pädagogenbildung \(QSR\)](#) eingebunden.

Die Curricula der Primarstufe wurden im PHVSO in Hinblick auf den intendierten Kompetenzerwerb abgestimmt erarbeitet. Die Curricula der Sekundarstufe Allgemeinbildung wurden von der PH Steiermark gemeinsam mit den Partnerinstitutionen im EVSO in einem breit angelegten, partizipativ gestalteten Entwicklungsprozess erstellt, eine im Vergleich zu den anderen Verbänden einzigartige Vorgangsweise. Für die Sekundarstufe Berufsbildung wurden die Curricula in Kooperation mit der PH Kärnten und der PH Burgenland entwickelt.

Für die Festlegung der Gesamtstruktur der Curricula waren die jeweiligen Steuer- und Lenkungsgruppen verantwortlich. Die zuständigen Gremien und Steuergruppen der Verbände richteten zur Erstellung und Weiterentwicklung der Curricula Fachgruppen, Entwicklungsgruppen und Arbeitsgruppen für die einzelnen Studienfachbereiche (Bildungswissenschaften, Pädagogisch Praktische Studien, Fächer, Fachbereiche und Spezialisierungen) ein. Diese Teams zeichnen sich durch große Expertise der nominierten Mitglieder im jeweiligen Gebiet aus und gewährleisten hohe Qualität der einzelnen Curricula.

Die Entwicklung erfolgte in mehrstufigen Prozessen bis zur Einreichung an die jeweiligen für die Beschlüsse von Curricula zuständigen Gremien. An der PH Steiermark wurden die Curricula an die Curricularkommission Ausbildung (CuKo AB) zur Begutachtung übermittelt. Die Curricularkommissionen bestehen aus Vertreter*innen der Lehrenden und Studierenden, Expert*innen für bestimmte Bereiche können beigezogen werden. Deren Rückmeldungen wurden den jeweiligen Fachgruppen, Entwicklungsgruppen und Arbeitsgruppen vorgelegt und in die Curricula eingearbeitet. Die Genehmigung erfolgte durch das Hochschulkollegium.

Die Curricula der Ausbildung mussten im Anschluss an die Genehmigung durch das Hochschulkollegium an den QSR übermittelt werden, der dazu Gutachten von internationalen Expert*innen einholte. Die studienrechtlichen Teile wurden durch das BMBWF geprüft. Die Curricula wurden entsprechend der Rückmeldungen des BMBWF und QSR nochmals durch das Hochschulkollegium erlassen, im Anschluss daran durch das Rektorat genehmigt und im Mitteilungsblatt veröffentlicht.

Bei aktuellen Bedarfen bzw. gesetzlichen Änderungen werden bestehende Curricula um weitere Angebote ergänzt. Der oben beschriebene Prozess wird dabei analog eingehalten.

Die Evaluierung von Curricula erfolgt flächendeckend auf der Ebene der Lehrveranstaltungen (Studierende und Lehrende) und gezielt durch Rückmeldungen von Fokusgruppen sowie bei Bedarf auch durch summative Evaluierungen (Strukturen, Studierbarkeit, ...). Die Ergebnisse der internen sowie externen Evaluierungen fließen in die Weiterentwicklung der Curricula ein. Die Prozesse sind dabei ähnlich den oben beschriebenen.

6.4 Studienmarketing und Öffentlichkeitsarbeit

Das Studienmarketing hat die Aufgabe, die jeweiligen Zielgruppen über alle Studienangebote der PH Steiermark und deren Charakteristika (Ausbildungsdauer, Struktur und Inhalte der Ausbildung, Aufnahmeverfahren und Zulassungsbedingungen, zu erreichende Qualifikationen) im Bereich der Aus-, Fort- und Weiterbildung umfassend und transparent zu informieren. Das Studienmarketing konzentriert sich dabei im Allgemeinen auf die Zielgruppe der Personen, die eine Lehramtsausbildung anstreben. Ziel ist es, möglichst viele Personen (in der Regel Maturant*innen) anzusprechen, die an einer Lehramtsausbildung grundsätzlich interessiert sind. Letztendlich gilt es, möglichst viele Studienwerber*innen, in der Primarstufe insbesondere männliche, für eine Anmeldung zum jeweiligen Zulassungsverfahren zu gewinnen.

Der Zugang zur wichtigsten Zielgruppe des Studienmarketings erfolgt über folgende Maßnahmen:

- Teilnahme an Bildungsmessen in Graz und Klagenfurt (BeSt, SBim)
- Teilnahme an von Schulen, Schulclustern und anderen Institutionen organisierten Bildungsmessen
- Tag der offenen Tür an der PH Steiermark (jährlich, jeweils im März, Präsenz oder Online)
- Onlineberatungen (individuell, nach Bedarf)

- *Come & See*, ein Angebot für Studieninteressierte, um sich vor Ort in Kleingruppen über die Studienprogramme zu informieren, den Campus kennen zu lernen, Lehrveranstaltungen als Gäste zu besuchen und einen Einblick in den Unterricht an den Praxisschulen zu erlangen

Die Öffentlichkeit wird über die Aktivitäten des Studienmarketings crossmedial informiert:

- über die Website, insbesondere die [Webpage der Studienberatung](#),
- über Aussendungen an die Bildungsberater*innen der maturaführenden Schulen (Steiermark, Burgenland, Kärnten, tw. Oberösterreich und Salzburg),
- über die sozialen Medien (Facebook und Instagram),
- über Inserate in periodisch erscheinenden regionalen Medien (Steiermark, Kärnten, Burgenland).

Darüber hinaus steht auch die Mailadresse studienberatung@phst.at für Anfragen zur Verfügung. Die regelmäßig über die Öffentlichkeitsarbeit kommunizierten Berichte in den kommunalen Medien über Ergebnisse von Forschungs-, Entwicklungs- und Kooperationsprojekten der PH Steiermark erweisen sich als für das Studienmarketing relevante Ergänzungen.

Die Qualität der (persönlichen) Beratung der Interessent*innen ist bedeutsam für die jeweilige Studien- und Standortwahl. Bei allen Aktivitäten ist neben der Darstellung der Ausbildungsdauer, der Struktur und den Inhalten der Ausbildung insbesondere die Information über die mit einem Lehrer*innenberuf in Zusammenhang stehenden Aufgaben (Klassenführung, Elternarbeit, Schulentwicklung) und den damit verbundenen Anforderungen wesentlich für eine qualifizierte Entscheidung für oder gegen ein Lehramtsstudium. Die Qualität der Ausbildung sowie die organisatorischen Rahmenbedingungen des Studiums, die Attraktivität des Studienstandortes sind ebenso maßgeblich für die Entscheidungsfindung der Interessent*innen wie die allgemeinen Jobaussichten und die Bezahlung.

Als Gradmesser für die Qualität der Arbeit des Teams des Studienmarketings kann die Anzahl der für das Zulassungsverfahren angemeldeten Personen herangezogen werden. Jedoch hängt die Entscheidung für oder gegen ein Lehramtsstudium – wie oben dargestellt – auch von externen Faktoren ab. Das Team des Studienmarketings versucht das individuelle Informationsbedürfnis der Interessent*innen bestmöglich zu erfüllen und zeichnet sich durch Informiertheit, Transparenz, Flexibilität und eine gelebte Servicementalität nach innen und außen aus.

Das Rektorat sowie die Institutsleiter*innen der Ausbildungsinstitute werden regelmäßig über die Tätigkeiten des Studienmarketings informiert. Die einzelnen Maßnahmen und die dazu nötige Ausstattung werden diskutiert und wenn nötig adaptiert. Neue und innovative Formate für das Studienmarketing werden konzipiert, erprobt, reflektiert und weiterentwickelt.

6.5 Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung

Im Sinne des Student Life Cycles wird zuerst differenziert auf das Zulassungs- und Aufnahmeverfahren eingegangen, da der EVSO als einziger Verbund in Österreich einheitlich ein derart ausdifferenziertes und wissenschaftlich validiertes Verfahren durchführt. In weiterer Folge wird auf Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung eingegangen.

6.5.1 Zulassungs- und Aufnahmeverfahren

Die PH Steiermark führt ein selektives [Auswahlverfahren](#) durch, um den am besten für den Beruf geeigneten Studienwerber*innen einen Studienplatz zuweisen zu können.

Für die **Bachelorstudien Lehramt Primarstufe und Lehramt Sekundarstufe Allgemeinbildung** erfolgt die Durchführung in Form eines einheitlichen Aufnahmeverfahrens zur Feststellung der Eignung gem. §

65a UG 2002 und § 52e HG 2005 im Verbund mit anderen Pädagogischen Hochschulen und Universitäten (Jahr 2022: Beteiligung von 11 Institutionen).

Konkret ist das Aufnahmeverfahren wie folgt gegliedert, wobei die einheitlichen Module A und B von den Institutionen im *Verbund Aufnahmeverfahren* wechselseitig anerkannt werden.

	Primarstufe	Sekundarstufe Allgemeinbildung
Allgemeiner Teil	Modul A: Online-Self-Assessment	
	Modul B: elektronischer Zulassungstest	
	Modul C: Face-to-Face-Assessment	-
Spezifischer Teil: Modul C+	körperlich-motorische & musikalisch-rhythmische Eignung erforderliche physiologische Stimm- und Sprechleistung	fachliche, künstlerische oder sportliche Eignung für bestimmte Unterrichtsfächer

Tabelle 5: Aufnahmeverfahren Primar- und Sekundarstufe AB

Zur besseren Nachvollziehbarkeit werden die einzelnen Module in untenstehender Tabelle näher beschrieben.

Modul	Inhalte
Modul A	Registrierung auf dem Anmeldeportal www.zulassunglehramt.at Non-selektives Online-Self-Assessment mit Career Counselling for Teachers (CCT) zur Selbstreflexion in Hinblick auf die Erwartungen an Studium und Beruf Ergebnis ergeht nur an Studienwerber*in
Modul B	Elektronischer Zulassungstest in drei Leistungsbereichen (10 Merkmale und Kompetenzen): kognitive Ressourcen, sprachliche Kompetenzen und emotionale & persönliche Ressourcen zu erreichender Mindestwert je Merkmal, einmalige Kompensationsmöglichkeit bei diversen Merkmalen Differenzierte Rückmeldung an Teilnehmer*innen
Modul C	15-minütiges Face-to-Face-Assessment mit zwei Assessor*innen zu Berufs- und Studienerfolg relevanten Merkmalen und Ressourcen Objektivität durch entsprechende Verhaltensanker gewährleistet Assessor*innen werden jährlich unmittelbar vor Durchführung verpflichtend geschult
Modul C+ Primarstufe	Überprüfung der körperlich-motorischen Eignung durch Motorik-Parcours in Hinblick auf koordinative und konditionelle Fähigkeiten sowie elementare sportmotorische Fertigkeiten Überprüfung der musikalischen-rhythmischen Eignung hins. dreier Kompetenzbereiche: Vorsingen, Nachsingen und Nachklatschen Überprüfung der physiologischen Stimm- und Sprechleistung in zwei Teilen: Erfassung und Beurteilung der Stimmqualität und des Redeflusses sowie korrekte und deutliche Artikulation
Modul C+ Sekundarstufe AB	Fachliche Eignungsprüfungen in den Unterrichtsfächern Bewegung & Sport, Instrumentalmusikerziehung, Musikerziehung, Bildnerische Erziehung und Technische & Textile Gestaltung In Verantwortung der PH Steiermark: Eignungsprüfung für Bildnerische Erziehung und Technische & Textile Gestaltung bestehend aus drei Teilen: Portfolio bzw. Präsentationsmappe, Klausur mit unterschiedlichen praktischen Aufgabenstellungen sowie ein persönliches Gespräch. Zulassung, wenn alle drei Teilbereiche positiv beurteilt wurden.

Tabelle 6: Modulbeschreibungen Aufnahmeverfahren

Im Verbund Aufnahmeverfahren wird die Qualität der beschriebenen Herangehensweise auf diversen Ebenen gesichert.

- Über einen **Kooperationsvertrag** wird die Durchführung des gemeinsamen einheitlichen Aufnahmeverfahrens für Lehramtsstudien im Primar- und Sekundarbereich geregelt. Die Vertragspartnerinnen verpflichten sich, die Absolvierung der Module A und B des Aufnahmeverfahrens wechselseitig anzuerkennen und dies in den jeweiligen Verordnungen und Beschlüssen der zuständigen Gremien an den Einrichtungen zu verankern.
- Um die multiplen Dimensionen des Aufnahmeverfahrens intern zu bündeln bzw. Schnittstellenproblematiken zu entgegnen, wurde an der PH Steiermark die **Kompetenzstelle Aufnahmeverfahren** etabliert, die direkt dem Vizerektorat für Studium und Lehre zugeordnet ist.
- Inhaltliche Änderungen im Aufnahmeverfahren (z. B. Austausch von Testteilen) werden in einem **wissenschaftlichen Gremium**, das sich aus Mitgliedern aller beteiligten Institutionen zusammensetzt, diskutiert und gemeinsam beschlossen. Im Speziellen werden alle Testteile jährlich (auf Basis der Daten der jeweils abgeschlossenen Prüfungen) hinsichtlich psychometrischer Qualität analysiert. Die beteiligten Expert*innen legen großen Wert auf den Diskurs mit nationalen und internationalen Forschenden. Durch die Präsenz bei Tagungen und Kongressen sowie die Publikationstätigkeit in peer-reviewed Fachzeitschriften resultiert laufendes Feedback zum Verfahren.

Für das **Bachelorstudium Lehramt Sekundarstufe Berufsbildung** wird für die Fachbereiche **Ernährung** und **Information & Kommunikation (Angewandte Digitalisierung)** ein gesondertes dreistufiges Zulassungsverfahren verwendet, bei welchem der Aspekt des berufsbildenden Charakters und die speziellen gesetzlichen Rahmenbedingungen Berücksichtigung finden.

- **Modul 1:** Neben der Registrierung über die Website der PH Steiermark führen die Studienwerber*innen in Analogie zum Modul A der Primar- und Sekundarstufe Allgemeinbildung das Online-Self-Assessment durch.
- **Modul 2:** Die Studienwerber*innen haben fristgerecht (Anfang September) die erforderlichen Deutschkenntnisse durch die allgemeine Universitätsreife gem. § 52b Abs 1 HG 2005 oder durch das international standardisierte Kompetenzniveau C1 in der Sprache Deutsch des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachen (GERS) nachzuweisen.
- **Modul 3:** Als dritte Stufe ist das persönliche Eignungsgespräch zu absolvieren, das aus einem persönlichen Assessment besteht, in welchem auf für den Berufs- und Studienerfolg (im Fachbereich Ernährung und Information & Kommunikation (Angewandte Digitalisierung)) relevante Merkmale und Ressourcen eingegangen wird. Als Interviewer*innen kommen nur Fachexpert*innen des Instituts für Sekundarstufe Berufsbildung zum Einsatz. Die Vorgangsweise ist durch eine Verordnung des Hochschulkollegiums geregelt.

Für die Lehramtsstudien *Sekundarstufe Berufsbildung Fachbereiche Duale Berufsausbildung sowie Technik und Gewerbe, Fachbereich Erziehung, Bildung und Entwicklungsbegleitung, Fachbereich Soziales sowie Facheinschlägige Studien Ergänzende Studien* gibt es ein adaptiertes Aufnahmeverfahren, welches den Umstand berücksichtigt, dass die Studienwerber*innen bereits vor Beginn des Studiums von der Bildungsdirektion als Lehrpersonen in Schulen angestellt sind. Die Schulleiter*innen führen im Zuge der Aufnahme der Personen an den Schulen mit den Studienwerber*innen verpflichtende Eignungs- und Beratungsgespräche durch und bestätigen der PH Steiermark schriftlich die Eignung der Studienwerber*innen. Im Anschluss prüft das Institut für Sekundarstufe Berufsbildung die fachliche Eignung und die einschlägige fachliche Berufserfahrung der Studienwerberin bzw. des Studienwerbers. Grundlagen dazu sind das HG 2005 bzw. die Hochschulzulassungsverordnung. Zur Präzisierung und Standardisierung dieser Überprüfung hat das Hochschulkollegium eine präzisierende Verordnung zur Facheinschlägigkeit der Berufspraxis erlassen. Bei Bedarf werden externe Expert*innen hinzugezogen, ausländische Studien und

Berufsabschlüsse werden nach den Richtlinien des zuständigen Ministeriums und der Wirtschaftskammer begutachtet. Die Bildungsdirektion bestätigt den Umfang des Einsatzes in der Schule und das einschlägige Unterrichtsfach.

6.5.2 Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung

Als Orientierungsrahmen für die Kompetenzüberprüfung dienen die Curricula bzw. die darin formulierten Kompetenzen. Die zulässigen Prüfungsarten und -methoden sind in der Satzung geregelt. Grundsätzlich sind die Lehrenden angehalten, **kompetenzorientierte Methoden der Leistungsüberprüfung und -beurteilung** einzusetzen. Dazu werden auch seitens des Zentrums für Personal- und Hochschulentwicklung und/oder der [Didaktikwerkstatt der Steir. Hochschulkonferenz](#) entsprechende Fortbildungsangebote (z.B. Hochschuldidaktik Basics, Prüfungsaufgaben für Online und Offline Prüfungen erstellen) gesetzt. Im Sinne der Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Qualifizierungsarbeiten auf Bachelor- und Masterniveau bietet das Zentrum spezifische Formate, die der Weitergabe von Know-How, insbesondere auch zur kriteriengeleiteten Beurteilung sowie auch dem Erfahrungsaustausch mit Kolleg*innen dienen (Bachelorarbeiten begleiten und beurteilen, Roundtable: Masterarbeiten).

Im Rahmen einer öffentlich-öffentlichen Partnerschaft des BMBWF mit dem QSR und der PH St. Gallen wurde letztere mit der bundesweiten Durchführung des Projekts **Evaluierung und Weiterentwicklung der Pädagoginnen und Pädagogenbildung Neu** beauftragt. Die erste Erhebung wurde im Mai/Juni 2021 unter den Studierenden der Primar- und Sekundarstufe durchgeführt. Die Online-Befragung nahm ca. eine Stunde in Anspruch und bestand aus einer Selbsteinschätzung der Studierenden entlang von fünf Kompetenzbereichen (allg. pädagogische Kompetenz, fachliche und didaktische Kompetenz, Diversitäts- und Genderkompetenz, Soziale Kompetenz und Professionsverständnis) sowie Fragen zu Lerngelegenheiten im Studium, zum Lernen unter COVID-19-Bedingungen, zu ihrer berufspraktischen Ausbildung und zu ihrem Wohlbefinden im Studium. Darüber hinaus absolvierten die Studierenden einen Test zum pädagogisch-psychologischen Handlungswissen. Im November wurden dazu Ergebnisse in den Monitoringgesprächen des QSR rückgemeldet. Die Gestaltung des Kompetenzaufbaus sowie die Gestaltung und Begleitung der pädagogischen Praxis im Lehramtsstudium sind dabei zentrale Ergebniskategorien. Die Ergebnisse dieser Evaluation dienen als Grundlage und sind Ausgangspunkt einer fundamentalen Überarbeitung der Curricula der Sekundarstufe Allgemeinbildung. Für den Bereich der Sekundarstufe Berufsbildung wurde analog dazu seitens des BMBWF und des QSR eine Evaluierung beauftragt. Diesbezüglich liegen noch keine Informationen zu den Ergebnissen vor.

Darüber hinaus wurden einzelne Schwerpunkte der Primarstufe hausintern evaluiert. Eine bereits initiierte Überarbeitung der Primarstufencurricula wurde aufgrund der noch fehlenden Evaluationsergebnisse sowie der in Aussicht gestellten, gesetzlich verankerten Abänderung der Studienarchitektur sistiert.

Um eine **umfassende Information der Studierenden über die grundlegenden Parameter der Lehrveranstaltung** inkl. einer differenzierten Angabe zu den Prüfungsleistungen sicherstellen zu können, wurde auf Gesetzesebene festgehalten, dass Leiter*innen von Lehrveranstaltungen vor Beginn des Semesters die Studierenden in geeigneter Weise über die Ziele, die Form, die Inhalte, die Termine und die Methoden ihrer Lehrveranstaltungen sowie über die Beurteilungskriterien und die Beurteilungsmaßstäbe der Prüfungen zu informieren haben (§ 42a (2) HG 2005 idgF). Diese Regelung bedingt auch auf Lehrendenseite umfassende qualitätssichernde Impulse (z.B. Planung im Sinne des *Constructive Alignments*, Verbindlichkeit). Im Rahmen der jährlich stattfindenden Fortbildung *Recht simpel* werden die Lehrenden über aktuelle studienrechtliche Änderungen informiert, wodurch eine gesetzeskonforme Umsetzung sichergestellt werden soll. Institutsleitungen prüfen die Lehrveranstaltungsprofile stichprobenartig auf Erfüllung der gesetzlichen Vorgaben.

6.6 Weiterentwicklung der Lehr- und Lernprozesse

Die COVID-19-Pandemie führte, bedingt durch die erforderliche, kurzfristige Umstellung von Präsenz- auf Online-Lehre, zu einem Digitalisierungsschub und hatte zentrale Auswirkungen auf die Lehr- und Lernprozesse. Bereits Mitte 2020 wurde daher an der PH Steiermark das Hochschulentwicklungsprojekt *Qualität durch Blended Learning* gestartet. In einem einjährigen Prozess wurde von einer *Task Force Blended Learning* aus Vertreter*innen des Rektorats, Institutsleitungen, Lehrenden, Hochschuldidaktiker*innen und Personalentwickler*innen unter externer Begleitung ein **Qualitätsrahmen für Blended Learning** entwickelt. Dieser beruht auf zahlreichen Forschungsbefunden, wobei das Qualitätsmodell *E-xcellence* (Kear et al, 2016) als Ausgangspunkt gewählt wurde. Qualitätskriterien mit entsprechenden Indikatoren sowie mögliche Anwendungsbeispiele wurden entlang der folgenden acht Kategorien gebündelt:

- Allgemeingültiges
- Aufbau und Strukturierung der Lehrveranstaltung
- Kommunikation der Kompetenzen, Inhalte, Beurteilungskriterien und des Lehrveranstaltungsdesigns
- Kommunikation Lehrende – Studierende
- Lehr- und Lernmaterialien
- Lernfortschritts-Überblick
- Leistungsbeurteilung
- Qualitätssicherung

Zur organisatorischen Verankerung dieses Qualitätsrahmens wurde vom Rektorat eine entsprechende [Leitlinie](#) herausgegeben und wurden einige Aspekte auch auf Satzungsebene verankert.

Lehrveranstaltungsevaluationen sind wichtige Erkenntnisquellen für die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen. Seitens des Hochschulkollegiums wurde daher unter Mitwirkung eines externen Evaluationsexperten ein Konzept für die Lehrveranstaltungsevaluierung entwickelt und im Wintersemester 2017/18 pilotiert und evaluiert. Dieses Konzept zeichnet sich durch die aktive Einbindung der Lehrenden in die Wahl der Evaluationsfragen aus. Diese können über den verpflichtend zum Einsatz kommenden Fragebogen hinaus zwischen zehn Fragebogenvarianten wählen. Die Varianten sind nach Ausrichtung, Grad der Lehrendenzentrierung und Zielgruppe differenziert und werden entweder von den Lehrenden selbst oder über die jeweilige Institutsleitung freigeschaltet. Bei der Durchführung dieser Evaluierungen waren die Pädagogischen Hochschulen bislang an PH-Online gebunden, welches in Bezug auf die Benutzer*innenfreundlichkeit sehr zu wünschen übriglässt (z.B. nicht responsiv, unattraktives Design). Aktuell läuft gerade die Umstellung auf *evasys*, welches durch das BMBWF für Evaluierungszwecke zur Verfügung gestellt und über eine Schnittstelle mit PH-Online verbunden wird. Durch diese Systemumstellung und die damit verbundene höhere Usability wird eine wesentlich höhere Rücklaufquote erwartet, sodass die Datenlage nachhaltig verbessert werden kann. Um nun auch mit einer höheren Datenmenge die Reliabilität der eingesetzten Skalen zu prüfen und gleichzeitig natürlich auch inhaltlich auszuwerten, wurde seitens des Hochschulkollegiums die Analyse der Gesamtdaten der Studienjahre 2019/20, 2020/21 sowie 2021/22 beauftragt, deren Ergebnisse Anfang 2023 vorliegen sollen.

Hochschuldidaktische Angebote (siehe Kapitel 5.2.2) fördern und unterstützen die Kolleg*innen in ihrer Professionalisierung als Lehrer*innenbildner*innen. Dadurch ist es möglich, Impulse für eine nachhaltige Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen zu setzen. Im Besonderen seien in diesem Zusammenhang die Hochschullernwerkstätten genannt.

Hochschullernwerkstätten (HLWS) sind speziell gestaltete hochschuldidaktische Räume und Angebote für Lehramtsstudierende, Lehrende und Forschende. Sie regen selbstorganisierte und fächer- oder bereichsübergreifende (Zusammen-)Arbeit an, fördern die theoriebasierte Reflexion der eigenen Lernerfahrungen und tragen zur engen Verzahnung von Forschung und Praxis bei. Derzeit sind an der PH Steiermark sieben Hochschullernwerkstätten in unterschiedlichen Bereichen eingerichtet: Deutsch, Mathematik, Sachunterricht, Digital Learning Lab, Radio Igel & Igel TV, Hochschulchor und Hochschulgalerie.

Die Hochschullernwerkstätten an der PH Steiermark orientieren sich an international diskutierten Qualitätsmerkmalen. Der Aspekt der Vernetzung über Fächer, Ausbildungsbereiche und Teams hinweg ist ein spezifisches Qualitätsmerkmal der HLWS an der PH Steiermark.



Abbildung 7: Qualitätsmerkmale der Hochschullernwerkstätten der PH Steiermark

In Hochschullernwerkstätten wird der Fokus der Studierenden im Rahmen von Lehrveranstaltungen auf das eigene Lernen im Rahmen der Lehramtsausbildung gelenkt – und zwar sowohl in fachlichen als auch in fachdidaktischen und überfachlichen Bereichen. Neben der forschungsbasierten Reflexion des eigenen Lernprozesses stehen die vielfältigen Tätigkeiten des Lehrens bzw. Unterrichtens im Zentrum: Planung und Vorbereitung einer Lernumgebung (dauerhaft und kurzfristig), Aufgabengestaltung und Anleitungen, Beratung und Begleitung von selbstständigen Lernprozessen, Entwicklung und Herstellung von didaktischem Material etc. Dadurch soll eine neue Lehr- und Lernkultur erfahrbar und geübt werden. Sie bereiten Lehramtsstudierende auf die Planung, Durchführung und Evaluation eines kompetenzorientierten Unterrichts nach den jeweiligen Lehrplänen vor. Die Leitprinzipien der Lernwerkstattarbeit orientieren sich an den Kernelementen der Profession, wie etwa Inklusive Pädagogik, Sprache und Literalität, Genderbewusstsein, Global Citizenship Education sowie Medien und digitale Kompetenzen. Diese Kernelemente verbinden die einzelnen Hochschullernwerkstätten untereinander und verknüpfen sie direkt mit den beruflichen Anforderungen des Lehrberufs, für die Lehramtsstudierende qualifiziert werden sollen.

6.7 Organisation und Administration

An der Organisation und Administration im Bereich Studien und Lehre sind viele Organisationseinheiten der PH Steiermark beteiligt. Das abgestimmte und enge Zusammenspiel zwischen Rektorat, Kompetenzstelle Aufnahmeverfahren, Lehrveranstaltungsmanagement, SPO-Curricula-Modellierung, vielen Instituten und deren Sekretariaten sowie der Studienabteilung ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Studienabteilung übernimmt hier oftmals die Aufgabe einer Drehscheibe zwischen den Studierenden, den Lehrenden, dem Rektorat und der Administration sowie auch in der Kooperation mit anderen Institutionen. Diese ist aufgrund des hohen Abstimmungsbedarfs in den gemeinsamen Studien im EVSO sehr ressourcenintensiv. In den Bereichen Zulassung und Prüfungsmanagement ist die Studienabteilung wichtige Kommunikationspartnerin für die Lehrenden.

Um den Studierenden vor, während und am Ende ihres Studiums den bestmöglichen Support zu bieten, sind alle relevanten Bereiche mit Prozessen beschrieben bzw. werden Handouts für die Studierenden über die Webpage zur Verfügung gestellt. Exemplarisch sind hier die Prozesse über die Abschlussarbeiten (Bachelorarbeiten, Masterarbeiten), über die Masterprüfung, über den Abschluss von Bachelorstudien sowie über den Bereich der Anerkennungen von Leistungen anzuführen. Diese Prozesse werden regelmäßig auf Basis von Rückmeldungen unterschiedlicher Akteursgruppen (Studierende, Lehrende, LVM-Team, Studienabteilung, externe Beteiligte) evaluiert und entsprechend angepasst.

Um über den komplexen Bereich der Anerkennungen von Leistungen gut beraten zu können, werden von Seiten der Studienabteilung für Erstsemestrige Online-Workshops für den technischen Support in Bezug auf Anträge auf Anerkennung angeboten. Bei diesen Workshops stehen auch die jeweiligen Institutsvertreter*innen für Beratungen zur Verfügung.

Umfangreiches Informationsmaterial wird von Seiten der Studienabteilung über die Website zur Verfügung gestellt. So finden sich beispielsweise in den Reitern *Studienorganisation* und *Studienrecht* relevante Informationen zu Administrativem, Finanziellem und Studienrechtlichem. Gleichzeitig werden die Studierenden über diese Inhalte im Rahmen von Informationsveranstaltungen für Erstsemestrige direkt durch die Studienabteilung informiert.

In den letzten Jahren wurde die digitale Umsetzung im Bereich der Administration erweitert. Eine Anpassung der in Verwendung befindlichen Dokumente auf elektronische Form führte zur Vereinfachung der Prozesse für die Studierenden und auch für die Administration. Auch diese Umsetzung unterliegt einer regelmäßigen Weiterentwicklung.

Die Qualität der Beratungen sowie des Supports wird laufend durch Weiterbildung und Schulungen der Mitarbeiter*innen erhöht. Aufgrund der steigenden Studierendenzahlen ist die laufende Evaluierung und Optimierung sämtlicher Prozessabläufe noch bedeutender.

6.8 Unterstützungs- und Beratungsangebote für Studierende im Studienverlauf

Die Studierenden werden vor Studienbeginn und im Studienverlauf aktiv in ihrem Lernen unterstützt.

Studieninteressierte werden durch unterschiedliche Maßnahmen des Studienmarketings informiert (siehe Kapitel 6.4) bzw. in weiterer Folge bedarfsgerecht unterstützt und beraten. Angebote an Studieninteressierte werden online sowie vor Ort angeboten.

Studierende der Lehramtsstudien werden fortlaufend informiert bzw. über unterschiedliche Unterstützungs- und Beratungsangebote im Studienverlauf in ihrem Lernen gefördert:

6.8.1 Informationsveranstaltungen

Den Studierenden werden im Laufe des Studiums unterschiedliche Informationsveranstaltungen angeboten. Ziel dieser ist es, Studierende vorab auf Details des Studienbetriebs vorzubereiten, um etwaige aufkommende Fragen bereits vorher zu adressieren und ein förderliches Onboarding bzw. eine unterstützende Begleitung der Studierenden zu ermöglichen.

- **Erstsemestrigenveranstaltungen:** Relevante Informationen für den Studienbeginn und -betrieb (Lehrveranstaltungsanmeldungen, Studienarchitektur, Ansprechpersonen etc.) werden durch die beteiligten Institute bzw. Institutionen sowohl für das Bachelor- als auch das Masterstudium bereitgestellt. Eine Einbindung aller zentralen Stellen wird bedarfsorientiert getroffen (z.B. Studien- und Prüfungsabteilung, IT).
- **Themenbezogene Informationsveranstaltungen** werden anlassbezogen (z.B. über Erasmus und Studierendenmobilität) abgehalten. Die Studierenden erhalten diesbezügliche Informationen im Vorfeld über die Webpage.
- **Informationsveranstaltungen zu den Praktika in den Pädagogisch-Praktischen Studien** geben Informationen zur Organisation und zum Ablauf der Praktika sowie zu den erwünschten Lernzielen der jeweiligen Praktika. Weiters erfolgt eine Einführung in das Praxismodell sowie eine Darstellung der Rolle der Mentor*innen.
- **Informationsveranstaltungen mit der Bildungsdirektion Steiermark** bieten den Studierenden höherer Semester, die sich zeitnah für Stellen an Schulen bewerben möchten, strukturiert aufbereitete Informationen. Im Fokus stehen dabei die Bewerbung über *Get your Teacher*, dienstrechtliche Fragen und Informationen über die Fortbildungspflicht im Berufseinstieg.

6.8.2 Bedarfsorientierte Studierendenberatung

Diese wird den Studierenden bei Bedarf durch die Studienleitungen, Anerkennungsbeauftragten sowie Institutsleitungen angeboten. Die jeweiligen Ansprechpersonen sind auf der Webpage ausgewiesen. In diesen Gesprächen werden individuelle Fragen zum Studium und den Praktika der Pädagogisch-Praktischen Studien, Anerkennungsfragen sowie Erfordernisse der Studierenden in der Studienorganisation (berufsermöglichende und -begleitende Angebote) sowie die Sicherstellung adäquater Studienbedingungen im Sinne der Studierbarkeit besprochen.

6.8.3 Unterstützungs- und Beratungsleistung durch Lehrende

Lehrende an der PH Steiermark stehen für Fragen zu deren Lehrveranstaltungen während ihrer auf der Visitenkarte ausgewiesenen Sprechstunden zur Verfügung bzw. beantworten dringende Fragen zeitnah per Mail. Um den Kompetenzerwerb der Studierenden zu unterstützen, wird eine aktive Lernbegleitung (z.B. inhaltliche Klärungen, Feedback zum Lernstand, Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten, vertiefende Literatur) ermöglicht.

6.8.4 Austausch mit Hochschüler*innenschaft (ÖH) und Studierendenvertretung (StV)

Um das Feedback und die Bedürfnisse der Studierenden gut berücksichtigen zu können, erfolgt ein regelmäßiger Austausch des Rektorats und ausgewählter Institutsleitungen mit der ÖH und den Studierendenvertretungen. Dadurch ist sichergestellt, dass Anliegen der Studierenden gehört, rasch an die Entscheidungsträger*innen weitergeleitet und gemeinsam Lösungen gesucht werden.

Bei Bedarf werden die ÖH und die StV auch aktiv in Informationsveranstaltungen eingebunden, um Fragen der Studierenden noch besser beantworten zu können. Darüber hinaus unterstützt die PH Steiermark

die ÖH auch bei der Abhaltung eigener Veranstaltungen, wodurch das Unterstützungsangebot für die Studierenden noch stärker ausgeweitet werden kann.

6.9 Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen

Hochschuldidaktische Unterstützungsangebote werden vom Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung konzipiert und umgesetzt und sind ausführlich in Kapitel 5.2.2 beschrieben.

6.10 Ausblick

Zahlreiche gesellschafts- und bildungspolitische Herausforderungen (z.B. Lehrer*innenmangel, mögliche Änderung der Studienarchitektur, COVID-Pandemie, Ukrainekrieg) haben unmittelbare Effekte auf die Ausbildung und erfordern adäquate Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen:

- Überarbeitung der Curricula auf Basis der Evaluationsergebnisse in Hinblick auf eine ggf. geänderte Studienarchitektur, neue Lehrpläne, Kompetenzerwerb sowie die Verbesserung der Studierbarkeit insbesondere in Zusammenhang mit einer besseren Vereinbarkeit mit der Berufstätigkeit im Masterstudium
- Entwicklung von Maßnahmen zu einer höheren ECTS-AP Gerechtigkeit sowie einer transparenteren Leistungsbeurteilung und -überprüfung insbesondere bei mehreren Lehrenden in unterschiedlichen Gruppen einer Lehrveranstaltung bzw. bei organisationsübergreifend angebotenen Lehrveranstaltungen
- Implementierung von Unterstützungsmaßnahmen zur Verringerung der Drop Out Rate

7 Studien und Lehre (Fort- und Weiterbildung)

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Fort- und Weiterbildung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen sowie Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln.

Die Maßnahmen umfassen

- die Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Hochschullehrgängen,
- die Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung von Studierenden in allen Studienphasen (einschließlich Zulassungs- und allfälliger Aufnahmeverfahren),
- die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen,
- die Unterstützung und Beratung der Studierenden der Hochschullehrgänge in allen Phasen,
- die Unterstützung der Studierenden in den Lernprozessen,
- die Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Hochschullehrgänge.

Die Fort- und Weiterbildung verfolgt das Ziel der Professionalisierung und Weiterqualifizierung von Lehrpersonen und Elementarpädagog*innen sowie der Beratung von Schulen, Schulteams und anderen Bildungseinrichtungen oder Bildungsnetzwerken. Sie behandelt aktuelle Themen, ist evidenzbasiert und bedarfsorientiert. Die PH Steiermark ermöglicht Fort- und Weiterbildung sowie Beratung in unterschiedlichen Settings auf unterschiedlichen Lern- und Entwicklungspfaden. Das Fort- und Weiterbildungsprogramm der PH Steiermark wird auf Basis von Forschungserkenntnissen in Abstimmung mit den steirischen Schulleitungen, der Bildungsdirektion Steiermark und dem BMBWF jährlich neu erstellt. Unter den Prämissen der Praxisorientierung bei gleichzeitiger Wissenschaftsfundierung kommt es den vielfältigen Interessen und Herausforderungen der Lehrpersonen und Elementarpädagog*innen sowie ganzen Schulen, Kindergärten und Bildungsnetzwerken entgegen. Die Lehrveranstaltungen der Fort- und Weiterbildung werden entlang der Kriterien Ziel, Zielgruppe, Zielorte, Inhalt, Dauer, Takt und Qualifikation konzipiert, organisiert und evaluiert.

Erwähnenswert ist, dass lt. § 39 HG 2005 idGF sowohl Fort- als auch Weiterbildungsangebote als Hochschullehrgänge bezeichnet werden. De facto unterscheidet sich Fort- und Weiterbildung jedoch grundlegend in ihren Charakteristika, weswegen diese beiden Bereiche in weiterer Folge getrennt dargestellt werden.

7.1 Weiterbildung

Die Weiterbildung an der PH-Steiermark wird in Form von Hochschullehrgängen organisiert, denen ein genehmigtes Curriculum zugrunde liegt, das den Workload in ECTS-AP ausweist. Die berufsermöglichend organisierten Hochschullehrgänge der PH Steiermark orientieren sich an den aktuellen Entwicklungen im Umfeld Schule. Im Zentrum steht die Verknüpfung von wissenschaftlichen Erkenntnissen und praktischem Wissen, wodurch sie zur Professionalisierung und Weiterqualifizierung von Pädagog*innen sowie zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen beitragen. Hochschullehrgänge der Weiterbildung fördern durch ihre zumindest zweisemestrige Dauer eine nachhaltige Wirksamkeit.

Absolvent*innen erweitern ihre vorhandenen Kompetenzen und können durch den Abschluss von Hochschullehrgängen Zertifikate erlangen, die mitunter das Übernehmen von Funktionen an Schulen ermöglichen. Im Studienjahr 2022/23 bietet die PH Steiermark insgesamt 42 Hochschullehrgänge mit unterschiedlichen Curricula sowie zwei Masterlehrgänge an.

Weiters zählen Erweiterungsstudien und der HLG *Quereinstieg für Lehrpersonen für den Unterricht in einem Unterrichtsfach* zu den Weiterbildungsangeboten der Pädagogischen Hochschule Steiermark. Erweiterungsstudien sind Angebote für Lehramtsstudierende oder im Dienst stehende Lehrer*innen, die der Vertiefung durch einen weiteren Studienschwerpunkt, in einem weiteren Fach oder Fachbereich während des Studiums oder der Nachqualifizierung als Absolvent*in eines sechssemestrigen Bachelorstudiums für die Zulassung zum Masterstudium dienen.

7.1.1 Neuentwicklung und Weiterentwicklung von Curricula

Ausgehend von den gesetzlichen Rahmenvorgaben basieren Curricula der Weiterbildung auf aktuellen wissenschaftlichen Standards und gewährleisteten Praxisbezogenheit. Insbesondere die Verschränkung von Theorie und Praxis ist ein zentrales Qualitätsmerkmal der hochschulischen Weiterbildungslehre mit dem Ziel, Pädagog*innen zu befähigen, professionell und wissenschaftlich reflektierend auf die zeitbezogenen Herausforderungen ihres Berufsfeldes lösungsorientiert reagieren zu können.

Neuentwicklungen und Weiterentwicklungen orientieren sich an forschungsgeleiteten Entwicklungslinien, die dem internationalen Diskurs folgen und zukünftige Herausforderungen modellieren. Sie nehmen ihren Ausgangspunkt weiters in aktuellen Neuerungen und Reformen für das österreichische Bildungswesen auf nationaler Ebene sowie in Aufträgen, die sich aus relevanten Gesetzen und Vorgaben ableiten lassen, und reagieren auf konkrete Bedarfe im Berufsfeld auf Basis von Analysen und Vorerhebungen sowie dem Dialog mit potenziellen Zielgruppen, Expert*innen im Kontext des Angebots und potenziellen zukünftigen Lehrenden.

Der Startpunkt einer Neuentwicklung wird durch den Auftrag des Rektorates definiert. Ausgehend von diesem Auftrag, der an eine Organisationseinheit und ihre Leitung ergeht, wird eine Arbeitsgruppe für das jeweilige Curriculum eingerichtet, die nach Rücksprache mit der Curricular Kommission Weiterbildung in Bezug auf aktuelle studienrechtliche Vorgaben und Formalia mit der Entwicklungsarbeit beginnt. Curricula sind vor deren Erlassung einem Begutachtungsverfahren durch das Hochschulkollegium zu unterziehen. Zu diesem Zweck ist seitens des Hochschulkollegiums eine Curricular Kommission Weiterbildung eingerichtet. Darüber hinaus können öffentliche Begutachtungsverfahren durchgeführt werden. Ausgehend von den Ergebnissen dieser Begutachtungen fällt das Hochschulkollegium die Entscheidung über die Genehmigung eines Curriculums. Nach erfolgter Genehmigung holen die Curriculumsverantwortlichen den Beschluss des Rektorats für die Umsetzung ein. Gegebenenfalls sind eine Umsetzungsplanung inklusive der Darstellung etwaiger Kooperationen und eingebrachter externer Leistungen, des geplanten Personaleinsatzes und der Ressourcenplanung beizulegen.

Das vom Hochschulkollegium erlassene und vom Rektorat genehmigte Curriculum wird vom Weiterbildungskoordinator im Vizerektorat für Studium und Lehre entsprechend der Vorgaben des BMBWF (vgl. *Übersicht für die Einreichung von Curricula* des BMBWF) zusammen mit allen nötigen Beilagen an der zuständigen Stelle im BMBWF eingereicht. Die Zuweisung einer Studienkennzahl wird beantragt.

Nach Erteilung der Studienkennzahl wird das Curriculum über ein Mitteilungsblatt der PH Steiermark verordnet. Informationen für die Zielgruppe der Studieninteressierten und Studienwerber*innen werden auf der Webpage im Bereich Weiterbildung bekannt gemacht. Informationsveranstaltungen vor Angebotsstart unterstützen die Orientierung und Entscheidungsfindung der potenziellen Teilnehmer*innen für das konkrete Hochschullehrgangsangebot.

Die Weiterentwicklung von Curricula folgt grundlegend dem Prozess der Neuentwicklung von Curricula, nimmt jedoch ihren Ausgangspunkt in den Ergebnissen der Evaluierung der bereits geführten Durchgänge, in Erfahrungsberichten von vergleichbaren Angeboten aus dem nationalen als auch internationalen Kontext und in gesetzlichen Änderungen, die eine Weiterentwicklung eines bestehenden Studienangebots indizieren. Ein Gesamtkonzept für die Evaluierung von Hochschullehrgängen von den Studienwerber*innen bis zu den Absolvent*innen wird gerade anhand eines konkreten Beispiels pilotiert. Die darin gewonnenen Erfahrungen werden für die Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts genützt, welches in weiterer Folge hochschulweit ausgerollt werden soll.

Die Entwicklung und Weiterentwicklung von Curricula im Bereich der Weiterbildung erfordert funktionierende Kommunikations- und Koordinationsstrukturen. Als qualitätssichernde Maßnahme wird seitens des Hochschulkollegiums jährlich eine Zeitschiene für den Genehmigungsprozess von HLG-Curricula als Verordnung veröffentlicht. Darüber hinaus werden alle für die Weiterbildung verantwortlichen Personen in einem Dokument sichtbar gemacht.

Über die in Kapitel 4.2.1 genannten internen Kommunikationsstrukturen sind nach Bedarf weitere weiterbildungsspezifische Besprechungen für eine umfassende Qualitätssicherung erforderlich.

- Um die Weitergabe von Informationen an alle im Bereich der Weiterbildung verantwortlichen Personen (inklusive der Institutssekretariate) und deren Unterstützung zu gewährleisten, wurde der **Teaching Talk Weiterbildung** als Austausch-, Arbeits-, Kommunikations- und Professionalisierungsplattform geschaffen. Die Evaluierung dient der Weiterentwicklung interner Strukturen und Prozesse und nicht zuletzt der Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen.
- **Dienstbesprechungen für die Weiterbildung:** Mehrmals im Jahr finden nach Bedarf Dienstbesprechungen statt, an denen das Vizerektorat für Studium und Lehre, die Institutsleiter*innen und die Studienleiter*innen Weiterbildung teilnehmen. Dieses Format dient hauptsächlich der Evaluation und Weiterentwicklung des Weiterbildungsangebotes.

Zusätzlich zur internen Abstimmung steht die PHSt mit zahlreichen externen Stakeholdern im Austausch, um ein qualitätsvolles, bedarfsorientiertes Weiterbildungsangebot zu gewährleisten. Dazu zählen

- jährliche Abstimmungssitzungen zum Weiterbildungsangebot mit der Bildungsdirektion,
- Abstimmung der Anmeldezeiträume mit der PPH Augustinum,
- Abstimmung der bundesweiten Hochschullehrgänge mit PHn anderer Bundesländer und dem BMBWF sowie
- unterschiedliche weiterbildungsbezogene Austauschformate mit dem BMBWF.

7.1.2 Kompetenz- und Leistungsüberprüfung und -beurteilung

Grundsätzlich sind für die Weiterbildung dieselben qualitätssichernden Maßnahmen relevant wie für die Ausbildung (siehe Kapitel 6.5.2). Im Unterschied zur Ausbildung, wo zu einem überwiegenden Teil die Beurteilung über die in Österreich übliche fünfstufige Notenskala erfolgt, wird in der Weiterbildung häufig von einem zweistufigen Beurteilungssystem (*Mit Erfolg teilgenommen – ohne Erfolg teilgenommen*). Die jeweilige Beurteilungsform ist im Curriculum verankert.

7.1.3 Zulassungs- und Aufnahmeverfahren

Um sich zu einem Hochschullehrgang anzumelden, müssen Bewerber*innen seit 2021 grundsätzlich das so genannte **Bewerbungsmanagement** in PH-Online durchlaufen. Dabei handelt es sich um ein in PH-Online integriertes Programm, das zur Erhebung der Anmeldeinformationen der Studienwerber*innen und zur Überprüfung der Zulassungsvoraussetzungen dient. Für jeden Hochschullehrgang wird, auf Basis der im

jeweiligen Curriculum festgelegten Zulassungsvoraussetzungen, ein eigenes Bewerbungsmanagement erstellt, in dem festgelegt wird, welche Daten und Dokumente die Studienwerber*innen hochladen müssen.

Die*der Studienwerber*in lädt innerhalb der Bewerbungsfrist Dokumente in PH-Online hoch, die zum Nachweis der Erfüllung der Teilnahmevoraussetzung dienen (z.B. ein Abschlusszeugnis). Nach Ablauf der Bewerbungsfrist werden die eingegebenen Daten aller Studienbewerber*innen eines Hochschullehrganges von der Hochschullehrgangsbildungsleitung in PH-Online auf Vollständigkeit und Korrektheit geprüft. Bei Erfüllung aller Zulassungsvoraussetzungen erteilt die Lehrgangsbildungsleitung die Zulassung zum Hochschullehrgang. Wenn mehr Studienwerber*innen die Voraussetzungen erfüllen als freie Plätze zur Verfügung stehen, dann ist in der Regel der Anmeldezeitpunkt für die Reihung ausschlaggebend. Beim Bewerbungsprozess nehmen Hochschullehrgangsbildungsleiter*innen, neben der Studienabteilung, eine zentrale Rolle bei der Unterstützung und Beratung der Studienwerber*innen ein.

Zusätzlich zum Bewerbungsmanagement benötigen die Studienwerber*innen einen Dienstauftrag der Schulleitung bzw. der Bildungsdirektion. Die Schulleiter*innen können die Teilnahme der Lehrperson entweder ablehnen oder sie erteilen den Dienstauftrag zur Teilnahme. Anschließend genehmigt, in letzter Instanz, die Bildungsdirektion Steiermark die Teilnahme an einem Hochschullehrgang. Nach erfolgter Genehmigung erhalten die Studienwerber*innen per E-Mail eine Information über die Fixplatzzuweisung. Bei Hochschullehrgängen mit einem Umfang von über 29 ECTS-AP müssen die Studierenden den gesetzlich vorgeschriebenen Studienbeitrag entrichten.

Abmeldungen von Hochschullehrgängen sind, nach erteiltem Dienstauftrag, nur auf dem Dienstweg möglich.

7.1.4 Organisation und Administration im Bereich Weiterbildung

Hochschullehrgänge basieren auf den Vorgaben und der Architektur des jeweiligen Curriculums und werden administrativ in PH-Online in enger Kooperation mit der Verwaltungseinheit der Studienplanorganisation sowie der Studienabteilung verwaltet.

Die qualitätsvolle Umsetzung eines Hochschullehrgangs in der Weiterbildung liegt formal bei der zuständigen OE-Leitung. Die jeweilige Hochschullehrgangsbildungsleitung nimmt eine zentrale Rolle hochschulintern und extern ein. Sie verantwortet Administration und Organisation, ist Ansprechperson für Lehrende und Studierende der Weiterbildung.

Die Bewerbung der Angebote erfolgt über das *Studienverzeichnis Fort- und Weiterbildung*, welches über die Website der PH Steiermark veröffentlicht wird. Zudem erhalten alle Lehrer*innen zu Beginn der Anmeldefrist ein Informationsmail über das Angebot der PH Steiermark. Rückmeldungen der Teilnehmer*innen werden lehrgangsbezogen eingeholt und fließen in die Weiterentwicklung der einzelnen Lehrveranstaltungen bzw. ggf. der Curricula ein.

7.1.5 Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen

Hochschuldidaktische Unterstützungsangebote werden vom Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung konzipiert und umgesetzt und sind ausführlich in Kapitel 5.2.2 beschrieben.

Auf OE-Ebene sind die jeweiligen Hochschullehrgangsbildungsleitungen wichtige Ansprechpersonen für die Lehrenden (siehe Kapitel 7.1.4).

7.2 Fortbildung

Die Fortbildung versteht sich als ein bedeutsamer Teil der Lehre an der PH Steiermark, mit dem das Ziel der Professionalisierung von Lehrpersonen und Elementarpädagog*innen sowie die Unterstützung von Personal-, Unterrichts- und Organisationsentwicklung an Schulen und in Bildungsregionen verfolgt wird. Das mit dem BMBWF und der Bildungsdirektion für Steiermark abgestimmte Fortbildungsprogramm wird halbjährlich erstellt und ist ein bedarfsorientiertes Angebot, das den vielfältigen Interessen und Herausforderungen der Lehrpersonen und Elementarpädagog*innen entgegenkommt. Es nimmt Bezug auf die Unterrichtsrealität von Pädagog*innen und fokussiert auf Wissenstransfer, unterrichtliche und schulische Gestaltungskompetenz und Nachhaltigkeit. Die PH Steiermark wendet sich dabei an folgende Zielgruppen:

- einzelne Pädagog*innen für alle Altersstufen (Elementar-, Primar-, Sekundarstufe)
- professionelle Lerngemeinschaften (z. B. gesamte Kollegien von Schulen, Schulteams, Fachgruppen)

Die Fortbildungslehrveranstaltungen werden meist landesweit, mitunter für die Bildungsregionen der Steiermark oder bundesweit und schließlich für einzelne Schulen (SCHILF) oder auch schulübergreifend (SCHÜLF) organisiert.

Das Programm der Sommerhochschule reicht von fachwissenschaftlichen Einzelseminaren über Seminarreihen, Exkursionen und Kongresse in den Bereichen Methodik, Didaktik und Unterrichtsorganisation bis zu Lehrveranstaltungen zur Erweiterung von personalen und sozialen Kompetenzen. Im Rahmen der *Sommerhochschule* bietet die PH-Steiermark auch in den Sommerferien der Schulen Fortbildungen an. Sie finden in der lehrveranstaltungsfreien Zeit zwischen dem Ende des Sommersemesters bis zum Beginn des Wintersemesters von jeweils Juli bis September statt.

7.2.1 Entwicklung der Studienverzeichnisse Fortbildung sowie SCHILF/SCHÜLF

Der [Entwicklung des Fortbildungsprogrammes](#) liegt ein komplexer Prozess zugrunde. In Abstimmung mit der Bildungsdirektion Steiermark bietet die PH-Steiermark ein semesterweises Fort- und Weiterbildungsprogramm an. Diese semesterweise Anmeldemöglichkeit bietet den Pädagog*innen Flexibilität bei der Planung und Auswahl ihrer Fort- und Weiterbildungen und ermöglicht der PH Steiermark eine rasche Reaktion auf kurzfristig auftretende aktuelle Bedarfe in den Schulen. Um den Pädagog*innen eine langfristige Planung zu ermöglichen, wird auf der Website der PH-Steiermark zusätzlich eine Vorschau auf das Fort- und Weiterbildungsprogramm des jeweils darauffolgenden Semesters sichtbar gemacht.

Die Entwicklung des Studienverzeichnisses im Bereich der Fortbildung basiert auf Neuerungen und Reformen im österreichischen Bildungswesen sowie auf Vorgaben und Aufträgen. Es orientiert sich an konkreten Bedarfen im Berufsfeld auf Basis von Analysen und Vorerhebungen sowie dem Dialog mit potenziellen Zielgruppen, Expert*innen im Kontext und potenziellen zukünftigen Lehrenden. Weiters werden die Ergebnisse der Evaluierung der Fortbildungslehrveranstaltungen aus den vorangegangenen Semestern, Ergebnisse aus Fokusgruppengesprächen sowie Erfahrungsberichte von vergleichbaren Angeboten aus dem nationalen als auch internationalen Kontext zur Weiterentwicklung der Fortbildungsangebote herangezogen. Auch berücksichtigt die PH Steiermark Weisungen und Anfragen des Bildungsministeriums sowie Anfragen der Bildungsdirektion, Fortbildungslehrveranstaltungen zu bestimmten Themen zu konzipieren und anzubieten. Ein zusätzlicher Indikator für den Bedarf von Fortbildungslehrveranstaltungen ist die Nachfrage/Buchungslage: Hat eine Fortbildungslehrveranstaltung mehr Anmeldungen als zur Verfügung stehende Plätze, kann dies von den zuständigen Instituten bei der Planung der Fortbildungslehrveranstaltungen für das darauffolgende Semester berücksichtigt werden.

Zur Entwicklung des Studienverzeichnisses in der Fortbildung ist in der Regel eine Vorlaufzeit von einem Semester vorgesehen. Eine detaillierte Zeitschiene für die Planung der landesweiten Fortbildung und ein Zeitplan SCHILF/SCHÜLF, in dem wesentliche Arbeitsschritte und Termine unter Angabe der zuständigen Personen und Organisationseinheiten angeführt sind, wird jährlich aktualisiert und basierend auf den Erfahrungswerten des Vorjahres und des Feedbacks der im Bereich der Fortbildung verantwortlichen Personen ggf. adaptiert. Der aktualisierte Prozess wird von den Institutsleitungen gemeinsam mit dem Vizerektorat für Studium und Lehre beschlossen.

Eine [Leitlinie SCHILF/SCHÜLF](#) unterstützt die Planung und transparente Umsetzung dieser speziellen Fortbildungsangebote.

Die Zeitschiene ist darauf ausgerichtet, den Pädagog*innen die folgenden, mit dem BMBWF und der PPH Augustinum abgestimmten, Anmeldezeiträume zu ermöglichen:

Zeitraum	Anmeldung
Mai	Anmeldung zu Fort- und Weiterbildungsangeboten für das Wintersemester Vorschau auf die Fort- und Weiterbildungsangebote für das Sommersemester Nachmeldung zur Sommerhochschule
Jänner	Anmeldung zu Fort- und Weiterbildungsangeboten für das Sommersemester Anmeldung zur Sommerhochschule
laufend	Nachmeldung für Berufseinsteiger*innen

Tabelle 7: Anmeldezeiträume Fortbildung

Das Dokument [Eingabe von Lehrveranstaltungen der Fortbildung in PH-Online](#) dient dazu, die Formulierung von aussagekräftigen und informativen Lehrveranstaltungsprofilen in PH-Online sicher zu stellen und die Einheitlichkeit von Begriffen institutsübergreifend im gesamten Fortbildungsprogramm zu gewährleisten. Die [Leitlinie für Lehre in der Fortbildung – Lehrveranstaltungsprofile](#) schafft institutsübergreifende Vorgaben für die Texte in den Lehrveranstaltungsprofilen in PH-Online. Sichergestellt werden soll damit auch leichtere Lesbarkeit für die Studierenden der Fortbildung. Erstellt wurden diese Vorgaben unter Begleitung einer externen Expertin, unter Beteiligung von Vertreter*innen aller Institut, des Rektorats und insbesondere des Vizerektorats für Studium und Lehre. Als weitere qualitätssichernde Maßnahme werden jährlich alle für die Fortbildung verantwortlichen Personen in einem Dokument sichtbar gemacht.

Die Entwicklung des Fortbildungsprogrammes erfordert institutsübergreifende Kommunikation und Koordination. Um einen effizienten Ablauf zu gewährleisten, wurden verschiedene Strukturen geschaffen, die über die in Kapitel 4.2.1 genannten internen Kommunikationsstrukturen hinausgehen.

- **Teaching-Talk Fortbildung:** Eine eigens für die Belange der Fortbildung an der PH Steiermark geschaffene Austausch-, Arbeits- und Kommunikationsplattform, die vor allem der Weitergabe von Informationen an alle im Bereich der Fortbildung verantwortlichen Personen (inklusive der Institutssekretariate) sowie deren Unterstützung dient. Zusätzlich fungiert das Format als Plattform für die Evaluierung und Optimierung interner Strukturen und Prozesse sowie die interne Weiterbildung aller Beteiligten und damit nicht zuletzt für die Weiterentwicklung von Lehr- und Lernprozessen.
- **Dienstbesprechungen für die Fortbildung:** Mehrmals im Jahr finden nach Bedarf Dienstbesprechungen statt, an denen das Vizerektorat für Studium und Lehre, die Institutsleiter*innen und die Fortbildungsprogrammleiter*innen teilnehmen. Dieses Format dient hauptsächlich der Evaluation und Weiterentwicklung des Fortbildungsprogrammes und behandelt in der Regel spezifische Themenbereiche (z.B. das Fernbleiben von Studierenden der Fortbildung ohne Abmeldung bei erteiltem Dienstauftrag).
- institutsinterne und institutsübergreifende **Absprachen**

Außerdem steht die PH Steiermark mit zahlreichen externen Stakeholdern im Austausch, um ein qualitätsvolles, bedarfsorientiertes Fortbildungsangebot zu gewährleisten. Dazu zählen

- der **Fortbildungsdialog**, an dem Vertreter*innen der Bildungsdirektion, der PH Steiermark und der Schulleitungen teilnehmen,
- die jährlich stattfindende **Abstimmungssitzung mit der Bildungsdirektion**,
- die **Abstimmung der Anmeldezeiträume** mit der PPH Augustinum,
- die **Abstimmung der bundesweiten Fortbildungsangebote** mit PHn anderer Bundesländer und dem BMBWF sowie
- Sitzungen und Dialoge mit dem **BMBWF**.

Bei bundesweiten Fortbildungslehrveranstaltungen kommen grundsätzlich dieselben Prozesse zur Anwendung, mit dem Unterschied, dass bei bundesweiten Fortbildungslehrveranstaltungen bundesländerübergreifende Absprachen stattfinden, die die Vorgaben des BMBWF berücksichtigen.

Schulinterne und Schulübergreifende Fortbildungslehrveranstaltungen können von Schulleitungen aus dem *Studienverzeichnis SCHILF/SCHÜLF* ausgewählt oder in Form eines Initiativantrags gebucht werden. Das Studienverzeichnis wird alljährlich aktualisiert und neben einem Antragsformular und weiteren relevanten Dokumenten auf der Website der PH Steiermark zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter*innen der Kompetenzstelle SCHILF/SCHÜLF planen in einem breit angelegten Abstimmungsprozess gemeinsam mit den für diesen Bereich verantwortlichen Mitarbeiter*innen aller Institute das Programm.

7.2.2 Unterstützungs- und Beratungsangebote für Studierende

Vor Beginn der Anmeldezeiträume ergehen unterschiedliche Informations-E-Mails mit Hinweisen zum Fortbildungsprogramm an unterschiedliche Stakeholder im Bildungssystem. So erhalten die Pädagog*innen ein E-Mail mit den Links zu den Fortbildungsprogrammen, Anleitungen und Hinweisen zu Anmeldungen und Informationen zu wichtigen Neuerungen. Das Mail an die Schulleitungen enthält dieselben Informationen und zusätzlich Informationen zum Ablauf des Dienstauftragsverfahrens. Auch Vertreter*innen der Bildungsdirektion erhalten Informations-E-Mails zum Fortbildungsangebot der Pädagogischen Hochschule Steiermark. Die Pädagog*innen erhalten ein Erinnerungs-E-Mail vor Ende der Anmeldefrist, die Schulleitungen ein Mail vor Ende des Dienstauftragsverfahrens.

Auf der Service-Website der PH Steiermark finden die Studierenden der Fortbildung detaillierte Anleitungen, etwa zum Anmeldevorgang und dem Drucken der Teilnahmebestätigung.

Anfragen von Studierenden werden von den zuständigen Stellen beantwortet, dies sind in der Regel die Studienabteilung, die für die Fortbildungslehrveranstaltungen zuständigen Institute und der Fortbildungskordinator im Vizerektorat für Studium und Lehre.

Im Lehrveranstaltungsprofil jeder Fortbildungslehrveranstaltung ist zur erleichterten Kontaktaufnahme im Profil jeder Lehrveranstaltung eine Ansprechperson genannt.

Unterstützung bei der Erstregistrierung und dem Erstellen des PH-Online-Accounts sowie bei technischen Anmeldeproblemen erhalten die Studierenden der Fortbildung von der Studienabteilung der PH Steiermark.

7.2.3 Unterstützung der Lehrenden in den Lehrprozessen

Hochschuldidaktische Unterstützungsangebote werden vom Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung konzipiert und umgesetzt und sind ausführlich in Kapitel 5.2.2 beschrieben.

Die Lehrenden der Fortbildung erhalten Support durch die jeweils zuständigen Bildungsmanager*innen an den Organisationseinheiten.

7.2.4 Organisation und Administration im Bereich Fortbildung

Fortbildung ist an jedem Institut der PH Steiermark verankert. Die Studienleiter*innen der Fortbildung treffen sich regelmäßig im Rahmen von Abstimmungssitzungen, an den einzelnen Instituten gibt es definierte Prozesse zur Fortbildung. Die Zuständigkeiten sind verschriftlicht und werden regelmäßig aktualisiert.

Das zentrale Verwaltungstool ist PH-Online, in dem die für die Fortbildung verantwortlichen Mitarbeiter*innen die Lehrveranstaltungen anlegen. Als Orientierungsrahmen dienen dabei die Zeitschiene und die Checkliste zum Anlegen von Fortbildungsveranstaltungen.

Die Anmeldung der Lehrer*innen als Studierende der Fortbildung erfolgt in einem mit der Bildungsdirektion Steiermark und der PPH Augustinum akkordierten Zeitraum. Dabei erhalten sie technische Unterstützung durch die Studienabteilung, durch die Institutssekretariate und die Fortbildungskoordination im Vizerektorat für Studium und Lehre. Auf der Website der PH Steiermark gibt es entsprechende Dokumente zur Unterstützung der Lehrer*innen. Inhaltliche Fragen werden durch die Bildungsmanager*innen bearbeitet. Zur erleichterten Kontaktaufnahme wird im Profil jeder Lehrveranstaltung eine Ansprechperson genannt. Für andere Zielgruppen wie beispielsweise Elementarpädagog*innen gelten vergleichbare Prozesse.

Im Anschluss an die Anmeldung erfolgt das zweistufige Dienstauftragsverfahren durch die Schulleitung und die zuständige Schulaufsicht. Laufende bzw. kurzfristige Abmeldungen verbunden mit der Pflege allfälliger Wartelisten sind eine Herausforderung, die eine intensive Kommunikation mit Studierenden der Fortbildung sowie regelmäßige Abstimmungs- und Reflexionssitzungen innerhalb der Hochschule und mit der Bildungsdirektion erfordern. Eine Woche vor Beginn der Fortbildungsveranstaltung erhalten die Studierenden ein automatisiertes Mail mit allen relevanten Informationen zur Veranstaltung.

Zur Qualitätssicherung wird nach Ende der Fortbildung die LV-Evaluierung in PH-Online freigeschaltet. Die Ergebnisse werden von den Bildungsmanager*innen und Institutsleitungen zur Sicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Lehre genutzt.

7.3 Ausblick

Die Fort- und Weiterbildung ist für Pädagogische Hochschulen ein zentraler Aufgabenbereich, der ein Alleinstellungsmerkmal im Vergleich zu anderen Hochschulsektoren darstellt. Einem erhöhten Professionalisierungs- und Unterstützungsbedarf der Lehrer*innen bedingt durch die zunehmend herausfordernden Rahmenbedingungen an Schulen und zahlreichen bildungspolitischen Vorhaben und Vorgaben des BMBWF stehen die knappen budgetären Ressourcen diametral gegenüber.

Folgende Vorhaben sind in Planung bzw. Umsetzung:

- Konzeption und Umsetzung spezieller Professionalisierungsangebote für Lehrende der Fort- und Weiterbildung
- Weiterentwicklung des Angebots für (angehende) Führungskräfte in Bildungsorganisationen
- Konzeption und Durchführung einer Bedarfserhebung an allen steir. Schulen zu relevanten Themenfeldern der Fortbildung, insbesondere für SCHILF/SCHÜLF

8 Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der Beratung und Begleitung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen zu sichern und weiterzuentwickeln. Sie umfassen

- die Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Angebote der Beratung und Begleitung,
- die Unterstützung der Personen, die im Bereich Beratung und Begleitung tätig sind,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich Beratung und Begleitung.

Beratung und Begleitung zählen zu den Kernaufgaben Pädagogischer Hochschulen, mit dem Ziel, Schulen und andere Bildungseinrichtungen bzw. Bildungsnetzwerke in der pädagogischen und organisationalen Weiterentwicklung zu unterstützen und haben einen hohen Stellenwert an der PH Steiermark. Die Schulentwicklungsberatung an der PH Steiermark ist eine bedarfs- und nachfrageorientierte, maßgeschneiderte externe Begleitung von Schulen bei der Weiterentwicklung und Sicherung ihrer Schulqualität. Mit dem systemischen Ansatz leistet sie wichtige Unterstützung für die Implementierung und langfristige Absicherung von Fortbildungsinitiativen, wobei die Schule dabei in ihrer Autonomie gestärkt und als lernende Organisation ernst genommen wird. 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. Als wichtigster Bezugsrahmen dient der [Bundesqualitätsrahmen für Fort- und Weiterbildung und Schulentwicklungsberatung](#) (BMBWF, 2021) sowie [QMS](#), das österr. Qualitätsmanagementsystem für Schulen, inklusive einem umfassenden und präzisen [Qualitätsrahmen](#).

Zu den Grundsätzen des Beratungshandelns, die auch PHSt-intern unter allen Berater*innen regelmäßig diskutiert, reflektiert und weiterentwickelt werden, zählen unter anderem

- das Eingehen auf Bedarfe, Ziele und Bedürfnisse der Schulen,
- die Augenhöhe in der Zusammenarbeit,
- die Garantie auf eine qualitätsvolle professionelle, methodisch gestaltete Begleitung und
- die Unterstützung bei der Zielerreichung.

Schulentwicklungsberater*innen begleiten bei der Analyse der schulischen Situation in den Bereichen Unterrichtsentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung sowie der Planung, Entwicklung, Umsetzung und dauerhaften Verankerung von qualitätsverbessernden Vorhaben. Durch den professionellen Blick von außen auf das System Schule ermöglicht Schulentwicklungsberatung die Sicht auf die Wechselwirkungen aller Faktoren. Um die Qualität der Beratung zu erhöhen, arbeiten die Schulentwicklungsberater*innen, wann immer möglich, in multiprofessionellen Beratungsteams (Schulentwicklungsberater*innen, Fachdidaktiker*innen, interne und außerschulische Expert*innen spez. Fach- bzw. Themenbereiche).

Im Kontext der Beratungen und Begleitungen wird eine gemeinsame Verantwortung zwischen den Expert*innen der PH Steiermark (Schulentwicklungsberater*innen, Fachexpert*innen, ggf. Schulpsycholog*innen) für Prozesse und Wissens- bzw. Kompetenzvermittlung und der Schulleitung für die erfolgreiche Umsetzung am Standort gelebt. Nur so kann eine nachhaltige Wirkung am jeweiligen Standort bzw. im jeweiligen Netzwerk erzielt werden.

8.1 Entwicklung und Umsetzung bedarfsgerechter Angebote

Da es sich bei Beratung und Begleitung um hoch individuelle bzw. standortbezogene spezifische Prozesse handelt, die nur in eingeschränkten Bereichen ein standardisiertes Programm ermöglichen, bedarf es einer soliden Vertrauensbasis zwischen den Schulleitungen und der PH Steiermark als anbietende und durchführende Organisation. Um als kompetente Ansprechpartnerin agieren zu können, pflegt die PH Steiermark einen engen Kontakt und regelmäßigen Austausch mit der zuständigen Bildungsdirektion und den steirischen Schulleitungen. Die konkrete administrative und organisatorische Umsetzung an der PH Steiermark ist in Kapitel 7.2.4 näher beschrieben.

Die Schulentwicklungsberater*innen der PH Steiermark greifen in ihrer Arbeit auf wissenschaftlich abgesicherte, theoretisch fundierte und auf den aktuellen Erkenntnissen der Organisations-, Schul- und Unterrichtsforschung basierende Konzepte zurück. Im konkreten Beratungs- und Begleitprozess wird auf Basis (theoretischer) Inputs durch die Berater*innen von den Akteur*innen der Schulen die eigene Praxis diskutiert, reflektiert und weiterentwickelt. Dem Auftragsklärungsgespräch zwischen Berater*in und Schulleitung bzw. erweitertem Führungsteam kommt in diesem Rahmen eine zentrale und qualitätssichernde Bedeutung zu und wird große Aufmerksamkeit, mit dem Ziel der Klarheit für alle Beteiligten, gewidmet. Die Ergebnisse dieses Gesprächs sind Ausgangspunkt für die konkrete Architektur des Beratungsprozesses durch die Schulentwicklungsberater*innen.

Neben diesen stets individuell zu konzipierenden und den jeweiligen Bedarfen anzupassenden Beratungs- und Begleitprozessen wird ein spezifisches Fortbildungsprogramm für Schulstandorte in Form eines jährlich neu aufgelegten [Studienverzeichnisses SCHILF/SCHÜLF](#) an die Schulen zielgruppenspezifisch kommuniziert und ggf. in den Prozess integriert. Die nähere Beschreibung der Programmerstellung findet sich in Kapitel 7.2.1, da diese Formate in die Fortbildung integriert sind.

Wichtig erscheint es anzumerken, dass gelingende Schulentwicklungsprozesse eines angemessenen Zeitrahmens bedürfen, dessen Dauer ein bis zwei Jahre umfasst. Zudem ist zu bemerken, dass die Nachfrage an Beratung durch die Schulen im Steigen begriffen ist. Bedingt durch die personale Ressourcenknappheit ist es für die PH Steiermark herausfordernd, diese Nachfrage vollumfänglich zu decken.

8.2 Organisation und Administration

Alle Aktivitäten der Bereiche Beratung und Begleitung von Bildungsinstitutionen sind im Institut für Educational Governance zusammengeführt und organisatorisch verankert. Um Expertise an der PH Steiermark zu bündeln und den Schulen eine einzige Ansprechperson zur Verfügung zu stellen, wurde an dieser Organisationseinheit mit Studienjahr 2021/22 eine Koordinationsstelle für Schulentwicklungsberatung implementiert.

Diese Stelle ist einerseits für Antragstellung und Clearing mit den Schulen verantwortlich und agiert andererseits als Koordinationsstelle für Schulentwicklungsberater*innen. Konkret umfasst dies folgende Arbeitsfelder: Bedarfserhebung für Professionalisierungsangebote bei Schulleitungen, Teambildung und Einsatzplanung der Schulentwicklungsberater*innen, Bereitstellung bzw. Organisation von Austauschmöglichkeiten (z.B. Intervisionen, Netzwerktagungen). Zudem erfolgt das Ressourcenmonitoring mit Berichtspflicht an die zuständige OE-Leitung.

Schulleitungen beantragen über ein Formular auf der Website eine Schulentwicklungsberatung für ihren Standort (Begleitung von Einzelschulen bzw. einzelnen Bildungseinrichtungen) oder für mehrere Bildungseinrichtungen (Begleitung von Schulen im Netzwerk). Nach Einlangen des Antrags wird mit der Schulleitung Kontakt aufgenommen, um Inhalt und Ziele der Schulentwicklungsberatung zu klären sowie den vorläufigen Zeitrahmen und das geplante Ausmaß abzustimmen. Gemeinsam wird festgelegt, wer aus dem Pool der Schulentwicklungsberater*innen bei der Umsetzung der gesetzten Schwerpunkte und bei der Erreichung der angestrebten Ziele unterstützen wird.

Administriert und angelegt werden alle Schulentwicklungsberatungen im Sinn der Kostentransparenz in einem eigenen Ordner in PH-Online, dem Studienverwaltungsprogramm der PH Steiermark.

Als qualitätssichernde Maßnahme wird in Bezug auf die Sichtbarkeit der Koordinationsstelle und die Wirksamkeit der Schulentwicklungsberatung im Studienjahr 2022/23 eine Selbstevaluation konzipiert und umgesetzt.

8.3 Unterstützungsangebote für Berater*innen

Die höchst anspruchsvolle Tätigkeit der Schulentwicklungsberatung erfordert entsprechend qualifizierte Berater*innen. Die PH Steiermark stellt laufend über das zuständige Institut für Educational Governance in enger Abstimmung mit dem Zentrum für Hochschuldidaktik und Personalentwicklung Angebote zur Professionalisierung in relevanten Bereichen der Schulentwicklungsberatung ebenso wie die Möglichkeit des regelmäßigen Austauschs mit Organisationsentwickler*innen unterschiedlicher Bezugsdisziplinen bereit.

In regelmäßigen Abständen wird über das zuständige Institut der Hochschullehrgang *Systemische Organisationsentwicklung im Bildungsbereich* im Umfang von 20 ECTS-AP angeboten. Zielgruppe sind neben Hochschullehrpersonen auch Lehrer*innen, die ein selektives Auswahlverfahren durchlaufen. Nach positivem Abschluss arbeiten diese Schulentwicklungsberater*innen im Auftrag der PH Steiermark an Schulen bzw. in Netzwerken.

Neben dieser Grundausbildung bedarf es einer kontinuierlichen Professionalisierung der im Auftrag der PHSt tätigen Berater*innen. Dazu werden regelmäßige Intervisionstermine als qualitätssichernde Maßnahmen zur Reflexion der eigenen Arbeit, der Erweiterung der beruflichen Kompetenzen, dem Bewusstmachen der eigenen Rolle und der kritischen Auseinandersetzung des beruflichen Handelns angeboten.

Ein Austausch mit allen in den Bereichen Beratung und Begleitung tätigen Mitarbeiter*innen der PH Steiermark bzw. mit relevanten Stakeholdern findet alljährlich im Rahmen unterschiedlicher Veranstaltungen (Netzwerktagungen, PE-Netzwerk) statt. Dieser dient dem Erfahrungs- und Wissensaustausch unter Kolleg*innen, aber auch mit Berater*innen anderer Branchen und Professionen sowie der Vernetzung. Die Ergebnisse und Erkenntnisse daraus werden von den Schulentwicklungsberater*innen als Beitrag zur Qualitätsentwicklung und -sicherung in professionellen Lerngemeinschaften für Konzeptarbeit, Reflexion, Resonanz und Professionalisierung genutzt.

8.4 Ausblick

Um die Bedeutung der Schulentwicklungsberatung an der PH Steiermark noch stärker zu etablieren und sichtbarer zu machen, sind folgende Vorhaben in Entwicklung:

- Intensivierung bewusstseinsbildender Maßnahmen zur Bedeutung der Schulentwicklungsberatung als Kernaufgabe der Hochschule mit dem Ziel der Attrahierung geeigneter Kolleg*innen für die Arbeit als SEB, z.B. im Rahmen von Institutskonferenzen, internen Fortbildungen, Klausuren

- OE-übergreifender Ausbau des Netzwerks der Schulentwicklungsberater*innen, da diese bislang aufgrund des Ressourcenmangels und der Aufgaben in den Tätigkeitsfeldern der Stamm-OE nur eingeschränkt im Netzwerk aktiv sein können
- Ausweitung des Pools an Schulentwicklungsberater*innen durch einen weiteren HLG mit Start 2023

9 Wissenschaftlich-berufsfeldbezogene Forschung

Erläuterung: Die Maßnahmen sind geeignet, die von der Pädagogischen Hochschule angestrebte Qualität der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln. Sie umfassen

- die Aktivitäten der Forschenden,
- die Beurteilung von Leistungen in der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung,
- den Wissenstransfer,
- die Aufgaben der Organisation und Administration im Bereich der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung.

Pädagogische Hochschulen haben im Rahmen der Kernaufgaben den gesetzlichen Auftrag zur berufsfeldbezogenen Bildungsforschung. Im [PH-Entwicklungsplan](#) ist die Stärkung der berufsfeldbezogenen Forschung als sechstes strategisches Ziel festgehalten:

„Um eine qualitativ hochstehende berufsfeldbezogene Forschung und Entwicklung international etablieren zu können, brauchen die Pädagogischen Hochschulen entsprechende Rahmenbedingungen, insbesondere in den Bereichen Drittmittelforschung, Personalrekrutierung, Personaleinsatz sowie Nachwuchs- und Forschungsförderung. Zusätzlich bedarf es der Fokussierung auf bestimmte Themen der Professionsorientierung und der Bündelung von Ressourcen durch Kooperationen der Pädagogischen Hochschulen untereinander.“

Die zentralen konzeptionellen und strategischen Aussagen zur Qualitätssicherung der Forschung der PH Steiermark sind im [Forschungshandbuch](#), der gerade in Entwicklung befindlichen [Forschungsstrategie](#) und im ZLP dargelegt.

Die gesetzten Maßnahmen orientieren sich an den im Forschungshandbuch festgehaltenen [Qualitätskriterien für Bildungsforschung an Pädagogischen Hochschulen](#). Grundsätzlich ist die Abwicklung von Forschungsprojekten in zwei unterschiedlichen Strukturen möglich: im öffentlich-rechtlichen Teil der PH Steiermark im Rahmen der zweckgebundenen Gebarung oder im Rahmen der eigenen Rechtspersönlichkeit, auch Teilrechtsfähigkeit genannt. Während erstere schon lang etablierte Forschungsstrukturen umfasst, ist die Durchführung und Qualitätssicherung von Forschungsprojekten in der eigenen Rechtspersönlichkeit erst seit Januar 2021 rechtlich verankert. Dies ermöglicht es im Rahmen von Förderanträgen auch Personalkosten zu beantragen und damit Projektmitarbeiter*innen im Rahmen echter Dienstverträge anzustellen, was im öffentlich-rechtlichen Teil nicht möglich ist. Eigene [Leitlinien zur Projektabwicklung](#) für den öffentlich-rechtlichen Bereich sowie für die eigene Rechtspersönlichkeit unterstützen die Projektleitungen in ihrer Tätigkeit.

An der PH Steiermark werden Forschungsprojekte über den *PHSt-Forschungsfonds* (siehe Kapitel 9.2), das Forum Primar und über eingeworbene Drittmittel gefördert. Diese Vorhaben werden in Teams mit Fachkolleg*innen aus dem Haus, anderer Pädagogischer Hochschulen oder Universitäten im In- und Ausland durchgeführt. Internationalität ist für die Bildungsforschung ein wesentlicher Faktor. Die Beteiligung am Erasmus+ Bildungsprogramm der Europäischen Kommission bietet daher neben den Mobilitäten auch eine wichtige Kooperationsmöglichkeit im Rahmen von EU-Forschungs- und Entwicklungsprojekten. Häufig zielen diese auf die Entwicklung von Konzepten bzw. Materialien für den Einsatz in Lehre und/oder Unterricht ab.

Zudem wurde die PH Steiermark auch gemeinsam mit der PH Kärnten vom BMBWF beauftragt, die TALIS-Studie 2024 für Österreich durchzuführen. Diese OECD-Studie wird in Österreich erstmalig von Pädagogischen Hochschulen durchgeführt.

Im Rahmen der Durchführung und Förderung von Forschungsaktivitäten wurden an der PH Steiermark Maßnahmen gesetzt, die geeignet sind, die definierten Qualitätsstandards der wissenschaftlich-berufsfeldbezogenen Forschung und ihrer damit verbundenen gesellschaftlichen Zielsetzungen und Ziele der Internationalisierung zu sichern und weiterzuentwickeln. Alle gesetzten Maßnahmen haben zum Ziel, hohe Qualität in der Forschung als Grundhaltung an allen Organisationseinheiten und bei allen Mitarbeiter*innen zu etablieren und so die Verbindung von berufsfeldbezogener Forschung und wissenschaftlich fundierter Lehre als Basis ihrer Tätigkeit an der PH Steiermark zu festigen.

9.1 Forschungssupport

Die PH Steiermark gestaltet einen förderlichen Rahmen für Forschung und hat zur Unterstützung der Bildungsforscher*innen eine Supportstruktur implementiert, die Projektantragsberatung, Projektbegleitung, Publikations- und Disseminationsberatung sowie Forschungsfortbildung umfasst. Die Ressourcen und Strukturen, die mit der Forschung verbunden sind, sind u. a. im *Forschungshandbuch* umfassend festgehalten.

Das Vizerektorat für Forschung & Entwicklung hat gemeinsam mit dem [Forschungsausschuss](#), dem alle Institutsleitungen angehören, eine strategische Steuerungsfunktion. Budget und Vereinbarungen über die Personalressourcen in Forschungsprojekten werden in diesem Rahmen zur Förderung der Forschungsaktivitäten zugesprochen.

Insbesondere das **Zentrum für Forschungssupport** spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle und versteht sich als Ort der Förderung und Vernetzung von Forschung zur Generierung von Wissen, zur Erweiterung von Forschungskompetenzen und zur Weitergabe von Forschungsergebnissen. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen des Zentrums beraten und begleiten die Bildungsforscher*innen auf Wunsch bei ihren Forschungsprojekten. Sie bieten darüber hinaus durch gezielte Publikationsberatung im Rahmen der Studienreihe der PH Steiermark oder Open Access Zeitschrift [Didacticum](#) die Möglichkeit der Dissemination inklusive Peer-Review Verfahren.

Durch seine Kernaufgaben trägt es maßgeblich zur Qualitätssicherung der Forschung an der PH Steiermark bei:

- Entwicklung und Sicherstellung geeigneter Strukturen und Rahmenbedingungen für die Bildungsforscher*innen der PH Steiermark
- Beratung, Begleitung und Leitung von Projektantragsprozessen und Forschungsprojekten
- Unterstützung bei wissenschaftlichen Kongressen
- Beratung und Moderation bei Publikationen und weiteren Disseminationsaktivitäten
- Unterstützung bei der Generierung von wissenschaftlichen Netzwerken
- Unterstützung bei der Anbahnung von nationalen und internationalen Forschungsk Kooperationen
- Unterstützung bei der Akquise von Drittmitteln
- Beratung und Begleitung bei der Abwicklung von Drittmittelprojekten
- Entwicklung und Vermittlung von geeigneten Weiterbildungsangeboten für die Forscher*innen

Im Rahmen der Mitarbeiter*innengesprächen werden die Hochschullehrenden durch die Institutsleitungen zur Durchführung von Forschung motiviert, geeignete Kooperationspartner*innen und Projekte diskutiert

sowie Zeitressourcen geschaffen. Neben (Vertrags)Hochschullehrpersonen sollen auch mitverwendete Lehrpersonen und Lehrer*innen der Praxisschulen in Zukunft stärker aktiv in Forschungsprojekte und Disseminationsvorhaben eingebunden werden. Dies zeigt auch die im ZLP 2022 - 2024 festgehaltene Weiterentwicklung der Praxisschulen zu Modell- und Forschungsschulen.

Durch das fehlende Promotionsrecht der Pädagogischen Hochschulen steht die PH Steiermark vor der Herausforderung der Einrichtung geeigneter Betreuungsmodelle für Doktorand*innen und Forscher*innen, welche eine Habilitation anstreben. Zu diesem Zwecke wurden Kooperationen beispielsweise mit dem Fachdidaktischen Habilitationsforum der Universität Graz geschaffen. Des Weiteren ist aktuell die Bildungsforschungsinitiative im Aufbau, welche die Durchführung von kooperativen Doktoratsprogrammen zwischen Pädagogischen Hochschulen und Universitäten unterstützen soll. Zur Förderung von ausgezeichneten Masterarbeiten wurde mit dem Wintersemester 2022/23 die Vergabe von Forschungsstipendien in Kooperation mit der Wirtschaftskammer Steiermark gestartet.

9.2 Beantragung, Genehmigung und Abwicklung von Forschungsprojekten

Die Beantragung, Genehmigung und Abwicklung von Forschungsprojekten sind in drei Prozessen festgehalten:

- Prozess zur Beantragung für PHSt-Fonds Forschungs- und Entwicklungsprojekte im PHSt-Fonds
- Prozess zur Beantragung für drittmittelgeförderte Forschungs- und Entwicklungsprojekte
- Genehmigung von ad hoc Forschungsprojekten

Abgesehen von den ad-hoc Forschungsprojekten durchlaufen alle Projekte einen double-blind Peer-Review Prozess. Die Entscheidung über die Genehmigung trifft entweder die Kommission des Drittmittelfördergebers, beim PHSt-Fonds und dem Forum Primar der Forschungsausschuss als Gremium der Qualitätssicherung.

Beim PHSt-Fond verläuft die Förderung in sechs qualitätssichernden Schritten:

- Antragstellung durch Antragsformular an das Zentrum für Forschungssupport
- Formale Prüfung des Antrags durch das Zentrum für Forschungssupport
- Wissenschaftliche Prüfung des Antrags durch externe Gutachter*innen
- Beratung und Beschluss des Forschungsausschusses auf Basis der externen Gutachten
- Empfehlung des Forschungsausschusses an das Rektorat
- Förderbeschluss durch das Rektorat

Die Förderung von Forschungsprojekten erfolgt durch die Zuteilung von Arbeitszeitressourcen, Finanzierung von Sachmitteln und die Finanzierung von Dienstreisen. Besonders gefördert werden Forschungsprojekte, die in Zusammenhang mit den Forschungsschwerpunkten der PH Steiermark stehen, interne, sowie externe Forschungsk Kooperationen mit einbeziehen und wissenschaftlichen Standards angemessene Disseminationsstrategien planen. Externe Gutachten und strategische Empfehlungen des partizipativ agierenden Forschungsausschusses sichern den qualitätsorientierten und transparenten Einsatz der Forschungsressourcen.

Seit 2017 hat die Pädagogische Hochschule Steiermark 35 Drittmittelprojekte bei nationalen und internationalen Fördergebern – wie der Österr. Agentur für Bildung und Internationalisierung (OeAD), dem Land Steiermark, der Österr. Forschungsförderungsgesellschaft (FFG), dem Jubiläumsfonds der österreichischen Nationalbank – und in unterschiedlichen EU-Förderprogrammen eingeworben. Die Bandbreite der Projekte reicht von Einzelprojekten bis zu Mobilitäts- und EU-Projekten.

Nationale und internationale Kooperation in der Forschung werden als zentral für die wissenschaftliche Qualitätssicherung betrachtet. Zur Förderung des interdisziplinären Profils wurde das *Forum Primar* als Forschungsverbund des PHVSO gegründet, welches Forscher*innen aus mindestens zwei Institutionen im Rahmen von Forschungsprojekten zusammenführt. Innerhalb des Forum Primar können jährlich Förderungen für Kooperationsprojekte zwischen den Pädagogischen Hochschulen im Bereich der Primarstufe beantragt werden.

Am Standort Graz ist es zudem in Kooperation mit der PPH Augustinum gelungen, binnen weniger Jahre, den Grazer Grundschulkongress ([GGSK](#)), der 2018 erstmals stattfand, als wissenschaftliches Forum zur Weiterentwicklung der Grundschule für Grundschulforscher*innen im internationalen Raum nachhaltig zu etablieren. Desweiteren wird alle zwei Jahre der [Grazer Berufsbildungskongress](#) zur Vernetzung von Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung im Bereich der Berufsbildung durchgeführt.

9.3 Bewertung der Forschungsleistungen

Die Institution, die Organisationseinheiten sowie die Forscher*innen orientieren sich an den [Ethischen Grundsätze für die bildungswissenschaftliche Forschung](#) der Österreichischen Gesellschaft für Forschung und Entwicklung im Bildungswesen, welche sich als Standards guter wissenschaftlicher Forschungspraxis verstehen.

Als wissenschaftliches Beratungsorgan für das Rektorat fungiert der Forschungsausschuss mit zehn Expert*innen der unterschiedlichen Institute. Der wissenschaftlichen Qualitätssicherung von Masterarbeiten dient der Masterbeirat, welcher die Betreuungsvereinbarungen bzw. Forschungsvorhaben der Studierenden begutachtet.

Angestrebt werden Disseminationsleistungen, welche einem Peer-Review Prozess unterliegen, den Forschungsprojekten angemessene Disseminationsstrategien verfolgen, in Forschungsk Kooperationen entstehen und Open-Access verfügbar sind.

Die Aktivitäten der Wissenschaftler*innen werden im jährlichen Hochschulbericht kennzahlenbasiert zusammengefasst und veröffentlicht sowie auf öffentlichen Plattformen, wie der [Forschungslandkarte](#), und internen Plattformen erfasst, administriert und transparent gemacht. Dabei dient die Forschungsdatenbank als zentrales Dokumentationsmedium wissenschaftlicher Leistungen. Dort werden Forschungsprojekte abgebildet und wissenschaftliche Leistungen durch die Forschenden erfasst.

9.4 Wissenstransfer von Forschungsergebnissen

Der wissenschaftliche Transfer von Forschungsergebnissen umfasst interne und externe, nationale wie internationale Kommunikationsstrategien im wissenschaftlichen und öffentlichen Bereich. Die Kommunikation erfolgt im Rahmen von Vorträgen & Fortbildungen, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Sammelbänden, Herausgeberschaften, Monografien, Abschlussarbeiten und anderen Medien, wie Interviews, Podcasts und Zeitungsartikeln.

- Im Rahmen der **Science Meetings** wird gezielt auf interne Forschungsdiskussionen gesetzt, um die Kommunikationsprozesse und den Diskurs zu unterschiedlichen Forschungsprojekten unter Wissenschaftler*innen zu befördern.
- Die jährliche **Teilnahme an (inter)nationalen Kongressen** wird durch Budgetmittel aus dem Kongressfonds unterstützt, welcher unter Voraussetzung eines aktiven Beitrags auf der Veranstaltung beantragt werden kann. Die von den Forscher*innen und Nachwuchsforscher*innen besuchten Kongresse fördern den nationalen und internationalen wissenschaftlichen Austausch untereinander sowie die Distribution der Ergebnisse der Forschungsprojekte. Forscher*innen sind angehalten, ihre Arbeiten bei Konferenzen zu präsentieren und so zu ihrer Arbeit Feedback zu

bekommen und werden motiviert, Teilergebnisse ihrer Forschungen (wo dies fachlich sinnvoll ist) möglichst in Zeitschriften zu publizieren, deren Qualität durch ein entsprechendes Peer-Review-Verfahren gesichert ist.

- Darüber hinaus tritt die PHSt als **Organisator*in von Kongressen und Tagungen** (z.B. Grazer Grundschulkongress, Berufsbildungskongress Skills4Future, International Week) mit unterschiedlichen Zielgruppen (Wissenschaftler*innen, Lehrer*innen und andere Stakeholder) auf, welche den Standort als Knotenpunkt wissenschaftlicher Netzwerke etablieren.
- Durch die **Herausgabe der eigenen Studienreihe** der Pädagogischen Hochschule Steiermark sowie einer eigenen **Online-Zeitschriftenreihe Didacticum** wird die Dissemination von Forschungsergebnissen gefördert.
- Das **Prinzip der forschungsgeliteten Lehre** gilt für alle Bereiche der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Pädagog*innen. Die Ergebnisse von daten- und evidenzbasierten Studien fließen in die Konzeption und Durchführung von Lehrveranstaltungen ein und werden somit Studierenden als auch bereits im Dienst stehenden Lehrer*innen nahegebracht.
- Der eigenen Schwerpunktsetzung und Profilschärfung dient die jeweilige **Webpage der Wissenschaftler*innen**
- Forschungsprojekte und Forschungsergebnisse werden neben Kongressteilnahmen und Publikationen über **Newsbeiträge auf der Website** bzw. **Artikel in Printmedien** auch Science-to-Public veröffentlicht.

9.5 Ausblick

Um die Bedeutung der Pädagogischen Hochschulen in der Professionsforschung und berufsfeldbezogenen Bildungsforschung noch stärker zu etablieren und sichtbar zu machen, sind folgende Vorhaben in Entwicklung:

- Stärkere Einbindung der beiden Praxisschulen als Forschungspartnerinnen
- Ausweitung der Forschungsprojekte zu den bundesweiten und profilgebenden Schwerpunkten der PH Steiermark
- Erhöhung des Anteils von Drittmittelprojekten
- Ausbau und Vertiefung forschungsgeliteter Lehre in Aus-, Fort- und Weiterbildung
- Ausbau der Personalressourcen bzw. der Forschungsexpertise in für die PH Steiermark zentralen Forschungsbereichen, wie etwa Fort- und Weiterbildung bzw. Schulentwicklungsberatung
- Ausbau der Wirkungsforschung in der Fort- und Weiterbildung
- Konzeption eines neuen Formats zur Wissenschaftskommunikation: Durch das Campusradio Radio Igel soll Forscher*innen die Möglichkeit gegeben werden, ihre Forschungsprojekte und -ergebnisse als Podcast oder Life-Radiosendung der Öffentlichkeit im Rahmen eines *Forschungscafés* zugänglich zu machen.

10 Reflexion und Resümee

Das Qualitätsmanagement in den Kernaufgaben an der PH Steiermark konnte seit der externen Evaluation im Jahr 2017 sowohl strukturell als auch inhaltlich zweckmäßig und solide auf- bzw. ausgebaut werden. Es ist auch gelungen, ein gemeinsames Qualitätsverständnis und eine entsprechende Kultur unter den Führungskräften und Mitarbeiter*innen als tragfähige Basis für die Qualitätsarbeit zu verankern. Ständige Evaluierung und Weiterentwicklung sämtlicher Managementinstrumente sind damit zum Selbstverständnis geworden. In diesem Zusammenhang ist insbesondere die aktuelle Prüfung, Evaluierung und ggf. Adaptierung sämtlicher Strategien und Prozesse inkl. der dazugehörigen Dokumente zu nennen, die vorrangig der Veränderung im Führungsteam geschuldet ist.

Darüber hinaus sieht das Rektorat natürlich auch Handlungsfelder, die künftig einer größeren Aufmerksamkeit bedürfen.

Für das **Qualitätsmanagement** im engeren Sinn bedarf es neben der Implementierung des Evaluierungstools *evasys* auch der Erarbeitung einer hochschulspezifischen Evaluierungsrichtlinie.

Nachwuchsförderung und Professionalisierung nehmen einen zentralen Stellenwert im Bereich der **Personalentwicklung** ein. Zur Absicherung und Weiterentwicklung der Qualität der Kernaufgaben wird überlegt, ein verpflichtendes Fortbildungsmaß festzulegen und entsprechende Angebote für unterschiedlichen Kompetenzniveaus zu konzipieren und umzusetzen. Im Sinne des Positive Leadership liegt der Fokus auf den Potenzialen und Stärken der Kolleg*innen, wobei ein zu entwickelndes Kompetenzprofil für Lehrerbildner*innen die Grundlage bilden soll. Die akademische Höherqualifizierung von Kolleg*innen soll im Rahmen eines Förderprogramms für Emerging Researchers im Rahmen des Forum Primar gefördert werden. Diese Maßnahmen sind bereits im Ziel- und Leistungsplan bis 2024 verankert.

Ausgehend von den Erfahrungen der letzten Jahre und den damit verbundenen Auswirkungen auf den Bereich der **Internationalisierung** bedarf es geeigneter Angebote (z.B. Blended mobilities), die es ggf. trotz erschwelter Reisebedingungen ermöglichen, sich im internationalen Kontext aus-, fort- und weiterzubilden.

Zahlreiche gesellschafts- und bildungspolitische Herausforderungen (z.B. Lehrer*innenmangel, mögliche Änderung der Studienarchitektur, COVID-Pandemie, Ukrainekrieg) und aktuelle Evidenzen (z.B. Rückmeldungen von Studierenden und Lehrenden, Ergebnisse der vom QSR beauftragten Evaluationen) verdeutlichen den **Weiterentwicklungsbedarf der Ausbildungscurricula**. Zudem gilt es ein besonderes Augenmerk auf eine studierendenfreundlichere Gestaltung der Studienbedingungen zu legen (z.B. Verringerung der Drop Out Rate, berufs begleitende Masterstudien). Die Spezifika der gemeinsamen Studien in der Sekundarstufe Allgemeinbildung erfordern zudem eine noch stärkere organisationsübergreifende Transparenz hins. der Leistungsbeurteilung und -überprüfung.

Lehrer*innen und in anderen pädagogischen Berufe Tätige sowie Schulleitungen sind im beruflichen Alltag auf unzähligen Ebenen gefordert. Das Erleben von Selbstwirksamkeit ist für diese Akteur*innen von zentraler Bedeutung. Dies bedingt ein verändertes Professionsverständnis von Lehrenden der **Fort- und Weiterbildung**, welches durch ein adäquates Professionalisierungsangebot grundgelegt werden muss. Der Erfüllung dieses Auftrags wird an der PH Steiermark große Bedeutung beigemessen. Um den differenzierten Bedarfen und Bedürfnissen der Kolleg*innen an den Schulstandorten bzw. in den unterschiedlichen Schultypen gerecht werden zu können, bedarf es einer umfassenden regelmäßigen Bedarfserhebung und darauf aufbauenden spezifischen Fort- und Weiterbildungsplanung.

Berufsfeldbezogene Bildungsforschung hat an der PH Steiermark eine lange Tradition und ist gut etabliert. Dies zeigt sich auch im Ausmaß der in der Forschungslandkarte sichtbaren Forschungsleistungen. Einzelne Forschungsbereiche sollen jedoch in Zukunft durch die Spezifizierung des Calls für den PHSt- Forschungsfonds gestärkt und ausgebaut werden. Dazu zählen etwa die Wirkungsforschung in der Fort- und Weiterbildung sowie der Schulentwicklungsberatung bzw. die Fokussierung von Forschungsprojekten auf die im ZLP formulierten bundesweiten und profilgebenden Schwerpunkte.

Auch seitens des BMBWF wird der **Schulentwicklungsberatung** große Bedeutung beigemessen, die an der PH Steiermark gut etabliert ist und in der gestiegenen Nachfrage sichtbar wird. Zudem spiegelt sich auch der Generationenwechsel an den Schulen bei den Schulentwicklungsberater*innen wider, wodurch die Attrahierung und Ausbildung von Nachwuchs von größter Notwendigkeit ist. Weiters gilt es die aktiven Schulentwicklungsberater*innen durch unterschiedliche Maßnahmen (z.B. Angebot von Intervisionen, Schaffung von Vernetzungsmöglichkeiten und Peer Learning) in ihrer Expertise zu stützen.

Abschließend ist anzumerken, dass es dem großartigen Einsatz aller Mitarbeiter*innen der PH Steiermark zu verdanken ist, dass das Motto „Lernen. Lehren. Forschen. Wir gestalten Bildungszukunft!“ keine leere Phrase ist, sondern aktiv und qualitätsorientiert gelebt wird. Der Wille aller Beteiligten, einen aktiven Beitrag zur Qualitätssicherung und -entwicklung zu leisten, ist in den vielfältigen Maßnahmen und Handlungen deutlich erkennbar.