



*Lehre
Weiterbildung
Forschung*

Selbstbeurteilungsbericht

zur Institutionellen Akkreditierung nach HFKG

Pädagogische Hochschule Thurgau.

Richtigkeits- und Vollständigkeitserklärung

Kreuzlingen, 12. Februar 2021

Die Richtigkeit und Vollständigkeit der im vorliegenden
Bericht aufgeführten Daten bestätigen:



Prof. Dr. Priska Sieber
Rektorin PHTG



Prof. Bruno Dörig
Projektleiter Institutionelle Akkreditierung PHTG

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	6
<hr/>	
Einleitung	8
I. Die Pädagogische Hochschule Thurgau	8
II. Der Prozess der Selbstbeurteilung	16
III. Umgang mit Ergebnissen aus früheren Verfahren	16
IV. Das Qualitätssicherungssystem der PHTG	16
<hr/>	
Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»	18
1.1 Interne Qualitätssicherungsstrategie	18
1.1.1 Qualitätsstrategie	18
1.1.2 Qualitätsziele der Führungsbereiche	18
1.1.3 Qualitätskultur	20
1.1.4 Analyse und Schlussfolgerung	20
1.2 Integration in die Hochschulstrategie	22
1.2.1 Integration des QM-Systems	22
1.2.2 Überprüfung der Auftragserfüllung	23
1.2.3 Analyse und Schlussfolgerung	23
1.3 Einbezug der repräsentativen Gruppen	24
1.3.1 Einbezug der repräsentativen Gruppen	24
1.3.2 Zuweisung der Aufgaben	24
1.3.3 Analyse und Schlussfolgerung	25
1.4 Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems	26
1.4.1 Interne Kriterien	26
1.4.2 Anpassungen des QM-Systems	26
1.4.3 Analyse und Schlussfolgerung	27
<hr/>	
Standard 2 «Governance»	28
2.1 Strategie	28
2.1.1 Organisationsstruktur	28
2.1.2 Ernennung von Mitgliedern des Hochschulrats und der Hochschulleitung	28
2.1.3 Strategieumsetzung und Auftragserfüllung	29
2.1.4 Analyse und Schlussfolgerung	29
2.2 Informationssystem	30
2.2.1 Leitungsgremien	30
2.2.2 Kernbereiche	31
2.2.3 Verwaltung und Rektoratsstab	31
2.2.4 Analyse und Schlussfolgerung	32

Inhaltsverzeichnis

Standard 2 «Governance»

2.3 Mitwirkung	33
2.3.1 Mitwirkung der Studierenden	33
2.3.2 Mitwirkung der Mitarbeitenden	34
2.3.3 Analyse und Schlussfolgerung	35
2.4 Nachhaltige Entwicklung	36
2.4.1 Konzeptioneller Rahmen	36
2.4.2 Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb	36
2.4.3 Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und Dienstleistungen	37
2.4.4 Qualitätsmanagement im Bereich nachhaltige Entwicklung	37
2.4.5 Analyse und Schlussfolgerung	37
2.5 Chancengleichheit und Gleichstellung	38
2.5.1 Gleichstellung	38
2.5.2 Chancengleichheit	39
2.5.3 Analyse und Schlussfolgerung	39

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

3.1 Zielentsprechung der Hochschule	40
3.1.1 Zielentsprechung im Bereich Ausbildung	40
3.1.2 Zielentsprechung im Bereich Weiterbildung	42
3.1.3 Zielentsprechung im Bereich Forschung und Mediendienstleistungen	44
3.1.4 Freiheit von Forschung und Lehre	44
3.1.5 Analyse und Schlussfolgerung	45
3.2 Evaluation	46
3.2.1 Evaluation der Ausbildungsangebote	46
3.2.2 Evaluation der Weiterbildungsangebote	49
3.2.3 Evaluation der Forschung und Mediendienstleistungen	49
3.2.4 Analyse und Schlussfolgerung	50
3.3 Grundsätze und Ziele des Europäischen Hochschulraums	51
3.3.1 Studienorganisation	51
3.3.2 Mobilität	52
3.3.3 Analyse und Schlussfolgerung	52
3.4 Zulassung und Beurteilung	53
3.4.1 Ausbildung	53
3.4.2 Weiterbildung	54
3.4.3 Analyse und Schlussfolgerung	54

Standard 4 «Ressourcen»	56
4.1 Personelle, infrastrukturelle und finanzielle Ressourcen	56
4.1.1 Gewährleistung der personellen Ressourcen	56
4.1.2 Gewährleistung der Infrastrukturen (Gebäude und IT)	56
4.1.3 Gewährleistung und Transparenz der Finanzierung	56
4.1.4 Dokumentation	57
4.1.5 Analyse und Schlussfolgerung	57
4.2 Qualifikation und Evaluation des Personals	58
4.2.1 Personalkategorien	58
4.2.2 Akademisches Personal	58
4.2.3 Fachpersonal	59
4.2.4 Analyse und Schlussfolgerung	59
4.3 Laufbahnentwicklung des Personals	60
4.3.1 Personalförderungspolitik	60
4.3.2 Förderung der beruflichen Entwicklung	60
4.3.3 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses	60
4.3.4 Analyse und Schlussfolgerung	61
Standard 5 «Interne und externe Kommunikation»	62
5.1 Kommunikation der Qualitätsstrategie	62
5.1.1 Qualitätsstrategie und Qualitätsprozesse	62
5.1.2 Kommunikation der Ergebnisse und Hochschulentwicklung	62
5.1.3 Analyse und Schlussfolgerung	63
5.2 Kommunikation zu ihren Tätigkeiten, Angeboten und Abschlüssen	63
5.2.1 Informationen über die Aktivitäten der Hochschule	63
5.2.2 Informationen über Ausbildung und Weiterbildung	64
5.2.3 Analyse und Schlussfolgerung	64
Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements	66
Abkürzungsverzeichnis	70

Zusammenfassung

Die Pädagogische Hochschule Thurgau (PHTG) besteht seit 2003 und gehört mit aktuell 736 Studierenden und 275 Mitarbeitenden zu den mittelgrossen Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz. Im Auftrag des Kantons Thurgau ist die PHTG in der Ausbildung und Weiterbildung von Lehrpersonen und Schulleitungen tätig, betreibt berufsfeldorientierte Forschung und bietet Dienstleistungen an, insbesondere im Medienbereich. Zu den zentralen Merkmalen der Hochschule gehört die Verschränkung von Berufsfeldbezug und Wissenschaftsorientierung. Ihre vielfältigen Kooperationen, insbesondere die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit der Universität Konstanz, sind ein Alleinstellungsmerkmal der PHTG.

Entsprechend ihrem kantonalen Auftrag gliedert sich die PHTG in sechs Führungsbereiche. Diese umfassen das Rektorat, vier Prorektorate und die Verwaltungsdirektion. Die drei Prorektorate Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen sowie Forschung und Wissensmanagement sorgen für die Umsetzung des Kernauftrags der Hochschule. Das Prorektorat Akademisches Personal zeichnet für die übergreifende akademische Personal- und Fachentwicklung verantwortlich.

Den Tätigkeitsschwerpunkt des Qualitätsmanagements bildet die kontinuierliche Verbesserung der Angebote und Leistungen der PHTG im Hinblick auf ihren Leistungsauftrag und die Erreichung der Ziele der Hochschulstrategie. Dazu verfügt die PHTG über etablierte Qualitätskreisläufe, ein Prozessmanagement sowie Monitoring- und Evaluationsverfahren. Das Qualitätsmanagementsystem ist in der Hochschulorganisation klar verankert. Die Verantwortung für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung liegt bei den Führungsbereichen.

In ihrer **Qualitätssicherungsstrategie** hat die PHTG die Ziele und Leitlinien für das Qualitätsmanagement festgelegt und Qualitätsinstrumente definiert, welche die Auftrags Erfüllung der Hochschule auf der Ebene der Strukturen, Prozesse und Ergebnisse wirksam unterstützen. Mit der Weiterentwicklung ihres Qualitätskonzepts und Prozessmanagements konnte die PHTG die Zweckmässigkeit ihres Qualitätsmanagementsystems erhöhen. Entwicklungsbedarf besteht beim Einbezug der Hochschulangehörigen und bei der Stärkung der gemeinsamen Qualitätskultur.

Im Bereich der **Governance** verfügt die PHTG über klare Strukturen zur Umsetzung, Überprüfung und Weiterentwicklung ihres Leistungsauftrags und ihrer Strategie. Die Zielerreichung wird

auf der Grundlage von qualitativen und quantitativen internen und externen Evaluationen gesichert. Die Mitwirkung der Hochschulangehörigen ist durch die Mitwirkungsorgane der PHTG gewährleistet, zu denen der Studierendenrat, der Konvent des akademischen Personals und die Ende 2020 erstmals gewählte Mitwirkungsorganisation gehören. In den Bereichen Risikomanagement und Nachhaltigkeit sind im vergangenen Jahr wichtige Weiterentwicklungen erfolgt.

Der Kernauftrag der PHTG liegt in den Bereichen **Lehre, Forschung und Dienstleistungen**. Sowohl die spezifischen Qualitätsziele als auch die Qualitätsinstrumente richten sich an den Angeboten und Leistungen der jeweiligen Führungsbereiche aus. Hinzu kommt die ausgeprägte Internationalität der Hochschule. Die Prozesse der Zulassung und Beurteilung sind klar definiert und kommuniziert. Ein aktueller Schwerpunkt des Qualitätsmanagements liegt in der Weiterentwicklung der Evaluationsprozesse.

Im Bereich der **Ressourcen** garantiert der Trägerkanton den langfristigen Fortbestand der Hochschule. Die Personalbeurteilung und -entwicklung erfolgt spezifisch nach Personalgruppen. Ein strategischer Schwerpunkt der Hochschule liegt in der akademischen Personalentwicklung, die auch eine gezielte Förderung von PH-spezifischen Laufbahnen umfasst.

Die PHTG pflegt eine offene und transparente **Kommunikation** mit ihren Anspruchsgruppen, für die vielfältige Informationsmöglichkeiten bestehen. Im Bereich des Qualitätsmanagements wird die Ergebniskommunikation derzeit ausgebaut. Weitere Entwicklungsschritte im Hinblick auf die Stärkung der gemeinsamen Qualitätskultur sind geplant.

Das Akkreditierungsverfahren hat wertvolle Weiterentwicklungen des Qualitätsmanagementsystems an der PHTG bewirkt. Aufgrund des Selbstbeurteilungsprozesses hat die Hochschule zudem einen **Aktionsplan** erstellt, der die geplanten Entwicklungsschritte bis zum Ende der Strategiephase im Jahr 2024 festlegt.

Summary

Thurgau University of Teacher Education (PHTG) was established in 2003 under the auspices of the Canton of Thurgau. It provides pre-service and in-service teacher education, engages in educational research and provides educational services with a special focus on media services. Numbering 736 students and 275 staff in 2020, PHTG is a mid-sized University of Teacher Education in Switzerland. A unique feature of PHTG is its cross-border academic collaboration, notably with the University of Konstanz.

In accordance with cantonal regulations, Thurgau University of Teacher Education consists of six departments: the rectorate, four protectorates, and the administrative department. While the Protectorates of Pre-service Training, In-service Training and Research take responsibility for the core mission, the Protectorate of Academic Staff Development facilitates academic staff development and professional qualification.

Based on the concept of continuous improvement (quality circles, monitoring, internal evaluations), the system of quality assurance supports the achievement of the university's objectives and its strategy implementation. The system of quality assurance is embedded within the university's organisational structure since the departments oversee and manage the quality of the university's services.

The system of quality assurance is built on **quality guidelines** that adhere to the university's overall operations strategy. With recent improvements in place, the practicability of the university's system of quality assurance has been enhanced, e.g. by new concepts and newly introduced process management tools. Future improvements will focus on increasing the participation of the university's members in the system of quality assurance and on strengthening the university's overall culture of quality.

The **governance** of PHTG facilitates the university's achievement of its quality goals through clear organisational structures that conform with its legal obligations and strategic core mission. The goal achievement is monitored and (both internally and externally) evaluated on a regular basis. Participation of students and staff is ensured by academic counsels, an employee organisation and a student committee. Recent quality improvements include the areas of risk management and sustainability.

Pre-service and in-service **teacher education** as well as educational research constitute the core mission of PHTG. In this area, the system of quality assurance supports the continuous

improvement of the university's products and services. The university's international profile, as well as established rules for admissions and grading, contribute to the university's overall quality. Future improvements will focus specifically on the internal evaluation system.

The Canton of Thurgau ensures the university's continuance by the allocation of adequate **resources**. Measures for staff development and professional qualification are carried out in accordance with the specific (academic or non-academic) staff divisions. Academic staff development is a strategic goal of the university in order to facilitate career paths within Universities of Teacher Education.

Freely available information guarantees the university's transparency, openness and engagement with its target audience. Further efforts to develop the university's **communication** regarding the goals and results of its internal system of quality assurance, as well as its culture of quality, are planned for the future.

The process of self-evaluation in accordance with the accreditation procedure has initiated numerous improvements of the university's system of quality assurance. In addition, the results of the self-evaluation are summarised in an **action plan**, which contains steps towards ensuring continuing improvements and developments in the university.

Einleitung

I. Die Pädagogische Hochschule Thurgau

Die Pädagogische Hochschule Thurgau (PHTG) wurde im Jahr 2003 gegründet und ist eine öffentlich-rechtliche Anstalt mit eigener Rechtspersönlichkeit in Trägerschaft des Kantons Thurgau.

Im Kanton Thurgau besteht eine bald 190-jährige Tradition der Lehrerinnen- und Lehrerbildung, die auf das 1833 eröffnete Lehrerseminar in Kreuzlingen zurückgeht. Mit der Gründung der PHTG bekennt sich der Kanton zur herausragenden Bedeutung, welche er der Lehrerinnen- und Lehrerbildung beimisst. Der besondere Status der PHTG als erste und einzige Hochschule im Thurgau eröffnet der Hochschule viele Gestaltungsspielräume bei ihrer Entwicklung und Weiterentwicklung.

Die PHTG bietet wissenschaftlich fundierte, praxisorientierte Aus- und Weiterbildungen für Lehrpersonen aller Schulstufen sowie Schulleitungen an. Zudem bildet die Hochschule Expertinnen und Experten im Bereich Frühe Kindheit aus. Sie betreibt eigenständige Forschung auf hohem Niveau. Ausserdem bietet sie Dienstleistungen an, die schwerpunktmässig in den Bereichen Weiterbildung und Mediendienstleistungen liegen.

Im Bildungsraum Thurgau versteht sich die PHTG als Kompetenz- und Innovationszentrum für lebenslanges Lehren und Lernen. Die Hochschule hat ihre Räumlichkeiten auf dem Campus Bildung in Kreuzlingen, zu dem auch zwei der fünf kantonalen Maturitätsschulen gehören. Ende 2020 übergab der Kanton Thurgau der PHTG ein neues Hochschulgebäude zur Nutzung.

Die Angebote und Leistungen der PHTG sind insbesondere auf die Bedürfnisse der Thurgauer Schulen ausgerichtet. Die PHTG will

- > für die 87 Schulgemeinden des Kantons Thurgau eine ausreichende Anzahl von gut qualifizierten Lehrerinnen und Lehrern sowie Schulleitenden ausbilden;
- > ein attraktives Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen und Bildungsfachleute anbieten;
- > bedarfsgerechte Dienstleistungen für das pädagogische Berufsfeld zur Verfügung stellen;
- > berufsfeldorientierte, innovative Forschung betreiben und sich aktiv am Fachdiskurs beteiligen.

Die Angebote und Leistungen der PHTG zielen darauf ab, berufsfeldbezogen und wissenschaftsorientiert gestaltet zu sein. Diese Zielsetzung untermauert das Qualitätsverständnis der PHTG, welches in ihrem **Leitbild** formuliert und dort folgendermassen charakterisiert ist:



Unsere überschaubare Grösse erlaubt uns, hohe Qualität, Flexibilität und Innovationskraft zu verbinden, und macht uns zu einem attraktiven Netzwerkpartner für Lehre, Weiterbildung und Forschung.

Kantonaler Leistungsauftrag

In der Schweiz sind die pädagogischen Hochschulen «kleinere, auf die Ausbildung von Lehrpersonen spezialisierte Spartenhochschulen» (*Bildungsbericht Schweiz 2018, S. 248*). Wie die dreizehn anderen pädagogischen Hochschulen ist die PHTG eine kantonale Hochschule, auf die der Trägerkanton einen entscheidenden Einfluss ausübt, weil das Schulwesen in den Kompetenzbereich der Kantone fällt:

- > Die Kantone regeln den Lehrberuf, die Schulleitungsfunktion und die Anstellungsverordnungen für Lehrpersonen und Schulleitungen.
- > Das Diplomanerkennungsrecht ist durch die interkantonalen Anerkennungsreglemente der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) gestützt.
- > Diese interkantonalen Anerkennungsreglemente betreffen die Zulassung, Ausbildungsziele, den Umfang und die Struktur der Ausbildung, die Ausbildungsinhalte sowie die Qualifikation der Dozierenden der pädagogischen Hochschulen.

Der Kanton Thurgau legt seinen Auftrag an die pädagogische Hochschule im **Tertiärbildungsgesetz** folgendermassen fest: Die PHTG

- 1) bereitet durch praxisorientierte Ausbildungsgänge auf Tätigkeiten im Bildungs- und Erziehungsbereich vor;
- 2) erbringt Leistungen im Bereich der Berufseinführung für Lehrpersonen sowie der Weiterbildung;
- 3) betreibt Forschung und leistet Entwicklungsarbeiten und
- 4) erbringt Dienstleistungen.

Seinen gesetzlichen Auftrag konkretisiert der Trägerkanton in einem **Leistungsauftrag** an die PHTG. Der kantonale Leistungsauftrag regelt die Aufgaben der Hochschule und ihre Entwicklungsziele für einen Zeitraum von drei Jahren und wird jährlich überprüft. Er definiert die vom Kanton an die PHTG übertragenen und finanzierten Leistungen. Er verpflichtet die Hochschule zur effizienten und effektiven Umsetzung ihres Auftrags im Rahmen der zur Verfügung stehenden Mittel.

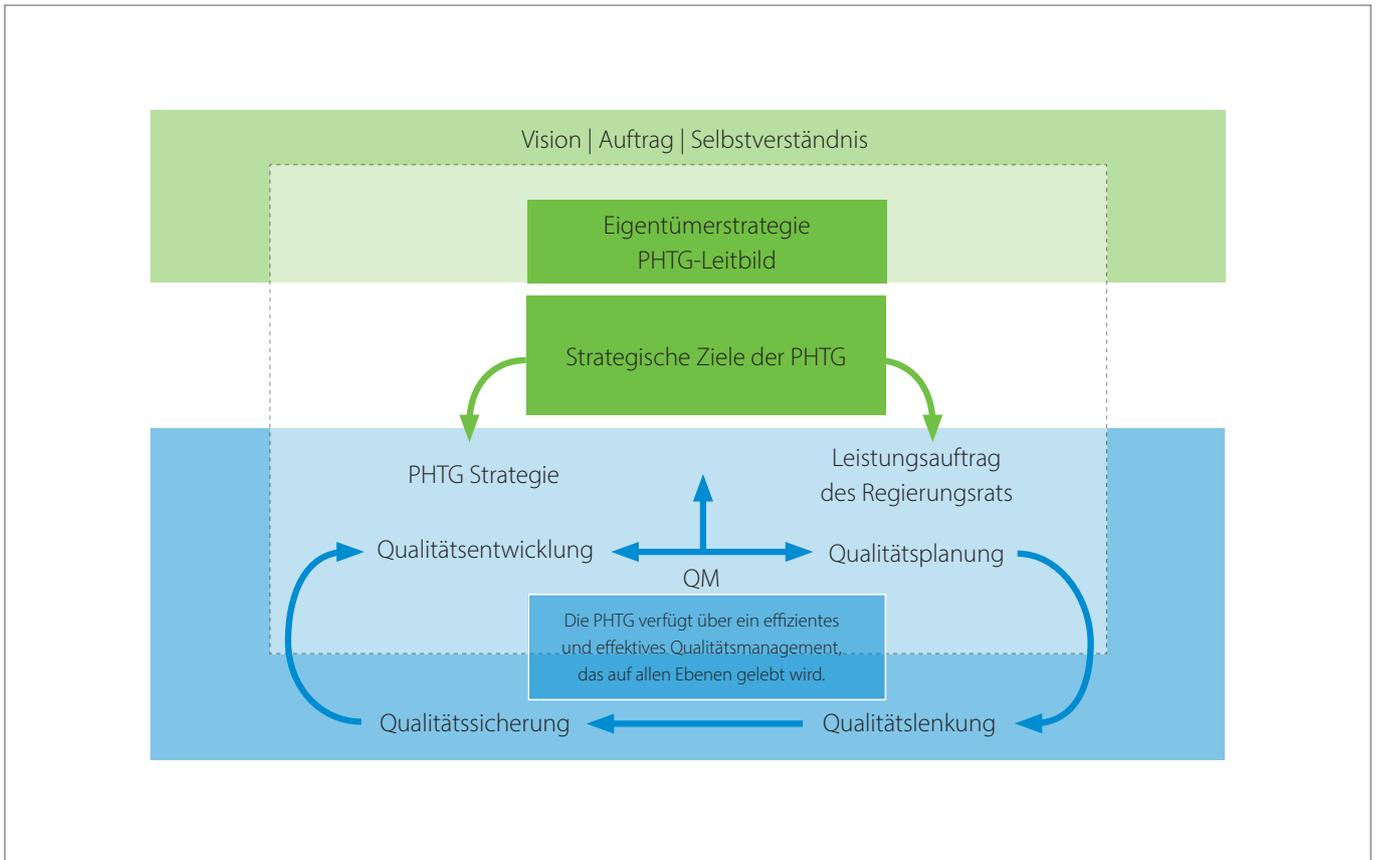


Abb. 1: Strategische Positionierung des Qualitätsmanagements an der PHTG

In diesem Handlungsrahmen verfügt die PHTG über einen hohen Grad an Autonomie gegenüber dem Trägerkanton durch

- > langfristige Aufträge und Entwicklungsziele;
- > langfristige Finanzierungsplanung und ein Globalbudget;
- > eine sparsame gesetzliche Reglementierung ihrer Tätigkeitsbereiche;
- > ausgebaute Mitspracherechte der Hochschule auf kantonaler Ebene sowie
- > Handlungsfreiheit bei der Hochschulentwicklung.

Strategie der Hochschule

Das Zusammenwirken zwischen Hochschule und Kanton setzt sich auf Ebene der Strategie- und Entwicklungsplanung fort. Planungsgrundlagen sind die Eigentümerstrategie des Kantons und das Leitbild der PHTG. Die Eigentümerstrategie beschreibt die langfristigen Aufgaben und Erwartungen des Kantons, welche die PHTG im Rahmen ihrer Autonomie erfüllt. Im Leitbild definiert die PHTG ihr Selbstverständnis und ihre Vision (langfristige Entwicklungsperspektiven).

Auf Grundlage der Eigentümerstrategie und des Leitbilds legt die PHTG ihre strategischen Ziele fest, die in der PHTG Strategie zusammengefasst sind. Die Erarbeitung der Strategie und ihre Überprüfung erfolgen als mehrstufige Konsultationsprozesse mit den Anspruchsgruppen der PHTG, insbesondere mit den Hochschulangehörigen, den Bildungsämtern, Schulgemeinden und Berufsverbänden.

Die strategischen Schwerpunkte der Hochschule fließen in den kantonalen Leistungsauftrag ein und somit in die mittelfristige Budgetplanung. Alle drei Jahre evaluiert die Hochschulleitung die PHTG Strategie und plant Weiterentwicklungen auf Grundlage der Evaluation. Die PHTG informiert ihre Anspruchsgruppen und die Öffentlichkeit in ihren Jahresberichten und durch ihre Öffentlichkeitsarbeit über die Leistungsbilanz und Strategieerfüllung.

Einleitung

Tabellarischer Überblick über die PHTG Strategie 2019–2024

Strategische Schwerpunkte	Beispiele für aktuelle Entwicklungsprojekte
1. Zukunftsfähige Aus- und Weiterbildungsformate	<ul style="list-style-type: none"> > Studiengangsentwicklung Kindergarten-Unterstufe > Weiterentwicklung Leistungsnachweise > Neue Weiterbildungsangebote im Bereich der Frühen Kindheit
2. Attraktiver Lern- und Begegnungsraum PHTG	<ul style="list-style-type: none"> > Ausstattung und Bezug des neuen Hochschulgebäudes > Regelmässige Durchführung von internen und externen wissenschaftsgestützten Foren
3. Vernetzte und profilierte Forschung	<ul style="list-style-type: none"> > Ausbau der internen Forschungsförderung > Weiterentwicklung der Leistungsaufträge der Forschungsbereiche > Einrichtung eines binationalen Forschungsschwerpunkts in der Fachdidaktik Naturwissenschaften
4. Solide Fach- und Führungskompetenz	<ul style="list-style-type: none"> > Verankerung des Querschnitts-Prorektorats Akademisches Personal > Projekt zur Förderung des Berufsfeldbezugs im doppelten Kompetenzprofil des akademischen Personals > Konsolidierung der Verantwortlichkeiten der Fachbereiche sowie Aufbau und Weiterentwicklung der systematischen Fachbereichsselbstevaluation
5. Etablierte, akkreditierte und vernetzte Hochschule	<ul style="list-style-type: none"> > Weiterentwicklung und institutionelle Verankerung der Binational School of Education und des Binationalen Zentrums Frühe Kindheit > Verankerung der Mitwirkungsorganisation > Weiterentwicklung Monitoring Nachhaltige Entwicklung
6. Gestaltung der digitalen Transformation	<ul style="list-style-type: none"> > Umsetzung der nationalen Open-Access-Strategie > Weiterentwicklung Medienkompetenz Dozierende > Weiterentwicklung der Infrastruktur für die digitale Lehnerunterstützung

Angebote und Leistungen

Die PHTG erbringt ihren Kernauftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Für die fachliche Qualität und Wissenschaftsbasierung der Angebote zeichnen die Fachbereiche der Hochschule verantwortlich. Sie gewährleisten die inhaltliche und fachliche Kohärenz über die Leistungsbereiche hinweg sowie, über die Hochschule hinaus, die fachliche Vernetzung und die Teilnahme an den Fachdiskursen.

Im Rahmen des kantonalen Leistungsauftrags bildet die PHTG qualifizierte Lehrerinnen und Lehrer für die Schulen des Kantons Thurgau in ausreichender Anzahl aus. Derzeit hat der Thurgau einen stetig wachsenden Bedarf an Lehrpersonen. Für den Zeitraum 2019 bis 2029 ist mit einem Anstieg von 15 Prozent bei den Schülerinnen- und Schülerzahlen in der obligatorischen Schule («Volksschule») zu rechnen ([Schulfinanzen 2019](#), S. 6).

An der PHTG umfasst die **Ausbildung** vier berufsbildende und EDK-erkannte Studiengänge: Im Jahr 2003 nahm die PHTG ihre Ausbildungstätigkeit mit den Studiengängen **Vorschulstufe** und **Primarstufe** auf. Seit 2007 bietet sie den Studiengang **Sekundarstufe II** und seit 2009 den Studiengang **Sekundarstufe I** an. Zum Herbstsemester 2021/22 ersetzt der neu konzipierte Studiengang Kindergarten-Unterstufe den auslaufenden Studiengang Vorschulstufe.

Die Studiengänge der PHTG bereiten die Studierenden auf eine Berufstätigkeit im Bildungs- und Erziehungsbereich von der frühen Kindheit bis zur Sekundarstufe II vor. Die PHTG bietet vier berufsbildende Studiengänge an, die von der EDK anerkannt sind, sowie zwei internationale Kooperationsstudiengänge auf Masterstufe:

- > **Studiengang Vorschulstufe** (Bachelor of Arts in Pre-Primary Education) mit Möglichkeit zur Stufen-erweiterung (Ablösung dieses Studiengangs ab 2021 durch den Studiengang Kindergarten-Unterstufe mit der Möglichkeit zur Stufen- und Facherweiterung)
- > **Studiengang Primarstufe** (Bachelor of Arts in Primary Education) mit Möglichkeit zur Stufen- und Facherweiterung
- > **Studiengang Sekundarstufe I** (Master of Arts in Secondary Education) mit Möglichkeit zur Stufen- und Facherweiterung
- > **Studiengang Sekundarstufe II** (Master of Advanced Studies in Secondary and Higher Education) mit Möglichkeit zur Facherweiterung und Zusatzzertifikat Berufspädagogik (EHB)
- > **Masterstudiengang Frühe Kindheit** (Master of Arts Frühe Kindheit)
- > Berufsbegleitender **Studiengang Master Schulentwicklung** (Master of Arts Schulentwicklung)

Die **Weiterbildung** umfasst die Bereiche **Berufseinführung**, **individuelle Weiterbildung** für Lehrpersonen, Weiterbildungen im Bereich **Schulführung** sowie im Bereich **Teams und Schule**. Als strategischer Schwerpunkt der PHTG wurde der Bereich **Frühe Kindheit** entwickelt, der im Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen geführt wird.

Somit unterstützt die PHTG den Bildungsauftrag aller Stufen durch Weiterbildungen, die ausgerichtet sind auf (a) die Bedürfnisse von Lehrpersonen und Schulleitungen, (b) deren Berufslaufbahnen, (c) den Bedarf der Schulen und (d) übergreifende bildungspolitische

Ziele, insbesondere die Einführung des Lehrplans 21, unter anderem mit dem neuen Schulfach Medien und Informatik.

Im Rahmen ihrer Weiterbildungstätigkeit bietet die PHTG zwei internationale, grundständige Masterstudiengänge an: seit 2010 den berufsbegleitenden **Masterstudiengang Schulentwicklung** (im Verbund mit fünf pädagogischen Hochschulen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz) sowie seit 2011 den Masterstudiengang **Frühe Kindheit**.

Seit ihrer Gründung hat die PHTG ihre **Forschung** kontinuierlich weiterentwickelt und ausgebaut. Eine **Forschungsabteilung** mit einer multidisziplinären Anlage bündelt Forschungskompetenz und bildet damit den hausinternen Knotenpunkt der Forschung. In der Forschungsabteilung sind Dozierende mit einem hohen Forschungsanteil tätig. Dies ermöglichte zu Beginn einen raschen Aufbau von Forschungskompetenz und ist heute eine ideale Basis für die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln in einem kompetitiven Umfeld. Mit ihrer Tätigkeit fördert die Forschungsabteilung auch die Zusammenarbeit mit der Universität Konstanz, die Nachwuchsförderung sowie den weiteren Ausbau der Forschungsaktivitäten der Hochschule.

Im Lauf der Jahre hat die PHTG ihre Forschungstätigkeit gezielt um weitere interne Forschungseinheiten mit je spezifischer Aufgabe und spezifischer Ausrichtung ergänzt:

- > Die **Dozierendenforschung** hat die Aufgabe, Dozierende der PHTG in der Weiterentwicklung und Vertiefung ihrer Forschungskompetenzen zu unterstützen.
- > Die **Professur Mathematikdidaktik** fokussiert auf die Erforschung und Entwicklung von Mathematikunterricht der obligatorischen Schule vom Kindergarten bis zum Ende der Sekundarstufe I. Im Zentrum steht die Förderung der Qualität des Mathematikunterrichts.
- > Die Forschungsstelle Medienpädagogik fokussiert ihre Forschungstätigkeit zurzeit auf den Schwerpunkt **Making und Schulentwicklung**, der mit einem Transfer ihrer Erkenntnisse in die Lehre einhergeht.

Das **Medien- und Didaktikzentrum (MDZ)** bündelt die Bereiche Medienbildung und Digitalisierung und erbringt eine Vielzahl medienbezogener **Dienstleistungen**. Das MDZ umfasst die Bibliothek, die Medienwerkstatt, den Bereich E-Learning, den Schwerpunkt Makerspace PHTG sowie den Fachbereich Medien und Informatik mit der Fachstelle Medien und Informatik und der Forschungsstelle Medienpädagogik.

Einleitung

Berufsfeldbezug und Wissenschaftsbasierung

Als berufsbildende Hochschule und Kompetenzzentrum für Fragen rund um das lebenslange Lernen gehört die Verschränkung von Bildungswissenschaften und Bildungspraxis zu den zentralen Merkmalen der PHTG. Einen wichtigen Beitrag zu dieser Verbindung leisten die Dozierenden, die in der Regel über ein doppeltes Kompetenzprofil mit einer wissenschaftlichen Ausbildung auf Hochschulstufe sowie einem Lehrdiplom und Unterrichtserfahrung auf der Zielstufe verfügen.

Die doppelte Orientierung der PHTG manifestiert sich in ihren wissenschaftlichen Kooperationen mit anderen Hochschulen, insbesondere mit der Universität Konstanz, sowie einer vielfältigen Zusammenarbeit mit dem Berufsfeld.

Ihren Berufsfeldbezug mit einer engen Verbindung zur Bildungspraxis gestaltet die PHTG in gemeinsamen Gremien und gemeinsamen Projekten. Dazu gehören

- > die kantonale Arbeitsgruppe Personalentwicklung, in der die Bildungsämter, Schulgemeinden, Berufsverbände sowie die PHTG gemeinsam Projekte zur Weiterentwicklung des Bildungspersonals lancieren;
- > der Think Tank AV-PHTG, der kantonale Schulentwicklungsprojekte koordiniert und
- > die vielfältigen Zusammenarbeitsgefässe der PHTG zur Gestaltung des Praxisbezugs der Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote.

Zudem setzt die PHTG profildbildende fachliche Schwerpunkte in den Bereichen frühe Kindheit und in der Fachdidaktik der MMINT-Fächer (Mathematik, Medien und Informatik, Naturwissenschaft, Technik). In diesen Profildbereichen verfügt die Hochschule über ausgewiesene Expertinnen und Experten, eine anerkannte Forschung und relevante Praxisprojekte.

Grenzüberschreitende Kooperationen

In ihrem **Leitbild** hat die PHTG ihre «grenzüberschreitenden Kooperationen, insbesondere mit der Universität Konstanz» als Alleinstellungsmerkmal definiert. Die über Jahre gewachsene Zusammenarbeit zwischen der PHTG und der Universität Konstanz ist vielschichtig.

Die fachwissenschaftliche **Ausbildung** der Studierenden des Studiengangs Sekundarstufe I findet mehrheitlich an der Universität Konstanz statt. Der Studiengang Sekundarstufe II kann unter anderem mit einem Euregio-Profil belegt werden, das sich speziell an Absolvierende von baden-württembergischen Universitäten

richtet. Der Masterstudiengang Frühe Kindheit wird mit einem Joint Degree der PHTG und der Universität Konstanz abgeschlossen.

Die **Brückenprofessuren** sind ordentliche Professuren an der Universität Konstanz (W3), die von der PHTG finanziert und gemeinsam besetzt werden. Die Brückenprofessuren erbringen ihren Auftrag in Lehre und Forschung zu gleichen Teilen an der PHTG und der Universität Konstanz. Die Denominationen der drei bestehenden Brückenprofessuren sind (a) Erziehungswissenschaft, (b) Bildung und Entwicklung in der frühen Kindheit und (c) Fachdidaktik der Naturwissenschaften.

Die **Forschungszusammenarbeit** zwischen der PHTG und der Universität Konstanz ist themen- und interessengeleitet und geht von den Forschenden selbst aus. Gemeinsame Anlässe, öffentliche Diskussionsveranstaltungen und Forschungskolloquien verstetigen die Zusammenarbeit. Diese schlägt sich in gemeinsamen Forschungsaktivitäten nieder. Zurzeit wird die kooperative Betreuung von Qualifikationsarbeiten im Bereich Fachdidaktik aufgebaut.

Die Zusammenarbeit beider Hochschulen in der **grenzüberschreitenden Lehrerinnen- und Lehrerbildung** hat 2016 zur Gründung der **Binational School of Education (BiSE)** geführt. Die Tätigkeit der BiSE wird durch regelmässige Treffen zwischen der Hochschulleitung der PHTG und dem Rektorat der Universität Konstanz unterstützt. Die Rektorin der Universität Konstanz ist Mitglied des Hochschulschulrats der PHTG.

Im Bereich **Frühe Kindheit** haben beide Hochschulen ihre Zusammenarbeit seit 2011 mit dem binationalen Studiengang Master Frühe Kindheit etabliert und mit der Gründung des **Binationalen Zentrums Frühe Kindheit** im Jahr 2019 institutionalisiert. Zum Schwerpunkt gehört seit über zehn Jahren das gemeinsam getragene **Kompetenznetzwerk Frühe Kindheit**, in dem rund fünfzig Institutionen aus Wissenschaft und Praxis vernetzt sind.

Die PHTG ist mit einer Vielzahl weiterer Bildungseinrichtungen in der Euregio Bodensee sowie in der Schweiz vernetzt:

- > Die PHTG ist Mitglied der **Internationalen Bodensee-Hochschule (IBH)**. Ein Ergebnis der Zusammenarbeit im Rahmen der IBH ist der **Master Schulentwicklung**.
- > Die PHTG hat zusammen mit den Pädagogischen Hochschulen St. Gallen und Graubünden das **Netzwerk Schulführung** gegründet, das die Aus- und Weiterbildung von Schulleitungen in der Region Ostschweiz bündelt.
- > Die PHTG arbeitet aktiv in der Dachorganisation der schweizerischen Hochschulen, **swissuniversities**, mit.

Übersicht Studierende und Mitarbeitende der PHTG (Stand 31.12.2020)

Studierende

> Total	736
> Vorschulstufe	64
> Primarstufe	321
> Sekundarstufe I	193
> Sekundarstufe II	110
> Master Frühe Kindheit	48

Vorbildung der zugelassenen Studierenden

> Gymnasiale Matura	320
> Ausländische Matura	56
> Fachmatura Pädagogik	41
> Diplom Fachmittelschule	34
> Eintritt über Aufnahmeverfahren PHTG	65
> Bachelor PH oder FH	52
> Universitärer BA oder MA	133
> Andere Vorbildung	35

Mitarbeitende

	Köpfe	VZÄ
> Total	275	184.4
> Hochschulleitung	6	6.0
> Dozierende	105	67.6
> Lehrbeauftragte	34	8.2
> Mittelbau	7	4.7
> Technisches Personal	22	15.1
> Verwaltungspersonal	47	35.9
> Facility Management	45	37.9
> Lernende	9	9.0

Hochschulratspräsident

Prof. Dr. Sebastian Wörwag seit 2020

Hochschulleitung

Rektorin Prof. Dr. Priska Sieber	seit 2012
Prorektor PRL Prof. Dr. Matthias Fuchs	seit 2019
Prorektorin PWD Prof. Dr. Barbara Kohlstock	seit 2016
Prorektor PFW Prof. Dr. Thomas Merz	seit 2013
Prorektor PRAP Dr. Christoph Suter	seit 2020
Verwaltungsdirektorin Renate Gentner	seit 2013



Einleitung

Organisations- und Leitungsstruktur

Die Leitungsstruktur ist durch das **Tertiärbildungsgesetz** des Kantons Thurgau festgelegt. Das **Geschäftsreglement** der PHTG regelt die Organisationsstruktur der Hochschule in Bezug auf die innere Gliederung, das Zusammenwirken der Struktureinheiten und die Mitwirkungsgremien der repräsentativen Gruppen der Hochschule.

- > Der **Hochschulrat** ist das oberste Organ der PHTG und ist für die normative Gestaltung und die Überwachung der Erfüllung des Leistungsauftrages und des Mitteleinsatzes der Hochschule zuständig.
- > Die **Hochschulleitung** führt die PHTG. Sie sorgt für die Erfüllung des Leistungsauftrages und die wirtschaftliche Verwendung der bewilligten Mittel. Sie hat alle Befugnisse, die nicht ausdrücklich einem anderen Organ zugewiesen sind.
- > Die PHTG verfügt mit dem Konvent (Versammlung aller akademischen Mitarbeitenden) und dem Studierendenrat über etablierte **Mitwirkungsgremien**. Im November 2020 wurde erstmals eine Gesamtvertretung aller Mitarbeitenden der PHTG (Mitwirkungsorganisation) gewählt.
- > Die sechs Mitglieder der Hochschulleitung verantworten ihre jeweiligen **Führungsbereiche** (Rektorat, Prorektorate und Verwaltungsdirektion).
- > Das **Rektorat** als übergreifender Führungsbereich koordiniert die Hochschularbeit und entwickelt sie weiter, vertritt die Hochschule gegen innen und aussen und unterstützt den Hochschulrat und die Hochschulleitung bei der Umsetzung ihrer Aufgaben. Es wird von der Rektorin geleitet. Der Rektoratsstab und der Bereich Qualitätsentwicklung unterstützen sie und übernehmen eine Reihe von Stabsaufgaben.
- > Die **Verwaltungsdirektion** unterstützt mit ihren Abteilungen (Finanzen und Personal, Facility Management und Informatik) den reibungslosen Betrieb der Hochschule.
- > Die **Prorektorate Lehre, Weiterbildung und Dienstleistungen** sowie **Forschung und Wissensmanagement** sind für die Kernbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen zuständig. Die **Angebotsverantwortlichen** (Studiengangsleitungen, Bereichsleitungen Weiterbildung, Leitungen Forschung und MDZ) sind Teil des Leitungsteams des jeweiligen Prorektorats.
- > Das **Prorektorat Akademisches Personal** ist ein Querschnittsprorektorat bestehend aus **Abteilungen** und **Fachbereichen**:
 - Die Hauptaufgaben der Abteilungen liegen in der Personaleinsatzplanung und der Personalentwicklung des akademischen Personals.
 - Die Fachbereiche und ihre Mitglieder ermöglichen eine kontinuierliche fachliche Entwicklung und deren Verknüpfung mit der Gestaltung und Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen der Hochschule. Im Rahmen der Fachbereiche finden fachlicher Diskurs und fachliche Vernetzung nach innen und aussen statt. Dieser bildet die Grundlage für die fachliche Profilierung der Hochschule.
- > Die Fachbereichsleitungen, die Abteilungsleitungen (Personalverantwortlichen) und die Angebotsverantwortlichen aller Prorektorate sind in die neue, seit 2018 bestehende, übergreifende Organisationsstruktur (Matrixorganisation) eingebunden. Diese hat das Ziel, die Fachlichkeit zu stärken und die Angebotsqualität der PHTG zu erhöhen.
- > Das **Leitungsplenum** ist die Versammlung aller PHTG-Angehörigen mit Leitungsfunktionen und ein Beratungsgremium der Hochschulleitung. Es setzt Impulse zur strategischen Entwicklung der Hochschule, arbeitet an einem gemeinsamen Führungsverständnis und einer gemeinsamen Führungskultur und dient der Selbstverständigung über die Organisationsentwicklung und Qualitätsentwicklung.

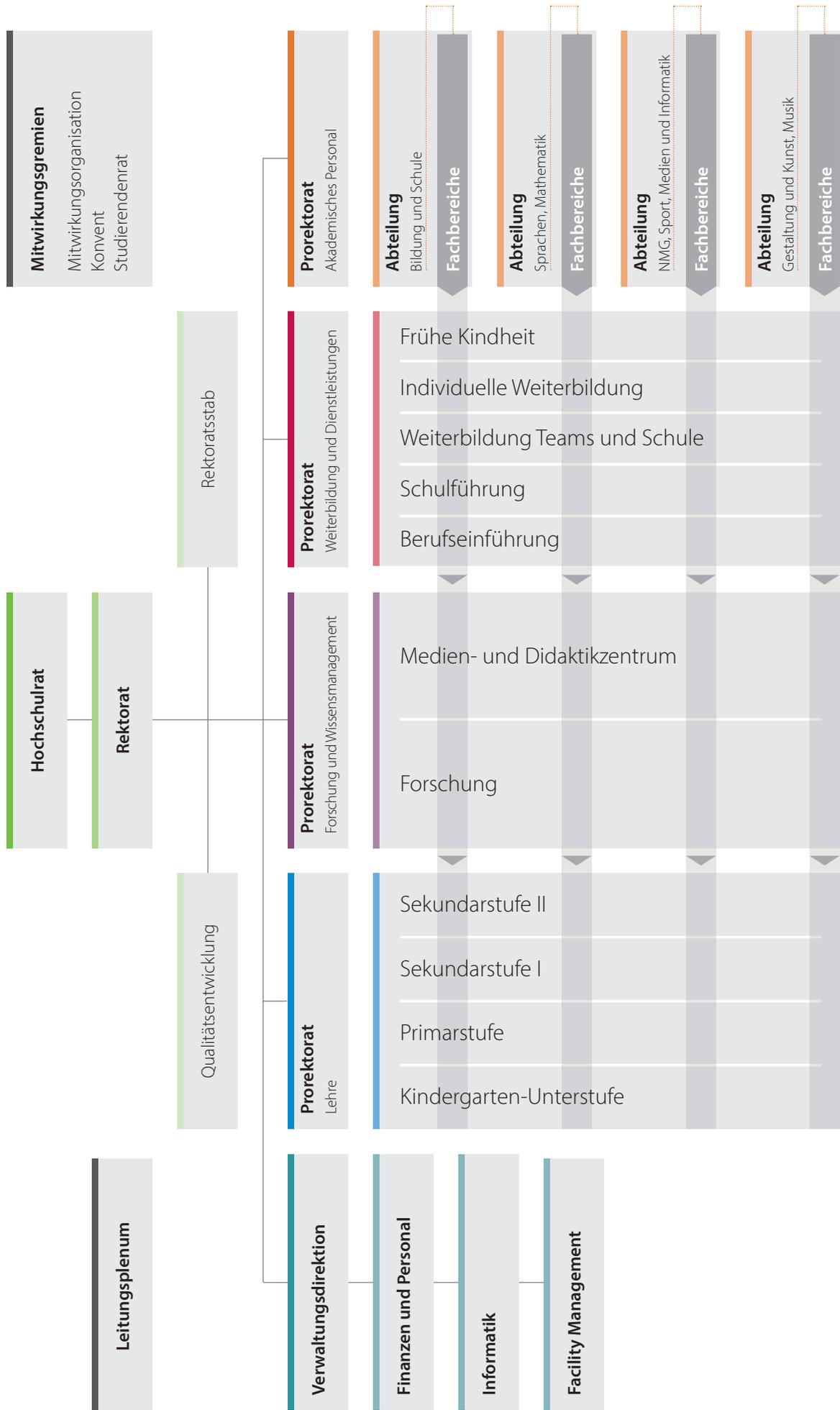


Abb. 2: Organigramm PHTG 2020

Einleitung

II. Der Prozess der Selbstbeurteilung

Die PHTG hat das formelle Gesuch um die Institutionelle Akkreditierung am 20. Februar 2020 gestellt. Am 27. März 2020 trat die Hochschule auf Beschluss des Schweizerischen Akkreditierungsrats in das Akkreditierungsverfahren ein. Pandemiebedingt konnte die Eröffnungssitzung mit der AAQ erst am 29. Juni 2020 stattfinden.

Die Vorarbeiten für das Akkreditierungsverfahren hatte die Hochschulleitung mit einem Projektauftrag im Dezember 2018 eingeleitet. Die Kerntätigkeit der Projektgruppe bildete in der ersten Phase die Informationssammlung innerhalb der Hochschule als Grundlage für die Selbstbeurteilung. Im Frühjahr 2019 wurden die themenverantwortlichen Personen der Hochschule um schriftliche Beiträge und Selbsteinschätzungen zu den einzelnen Teilstandards gebeten.

Von Beginn an hatte die PHTG das Akkreditierungsverfahren als gesamthaften Entwicklungsprozess der Hochschule konzipiert. Fokuspunkte waren und sind die übergreifende Weiterentwicklung der Qualitätsprozesse und deren Ausrichtung auf die neue übergreifende Organisationsstruktur (Matrixorganisation).

Die Projektgruppe hat seit Anfang 2020 in den Hochschulgremien, auf Online-Informationsveranstaltungen und in Newsletter-Beiträgen die Mitarbeitenden und Studierenden der PHTG regelmässig über den Stand des Selbstbeurteilungsprozesses informiert, sie zur Beteiligung eingeladen, gezielt um Feedback gebeten und die Rückmeldungen in die Selbstbeurteilung der Hochschule einfließen lassen.

Der Prozess der Selbstbeurteilung fand während der Corona-Pandemie statt. Die Auseinandersetzung mit den Qualitätsstandards und der Selbstbeurteilung erfolgte durch (a) die Hochschulleitung, (b) die Leitungsteams der Führungsbereiche und (c) den Einbezug des Leitungsplenums und (d) des Hochschulrats. Der Entwurf des Selbstbeurteilungsberichts wurde durch eine externe, nicht am Verfahren beteiligte Agentur für Qualitätssicherung und Akkreditierung kritisch beurteilt.

Alle Mitarbeitenden der PHTG hatten im September 2020 die Möglichkeit, den Entwurf des Selbstbeurteilungsberichts zu lesen, zu kommentieren, zu ergänzen und die Selbstbeurteilung der Führungsbereiche zu validieren. Diese Auseinandersetzung fand online in schriftlicher Form statt. Die Kommentare und Anregungen der Mitarbeitenden und der externen Agentur flossen in die Schlussfassung des Selbstbeurteilungsberichts ein, die durch die Hochschulleitung erarbeitet und durch den Hochschulrat validiert wurde.

III. Umgang mit Ergebnissen aus früheren Verfahren

Mit dem Akkreditierungsverfahren nach HFKG stellt sich die PHTG zum ersten Mal einer umfassenden externen Begutachtung ihres Qualitätsmanagementsystems. Bisherige externe Begutachtungen umfassten

- > EDK-Anerkennungsverfahren und Re-Anerkennungen der Studiengänge;
- > externe Anerkennungsverfahren der Weiterbildungsangebote;
- > externe Begleitmandate zur Organisationsentwicklung;
- > extern begleitete Selbstevaluationen nach EFQM 2009 und 2015;
- > Mitarbeitendenbefragungen (ifaob 2011, Valuequest 2017);
- > Weiterentwicklung des Qualitätskonzepts 2018–2020 mit externem Review.

In den beteiligten Führungsbereichen und der gesamten Hochschule haben externe Begutachtungen jeweils für Weiterentwicklungen der Angebote und Leistungen gesorgt. So wurden wesentliche Impulse auch für die Weiterentwicklung und Systematisierung des Qualitätsmanagements genutzt.

IV. Das Qualitätsmanagementsystem der PHTG

Das Qualitätsmanagement der PHTG verfolgt einen umfassenden Ansatz im Sinn des Total Quality Management. Es umfasst alle Hochschulbereiche sowie alle Angebote und Leistungen, welche die Hochschule erbringt. Dabei lehnt sich das Qualitätsmanagement der PHTG nicht an ein festgelegtes Modell an, sondern richtet sich am Bedarf der Ziel- und Anspruchsgruppen der Hochschule aus und setzt das strategische Ziel der PHTG um, über ein effizientes und effektives Qualitätsmanagement zu verfügen, das auf allen Ebenen gelebt wird (Punkt 5.4 der PHTG Strategie).

Im **Qualitätskonzept** der PHTG sind die Aufgaben, Strukturen und Ziele des Qualitätsmanagementsystems beschrieben. Das Qualitätskonzept reflektiert den aktuellen Entwicklungsstand des Qualitätsmanagementsystems der PHTG, indem es die Instrumente übersichtlich zusammenfasst, mit welchen die Hochschule für ihre Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sorgt.

Im Qualitätsmanagementsystem sind die Gesamtheit der Verfahren und Massnahmen zusammengefasst, mit deren Hilfe die PHTG die Qualität ihrer Angebote und Leistungen plant, dokumentiert, bewertet und verbessert. Dies geschieht auf drei Ebenen (vgl. Abb. 3):

- > Die Qualität der Leistungserbringung ist am Umfeld der Hochschule ausgerichtet (Gesellschaft, Wissenschaft, Schulfeld, Bildungspolitik und Gesetzgebung).

- > Die internen Qualitätsziele und -instrumente der Hochschule und ihrer Teilbereiche fokussieren auf die Angebote und Leistungen der PHTG (Studiengänge, Weiterbildungsangebote, Forschungsaktivitäten und Dienstleistungen).
- > Die Steuerungsprozesse der Hochschule, die Kernprozesse der Leistungserbringung und die unterstützenden Prozesse und Dienstleistungen unterliegen einheitlichen Qualitätszielen und -instrumenten, welche in der Qualitätsstrategie und im Qualitätskonzept zusammengefasst sind.

Das Qualitätsmanagementsystem der PHTG richtet sich an drei externen Bezugssystemen aus:

- > An den auf der Grundlage des HFKG durch den Gesetzgeber definierten Qualitätsstandards für die Institutionelle Akkreditierung von Hochschulen, die von den Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG-Standards) abgeleitet sind, sowie an den weiteren nationalen Regelungen für den Hochschulbereich.
- > An den **Anerkennungsreglementen** der EDK und weiteren Bestimmungen des interkantonalen Rechts im Bildungsbereich, die für die Leistungserbringung der PHTG einen verbindlichen Rahmen bilden.
- > An der Eigentümerstrategie und am **Leistungsauftrag** des Regierungsrats des Kantons Thurgau an die PHTG, welche die Leistungsziele der Hochschule und die Rechenschaftslegung zuhanden der Trägerschaft auf der Grundlage des **Tertiärbildungsgesetz** des Kantons Thurgau bestimmen.

In diesem Kontext hat das Qualitätsmanagementsystem der PHTG die Aufgabe, die Zielerreichung der Hochschule im Hinblick auf die interne Strategieumsetzung und die externen Bezugssysteme wirksam zu unterstützen. Dies geschieht anhand folgender Leitlinien:

- > Das Qualitätsmanagement stellt Instrumente zur Verfügung, mit denen die Hochschule ihre Zielerreichung überprüfen kann.
- > Das Qualitätsmanagement sorgt für den Einbezug der Mitarbeitenden und Studierenden in die Qualitätsentwicklung der Hochschule.
- > Das Qualitätsmanagement stärkt das Bewusstsein für eine zielgerichtete Qualitätsentwicklung der Hochschule durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse.
- > Das Qualitätsmanagement trägt durch Prozessmanagement zur Klärung von Zuständigkeiten und Vereinfachung von Abläufen bei.
- > Das Qualitätsmanagement stellt die notwendige Dokumentation und Transparenz von internen Abläufen sicher.

Die Tätigkeiten der PHTG im Bereich des Qualitätsmanagements orientieren sich am Modell des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Das grundlegende Instrument für die kontinuierliche Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung der Hochschule ist der PDCA-Zyklus.

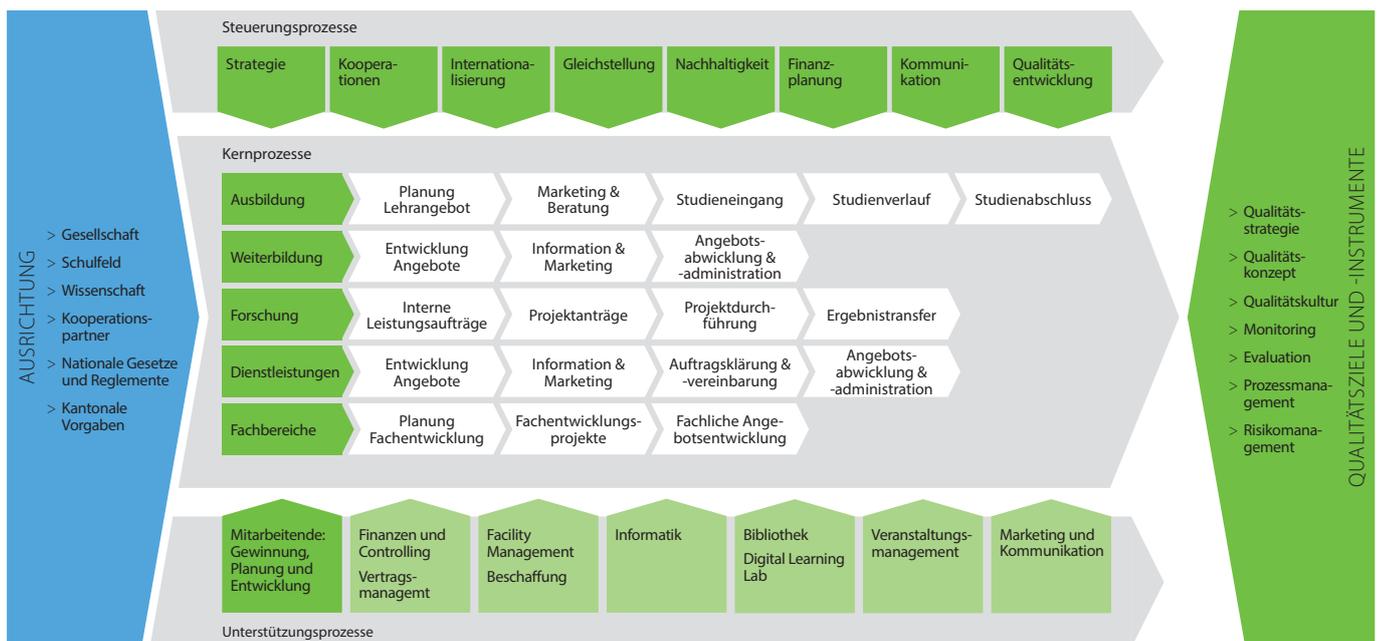


Abb. 3: Überblick über das Qualitätsmanagementsystem der PHTG

Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»

1.1 Interne Qualitätssicherungsstrategie

1.1 Die Hochschule legt ihre Qualitätssicherungsstrategie fest. Diese Strategie enthält die Leitlinien eines internen Qualitätssicherungssystems, das darauf abzielt, die Qualität der Tätigkeiten der Hochschule und deren langfristige Qualitätsentwicklung zu sichern sowie die Entwicklung einer Qualitätskultur zu fördern.

Die **Qualitätsstrategie** legt die Leitlinien zur Weiterentwicklung des **Qualitätsmanagementsystems** der PHTG fest. In der Qualitätsstrategie sind die Kriterien definiert, anhand derer die Hochschule bewerten kann, wie das Qualitätsmanagement umgesetzt ist und wie gut das Qualitätsmanagementsystem seine Ziele erreicht. Die gesamthafte Qualitätsentwicklung, und somit auch die Umsetzung der Qualitätsstrategie der PHTG, wird durch die Festlegung von Qualitätszielen der Führungsbereiche gestützt und vorangebracht.

1.1.1 Qualitätsstrategie

In ihrer Qualitätsstrategie hat die PHTG die Ausrichtung ihres Qualitätsmanagements und die institutionellen Erwartungen an ihre Qualitätsprozesse in Form von Leitlinien definiert. Dabei stellt die Hochschule den kontinuierlichen Verbesserungsprozess als grundlegendes Entwicklungsinstrument in den Mittelpunkt und verfolgt im Bereich des Qualitätsmanagements das Ziel

- > in Bezug auf ihre Angebote und Leistungen über definierte PDCA-Zyklen zu verfügen;
- > die Qualität ihrer Angebote und Leistungen durch Befragungen und Kennzahlen regelmässig zu messen, evidenzbasiert zu bewerten und stetig weiterzuentwickeln;
- > das Qualitätsmanagement in den Führungsbereichen personell zu verankern,
- > über ein wirkungsvolles Prozessmanagement zu verfügen;
- > ihre Ziel- und Anspruchsgruppen systematisch zu informieren und einzubeziehen.

Die Leitlinien der Qualitätsstrategie rahmen die Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems. Sie rücken den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der auf definierten und kommunizierten PDCA-Zyklen beruht, als übergreifendes Qualitätsinstrument der Hochschule in den Vordergrund.

1.1.2 Qualitätsziele der Führungsbereiche

Die Umsetzung der Qualitätsstrategie liegt im Tätigkeitsfeld der Führungsbereiche. Die einzelnen Hochschulleitungsmitglieder sind gemeinsam mit ihren Leitungsteams dafür verantwortlich, Qualitätsziele zu definieren und Kriterien für das Erreichen dieser

Ziele festzulegen. Dies ermöglicht eine passformige und differenzierte Herangehensweise an das Qualitätsmanagement, das sich auf die vorhandenen, für den jeweiligen Führungsbereich relevanten Qualitätsinstrumente stützen kann.

Die Qualitätsziele der Führungsbereiche unterstützen die Zielerreichung der Hochschule in Bezug auf ihren Leistungsauftrag und auf ihre Strategie. Sie dienen der Kaskadierung der strategischen Schwerpunktsetzungen (top-down) und der Sicherung von Feedback-Schleifen (bottom-up). Solche Qualitätsziele ermöglichen es auch, das Kernziel des Qualitätsmanagements zu verwirklichen, die kontinuierliche Qualitätsentwicklung der Angebote und Leistungen der PHTG zu unterstützen.

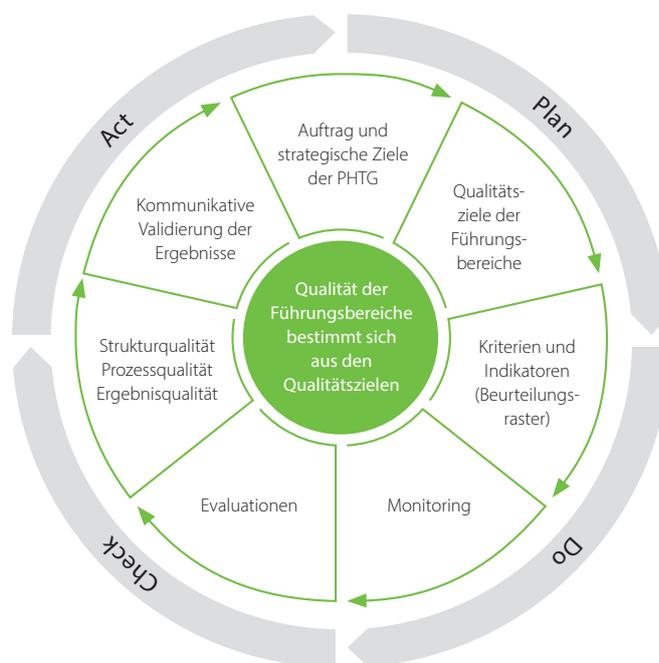


Abb. 4: Qualitätsziele der Führungsbereiche als QM-Instrument

Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung am Beispiel der Ausbildung: QM im Prorektorat Lehre

Das Prorektorat Lehre verantwortet die Qualitätssicherung, -überprüfung und -entwicklung im Bereich der berufsbildenden Studiengänge inklusive der berufspraktischen Ausbildung, um in jeder Studienphase eine in jeder Hinsicht qualitativ hochstehende Hochschullehre gewährleisten zu können. Die Prorektoratsleitung steuert den gesamten Studienbetrieb auf übergeordneter Ebene und hat, in Zusammenarbeit mit den Leitungsteams der Studiengänge, die Federführung bei der Konzeption und der Umsetzung angebotsbezogener Weiterentwicklungen inne.

In Bezug auf die Qualitätssicherung und die Qualitätsentwicklung der Studiengänge hat sich das Prorektorat fünf Qualitätsziele gesetzt, die auch das Prozessmanagement massgeblich prägen:

- > Die vier Studiengänge KGU, PS, Sek I und Sek II sind von der EDK anerkannt.
- > Die Funktion der Studiengangsleitungen wird mit Blick auf deren curriculare Kernaufgaben mit den notwendigen Kompetenzen und Ressourcen gestärkt.
- > Die Studiengänge verfügen über systematische Qualifikationsprofile mit differenzierten Ausbildungszielen, die sich an den weiterentwickelten Standardfeldern orientieren.
- > Die Evaluationsmassnahmen sind entlang des Student Lifecycle strukturiert und werden entsprechend konzipiert und umgesetzt.
- > Die Evaluationsergebnisse werden themen- und zielgruppenspezifisch transparent kommuniziert und zur kontinuierlichen Qualitätsentwicklung verwendet.

Wie die konkret eingesetzten Evaluationsmassnahmen basiert auch die Gestaltung des Prozessmanagements insgesamt auf dem Student Lifecycle, der sich auf die Kernprozesse der Ausbildung bezieht (vgl. [Abb. 3](#)) und den Studieneingang, den Studienverlauf und den Studienabschluss umfasst. Die systematische Qualitätssicherung und -entwicklung entlang dieser drei Kernprozesse erfolgt auf der Grundlage der PDCA-Logik und richtet den Fokus insbesondere auf die Zulassung zum Studium, die Studienqualität und die Beurteilung der Studierendenleistungen sowie die Vergabe von Diplomen.

So werden beispielsweise die Teilprozesse rund um den Studieneingang systematisch weiterentwickelt. Zu Beginn des Studiums finden Einführungstage (Sek II) und in den Studiengängen VS/KGU, PS und Sek I dreiwöchige Einführungsmodulare statt. Sobald die Verfahren der Zulassung, der Immatrikulation und der Einführung in das erste Studienjahr abgeschlossen sind, wird der Kernprozess «Studieneingang» evaluiert und ausgewertet. Die auf diese Weise jährlich hinzugewonnenen Erkenntnisse bilden eine wichtige Grundlage für weitere Optimierungen der Studieneingangsphase. In diesem Zusammenhang wurden unter anderem die administrativen Prozesse wiederholt vereinfacht und komprimiert.

Durch diese Qualitätssteigerung auf der formalen Ebene konnte während der Einführungsphase mehr Raum für Inhalte geschaffen werden: So erhalten die Studienanfängerinnen und Studienanfänger nun bereits in den ersten drei Semesterwochen die Gelegenheit, während sechs Tagen erste Praxisaufträge in Schulklassen der Zielstufen umzusetzen und allgemeindidaktische Erfahrungen und Impulse innerhalb ihrer Mentoratsgruppen zu verarbeiten. Wie die studentischen Evaluationen zeigen, wirken sich solche Weiterentwicklungen positiv auf die Studienmotivation und die Studienzufriedenheit aus. Zudem lässt sich dadurch die reglementarisch vorgeschriebene Berufseignungsabklärung in den Lehramtsstudiengängen bereits zu einem frühen Zeitpunkt in Gang setzen.

Abhängig vom eingesetzten Instrument zur Qualitätssicherung und unter Einbezug der Anspruchsgruppen, beispielsweise in Auswertungs- oder Validierungsgesprächen, wie auch unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Erkenntnisse, werden in den Leitungsgremien des Prorektorats und den Koordinationskonferenzen studiengangbezogene Weiterentwicklungen erarbeitet. Die in diesem Reflexionsprozess gewonnenen Erkenntnisse fliessen in die Zieldefinition und in Projektplanungen ein und bilden, beispielsweise bei der Auswahl gezielter Weiterbildungen für Praxislehrpersonen, eine wichtige Informationsgrundlage. Des Weiteren werden die Ergebnisse im Rahmen der periodischen Überprüfung und Weiterentwicklung, beispielsweise im Zusammenhang mit dem jährlichen Recall-Zyklus in «QM-Pilot», systematisch in die Prozessplanung aufgenommen.

Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»

1.1.3 Qualitätskultur

Qualitätskultur, verstanden als eine Arbeitskultur, in der ein Bewusstsein für die Sorge um Qualität ein wesentlicher Bestandteil ist, erfordert

- > Eigenverantwortung für die Qualität der eigenen Arbeit;
- > Anreizsysteme zur Entwicklung hoher Qualität in einer Organisation von Expertinnen und Experten;
- > gleichberechtigten Austausch auf allen Hierarchieebenen;
- > eine sachorientierte Feedback- und Fehlerkultur.

Ausgangspunkt für eine solcherart verstandene Qualitätskultur bilden die **Führungsgrundsätze der PHTG**.

Zur umfassenden Reflexion und Weiterentwicklung der Qualitätskultur an der PHTG leistet das Qualitätsmanagement im Rahmen seiner Aufgaben einen wertvollen Beitrag. Dies gilt bezüglich der (a) Klarheit der Ziele, (b) Verbindlichkeit von Prozessen, (c) Transparenz von Ergebnissen, als drei Grundlagen für die Entwicklung einer Qualitätskultur.

- (a) Klarheit der Ziele: Durch die Festlegung ihrer Qualitätsstrategie und die Überarbeitung ihres Qualitätskonzepts hat die PHTG die Aufgaben und Instrumente des Qualitätsmanagements klar umschrieben. Die Definitionen von Qualitätszielen der Führungsbereiche vertieft die Zielklärung des Qualitätsmanagements auf allen Ebenen der Hochschule.
- (b) Verbindlichkeit der Prozesse: Die Logik des PDCA-Zyklus als zentralen Elements des Qualitätsmanagements trägt zur Rollenklärung und Klärung der Verantwortlichkeiten bei. Dadurch schafft das Qualitätsmanagement Verbindlichkeit und Verlässlichkeit für die Prozessbeteiligten, insbesondere auch durch die Definition von Zielkriterien und -indikatoren.
- (c) Transparenz der Ergebnisse: Verfügbare Ergebnisse von Qualitätsprozessen und eine deutliche Kommunikation der angestrebten Weiterentwicklungen tragen zur Verankerung der Qualitätskultur bei.

Ziele QM	Beispiele
Klarheit	Weiterentwicklung Qualitätskonzept
Verbindlichkeit	Evaluationskonzept Lehre
Transparenz	Mitarbeitendenbefragung 2017/18

1.1.4 Analyse und Schlussfolgerung

Mit der Festlegung einer Qualitätsstrategie hat die PHTG eine Lücke zur Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagementsystems geschlossen. Indem Qualitätsleitlinien formuliert werden, fasst sie die verschiedenen Anforderungen an ihr Qualitätsmanagementsystem in übersichtlicher Form zusammen und richtet es klar an überprüfbaren Zielen aus. Die Führungsbereiche setzen sich ihrerseits Qualitätsziele und haben Instrumente definiert, mit welchen sie ihre Zielerreichung überprüfen. Die Qualitätsstrategie leistet zudem einen Beitrag zur Qualitätskultur der PHTG, indem sie Klarheit, Verbindlichkeit und Transparenz hinsichtlich des Qualitätsmanagementsystems der Hochschule schafft.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 1.1 vollständig.

Stärken

- > Qualitätsmanagementsystem mit klaren Leitlinien und definierten Umsetzungsinstrumenten
- > Hochschulübergreifend und innerhalb der Führungsbereiche verankertes Qualitätsmanagementsystem
- > Führungsbereiche orientieren sich an überprüfbaren Qualitätszielen

Schwächen

- > Noch nicht auf allen Ebenen ein geteiltes Qualitätsverständnis auf Basis der weiterentwickelten konzeptuellen Grundlagen vorhanden
- > Schwach ausgeprägte gemeinsame Qualitätskultur

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Festlegung eines Überprüfungszyklus für die Qualitätsstrategie und das Qualitätskonzept



Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»

1.2 Integration in die Hochschulstrategie

1.2 Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule ihren Leistungsauftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

Als Institution der Lehrerinnen- und Lehrerbildung in öffentlicher Trägerschaft hat die PHTG die gesetzliche Verpflichtung, in einem jährlichen Bericht über ihre Auftragserfüllung Auskunft zu geben (*Tertiärbildungsgesetz*). Die Studiengänge und Weiterbildungsangebote unterliegen den Anerkennungsreglementen der EDK und des SBFI. Für die Forschung und das Medien- und Didaktikzentrum verfügt die PHTG über interne Leistungsaufträge (Zielvereinbarungen), anhand derer die Auftragserfüllung evaluiert werden kann. Die strategische Hochschulentwicklung wird durch interne und externe Qualitätsinstrumente gesichert, die im Qualitätskonzept beschrieben sind.

1.2.1 Integration des QM-Systems

Das QM-System an der PHTG ist Bestandteil der Hochschulstrategie (Teilstrategie) und auf mehrfache Weise mit der Strategieumsetzung der Hochschule verknüpft. Die Einbettung des QM-Systems in die Gesamtstrategie der Hochschule erfolgt auf Grundlage der *Public Corporate Governance (PCG)* der PHTG, welche die Gesamtheit aller Grundsätze und Massnahmen der PHTG zusammenfasst, die «auf strategischer und operativer Ebene dazu dienen, die vom Regierungsrat des Kantons Thurgau in der *Eigentümerstrategie* für die PHTG festgelegten Ziele unter Respektierung der Hochschulautonomie zu erfüllen und jederzeit auf relevante Veränderungen situationsgerecht reagieren zu können».

Entsprechend ist das QM-System auf dreifache Weise in die Hochschulstrategie der PHTG integriert:

- > QM-Instrumente, die Strategie sowie der Leistungsauftrag sind im PDCA-Zyklus miteinander verknüpft (vgl. Abb. 5).
- > Die Strategie 2019–2024 legt konkrete Ziele für das Qualitätsmanagement fest (Teilziele 5.4 bis 5.7 der *PHTG Strategie*).
- > Das QM-System stellt Instrumente zur Verfügung und definiert Prozesse, mit deren Hilfe die PHTG ihre Auftragserfüllung und Strategieumsetzung überprüft.

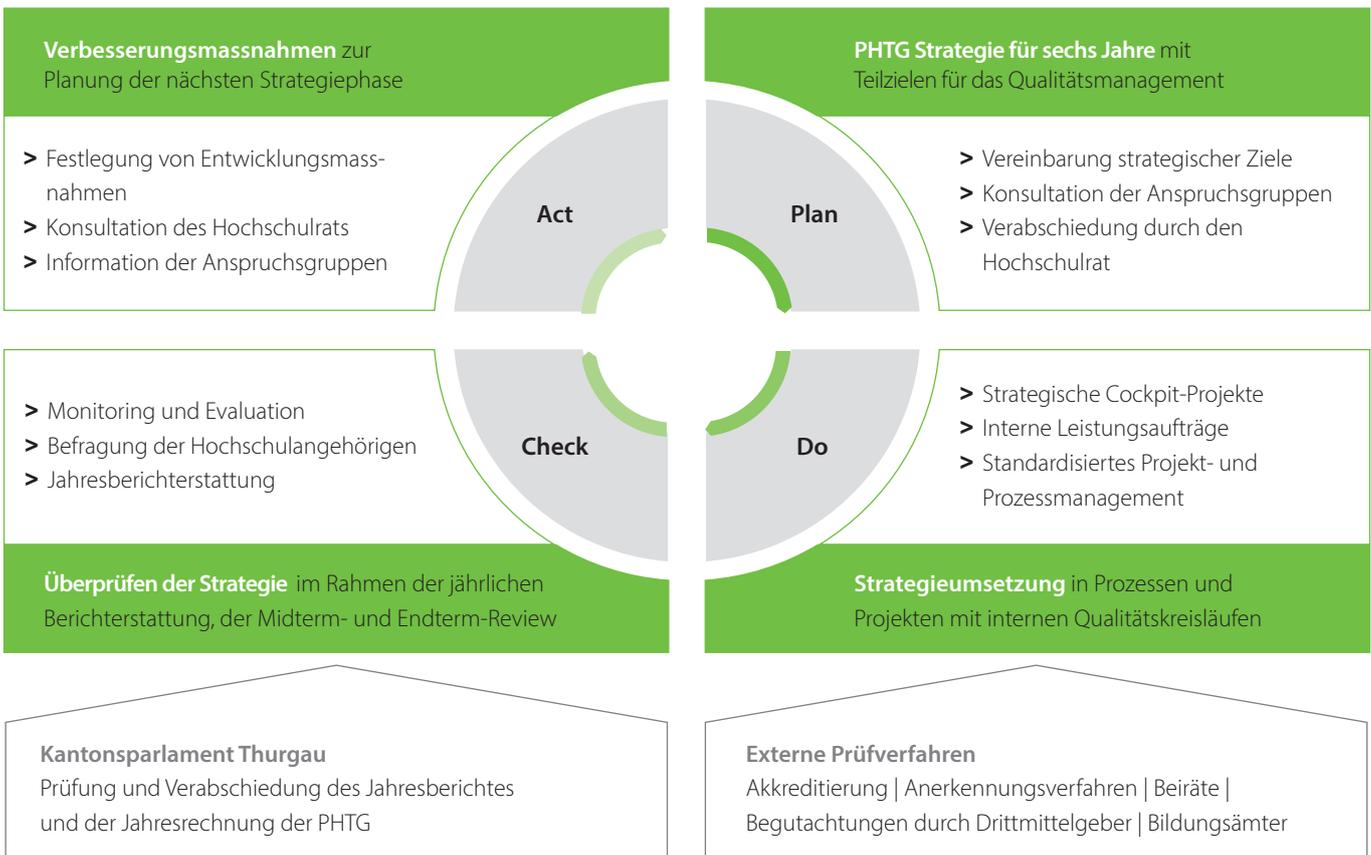


Abb. 5: Einbettung des Qualitätsmanagements in die Gesamtstrategie der PHTG

1.2.2 Überprüfung der Auftragserfüllung

Die PHTG überprüft die Erfüllung ihres Leistungsauftrags und die Umsetzung ihrer Strategie durch Monitorings, Evaluationen, Selbstevaluationen und Prozessdokumentation. Diese umfassen die folgenden Verfahren und Prozesse:

- > Jahresberichte zuhanden der Trägerschaft (vgl. Standard 2.2)
- > Befragungen der Hochschulangehörigen (vgl. Standard 2.3)
- > Interne Leistungsaufträge und Leistungsvereinbarungen (vgl. Standard 3.1)
- > Evaluationen der Angebote und Leistungen (vgl. Standard 3.2)
- > Dokumentation der Gremienarbeit
- > Dokumentenmanagement
- > Standardisiertes Prozessmanagement (Projektaufträge HSL, Cockpit-Reporting, QM-Pilot)

Die internen QM-Instrumente werden ergänzt durch :

- > Externe Evaluationen und Anerkennungsverfahren (vgl. Standard 3.1)
- > Peer Reviews im Bereich Forschung (vgl. Standard 3.2)
- > Beiräte der Prorektorate PFW und PWD (vgl. Standard 3.2)
- > Austausch mit externen Anspruchsgruppen (vgl. Standard 2.3)

1.2.3 Analyse und Schlussfolgerung

Das QM-System stellt eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, mit denen die PHTG überprüfen kann, wie sie ihren Leistungsauftrag erfüllt und wie sie ihre strategischen Ziele erreicht. Die Integration des QM-Systems auf der strategischen Ebene ist gesichert.

Im Zuge der Weiterentwicklung ihres Q-Konzepts hat die PHTG ihre Qualitätsziele, Qualitätsprozesse und Qualitätsinstrumente auch auf Ebene der Führungsbereiche umfassend geklärt. Somit ist die Kaskadierung der strategischen Hochschulentwicklung auf der Ebene des QM-Systems gewährleistet.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 1.2 vollständig.

Stärken

- > Wirksame Verzahnung von QM-System und Strategieprozess
- > Strukturiertes Monitoring der Auftragserfüllung und Strategieumsetzung
- > Umfassende Jahresberichterstattung

Schwächen

- > Fehlende Vollständigkeit der Prozessabbildungen in QM-Pilot
- > Einzelne Befragungsinstrumente (als Grundlagen für Evaluationen) wenig aufeinander abgestimmt

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Vervollständigung der Prozessabbildungen in QM-Pilot
- > Aktualisierung der PCG-Richtlinie in Bezug auf das weiterentwickelte Qualitätskonzept

Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»

1.3 Einbezug der repräsentativen Gruppen

1.3 Für die Entwicklung des Qualitätssicherungssystems und dessen Umsetzung werden auf allen Ebenen alle repräsentativen Gruppen der Hochschule einbezogen, insbesondere die Studierenden, der Mittelbau, der Lehrkörper und das Verwaltungspersonal. Die Aufgaben im Bereich der Qualitätssicherung sind transparent und klar zugewiesen.

1.3.1 Einbezug der repräsentativen Gruppen

Der Einbezug der repräsentativen Gruppen der Hochschule in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements ist durch das [Geschäftsreglement](#) der PHTG geregelt:

- > Die Hochschulleitung informiert die Mitarbeitenden angemessen über wichtige Belange der Hochschule und gewährleistet einen regelmässigen Austausch (§ 4).
- > Die Mitwirkungsorganisation, welche die Gesamtheit der Mitarbeitenden vertritt, hat das Recht, Anliegen zu grundlegenden Fragen, die den Gesamtbetrieb oder die Interessen aller Mitarbeitenden betreffen, an die Hochschulleitung zu richten (§ 8).
- > Der Konvent kann sich zu grundlegenden Fragen des Hochschulbetriebs im Namen des akademischen Personals vernehmen lassen und in diesen Belangen Anträge an die Hochschulleitung stellen (§ 9).
- > Die Studierenden haben Anspruch auf regelmässigen Informationsaustausch mit der Hochschulleitung und können sich zu grundlegenden Fragen des Lehr- und Studienbetriebes vernehmen lassen sowie in diesen Belangen Anträge an die Hochschulleitung stellen (§ 11).

Ein weiteres Gremium zum Einbezug der Mitarbeitenden ist das Leitungsplenum, dem alle Mitarbeitenden der PHTG mit Leitungsfunktionen angehören und das als Beratungsgremium der Hochschulleitung in Fragen der strategischen Ausrichtung und der übergreifenden Qualitätsentwicklung fungiert.

Der Einbezug der repräsentativen Gruppen in das Qualitätsmanagement ist im [Qualitätskonzept](#) definiert und im Standard 2.3 ausführlich beschrieben.

1.3.2 Zuweisung der Aufgaben

Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagementsystem sind auf Grundlage des [Geschäftsreglements](#) der PHTG folgendermassen geregelt:

- > Die Rektorin verantwortet die übergeordnete Qualitätsentwicklung sowie das Reporting an den Hochschulrat und das Thurgauer Kantonsparlament.
- > Die Hochschulleitung legt die übergreifenden Grundlagen des QM-Systems fest und sorgt für die Koordination zwischen den Führungsbereichen.
- > Die Mitglieder der Hochschulleitung verantworten das Qualitätsmanagement der Angebote und Leistungen in ihren jeweiligen Führungsbereichen. Über die leistungsauftragsrelevanten Angebote und Leistungen ihrer Führungsbereiche erstatten sie der Hochschulleitung und dem Hochschulrat regelmässig Bericht.
- > Die Angebotsverantwortlichen (Studiengangleitungen, Bereichsleitungen, Abteilungsleitungen) sind für das QM der jeweiligen Angebote und Leistungen und das Reporting an die zuständigen Mitglieder der Hochschulleitung verantwortlich. Die Hochschulleitungsmitglieder legen den Rhythmus und die Inhalte des Reportings fest.
- > Die Dozierenden verantworten die Qualität ihrer Arbeit in Lehre, Forschung und Dienstleistungen ([Personalreglement](#) § 5) und alle weiteren Mitarbeitenden die Qualität ihrer in den Stellenbeschreibungen oder Pflichtenheften zugewiesenen Aufgaben ([RSV](#) § 62).
- > Der Leiter Qualitätsentwicklung berät die Mitglieder der Hochschulleitung und die Angebotsverantwortlichen in Qualitätsfragen, erarbeitet gemeinsam mit ihnen die konzeptuellen Grundlagen und sorgt für die Weiterentwicklung des QM-Systems.
- > Die Evaluationsstelle sorgt für die Umsetzung und Weiterentwicklung des Evaluationskonzepts in Ausbildung und Weiterbildung, die Durchführung und Auswertung von Studierendenbefragungen sowie die Auswertung PHTG-spezifischer externer Daten aus dem nationalen Bildungsmonitoring.
- > Die Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung fungiert als Bindeglied zwischen den Mitarbeitenden und der Hochschulleitung. Ihre Aufgaben sind in einem Mandat definiert. Die Arbeitsgruppe Qualitätsentwicklung setzt sich aus Vertretungen aller Führungsbereiche zusammen und repräsentiert alle Personalgruppen.

1.3.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die Zuständigkeiten für das Qualitätsmanagement sind auf der Ebene der Hochschulgovernance geklärt, verankert und werden gelebt. Für die effiziente und effektive Zusammenarbeit der einzelnen Führungsbereiche sorgt die Hochschulleitung. Sie wird durch den Rektoratsbereich Qualitätsentwicklung beraten und unterstützt. Die konzeptionellen Grundlagen für den Einbezug der repräsentativen Gruppen der Hochschule sind vorhanden, jedoch noch nicht durchgehend umgesetzt. Ein wichtiger Schritt, um dieses Ziel zu erreichen, ist mit der Mandatierung und Wahl einer Mitwirkungsorganisation durch die Mitarbeitenden gemacht worden.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 1.3 grösstenteils.

Stärken

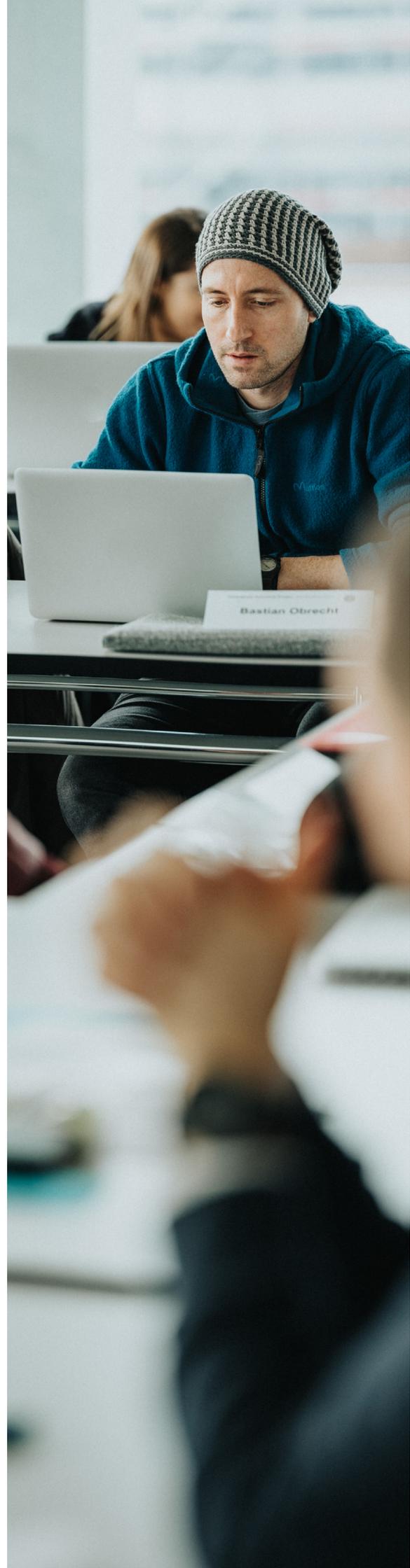
- > Gremienstruktur, die den Einbezug der repräsentativen Gruppen sichert
- > Klare Regelung der Rollen der einzelnen Hochschulgruppen
- > Verankerte QM-Zuständigkeiten in den operativen Leitungsstrukturen

Schwächen

- > Einbezug der Hochschulgremien wenig systematisch

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Klärung der Rolle der neuen Mitwirkungsorganisation und des Konvents im Qualitätsmanagementsystem
- > Entwicklung der Qualitätskultur bestärken (Best-Practice-Beispiele in den Gremien)



Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»

1.4 Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems

1.4 Die Hochschule überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

Die PHTG hat die Vorbereitung auf das Verfahren der Institutionellen Akkreditierung dazu genutzt, die Zweckmässigkeit ihres Qualitätsmanagements zu prüfen und Schritte zu seiner Weiterentwicklung in die Wege geleitet.

1.4.1 Interne Kriterien

Um die Zweckmässigkeit ihres QM-Systems zu überprüfen, richtet sich die PHTG an den Qualitätsstandards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft aus (*SEVAL-Standards*). Diese legen vier Hauptmerkmale fest, anhand derer die Qualität des Qualitätsmanagements zu bestimmen ist:

- > Nützlichkeit: Das Qualitätsmanagementsystem erfüllt seine Aufgabe, die Qualität der Angebote und Leistungen der PHTG zu sichern und strategisch weiterzuentwickeln. Es ist an den Informationsbedürfnissen und Mitspracherechten der Anspruchsgruppen orientiert.
- > Durchführbarkeit: Das Qualitätsmanagementsystem ist auf die vorgefundenen Gegebenheiten abgestimmt. Es ist durchdacht und kostenbewusst umgesetzt. Dabei wird auf eine möglichst hohe Akzeptanz der Anspruchsgruppen geachtet.
- > Korrektheit: Das Qualitätsmanagementsystem ist rechtlich und unvoreingenommen. Korrektheit verlangt, dass Rechte von Betroffenen geschützt werden. Zudem verlangt Korrektheit eine unvoreingenommene Haltung und die Beachtung der berechtigten Interessen der Beteiligten.
- > Genauigkeit: Das Qualitätsmanagementsystem erzeugt und vermittelt angemessene, gültige und verwendbare Informationen. Die abgegebenen Urteile müssen in einem nachvollziehbaren Zusammenhang zu den erhobenen Informationen stehen.

1.4.2 Anpassungen des QM-Systems

Seit ihrer Gründung verfügt die PHTG über ein Qualitätsmanagement. 2003 fand ein erster interner Workshop zur Einführung eines Qualitätsmanagements nach EFQM statt. Der Hochschulrat der PHTG verabschiedete im Mai 2009 ein Qualitätskonzept, das auf EFQM basierte. Im Dezember 2009 fand ein Selbstbewertungsworkshop mit den leitenden Mitarbeitenden statt, aus dem eine Reihe von Massnahmen hervorgingen.

Im Frühjahr 2012 befasste sich die Hochschulleitung eingehend mit dem Stand des Qualitätssicherungssystems. Ein «gelebtes Qualitätsmanagement nach EFQM» gehörte seit Beginn der Strategiephase 2013–2018 zu den Zielen der Hochschule. Im Jahr 2015 führte die PHTG eine extern begleitete Selbstevaluation nach EFQM durch.

In der Mitarbeitendenbefragung 2017 befanden 64 Prozent der Mitarbeitenden, dass die Hochschulleitung «durch ihre Handlungen zeigt, dass die Qualität eine hohe Priorität hat». Die Schwankungen in den Führungsbereichen waren dabei beachtlich. Aufgrund der Ergebnisse und der daraus abgeleiteten Massnahmen der EFQM-Selbstevaluation 2015 und der Mitarbeitendenbefragung 2017 begann eine Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems.

Im Zuge der Erarbeitung der PHTG Strategie 2019–2024 entschied der Hochschulrat, vom EFQM als alleinigem Qualitätsmodell Abschied zu nehmen. Die Entwicklungen seit 2015 führten zur systematischen Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems. Die PHTG unternahm dazu eine Reihe von Schritten und Neuerungen auf drei Ebenen:

- > Strukturqualität: Die Strukturen des Qualitätsmanagementsystems wurden geprüft und weiterentwickelt.
- > Prozessqualität: Weiterentwicklungen im Prozessmanagement erfolgten in den verschiedenen Tätigkeitsbereichen der PHTG.
- > Ergebnisqualität: Nachhaltige Wirkungen des Qualitätsmanagements sind für alle Führungsbereiche der PHTG dokumentiert.

Merkmal	Beispiele
Strukturqualität	<ul style="list-style-type: none"> > Schaffung des Bereichs Qualitätsentwicklung im Rektorat mit Evaluationsstelle > Geregelter Wahlprozess für Berufungskommissionen > Gründung und Wahl einer Mitwirkungsorganisation
Prozessqualität	<ul style="list-style-type: none"> > Einführung der Tools QM-Pilot und EvaSys > Anpassung des Geschäftsreglements > Weiterentwicklung des Qualitätskonzepts > Implementierung Evaluationskonzept Lehre
Ergebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> > Ausgebaute Mitwirkungsmöglichkeiten > Zufriedenheitsbefragungen der Studierenden und Mitarbeitenden > Klärung von Stellenbeschreibungen und Aufgabenprofilen > Projekt Leistungsnachweise in der Ausbildung > Entwicklung Nachhaltigkeitsmonitoringkonzept

1.4.3 Analyse und Schlussfolgerung

Als Ergebnis der Weiterentwicklungen seit 2015 verfügt die PHTG über ein Qualitätsmanagementsystem, das (a) bereichsübergreifend aufgestellt ist, (b) den Bedürfnissen der Angebotserbringung und -entwicklung Rechnung trägt und (c) auf klaren und begründeten Qualitätszielen beruht. Dabei sieht die PHTG die Weiterentwicklung ihres Qualitätsmanagements als Teil eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses an. Das Akkreditierungsverfahren konnte und sollte dazu genutzt werden, dem Qualitätsmanagementsystem im Ganzen und seinen Teilen wesentliche Entwicklungsimpulse zu verleihen.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 1.4 vollständig.

Stärken

- > Geklärte Gesamtsystematik der Qualitätsziele und -instrumente
- > Gelebte Qualitätskultur im Qualitätskonzept aufgenommen

Schwächen

- > Bisher fehlende externe Evaluation des übergreifenden QM-Systems

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Evaluation und Überprüfung des Qualitätskonzepts am Ende der laufenden Strategiephase

Standard 2 «Governance»

2.1 Strategie

2.1 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

Um ihren Auftrag zu erfüllen und ihre strategischen Ziele zu erreichen, verfügt die PHTG über die nötigen reglementarischen Grundlagen, eine differenzierte Organisationsstruktur, klare strategische Ziele und ein etabliertes Qualitätsmanagement auf strategischer Ebene.

2.1.1 Organisationsstruktur

Auftrag und Organisationsstruktur der PHTG sind durch das [Tertiärbildungsgesetz](#) des Kantons Thurgau definiert. Auf Grundlage des Tertiärbildungsgesetzes legt die PHTG ihre innere Gliederung und Organisationsstrukturen selbst fest. Die Zusammenarbeit der einzelnen Struktureinheiten und die Mitwirkungsgremien sind im [Geschäftsreglement](#) der PHTG sowie in untergeordneten Geschäftsordnungen und Funktionsdiagrammen festgehalten, die regelmässig überprüft und weiterentwickelt werden.

Die angebots- und zielgruppenorientierte Organisationsstruktur der PHTG spiegelt mit der Unterteilung in Führungsbereiche mit den Arbeitsschwerpunkten (a) Ausbildung, (b) Weiterbildung und Dienstleistungen, (c) Forschung und Wissensmanagement, (d) Entwicklung des akademischen Personals sowie (e) hochschulübergreifende Aufgaben und (f) Verwaltungsaufgaben den Auftrag, die strategischen Ziele und die Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen wider (vgl. [Abb. 2 Organigramm](#)).

Die innere Gliederung der Führungsbereiche setzt die angebots- und zielgruppenorientierte Organisationsstruktur in die einzelnen Einheiten fort (Studiengänge, Weiterbildungsangebote, Forschungsbereiche, interne und externe Dienstleistungen) und unterstützt so die Auftragserfüllung. Auf dieser Ebene setzt auch das [Qualitätsmanagement](#) an, das die Evaluation und Weiterentwicklung der Angebote und Leistungen der PHTG anhand von vereinbarten Qualitätszielen in den Fokus rückt.

Einen weiteren grundlegenden Beitrag zur Auftragserfüllung und Strategieumsetzung leisten die angebotsübergreifenden Fachbereiche. Diese Organisationsstruktur hat die PHTG in einem mehrjährigen Entwicklungsprozess konzipiert, seit 2018 erprobt und im Jahr 2020 in ihrem Geschäftsreglement verankert. Die Gremien und Entscheidungsprozesse sind entsprechend weiterentwickelt worden:

- > Die Angebotserbringung in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen wird durch die Matrixstruktur gestützt, in der die Abteilungsleitungen, Fachbereichsbereichsleitungen und Studiengangsleitungen sowie die Bereichsleitungen der Weiterbildung zusammenarbeiten.
- > Die Arbeit der Fachbereiche stärkt die Verbindung von Lehre, Forschung und Berufsfeldbezug.
- > Der Studierendenrat, der Konvent und die Mitwirkungsorganisation gewährleisten die interne Diskussion und sorgen für effektive Feedbackprozesse zwischen den Mitarbeitenden, den Studierenden und der Leitungsebene der PHTG.

Zudem hat die PHTG zur Umsetzung ihrer strategischen Schwerpunkte gemeinsam mit ihren Partnerhochschulen je spezifische Organisationsstrukturen geschaffen. Dazu zählen das [Binationale Zentrum Frühe Kindheit](#), die [Binational School of Education](#) an der Universität Konstanz und das [Netzwerk Schulführung](#). Das Qualitätsmanagement dieser Einheiten wird durch eigene Leistungsaufträge, Satzungen oder Geschäftsordnungen sowie geregelte und transparente Qualitätskreisläufe gewährleistet (vgl. Standard 3.1).

2.1.2 Ernennung von Mitgliedern des Hochschulrats und der Hochschulleitung

Als Eigentümerin der PHTG ernennt die Thurgauer Regierung die Mitglieder des Hochschulrats und dessen Präsidenten (§ 12 [Tertiärbildungsgesetz](#)). Der Hochschulrat verfügt derzeit über neun Mitglieder. Die Anforderungsprofile für die Mitglieder des Hochschulrats sind im Anhang der kantonalen [Eigentümerstrategie](#) definiert. Mit Antragsrecht und beratender Stimme nehmen die Rektorin der PHTG sowie der Amtschef des Amtes für Mittel- und Hochschulen des Kantons Thurgau an den Sitzungen des [Hochschulrats](#) teil.

Der Hochschulrat wählt die Mitglieder der Hochschulleitung (§ 13 [Tertiärbildungsgesetz](#)) in einem mehrstufigen Verfahren: Eine vom Präsidenten des Hochschulrats eingesetzte Findungskommission sichtet die Bewerbungen und führt Vorgespräche mit den Kandidatinnen und Kandidaten. Im Rahmen einer Wahlsitzung, an der die Mitglieder des Hochschulrats, der Hochschulleitung sowie Vertretungen der Studierenden und Dozierenden teilnehmen, präsentieren sich die eingeladenen Bewerberinnen und Bewerber. Die Wahl des neuen Mitglieds der Hochschulleitung erfolgt durch die stimmberechtigten Mitglieder des Hochschulrats.

2.1.3 Strategieumsetzung und Auftragserfüllung

Die langfristigen strategischen Ziele der PHTG sind in der kantonalen **Eigentümerstrategie** und im **Leitbild** der PHTG definiert. Diese Ziele werden (a) im Leistungsauftrag des Regierungsrats an die PHTG und (b) in der PHTG Strategie konkretisiert (vgl. **Abb. 1**):

- > Zur Umsetzung der Eigentümerstrategie erteilt der Regierungsrat der PHTG einen **Leistungsauftrag**, der eine Laufzeit von drei Jahren hat. Für die Erfüllung des Leistungsauftrags ist die Hochschulleitung zuständig. Der Hochschulrat überwacht die Erfüllung des Leistungsauftrags. Die PHTG erstellt ihre Jahresberichterstattung über ihre Auftragserfüllung zuhanden des Regierungsrats und des Kantonsparlaments (§§ 10–11, 13, 15 Tertiärbildungsgesetz).
- > Auf der Grundlage der Eigentümerstrategie und ihres Leitbilds definiert die PHTG ihre Strategie. Zur Entwicklung der aktuellen **Strategie** wurde zusammen mit den Mitarbeitenden ein Zukunftsprojekt durchgeführt. Die Strategie gilt jeweils für einen Zeitraum von sechs Jahren. Nach drei und nach sechs Jahren überprüfen die Hochschulleitung und der Hochschulrat unter Beteiligung der Bildungsverbände und weiterer Anspruchsgruppen die Erreichung der Strategieziele anhand von definierten Prozessen. Grundlage für die Beurteilung der Zielerreichung ist das jährliche Reporting zum Stand der strategischen Projekte (Prozess **Zyklus Projektportfolio**).
- > Die Überprüfung der Erreichung der Strategieziele und die Erneuerung des Leistungsauftrags nach drei Jahren sind auf der Ebene Hochschulleitung und Hochschulrat eng miteinander verkoppelt: Die Ergebnisse der Strategieevaluation fließen in den zu erneuernden kantonalen Leistungsauftrag ein (Prozess **Zyklus Leistungsauftrag**).

Die Kopplung zwischen Leistungsauftrag und Strategie gewährleistet eine kontinuierliche Weiterentwicklung der PHTG durch übergreifende Planungs- und Evaluationsprozesse, die zeitlich getaktet und inhaltlich abgestimmt sind und eine langfristige Hochschulentwicklung ermöglichen.

Ein Beispiel dafür ist die aktuelle Weiterentwicklung des Leistungsauftrags aufgrund des strategischen Schwerpunkts der PHTG zur «Gestaltung der digitalen Transformation», bei dem der bisherige Auftrag zur Erbringung von Mediendienstleistungen auf der Basis der PHTG-Digitalisierungsstrategie angepasst wird.

Die Weiterentwicklung von Leistungsauftrag und Strategie erfolgt transparent, bezieht die Anspruchsgruppen ein und erfolgt zyklisch und kennzahlenbasiert (vgl. Standard 2.2). Mit dem neu eingeführ-

ten **Risikomanagement** sorgt die PHTG dafür, dass Risiken, denen die Hochschule bei ihrer Auftragserfüllung und Strategieumsetzung ausgesetzt ist, erkannt, analysiert und bewertet und schlussendlich durch passende Massnahmen bewältigbar werden.

2.1.4 Analyse und Schlussfolgerung

Das Zusammenwirken zwischen Trägerkanton und Leitungsebene der PHTG ist im Hinblick auf die Auftragserfüllung und die Strategieumsetzung gut strukturiert: Die grundlegenden Prozesse sind auf Ebene des Hochschulrats und der Hochschulleitung etabliert und wurden bereits mehrfach nach der Logik des PDCA-Zyklus durchlaufen. Die Organisationsstruktur der PHTG entspricht der Angebotsorientierung der Hochschule. Die Qualitätssicherungs- und -entwicklungsprozesse zur Überprüfung der Auftragserfüllung und Strategieumsetzung sind aufeinander abgestimmt, zyklisch angelegt und ermöglichen eine regelmässige Evaluation und Validierung der Gesamtqualität der Hochschule. Für die Überprüfung der Auftragserfüllung und der strategischen Ziele haben die PHTG und ihre Trägerschaft Qualitätsinstrumente entwickelt, welche die strategische Weiterentwicklung der Hochschule unterstützen.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 2.1 vollständig.

Stärken

- > Klarer Auftrag mit hoher Autonomie der Hochschule und zweckmässigen Aufsichtsmechanismen
- > Definierte Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozesse
- > Etablierter und bereits mehrfach durchlaufener Strategieprozess

Schwächen

- > Einzelne Gremien und Entscheidungsprozesse noch nicht auf die neue, übergreifende Organisationsstruktur (Matrixorganisation) ausgerichtet

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Verankerung der neuen Mitwirkungsorganisation, Weiterentwicklung der Geschäftsordnung des Konvents und Aktualisierung des Funktionendiagramms der Hochschulleitung
- > Umsetzung des neuen Risikomanagements

Standard 2 «Governance»

2.2 Informationssystem

2.2 Das Qualitätssicherungssystem trägt systematisch zur Bereitstellung von relevanten und aktuellen quantitativen und qualitativen Informationen bei, auf die sich die Hochschule stützt, um laufende und strategische Entscheidungen zu treffen.

Die PHTG erhebt, analysiert und nutzt interne und externe Daten als Grundlage für die Steuerung ihrer Aktivitäten und zur kennzahlenbasierten Überprüfung ihres Leistungsauftrags und ihrer Strategieumsetzung. Im Hinblick auf die Auseinandersetzung der Leitungsgremien lassen sich folgende Elemente der Erhebung, Analyse und Nutzung von Daten und Informationen unterscheiden:

- > Daten und Informationen zuhanden der Leitungsgremien zur Auftrags- und Strategiegestaltung der Hochschule
- > Daten und Informationen in den Kernbereichen und Supportbereichen, um evidenzbasiert zum operativen Tagesgeschäft und zu strategischen Fragen Entscheide zu treffen (Leistungsfähigkeit des einzelnen Führungsbereichs und Qualität der Angebote).

2.2.1 Leitungsgremien

Die strategischen und operativen Entscheide des Hochschulrats, der Hochschulleitung und der Mitglieder der Hochschulleitung in ihrer Verantwortung für die Führungsbereiche werden auf der Basis von qualitativen und quantitativen Informationen zur Auftrags-erfüllung und zur Strategieumsetzung getroffen. Dazu erheben die einzelnen Führungsbereichen Daten, welche den Leitungsgremien und Leitungspersonen in unterschiedlichen Frequenzen und Formen zur Verfügung gestellt werden.

Für das Reporting an die Hochschulleitung und den Hochschulrat gibt es einen **Reportingplan**, der festlegt, welche Daten und Informationen zu welchen Zeitpunkten zur Verfügung stehen. Diese Daten sind abgestimmt auf die Arbeitsplanung der Gremien, sodass für die Diskussion und Entscheidungsfindung die notwendigen Informationen bereitstehen. Reportings betreffen unter anderem folgende Daten und Informationen:

- > Reportings zur Ergebnisqualität aus den Kernbereichen: Die Daten zur Erfüllung des Leistungsauftrags werden im Jahresbericht der PHTG dargestellt (vgl. unten). Zudem berichten die einzelnen Führungsbereiche regelmässig gegenüber dem Hochschulrat über ihre strategischen Schwerpunkte und Entwicklungen.
- > Reporting strategische Projekte: Die Strategieumsetzung wird in einem jährlichen Monitoring dokumentiert. Im **Prozess Cockpit-**

Reporting nehmen die verantwortlichen Projektleiter und Projektleiterinnen einen Ist-Soll-Abgleich zum Stand ihrer Projekte in Bezug auf Termine, Kosten und Ergebnisse vor (Prozess Cockpit Projekt Reporting). Das Reporting dient als Datengrundlage für die übergeordneten strategischen Prozesse und Entscheidungen der PHTG (Budgetplanung, Entwicklungsbudget, Risikomanagement und Strategiereview) (Prozess **Zyklus Projektportfolio**).

- > **Personalreporting:** Das Reporting mit den relevanten Steuerungszahlen zu den akademischen und nicht akademischen Mitarbeitenden der Hochschule wird durch die Verwaltungsdirektion mit Stichtag 31. Dezember erstellt. Ergänzend stellen die externen Anbieter von Beratungs- und Coachingangeboten für die Mitarbeitenden der PHTG («Movis» und «Passagen») der Hochschulleitung jährliche Berichte über ihre Beratungstätigkeiten zur Verfügung (vgl. Standard 2.4).
- > **Finanzreporting:** Das Finanzreporting wird für die unterschiedlichen Adressaten in unterschiedlichen Detaillierungsgraden erstellt. Die Hochschulleitung erhält ein quartalsweises Reporting, der Hochschulrat erhält ein halbjährliches Reporting und das Kantonsparlament erhält einen jährlichen Finanzreport. Das Reporting zuhanden der Hochschulleitung und des Hochschulrats enthält zweimal jährlich auch einen ausführlichen Kommentar zu den Zahlen, in dem alle relevanten Abweichungen von der Planung erklärt werden. Bei Bedarf können die betroffenen Verantwortlichen somit Steuerungsentscheide treffen.
- > **Finanzkontrolle:** Das Finanzreporting wird jährlich einmal ergänzt durch den Revisionsbericht der Finanzkontrolle des Kantons Thurgau, aus deren Beurteilungen ebenfalls Massnahmen abgeleitet werden.
- > **Reporting zu den Studierenden:** Über die Studierenden der PHTG werden für die Leitungsgremien jährlich zeitnah zum jeweiligen Stichtag Berichte zu den Anmeldezahlen (inkl. Profil und Herkunft der Studierenden) zusammengestellt. Zudem werden Berichte zu den Diplomierungen, zur Stellensituation sowie zum Verbleib und zur Zufriedenheit im Lehrberuf sowie Ergebnisse zu ausgewählten Qualitätskriterien der Studiengänge aufbereitet.

Ergänzend zu den genannten Reportings führt die PHTG in Zusammenarbeit mit externen Anbietern Mitarbeitendenbefragungen durch. Mitarbeitendenbefragungen fanden 2010 und 2017/2018 statt. Die Ergebnisse der letzten Befragung wurden durch die Mitarbeitenden in Workshops validiert und für alle Führungsbereiche Massnahmen abgeleitet. Mitarbeitendenbefragungen sollen in Zukunft alle vier bis fünf Jahre stattfinden. In den Zwischenjahren wird es ab 2021 jährlich eine interne Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden geben.

Wie alle Hochschulen in der Schweiz erhebt die PHTG Daten betreffend Studierende, Abschlüsse, Hochschulpersonal und Kostenrechnung für das Schweizerische Hochschulinformationssystem (SHIS) des Bundesamtes für Statistik (BFS).

Dazu zählen die

- > BFS-Studierendenstatistik (Anzahl Studierende pro Studiengang);
- > BFS-ASBOS-Statistik (evaluierte ECTS-Credits pro Person und Semester);
- > BFS-Abschlussstatistik (Diplomierungen pro Kalenderjahr);
- > BFS-Kostenrechnung (SHIS-FIN);
- > Personal und Personaleinsatz (SHIS-PERS).

Auch diese Informationen werden als Orientierung für die Entscheide der Leitungsgremien aufbereitet und berücksichtigt. Wichtige Kennzahlen für die Steuerung der PHTG sind, beispielsweise, die Studierendenzahlen und Studierendenintensitäten, die Kosten pro Studierende oder der Forschungsanteil. Diese Daten lassen auch Vergleiche zu anderen pädagogischen Hochschulen in der Schweiz zu.

Auf der Basis der genannten Reportings und Daten werden die für die Rechenschaftslegung notwendigen Informationen an die Trägerschaft und Aufsichtsbehörden erarbeitet. Die PHTG erstellt zuhanden der Trägerschaft einen Jahresbericht mit einem inhaltlichen Teil zur Strategieumsetzung und einem Zahlenteil ([Jahresbericht 2019](#)). Der Bericht ist vom Kantonsparlament zu genehmigen (§ 10 [Tertiärbildungsgesetz](#)). Für die Detailprüfung ist die parlamentarische Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission zuständig, welche die Verantwortlichen der PHTG ausführlich zum Jahresbericht befragt und einen eigenen Bericht verfasst ([Bericht der Kommission](#) vom 18.5.2020). Das Parlament debattiert und verabschiedet den Jahresbericht und die Erfolgsrechnung ([Sitzungsprotokoll](#) des Grossen Rats vom 17.6.2020). Der ausführliche Zahlenteil der Jahresberichte bietet für alle Hochschulangehörigen eine kompakt aufbereitete Zusammenstellung über die Entwicklung der PHTG.

2.2.2 Kernbereiche

Neben den Daten aus dem Hochschulinformationssystem verfügt die PHTG über ein internes Befragungssystem, das Daten über die Einschätzungen der Angebote und Leistungen durch die Studierenden sowie Weiterbildungsteilnehmenden zur Verfügung stellt. Dazu werden Studierende sowie die Absolventinnen und Absolventen zu verschiedenen Zeitpunkten im und nach dem Studium befragt (vgl. Standard 3.2). Die gewonnenen Daten werden in den

Führungsbereichen in Bezug auf die Angebotsgestaltung ausgewertet und bilden eine Grundlage für die Weiterentwicklung der Angebote, insbesondere in Bezug auf die Studiengänge in der Aus- und Weiterbildung und die Berufseinführung.

Ein wichtiges Element im Befragungssystem der PHTG stellen die Daten aus den [Absolventenstudien](#) Hochschulen des Bundesamts für Statistik dar. Seit 2017 wird der Datensatz des BFS systematisch durch die PHTG ausgewertet. Zudem wurden im Jahr 2017 alle Absolventinnen und Absolventen der PHTG des Abschlussjahrgangs 2007 zu ihrem Berufsverlauf während der zehn Jahre nach Abschluss des Studiums befragt.

Die Forschung erhebt regelmässig Daten zu folgenden Kennzahlen: (a) bewilligte, laufende und im Berichtsjahr abgeschlossene Projekte, (b) Projektpartner national und international, (c) eingeworbene Drittmittel, (d) Vorträge und Publikationen sowie (e) geförderte Nachwuchsmitarbeitende. Diese Informationen werden für den Austausch mit dem Forschungsbeirat sowie im Rahmen der Selbstevaluation des Leistungsauftrags genutzt (vgl. Standard 3.2).

2.2.3 Verwaltung und Rektoratsstab

In der Verwaltung und im Rektoratsstab werden Kennzahlen zu verschiedenen Tätigkeitsgebieten erhoben, die für die Steuerung der Hochschule oder die Rechenschaftslegung von Bedeutung sind. Zudem führt die PHTG anlassbezogene Online-Kurzbefragungen der Mitarbeitenden zu aktuellen Themen und Entwicklungsvorhaben durch.

Im Rektoratsstab werden Daten zu den Kommunikationskanälen (Klickraten, Verweildauer oder Kurzbefragungen bei den Dialoggruppen), zur Mobilität (Incomings/Outgoings), zu den Kooperationen, zur Gleichstellung und nachhaltigen Entwicklung erhoben und für die Weiterentwicklung dieser Bereiche genutzt (vgl. Standards 2.4 und 2.5).

In der Verwaltung findet neben der Bereitstellung der Daten und Informationen zu den Finanzen und zum Personal auch das Monitoring der Infrastrukturen der PHTG statt. Zudem verfügt die Verwaltung über ein Internes Kontrollsystem (IKS), das im Jahr 2019 eingeführt und 2020 erstmals durchlaufen wurde.

Standard 2 «Governance»

2.2.4 Analyse und Schlussfolgerung

Für alle Tätigkeitsfelder erhebt die PHTG systematisch qualitative und quantitative Daten. Die relevanten Daten kommunizieren die Führungsbereiche an die Hochschulleitung und den Hochschulrat und die Hochschule im Rahmen ihrer Jahresberichterstattung an die Trägerschaft und die Öffentlichkeit. Aus den Daten und Informationen zur Erfüllung des Leistungsauftrags und zur Umsetzung der Strategie werden in den Leitungsgremien Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. Die Datenerhebung erfolgt methodisch und mit technisch differenzierten Mitteln. Im Hinblick auf die Auseinandersetzung mit den gewonnenen Daten und deren Nutzung in den Entscheidungsprozessen gibt es Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Insbesondere die Datenaufbereitung zur Qualität der Studienangebote kann besser auf die Anspruchsgruppen zugeschnitten werden. Zudem würde ein Kennzahlencockpit den Überblick über die relevanten Daten erleichtern. Schliesslich soll in Zukunft eine jährliche interne Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden auch ein systematisches Feedback zur Hochschulentwicklung ermöglichen. Das neue Befragungsformat wird erstmals 2021 durchgeführt und von der Hochschulleitung in Zusammenarbeit mit der Mitwirkungsorganisation konzipiert.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 2.2 vollständig.

Stärken

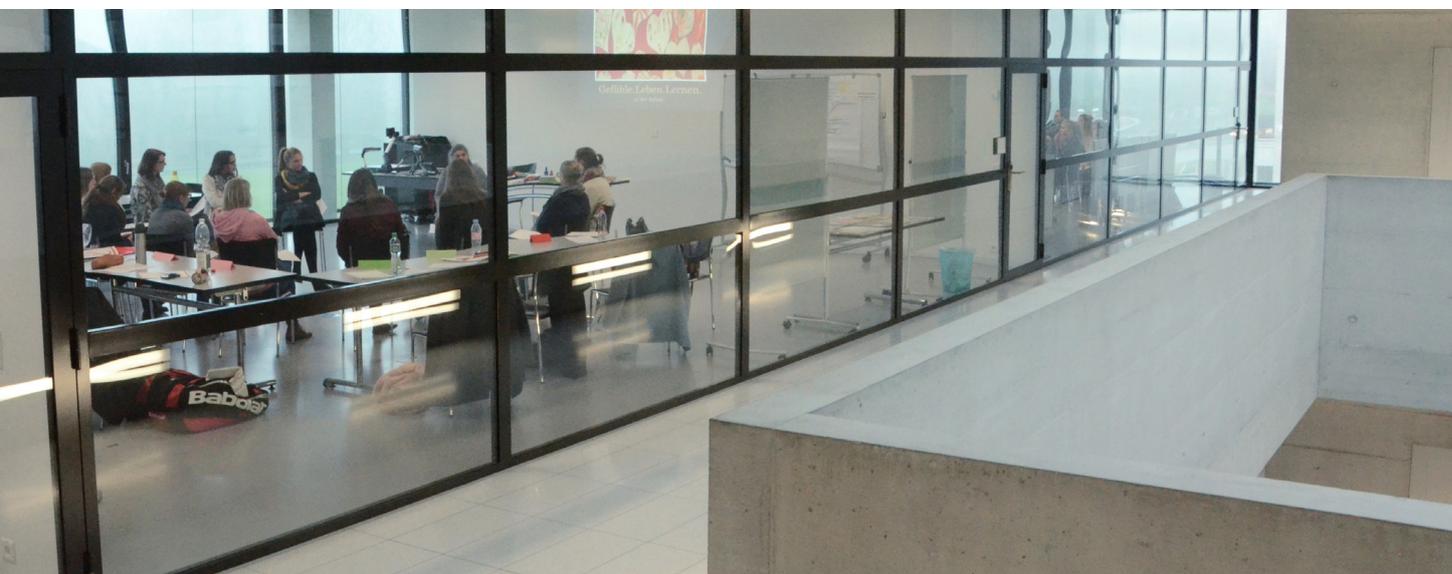
- > Für die Hochschulsteuerung relevante Daten werden systematisch erfasst.
- > Die erhobenen Daten werden in inhaltlicher und terminlicher Hinsicht als Grundlage für operative und strategische Entscheidungen der Leitungsgremien aufbereitet.
- > Vielseitige Reportings ermöglichen unterschiedliche Perspektiven auf die Organisation und die Qualität ihrer Leistungserbringung.

Schwächen

- > Verknüpfung der Information aus den unterschiedlichen Reportings ist verbesserungswürdig
- > Wenige belastbare Daten zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Systematisierung der Datenaufbereitung aus den unterschiedlichen Befragungen der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden
- > Aufbau Kennzahlencockpit für die Hochschulleitung mit relevanten Kennzahlen der Führungsbereiche
- > Jährliche interne Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden ab 2021



2.3 Mitwirkung

2.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

Die Stärkung der Mitwirkungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden und der Studierenden ist ein strategisches Ziel der PHTG. Als eine der Massnahmen zur Umsetzung dieses Ziels hat die PHTG die Repräsentation der Hochschulgruppen in ihrem [Geschäftsreglement](#) im März 2020 angepasst und um eine Mitwirkungsorganisation erweitert. Die PHTG verfügt seit ihrer Gründung über eine Studierendenorganisation und den Konvent als Versammlung des akademischen Personals. Im November 2020 haben die Mitarbeitenden der PHTG erstmals eine Gesamtvertretung der Mitarbeitenden (Mitwirkungsorganisation) gewählt, in der das akademische Personal und das Fachpersonal mit je gleich vielen Personen vertreten ist.

2.3.1 Mitwirkung der Studierenden

Der Verein der Studierenden der Pädagogischen Hochschule Thurgau (VSPHTG) besteht seit 2003 und ist das offizielle Organ der Studierenden. Laut Vereinsstatuten von 2010 (Revision 2018) «verwirklicht und wahr» der VSPHTG «die Mitsprache und Mitwirkung der Studierenden in den Angelegenheiten der PHTG», indem er (a) die Interessen der Studierenden gegenüber allen Gremien und Kommissionen der PHTG sowie gegenüber Behörden und weiteren Organisationen vertritt, (b) die Studierenden über seine Aktivitäten informiert und (c) gesellige und andere Anlässe von allgemeinem Interesse organisiert (Webseite [Studierendenrat](#) und [Vereinsstatuten VSPHTG](#)).

Die Studierenden verfügen als repräsentative Gruppe der Hochschule über ein hohes Mass an formalisierten Mitwirkungsrechten:

- > Recht auf Selbstorganisation (Geschäftsreglement PHTG § 11.2)
- > Einsitz und Stimmrecht im Konvent (Geschäftsordnung des Konvents der PHTG § 3)
- > Regelmässiger Austausch mit der Hochschulleitung (Geschäftsreglement PHTG § 11.1)
- > Mitarbeit in Findungskommissionen bei der Anstellung von akademischem Personal und bei der Wahl von Hochschulleitungsmitgliedern
- > Vertretung der Studierendeninteressen nach aussen

Der Studierendenrat (StuRa) legt in einem Semesterbericht Rechenschaft über seine Tätigkeiten und Aktivitäten ab. Er verfügt über eigene interne und externe Kommunikationskanäle (Mailverteiler, Webseite, Facebook, Instagram). Die Vertreterinnen und Vertreter des VSPHTG nehmen an den Delegiertenversammlungen des Verbands der Studierendenorganisationen der Pädagogischen Hochschulen der Schweiz (VSPHS) teil.

Jährlich findet ein Austauschtreffen zwischen der Rektorin, der Leitung des Prorektorats Lehre, den Studiengangsleitungen und dem Studierendenrat statt. Zudem erfolgen bei Bedarf projektbezogene Treffen zwischen dem Studierendenrat und Leitungspersonen, Dozierenden oder Mitarbeitenden der Hochschule. In allen Studiengängen finden regelmässige Informations- oder Bilanzgespräche mit den Studierenden statt (beispielsweise Infoschiene VS/PS, Semesterinformation Sek I, Semesterbilanzgespräche Sek II).

Die PHTG unterstützt die Arbeit des Studierendenvereins mit der Erhebung des Vereinsbeitrags von den Studierenden (Prozess [Jahresrechnung StuRa](#)). Zudem werden die Studierenden bei Infrastrukturprojekten einbezogen. Beispielsweise konnte der VSPHTG im Rahmen eines Umbauprojekts eigene Räumlichkeiten mitgestalten und die Studierenden erhielten nach Fertigstellung des Erweiterungsbaus Ende 2020 zusätzliche Räumlichkeiten, bei denen die Studierendenanliegen berücksichtigt wurden. Anlässlich der Befragung der Abgängerinnen und Abgänger der Studiengänge Vorschulstufe und Primarstufe liess der StuRa seine Arbeit 2018 durch die Mitstudierenden evaluieren. Der StuRa hat mit Unterstützung der Evaluationsstelle des Rektorats die Möglichkeit, Befragungen auf eigene Initiative durchzuführen.

Neben den formalisierten Mitwirkungsrechten und den vielfältigen Austauschmöglichkeiten im Rahmen besonderer Hochschulanlässe sind Lehrveranstaltungsevaluationen sowie die Befragungen von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen wesentliche Elemente der studentischen Mitwirkung im Sinne des Qualitätsmanagements der Angebote und Leistungen der PHTG (vgl. Standards 2.2 und 3.2).

Standard 2 «Governance»

2.3.2 Mitwirkung der Mitarbeitenden

Die Mitwirkungsgremien der Mitarbeitenden der PHTG umfassen (a) Gremien der repräsentativen Gruppen der Hochschule sowie (b) Fachgremien, in denen sowohl das akademische Personal als auch das Fachpersonal engagiert sind (vgl. Abb. 6).

Die Aufgaben und Funktionen der einzelnen Gremien werden im Folgenden erläutert:

Die **Mitwirkungsorganisation** ist die repräsentative Vertretung der Personalgruppen der PHTG. Sie besteht aus drei Vertretungen des akademischen Personals und drei Vertretungen des Fachpersonals. Die Mitwirkungsorganisation hat die Aufgabe,

- > die Mitarbeitenden der PHTG in den Gesamtbelangen der Hochschule zu vertreten;
- > eine vertrauenswürdige Ansprech- und Vermittlungsstelle zu sein;
- > Anliegen, Entwicklungsvorschläge sowie Innovationsideen zu sammeln und in die Hochschulgremien einzubringen;
- > bei der Befragung der Mitarbeitenden mitzuwirken und dazu Stellung zu nehmen;
- > sich mit Mitwirkungsgremien anderer pädagogischer Hochschulen zu vernetzen und mit ihnen Kontakt zu pflegen.

Die Erstwahl der Mitwirkungsorganisation erfolgte im November 2020. Die Vertreterinnen und Vertreter konstituieren sich aufgrund des **Gründungsreglements** der Mitwirkungsorganisation. Die interne Arbeitsweise der Mitwirkungsorganisation wird durch ihre Vertreterinnen und Vertreter selbst festgelegt.

Die Mitwirkungsorganisation hat Antragsrecht an die Hochschulleitung und den Konvent, wirkt bei hochschulinternen Geschäften mit und gibt bei Vernehmlassungen Stellungnahmen ab. Eine Vertretung der Mitwirkungsorganisation hat Einsitz in der erweiterten Hochschulleitung und wird mindestens einmal jährlich in eine Sitzung des Hochschulrats eingeladen.

Der **Konvent** wird von der Gesamtheit des akademischen Personals gebildet. Der Konvent kann sich zu grundlegenden Fragen des Hochschulbetriebs im Namen des akademischen Personals vernehmen lassen und in diesen Belangen Anträge stellen. Die Rechte und Pflichten des Konvents sind in seiner **Geschäftsordnung** beschrieben. In der Regel findet der Konvent sechs Mal jährlich statt. Die Sitzungen des Konvents werden durch Arbeitstage ergänzt, welche ein Mal pro Semester stattfinden.

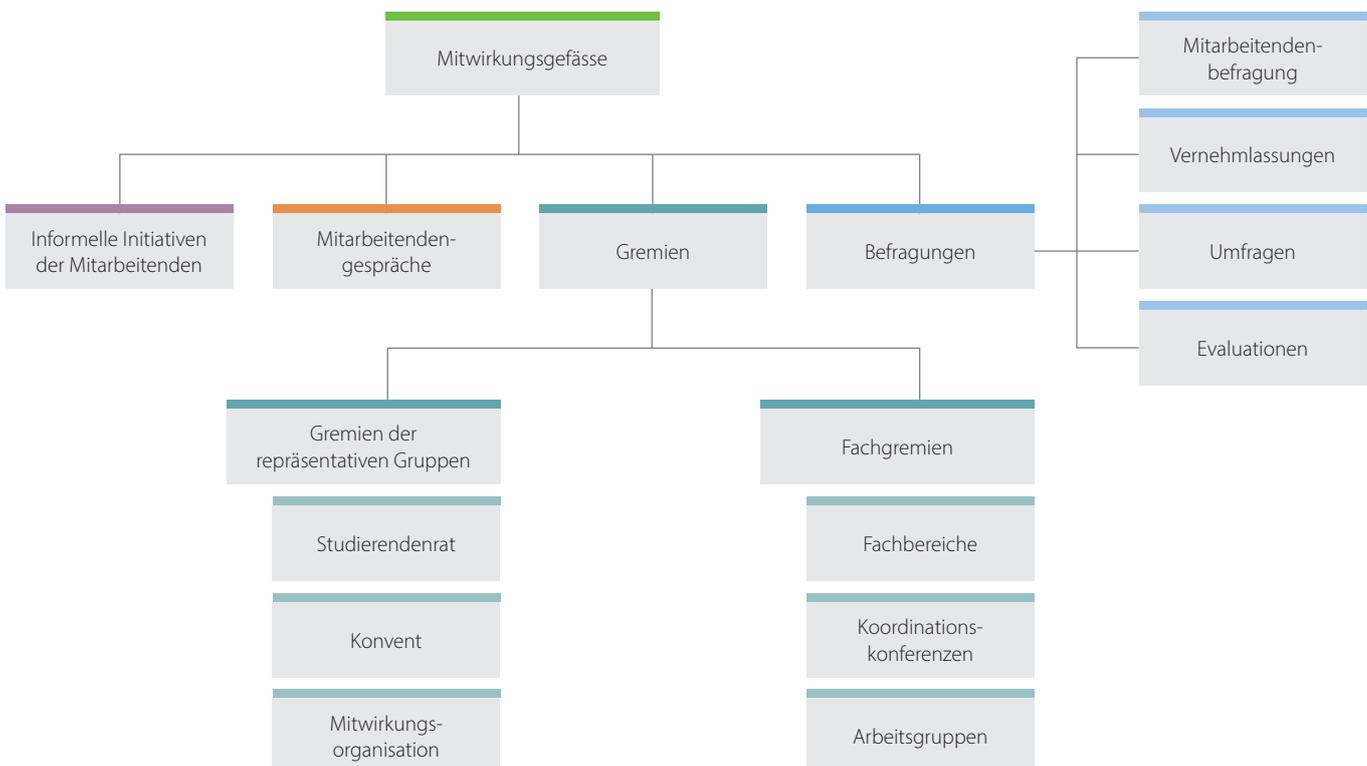


Abb. 6: Übersicht über die Mitwirkungsmöglichkeiten an der PHTG

Das akademische Personal ist zudem in prorektoratsübergreifenden **Fachbereichen** organisiert. Den Fachbereichen kommen Kernaufgaben bei der Fach- und Hochschulentwicklung zu: (a) die Vernetzung von Wissen zwischen den Prorektoraten, (b) die wissenschaftsbasierte Entwicklung und Aktualisierung der Angebote und Leistungen der PHTG sowie (c) die Initiierung und Durchführung von Neu- und Weiterentwicklungen innerhalb der Hochschule (Konzept **Fachbereiche und Fachbereichsleitungen**).

In den **Koordinationskonferenzen** erfolgt die strategische Koordination und operative Gestaltung der internen Arbeitsabläufe der Hochschule. In der Regel werden die Koordinationskonferenzen von einem Mitglied der Hochschulleitung verantwortet und geleitet. Sie dienen einerseits als Informations- und Austauschgefässe und andererseits als Mitwirkungsgremien in Bezug auf die interne Arbeitsorganisation und die gemeinsame Ausrichtung der Hochschule. Die Koordinationskonferenzen finden führungsbereichsintern und führungsbereichsübergreifend statt. Mitglieder sind in der Regel die Verantwortlichen für einen Bereich oder ein Fachgebiet.

Einige Entwicklungsaufgaben der PHTG werden von ständigen **Arbeitsgruppen** (Kommissionen) erledigt, die es für die Bereiche Personalentwicklung, Gleichstellung, Kommunikation und Qualitätsentwicklung gibt. Die thematischen Arbeitsgruppen bestehen aus Vertretungen des akademischen Personals und/oder des Fachpersonals. Sie verfügen über einen Auftrag und ein Mandat der Hochschulleitung. Im Rahmen des definierten Aufgabenbereichs bestehen grosse Spielräume für die Ausgestaltung und Weiterentwicklung des jeweiligen Themenfelds.

Als «informelles Gremium» wurde im Jahr 2016 der Verein der Dozierenden an der PHTG als körperschaftliche Personenverbindung gegründet. Gemäss Vereinsstatuten bündelt der Dozierendenverein «die Interessen der Dozierenden», «pflegt den informellen sowie formellen Austausch» an der PHTG und mit anderen pädagogischen Hochschulen. Ziel des Vereins ist es weiterhin, «die Schulorganisation aktiv mitzugestalten» und «eine persönlichkeitsbildende (Hoch-) Schulkultur» zu fördern. Die Jahresversammlung des Dozierendenvereins wählt ein dreiköpfiges Vereinspräsidium. Die Mitglieder zahlen einen Jahresbeitrag. Im Juli 2019 hatte der Dozierendenverein 35 Mitglieder. Der Verein verfügt über keine eigene Website und veröffentlicht keine schriftlichen Tätigkeitsberichte. Die Rektorin und die Mitglieder des Präsidiums tauschen sich fallspezifisch miteinander aus, wobei die Einladung von beiden Seiten initiiert werden kann.

2.3.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die PHTG erachtet es als Stärke, dass die Studierenden über ausgebaute Mitwirkungsrechte verfügen und diese Mitwirkungsrechte intensiv nutzen. Die Mitwirkung der Mitarbeitenden der PHTG war dagegen in der Vergangenheit stärker an den Bedürfnissen der Organisation und den konkret zu bearbeitenden Aufgaben ausgerichtet als an den Bedürfnissen der repräsentativen Gruppen der Hochschule. Die PHTG hat in diesem Bereich Entwicklungsbedarf erkannt und gehandelt. Mit der Einrichtung der Mitwirkungsorganisation wurde ein wichtiger Schritt gemacht, den es nun gemeinsam mit dem Mitarbeitenden zu gestalten gilt.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 2.3 grösstenteils.

Stärken

- > Ausgebaute Mitwirkung der Studierenden
- > Etablierte Mitwirkung des akademischen Personals im Konvent und in weiteren Gremien der Hochschule
- > Wahl einer Mitwirkungsorganisation der Mitarbeitenden

Schwächen

- > Mitwirkungsorganisation noch im Aufbau

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Verankerung der Mitwirkungsorganisation in den Entscheidungsprozessen der Hochschule
- > Anpassung der Geschäftsordnung des Konvents

Standard 2 «Governance»

2.4 Nachhaltige Entwicklung

2.4 Die Hochschule berücksichtigt, dass die Aufgaben im Einklang mit einer wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung erfüllt werden. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

Die Aktivitäten der PHTG im Bereich nachhaltige Entwicklung sind auf drei Ebenen angesiedelt: (a) Nachhaltigkeit als Führungsaufgabe und strategisches Ziel der Hochschule, (b) Integration von Bildung für nachhaltige Entwicklung in die Kernbereiche Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen sowie (c) Nachhaltigkeit im Betrieb.

2.4.1 Konzeptioneller Rahmen

Nach der Veröffentlichung der «Massnahmen zur Integration von Bildung für Nachhaltige Entwicklung in die **Lehrerinnen- und Lehrerbildung**» des damaligen nationalen BNE-Konsortiums der Schweizerischen Konferenz der Rektorinnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen (COHEP) im Jahr 2012 hat die PHTG deren Umsetzungsstand überprüft und Prioritäten für die weitere Verankerung der nachhaltigen Entwicklung der Hochschule gesetzt.

In der Folge wurde im Hinblick auf die Koordination und Weiterentwicklung der Massnahmen ein Beauftragter für nachhaltige Entwicklung der PHTG eingesetzt und eine Bestandesaufnahme vorgenommen. Als ein Ergebnis dieses Prozesses wurde in der Hochschulstrategie das Ziel verankert, die sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig gestaltete Entwicklung der PHTG intern und extern sichtbar zu machen (Ziel 5.5 der **PHTG Strategie**). Die Umsetzung dieses Ziels konkretisiert das **Konzept Nachhaltige Entwicklung der PHTG**, das die gemeinsamen Grundlagen, Ziele und die Organisationsstrukturen beschreibt, mit deren Hilfe verbindliche Ziele in diesem Bereich bearbeitet werden sollen.

Das Konzept Nachhaltige Entwicklung der PHTG trägt der besonderen gesellschaftlichen Rolle einer pädagogischen Hochschule im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung Rechnung im Hinblick (a) auf ihre Aufgabe, die Verantwortungsfähigkeit und Eigenständigkeit als grundlegende Haltung während der ganzen Bildungslaufbahn herauszufordern und deren Weiterentwicklung zu fördern sowie (b) auf ihren Auftrag, auf den Lehrberuf vorzubereiten, der im eigentlichen Sinne kulturschaffend und kulturmitprägend ist – auch in Bezug auf die Gestaltung einer nachhaltigen Entwicklung. Dieser Hintergrund kommt im Konzept der PHTG in folgenden Zielen zum Ausdruck:

- > Die Kernbereiche leisten einen Beitrag zu einer Bildung für nachhaltige Entwicklung.
- > Der Hochschulbetrieb ist umweltschonend, wirtschaftlich rentabel und sozial verträglich gestaltet.
- > Alle Angehörigen der PHTG übernehmen eine Mitverantwortung und beteiligen sich.
- > Die Erreichung der Nachhaltigkeitsziele wird periodisch überprüft.
- > Das Engagement für nachhaltige Entwicklung ist intern und extern sichtbar.

Zur Umsetzung des Konzepts in den verschiedenen Bereichen der Hochschule wurde in den Jahren 2019 und 2020 ein Nachhaltigkeitsmonitoring entwickelt sowie das Mandat der Beauftragten für nachhaltige Entwicklung im Hinblick auf die weiterentwickelte Konzeption angepasst.

2.4.2 Nachhaltigkeit im Hochschulbetrieb

Die PHTG legt Wert auf sozialverträgliche Arbeitsbedingungen. Diese werden durch die Ausgestaltung der massgeblichen kantonalen Regelungen für die PHTG gewährleistet. Hervorzuheben sind die Möglichkeit individueller Härtefallregelungen, die Förderung flexibler Arbeitszeitmodelle, die Ermöglichung von Weiterbildungssemestern für Dozierende und Hochschulleitungsmitglieder (**Richtlinien des Hochschulrats zum Weiterbildungssemester**), die individuelle Förderung des Potenzials aller Mitarbeitenden (**Weiterbildungsregelung**), vielfältige Beratungs- und Unterstützungsangebote für persönliche Notlagen und Konfliktfälle sowohl für Mitarbeitende als auch Studierende sowie die gesundheits- und gemeinschaftsfördernden **Sportangebote** für alle Angehörigen der PHTG.

Bei der Bereitstellung der betrieblichen Infrastruktur strebt die PHTG in Zusammenarbeit mit ihrem Träger ökologisch verantwortbare Formen der Ressourcennutzung an. Die Gebäude der Hochschule verfügen über einen Minergie-Standard. Seit 2017 verfügt die PHTG über eine Photovoltaikanlage, aus der sie rund 10 Prozent ihres Energiebedarfs deckt. Der Beton des neuen Hochschulgebäudes stammt zu zwei Dritteln aus recyceltem Beton. Im Jahr 2015 wurde eine systematische externe Energieverbrauchsanalyse durchgeführt und die identifizierten Massnahmen wurden seitdem schrittweise umgesetzt. Bei der Beschaffung und Entsorgung finden generell Abwägungen zwischen ökologischen, funktionalen und finanziellen Aspekten statt, wobei Umweltzertifikate berücksichtigt, Mehrwegsysteme favorisiert werden und der Abfall getrennt gesammelt und fachgerecht entsorgt wird.

Eine ökologisch nachhaltige Mobilität wird unterstützt durch die unmittelbare Nähe der PHTG zum Bahnhof, sodass die Mitarbeitenden, Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden unkompliziert mit den öffentlichen Verkehrsmitteln anreisen können. Den Mitarbeitenden, die öffentliche Verkehrsmittel für dienstliche Zwecke benutzen, stellt die PHTG ein Halbtaxabonnement (Swisspass) oder einen Beitrag zum Generalabonnement zur Verfügung. Vor allen Gebäudeeingängen gibt es gedeckte Velounterstände sowie weitere Initiativen zur Förderung der Velomobilität (wie beispielsweise Betriebsvelos und Velo-Mitmachaktionen für die Hochschulangehörigen).

2.4.3 Nachhaltigkeit in Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) gehört zum öffentlichen Bildungsauftrag und ist seit 2014 in die sprachregionalen Lehrpläne für die obligatorische Schule integriert. An der PHTG haben alle Studierenden die Möglichkeit, Vorlesungen und Veranstaltungen zu Themen im Kontext von Nachhaltigkeit zu besuchen. Besonders hervorzuheben sind das Angebot eines Diplomprojekts «Globales Lernen», das einen Austausch mit Studierenden aus einem anderen Kontinent (früher mit Bolivien, neu mit Hawaii) zu Bildung für Nachhaltige Entwicklung sowie eine Diplomarbeit zum Thema beinhaltet.

Eine Reihe von Forschungsprojekten der PHTG können mit den Anliegen einer Bildung für Nachhaltige Entwicklung verbunden werden. Zu nennen sind beispielsweise ein Wirksamkeitsvergleich von Umweltunterricht innerhalb und ausserhalb des Schulzimmers am Beispiel des Themenkomplexes Klimawandel oder die qualitative Untersuchung der Operationalisierbarkeit und des Potenzials der empirischen Validierung des HEAfAUS-Modells (Holistic Educational Approach for Action and Understanding in Science).

2.4.4 Qualitätsmanagement im Bereich nachhaltige Entwicklung

Im «Monitoring Nachhaltige Entwicklung der PHTG, MoNE-PHTG» (Version vom Dezember 2020, derzeit in Entwicklung) werden die Prozesse und der Umgang mit den Ergebnissen der Qualitätssicherung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung beschrieben. In diesem Konzept wird dargestellt, wie die Mitarbeitenden und die Studierenden im Hinblick auf ihr Wirken bezüglich Nachhaltigkeit sowie Bildung für Nachhaltige Entwicklung orientiert und unterstützt werden. Die Umsetzung des neuen Monitoringprozesses inklusive der Überführung des bisherigen Monitorings wird ab 2021 schrittweise realisiert.

2.4.5 Analyse und Schlussfolgerung

Die PHTG kann auf ein langjähriges Engagement im Bereich nachhaltige Entwicklung zurückblicken. Dies gilt für das Engagement für eine Bildung für Nachhaltige Entwicklung in den Kernbereichen ebenso wie für die betrieblichen Rahmenbedingungen. Für nachhaltiges Handeln sind auf allen Ebenen der Hochschule gute Grundlagen gegeben. Das Bewusstsein und das Engagement im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung kann in einzelnen Bereichen noch ausgebaut werden. Entsprechend der aktuellen Strategie arbeitet die PHTG daran, ihre Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit gegen innen und aussen sichtbarer zu machen. Dazu wird ein breiterer und aktiverer Einbezug aller Angehörigen der PHTG ins Thema angestrebt. Ein Mittel, um die Auseinandersetzung mit den Nachhaltigkeitszielen und wirksamen Massnahmen, deren Überprüfung sowie die Beteiligung zu stärken, ist die Einführung eines hochschulübergreifenden Monitorings im Bereich Nachhaltigkeit, das sich zurzeit im Aufbau befindet.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 2.4 vollständig.

Stärken

- > Langjährig verankerte und bearbeitete Nachhaltigkeitsziele
- > Sozialverträgliche Arbeitsbedingungen und breit verankerte ökologische Standards auf betrieblicher Ebene
- > Auf Mitverantwortung basierende Konzeption von nachhaltiger Entwicklung

Schwächen

- > Wenig Sichtbarkeit des Engagements für nachhaltige Entwicklung nach innen und aussen
- > Bisher selektive Beteiligung intern und extern

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Umsetzung des neuen Nachhaltigkeitsmonitorings ab 2021
- > Erhöhung der Beteiligung und Sichtbarkeit innerhalb und ausserhalb der PHTG

Standard 2 «Governance»

2.5 Chancengleichheit und Gleichstellung

2.5 Zur Erfüllung ihrer Aufgaben fördert die Hochschule für das Personal und die Studierenden die Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau. Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass sich die Hochschule in diesem Bereich Ziele setzt und diese auch umsetzt.

2.5.1 Gleichstellung

Die PHTG verfolgt das übergeordnete Gleichstellungsziel, dass alle Angehörigen der Hochschule unabhängig von ihrem Geschlecht die gleichen Rechte und Chancen haben und niemand aufgrund des Geschlechts Diskriminierung erleben muss. Dieses Ziel bedeutet, dass gleichstellungsrelevante Anliegen und Fragen der Geschlechtergerechtigkeit in allen Bereichen, Prozessen und Angeboten Berücksichtigung finden (Gender-Mainstreaming). Die PHTG fördert die Sensibilität für Fragen der tatsächlichen Gleichstellung bei Studierenden und Mitarbeitenden gleichermaßen. Sie versteht sich als gendersensible Hochschule.

Da es sich bei der Gleichstellung der Geschlechter um eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung handelt, hat die PHTG in der **Regelung zur Gleichstellung der Geschlechter** Handlungsfelder definiert, in denen sie mit konkreten Massnahmen eine Wirkung im Hinblick auf die Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter leisten kann:

- > Streben nach Ausgewogenheit des Geschlechterverhältnisses in allen Arbeitsbereichen, Gremien und Kommissionen; damit verbunden sind (a) geschlechtergerechte Stellenausschreibungen und (b) Neubesetzungen von Stellen unter Berücksichtigung des Prinzips des zahlenmässig untervertretenen Geschlechts bei gleichwertiger Qualifikation
- > Schaffung von strukturellen Voraussetzungen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- > Engagement für gleiche Entwicklungschancen innerhalb der PHTG unabhängig vom Geschlecht
- > Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung des Gender-Mainstreaming
- > Vermittlung von Genderkompetenz an die Studierenden
- > Streben nach einem geschlechtergerechten Sprachgebrauch an der PHTG (**Empfehlungen**)

Für die Bearbeitung der Handlungsfelder ist ein Beauftragter für Gleichstellung und eine ständige Arbeitsgruppe Gleichstellung mandatiert (**Mandat AG Gleichstellung**).

Die **beauftragte Person für Gleichstellung** hat zur Aufgabe, Studierenden und Mitarbeitenden Auskünfte und Informationen zu

Gleichstellungsfragen zu erteilen und Anlaufstelle für Arbeits- oder Studienprobleme aufgrund geschlechtsspezifischer Diskriminierung zu sein. Sie initiiert Veranstaltungen zu Gleichstellungsthemen und tauscht sich mit anderen Institutionen und Organisationen zu Gleichstellungsfragen aus (im Rahmen der **AG Gender und Chancengleichheit** der Kammer PH von swissuniversities oder der **AG Gender & Diversity** der Internationalen Bodensee-Hochschule).

Die beauftragte Person für Gleichstellung erarbeitet gemeinsam mit der Arbeitsgruppe Gleichstellung jährlich einen Vorschlagskatalog zuhanden der Hochschulleitung mit Massnahmen zur Verwirklichung der Gleichstellungsziele im Kontext der Handlungsfelder. Ob die Ziele erreicht beziehungsweise die Handlungsfelder adressiert wurden, wird in einem Qualitätskreislauf (PDCA-Zyklus) überprüft. Dazu wird die Hochschulleitung in einem jährlichen **Tätigkeitsbericht** des oder der Beauftragten für Gleichstellung informiert. Aufgrund der Erkenntnisse werden Verbesserungsmaßnahmen definiert, welche sowohl in wiederkehrenden als auch in neuen Angeboten umgesetzt werden. Über die Aktivitäten der Hochschule zur Gleichstellung können sich die Studierenden und Mitarbeitenden auf der Website der PHTG, in den Newslettern und Veranstaltungsankündigungen informieren (**Beispiel**).

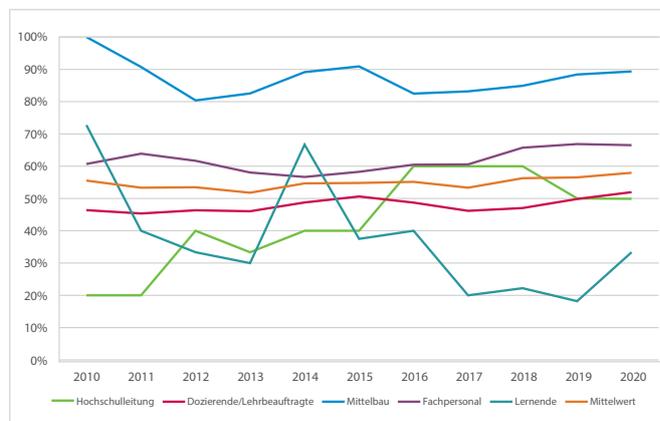


Abb. 7: Frauenanteil PHTG, prozentual nach Vollzeitstellen

Im jährlichen Personalreporting sind Stellen und Vollzeitäquivalente der Mitarbeitenden nach Geschlecht erfasst. Diese Daten werden im Jahresbericht der PHTG veröffentlicht. Periodisch nimmt die Personalabteilung eine Lohnanalyse unter dem Aspekt der Geschlechtszugehörigkeit vor und beantragt bei Bedarf Lohnanpassungen. Bei Entscheidungen über Anstellungsbedingungen, Anstellungen, Entfristungen und Beförderungen bezieht die Findungskommissionen Daten zur Gleichstellung der Geschlechter in die Entscheidungsfindung ein.

Die Hochschulleitung überprüft periodisch zusammen mit der Arbeitsgruppe Gleichstellung die Regelung zur Gleichstellung der Geschlechter und das Mandat der AG Gleichstellung und nimmt gegebenenfalls Anpassungen vor. So kann gewährleistet werden, dass aktuelle Fachdiskurse und Weiterentwicklungen der Organisation aufgenommen und die jährlich formulierten Massnahmen anschlussfähig sind und handlungswirksam werden.

2.5.2 Chancengleichheit

In ihrem Leitbild setzt sich die PHTG das Ziel, einen «zwischenmenschlichen Umgang» zu pflegen, der «von Offenheit, Respekt und Fairness geprägt ist». Dies schliesst die Chancengleichheit in Bezug auf Gender ebenso wie im Umgang mit Diversität und einen Nachteilsausgleich bei Behinderung und Krankheit ein. Obwohl Fälle vor allem im Bereich der Ausbildung auftreten – beispielsweise durch körperliche Beeinträchtigungen, psychische Erkrankungen, Legasthenie oder Prüfungsangst bei Studierenden – will die PHTG die Chancengleichheit in Bezug auf alle ihre Angebote und Leistungen sowie für die Mitarbeitenden herstellen.

Betroffene Studierende können sich an die Studiengangsleitungen wenden, die auch die Eignungsabklärung vornehmen. Ihnen obliegt im Rahmen der **Richtlinie zum Nachteilsausgleich** die Entscheidung über Ausgleichsmassnahmen und deren Koordination (beispielsweise Modifikation von Studien- oder Prüfungsleistungen, Verlängerung von Fristvorgaben, Praktikumseinsätze in barrierefreien Schulhäusern). Die Unterstützung von Studierenden mit Behinderung ist dabei eine Aufgabe, die – ausgehend von den Voraussetzungen und Möglichkeiten der Einzelnen – geplant und umgesetzt wird, wobei die Voraussetzungen hierfür sowohl im Hinblick auf den Berufsauftrag als auch bezüglich der geltenden rechtlichen Grundlagen beachtet werden.

Zu den Gebäuden der PHTG ist ein rollstuhlgerechter Zugang möglich. Menschen mit Gehbehinderungen finden Aufenthaltsmöglichkeiten, rollstuhlgerechte Toiletten und haben mittels separatem Zutrittsprofil (Campuscard) die Möglichkeit, die Fahrstühle zu nutzen. Die Nutzung der Bibliothek ist ohne jegliche Einschränkung möglich. Die Arbeitsplätze sowie die technischen Einrichtungen sind, mit Ausnahme der Website, behindertengerecht konzipiert.

Zur Vermeidung von Diskriminierung und zur Förderung der Chancengleichheit haben die Hochschulangehörigen die Möglichkeit, sich bei einer Reihe von internen und externen Ansprechstellen zu informieren und im Konfliktfall (Diskriminierung, Mobbing oder sexuelle Belästigung) Hilfe einzuholen. Zu nennen sind der **Beauftragte für Gleichstellung**, die Mitglieder der Arbeitsgruppe Gleichstellung sowie die internen und externen Fachstellen für

Personalberatung, welche die PHTG finanziert. Ergänzend stehen den Angehörigen der PHTG die Beratungsmöglichkeiten der **Familienplattform Ostschweiz** sowie für Studierende die Beratungsstelle «**Fallschirm**» zur Verfügung.

2.5.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die PHTG anerkennt die hohe Relevanz des Themas Gleichstellung und Chancengleichheit. In ihrer Regelung zur Gleichstellung der Geschlechter hat sie dazu klare übergeordnete Gleichstellungsziele und Handlungsfelder für die Angehörigen der PHTG verbrieft. Ein Beauftragter für Gleichstellung bearbeitet gemeinsam mit einer ständigen Arbeitsgruppe, in der alle Führungsbereiche vertreten sind, Massnahmen zur Verwirklichung der Gleichstellungsziele. Die Umsetzung der Massnahmen wird jährlich durch die Hochschulleitung überprüft und die Regelung periodisch weiterentwickelt. Im Hinblick auf die Chancengleichheit von Menschen mit Beeinträchtigungen bietet die PHTG eine weitgehend barrierefreie Infrastruktur und Möglichkeiten zum Nachteilsausgleich. Die Wirksamkeit der Massnahmen könnte jedoch erhöht werden, wenn die verschiedenen internen Mandate zur Bearbeitung der Chancengleichheit aktualisiert und vernetzt würden.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 2.5 vollständig.

Stärken

- > Klare Gleichstellungsziele und Handlungsfelder im Hinblick auf die Gleichstellung der Geschlechter mit etablierten Prozessen für deren Bearbeitung und Überprüfung
- > Vielfältige Beratungs- und Unterstützungsangebote bei Fragen zu Gleichstellung und Chancengleichheit
- > Gender-Mainstreaming in den Personalprozessen und im Sprachgebrauch

Schwächen

- > Schwache Vernetzung der internen Mandate zur Weiterentwicklung der Chancengleichheit

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Vernetzung der Mandate Gleichstellung, Heterogenität und Nachhaltigkeit auf Grundlage eines für die PHTG tragfähigen Diversity-Konzepts

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

3.1 Zielentsprechung der Hochschule

3.1 Die Aktivitäten der Hochschule entsprechen ihrem Typ, ihren spezifischen Merkmalen und ihren strategischen Zielen. Sie beziehen sich hauptsächlich auf die Lehre, die Forschung und die Dienstleistungen und werden gemäss dem Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit unter Einhaltung des Mandats der Hochschule ausgeübt.

Das Ziel der PHTG als berufsbildender Hochschule besteht in der Umsetzung des vierfachen **Leistungsauftrags** des Kantons Thurgau. Für die Erfüllung des Leistungsauftrags sorgt die Hochschulleitung (§ 15 **Tertiärbildungsgesetz**). Die Verantwortung für das Qualitätsmanagement der Angebote und Leistungen liegt bei den Führungsbereichen (§ 5 **Geschäftsreglement PHTG**).

In ihrem Leitbild formuliert die PHTG das Ziel, dass «unsere Leistungen berufsfeld- und wissenschaftsbezogen sind und sich am Bedarf unserer Ziel- und Anspruchsgruppen ausrichten».

Die Zielentsprechung der Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen überprüft die PHTG durch ein differenziertes und stetig weiterentwickeltes Qualitätsmanagement. Der aktuelle Entwicklungsstand ist im **Qualitätskonzept** festgehalten.

3.1.1 Zielentsprechung im Bereich Ausbildung

Das Prorektorat Lehre bietet die vier Studiengänge Vorschulstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II an. Die Leitungspersonen im Prorektorat verantworten die curriculare Weiterentwicklung und Qualitätssicherung der Studiengänge und gestalten diese in engem Austausch mit den Abteilungsleitungen und den Fachbereichsleitungen.

Studiengang Vorschulstufe (Kindergarten-Unterstufe)

Um auf die Zyklenlogik des neuen Lehrplans Volksschule Thurgau und auf den Rückgang der Studierendenzahlen zu reagieren sowie die Attraktivität des Studienabschlusses zu erhöhen, entschied der Hochschulrat der PHTG 2018, ein neues Studienangebot Kindergarten-Unterstufe (Schuljahre 1–5) zu entwickeln. Der neue Studiengang wird gemäss der PDCA-Logik unter Einbezug der Fachbereiche und der externen Anspruchsgruppen von Grund auf neu konzipiert und 2021 erstmals angeboten.

Studiengang Primarstufe

Das erste Studienjahr im Studiengang Primarstufe (Schuljahre 3–8) absolvieren die Studierenden im Sinne eines Basisstudiums überwiegend studienübergreifend gemeinsam mit den Studierenden der Studiengänge Vorschulstufe und Sekundarstufe I. Im ersten Studienjahr wird zudem, wie in den beiden anderen Studiengängen, die grundsätzliche Eignung für den Beruf überprüft. Dies geschieht auf Grundlage von Artikel 15 des **EDK-Reglements über die Anerkennung von Lehrdiplomen für den Unterricht auf der Primarstufe, der Sekundarstufe I und an Maturitätsschulen**.

Qualitätsmanagement der Studiengänge im Überblick

Studiengang	Federführung QM	Schnittstelle QM
Berufsbildende Studiengänge (EDK-Anerkennung)		
Vorschulstufe (Kindergarten-Unterstufe)	PHTG (Prorektorat Lehre)	keine
Primarstufe		keine
Sekundarstufe I		Universität Konstanz
Sekundarstufe II		Universität Konstanz
Internationale Kooperationsstudiengänge		
Master Frühe Kindheit	Universität Konstanz	PHTG (Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen)
Master Schulentwicklung	Pädagogische Hochschule Weingarten	

Im zweiten und im dritten Jahr erfolgt die stufenspezifische Ausbildung mit fachwissenschaftlichen, fachdidaktischen, erziehungswissenschaftlichen und schulpraktischen Modulen. Ein Lernvikariat, eine Bachelorarbeit sowie die Diplomprüfung auf der Basis eines Portfolios schliessen das Studium ab. In Anbetracht der veränderten Anforderungen, die an die Lehrpersonen und an die Schule gestellt werden, entwickelt das Qualitätsmanagement den Studiengang kontinuierlich weiter (z.B. Lehrbefähigung Medien und Informatik, E-Portfolio, Berufseignungsabklärung).

Einen aktuellen Entwicklungsschwerpunkt stellt die Koordination mit dem Studiengang Kindergarten-Unterstufe dar, da insbesondere die gemeinsame Abdeckung der Schuljahre 3 bis 5 ein stärkeres Zusammenwirken erfordert. Zentral ist dabei eine systematische gemeinsame Grundlegung von Qualifikationszielen und Professionsvorstellungen.

Studiengang Sekundarstufe I

Das Studium ist ein integratives Bachelor-Master-Studium (Fachausbildung und berufsspezifische Ausbildung erfolgen gleichzeitig). Die fachwissenschaftlichen Studien werden sowohl an der PHTG als auch an der Universität Konstanz absolviert, während die erziehungswissenschaftlichen, didaktischen und berufspraktischen Studien an der PHTG stattfinden. Die inhaltliche Passung der Ausbildungsanteile, die an der Universität Konstanz absolviert werden, überprüft die PHTG durch das professionelle Unicoaching-System. Entsprechende Fragen in der Absolvierendenbefragung gewährleisten eine zusätzliche Evaluationsperspektive.

Die Zusammensetzung der Fächerprofile ist grundsätzlich frei wählbar. Empfohlen wird die Wahl von drei universitären Fächern und einem Erweiterungsfach oder von zwei universitären Fächern und zwei Erweiterungsfächern. In einer 2018 durchgeführten Eingangsbefragung führten die Studienanfängerinnen und -anfänger Sek I das flexible Studienangebot als das bedeutendste Motiv der Hochschulwahl an. Ebenfalls zeigen die Rückmeldungen aus den regelmässigen Absolvierendenbefragungen, dass insbesondere die freie Fächerwahl und das Studium an der Universität Konstanz Gründe sind, ein Sek I-Studium an der PHTG aufzunehmen.

Studiengang Sekundarstufe II

Für den Erwerb des Lehrdiploms für Maturitätsschulen ist die erfolgreiche Absolvierung zweier Studienteile erforderlich:

- a) ein universitäres, fachwissenschaftliches Bachelor- und Master-Studium in einem durch das Maturitätsanerkennungsreglement der EDK (MAR) definierten Fach oder in einer MAR-nahen, auf ein

MAR-Fach hinführenden Disziplin. Minimalstandards in Bezug auf Inhalte, Breite und Tiefe der fachwissenschaftlichen Ausbildung werden im Rahmen eines Zulassungsverfahrens begutachtet und gegebenenfalls durch Auflagen im Sinne von Minimalstandards sichergestellt;

- b) ein erziehungswissenschaftlich-didaktisches Studium im Umfang von 60 ECTS, das an der PHTG absolviert wird. Als Zusatzleistung im Umfang von 10 ECTS-Punkten kann das «Zusatzzertifikat für Berufspädagogik» erworben werden, welches an Berufsmaturitätsschulen eine Wahlvoraussetzung darstellt. Die Module Bildungswissenschaften I und II werden zusammen mit der Universität Konstanz angeboten und durchgeführt (Brückenlehrstuhl).

Qualitätsmanagement im Prorektorat Lehre

Die Studiengänge der PHTG in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung sind durch die EDK anerkannt:

- > Vorschulstufe: Erstanerkennung am 3. Januar 2006, Re-Anerkennung am 15. Januar 2014
- > Primarstufe: Erstanerkennung am 3. Januar 2006, Re-Anerkennung am 15. Januar 2014
- > Sekundarstufe I: Erstanerkennung am 15. Januar 2014
- > Sekundarstufe II: Erstanerkennung am 31. März 2010, Re-Anerkennung am 20. Mai 2019

Neben den Anerkennungsverfahren stützt sich das Qualitätsmanagement der Studiengänge auf ein differenziertes internes Instrumentarium, das von den Studiengangsleitungen federführend entwickelt wurde und an die jeweiligen Anforderungen und Entwicklungsschwerpunkte der Studiengänge angepasst ist:

- > Modulevaluationen (vgl. Standard 3.2.1)
- > Befragungen der Absolventinnen und Absolventen (vgl. Standard 3.2.1)
- > Rückmeldungen aus den Absolventenstudien des Bundesamts für Statistik (vgl. Standard 3.2.1)
- > Themenfokussierte Selbstevaluationen (Fokusevaluationen) (vgl. Standard 3.2.1)
- > Befragung der Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger nach der zweijährigen Berufseinführung (BEST-Befragung) (vgl. Standard 3.2.2)
- > Prozess- und Dokumentenmanagement auf der Plattform QM-Pilot
- > Gremienarbeit und Austauschgefässe
- > Praxislehrpersonengespräche
- > Feedbackgespräche mit Studierenden

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

Standardfelder und Qualifikationsprofile

Die **zehn Standardfelder** bilden seit 2008 den Orientierungsrahmen für den professionellen Kompetenzaufbau der angehenden Lehrerinnen und Lehrer, wobei Studienpläne, Modulbeschreibungen, Studierendenportfolio und Absolventenbefragungen in unterschiedlichem Masse Bezug darauf nehmen. Die Standardfelder dienen der Einordnung von Lehrinhalten, der Reflexion des Kompetenzerwerbs sowie der Selbsteinschätzung hinsichtlich des Studienerfolgs.

Für den Strategiezyklus 2019–2024 ist eine Weiterentwicklung der Standardfelder in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen, der berufspraktischen Ausbildung sowie weiteren internen und auch externen Anspruchsgruppen geplant. Dieses umfassende Projekt sieht eine Revision der aktuellen Fassung vor und soll diese mit Blick auf Veränderungen im Berufsfeld, aktuelle Erkenntnisse der Professionsforschung, die Rolle der Fachdidaktiken sowie die Entwicklung des neuen Studiengangs Kindergarten-Unterstufe an die veränderten Ansprüche und Bedürfnisse adaptieren.

Das übergeordnete Entwicklungsziel besteht darin, Professionsstandards für die Studiengänge zu entwickeln, die sich systematischer als bisher und auf allen Ebenen am Qualitätsmanagement orientieren und den Studierenden als professionelles Leitbild für den Kompetenzerwerb dienen sollen. Zudem werden für alle Studiengänge spezifische Qualifikationsprofile konzipiert, die den zentralen Orientierungsrahmen für die systematische Weiterentwicklung der Curricula bilden. Die Curricula umfassen die inhaltliche, wissenschaftsbasierte Ausrichtung der Studienangebote wie auch die entsprechenden Reglemente,

Richtlinien und Studienpläne. Bis 2024 sollen alle Studiengänge über ausdifferenzierte Qualifikationsprofile mit entsprechenden Ausbildungszielen verfügen, die sich an den revidierten Standardfeldern orientieren.

3.1.2. Zielentsprechung im Bereich Weiterbildung

Die PHTG bietet Weiterbildungen an, die auf Kompetenzen und Erfahrungen der Teilnehmenden aufbauen, auf einen Transfer in die Berufspraxis ausgerichtet und wissenschaftsgeleitet sind. Das Weiterbildungsangebot der PHTG orientiert sich an den strategischen Handlungsfeldern Flexibilisierung, Digitalisierung, Professionalisierung der **PHTG Strategie 2019–2024** und setzt diese, in Erfüllung des kantonalen Leistungsauftrags, um.

Die Weiterbildungsangebote sind auf die Zielgruppen der PHTG zugeschnitten und unterstützen den Prozess des lebenslangen Lernens. Für Lehrpersonen beginnt dies nach der Ausbildung mit der Berufseinführung, setzt sich mit Angeboten zur individuellen Weiterbildung für Lehrpersonen fort und wird ergänzt durch weitere Qualifikationsmöglichkeiten.

Anschliessend können Angebote im Bereich Schulführung wahrgenommen werden. Für schulinterne Zielgruppen bietet die PHTG Leistungen im Bereich Weiterbildung Teams und Schule an. Expertinnen und Experten der frühen Kindheit finden an der PHTG sowohl Aus- als auch Weiterbildungsangebote, alles koordiniert im Bereich frühe Kindheit.

Die Hochschule vergibt folgende Weiterbildungszertifikate:

Weiterbildungsangebot	Zertifikat
CAS Berufswahl-Coach	CAS-Zertifikat (inkl. EDK-Anerkennung)
CAS Schulleitung	CAS-Zertifikat (inkl. EDK-Anerkennung)
IBH Master Schulentwicklung (Kooperationsangebot)	MA Diplom (ausgestellt von der PH Weingarten)
CAS Lerncoaching im Schulalltag	CAS-Zertifikat
CAS Entwicklungspsychologische Beratung (EPB)	CAS-Zertifikat
CAS Pädagogik der Frühen Kindheit	CAS-Zertifikat

Das Qualitätsmanagement der Weiterbildungsangebote erfolgt durch folgende Instrumente und Gremien:

> **Anerkennungen**

Bei den mehrsemestrigen Zertifikatslehrgängen (CAS) **Berufswahl-Coach** und **Schulleitung** handelt es sich um Weiterbildungsangebote, die seit ihrer ersten Durchführung EDK-angemerkt sind (Anerkennung CAS Berufswahl-Coach 2012 und Re-Anerkennung CAS Schulleitung 2013). Sie stützen sich auf das **Reglement über die Anerkennung der Abschlüsse von Zusatzausbildungen für den Lehrberuf** der EDK und auf die **Richtlinien für Zertifikatslehrgänge** des Hochschulrats der PHTG von 2008. Der **Master Schulentwicklung** durchlief 2016 eine erfolgreiche Re-Anerkennung durch die Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Heilpädagogik, Pflege, Gesundheit und Soziale Arbeit e.V. (AHPGS).

> **Fachgruppen**

42 Lehrpersonen aus allen Volksschulstufen unterstützen die Fachgruppen- und Stufenkommissionsleitungen bei der Entwicklung des kursorischen Jahresprogramms. Die Fachgruppen werden in der Regel durch Dozierende der PHTG geführt. Als Grundlagen für die Entwicklung des Jahresprogramms dienen Evaluationen der erbrachten Kurse sowie persönliche Rückmeldungen, Ideen und Impulse an die Fachgruppenmitglieder.

> **Beirat Weiterbildung und Dienstleistungen**

Der Beirat dient der Vernetzung mit relevanten Akteuren, die eine Aussenperspektive auf die Angebote und Leistungen des Prorektorats geben können. In der Rolle von «critical friends» werden die Beiräte aktiv in den inhaltlichen und konzeptionellen Austausch einbezogen. Die externe Perspektive trägt zur Optimierung bestehender Angebote bei, kann aber auch als Anregung für zukünftige Leistungen genutzt werden.

> **Kooperation mit den kantonalen Bildungsämtern**

Im Rahmen eines «Think Tank» treffen sich die Prorektoren der PHTG und Vertretungen des Amtes für Volksschule in regelmässigen Abständen zur Koordination gemeinsamer Projekte und Entwicklungsvorhaben. Die Prorektorin Weiterbildung und Dienstleistungen stimmt sich zudem mit den kantonalen Zuständigen für Schulberatung und Schulunterstützung ab. Der Chef des Amtes für Volksschule hat Einsitz im Beirat Weiterbildung und Dienstleistungen. Mit der Leitung der Fachstelle für Kinder-, Jugend- und Familienfragen (KJF) des Kantons Thurgau ist ebenfalls ein regelmässiger Austausch bezüglich der Angebote im Bereich frühe Kindheit etabliert.

Studium und Weiterbildung im Bereich frühe Kindheit

Der **Masterstudiengang Frühe Kindheit** ist ein Kooperationsstudiengang, der gemeinsam von der PHTG und der Universität Konstanz getragen wird. Die Brückenprofessur Frühe Kindheit ist im Studiengang massgeblich für die Lehre und Forschung zuständig. Organisatorisch ist der Studiengang beim Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen der PHTG angegliedert. Der Masterstudiengang ist durch die Interkantonale Fachhochschulvereinbarung als beitragsberechtigter anerkannt (**Fachhochschulvereinbarung**).

Über die Aufnahme in den Masterstudiengang Frühe Kindheit entscheidet eine von der Hochschulleitung der PHTG eingesetzte Auswahlkommission nach reglementarisch festgelegten Kriterien. Darüber hinaus wird in den Anrechnungsrichtlinien transparent dargelegt, wie bereits geleistete Bildungs- und Studienleistungen gemäss Art. 9 der Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen angerechnet werden.

Für den Studiengang Master Frühe Kindheit führt die Stabsstelle Qualitätsmanagement der Universität Konstanz vereinbarungsgemäss (a) die Evaluationen der Lehrveranstaltungen und (b) Abschlussbefragungen oder Fokusgruppeninterviews mit den Absolvierenden durch.

Im Bereich der frühen Kindheit bietet die PHTG zudem den CAS Pädagogik der Frühen Kindheit sowie den CAS Entwicklungspsychologische Beratung (EPB).

Die Angebote in Lehre und Forschung der beiden Hochschulen im Bereich der frühen Kindheit werden vom «Binationales Zentrum Frühe Kindheit» mit den Praxisfeldern der frühen Kindheit vernetzt und dazu auch ergänzende Dienstleistungen angeboten.

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

3.1.3 Zielentsprechung im Bereich Forschung und Mediendienstleistungen

Das Prorektorat Forschung und Wissensmanagement umfasst die **Forschung** und das **Medien- und Didaktikzentrum MDZ**. In beiden Einheiten finden derzeit konzeptionelle und organisatorische Weiterentwicklungen statt, um die Umsetzung der Hochschulstrategie in der neuen übergreifenden Matrixorganisation zu optimieren.

Die Steuerung des Prorektorats erfolgt wesentlich durch interne Leistungsaufträge (Zielvereinbarungen). Die Leistungsaufträge klären die Rahmenbedingungen und die Einbettung in die Hochschulstrategie einerseits, andererseits die notwendige Wissenschaftsfreiheit. Grundlagen für die internen Leistungsaufträge sind der kantonale Leistungsauftrag, das Leitbild und die PHTG Strategie. Die Aufgaben der Einheiten vereinbaren die Rektorin und der Prorektor Forschung und Wissensmanagement gemeinsam mit den Leitungen der Einheiten und in Konsultation der ihnen zugeordneten Teams. Zudem regeln die internen Leistungsaufträge unter anderem den Budgetrahmen der betreffenden Einheiten. Die Leistungsaufträge werden regelmässig intern evaluiert und weiterentwickelt (vgl. Standard 3.2.3)

Die **Forschung** an der PHTG orientiert sich an den Qualitätsstandards der wissenschaftlichen Gemeinschaft. Die Forschenden entwickeln entsprechend ihrer individuellen Profile Forschungsprojekte und beteiligen sich aktiv am Fachdiskurs. Sie tragen zum Wissenstransfer zur Lehre bei und geben ihre Forschungsergebnisse an Schulen und Schulentwicklungsstellen weiter. Die Dissemination wird als integraler Bestandteil von Forschungsprojekten erachtet.

Nach Möglichkeit unterstützt die PHTG die praxisorientierte Aufarbeitung und Publikation der Ergebnisse durch finanzielle Zuschüsse, Layout und Korrektorat. Diese Herangehensweise entspricht dem Ziel aus dem **Leitbild** der Hochschule, durch «Erkenntnisse, Instrumente und Verfahrensweisen zum Erhalt und zur Verbesserung der Qualität und der Wirksamkeit des Bildungswesens» beizutragen.

Die berufsbildenden **Studiengänge** verfügen über je eigene, unterschiedlich ausdifferenzierte Forschungskonzepte, in denen die Forschungsaktivitäten der PHTG mit Blick auf ihre Relevanz für die Studiengänge festgehalten ist.

Mit der **Dozierendenforschung** fördert die PHTG die Forschungstätigkeit von Dozierenden, die vorwiegend in der Lehre tätig sind. Sie fördert den Aufbau und die Weiterentwicklung von Forschungskompetenzen, individuelle Qualifikationsvorhaben (namentlich Dissertationen) und die Umsetzung von eigenen Pro-

jekten. Die Projektvergabe erfolgt kompetitiv. Die Dozierendenforschung unterstützt die Dozierenden bei der Ausarbeitung und Durchführung von Anträgen und Projekten.

Neben den an der PHTG angesiedelten Forschungsbereichen bestehen drei gemeinsam von der PHTG und der Universität Konstanz getragene **Brückenprofessuren**. In Zielvereinbarungen zwischen der PHTG und der Universität Konstanz legen die beiden Hochschulen den Leistungsumfang der Brückenprofessuren fest und regeln deren finanzielle Ausstattung. Die Einrichtung von promotionsberechtigten Brückenprofessuren, die in zwei Ländern und zwei Hochschulkulturen beheimatet sind, ermöglicht der PHTG eine Intensivierung des Wissenschaftsbezugs, den Ausbau ihrer Internationalität sowie ihrer systematischen Nachwuchsförderung.

Gemäss ihrem Leistungsauftrag erbringt die PHTG einen Teil ihrer Dienstleistungen als **Mediendienstleistungen** durch das Medien- und Didaktikzentrum (MDZ), namentlich durch die Bibliothek, die Medienwerkstatt, den Bereich E-Learning sowie die Fachstelle Medien und Informatik. Die Angebote des MDZ richten sich an Studierende und Dozierende sowie Lehrpersonen und Schulen. Zu den Mediendienstleistungen gehören Geräteausleihe, Medienproduktionen, Unterstützung bei Konzeption und Realisierung von mediengestützten Lernumgebungen sowie Beratungsangebote.

Analog zur Forschung erhält das MDZ einen internen Leistungsauftrag. Dieser beschreibt die Aufgaben und Arbeitsschwerpunkte, bestimmt das Budget und legt Qualitätskriterien fest. Der Leistungsauftrag wird einer Selbstevaluation unterzogen. In der Selbstevaluation erkannte Massnahmen zur Weiterentwicklung fliessen in den nächstfolgenden internen Leistungsauftrag ein.

3.1.4 Freiheit von Forschung und Lehre

Die Wissenschaftsfreiheit ist durch Artikel 20 der Bundesverfassung garantiert. In seiner **Eigentümerstrategie** für die PHTG verpflichtet sich der Kanton seinerseits darauf, die Freiheit und die Einheit von Lehre und Forschung innerhalb der Hochschulautonomie zu garantieren.

Für die Forschung an der PHTG besteht auf allen Ebenen Wissenschaftsfreiheit. Grundlegend ist diesbezüglich die Einhaltung der national und international geltenden disziplin- und methodenspezifischen Qualitätsanforderungen. Auch die Anforderungen von Drittmittelgebenden, insbesondere des Schweizerischen Nationalfonds, sind in den Forschungsprojekten verbindlich zu berücksichtigen. In Bezug auf die Lehre gilt der Grundsatz der Wissenschaftsfreiheit

mit Blick auf die Inhalte und das Curriculum der Lehrveranstaltungen sowie auf deren methodisch-didaktische Gestaltung. Der Gestaltungsspielraum für die berufsbildenden Studiengänge wird dabei durch (a) die Grundsätze des Leitbilds der PHTG, (b) die zehn Standardfelder, (c) die Qualifikationsprofile der Studiengänge, (d) die Bologna-Richtlinien (Bachelor- und Masterdeskriptoren) sowie (e) die Fach- und Fachbereichskonzepte umschrieben.

Die Wissenschaftsbasierung der Lehre wird durch die Arbeit der Fachbereiche gesichert und weiterentwickelt (Punkte 3.4 bis 3.7 der [PHTG Strategie 2019–2024](#)). Die Fachbereiche der PHTG gewährleisten die wissenschaftsbasierte Entwicklung und Aktualisierung der Lehrangebote und sorgen für die Initiierung und Durchführung von Neu- und Weiterentwicklungen. Dies geschieht auf der Basis von fachbereichsspezifischen Entwicklungskonzepten und Pflichtenheften (vgl. Standard 4.2.2).

3.1.5 Analyse und Schlussfolgerungen

Im Rahmen ihres Leistungsauftrags und durch ihre strategische Ausrichtung gelingt es der PHTG, einen umfangreichen Leistungskatalog für ihre Anspruchsgruppen anzubieten und weiterzuentwickeln. Als berufsbildende Hochschule verfügt die PHTG über anerkannte Studiengänge und Weiterbildungsangebote sowie über eine profilierte und international vernetzte Forschung.

Als pädagogische Hochschule zeichnet sich die PHTG durch eine konsequente doppelte Ausrichtung auf das Berufsfeld und auf die Wissenschaft aus. Diese doppelte Ausrichtung prägt das Hochschulprofil massgeblich und bedingt einen ständigen Aushandlungsprozess (Kooperation mit den Schulen, mit der Universität Konstanz und weiteren nationalen und internationalen Partnern). Komplementär dazu ermöglichen die internen Leistungsaufträge eine kontinuierliche qualitative Weiterentwicklung der Forschungsaktivitäten und Mediendienstleistungen.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 3.1 vollständig.

Stärken

- > Die Angebotsentwicklung orientiert sich an den Leistungsvorgaben der Träger sowie an nationalen und internationalen Standards für pädagogische Hochschulen und ermöglicht dennoch ein innovatives Hochschulprofil.
- > Die Gestaltung der Lehrangebote in Aus- und Weiterbildung berücksichtigt die Entwicklungen in Berufsfeld und Wissenschaft.
- > Interne Leistungsaufträge sind als QM-Instrumente etabliert und erprobt.

Schwächen

- > Die Standardfelder in der Ausbildung sind seit 2008 kaum weiterentwickelt worden.
- > Die Sichtbarkeit der Forschung ist nicht für alle Forschungsschwerpunkte gegeben.
- > Das Potenzial der Fachgruppen in der Weiterbildung ist zu wenig ausgeschöpft.

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Weiterentwicklung der Standardfelder mit je Studiengang-spezifischen Qualifikationsprofilen in den Studiengängen Kindergarten-Unterstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II und im Hinblick auf die Weiterbildung
- > Standortbestimmung hinsichtlich Einbezugs und Kontakts mit den Fachgruppen

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

3.2 Evaluation

3.2 Das Qualitätssicherungssystem sieht eine regelmässige Evaluation der Lehr- und Forschungstätigkeit, der Dienstleistungen sowie der Ergebnisse vor.

Evaluationen der Angebote und Leistungen finden an der PHTG in unterschiedlichen Formen statt, um die Qualität der unterschiedlichen Angebote und Leistungen zu sichern und kontinuierlich weiterzuentwickeln. Einerseits erfolgen Fremdevaluationen (durch die EDK, Förderagenturen oder Peers) und andererseits Selbstevaluationen.

In den folgenden Abschnitten sind schwerpunktmässig die Massnahmen und Prozesse zur Selbstevaluation dargestellt:

- > Bei den Angeboten der Ausbildung und der Weiterbildung erfolgen Selbstevaluationen auf Grundlage von Befragungen der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden zum Lehrangebot (Lehrveranstaltungen, Weiterbildungsangebote, Absolvierendenbefragungen). Diese Befragungen werden von der Evaluationsstelle technisch durchgeführt und unter Einbezug der Prozessbeteiligten inhaltlich vorbereitet und begleitet.
- > In den Bereichen Forschung und Mediendienstleistungen erfolgen Selbstevaluationen auf Grundlage der internen Leistungsaufträge (Zielvereinbarungen). Diese Selbstevaluationen nehmen die zuständigen Leitungspersonen unter Einbezug der Bereichsverantwortlichen vor.

3.2.1 Evaluation der Ausbildungsangebote

Die Grundsätze, Ziele, Instrumente und Prozesse der Evaluation von Lehrveranstaltungen sind im [Konzept für die Evaluation von Lehrveranstaltungen](#) beschreiben das 2017–2018 in einem partizipativen Prozess mit den Dozierenden durch das Prorektorat Lehre entwickelt wurde. Das Konzept setzt die Standards der Schweizerischen Evaluationsgesellschaft um ([SEVAL-Standards](#)) und orientiert sich an einem klaren Modellverständnis (Angebots-Nutzungs-Modell).

Die regelmässige Evaluation des Lehrangebots erfolgt mittels Befragungen der Studierenden mithilfe teilstandardisierter Online-Fragebögen. Diese Fragebögen können die Fachbereiche und Dozierenden in einem partizipativen Prozess im Hinblick auf fachliche Entwicklungsziele und individuelle Besonderheiten anpassen ([Beispiele Fragebögen](#)).

Die PHTG nutzt das Evaluationstool EvaSys, das Datenauswertungen im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen und Interessen der Prozessbeteiligten ermöglicht. Das 2020 eingeführte Tool stellt Möglichkeiten für aggregierte Berichte und Längsschnitte bereit, die zukünftig für eine systematischere Auswertung der Ergebnisse und die gesamte Qualitätsentwicklung des Lehrangebots genutzt werden sollen.

Die Rückmeldungen der Studierenden der berufsbildenden Studiengänge werden, je nach Evaluationsmassnahme,

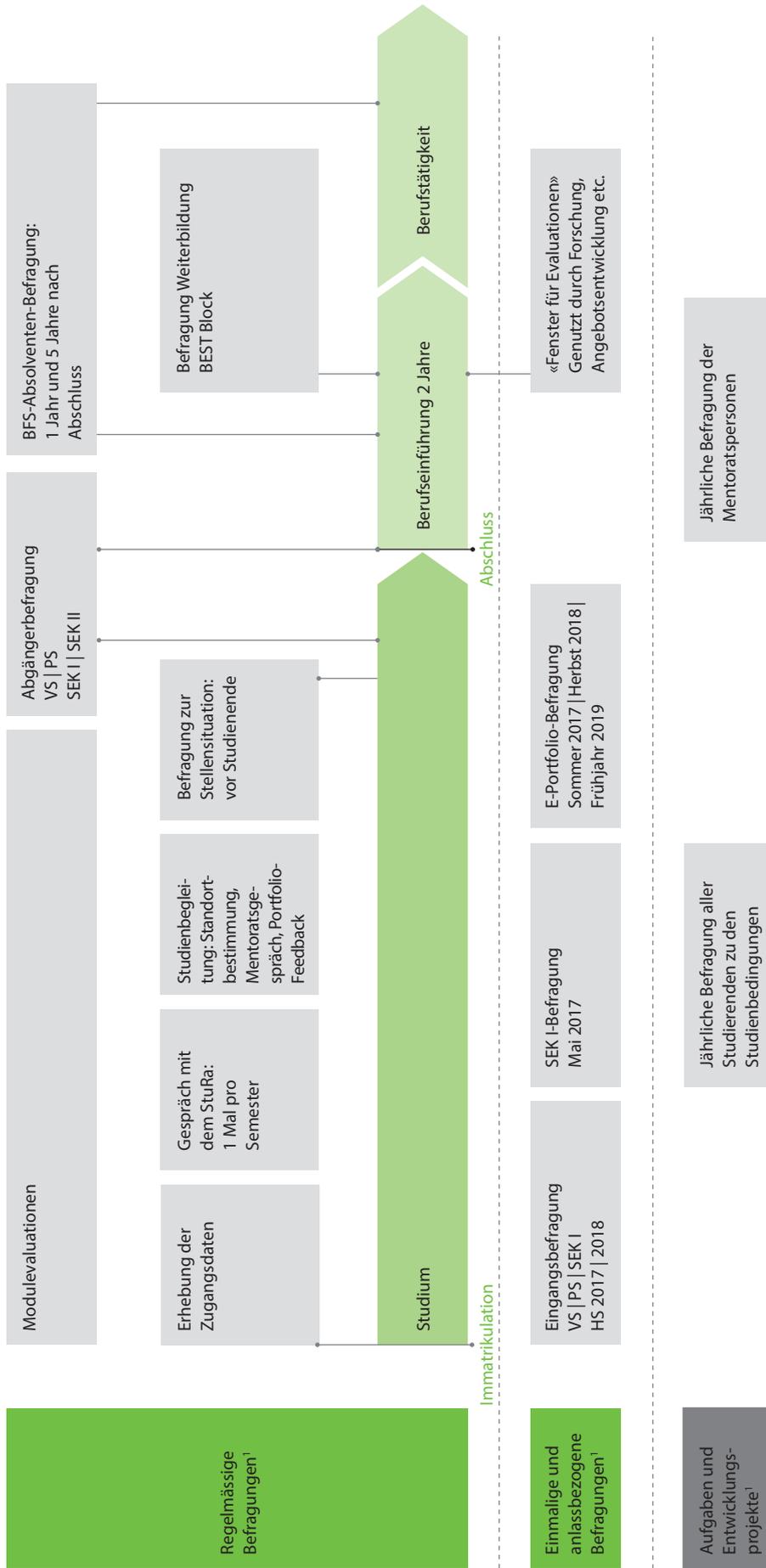
- > im Rahmen der Standortbestimmung im Qualifikationsverfahren akademisches Personal zwischen den Abteilungsleitungen und den Dozierenden besprochen,
- > zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung der Fachausbildung genutzt (Beispiele der Fachbereiche [Musik](#) und [Allgemeine Didaktik](#)) sowie
- > systematisch in Bezug auf die Qualitätsziele der Studiengänge und deren curriculare Weiterentwicklung ausgewertet.

Weiterentwicklungsanliegen von Dozierenden oder von Angebotsverantwortlichen in der Ausbildung können ausserdem mithilfe von Fokusevaluationen reflektiert werden. Diese orientieren sich grundsätzlich an individuellen Evaluationsfragestellungen.

Zum Studienabschluss führt die PHTG eine Befragung der Absolventinnen und Absolventen durch. Im Zentrum der Befragung steht die retrospektive Betrachtung des Studiums. Die Interpretation der Befragungsergebnisse bieten den Studiengangsleitungen und dem Leitungsteam des Prorektorats Lehre Anhaltspunkte für die Weiterentwicklung der Studiengänge in den erfragten Dimensionen.

Als ergänzende Perspektive stehen die Daten aus den Absolventenstudien des Bundesamts für Statistik zur Verfügung, die in Form eines Monitorings spezifisch für die PHTG aufbereitet werden. Diese Daten geben zusätzliche Hinweise auf die Wirksamkeit der Ausbildung ein Jahr und fünf Jahre nach dem Studium (Erwerbsquote, Mobilität, Berufsverbleib, Stellenzufriedenheit).

Befragungen der Studierenden und Absolvierenden der PHTG



¹ Soweit nicht anders vermerkt, werden die Befragungen in den Studiengängen VS, PS sowie Sek I durchgeführt.

Abb. 8: Übersicht über die Befragungen von Studierenden, Absolventinnen und Absolventen der PHTG

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

Zentrale Evaluationsmassnahmen in den Bereichen Ausbildung und Weiterbildung

Massnahme	Gegenstand	Turnus
Ausbildung		
Anlassbezogene Lehrveranstaltungsevaluation	Neue Module, Weiterentwicklung in Modulen und/oder neu angestellte Lehrbeauftragte bzw. Dozierende	Jedes Semester
Systematische Lehrveranstaltungsevaluation	Alle Module eines Fachbereichs	Zwei Fachbereiche pro Jahr
	Alle Module eines neuen Studiengangs (Kindergarten-Unterstufe)	Erste zwei Durchführungen (in Vorbereitung)
	Alle Module im Studiengang Sek II	Jährlich
Fokusevaluation	Weiterentwicklung Ausbildungssequenzen	Anlassbezogen, auf Wunsch von Angebotsverantwortlichen
	Weiterentwicklung in Modulen	Anlassbezogen, auf Wunsch von Dozierenden
Befragung der Absolventinnen und Absolventen	Gesamtzufriedenheit der Abschlusskohorte mit ihrem Studiengang	Jährlich
Befragung zur Stellensituation	Beruflicher Verbleib der Kohorten VS und PS nach dem Abschluss	Jährlich
Hochschulspezifische Auswertung Absolventenstudien des Bundesamts für Statistik	Befragungsdaten von PHTG-Absolventinnen und Absolventen (zwei und fünf Jahre nach Abschluss)	Alle zwei Jahre
Weiterbildung		
Befragung der BEST-Teilnehmenden	Weiterbildungsblock Berufseinführung	Jährlich bei jeder Durchführung (in Vorbereitung)
Befragung der Kursteilnehmenden	Weiterbildungskurse	Alle Kurse bei jeder Durchführung
Selbstbeurteilung Kursleitungen		Bei jeder Durchführung, auf freiwilliger Basis
Zwischenbefragung der Teilnehmenden zu einzelnen Studiengangssequenzen	Weiterbildungsstudiengänge und Vertiefungen	Bei jeder Durchführung
Abschlussbefragung der Absolventinnen und Absolventen		
Befragung der Teilnehmenden	Angebote Teams und Schule	Bei jeder Durchführung, auf freiwilliger Basis
Feedback Dozierende		

3.2.2 Evaluation der Weiterbildungsangebote

In der Weiterbildung zeichnen die angebotsverantwortlichen Bereichsleitungen für die Planung, Durchführung und Auswertung von Evaluationen verantwortlich. Die Evaluationsstelle unterstützt die Weiterentwicklung der Evaluationsmassnahmen inhaltlich und technisch. Alle Angebote werden regelmässig und mit standardisierten Verfahren evaluiert (vgl. [Tabelle S. 48](#)).

Die Teilnehmenden von **Weiterbildungskursen** werden nach Abschluss der Kurse befragt. Inhalt der Fragebögen sind Kontext, didaktische Gestaltung, Berufsfeldbezug und persönlicher Ertrag. Zusätzlich finden gezielte Kursbesuche durch Fachgruppenmitglieder statt. Die Ergebnisse gehen an die Bereichsleitung, die Kursleitungen sowie die zuständigen Fachgruppenleitenden.

Die Evaluation der **Weiterbildungsstudiengänge** erfolgt in Form einer Abschlussbefragung. Zusätzlich finden regelmässige Zwischenbefragungen statt, die einzelne Teilsequenzen oder ganze Module in den Fokus nehmen. Die Ergebnisse gehen an die Bereichsleitungen, die Studiengangleitungen und die Dozierenden oder Mandatierten, die daraus Schlüsse ziehen, Konsequenzen ableiten und die zukünftige Angebotsgestaltung entsprechend ausrichten.

Zur Evaluation der organisierten **Berufseinführung** fanden bislang systematische Befragungen von Berufseinsteigenden während und nach der Berufseinführung statt. Zurzeit werden diese Befragungen weiterentwickelt und (aufgrund der Absage des Weiterbildungsblocks im vergangenen Jahr wegen Covid-19) erstmalig 2021 in neuer Form durchgeführt.

Die Evaluation von **Weiterbildungen in den Schulen** erfolgt über die Angebotsdurchführenden in Form von schriftlichen Kurzbefragungen der Teilnehmenden und Selbsteinschätzungen der Durchführenden (auf freiwilliger Basis).

Auf Grundlage der Evaluationsergebnisse pflegt das Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen einen stetigen internen und externen Austausch (insbesondere mit den Fachgruppen und dem Beirat Weiterbildung), dessen Ergebnisse in die kontinuierliche Weiterentwicklung der Angebote – im Hinblick auf die Programmgestaltung, das Marketing und die Auswahl der Dozierenden – einfließen.

3.2.3 Evaluation der Forschung und Mediendienstleistungen

Bei der Evaluation der Forschungsaktivitäten legt die PHTG den Schwerpunkt auf stetigen **Austausch und Dialog**. Hochschulinterne Gefässe dieses Dialogs sind Forschungskolloquien, Forschungsbeiträge in den Gremien sowie projektgebundene Kooperationen zwischen den Forschenden. Ebenso kommen Fremdevaluationen eine entscheidende Rolle zu: Positive **externe Peer-Reviews** sind Voraussetzung für den Erfolg von Drittmittelanträgen, Publikationen und Tagungsbeiträgen.

Mit dem wissenschaftlichen **Forschungsbeirat** hat sich die PHTG im Jahr 2004 ein institutionalisiertes externes Peer-Gremium geschaffen. Der Forschungsbeirat trifft sich in einem Turnus von zwei Jahren mit den Forschungsverantwortlichen der PHTG. (Das für 2020 anberaumte Treffen musste wegen der Corona-Pandemie verschoben werden.) Ziel der Treffen ist es, (a) den Forschungsverantwortlichen eine Aussensicht auf ihre Tätigkeiten zu vermitteln und (b) das Prorektorat bei der Strategieentwicklung und Qualitätsentwicklung beratend zu unterstützen.

Wesentliche Grundlage für den Austausch mit dem Forschungsbeirat ist das Erscheinen des **Zwei-Jahresberichts Forschung**, der regelmässig zuhänden der Trägerschaft und der Öffentlichkeit erstellt wird und die qualitative Entwicklung der Forschung in den Mittelpunkt stellt (Forschungsprojekte, Ergebnisse, Dissemination). Jährlich erhebt die PHTG Kennzahlen zu ihren Forschungsaktivitäten und veröffentlicht diese in ihren **Jahresberichten**.

Ein weiteres Instrument zum Qualitätsmanagement der Forschungsaktivitäten stellt die **Selbstevaluation der internen Leistungsaufträge** für die verschiedenen Forschungseinheiten dar (vgl. Standard 3.1): Am Ende der Laufzeit werden die Leistungsaufträge durch die Bereichsleitenden und die Forschungsgremien evaluiert. Die Ergebnisse werden für die Weiterentwicklung des Leistungsauftrags genutzt. Die Selbstevaluationen haben zum Ziel, eine bedarfsgerechte Weiterentwicklung der Forschung zu unterstützen und neue Entwicklungsziele in die übergeordneten Strategie- und Budgetprozesse zu integrieren.

Die **Mediendienstleistungen** der PHTG werden erbracht durch die Bereiche Bibliothek (Medienausleihe, Beratung, Arbeitsplätze), Medienwerkstatt (Medienausleihe und Medienproduktion), E-Learning und Beratung sowie Kantonale Koordinationsstelle für «Schulen ans Internet» und sind im Medien- und Didaktikzentrum (MDZ) zusammengefasst.

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

Die Steuerung der Mediendienstleistungen erfolgt über den internen Leistungsauftrag MDZ, der einer regelmässigen **Selbstevaluation** und Weiterentwicklung unterzogen wird. (Der Prozess erfolgt analog zu den Leistungsaufträgen in der Forschung.)

Bibliothek, Medienwerkstatt und E-Learning führen in unregelmässigen Abständen **Befragungen der Nutzenden** durch, um möglichst zielgruppengerechte Angebote zu generieren. Schulungsangebote und Einführungsveranstaltungen werden evaluiert. Kennzahlen zur Nutzung von Bibliothek und Medienwerkstatt werden im Zahlenteil des **Jahresberichts der PHTG** nachgewiesen.

3.2.4 Analyse und Schlussfolgerung

Die in der Ausbildung und Weiterbildung eingesetzten Evaluationsinstrumente orientieren sich an geläufigen Modellen und Standards und sind gleichzeitig an die internen Qualitätsziele der Führungsbereiche und Evaluationsanliegen der Angebotsverantwortlichen gebunden. Die Evaluation der Lehrangebote erfolgt in einem partizipativen Prozess unter Einbezug der Prozessbeteiligten. Bei internen Leistungsaufträgen ist ein regelmässiger Prozess der Selbstevaluation und Weiterentwicklung etabliert.

Bei der Gestaltung der Lehrevaluationsprozesse und deren Einbettung in übergeordnete Qualitätskreisläufe besteht Weiterentwicklungsbedarf: Die curricularen und fachlichen Aspekte von Lehrveranstaltungsevaluationen sind nicht genügend klar von den Evaluationsanliegen der akademischen Personalentwicklung getrennt. Selbstevaluationen sind nicht immer an konkrete Qualitätsziele gekoppelt. Entwicklungsbedarf besteht bei der systematischen Ergebnisinterpretation und -kommunikation von Lehrevaluationen. Die unterstützenden Dienste der PHTG (Bibliothek, Medienwerkstatt, E-Learning, Informatik, Hausdienst und Verwaltung) werden noch nicht systematisch evaluiert.

Im Rahmen einer kohärenten Gesamtkonzeption der Evaluationen soll daher vereinbart werden, welche inhaltlichen Konzepte mit Blick auf die Angebote und Leistungen tragend sind, wie Evaluationen in übergeordnete Qualitätskreisläufe eingebunden werden, in welchen Gefässen die Ergebnisse diskutiert und wie sie kommuniziert werden.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 3.2 grösstenteils.

Stärken

- > Evaluationen der Angebote und Leistungen sind im Einzelnen geplant und koordiniert.
- > Die Evaluationsstelle als professionelle Unterstützung bei Evaluationsvorhaben ist profiliert.
- > Es gibt einen etablierten Selbstevaluationsprozess für interne Leistungsaufträge.

Schwächen

- > Eine konzeptuelle Integration aller Evaluationsmassnahmen entlang des Student Lifecycle fehlte bis dato.
- > Fehlende systematische Evaluationen der Mediendienstleistungen (MDZ) und der unterstützenden Dienste

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Kohärente Gesamtkonzeption der Lehrevaluationen und ihrer Kommunikation
- > PDCA-Zyklen in der Evaluation des Lehrangebots in der Ausbildung entlang des Student Lifecycle weiterentwickeln und systematisieren
- > Konsequentes Schliessen von PDCA-Zyklen in der Evaluation der Angebote und Leistungen in der Weiterbildung und Klärung der damit verbundenen Kommunikation
- > Regelmässige Evaluationen der unterstützenden Dienste

3.3 Grundsätze und Ziele des Europäischen Hochschulraums

3.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass Grundsätze und Ziele im Zusammenhang des Europäischen Hochschulraums berücksichtigt werden.

Die nationalen Grundsätze zur Gestaltung von Hochschullehre aufgrund der Unterzeichnung der Bologna-Deklaration durch die Schweiz sind in den Grundlegendendokumenten der PHTG verankert. Zudem ist die internationale Vernetzung kennzeichnend für die Gestaltung der Angebote der PHTG in Lehre und Forschung und gibt der PHTG ihr besonderes Profil. Die PHTG ist Mitglied der **Internationalen Bodensee-Hochschule** und engagiert sich in länderübergreifenden Studiengängen, Forschungsprojekten und Arbeitsgruppen.

3.3.1 Studienorganisation

Die PHTG führt ihre Studienangebote auf Grundlage der **Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen** vom 29.11.2019 durch, gestuft nach (a) Grundausbildungen mit einem Bachelorabschluss mit 180 Credits sowie (b) integrierten und konsekutiven Ausbildungen mit einem Masterabschluss von 60 bis 120 Credits.

Die von der Thurgauer Regierung erlassenen **Studiengangsreglemente** und Studienpläne setzen die Grundsätze und Ziele des Europäischen Hochschulraums um (Studierbarkeit, Qualifikationsziele und Klarheit der Kommunikation). Die von der PHTG verliehenen **Diplome** sind schweizweit anerkannt und werden durch ein Bachelor- und/oder Masterdiplom ergänzt.

Die PHTG hat für alle Bachelorstudiengänge im 5. Semester (wahlweise im 7. Semester) ein **Mobilitätssemester** eingerichtet, welches Studierenden die Möglichkeit bietet, ein Semester an einer anderen schweizerischen oder ausländischen Hochschule zu absolvieren. Im Studiengang Sekundarstufe I kann das letzte der drei obligatorischen Semester an der Universität Konstanz in Form eines Mobilitätssemesters absolviert werden (**Richtlinien Mobilitätssemester**).

Zur Attraktivitätssteigerung gegenüber internationalen Partnerhochschulen sowie zur Förderung der **Internationalisierung des Studiums** gibt es an der PHTG eine Reihe von englischsprachigen Lehrveranstaltungen. Dieses Angebot Studierenden der PHTG, einzelne Inhalte immersiv und in einem interkulturellen Umfeld zu erwerben. Von Dozierenden, die Gaststudierende in ihren Mo-

dulen integrieren, wird erwartet, dass sie deren Perspektiven berücksichtigen und inhaltliche Aspekte ihres Herkunftslandes oder Bildungssystems aufgreifen.

Internationalisierungsstrategie

In der **«Erklärung zur internationalen Hochschulpolitik»** der PHTG sind die Internationalisierungsziele folgendermassen bestimmt:

Das Kennenlernen anderer Schul-, Hochschul- und Bildungssysteme und die Erfahrung einer internationalen Dimension von Schule und Bildung durch lebendige Anschauung und direkte Kontakte sind wesentliche Komponenten des Lernens und der Entwicklung an der PHTG, sowohl für ihre Studierenden als auch für die Mitarbeitenden (akademisches und nicht akademisches Personal) mit dem Ziel, in einem interkulturellen und mehrsprachigen Umfeld agieren zu können sowie Kinder und Jugendliche beziehungsweise Studierende auf die Teilhabe in diesem Umfeld vorzubereiten.

Die PHTG stellt sicher, dass es für Studierende aller Studiengänge sowie für die Mitarbeitenden geeignete Partnerhochschulen mit passenden Angeboten für einen Mobilitätsaufenthalt gibt. Sie deklariert, welche Hochschule für welchen Studiengang geeignet ist und welche Schwerpunkte dort gesetzt werden können.

Internationale Kooperationen dienen der gemeinsamen Qualitätsentwicklung in Lehre, Forschung und Dienstleistungen der PHTG.

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

3.3.2 Mobilität

Für den Aus- und Aufbau sowie die Pflege des Kooperationsnetzwerkes ist das International Office verantwortlich. Das [International Office](#) ist im Rektorat angesiedelt und fördert gemäss einem Umsetzungskonzept mit konkreten Zielen für jeweils drei Jahre aktiv die Mobilität aller Hochschulangehörigen der PHTG (vgl. [Mobilität und internationale Beziehungen an der PHTG: Grundlagen und Ziele 2019–2021](#)).

Die PHTG nimmt am [Swiss-European Mobility Programme](#) (SEMP) teil und fördert die Mobilität des Personals im Rahmen dieses Programms.

Die PHTG pflegt Partnerschaften mit derzeit zwanzig europäischen Hochschulen. Zudem existieren acht Partnerschaften mit Hochschulen in China, Taiwan, der Mongolei, Israel, Ghana und den USA (Liste der [europäischen](#) und [aussereuropäischen](#) Partnerhochschulen).

Mit allen Studierenden und Mitarbeitenden werden vor einem Mobilitätsaufenthalt gemeinsam mit den Partnerhochschulen ein Learning Agreement beziehungsweise Ziele für den Aufenthalt formuliert, die nach dem Aufenthalt aufgrund von Berichten und in Gesprächen überprüft werden. Diese Prozesse sind für die unterschiedlichen Angebote ebenfalls im Umsetzungskonzept des International Office vereinbart und zielen auf die mit dem Mobilitätsaufenthalt verbundene Auseinandersetzung mit anderen Bildungsrealitäten und somit einen Aufbau persönlicher Einstellungen und Haltungen, die für die Offenheit gegenüber anderem in einem interkulturellen und mehrsprachigen Kontext förderlich sind.

Die Mitgliedschaft in zwei europäischen Hochschulnetzwerken, der [Association Comenius](#) und des [Symposion Network](#), die eine Stärkung der internationalen Dimension in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung zum Ziel haben, sorgt für eine nachhaltige Vernetzung und ermöglicht einen Einblick in Internationalisierungsprojekte innerhalb der Europäischen Union.

3.3.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die PHTG versteht sich als international orientierte Bildungseinrichtung und verfügt über Studiengänge, die gemäss der Bologna-Deklaration und den entsprechenden Vorgaben des Schweizer Hochschulraums gestaltet sind. Aufgrund der systematischen Anwendung der Instrumente «ECTS», «Learning Agreement» und «Transcript of Records» sowie von Mobilitätsfenstern in den Studiengängen hat die PHTG im Vergleich mit anderen pädagogischen Hochschulen eine prozentual hohe Studierendenmobilitätsrate. Dazu pflegt sie eine Reihe von attraktiven europäischen und aussereuropäischen Hochschulpartnerschaften. Neben der hohen Studierendenmobilität ist die Mobilität der Mitarbeitenden der PHTG noch ausbaufähig. Diesbezügliche Hindernisse bestehen insbesondere aufgrund der hohen strukturellen Einbindung während der Studiensemester.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 3.3 vollständig.

Stärken

- > Grundlagen und Strukturen zur Umsetzung der Bologna-Richtlinien sind implementiert.
- > Vielfältige Mobilitätsangebote für Studierende und Mitarbeitende
- > Integration von Mobilitätsfenstern in die Studienangebote

Schwächen

- > Mobilität des Hochschulpersonals im Vergleich mit den Studierenden eher schwach ausgeprägt

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Personalmobilität an die Personalentwicklung und Fachentwicklung anschlussfähig gestalten

3.4 Zulassung und Beurteilung

3.4 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Kriterien für die Zulassung und Beurteilung der Leistungen der Studierenden und für die Abgabe von Ausbildungsabschlüssen entsprechend dem Auftrag der Hochschule berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

3.4.1 Ausbildung

Das Qualitätsmanagement in der Ausbildung erfolgt entlang des Student Lifecycle. Dieser setzt sich aus Prozessen des Studieneingangs, Studienverlaufs und Studienabschlusses zusammen. Die Qualitätssicherung erfolgt auf dieser Grundlage insbesondere auch in Bezug auf die Zulassung zum Studium, die Beurteilung der Leistungen sowie die Vergabe von Diplomen.

Zulassung zum Studium

Die Bestimmungen für die Zulassung zum Studium an der PHTG erfüllen Art. 24 des [Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes](#) sowie Art. 6 der [Verordnung des Hochschulrates über die Koordination der Lehre an den Schweizer Hochschulen](#). An der PHTG sind die Zulassungskriterien in den Studiengangsreglementen verankert, können auf der Website der PHTG eingesehen werden und werden angehenden Studierenden erläutert. Ihre Zulassungskriterien passt die PHTG in Übereinstimmung mit übergeordnetem Recht an und entwickelt die Strukturen, Angebote und Verfahren weiter.

Beurteilungskriterien

Aus den Studienplänen gehen Aufbau und Gliederung des Studiums hervor. Sie sind nach Studienbereichen strukturiert und orientieren sich an den europäischen Richtlinien. Die im Modulsystem konzipierten Studiengänge richten sich an den Standardfeldern und den studiengangspezifischen Qualifikationsprofilen aus, die während der Strategiephase 2019 bis 2024 weiterentwickelt werden. Die Studierenden können den Stand ihres individuellen Studienfortschritts über die passwortgeschützte Datenbank «Evento» jederzeit einsehen.

Der Nachweis der erfolgreichen Teilnahme an einem oder mehreren Modulen erfolgt anhand von Leistungsnachweisen. In den Reglementen der Studiengänge sind die möglichen Formen solcher Leistungsnachweise festgelegt. Detaillierte Angaben dazu werden in den online zugänglichen Modulbeschreibungen auf «Evento» transparent und verbindlich kommuniziert.

Studierende, die mit der Beurteilung eines Leistungsnachweises oder der Diplomprüfung nicht einverstanden sind, können erst-

instanzlich eine PHTG-interne Einsprache an die Rektorin richten. Der konkrete Ablauf des Einspracheverfahrens wird im Dokument «Richtlinie zum Einspracheverfahren für Studierende» erläutert ([Dokument Richtlinie](#)). Zweitinstanzlich steht den Studierenden ein Rekursverfahren offen (Art. 20 des [Tertiärbildungsgesetz](#)).

Projekt Leistungsnachweise

In Befragungen, die im Rahmen des Qualitätsmanagements regelmässig stattfinden, haben Studierende in den letzten Jahren wiederholt kritisiert, dass die grosse Anzahl (teilweise auch die Form) der geforderten Leistungsnachweise eine vertiefte Auseinandersetzung mit den Inhalten erschwere. Um diesbezüglich Verbesserungen zu erreichen, befassen sich die Fachbereiche seit 2017 in einem mehrjährigen Entwicklungsprojekt zusammen mit den Leitungsteams der Studiengänge sowie im Austausch mit dem Studierendenrat und mit Studiengangleitungen anderer pädagogischer Hochschulen mit der kontinuierlichen Weiterentwicklung einer innovativen, erwachsenengerechten Lehr-/Lernkultur an der PHTG.

Verschiedene Fachbereiche setzen die in diesem Projektzyklus gewonnenen Erkenntnisse durch die Zusammenlegung von Kleinmodulen zu Jahresmodulen mit modulübergreifenden Leistungsnachweisen mittlerweile um. In diesem Zusammenhang waren Anpassungen der Studiengangsreglemente erforderlich. Ausserdem werden beispielsweise im Studiengang Primarstufe seit dem Frühlingsemester 2019 als Folge des Entwicklungsprojekts einzelne Fachdidaktiken enger mit den Praktika verknüpft, was zu neuen Formen der Leistungsnachweise und einer umfassenderen Beurteilung geführt hat und den geäusserten Anliegen der Studierenden Rechnung trägt.

Des Weiteren werden die gewonnenen Erkenntnisse im Studiengang Kindergarten-Unterstufe, der seit 2018 unter Einbezug aller Anspruchsgruppen konzipiert wird, konsequent umgesetzt. Im neuen Studiengang sind die Module vergleichsweise umfassender und interdisziplinärer ausgerichtet, was zu einer deutlichen Reduktion der Anzahl Module und damit der Leistungsnachweise führt und deshalb eine vertiefte thematische Auseinandersetzung ermöglicht ([Modulübersicht KGU](#)).

Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»

Abschlüsse

Mit dem Verfassen der Bachelorarbeit (Studiengänge Vorschulstufe und Primarstufe) respektive der Masterarbeit (Studiengang Sekundarstufe) weisen die Studentinnen und Studenten nach, dass sie eine berufsrelevante Fragestellung unter Berücksichtigung wissenschaftlicher Methoden und Erkenntnisse adäquat bearbeiten können. Die Anforderungen werden klar und transparent kommuniziert. Ergänzend zu den Bestimmungen in den Studiengangsreglementen erlässt die Hochschulleitung Richtlinien zum Verfassen der Qualifikationsarbeiten.

Mit Ausnahme von Studierenden des Studiengangs Sekundarstufe II absolvieren die Studierenden zusätzlich eine Diplomprüfung in Form eines Kolloquiums, das Bezug auf das von allen Studierenden zu erstellende Portfolio nimmt.

In Bezug auf die Ausbildungsabschlüsse werden in allen Studiengängen der PDCA-Logik folgende Weiterentwicklungen geplant, umgesetzt, evaluiert und konsolidiert. So wurde beispielsweise im Studiengang Sekundarstufe I in mehrfach durchlaufenen PDCA-Zyklen seit 2010 der Bereich «Masterarbeiten» revidiert.

3.4.2 Weiterbildung

Die grundsätzlichen Regelungen für CAS-, DAS- und MAS-Angebote finden sich in den PHTG-Richtlinien für Zertifikatslehrgänge ([Dokument](#)) sowie in den allgemeinen Geschäftsbedingungen der Weiterbildung für Einzelpersonen ([Dokument](#)) und für die Weiterbildung von Teams und Schulen ([Dokument](#)). Zudem gelten für die beiden CAS Berufswahl-Coach ([Dokument](#)) und CAS Schulleitung die EDK-Bestimmungen für Zusatzausbildungen für den Lehrberuf ([EDK](#)).

Die ausführlichen Bestimmungen über die Zulassung, Leistungsnachweise, Abschlussarbeiten und Diplomprüfungen sind in den entsprechenden Angebotsausführungsbestimmungen festgelegt. Die Richtlinien, Merkblätter und Bewertungskriterien werden auf den jeweiligen Lernplattformen für die Teilnehmenden bereitgestellt. Die Zulassung sowie die Anerkennung von Vorleistungen werden durch die Bereichsleitungen Weiterbildung vorgenommen.

Die CAS-Zertifikatslehrgänge, der Master Schulentwicklung sowie der Master Frühe Kindheit umfassen Leistungsnachweise und eine Abschlussarbeit (Zertifikats- oder Masterarbeit). Die Regelungen zu Format, Umfang, Bewertungsregeln, betreuenden Fachexpertinnen und -experten oder auch Abgabeterminen werden in den jeweiligen Ausführungsbestimmungen definiert, den Teilnehmenden zugestellt und erläutert. In allen Zertifikatslehr- beziehungsweise Stu-

diengängen werden die Abschlussarbeiten in einem Kolloquium präsentiert und diskutiert. Ein Rekursverfahren ist in den Richtlinien der PHTG für die Zertifikatslehrgänge geregelt.

3.4.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die Kriterien bezüglich Zulassung, Studienleistung und Beurteilung sind transparent reglementiert, umfassend kommuniziert und werden regelmässig dem geltenden Recht angepasst. Damit einher geht eine fortlaufende Optimierung der Verfahren und Strukturen. Die Richtlinien zur Beurteilung der Leistungen der Studierenden werden in den Studiengangsreglementen festgelegt und in den Richtlinien zu den Modulbewertungen detailliert operationalisiert. Dies gilt analog für die Zertifikatslehrgänge in der Weiterbildung sowie für den Master Schulentwicklung und für den Masterstudiengang Frühe Kindheit (vgl. Standard 3.1.2 «Studium und Weiterbildung im Bereich Frühe Kindheit»).

Die PHTG erfüllt den Standard 3.4 vollständig.

Stärken

- > Geklärte und transparent kommunizierte Zulassungsregelungen in Aus- und Weiterbildung
- > Definierter (politischer) Prozess bei der Weiterentwicklung von Zulassungsreglementen
- > Klare, zu jedem Studienzeitpunkt einsehbare Richtlinien bezüglich der Studienanforderungen und Modulbewertungen

Schwächen

- > Die Anzahl der Leistungsnachweise in den berufsbildenden Studiengängen Vorschulstufe, Primarstufe und Sekundarstufe I hemmt teilweise die vertiefte Auseinandersetzung mit Inhalten.

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Weiterführung des Projekts Leistungsnachweise



Standard 4 «Ressourcen»

4.1 Personelle, infrastrukturelle und finanzielle Ressourcen

4.1 Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule die personellen Ressourcen, die Infrastrukturen und die finanziellen Mittel, um ihren Fortbestand zu sichern und ihre strategischen Ziele zu erreichen. Die Herkunft und die Verwendung der finanziellen Mittel und die Finanzierungsbedingungen sind transparent.

Der Kanton Thurgau als Träger der Hochschule garantiert den langfristigen Fortbestand der PHTG durch das [Tertiärbildungsgesetz](#), die [Eigentümerstrategie](#) sowie den [Leistungsauftrag](#). Die Hochschule beruht folglich auf kantonalen Rechtsgrundlagen, die Planungssicherheit gewährleisten und Transparenz ermöglichen.

4.1.1 Gewährleistung der personellen Ressourcen

Die Mitarbeitenden der PHTG sind öffentlich-rechtlich an der Hochschule angestellt. Das [Personalreglement](#) definiert die spezifischen Personalgruppen der Hochschule und deren Anstellungsbedingungen. Weitere Rechte der Mitarbeitenden in Bezug auf Information, Mitwirkung und Selbstorganisation sind im [Geschäftsreglement](#) der PHTG (§§ 7–10) festgehalten.

Die Verwaltungsdirektion der PHTG gewährleistet die Personaladministration (Eintritte, Austritte, laufende Personaladministration, Personalreporting) und Personalberatung. Ein Personalreporting erfolgt jährlich an die Hochschulleitung und den Hochschulrat mit Stichtag 31. Dezember. Wichtige Kennzahlen daraus erscheinen im Jahresbericht und werden dem Bundesamt für Statistik zur Verfügung gestellt ([SHIS-PERS](#), [Pädagogische Hochschulen](#)).

Die nationale und die interne Datenerhebung ermöglichen der PHTG einen kennzahlenbasierten Vergleich zu anderen pädagogischen und berufsbildenden Hochschulen in der Schweiz. Darüber hinaus liefern die Erhebungen Basisdaten für strategische Personalentscheidungen der PHTG und die Grundlagen für ihre Personalförderungspolitik.

4.1.2 Gewährleistung der Infrastrukturen (Gebäude und IT)

Hauptstandort der PHTG ist der Campus Bildung Kreuzlingen, auf dessen Areal die Pädagogische Hochschule mit der Pädagogischen Maturitätsschule und der Kantonsschule Kreuzlingen kooperiert. Die Immobilien auf dem Campus sind im Besitz des Kantons Thurgau und die Gebäude der Hochschule wurden auf Ihre Bedürfnisse ausgerichtet neu erstellt. Die PHTG ist Mieterin und mietet bei Bedarf auch weitere Räumlichkeiten dazu, beispielsweise Sporthallen und weitere externe Unterrichts- und Büroräume.

Die IT-Infrastruktur auf dem gesamten Campus Bildung Kreuzlingen wird durch die PHTG verantwortet. Es besteht ein regelmässiger Kontakt mit Nutzervertretungen innerhalb der PHTG, den Schulen auf dem Campus, weiteren Hochschulen, dem Amt für Informatik des Kantons Thurgau und bei Bedarf mit externen Dienstleistern. Zur Gewährleistung der IT-Infrastruktur finden ein ununterbrochenes Monitoring und periodische Wartungsarbeiten statt.

4.1.3 Gewährleistung und Transparenz der Finanzierung

Nach § 16 [Tertiärbildungsgesetz](#) und Ziffer 1.3 der [Eigentümerstrategie](#) wird die Finanzierung der PHTG sichergestellt durch (a) Beiträge des Kantons, (b) Beiträge von Mitträgern, Vereinbarungsparteien und Dritten, (c) Schulgelder und Gebühren sowie (d) Einnahmen aus Dienstleistungen. Zur Erbringung ihrer Leistungen verfügt die PHTG über ein Globalbudget. Oberstes Organ für die finanzielle Führung der PHTG ist nach § 13 [Tertiärbildungsgesetz](#) der Hochschulrat der PHTG, der das Jahresbudget der Hochschule und die Rechnung verabschiedet. Nach § 17 [Tertiärbildungsgesetz](#) obliegt die Rechnungsrevision der kantonalen Finanzkontrolle.

Das Parlament des Kantons Thurgau bewilligt den Kantonsbeitrag an die PHTG im Rahmen des jährlichen Kantonsbudgets. Im **Jahresbudget** der PHTG sind die kantonalen Mittel und die zu erwartenden übrigen Erträge den Aufwänden der Hochschule in den Leistungsbereichen sowie den Aufwänden für Entwicklungsprojekte gegenübergestellt. Die Erstellung des Jahresbudgets ist mit der Mehrjahresplanung verbunden. Neben dem detaillierten Budget für das Folgejahr wird ein Finanzplan erstellt, der zusätzlich das Budget für die nachfolgenden drei Jahre enthält (Sicht Angebote). Der Finanzplan gilt im Gegensatz zum Budget als noch nicht verbindlich, sondern als mittelfristige Prognose (Prozess [Budget- und Finanzplanung](#)).

Im Rahmen des Reportings prüft die Verwaltungsdirektion der PHTG, ob die Mittelzuteilung des Budgets eingehalten wird oder ob Korrekturen vorgenommen werden müssen. Ertrags- und Aufwandüberschüsse werden über das Eigenkapital ausgeglichen (Dokument [Anlagerichtlinie](#) und Prozess [Finanzanlagen](#)). Die **Jahresrechnung** wird im Jahresbericht der PHTG publiziert. Das Parlament des Kantons Thurgau wird mit einem ergänzenden Bericht informiert. Die Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission des Parlaments (GFK) bespricht den Jahresbericht inklusive der Jahresrechnung mit Vertretern und Vertreterinnen der PHTG ([Prozess Erstellung Quartals- und Jahresabschluss](#)). Die Jahresrechnung wird von der Finanzkontrolle des Kantons Thurgau revidiert.

Die PHTG verfügt über klare Regelungen zur Einwerbung von **Spenden und Drittmitteln** von privaten Organisationen ([Prozess Umgang mit Spenden und Drittmitteln von privaten Organisationen](#)). Zur Einwerbung von Drittmitteln von nicht privaten Organisationen gibt es ein geregeltes Verfahren ([Dokument Regelung Drittmittelprojekte](#)).

4.1.4 Dokumentation

Momentan werden die Personalunterlagen durch die PHTG ausschliesslich physisch archiviert. Zu den Personaldossiers haben neben der Personaladministration die einzelnen Mitarbeitenden (zu ihrem eigenen Dossier) und ihre Personalverantwortlichen (zu den Dossiers ihrer Mitarbeitenden) Zugang.

Verträge werden im Tool OmniTracker abgelegt. Vorgabedokumente wie Regelungen und Richtlinien werden seit 2017 im Tool QM-Pilot abgelegt, bei Bedarf revidiert und archiviert.

4.1.5 Analyse und Schlussfolgerung

Zur Erfüllung ihres Leistungsauftrags verfügt die PHTG über gesicherte finanzielle und personelle Ressourcen sowie eine gut ausgestattete bauliche und technische Infrastruktur. Hochschule und Trägerschaft pflegen eine solide Zusammenarbeit, die den langfristigen Fortbestand der PHTG und die Umsetzung ihrer Strategieziele sichern.

Grundlagen hierfür sind eine transparente Budgetplanung, das regelmässige Finanzreporting der Hochschule sowie etablierte Prozesse zur Finanzprüfung durch die Trägerschaft. Die bauliche und technische Infrastruktur ist auf die Bedürfnisse der Hochschule abgestimmt. Das Personalreporting erlaubt es, Steuerungsbedarf

und Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Bereich zu erkennen. Entwicklungsmöglichkeiten bestehen bei der Aktualisierung der IT-Infrastruktur und im Bereich der elektronischen Archivierung. Diese Möglichkeiten verfolgt die PHTG systematisch weiter, wo nötig in Abstimmung mit dem Trägerkanton Thurgau.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 4.1 vollständig.

Stärken

- > Finanzielle Transparenz bei der Budgetplanung und beim Reporting
- > Solide Personaladministration
- > Gut ausgestattete bauliche und technologische Infrastruktur

Schwächen

- > Digitalisierung von Prozessen und Klärung von Ablagestrukturen (Archivgesetz, Öffentlichkeitsrecht, Collaboration Plattform)

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > (Elektronische) Archivierung
- > Elektronisches Personaldossier
- > Evaluation unterstützende Dienste



Standard 4 «Ressourcen»

4.2 Qualifikation und Evaluation des Personals

4.2 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass das gesamte Personal entsprechend dem Typ und den spezifischen Merkmalen der Hochschule qualifiziert ist. Es sieht zu diesem Zweck eine regelmässige Evaluation des Personals vor.

Um die angemessene Qualifikation ihres Personals sicherzustellen, verfügt die PHTG über klare Regelungen, Organisationsstrukturen und Personalprozesse. Rechtliche Grundlage ist das [Personalreglement](#) der PHTG.

4.2.1 Personalkategorien

Auf Grundlage der §§ 1, 3–4 [Personalreglement](#) der PHTG differenziert die Hochschule drei Personalgruppen im Hinblick auf die Anstellungsvoraussetzungen, Anstellungsverfahren und Evaluationsverfahren des Personals:

- > Mitglieder der Hochschulleitung (Rektor oder Rektorin, Verwaltungsdirektor oder Verwaltungsdirektorin, Prorektoren und Prorektorinnen), die vom Hochschulrat angestellt werden,
- > Akademisches Personal (Dozenten und Dozentinnen, Lehrbeauftragte, wissenschaftliche Mitarbeitende und Assistierende), das von der Rektorin auf Antrag einer Findungskommission angestellt wird, sowie
- > Fachpersonal (technisches Personal, Verwaltungspersonal, Infrastrukturpersonal), das durch die personalverantwortliche Stelle angestellt wird.

4.2.2 Akademisches Personal

Prorektorat akademisches Personal

Der Qualitätssicherung der Anstellungsverfahren sowie den Verfahren zur Personalevaluation und -entwicklung – insbesondere im Hinblick auf das akademische Personal – wird an der PHTG besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, verfügt die Hochschule seit 2018 über die Abteilung Akademisches Personal, die 2020 in das Prorektorat Akademisches Personal überführt wurde.

Das Prorektorat verantwortet sämtliche Prozesse des Managements des akademischen Personals. Innerhalb des Prorektorats ist das akademische Personal in vier Abteilungen und elf Fachbereichen organisiert. Für die Abteilungs- und Fachbereichsleitungen wurden in einem partizipativen Verfahren Pflichtenhefte entwickelt, in denen die Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen dieser Funktionen beschrieben sind.

Die Personalführung des akademischen Personals mit Leitungsfunktion in den Angebotsbereichen, obliegt den Prorektorinnen und Prorektoren sowie den Angebotsverantwortlichen. Auch für diese Funktionen bestehen Pflichtenhefte wie für die Abteilungs- und Fachbereichsleitungen.

Qualifikation des akademischen Personals

Das Personalreglement der PHTG sieht für akademisches Personal eine Anstellung als Dozierende (unbefristet) oder Lehrbeauftragte (befristet) vor. Der oder die Personalverantwortliche stellt einen Antrag auf Stellenausschreibung und stellt eine Findungskommission zusammen, in der auch Studierendenvertretungen stimmberechtigt sind. Neue akademische Mitarbeitende werden von der Rektorin auf Antrag des zuständigen Hochschulleitungsmitglieds und der Findungskommission angestellt ([Prozess Berufungs- und Anstellungsverfahren](#)). Bei der Anstellung von Dozierenden und Lehrbeauftragten findet die von der EDK für die Anerkennung der Studiengänge mit Lehrdiplom in der Regel geforderte – und in den §§ 11–15 [Personalreglement](#) verankerte – Zielsetzung Anwendung, dass Dozierende an pädagogischen Hochschulen zusätzlich zu ihrem akademischen Abschluss ein Lehrdiplom vorweisen können und somit über ein «doppeltes Kompetenzprofil» verfügen.

Weiterbildung des akademischen Personals

Dozierenden und Lehrbeauftragten steht innerhalb ihrer Pensumvereinbarung pro Jahr ein Weiterbildungsstundenbudget im Umfang von drei Arbeitswochen zur Verfügung. Weiterbildungen werden von den Personalverantwortlichen genehmigt, bei umfangreichen, kostspieligen Weiterbildungen je nach Kostenumfang auch von der Rektorin beziehungsweise der Hochschulleitung. Nach zehn Jahren als Dozent/Dozentin kann ein Weiterbildungssemester beantragt werden, über dessen Gewährung der Hochschulrat auf der Grundlage einer [Richtlinie](#) befindet.

Evaluation des akademischen Personals

Für die periodische Evaluation des akademischen Personals sind an der PHTG die personalverantwortlichen Vorgesetzten zuständig. Das Evaluationsverfahren stützt sich auf eine [Richtlinie des Hochschulrates](#) und einen [Leitfaden der Hochschulleitung](#).

Eine externe Evaluation des akademischen Personals findet jeweils im Rahmen der Re-Anerkennungsverfahren statt, indem der EDK Aufstellungen über die Dozierendenschaft vorgelegt werden müssen mit Angaben über Funktion, Lehrbereich, Anstellungsumfang, Studienabschlüsse, Unterrichtserfahrung sowie hochschuldidaktische Qualifikationen.

4.2.3 Fachpersonal

Zum Fachpersonal gehören an der PHTG das Verwaltungspersonal, das Infrastrukturpersonal und das technische Personal. Angehörige des Fachpersonals werden in der Regel unbefristet eingestellt. Sie verfügen über feste Beschäftigungsgrade und Funktionen mit dazugehörigen Stellenbeschreibungen.

Personalgewinnung des Fachpersonals

Die Personalgewinnung folgt einem festgelegten Ablauf, der auf die Qualitätssicherung von Anstellungsverfahren ausgerichtet ist (Prozess Qualitätsverfahren Anstellungen).

Sicherstellung der Qualifikation des Fachpersonals

Eine angemessene Qualifikation wird bereits bei der Einstellung durch den Abgleich einer Bewerbung mit dem Stellenprofil und der Stellenausschreibung geprüft und durch Auswahlgespräche und Probezeitregelungen sichergestellt.

Evaluation des Fachpersonals

Eine Evaluation des Fachpersonals erfolgt im Rahmen des Personalgesprächs «B+F» (Beurteilen und Fördern). Darauf basierend können Personalentwicklungsaktivitäten vereinbart werden (Dokument Weiterbildungsregelung). Die PHTG hat 2018/19 das B+F-Konzept überarbeitet und vereinfacht. Innerhalb einer Anhörung konnten die Mitarbeitenden Rückmeldung zum Konzept geben, das seit Januar 2020 in Kraft ist.

4.2.4 Analyse und Schlussfolgerung

Bei Anstellung, Anstellungsbedingungen und Personalbeurteilungen unterscheidet die PHTG einerseits zwischen dem akademischen Personal (Dozierende, Lehrbeauftragte, Mittelbau) und andererseits dem Fachpersonal (administrative und technische Mitarbeitende). Für beide Personalgruppen gibt es etablierte Personalprozesse, mit denen die Qualifikation, Evaluation und Weiterbildung des Personals gewährleistet werden kann. Interne Richtlinien und Leitfäden sorgen für die nötige Transparenz, Kohärenz und Überprüfbarkeit der Verfahren. Der Einbezug von Studierenden und Dozierenden bei akademischen Anstellungen wird durch ihren Einsitz in Findungskommissionen sichergestellt.

Mit der Schaffung des Prorektorats Akademisches Personal bildet die PHTG in ihrer Organisationsstruktur die strategische Priorisierung der Entwicklung des akademischen Personals klar ab. Das Prorektorat verantwortet die Weiterentwicklung der Qualifikationsverfahren für das akademische Personal und ist für die Entwicklung der Fachbereiche zuständig. Die individuelle Klärung der Aufgaben («Pflichtenhefte») der akademischen Mitarbeitenden

ist ebenfalls Teil des Aufgabenportfolios des Prorektorats und der ihm zugeordneten Abteilungsleitungen.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 4.2 vollständig.

Stärken

- > Partizipative Anstellungsverfahren mit geklärten Qualifikationsanforderungen
- > Transparente Anstellungsbedingungen
- > Etablierte Instrumente zur Beurteilung und Förderung der Mitarbeitenden

Schwächen

- > Umgang mit erhobenen Evaluationsdaten ist noch nicht durchgängig transparent
- > Wirkung der Qualifikationsverfahren teilweise unklar

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Evaluation und Weiterentwicklung Qualifikationsverfahren
- > Entflechtung und eindeutige Zuordnung aller Evaluationsdaten
- > Umsetzung, Pflege und Weiterentwicklung Pflichtenhefte Abteilungsleitung, Fachbereichsleitung, Dozent/-in

Standard 4 «Ressourcen»

4.3 Laufbahnentwicklung des Personals

4.3 Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

4.3.1 Personalförderungspolitik

Das Ziel der Personalentwicklung an der PHTG ist es, alle Mitarbeitenden bei einer kontinuierlichen Weiterentwicklung ihrer Fach- und Persönlichkeitskompetenzen zu unterstützen. Alle Mitarbeitenden sollen ihre Kompetenzen in ihren jeweiligen Rollen am Arbeitsplatz zielgerecht einsetzen und ausbauen können. Grundlage für diese Sichtweise ist das von der Trägerschaft der PHTG formulierte personalpolitische Ziel, den Mitarbeitenden der Hochschule «attraktive Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten in definierten Freiräumen» zu gewährleisten (Punkt 1.4 der [Eigentümerstrategie](#)).

Dahingehend bekräftigt das Personalreglement der PHTG das Recht aller Mitarbeitenden auf Weiterbildung und berufliche Entwicklung (§§ 24–25, 41–42 [Personalreglement](#)). Die PHTG setzt dieses Recht in einer Reihe von Regelungen um. Dazu gehören die [Weiterbildungsregelung](#), die Konzepte zur [Personalentwicklung des akademischen Personals](#) sowie des [Fachpersonals](#) und des [Mittelbaus](#).

Zudem betrachtet die PHTG die Personalförderung als strategischen Handlungsschwerpunkt. In der aktuellen Strategie heisst es: «Die PHTG betreibt eine nachhaltige Nachwuchs- und Personalförderung, die eine solide und aktuelle Fachlichkeit gewährleistet.» Insbesondere die Personalverantwortlichen leisten in ihrer Leitungsfunktion einen wesentlichen Beitrag dazu, die «Ziele der Personalentwicklung im Hinblick auf die Fach- und Führungslaufbahnen» effektiv umzusetzen (Punkt 4.5 der [Strategie PHTG 2019–2024](#)).

4.3.2 Förderung der beruflichen Entwicklung Akademisches Personal

Die PHTG fördert die kontinuierliche Weiterbildung des akademischen Personals mit grosszügigen Konditionen zur individuellen Weiterbildung ([Dokument Weiterbildungsregelung](#)) sowie internen und externen Beratungsmöglichkeiten. Die Bewilligung von Weiterbildungssemestern basiert auf den Richtlinien zum Weiterbildungssemester und erfolgt durch den Hochschulrat auf Antrag der Hochschulleitung ([Dokument Richtlinien](#)).

Zur Förderung des akademischen Personals gibt es an der PHTG eine Reihe weiterer Instrumente:

- > Anträge zur Unterstützung von Qualifikationsarbeiten (Masterstudien, Promotionen und Habilitationen) von Dozierenden können mit finanziellen und Zeitbeiträgen unterstützt werden.
- > Aus dem Projektfonds Forschung und E-Learning («Dozierendenforschung») können Dozierende Mittel zur Unterstützung von Forschungs- und Entwicklungsprojekten beantragen.
- > Eine wesentliche Verantwortung für die Förderung des akademischen Personals liegt bei den Personalverantwortlichen, die im Rahmen der Pensenplanung und der ordentlichen Qualifikation auf die Bedürfnisse der Dozierenden und der Institution bezogene Fördermassnahmen thematisieren und einleiten können.
- > Die PHTG beteiligt sich am Teilprojekt «Doppeltes Kompetenzprofil an Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug» von swissuniversities und bietet in diesem Rahmen die Möglichkeit zur Teilnahme am berufsbegleitenden Qualifizierungsangebot «Den Berufsfeldbezug stärken».

Fachpersonal

Die Personalförderung für das Fachpersonal ist im Personalentwicklungskonzept für das Fachpersonal festgelegt ([Dokument Personalentwicklungskonzept](#)). Unter Personalförderung werden dabei alle Massnahmen verstanden, die der Erweiterung der jeweiligen Berufsrollen sowie der persönlichen Weiterentwicklung dienen.

Weiter unterstützt die PHTG ihr Fachpersonal durch

- > externe Weiterbildungen;
- > interne Workshops zu den Themen Gesunderhaltung, Kommunikation, Coaching, Teamentwicklung, Softwarenutzung, Personalmanagement und Projektmanagement;
- > Massnahmen zur Gewährleistung der Gleichberechtigung und Chancengleichheit;
- > individuelle Beratungsmöglichkeiten.

4.3.3 Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses

Von den insgesamt 151 akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der PHTG gehören momentan neun Personen zum Mittelbau (Stand 31.12.2020). Angehörige des Mittelbaus (wissenschaftliche Mitarbeitende und wissenschaftliche Assistierende) sind an der PHTG mehrheitlich befristet und im Rahmen von Drittmittelprojekten angestellt. Die Anstellungsdauer darf sechs Jahre nicht überschreiten.

Das **Mittelbaukonzept** der PHTG umfasst die Anstellungsmodalitäten, Mitwirkungsrechte und Zuständigkeiten für den Mittelbau. Zudem definiert es Massnahmen zur Förderung und Entwicklung dieser (derzeit kleinen) Personengruppe. Das Mittelbaukonzept der PHTG nimmt dazu die «Personalstrategischen Leitlinien zur Nachwuchsförderung» der Kammer PH von swissuniversities auf ([Dokument Laufbahnen an Pädagogischen Hochschulen](#)).

Spezifische Projekte mit Einbezug des wissenschaftlichen Nachwuchses sind aktuell:

- > «Doppeltes Kompetenzprofil an Pädagogischen Hochschulen: Institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug» von swissuniversities (Webseite [Doppeltes Kompetenzprofil](#))
- > Forschungsprojekte der Brückenprofessur Entwicklung und Bildung in der frühen Kindheit (Webseite [BiKi](#))
- > Forschungsprojekte Frühe Sprachbildung (Webseite [EmTiK](#) und [MePraS](#))
- > Forschungsprojekte Mathematikdidaktik (Webseite [Nachwuchsförderung](#))

In gemeinsamer Trägerschaft der PHTG mit der Universität Konstanz existieren drei **Brückenprofessuren** für Erziehungswissenschaft, Entwicklung und Bildung in der frühen Kindheit sowie Fachdidaktik der Naturwissenschaften. Damit ist die PHTG in der Lage, wissenschaftlichem Nachwuchs eigene Promotionsmöglichkeiten anzubieten. Ebenso bestehen im Rahmen von Projekten der Brückenprofessuren vielfältige Entwicklungs- und Kooperationsmöglichkeiten für Dozierende und Lehrbeauftragte der PHTG.

4.3.4 Analyse und Schlussfolgerung

Der Bereich Personalentwicklung ist in der Hochschulorganisation strategisch und organisatorisch (institutionell) stark verankert. Regelmässige Personalgespräche und individuelle Beratungen unterstützen die Umsetzung der Personalförderungspolitik der PHTG ebenso wie die Angebote zur Unterstützung der Personalentwicklung des Fachpersonals und die Aktivitäten des Prorektors Akademisches Personal.

Die PHTG setzt ihre Personalförderungspolitik transparent und nachvollziehbar um. Für das akademische Personal bestehen geklärte Laufbahnen, bei denen Qualifikation und Entlohnung miteinander verknüpft sind. Weitere Fördermassnahmen sind die Unterstützung von Weiterbildungen sowie die Förderung von Forschungsvorhaben und Qualifikationsarbeiten.

Die von der PHTG eingerichteten Brückenprofessuren an der Universität Konstanz erlauben eine für die PHTG spezifische Nachwuchsförderung auf der dritten Qualifikationsstufe.

Im Hinblick auf die strategische Ausrichtung des Managements des akademischen Personals bleibt die Gewinnung und Förderung von spezifisch für eine pädagogische Hochschule qualifiziertem Personal ein Schwerpunkt und eine Herausforderung zugleich. Dies gilt insbesondere für die Lehrplanzyklen 1 und 3 (Schuljahre 1-5 und 9-11).

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 4.3 vollständig.

Stärken

- > Geklärte Laufbahnen für akademisches Personal
- > Freiräume für individuelle Weiterbildung
- > Vielfältige institutionalisierte Unterstützung der Personalentwicklung
- > Brückenprofessuren-Modell mit Universität Konstanz zur Nachwuchsförderung

Schwächen

- > Beschränkte finanzielle Ressourcen und beschränkte interne Perspektiven für den Mittelbau
- > Teilweise nur kleine zielstufenspezifische Pensen verfügbar

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Interinstitutionelle Zusammenarbeit bei Nachwuchsförderung und Personalentwicklung weiter pflegen und entwickeln
- > Ausbau und Konsolidierung der Forschungsaktivitäten mit konzeptionellem Einbezug des akademischen Nachwuchses
- > Promotionsberechtigung für habilitierte Dozent/-innen der PHTG in Zusammenarbeit mit der Universität Konstanz

Standard 5 «Interne und externe Kommunikation»

5.1 Kommunikation der Qualitätsstrategie

5.1 Die Hochschule macht ihre Qualitätssicherungsstrategie öffentlich und sorgt dafür, dass die Bestimmungen zu den Qualitätssicherungsprozessen und deren Ergebnisse den Mitarbeitenden, den Studierenden sowie gegebenenfalls den externen Beteiligten bekannt sind.

Für die Kommunikation zum Qualitätsmanagement der PHTG nutzen die Verantwortlichen die bestehenden Kommunikationsinstrumente und Austauschgefässe der Hochschule. Ziel der PHTG im Bereich Kommunikation ist es, Offenheit und Transparenz gegen innen und aussen zu pflegen und der direkten Information einen hohen Stellenwert beizumessen (*Leitbild*). Dazu gehört die systematische Information und der situationsgerechte Einbezug der Anspruchsgruppen zu den Qualitätszielen der Hochschule (Dokument *Qualitätsstrategie*). Konkret bedeutet dies, dass einerseits alle Betroffenen und Interessierten möglichst breit und verständlich über das Qualitätsmanagement informiert werden. Andererseits werden die direkt Betroffenen anlassbezogen, situationspezifisch und zielgruppenorientiert informiert und involviert.

5.1.1 Qualitätsstrategie und Qualitätsprozesse

Als Information und Orientierung aller Angehörigen der PHTG und der interessierten Öffentlichkeit werden die zentralen Grundlagen des Qualitätsmanagements der PHTG in kompakter Form zugänglich gemacht. Auf der Website wird dazu die *Qualitätsstrategie* ebenso wie das *Qualitätskonzept* veröffentlicht. Die beiden Dokumente beschreiben in übersichtlicher Form die Qualitätsleitlinien und das Qualitätsmanagement mit seinen Instrumenten, Austausch- und Mitwirkungsgefässen sowie Zuständigkeiten.

Die für das Qualitätsmanagement relevanten Grundlagendokumente sind auf der Website für die Öffentlichkeit einsehbar (das *Leitbild*, die *PHTG Strategie* sowie eine Beschreibung des Auftrags der Hochschule). Für die Angehörigen der PHTG stehen zudem auf der Plattform *QM-Pilot* die Grundlagendokumente des Kantons Thurgau (Eigentümerstrategie und kantonaler Leistungsauftrag an die PHTG) zur Verfügung.

Der wichtigste Anlaufpunkt für Informationen zu den Qualitätsprozessen ist die Plattform *QM-Pilot*. Auf der Plattform sind die Prozesse und die zu erwartenden Ergebnisse beschrieben sowie Dokumente, Richtlinien und Konzepte bereitgestellt. Alle Mitarbeitenden haben Zugriff auf den *QM-Pilot*. Auf der Basis der Prozesslandkarte des *Qualitätskonzepts* (vgl. Einleitung, *Abbildung 3*) erfassen alle Bereiche der PHTG ihre Kernprozesse und Doku-

mente, zu denen je Eigner, eine Prüferin und ein Freigeber sowie ein Wiedervorlagetermin festgelegt sind. Damit die Prozesse koordiniert erfasst und für alle Hochschulangehörigen verständlich dargestellt werden, sorgt die Arbeitsgruppe *QM-Pilot* für eine führungsbereichsübergreifend stimmigen Ablagestruktur sowie Prozess- und Dokumentenlandkarten (vgl. *Mandat der Arbeitsgruppe QM-Pilot*).

5.1.2 Kommunikation der Ergebnisse und Hochschulentwicklung

Die Umsetzung des Qualitätsmanagements und die Information über die Ergebnisse fällt in die Zuständigkeit der Führungsbereiche. Sie nutzen dafür die bestehenden Gremien und Kommunikationsinstrumente und informieren die direkt Betroffenen situationspezifisch und zielgruppenorientiert.

Auf der Gesamtebene ist der Jahresbericht der PHTG für alle Mitarbeitenden und Studierenden sowie die externen Anspruchsgruppen die wichtigste Quelle über die Ergebnisse. Die Mitarbeitenden werden ergänzend auf dem Intranet über die Umsetzung der PHTG Strategie informiert und in deren Weiterentwicklung einbezogen. Zudem werden die Ergebnisse der Mitarbeitendenbefragungen nach Bereichen ausgewertet, damit die einzelnen Arbeitsbereiche aus den Ergebnissen einerseits Massnahmen für ihre eigene Tätigkeit und andererseits auch Anliegen für die Hochschulentwicklung identifizieren können.

Die interne Ergebniskommunikation zum Qualitätsmanagement erfolgt über Reportings (Monitoringergebnisse), Statistiken oder Evaluationsberichte. Je nach Ziel und Gestaltung der Qualitätsprozesse sind die zuständigen Gremien oder Teams involviert (vgl. Standard 2.2). Die verschiedenen Gruppen werden anlassbezogen über relevante Fragen der Qualitätsentwicklung informiert. Die Austauschgefässe sind der Konvent, die Koordinationskonferenzen der Führungsbereiche, die Fachbereiche und die verschiedenen Arbeitsgruppen sowie die Mitarbeitendengespräche.

Das wichtigste übergreifende Austauschgefäss für das akademische Personal ist der Konvent. Die Studierenden sind mit einer Delegation des Studierendenrats im Konvent vertreten und werden dort über wichtige Konzepte und Ergebnisse der Hochschulentwicklung informiert und involviert. Zudem finden regelmässige Treffen mit dem Studierendenrat statt, um deren Perspektive in die Weiterentwicklung der Studienangebote aufgrund von Evaluationen aufzunehmen.

5.1.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die PHTG informiert die Hochschulangehörigen und die Öffentlichkeit über ihre Qualitätsstrategie und beteiligt die Anspruchsgruppen an strategischen Weiterentwicklungen. Dazu nutzt die Hochschule ihre etablierten Kommunikationswege und -mittel. Die Qualitätsprozesse werden im Tool QM-Pilot zentral verwaltet und koordiniert. Die Weiterentwicklung der Prozessbeschreibungen sieht die Hochschule daher als eine ständige Aufgabe im Hinblick auf ihr Qualitätsmanagement und ihre interne Kommunikation. Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der Qualitätskommunikation sieht die PHTG im Hinblick auf die interne Kommunikation der Ergebnisse sowohl zuhanden der Mitarbeitenden als auch zuhanden der Studierenden.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 5.1 grösstenteils.

Stärken

- > Strategische Dokumente sind öffentlich zugänglich.
- > QM-Pilot und weitere digitale Prozess- und Dokumententools sind implementiert.
- > Interne Berichterstattung ist ausgebaut.

Schwächen

- > Die systematische Kommunikation der Ergebnisse des QM an die Mitarbeitenden und Studierenden hat Entwicklungspotenzial.

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Systematisierung der Kommunikation über die Ergebnisse im Bereich QM der Prorektorate in übergreifende Gremien
- > Prozessbeschreibungen auf QM-Pilot weiterentwickeln

5.2 Kommunikation zu ihren Tätigkeiten, Angeboten und Abschlüssen

5.2 Die Hochschule veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

Die externe Kommunikation der PHTG beruht auf den Prinzipien der Offenheit und Transparenz der PHTG in Bezug auf ihre Ziele, Tätigkeiten, Angebote und Leistungen sowie ihre Ergebnisse. Das Dachkonzept **Integrierte Kommunikation** formuliert die Grundsätze der Informationspolitik gegen aussen und differenziert die Kommunikationsstrategien in Bezug auf die Dialoggruppen. Im Dachkonzept ist zudem vereinbart, wer den Kommunikationslead gegenüber den verschiedenen Anspruchsgruppen hat.

Auf der Basis des Dachkonzepts formulieren die Führungsbereiche je spezifische Kommunikationskonzepte. Diese Teilkonzepte beziehen die übergreifenden Kommunikationsanliegen der PHTG auf die konkreten Angebote und Leistungen sowie die Dialoggruppen der Hochschule und nutzen die gemeinsamen Kommunikationsinstrumente (Beispiel **Kommunikationskonzept Prorektorat Lehre**).

Für die Umsetzung der Kommunikationsaufgaben sind in allen Führungsbereichen Zuständige bezeichnet. Deren Arbeit wird vom Rektorat koordiniert, unterstützt durch zwei Arbeitsgruppen (für die Website und für Social Media), die unter anderem die Statistiken zur Nutzung der digitalen Kanäle zur Weiterentwicklung der Kommunikation nutzen. Für die Website gibt es ein Redaktionskonzept und Guidelines.

5.2.1 Informationen über die Aktivitäten der Hochschule

Auf ihrer **Website** informiert die PHTG über ihre Organisationsstruktur, ihren Auftrag, ihre Ziele, Gremienstruktur, Kooperationen, ihr Personal sowie die Infrastruktur. Die Angebote, Leistungen und aktuellen Entwicklungen der Hochschule sind detailliert dargestellt. Die Struktur der Website spiegelt den Auftrag und die Angebotsstruktur der Hochschule wieder.

Im **Jahresbericht** der PHTG sind die quantitativen und qualitativen Ergebnisse der Hochschule für das jeweils vergangene Kalenderjahr zusammengestellt. Der Jahresbericht ist im Kern ein Rechenschaftsbericht der Hochschule für das Thurgauer Kantonsparlament, zielt aber insgesamt darauf, auch die interessierte Öffentlichkeit, die Mitarbeitenden und die Studierenden über die Tätigkeit der Hochschule zu informieren. Die PHTG versendet ihren Jahresbericht an alle Mitarbeitenden, den Hochschulrat, die Regierung und die Parlamentarierinnen sowie an weitere 1600 externe Adressaten als

Standard 5 «Interne und externe Kommunikation»

gedruckte Broschüre und veröffentlicht diesen auch in digitaler Form auf der [Website](#).

In einem zweijährigen Rhythmus veröffentlicht die PHTG einen **Jahresbericht Forschung**. Dieser Bericht umfasst einen Überblick über die Forschungstätigkeiten und enthält Informationen über die strategische Ausrichtung, die Forschungsbereiche und die Forschungsprojekte. Er wird der Trägerschaft und den Kooperationspartnern als Broschüre zugestellt und kann (mit zusätzlichem Publikationsverzeichnis) auf der [Website](#) eingesehen werden.

Die PHTG verfügt für die Zielgruppe der Studierenden über eigene Kanäle in den **sozialen Medien** (Facebook und Instagram) und hat gemeinsam mit den Studierenden für deren Anliegen eine Website zum Studienort Kreuzlingen/Konstanz entwickelt (vgl. www.grenzenlos-studieren.de).

Gemeinsam mit (ehrenamtlich tätigen) Studierenden wird ein **Campus-Fernsehen** (Campus TV) produziert. Mehrmals im Semester werden Sendungen zum Zusammenleben, -lernen und -wirken auf dem Bildungscampus Kreuzlingen produziert und verbreitet. Die Ergebnisse stehen auf der [Website](#) zur Verfügung.

Zu den Diplomierungen, bei neuen Projekten, wichtigen Veranstaltungen und Personalien werden Medienmitteilungen gemacht.

5.2.2 Informationen über Ausbildung und Weiterbildung

Der wichtigste Kommunikationskanal für Informationen zu den Studien- und Weiterbildungsangeboten, den Zulassungsbedingungen, den Kosten und den Abschlüssen ist die Website. Alle Informationen zum Studium und zu den einzelnen Studiengängen stehen für Studieninteressierte und Studierende in der Webrubrik Studium zur Verfügung. Um eine möglichst hohe Transparenz zu gewährleisten, veröffentlicht die PHTG sämtliche Richtlinien, Studienpläne, Modulübersichten und Formulare, die Fachbereiche zudem die Beschreibungen der einzelnen Module.

Die [Angebote der Weiterbildung](#) sind umfassend auf den Webseiten der PHTG dargestellt. Ein «[Weiterbildungsfinder](#)» ermöglicht die gezielte Suche nach Weiterbildungsangeboten über Stichwörter.

Mit dem Ziel, passende Studierende und Weiterbildungsteilnehmende anzusprechen, informiert die PHTG in regelmässigen Veranstaltungen, mit verschiedenen Printprodukten und digitalen Instrumenten.

5.2.3 Analyse und Schlussfolgerung

Die Webseiten der PHTG haben einen hohen Informationsgehalt für die externen Ziel- und Anspruchsgruppen der Hochschule, ihre Studierenden und ihre Mitarbeitenden. Über das Studien- und Weiterbildungsangebot der PHTG gibt es umfangreiche Informationsmaterialien. Das Kommunikationskonzept ist auf die Hochschulstrategie abgestimmt und bietet eine sinnvolle Orientierung für die Zielstellungen im Bereich Kommunikation gegenüber den verschiedenen Dialoggruppen. Die Jahresberichte der PHTG sind etabliert und ermöglichen allen Interessierten einen differenzierten Einblick in die Tätigkeitsfelder der Hochschule und ihrer Weiterentwicklung.

Die PHTG erfüllt den Qualitätsstandard 5.2 vollständig.

Stärken

- > Umfassende Informationsmöglichkeiten durch die Website und Printerzeugnisse
- > Hohe Transparenz bezüglich der Studienangebote
- > Etablierte Instrumente zur Kommunikation der Angebote und Tätigkeiten

Schwächen

- > Anlassbezogene Medienstrategie

Aufgaben und Entwicklungsprojekte

- > Aktive Kommunikationsplanung (Jahresplanung)
- > Weiterentwicklung der Website bezüglich Übersichtlichkeit und in technischer Hinsicht



Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

Der Aktionsplan umfasst die bei den einzelnen Standards aufgeführten Aufgaben und Entwicklungsprojekte. Diese sind ergänzt durch einen Zeithorizont und einen Status.

Bereich und Aufgaben / Entwicklungsprojekte	Zeithorizont	Status
Standard 1 «Interne Qualitätssicherungsstrategie»		
1.1 Interne Qualitätssicherungsstrategie		
> Festlegung eines Überprüfungszyklus für die Qualitätsstrategie und das Qualitätskonzept	im Jahr 2022	geplant
1.2 Integration in die Hochschulstrategie		
> Vervollständigung der Prozessabbildungen in QM-Pilot	stetig	läuft
> Aktualisierung der PCG-Richtlinie in Bezug auf das weiterentwickelte Qualitätskonzept	bis Mai 2021	läuft
1.3 Einbezug der repräsentativen Gruppen		
> Klärung der Rolle der Mitwirkungsorganisation und des Konvents im Qualitätsmanagementsystem	bis Mai 2021	läuft
> Entwicklung der Qualitätskultur bestärken (Best-Practice-Beispiele in den Gremien)	stetig	läuft
1.4 Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems		
> Evaluation und Überprüfung des Qualitätskonzepts am Ende der laufenden Strategiephase	im Jahr 2024	geplant
Standard 2 «Governance»		
2.1 Strategie		
> Verankerung der neuen Mitwirkungsorganisation, Weiterentwicklung der Geschäftsordnung des Konvents und Aktualisierung des Funktionendiagramms der Hochschulleitung	bis Mai 2022	läuft
> Umsetzung des neuen Risikomanagements	bis Februar 2021	läuft
2.2 Informationssystem		
> Systematisierung der Datenaufbereitung aus den unterschiedlichen Befragungen der Studierenden und Weiterbildungsteilnehmenden	im Jahr 2022	geplant
> Aufbau Kennzahlcockpit für die Hochschulleitung mit relevanten Kennzahlen der Führungsbereiche	Mai 2021 – Februar 2022	geplant
> Jährliche interne Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeitenden ab 2021	ab 2021	geplant
2.3 Mitwirkung		
> Verankerung der Mitwirkungsorganisation in den Entscheidungsprozessen der Hochschule	bis Mai 2022	läuft
> Anpassung der Geschäftsordnung des Konvents	September 2021 – Februar 2022	geplant

Bereich und Aufgaben / Entwicklungsprojekte	Zeithorizont	Status
Standard 2 «Governance»		
2.4 Nachhaltige Entwicklung		
> Umsetzung des neuen Nachhaltigkeitsmonitorings	ab 2021	geplant
> Erhöhung der Beteiligung und Sichtbarkeit, innerhalb und ausserhalb der PHTG	ab 2021	geplant
2.5 Chancengleichheit und Gleichstellung		
> Vernetzung der Mandate Gleichstellung, Heterogenität und Nachhaltigkeit auf Grundlage eines für die PHTG tragfähigen Diversity-Konzepts	Januar 2022 – Dezember 2022	geplant
Standard 3 «Lehre, Forschung und Dienstleistungen»		
3.1 Zielentsprechung der Hochschule		
> Weiterentwicklung der Standardfelder mit je studiengangspezifischen Qualifikationsprofilen in den Studiengängen Kindergarten-Unterstufe, Primarstufe, Sekundarstufe I und Sekundarstufe II und im Hinblick auf die Weiterbildung	bis Juli 2024	läuft
> Standortbestimmung bezüglich Einbezug und Kontakt mit den Fachgruppen	ab August 2021	geplant
3.2 Evaluation		
> Kohärente Gesamtkonzeption der Evaluationen und ihrer Kommunikation	ab August 2021	geplant
> PDCA-Zyklen in der Evaluation des Lehrangebots in der Ausbildung entlang des Student Lifecycle weiterentwickeln und systematisieren	bis Juli 2022	läuft
> Konsequentes Schliessen von PDCA-Zyklen in der Evaluation der Angebote und Leistungen in der Weiterbildung und Klärung der damit verbundenen Kommunikation	ab August 2021	geplant
> Regelmässige Evaluationen der unterstützenden Dienste	ab 2021	geplant
3.3 Grundsätze und Ziele des Europäischen Hochschulraums		
> Personalmobilität an die Personalentwicklung und Fachentwicklung anschlussfähig gestalten	bis Juni 2022	läuft
3.4 Zulassung und Beurteilung		
> Weiterführung des Projekts Leistungsnachweise	bis Juli 2024	läuft

Aktionsplan für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements

Der Aktionsplan umfasst die bei den einzelnen Standards aufgeführten Aufgaben und Entwicklungsprojekte. Diese sind ergänzt durch einen Zeithorizont und einen Status.

Bereich und Aufgaben / Entwicklungsprojekte	Zeithorizont	Status
Standard 4 «Ressourcen»		
4.1 Personelle, infrastrukturelle und finanzielle Ressourcen		
> (Elektronische) Archivierung	bis Dezember 2022	läuft
> Elektronisches Personaldossier	bis 2023	läuft
> Evaluation unterstützende Dienste	ab 2021	geplant
4.2 Qualifikation und Evaluation des Personals		
> Evaluation und Weiterentwicklung Qualifikationsverfahren	ab März 2021	läuft
> Entflechtung und eindeutige Zuordnung aller Evaluationsdaten	ab August 2021	geplant
> Umsetzung, Pflege und Weiterentwicklung Pflichtenhefte Abteilungsleitung, Fachbereichsleitung, Dozent/-in	stetig	läuft
4.3 Laufbahnentwicklung des Personals		
> Interinstitutionelle Zusammenarbeit bei Nachwuchsförderung und Personalentwicklung weiter pflegen und entwickeln	stetig	läuft
> Ausbau und Konsolidierung der Forschungsaktivitäten mit konzeptionellem Einbezug des akademischen Nachwuchses	stetig	läuft
> Promotionsberechtigung für habilitierte Dozent/-innen der PHTG in Zusammenarbeit mit der Universität Konstanz	bis Juni 2021	läuft
Standard 5 «Interne und externe Kommunikation»		
5.1 Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie		
> Systematisierung der Kommunikation über die Ergebnisse im Bereich QM der Prorektorate in übergreifende Gremien	Mai 2021 – Februar 2022	geplant
> Prozessbeschreibungen auf QM-Pilot weiterentwickeln	stetig	läuft
5.2 Kommunikation zu ihren Tätigkeiten, Angeboten und Abschlüssen		
> Aktive Kommunikationsplanung (Jahresplanung)	bis Dezember 2021	läuft
> Weiterentwicklung der Website bezüglich Übersichtlichkeit und in technischer Hinsicht	August 2021 – Juni 2022	geplant



Abkürzungsverzeichnis

AAQ	Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung	MAS	Master of Advanced Studies
AG	Arbeitsgruppe	MDZ	Medien- und Didaktikzentrum
AHPGS	Akkreditierungsagentur für Studiengänge im Bereich Heilpädagogik, Pflege, Gesundheit und Soziale Arbeit e.V.	MePraS	Mehrsprachige Praktiken von Kindern und Fachpersonen in Spielgruppen
ASBOS	Anpassung der Studierendenstatistik an das Bologna-System	MMINT	Mathematik, Medien und Informatik, Naturwissenschaft, Technik
AV	Amt für Volksschule	MoNE-PHTG	Monitoring Nachhaltige Entwicklung der PHTG
B+F	Beurteilen und Fördern	NMG	Natur, Mensch, Gesellschaft
BA	Bachelor	PCG	Public Corporate Governance
BEST	Berufseinsteiger	PDCA	Plan, Do, Check, Act
BFS	Bundesamt für Statistik	PFW	Prorektorat Forschung und Wissensmanagement
BiSE	Binational School of Education	PH	Pädagogische Hochschule
BNE	Bildung für Nachhaltige Entwicklung	PHTG	Pädagogische Hochschule Thurgau
CAS	Certificate of Advanced Studies	PRAP	Prorektorat Akademisches Personal
COHEP	Schweizerische Konferenz der RektorInnen und Rektoren der Pädagogischen Hochschulen	PRL	Prorektorat Lehre
DAS	Diploma of Advanced Studies	PS	Primarstufe
ECTS	European Credit Transfer System	PWD	Prorektorat Weiterbildung und Dienstleistungen
EDK	Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren	QM	Qualitätsmanagement
EFQM	European Foundation for Quality Management	RSV	Verordnung des Regierungsrates über die Rechtsstellung des Staatspersonals
EHB	Eidgenössisches Hochschulinstitut für Berufsbildung	SBFI	Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation
EmTiK	Erwerbsunterstützung mündlicher Textfähigkeiten im Kindergarten	Sek I	Sekundarstufe I
EPB	Entwicklungspsychologische Beratung	Sek II	Sekundarstufe II
ESG	European Higher Education Area	SEMP	Swiss-European Mobility Programme
FB	Fachbereich	SEVAL	Schweizerische Evaluationsgesellschaft
FH	Fachhochschule	SHIS	Schweizerisches Hochschulinformationssystem
GFK	Geschäftsprüfungs- und Finanzkommission des Parlaments	SHIS-FIN	Schweizerisches Hochschulinformationssystem Hochschulfinanzen
HFKG	Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz	SHIS-PERS	Schweizerisches Hochschulinformationssystem Hochschulpersonal
HSL	Hochschulleitung	StuRa	Studierendenrat
IBH	Internationale Bodensee-Hochschule	VS	Vorschulstufe
IKS	Internes Kontrollsystem	VSPHS	Verband der Studierendenorganisationen der pädagogischen Hochschulen der Schweiz
IT	Informationstechnik	VSPHTG	Verein der Studierenden der Pädagogischen Hochschule Thurgau
KGU	Kindergarten-Unterstufe	VZÄ	Vollzeitäquivalent
KJF	Fachstelle für Kinder-, Jugend- und Familienfragen des Kantons Thurgau		
MA	Master		
MAR	Matura-Anerkennungs-Reglement		

Februar 2021

Kontakt

Pädagogische Hochschule Thurgau
Unterer Schulweg 3
Postfach
CH-8280 Kreuzlingen 1
Tel. +41 (0)71 678 56 56
office@phtg.ch
www.phtg.ch

