

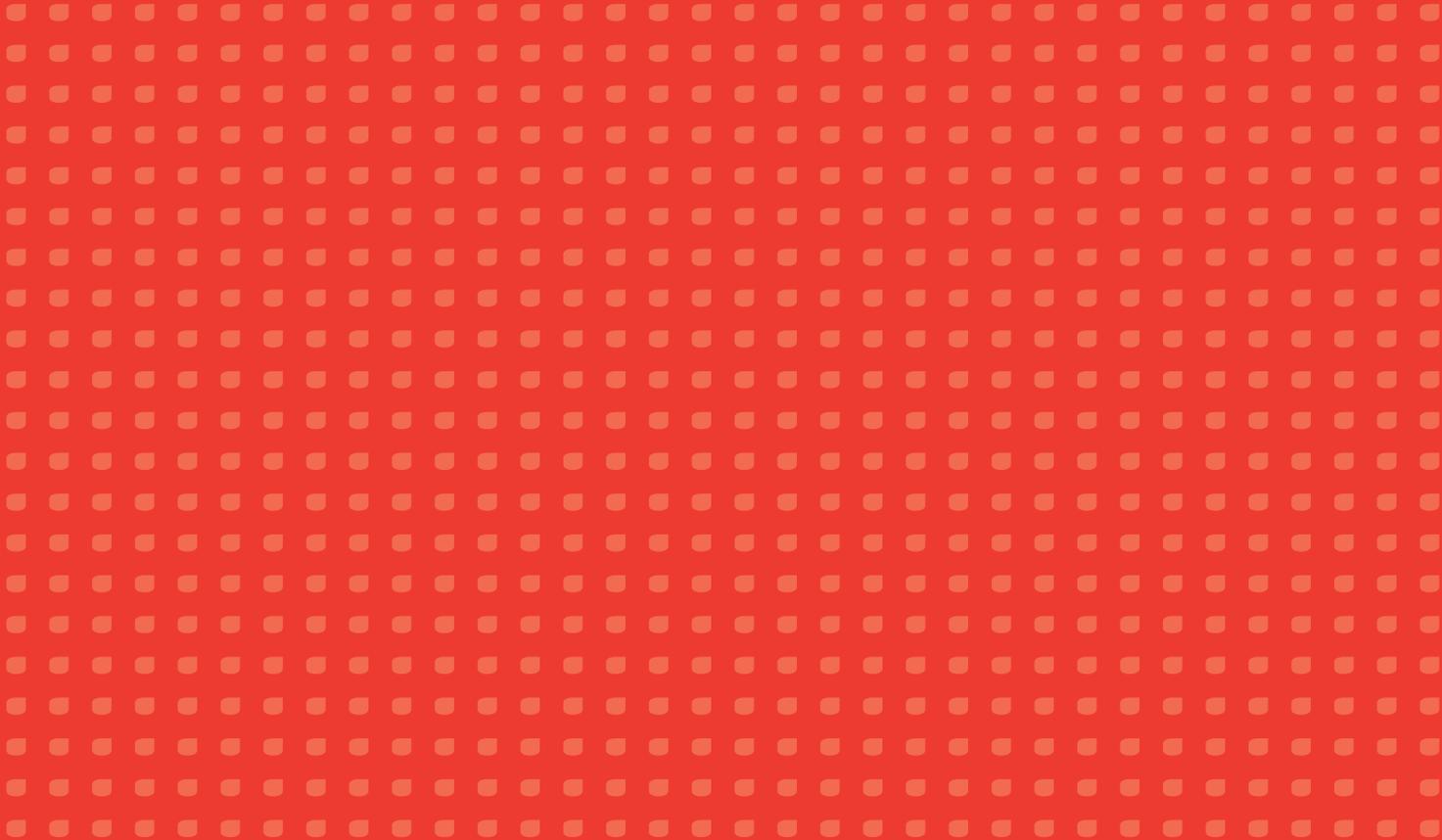


schweizerische agentur  
für akkreditierung  
und qualitätssicherung

agence suisse  
d'accréditation et  
d'assurance qualité

agenzia svizzera di  
accreditamento e  
garanzia della qualità

swiss agency of  
accreditation and  
quality assurance



# Institutionelle Akkreditierung Pädagogische Hochschule Graubünden

Bericht der externen Evaluation | 06. Dezember 2019



## **Inhalt:**

**Teil A** – Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates

**Teil B** – Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ

**Teil C** – Bericht der Gutachtergruppe

**Teil D** – Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Graubünden



# **Teil A**

## **Entscheid des Schweizerischen Akkreditierungsrates**

06. Dezember 2019



Akkreditierungsentscheid  
des Schweizerischen Akkreditierungsrats

**Institutionelle Akkreditierung der  
Pädagogische Hochschule Graubünden**

**I. Rechtliches**

Bundesgesetz vom 30. September 2011 über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz, HFKG), SR 414.20

Verordnung des Hochschulrates vom 28. Mai 2015 (Stand 1. Januar 2018) über die Akkreditierung im Hochschulbereich (Akkreditierungsverordnung HFKG), SR 414.205.3

Reglement vom 12. März 2015 über die Organisation des Schweizerischen Akkreditierungsrats (OREG-SAR)

**II. Sachverhalt**

Die Pädagogische Hochschule Graubünden (PH Graubünden) hat mit Schreiben vom 27.06.2018 ein Akkreditierungsgesuch beim Akkreditierungsrat eingereicht.

Die PH Graubünden hat die Schweizerische Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ als Akkreditierungsagentur gewählt.

Der Akkreditierungsrat hat am 14.09.2018 Eintreten auf das Gesuch der PH Graubünden entschieden und die Unterlagen an die AAQ weitergeleitet.

Die AAQ hat das Verfahren am 25.09.2018 eröffnet.

Die von der AAQ eingesetzte Gutachtergruppe hat auf der Grundlage des Selbstbeurteilungsberichts vom 15.03.2019 und der Vor-Ort-Visite vom 04.-05.06.2019 an der PH Graubünden geprüft, ob die Qualitätsstandards nach HFKG erfüllt sind, und einen entsprechenden Bericht verfasst (vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe vom 19.08.2019).

Die AAQ hat gestützt auf die verfahrensrelevanten Unterlagen, insbesondere den Selbstbeurteilungsbericht und den vorläufigen Bericht der Gutachtergruppe, den Entwurf des Akkreditierungsantrags formuliert und der PH Graubünden am 22.08.2019 zur Stellungnahme vorgelegt.

Die PH Graubünden hat am 16.09.2019 zum Bericht der Gutachtergruppe und zum Akkreditierungsantrag der AAQ Stellung genommen.

Aufgrund der Stellungnahme der PH Graubünden hat die Gutachtergruppe ihren Bericht mit Datum vom

26.09.2019 angepasst und die AAQ hat den Akkreditierungsantrag mit Datum vom 26.09.2019 fertiggestellt.

Die AAQ hat mit Schreiben vom 30.09.2019 beim Schweizerischen Akkreditierungsrat Antrag auf Akkreditierung der Hochschule eingereicht.

### III. Erwägungen

#### 1. *Bewertung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der PH Graubünden in ihrer gesamthaften Beurteilung auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss HFKG ein gutes Zeugnis aus (Bericht der Gutachtergruppe S. 34). Insbesondere hebt sie hervor, dass

- die PH Graubünden den vierfachen Leistungsauftrag in einem anspruchsvollen dreisprachigen Kontext erfülle;
- die Zusammenarbeit der Leitungsgremien, innerhalb und zwischen den Abteilungen, reibungslos verlaufe;
- eine «Corporate Identity» geschaffen worden sei, die nicht nur nach aussen sichtbar sei, sondern auch das Selbstverständnis der Mitarbeitenden wie auch Studierenden bestimme;
- die einzelnen Mitarbeitenden und Studierenden wahrgenommen werden und ihnen Wertschätzung entgegengebracht werde;
- Die Neuentwicklungen der letzten Jahre in den Bereichen Qualitätssicherung und Prozessmanagement werden von den Mitarbeitenden mitgetragen.
- die in der Vision der PHGR zitierte Kultur der offenen Türen werde effektiv gelebt;
- der PDCA-Zyklus sei bei allen Aufgaben omnipräsent.

Die Gutachtergruppe hebt hervor, dass die PHGR sich «nicht nur auf dem Papier institutionelle Qualitätsstandards gesetzt hat, sondern mit grosser Gewissheit und guter Performanz deren Umsetzung vorantreibt».

Insgesamt lassen die Analysen und Bewertungen der Gutachtergruppe – sie bewertet neun Standards als vollständig, sechs Standards als grösstenteils und drei Standards als teilweise erfüllt – den Schluss zu, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält damit die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Einschränkend verweist die Gutachtergruppe auf drei Bereiche bzw. Standards, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG noch nicht ausreichend erfüllt werden:

- Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)
- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standard 5.1)

In ihrer Analyse zu Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass zwar der Lehrkörper, der Mittelbau und das Verwaltungspersonal der PHGR durch feste Gefässe in die Umsetzung und (Weiter-)Entwicklung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) einbezogen werden, jedoch nicht die Studierenden: «Studierende werden durch keine Qualitätsbeauftragte beziehungsweise keinen Qualitätsbeauftragten vertreten und es besteht keine formelle Regelung darüber, wie Studierende in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbezogen werden.» (Bericht der Gutachtergruppe, S. 11)

Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren daher eine Auflage :

*Auflage 1 (zu Standard 1.3):*

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

In ihrer Beurteilung von Standard 2.4 stellt die Gutachtergruppe positiv fest, dass die PHGR verschiedene Initiativen und Massnahmen zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung aufgenommen hat. Diese würden an der PHGR breit getragen, sind aber nicht in strategischen oder systematischen Zielen der PHGR verankert. Wenngleich die PHGR dies selbst bereits festgestellt und eine entsprechende Massnahme im Aktionsplan definiert hat, spricht die Gutachtergruppe eine Auflage aus, da der Standard aktuell nur teilweise erfüllt werde.

*Auflage 2 (zu Standard 2.4):*

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

In ihrer Beurteilung von Standard 5.1 haben die Gutachterinnen und Gutachter festgestellt, dass die Angehörigen der PHGR ein gemeinsames Verständnis ihres Qualitätssicherungssystems (verstanden im Sinne des HFKG) besitzen, dass dieses Verständnis jedoch dem nach aussen kommunizierten, auf der Website veröffentlichten System nicht entspreche, sondern über dieses hinausgehe. Damit einher geht das Verständnis der Qualitätssicherungsstrategie der PHGR nach HFKG. Die Veröffentlichung derselben ist nicht ersichtlich. Die Gutachtergruppe schlägt daher folgende Auflage vor:

*Auflage 3 (zu Standard 5.1 in Kombination mit Standard 1.1):*

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Die zwei Empfehlungen, welche die Gutachtergruppe in der Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerungen zu Standard 1.1 macht, erläutern die Anforderungen der Gutachtergruppe an die Gesamtsicht der Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution:

*Empfehlung 1:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Kaskadierung der strategischen Vorgaben in die operativen Tätigkeiten und umgekehrt im Qualitätssicherungssystem nach HFKG beziehungsweise dem Qualitätsmanagementsystem der PHGR abzubilden.

*Empfehlung 2:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Begriff der Qualitätssicherungsstrategie im Grundlagendokument «Qualitätsmanagement» stärker zu verankern.

Für die Erfüllung der Auflagen empfiehlt die Gutachtergruppe eine Frist von 18 Monaten; die Überprüfung könne im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe stattfinden.

2. *Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

3. *Akkreditierungsantrag der AAQ*

In ihrem Akkreditierungsantrag an den Akkreditierungsrat übernimmt die AAQ die Empfehlung der Gutachtergruppe und beantragt unter Berücksichtigung der obigen Erwägungen und gestützt auf:

- den Selbstbeurteilungsbericht der PH Graubünden
- den Bericht der Gutachtergruppe
- die Stellungnahme der PH Graubünden

die Akkreditierung der PH Graubünden mit 3 Auflagen.

*Auflage 1 (zu Standard 1.3):*

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

*Auflage 2 (zu Standard 2.4):*

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

*Auflage 3 (zu Standard 5.1 in Kombination mit Standard 1.1):*

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten zur Erfüllung der Auflagen für angemessen.

Die AAQ beantragt, die Auflagenerfüllung «sur dossier» durch zwei Gutachtende überprüfen zu lassen.

#### 4. Stellungnahme der PH Graubünden

Die PH Graubünden zeigt in ihrer Stellungnahme auf, wie sie beabsichtigt, die Auflagen zu erfüllen (vgl. Stellungnahme).

#### 5. Beurteilung des Schweizerischen Akkreditierungsrats

Der Akkreditierungsrat stellt fest, dass der Bericht der Gutachtergruppe und der Akkreditierungsantrag der AAQ vollständig und stichhaltig begründet sind. Sie ermöglichen es dem Akkreditierungsrat, einen Entscheid zu fällen.

Aus dem Akkreditierungsantrag der AAQ geht angemessen hervor, dass die PH Graubünden die Voraussetzungen für die institutionelle Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG, die durch die Qualitätsstandards (Art. 22 und Anhang 1 der Akkreditierungsverordnung) konkretisiert werden, erfüllt. Namentlich verfügt die PH Graubünden über ein Qualitätssicherungssystem, welches alle Bereiche der PH Graubünden erfasst und erlaubt, die Ziele der PH Graubünden als universitäres Institut zu erreichen.

Die drei Auflagen, die die Gutachtergruppe beantragt und die von der Agentur übernommen wurden, erachtet der Akkreditierungsrat als schlüssig. Er übernimmt diese Auflagen gemäss dem Akkreditierungsantrag, da sie eine klare Grundlage für Massnahmen der PH Graubünden zur Behebung der festgestellten Mängel formulieren.

### IV. Entscheid

Gestützt auf die Rechtsgrundlage, den Sachverhalt und die Erwägungen entscheidet der Akkreditierungsrat:

1. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt fest, dass das Verfahren der institutionellen Akkreditierung gemäss den Vorgaben des HFKG und der Akkreditierungsverordnung HFKG durchgeführt wurde und dass die vorliegende Dokumentation geeignet ist, einen Entscheid zu treffen.
2. Der Schweizerische Akkreditierungsrat akkreditiert die PH Graubünden unter nachstehenden Auflagen:
  - 2.1 Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.
  - 2.2 Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.
  - 2.3 Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

3. Die PH Graubünden muss dem Akkreditierungsrat innerhalb von 18 Monaten ab Entscheid des Akkreditierungsrats, d.h. bis zum 05.06.2021, Bericht über die Erfüllung der Auflagen erstatten.
4. Die Überprüfung der Aufлагenerfüllung erfolgt «sur dossier» durch zwei Gutachtende organisiert durch die AAQ.
5. Die PH Graubünden erhält mit der institutionellen Akkreditierung das Recht, sich als «Pädagogische Hochschule» zu bezeichnen.
6. Der Schweizerische Akkreditierungsrat erteilt die Akkreditierung für eine Dauer von sieben Jahren ab dem Datum des Entscheids, d. h. bis zum 05.06.2026.
7. Der Schweizerische Akkreditierungsrat veröffentlicht die Akkreditierung in elektronischer Form auf [www.akkreditierungsrat.ch](http://www.akkreditierungsrat.ch).
8. Der Schweizerische Akkreditierungsrat stellt der PH Graubünden eine Urkunde aus.
9. Die PH Graubünden erhält das Recht, das Siegel «institutionell akkreditiert» zu verwenden.
10. Diese Verfügung geht in Kopie an die Agentur zur Publikation mit dem Bericht zum Verfahren nach Ablauf der Frist für Wiedererwägung.

Bern, 06. Dezember 2019

Präsident des Schweizerischen  
Akkreditierungsrats



Prof. Dr. Jean-Marc Rapp

**Rechtsmittelbelehrung:**

Der Entscheid über die Akkreditierung ist gemäss Art. 65 Absatz 2 HFKG nicht anfechtbar.

Die PH Graubünden hat die Möglichkeit, bezüglich des Akkreditierungsentscheids ein begründetes Wiedererwägungsgesuch innerhalb von 30 Tagen an den Akkreditierungsrat zu richten (Art. 13 Abs. 14 OReg-SAR). Der Akkreditierungsrat legt das Wiedererwägungsgesuch der Kommission zur Stellungnahme vor. Die Kommission beurteilt das Gesuch schriftlich («sur dossier») ohne weitere Instruktion. Der Akkreditierungsrat entscheidet unter Einbezug der Stellungnahme der Kommission abschliessend über das Wiedererwägungsgesuch.



## **Teil B**

# **Institutionelle Akkreditierung nach HFKG und Antrag der AAQ**

26. September 2019



## Inhalt

1	Gesetzliche Grundlagen.....	1
2	Ziel und Gegenstand.....	1
3	Verfahren .....	1
3.1	Eintreten .....	1
3.2	Zeitplan.....	1
3.3	Gutachtergruppe .....	2
3.4	Selbstbeurteilungsbericht .....	2
3.5	Vorvisite und Vor-Ort-Visite .....	3
3.6	Bericht der Gutachtergruppe .....	3
3.7	Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Graubünden.....	3
4	Akkreditierungsantrag der AAQ .....	4
4.1	Ausgangslage.....	4
4.2	Erwägungen .....	4
4.3	Antrag.....	6

## 1 Gesetzliche Grundlagen

Gemäss Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz HFKG vom 30. September 2011 ist die institutionelle Akkreditierung Voraussetzung für alle Hochschulen sowie alle anderen Institutionen des Hochschulbereichs, öffentliche und private, eine der Bezeichnungen «Universität», «Fachhochschule» oder «Pädagogische Hochschule» zu führen (Art. 29 HFKG) und Bundesbeiträge zu beantragen (Art. 45 HFKG).

Die Akkreditierungsverordnung HFKG vom 28. Mai 2015 (Stand am 1. Januar 2015) konkretisiert die Voraussetzungen für die Akkreditierung gemäss Artikel 30 HFKG; sie präzisiert die Verfahrensregeln und die Qualitätsstandards.

## 2 Ziel und Gegenstand

Mit der institutionellen Akkreditierung nach HFKG verfügt die Schweiz über ein Instrument, um den Zugang zu ihrer Hochschullandschaft zu steuern. Gegenstand der institutionellen Akkreditierung ist das Qualitätssicherungssystem der Hochschulen, mit dem sie die Qualität ihrer Lehre, Forschung und Dienstleistungen gewährleisten.

Das Qualitätssicherungssystem wird mittels Qualitätsstandards von externen Gutachterinnen und Gutachtern evaluiert. Diese überprüfen die Konzepte und Mechanismen der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: Sie beurteilen, ob die verschiedenen Elemente ein vollständiges und kohärentes Ganzes bilden, das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten. Einbezogen wird dabei auch die Verhältnismässigkeit zwischen den eingesetzten Mitteln und den erzielten Ergebnissen. Ein Blick auf das gesamte System alle sieben Jahre erlaubt es der Hochschule, regelmässig den Stand der Entwicklung und Kohärenz der verschiedenen Elemente zu erheben.

## 3 Verfahren

### 3.1 Eintreten

Die Akkreditierungsrichtlinien HFKG bestimmen im Artikel 4 Absatz 1 und 2 die Voraussetzungen für die Zulassung zum Akkreditierungsverfahren und sehen einen Entscheid auf Eintreten des Schweizerischen Akkreditierungsrats vor.

Die Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR) war bereits vor Inkrafttreten des HFKG eine öffentlich-rechtliche pädagogische Hochschule nach kantonalem Recht. Sie erfüllt damit die Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 2 der Akkreditierungsrichtlinien und wurde ohne Prüfung der Voraussetzungen nach Artikel 4, Absatz 1 zum Verfahren der institutionellen Akkreditierung zugelassen.

### 3.2 Zeitplan

14.09.2018	Eintretensdatum
25.09.2018	Eröffnungssitzung
11.12.2018	Planungssitzung

15.03.2019	Abgabetermin des Selbstbeurteilungsberichts
03.05.2019	Vorvisite
04.–05.06.2019	Vor-Ort-Visite
19.08.2019	Vorläufiger Bericht der Gutachtergruppe und Akkreditierungsantrag der AAQ
16.09.2019	Stellungnahme der PHGR
26.09.2019	Definitiver Bericht der Gutachtergruppe und Akkreditierungsantrag AAQ
06.12.2019	Akkreditierungsentscheid durch den Schweizerischen Akkreditierungsrat
19.12.2019	Publikation Bericht externe Evaluation «Institutionelle Akkreditierung Pädagogische Hochschule Graubünden» auf der Website der AAQ

### 3.3 Gutachtergruppe

Für die Auswahl der Gutachterinnen und Gutachter hat die AAQ in Absprache mit der PHGR ein Profil der Gutachtergruppe und eine Longlist potenzieller Peers erarbeitet.

Die Longlist wurde vom Schweizerischen Akkreditierungsrat am 7. Dezember 2018 genehmigt.

Die AAQ hat die Gutachtergruppe daraufhin mit folgenden Personen besetzt und die PHGR mit Schreiben vom 5. Februar 2019 darüber informiert:

- Prof. Dr. Pascale Marro, ehemalige Rektorin, Pädagogische Hochschule Freiburg
- Marco Messina, Studierender, Pädagogische Hochschule Luzern
- Prof. Dr. Irmgard Plattner, Vizerektorin für Forschungs- und Entwicklungsangelegenheiten, Pädagogische Hochschule Tirol
- Peter Summermatter, Direktionsadjunkt, Pädagogische Hochschule Wallis
- Stefan von Wyl, Leiter Ressort Hochschulentwicklung, Pädagogische Hochschule Bern

Frau Prof. Irmgard Plattner wurde zur Vorsitzenden der Gutachtergruppe ernannt.

### 3.4 Selbstbeurteilungsbericht

Die PHGR reichte Ihren Selbstbeurteilungsbericht fristgerecht am 15. März 2019 bei der AAQ ein. Die elektronische Version des Selbstbeurteilungsberichts wurde auf Wunsch der Gutachtergruppe nachgereicht.

Der Selbstbeurteilungsbericht enthält ein Porträt der PHGR, eine Darstellung des Prozesses der Selbstbeurteilung, eine Schilderung des Umgangs mit Ergebnissen aus früheren Verfahren, ein Porträt des Qualitätsmanagementsystems der PHGR, eine Analyse der Qualitätsstandards, pro Standard eine Beurteilung in Tabellenform durch alle Gruppen der Hochschulangehörigen sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse pro Standard. Daraus resultierend hat die PHGR selbst ungefähr 50 Massnahmen für die Weiterentwicklung des Qualitätsmanagementsystems definiert und diese in einem Aktionsplan festgehalten.

Für die Selbstbeurteilung wurde ein Projektteam gebildet, das den Selbstbeurteilungsbericht entwarf. Die ständige Mitwirkungskommission wurde mit mehreren Vertretern jeder Hochschulangehörigengruppe erweitert worden zur Mitwirkungskommission Plus. Die Mitwirkungskommission Plus nahm Stellung zum Berichtsentwurf und erstellte eine Stärken-

Schwächen-Analyse pro Qualitätsstandard erstellt. Ausserdem nahm jede Hochschulangehörigengruppe ihre eigene Beurteilung pro Qualitätsstandard vor. Die Rückmeldungen wurden konsolidiert und in den Bericht eingearbeitet. Die Hochschulleitung als Hochschulangehörigengruppe nahm ebenfalls eine Beurteilung der Qualitätsstandards vor, ergänzte die Stärken-Schwächen-Analyse und legte den Aktionsplan fest. Anschliessend holte die PHGR beim Amt für Höhere Bildung des Kantons Graubünden Rückmeldung zum Bericht ein. Schliesslich beurteilte der Hochschulrat jeden Standard, und die Hochschulleitung gab den Bericht frei.

### **3.5 Vorvisite und Vor-Ort-Visite**

Die Vorvisite fand wie geplant am 3. Mai 2019 an der PHGR statt. Sie bot Gelegenheit für eine Einführung der Gutachtergruppe in die Hochschullandschaft Schweiz und in das Verfahren der institutionellen Akkreditierung nach Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz durch die AAQ. Der Rektor der PHGR präsentierte der Gutachtergruppe die Spezifika der PHGR. Die Gutachtergruppe konnte während einer Arbeitssitzung ein erstes Mal den Selbstbeurteilungsbericht der PHGR besprechen. Am Nachmittag fand ein erster Austausch zwischen der Hochschulleitung der PHGR und der Gutachtergruppe statt. Die Gutachtergruppe hat schliesslich das Programm der Vor-Ort-Visite vorbehaltlich einiger Änderungen genehmigt.

Im Anschluss ist die PHGR der Aufforderung der Gutachtergruppe prompt nachgekommen, einige Dokumente nachzureichen sowie Änderungen am Programm der Vor-Ort-Visite vorzunehmen. Ausserdem hat die Gutachtergruppe Zugang zu der digitalen Plattform SharePoint verlangt, um die im Selbstbeurteilungsbericht vielfach zitierten Prozesse einsehen zu können und um Zugang zu praktisch allen relevanten Unterlagen zu erhalten. Dieser Zugang wurde der Gutachtergruppe gewährt.

Die Vor-Ort-Visite wurde wie geplant am 4. und 5. Juni 2019 an der PHGR durchgeführt. Sie bot der Gutachtergruppe die Gelegenheit, Gespräche mit verschiedenen Anspruchsgruppen der PHGR zu führen. Zu diesen gehören die Hochschulleitung; die Angehörigen des Hochschulrats; die Verantwortlichen für die Qualitätssicherung, die Kommunikation, die Ressourcen, für Lehre, Forschung und Dienstleistungen; die Studierenden, Dozierenden, der wissenschaftliche Nachwuchs, die Ressortleitenden, die externen Partner sowie das Verwaltungspersonal. Die Gespräche anlässlich der Vor-Ort-Visite waren geprägt von einem offenen und konstruktiven Klima. Die PHGR organisierte die Durchführung beider Visiten bestens. Im Vorfeld fiel der Entscheid für eine zweitägige Visite. Entsprechend fand am Abend des zweiten Tages das Debriefing statt, anlässlich dessen Prof. Irmgard Plattner, die Vorsitzende der Gutachtergruppe, der PHGR eine erste mündliche Rückmeldung der Gutachtergruppe überbrachte.

### **3.6 Bericht der Gutachtergruppe**

Der Bericht der Gutachtergruppe lag zeitgerecht vor und konnte am 22. August 2019, zusammen mit dem Akkreditierungsantrag der AAQ, der PHGR zur Stellungnahme vorgelegt werden.

### **3.7 Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Graubünden**

Die PHGR hat Ihre Stellungnahme am 16. September 2019 bei der AAQ eingereicht. Darin legt sie dar, wie sie die Auflagen auffasst und zu erfüllen gedenkt. Die PHGR verdankt ausserdem die Arbeit der Gutachtenden (vgl. Stellungnahme in Teil D). Die Gutachtergruppe hat aufgrund der Stellungnahme ihren Bericht angepasst.

## 4 Akkreditierungsantrag der AAQ

Das Verfahren der institutionellen Akkreditierung ist als Peer Review angelegt. Jeder Bericht einer Gutachtergruppe steht deshalb für eine Momentaufnahme an einer bestimmten Hochschule; entsprechend sind die Berichte der Gutachtergruppen nicht geeignet, um Vergleiche zwischen den Hochschulen zu ziehen. Die Akkreditierungsanträge hingegen müssen konsistent sein: gleiche Befunde müssen zu den gleichen Anträgen führen.

Der Direktor AAQ prüft in seinem Antrag die Frage, ob die Argumentation der Gutachtergruppe kohärent, d.h. auf den Standard bezogen und evidenzbasiert, erfolgt und stellt die Konsistenz mit bisherigen Anträgen sicher.

### 4.1 Ausgangslage

Die Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR) ist die öffentlich-rechtliche Pädagogische Hochschule des Kantons Graubünden. Entstanden ist die PHGR im Jahre 2006 aus der Pädagogischen Fachhochschule Graubünden (PFH). Die PHGR ist eine dreisprachige Hochschule mit Standort in Chur und erfüllt den kantonalen Leistungsauftrag in den drei Kantonsprachen Deutsch, Italienisch und Romanisch. An der PHGR sind im Jahr 2018 rund 400 Studierende eingeschrieben und ungefähr 135 Mitarbeitende beschäftigt.

### 4.2 Erwägungen

#### *Akkreditierungsempfehlung der Gutachtergruppe*

Die Gutachtergruppe stellt der PHGR in ihrer gesamthaften Beurteilung auf der Grundlage der Analyse aller Standards gemäss HFKG ein gutes Zeugnis aus (S 34):

- Die PHGR erfüllt ihren vierfachen Leistungsauftrag in einem anspruchsvollen dreisprachigen Kontext.
- Die Zusammenarbeit der Leitungsgremien, innerhalb und zwischen den Abteilungen, verlaufe reibungslos.
- Entlang der Vision und Strategie sei eine Corporate Identity geschaffen worden, die nicht nur nach aussen sichtbar ist, sondern auch das Selbstverständnis der Mitarbeitenden wie auch Studierenden bestimme. Die Gutachtergruppe hebt hervor, dass dies nicht selbstverständlich sei und davon zeuge, dass an der PHGR die einzelnen Mitarbeitenden und Studierenden wahrgenommen werden und dass ihnen Wertschätzung entgegengebracht wird. Die in der Vision der PHGR zitierte Kultur der offenen Türen werde effektiv gelebt.
- Die Neuentwicklungen der letzten Jahre in den Bereichen Qualitätssicherung und Prozessmanagement werden von den Mitarbeitenden mitgetragen.
- Der PDCA-Zyklus sei bei allen Aufgaben omnispräsent.

Die Gutachtergruppe hebt hervor, dass die PHGR sich «nicht nur auf dem Papier institutionelle Qualitätsstandards gesetzt hat, sondern mit grosser Gewissheit und guter Performanz deren Umsetzung vorantreibt» (S. 34).

Insgesamt kommt die Gutachtergruppe auf der Grundlage der Analysen und Bewertungen aller Standards – sie bewertet neun Standards als vollständig, sechs Standards als grösstenteils und drei Standards als teilweise erfüllt – zum Schluss, dass die Hochschule über ein Qualitätssicherungssystem verfügt, das alle Bereiche und Prozesse der Hochschule erfasst. Die Gutachtergruppe hält damit die zentrale Voraussetzung für die institutionelle Akkreditierung nach Artikel 30 HFKG für gegeben.

Die Gutachtergruppe betont, dass «kritische Anmerkungen in Form von Empfehlungen oder Auflagen im Detail» liegen und «das insgesamt positive Gesamtbild, das die PHGR der Gutachtergruppe vermitteln konnte, nicht irritieren» sollen (S. 34).

Einschränkend verweist die Gutachtergruppe auf folgende Bereiche bzw. Standards, in denen die Anforderungen nach Artikel 30 HFKG noch nicht ausreichend erfüllt werden:

- Mitwirkung der Hochschulangehörigen (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 4 HFKG; Standard 1.3)
- Nachhaltigkeit (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 6 HFKG; Standard 2.4)
- Kommunikation der Qualitätssicherungsstrategie (Art. 30 Abs. 1 Bst. a Ziff. 3 HFKG; Standard 5.1)

In ihrer Analyse zu Standard 1.3 stellt die Gutachtergruppe fest, dass zwar der Lehrkörper, der Mittelbau und das Verwaltungspersonal der PHGR durch feste Gefässe in die Umsetzung und (Weiter-)Entwicklung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) einbezogen werden, jedoch nicht die Studierenden: «Studierende werden durch keine Qualitätsbeauftragte beziehungsweise keinen Qualitätsbeauftragten vertreten und es besteht keine formelle Regelung darüber, wie Studierende in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbezogen werden.» (S. 11)

Die Gutachterinnen und Gutachter formulieren daher eine Auflage:

Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

In ihrer Beurteilung von Standard 2.4 stellt die Gutachtergruppe positiv fest, dass die PHGR verschiedene Initiativen und Massnahmen zu einer sozial und ökologisch nachhaltigen Entwicklung aufgenommen hat. Diese würden an der PHGR breit getragen, sind aber nicht in strategischen oder systematischen Zielen der PHGR verankert. Wenngleich die PHGR dies selbst bereits festgestellt und eine entsprechende Massnahme im Aktionsplan definiert hat, spricht die Gutachtergruppe eine Auflage aus, da der Standard aktuell nur teilweise erfüllt wird.

Auflage 2 (zu Standard 2.4):

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

In ihrer Beurteilung von Standard 5.1 haben die Gutachterinnen und Gutachter festgestellt, dass die Angehörigen der PHGR ein gemeinsames Verständnis ihres Qualitätssicherungssystems (verstanden im Sinne des HFKG) besitzen, dass dieses Verständnis jedoch dem nach aussen kommunizierten, auf der Website veröffentlichten System nicht entspreche, sondern über dieses hinausgehe. Damit einher geht das Verständnis der Qualitätssicherungsstrategie der PHGR nach HFKG. Die Veröffentlichung derselben ist nicht ersichtlich. Die Gutachtergruppe schlägt daher folgende Auflage vor:

Auflage 3 (zu Standard 5.1 in Kombination mit Standard 1.1):

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Die zwei Empfehlungen, welche die Gutachtergruppe in der Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerungen zu Standard 1.1 macht, erläutern die Anforderungen der Gutachtergruppe an die Gesamtsicht der Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution:

#### Empfehlung 1:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Kaskadierung der strategischen Vorgaben in die operativen Tätigkeiten und umgekehrt im Qualitätssicherungssystem nach HFKG beziehungsweise dem Qualitätsmanagementsystem der PHGR abzubilden.

#### Empfehlung 2:

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Begriff der Qualitätssicherungsstrategie im Grundlagendokument «Qualitätsmanagement» stärker zu verankern.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe eine Frist von 18 Monaten vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe stattfinden.

#### *Würdigung der Erwägung der Gutachtergruppe*

Die AAQ stellt fest, dass die Gutachtergruppe alle Standards geprüft hat. Die Bewertungen der Gutachtergruppe und die daraus gezogenen Schlussfolgerungen sind kohärent auf die Standards bezogen und schlüssig nachvollziehbar.

### **4.3 Antrag**

Die AAQ schliesst sich dem Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe an und beantragt, eine Akkreditierung der PHGR als Pädagogische Hochschule mit drei Auflagen auszusprechen:

#### Auflage 1 (zu Standard 1.3):

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

#### Auflage 2 (zu Standard 2.4):

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

#### Auflage 3 (zu Standard 5.1 in Kombination mit Standard 1.1):

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Die AAQ hält eine Frist von 18 Monaten für angemessen.

Die AAQ schlägt vor, die Auflagen im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Gutachtenden durchzuführen.



**Teil C**  
**Bericht der Gutachtergruppe**

26. September 2019



## Inhalt

1	Pädagogische Hochschule Graubünden.....	1
2	Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren.....	2
3	Das Qualitätssicherungssystem der Pädagogischen Hochschule Graubünden .....	2
4	Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards .....	6
	1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie .....	6
	2. Bereich: Governance .....	13
	3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen .....	20
	4. Bereich: Ressourcen.....	28
	5. Bereich: Interne und externe Kommunikation.....	31
5	Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems	34
6	Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems .....	35
	1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie .....	35
	2. Bereich: Governance .....	35
	3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen .....	36
	4. Bereich: Ressourcen.....	36
	5. Bereich: Interne und externe Kommunikation.....	36
7	Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe.....	36

## 1 Pädagogische Hochschule Graubünden

Die Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR) ist die öffentlich-rechtliche Pädagogische Hochschule des Kantons Graubünden. Die gesetzlichen Grundlagen bilden das Gesetz über Hochschulen und Forschung (GHF) und die entsprechende Verordnung über Hochschulen mit kantonaler Trägerschaft (VH). Entstanden ist die PHGR im Jahre 2006 aus der Pädagogischen Fachhochschule Graubünden (PFH), die 2003 infolge der nationalen Tertiarisierung der Lehrerbildung gegründet wurde.

Der Kanton erteilt der Pädagogischen Hochschule alle vier Jahre einen vierfachen Leistungsauftrag in den Bereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen. Der aktuelle Leistungsauftrag beinhaltet zwölf Ziele. Der Kanton verlangt von der PHGR halbjährlich einen Bericht und Nachweis über den Stand der erreichten Ziele. Basierend auf dem Leistungsauftrag erarbeitet die PHGR jeweils ihre Strategie mit einer Laufzeit von ebenfalls vier Jahren. Die Strategie für die Periode 2017–2021 trägt die folgenden sieben Ziele:

- Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses der Pädagogischen Hochschule Graubünden
- Etablierung als dreisprachiges Zentrum der Aus- und Weiterbildung von Lehrerinnen und Lehrern in Graubünden und den umliegenden Kantonen
- Erhöhung der Sichtbarkeit als Pädagogische Hochschule
- Weiterentwicklung und Ausbau der Forschungs-, Dienstleistungs- und Weiterbildungsangebote
- Sicherstellung der hochschulweiten Kompetenzen
- Vernetzung zwischen den Leistungsbereichen
- Harmonisierung und Optimierung der Datenbasis (Selbstbeurteilungsbericht, S. 16).

Die PHGR ist eine dreisprachige Pädagogische Hochschule und erfüllt den kantonalen Leistungsauftrag in den drei Kantonssprachen Deutsch, Italienisch und Romanisch. Die Dreisprachigkeit hat die PHGR in ihrer Vision festgehalten. Diese lautet «lernen instruir sviluppare». An der PHGR sind 2018 rund 400 Studierende eingeschrieben. In der Weiterbildung konnten im Jahr 2018 9630 Teilnehmertage registriert werden. An der PHGR sind ungefähr 135 Mitarbeitende beschäftigt. Die PHGR verfügt über einen Standort in Chur.

Die PHGR ist gegliedert in Abteilungen. In den Abteilungen Grundausbildung und Berufspraktische Ausbildung bietet die PHGR einen Studiengang Primarschule und einen Studiengang Kindergarten an. Entsprechend ihrem Leistungsauftrag können die Studierenden die Studiengänge teilweise in den drei Kantonssprachen absolvieren, und in beiden Studiengängen ein zweisprachiges Diplom entweder mit der Sprachkombination Romanisch-Deutsch oder Italienisch-Deutsch erlangen. Im Studiengang Primarschule werden die Studierenden dazu befähigt, als Lehrpersonen alle Fächer der Primarstufe zu unterrichten. Darüber hinaus bietet die PHGR in Kooperation mit verschiedenen deutschsprachigen Hochschulen die Masterstudiengänge Schulentwicklung, Sonderpädagogik mit Vertiefungsrichtung Heilpädagogik und Stufenerweiterung Sek I an.

In der Abteilung Weiterbildung bietet die PHGR Weiterbildungen für Lehrpersonen in den drei Kantonssprachen an. Die PHGR bietet passend zur Gestaltung der Ausbildungsgänge vermehrt fachspezifische Vertiefungen an.

In der Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen hat die PHGR neben der fachspezifischen Forschung drei Forschungsschwerpunkte gesetzt. Diese sind Mehrsprachigkeit, Schule und Technik sowie Schule Alpin. Weiter erbringt die PHGR Dienstleistungen für Dritte wie Beratungen für Schulen, Schulleitende und Lehrpersonen sowie Schulentwicklungsprojekte. Die PHGR ist ausserdem verantwortlich für die Konzeption und Umsetzung der Weiterbildungskurse für Lehrpersonen im Hinblick auf die Einführung des Lehrplans 21 im Kanton Graubünden.

## **2 Umgang mit den Ergebnissen aus früheren Verfahren**

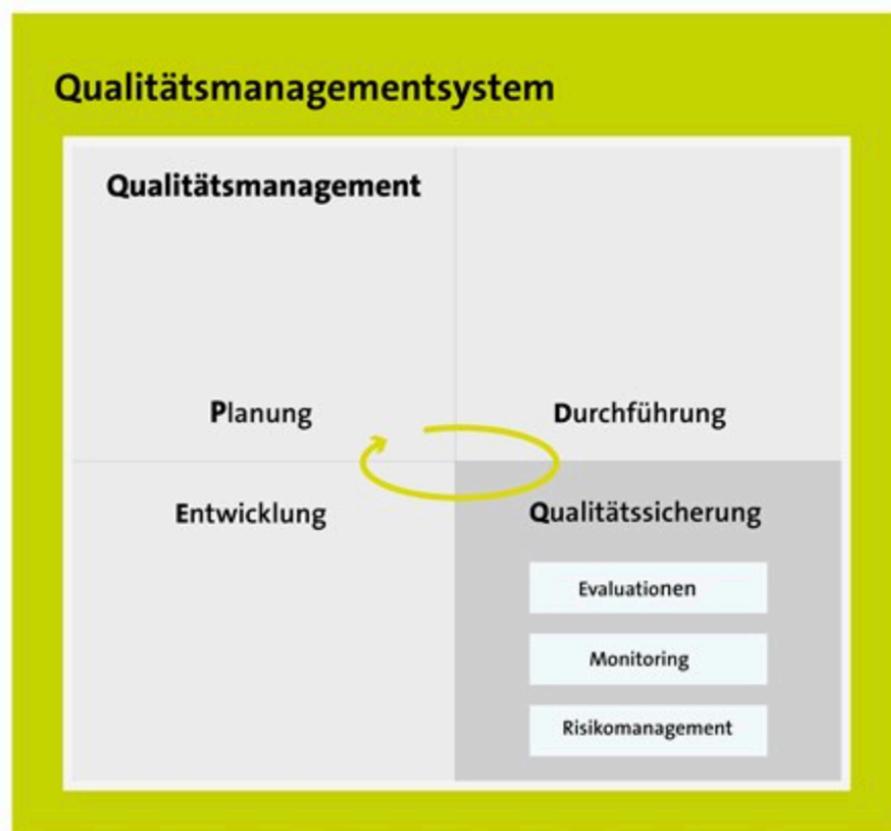
Die PHGR hat die periodische Überprüfung der Anerkennungsvoraussetzungen durch die Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) zuletzt 2015 erfolgreich durchlaufen. Mit der EDK-Anerkennung der Diplome sind die Studiengänge Kindergarten und Primarschule der PHGR schweizweit anerkannt.

Nebst der EDK-Anerkennung handelt es sich um eine institutionelle Erstakkreditierung.

## **3 Das Qualitätssicherungssystem der Pädagogischen Hochschule Graubünden**

Die PHGR hat ihr Qualitätssicherungssystem, so wie es im Selbstbeurteilungsbericht beschrieben und wie es an der Vor-Ort-Visite analysiert wurde, im Jahr 2016 mit der Schaffung der Stelle Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement im Organigramm installiert.

Die PHGR hat für ihr Qualitätssicherungssystem nach HFKG eigene Begrifflichkeiten gewählt. Qualitätssicherung geschieht im Verständnis der PHGR auf Abteilungsebene und besteht aus Evaluationen, Monitoring und Risikomanagement. Die Qualitätssicherung im Verständnis der PHGR ist Teil des Qualitätskreises (nach Deming PDCA-Zyklus), der aus den Schritten Planung, Durchführung, Qualitätssicherung und Entwicklung besteht. Diese vier Phasen bilden das Qualitätsmanagement. Das Qualitätsmanagement ist somit der Oberbegriff für alle Tätigkeiten und Methoden, die zur Planung, Durchführung, Qualitätssicherung und Entwicklung der Qualität eines Produktes gehören (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 9). Das Qualitätsmanagement ist wiederum Teil des Qualitätsmanagementsystems, das die notwendigen Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Qualitätsmanagements definiert und zur Verfügung stellt (Organisationsstruktur, Verfahren, Prozesse und Mittel zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements):



Quelle: Selbstbeurteilungsbericht, S. 9

Die PHGR hat ausserdem die folgenden Leitlinien für das Qualitätsmanagement definiert:

- dass Prozesse der Planung und Entscheidungsfindung durch die Bereitstellung relevanter Informationen und Daten auf allen Entscheidungsebenen unterstützt werden;
- dass die strategischen und operativen Prozesse geregelt, dokumentiert und nachvollziehbar sind;
- dass die kontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Handelns aller Mitarbeitenden ermöglicht wird;
- dass die Angehörigen der Hochschule, wo möglich, angemessen mitwirken können;
- dass sie aktiv Verbesserungsvorschläge einbringen können (z. B. Innovationsmanagement) und
- dass eine Kultur der «offenen Türen» vorzufinden ist. (Website <https://phgr.ch/die-phgr/organisation/qualitaetsmanagement/>, aufgerufen am 28.6.2019)

Nachfolgend wird die Umsetzung der Leitlinien an der PHGR und damit das Qualitätssicherungssystem, verstanden nach HFKG, an der PHGR beleuchtet. Dabei ist darauf hinzuweisen, dass die Gutachtergruppe nach Studium der zur Verfügung stehenden Unterlagen und anhand der an der Vor-Ort-Visite geführten Gespräche zum Schluss gekommen ist, dass der übergeordnete Begriff des «Qualitätsmanagementsystems» der PHGR im Sinne des Begriffs «Qualitätssicherungssystem» nach HFKG zu verstehen ist.

Damit auf allen Entscheidungsebenen der PHGR die notwendigen Informationen zur Verfügung stehen, werden die strategischen Ziele aus dem Leistungsauftrag und der Strategie der PHGR auf ihre verschiedenen Bereiche hinuntergebrochen beziehungsweise kaskadiert. Dies mündet in einer sogenannten Umsetzungstabelle, die als Basis für die verschiedenen Berichterstattungen zuhanden der operativen und strategischen Leitungsebenen dient (Abteilungsleitungen, Hochschulleitung, Hochschulrat, Regierung). Des Weiteren ist die PHGR zurzeit daran, ein Cockpit mit den zentralen Kennzahlen zu entwickeln. Zum Zeitpunkt der institutionellen Akkreditierung befand sich die Entwicklung in der konzeptionellen Phase.

Die PHGR hat betreffend der zweiten Leitlinie auf der digitalen Plattform SharePoint eine Prozesslandkarte (Prozessmanagementsystem) aufgebaut, welche die Prozesse des internen Qualitätssicherungssystems nach HFKG dokumentiert, inklusive weiterführender Dokumente, Formulare oder Unterlagen (Dokumentenmanagement). Diese Prozesse sind unterteilt in die Kategorien Führungsprozesse, Kernprozesse und Unterstützungsprozesse. In der Kategorie Führungsprozesse gibt es die Subkategorien Strategie, Hochschulentwicklung, Finanzen und Personalführung. In der Kategorie Kernprozesse gibt es die Subprozesse Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistung. In der Kategorie Unterstützungsprozesse gibt es die Subkategorien Infrastruktur, Rechnungswesen, Marketing und Kommunikation, Personaladministration sowie Informations- & Wissensmanagement.

Der Zugang zu diesen Prozessen ist abhängig von der Funktion der Benutzenden. Die Zuweisung dieser Berechtigungen ist innerhalb der PHGR klar geregelt und allen Angehörigen der PHGR bekannt.

Die Prozesse der PHGR werden jeweils einem Hauptprozess zugewiesen. Gepflegt werden die Prozesse von den zugewiesenen Prozessverantwortlichen, die jeweils den Hauptprozessverantwortlichen und diese wiederum den Prozesslandkartenverantwortlichen unterstellt sind.

Die in der dritten Leitlinie besagte kontinuierliche Weiterentwicklung und Reflexion des eigenen Handelns wird unter Anwendung des PDCA-Zyklus auf allen Ebenen der Hochschule umgesetzt. So ist beispielsweise die Darstellung der Prozesse im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint gemäss dem PDCA-Zyklus gestaltet.

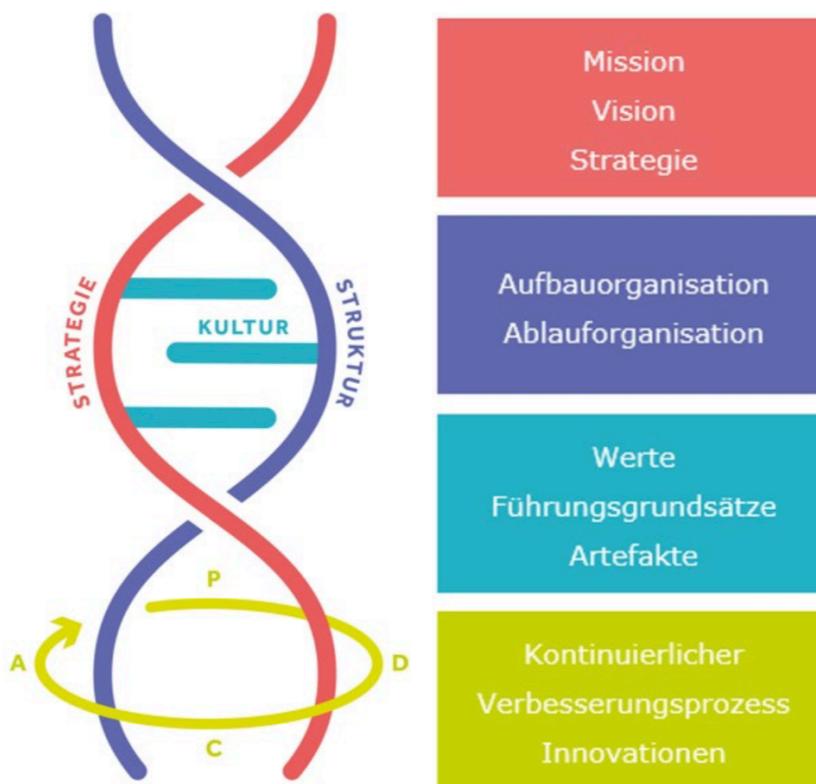
In der vierten Leitlinie wird die Mitwirkung thematisiert. Eines der wichtigsten Gremien der Mitwirkung an der PHGR stellt die Mitwirkungskommission dar. Die Mitwirkungskommission besteht aus fünf Mitgliedern, die alle eine Vertretung einer Hochschulangehörigengruppe darstellen. Das GHF legt in Artikel 15 fünf Gruppen von Hochschulangehörigen fest: erstens die Hochschulleitung, zweitens die Dozierenden, drittens die Assistierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Doktorierenden, viertens die Studierenden und Hörenden und fünftens die administrativen und technischen Mitarbeitenden. Diese Gruppen wählen je ihre Vertretung für die Mitwirkungskommission. Die Kommission konstituiert sich selbst und bestimmt eine Vorsitzende oder einen Vorsitzenden (vgl. Reglement Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der Pädagogischen Hochschule (PHGR), SharePoint, 28.06.2019).

Die in der fünften Leitlinie angesprochenen Verbesserungsvorschläge können Angehörige der PHGR seit September 2016 strukturiert über das Innovative Vorschlagswesen einbringen. Dieses ist zugänglich über die Schaltfläche «Innovation» auf dem SharePoint, die zum elektronischen Formular «Innovationsantrag» führt. Im Formular muss die Innovation mit einem Titel beschrieben werden. Weiter muss angegeben werden, wie die Innovation umgesetzt werden kann, und es müssen deren Vor- und Nachteile dargelegt werden. Schliesslich kann gewählt werden, ob die Eingabe anonym erfolgen soll oder nicht. Bei einer anonymen Eingabe

erhält der oder die Autor/-in keine Rückmeldung über die «Eingabe und Umsetzung», andernfalls hingegen schon.

In der letzten Leitlinie wird die Einführung einer Kultur der offenen Türe postuliert. Gemäss Schilderungen während der Gespräche im Rahmen der Vor-Ort-Visite wird diese gelebt und von allen Angehörigengruppen als solche wahrgenommen sowie geschätzt.

Dass das Funktionieren einer Organisation wie der PHGR nicht nur von Prozessen abhängig ist, sondern auch von Strategie und Kultur, symbolisiert die PHGR in Form einer DNA-Doppelhelix. In dieser elliptischen Struktur werden einerseits die Mission, Vision und Strategie der PHGR, andererseits deren Aufbau- und Ablauforganisation, zusammengefasst unter dem Begriff Struktur, miteinander verwoben. Daneben sind die Kultur der PHGR inklusive der Werte und Führungsgrundsätze sowie der Qualitätskreislauf Plan-Do-Check-Act als weitere Teile dargestellt:



Quelle: Selbstbeurteilungsbericht, S. 10

Es ist denn auch diese enge Verbindung der Strategie der PHGR mit der Organisation und den Werten beziehungsweise den Leitlinien und deren kaskadenartige Umsetzung in allen Abteilungen der Hochschule, die die Gutachtergruppe als das eigentliche Qualitätssicherungssystem im Sinne des HFKG versteht. Mit dieser Auffassung des Systems bildet es nach Ansicht der Gutachtergruppe «ein vollständiges und kohärentes Ganzes [...], das die Hochschule in die Lage versetzt, die Qualität zu sichern und eine kontinuierliche Verbesserung ihrer Aktivitäten entsprechend ihrem Typ und ihren spezifischen Merkmalen zu gewährleisten» (Leitfaden Institutionelle Akkreditierung, S. 4).

Wichtige Akteure für die Qualitätssicherung an der PHGR sind das Rektorat, die Hochschulleitung, die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement sowie die verschiedenen Qualitätsbeauftragten der Abteilungen und der Stabsstelle. Das Rektorat

trägt die Verantwortung für die Qualitätssicherung an der PHGR. Die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement unterstützt das Rektorat dabei. Die Mitglieder der Hochschulleitung sind gemäss Pflichtenheft «verantwortlich [für die] Entwicklung der Hochschule, Evaluation und Qualitätskontrolle» und die Umsetzung der Qualitätssicherung in ihren Abteilungen beziehungsweise Bereichen. Jede Abteilung sowie die Stabsstellen haben je eine oder einen Qualitätsbeauftragte/-n bestimmt, die oder der sich mit den anderen Qualitätsbeauftragten regelmässig im Qualitätszirkel zu Fragen der Qualitätssicherung und Hochschulentwicklung austauscht und die beschlossenen Massnahmen zurück in die Abteilung oder Stabsstelle trägt. Die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement leitet den Qualitätszirkel. Weiter verfügt die PHGR seit Kurzem über eine Fachstelle Evaluation, die die Abteilungen bei der Konzipierung und Umsetzung von Lehrveranstaltungsevaluationen beziehungsweise Evaluationen von Forschungsprojekten und Dienstleistungsprojekten unterstützt.

## 4 Analyse der Übereinstimmung mit den Qualitätsstandards

### 1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Für die Qualitätssicherungsstrategie verweist die PHGR auf das erste Ziel der Strategie der PHGR, das lautet: «Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses der Pädagogischen Hochschule Graubünden». Weiter hält die PHGR zu diesem Ziel fest: «Die PHGR setzt ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem um und wird als Pädagogische Hochschule institutionell akkreditiert.» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 16).

Die PHGR hat Leitlinien des internen Qualitätsmanagementsystems festgelegt, wie sie in Kapitel 3 dieses Berichts aufgeführt sind. Die erste Leitlinie lautet: «Prozesse der Planung und Entscheidungsfindung [werden] durch die Bereitstellung relevanter Informationen und Daten auf allen Entscheidungsebenen unterstützt» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die PHGR regelmässig auf Datenbasis erstellte, strukturierte Übersichten zusammenträgt und schliesst daraus, dass die vorhandenen Informationen und Daten die Prozesse der Planung und Entscheidungsfindung, die die Hochschule bewältigen muss, unterstützen, wie dies in den eigenen Leitlinien postuliert ist. Gleichzeitig verweist die Gutachtergruppe hinsichtlich der Aktualität der Daten auf die Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerung zu Qualitätsstandard 2.2.

Die zweite Leitlinie lautet: «[S]trategische[...] und operative[...] Prozesse [sind] geregelt, dokumentiert und nachvollziehbar» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Die PHGR hat der Gutachtergruppe Zugang zur digitalen Plattform SharePoint gewährt. Die Gutachtergruppe hat damit Einblick in die Prozessdokumentation der PHGR nehmen können und stellt fest, dass die vorhandenen Prozesse strategische und operative Bereiche regeln und dokumentieren, wie dies in der zweiten Leitlinie beschrieben ist. Die Gespräche an der Vor-Ort-Visite boten Gelegenheit, mit verschiedenen Prozessverantwortlichen und Hochschulangehörigen zu sprechen und zu erfahren, dass die Angehörigen der PHGR die Unterlagen und Prozessdokumentationen auf dem SharePoint in ihrem Arbeitsalltag verwenden.

Die dritte Leitlinie lautet: «[K]ontinuierliche Reflexion und Weiterentwicklung des eigenen Handelns aller Mitarbeitenden [werden] ermöglicht» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Die darin thematisierte Reflexion und Weiterentwicklung wird betrieben durch die Verwendung des PDCA-Zyklus. In den Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite wurde deutlich, dass dieser an der PHGR breit und auf verschiedenen Ebenen verwendet wird und institutionalisiert ist.

Die vierte Leitlinie lautet: «[D]ie Angehörigen der Hochschule [werden] einbezogen [...] und [können] angemessen mitwirken» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Bezüglich der Mitwirkung, die in dieser Leitlinie aufgegriffen wird, zieht die Gutachtergruppe den Schluss, dass die Möglichkeit zur Mitwirkung an der PHGR gegeben ist. Die Gutachtergruppe verweist bezüglich Mitwirkung auf die Beschreibungen, Analysen und Schlussfolgerungen zu den Qualitätsstandards 1.3 und 2.3. Anlässlich der Gespräche an der Vor-Ort-Visite haben die verschiedenen Hochschulangehörigen der PHGR einhellig bestätigt, dass sie das bestehende Gefäss zur Mitwirkung kennen und benutzen.

Die fünfte Leitlinie lautet: «[S]ie [können] aktiv Verbesserungsvorschläge einbringen [...] (Innovationsmanagement)» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Das innovative Vorschlagswesen hat mit anderen Instrumenten (z. B. Kultur der offenen Türen, Q-Zirkel, Konferenz der Mitarbeitenden u. a.) dazu geführt, dass es in verschiedenen Bereichen, beispielsweise im Bereich der Nachhaltigkeit, zu Veränderungen und neuen Entwicklungen an der PHGR gekommen ist. Die Anwendung dieses Tools ist in der Vor-Ort-Visite aufgrund der Rückmeldungen der Mitarbeitenden der PHGR von der Gutachtergruppe als gelebte Praxis wahrgenommen worden. Daraus zieht die Gutachtergruppe den Schluss, dass die Möglichkeit, aktiv Verbesserungsvorschläge einbringen zu können, wie sie in den Leitlinien beschrieben ist, umgesetzt wird.

Die letzte Leitlinie ist die Folgende: «[Es ist] eine Kultur der «offenen Türen» vorzufinden» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 10). Diese Kultur wurde in praktisch jedem Gespräch an der Vor-Ort-Visite zitiert, verschiedenste Hochschulangehörige vor allem auch Studierende haben spontan diverse Beispiele aus ihrem Alltag an der PHGR aufgezählt. Aus diesen Aussagen schliesst die Gutachtergruppe, dass diese Kultur tatsächlich gelebt wird, wie es die Leitlinie besagt.

Für die Beschreibung des Qualitätssicherungssystems im Sinne des HFKG verweist die PHGR auf das in Kapitel 3 beschriebene Qualitätsmanagementsystem, das die Umsetzung der Qualitätssicherung im Sinne des HFKG auf Abteilungsebene beschreibt. Aus der Perspektive der PHGR sind die Abteilungsleitenden verantwortlich für die Qualitätssicherung in ihrer Abteilung.

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe zieht die Schlussfolgerung, dass die Leitlinien der PHGR verwendet werden. Die Strategie der PHGR mit ihren sieben strategischen Zielen wird mit der Anwendung dieser Leitlinien in der gesamten PHGR umgesetzt, von der Hochschulleitung über die erweiterte Hochschulleitung bis hinunter in alle Abteilungen. Dies entwickelt sich kaskadenartig von oben auf die unteren Ebenen. Die Verantwortlichkeiten und Rollen aller Beteiligten sind klar festgelegt und in Pflichtenheften dokumentiert. Auf Prozessebene ist es der oder die jeweilige Prozessverantwortliche, während die strategischen Entscheidungen dem Hochschulrat und der Hochschulleitung obliegen. In den Abteilungen geschieht die konkrete Umsetzung, wiederum aufgeteilt auf die Tätigkeitsbereiche der verschiedenen Ressorts, mittels eines abteilungsspezifischen Qualitätskonzepts. Die Qualitätssicherung geschieht in den Abteilungen mittels des Qualitätsmanagements gemäss der PHGR (vgl. Erläuterungen in Kapitel 3). Verantwortlich dafür sind die Abteilungsleitenden.

Die Gutachtergruppe ist der Auffassung, dass die eigentliche Strategie der Qualitätssicherung im Sinne des HFKG an der PHGR mehr umfasst als das diesbezüglich formulierte Ziel in der aktuellen Strategieperiode 2017–2020, welches einerseits das konkrete Umsetzungsziel der institutionellen Akkreditierung vorsieht und andererseits allgemein auf die Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses der Hochschule verweist. Die Gutachtergruppe sieht die Qualitätssicherungsstrategie der PHGR, mit welcher die Hochschule die Qualität der gesamten Hochschule sowie deren langfristige Qualitätsentwicklung sichert, in der kaskadenartigen, fein abgestimmten Umsetzung der (Dach-)Strategie 2017-2020 der PHGR bis hinunter in die Abteilungen, und deren Rückmeldungen über die Umsetzung zurück an die Hochschulleitung. Das installierte Qualitätssicherungssystem mit seinen Leitlinien, den Prozessbeschreibungen auf SharePoint, den verschiedenen Rollen der Prozess-, Hauptprozess- und Prozesslandkartenverantwortlichen, der beschriebenen Umsetzungstabelle über die Erfüllung des Leistungsauftrags und dem innovativen Vorschlagswesen unterstützt die PHGR dabei.

Die Gutachtergruppe geht in ihrer Analyse noch einen Schritt weiter und stellt fest, dass die PHGR es geschafft hat, in relativ kurzer Zeit eine Qualitätskultur einzuführen, die von den Angehörigen aller Hochschulgruppen getragen und gelebt wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 1:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Kaskadierung der strategischen Vorgaben in die operativen Tätigkeiten und umgekehrt im Qualitätssicherungssystem nach HFKG beziehungsweise dem Qualitätsmanagementsystem der PHGR abzubilden.

#### *Empfehlung 2:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Begriff der Qualitätssicherungsstrategie im Grundlagendokument «Qualitätsmanagement» stärker zu verankern.

Standard 1.2: Das Qualitätssicherungssystem ist in die Strategie der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs integriert und unterstützt auf wirksame Weise deren Entwicklung. Es umfasst Prozesse, mit denen überprüft wird, ob die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs ihren Auftrag erfüllt. Dies erfolgt unter Berücksichtigung ihres Typs und ihrer spezifischen Merkmale.

#### *Beschreibung und Analyse*

Der Auftrag der PHGR ist im GHF festgehalten. In Artikel 9 steht, dass die PHGR «für die Ausbildung von Lehrpersonen [sorgt], wobei sie die Bedürfnisse des Kantons und der umliegenden Kantone besonders berücksichtigt». Die zitierten besonderen Bedürfnisse des Kantons Graubünden beziehen sich insbesondere auf die drei Kantonssprachen Deutsch, Romanisch und Italienisch. Weiter lautet der gesetzliche Auftrag: «Sie [die PHGR] bietet pädagogische Bachelorprogramme an und kann Masterprogramme durchführen. Sie fördert die Weiterbildung von Lehrpersonen aller Stufen der Volksschule und die Ausbildung der Praktikumslehrpersonen, betreibt angewandte Forschung und Entwicklung im Bereich der Volksschule und bietet Dritten Dienstleistungen an.»

Den gesetzlichen Auftrag konkretisiert der Kanton gegenüber der PHGR in einem kantonalen Leistungsauftrag, der alle vier Jahre erneuert wird. Die aktuelle Periode läuft von 2017 bis 2020. Der kantonale Leistungsauftrag besteht aus zwölf Zielen, die mit entsprechenden Indikatoren versehen sind. Die PHGR hat ihrerseits für dieselbe Periode sieben strategischen Ziele formuliert. Der Erfüllungsgrad dieser Ziele wird in der sogenannten Umsetzungstabelle erfasst. Die Daten dieser Umsetzungstabelle stammen aus den verschiedenen

Qualitätssicherungsprozessen, die die PHGR in allen Abteilungen installiert hat, insbesondere aus der Qualitätssicherung, die sich an der PHGR aus Evaluationen, Monitoring und Risikomanagement zusammensetzt. Halbjährlich nimmt die Hochschulleitung einen Soll-Ist-Vergleich vor und formuliert mit den Ergebnissen dieses Vergleichs die Berichterstattung an den Kanton im «Bericht und Nachweis der erreichten Ziele gemäss Leistungsauftrag mit Globalbeitrag 2017 bis 2020». Aus diesem halbjährlichen Bericht leitet die PHGR Massnahmen ab, um alle Ziele bis Ende der Strategieperiode zu erreichen.

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass die PHGR einen klaren Auftrag von ihrem Träger erhält und dass die Erfüllung dieses Auftrags mit der halbjährlichen Berichterstattung eng begleitet wird. Die Gutachtergruppe stellt weiter fest, dass die PHGR in Abstimmung mit dem Leistungsauftrag eine eigene Strategie entwickelt hat, die aus sieben Zielen besteht, wovon eines die Qualitätssicherung (im Sinne des HFKG) direkt betrifft. Dieses an erste Position gesetzte Ziel der Strategie der PHGR lautet: «Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses der Pädagogischen Hochschule Graubünden» und weiter: «Die PHGR setzt ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem um und wird als Pädagogische Hochschule institutionell akkreditiert.» Die Umsetzung des prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems ist im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint weit fortgeschritten. Die Inhalte in diesem Bereich sind gemäss dem PDCA-Zyklus aufgeführt. Das Ziel, das Verfahren der institutionellen Akkreditierung erfolgreich zu durchlaufen, wird mit dem Ende dieses Verfahrens abgeschlossen sein. Das Oberziel jedoch, die Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses, ist langfristig angelegt und im Verständnis der Gutachtergruppe ohne definierten Abschluss. Es verlangt die ständige Verbesserung und Ableitung von Massnahmen aus Ergebnissen von Qualitätssicherungsprozessen im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung. Die Gutachtergruppe ist nach Führen der diversen Gespräche an der Vor-Ort-Visite zu der Ansicht gelangt, dass die PHGR entsprechend den gesetzten strategischen Zielen zur Qualitätssicherung und -entwicklung auf sehr gutem Weg ist.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.2 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat als ständiges Gremium für die Mitwirkung der Hochschulangehörigen die Mitwirkungskommission installiert. Die Mitwirkungskommission verfügt gemäss dem Reglement Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der Pädagogischen Hochschule Graubünden (PHGR) über das Stimmrecht und das Mitspracherecht. Das GHF teilt Hochschulangehörige in Artikel 15 in die Gruppen der Hochschulleitung, der Dozierenden, der Assistierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Doktorierenden, der Studierenden und Hörenden sowie die Gruppe der administrativen und technischen Mitarbeitenden ein. Die Mitwirkungskommission setzt sich aus je einer Vertretung dieser Gruppen zusammen. Jede Gruppe wählt selbst ihre Vertretung. Die Kommission konstituiert sich anschliessend selbst und bestimmt die Person, die den Vorsitz übernimmt. Das «Reglement Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der Pädagogischen Hochschule (PHGR)» sieht in Artikel 3 Absatz 4 vor, dass die oder der Vorsitzende «in der Regel der Gruppe der Dozierenden» angehört. Die Mitwirkungskommission trifft sich der reglementarischen Vorgabe nach mindestens zweimal im Jahr. Realiter trifft sich die Mitwirkungskommission an der PHGR einmal monatlich im Verlauf

der beiden Semester, was insgesamt acht bis zehn Sitzungen entspricht. Auf Wunsch der Mitwirkungskommission nimmt der Rektor der PHGR aktuell jeweils als Gast an einem ersten informativen Teil der Sitzungen der Mitwirkungskommission teil. Darin informiert der Rektor über anstehende Geschäfte und in welcher Form die Mitwirkung in den Geschäften vorgesehen ist. In einem zweiten Teil sind die Vertreterinnen der Angehörigengruppen unter sich. Die Vorsitzende der Mitwirkungskommission nimmt in Absprache mit dem Rektor als Beisitzerin an den Sitzungen der Hochschulleitung und an jeder Sitzung des Hochschulrats als Beisitzerin teil.

Im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint ist jedem Prozess eine Person als Prozessverantwortliche oder Prozessverantwortlicher zugewiesen. Die Prozessverantwortlichen müssen die operative Abwicklung, die Pflege und Aktualität des ihnen zugeordneten Prozesses verantworten. Methodisch unterstützt werden sie dabei durch speziell ernannte Prozessmanager. Den Prozessverantwortlichen übergeordnet sind die Hauptprozessverantwortlichen, die selber wiederum den Prozesslandkartenverantwortlichen unterstehen. Die Zuordnungen zu den Prozessen sind fix und werden transparent im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint angeführt. Das Prozessmanagement und die darin enthaltenen Rollen sind in einem separaten Dokument definiert und den Mitarbeitenden der PHGR zugänglich.

Die Angehörigen der PHGR können über das Instrument des innovativen Vorschlagswesens Ideen einbringen, die unter anderem das Qualitätssicherungssystem (nach HFKG) der PHGR betreffen. Ein Innovationsantrag kann elektronisch über die digitale Plattform SharePoint eingereicht werden. Auf Wunsch wird der antragstellenden Person mitgeteilt, wie der Antrag behandelt worden ist. Das innovative Vorschlagswesen ist aber nicht ausschliesslich für das Qualitätssicherungswesen eingerichtet worden. Bis anhin ist das innovative Vorschlagswesen bereits verwendet worden, dies soll aber noch gesteigert werden. In der Vor-Ort-Visite ist dieses Instrumentarium von den Mitarbeitenden sehr positiv konnotiert worden.

Weiter gibt es in jeder Abteilung sowie in den Stabsstellen der PHGR eine Person unter den Mitarbeitenden, die die Funktion der oder des Qualitätsbeauftragten innehat. Den Qualitätsbeauftragten steht ein maximales Aufwanddach von hundert Stunden zur Verfügung, wobei der effektive Aufwand im Rahmen dieses Aufwanddaches zwischen den Bereichen variiert. In gewissen Bereichen nehmen mehrere Personen diese Funktion ein. Die Qualitätsbeauftragten haben die Aufgabe, den regelmässigen Austausch über die Umsetzung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) sicherzustellen, das strategische Ziel der Weiterentwicklung des Qualitätsverständnisses zu verfolgen, den Wissenstransfer innerhalb der Abteilungen und innerhalb der Stabstelle sicherzustellen sowie die Qualitätsinstrumente weiterzuentwickeln und den PDCA-Zyklus umzusetzen. Die Qualitätsbeauftragten treffen sich regelmässig im hochschulweiten Gefäss des Qualitätszirkels. Der Qualitätszirkel wird geleitet von der Verantwortlichen Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement. Die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement gehört zum Rektoratsstab. Anhand der Gesprächen an der Vor-Ort-Visite konnte sich die Gutachtergruppe davon überzeugen, dass die Rolle der Qualitätsbeauftragten an der PHGR eingeführt und in die Qualitätssicherung integriert ist.

### *Schlussfolgerung*

Die PHGR hat einerseits feste Gefässe eingerichtet, mit denen die repräsentativen Gruppen der PHGR durch die Ausübung der ihnen zugestandenen Rechte in die Umsetzung und Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems (im Sinne des HFKG) einbezogen werden. Diese Gefässe sind die Mitwirkungskommission mit ihrem Mitsprache- und Stellungnahmerecht und der Qualitätszirkel.

Die Mitwirkungskommission beschränkt sich nicht auf die Mitwirkung der Hochschulangehörigen im Bereich der Qualitätssicherung, aber greift dieses Thema auf. Sie war Mitbeurteilerin der Qualitätsstandards für den Selbstbeurteilungsbericht. Die Mitwirkungskommission steht in direktem Austausch mit dem Rektor.

Der Qualitätszirkel ist ausschliesslich dem Thema der Qualitätssicherung (verstanden im Sinne des HFKG) gewidmet. Qualitätsbeauftragte, die alle die Qualitätssicherung betreffenden Anliegen ihrer Abteilung zusammentragen, tragen diese in das hochschulweite Gremium des Zirkels. Die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement hat die Leitung des Qualitätszirkels inne und koordiniert die Anliegen aller Abteilungen und der Stabsstellen.

Ein weiteres Gefäss, in welchem Mitwirkung der Mitarbeitenden und von Vertretenden des Studierendenrats (STURA) möglich ist, ist die Konferenz der Mitarbeitenden und Dozierenden (KOMADO). In dieser Konferenz werden bei Bedarf das Qualitätssicherungssystem und seine Instrumente diskutiert. Beispielsweise wurde die Einführung der Lernplattform Moodle in der KOMADO diskutiert, und es wurde darüber abgestimmt.

Weiter kennt die PHGR das Instrument des innovativen Vorschlagswesens. Das innovative Vorschlagswesen ist sehr niederschwellig für alle Angehörigen der PHGR zugänglich und ermöglicht es dadurch allen Angehörigen, neue Vorschläge und Ideen einzubringen.

Mitarbeitende der PHGR können ausserdem, zusätzlich zu ihrer hauptsächlichen Tätigkeit an der Hochschule, die Funktion als Verantwortliche oder Verantwortlicher für einen Prozess innehaben. In dieser Funktion sind sie für die korrekte Abbildung des jeweiligen Prozesses im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint zuständig. Die Verantwortung für alle abgebildeten Prozesse ist auf die Mitarbeitenden der PHGR verteilt. Dies ist transparent aufgeführt auf der Plattform. Dadurch sind die Mitarbeitenden angehalten, ihre Prozesse zu pflegen und die operative Ausführung zu kontrollieren.

Die Gutachtergruppe stellt fest, dass der Lehrkörper, der Mittelbau und das Verwaltungspersonal der PHGR einerseits durch feste Gefässe in die Umsetzung und (Weiter-) Entwicklung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) einbezogen werden. Dazu zählen die Mitwirkungskommission, der Qualitätszirkel und das Instrument des innovativen Vorschlagswesens. Andererseits sind die Mitarbeitenden der PHGR durch ihre Rolle als Prozessverantwortliche Teil des Systems und tragen die Verantwortung für ihre Prozesse. Mittels der Qualitätsbeauftragten stellt die PHGR sicher, dass die die Qualitätssicherung betreffenden Themen in die Abteilungen hinuntergetragen werden und Anliegen auch von den Abteilungen bis zur Hochschulleitung gelangen. Dies schliesst jedoch die Gruppe der Studierenden nicht mit ein. Studierende werden durch keine Qualitätsbeauftragte beziehungsweise keinen Qualitätsbeauftragten vertreten und es besteht keine formelle Regelung darüber, wie Studierende in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems einbezogen werden. Die Gutachtergruppe kommt nach Sichtung der Unterlagen und Führen der Gespräche anlässlich der Vor-Ort-Visite zum Schluss, dass die Studierenden nicht in die Entwicklung von Instrumenten der Qualitätssicherung (nach HFKG) einbezogen werden.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.3 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 1:*

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

Standard 1.4: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs überprüft periodisch die Zweckmässigkeit ihres Qualitätssicherungssystems und nimmt die erforderlichen Anpassungen vor.

#### *Beschreibung und Analyse*

Das Qualitätssicherungssystem der PHGR, wie es im Selbstbeurteilungsbericht beschrieben ist und wie es an der Vor-Ort-Visite diskutiert und analysiert worden ist, ist seit ungefähr drei Jahren in Kraft. Die PHGR hat die interne Überprüfung des Qualitätssicherungssystems in die Beschreibung der Prozesse des Qualitätssicherungssystems integriert, indem sie diese den Phasen Planung, Durchführung, Qualitätssicherung oder Entwicklung zugeordnet und entsprechend aufgeführt hat.

Teil der Aufgaben der Qualitätsbeauftragten ist die Umsetzung des PDCA-Zyklus in ihrer Abteilung resp. Stabsstelle sowie die Weiterentwicklung der Qualitätssicherungsinstrumente. Diese Aufgaben und Themen werden im hochschulweiten Gefäss des Qualitätszirkels besprochen und über die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement in die Hochschulleitung getragen. Die Verantwortliche Hochschulentwicklung und Qualitätsmanagement trifft sich regelmässig mit dem Rektor für Sitzungen.

In der aktuellen Strategieperiode ist die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems als eines der sieben strategischen Ziele verankert. Über den vom Träger definierten Indikator, die institutionelle Akkreditierung bis 2020 erfolgreich zu bestehen, wird in der Umsetzungstabelle der Hochschulleitung halbjährlich der Stand der Umsetzung erfasst und dem Träger rapportiert.

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR stellt durch die Einrichtung des Qualitätszirkels sicher, dass über die Qualitätsbeauftragten Anregungen für die Weiterentwicklung und Anpassung des eigenen Qualitätssicherungssystems (im Verständnis des HFKG) von der gesamten Hochschule abgeholt werden.

Alle Mitarbeitenden und die Studierenden der PHGR haben die Möglichkeit, über das innovative Vorschlagswesen und weitere Kanäle ihre Anregungen für die Verbesserung des Qualitätssicherungssystems einzugeben. Das innovative Vorschlagswesen wird deshalb an dieser Stelle von der Gutachtergruppe nochmals zitiert, gleichzeitig wird angeregt, die Häufigkeit der Nutzung zu beobachten und allenfalls Verbesserungsmaßnahmen zu ergreifen.

Eine weitere Überprüfung des Qualitätssicherungssystems ist durch die Anforderung, dem Kanton halbjährlich Bericht über die Umsetzung des Leistungsauftrags zu erstatten, in der aktuellen Strategie- und Leistungsauftragsperiode gegeben. Die Gutachtergruppe regt an, auch in der kommenden Strategieperiode sicherzustellen, dass eine Überprüfung des Qualitätssicherungssystems stattfindet. Diese könnte in eine generelle Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems münden, losgelöst von den aktuellen strategischen Zielen, aber alle vier Jahre im Rhythmus der Strategieentwicklung.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 1.4 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 3:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems losgelöst von der Dachstrategie zu regeln und dies formell entsprechend festzuhalten.

#### *Empfehlung 4:*

Die PHGR hat im Rahmen der Selbstbeurteilung einen Aktionsplan mit 49 Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems im Sinne des HFKG identifiziert und deren Umsetzung terminiert. Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Aktionsplan entsprechend umzusetzen und nach der Umsetzung die Zweckmässigkeit beziehungsweise Wirksamkeit zu überprüfen.

## **2. Bereich: Governance**

Standard 2.1: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Organisationsstruktur und die Entscheidungsprozesse es der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ermöglichen, dass diese ihren Auftrag erfüllen und ihre strategischen Ziele erreichen kann.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Organe und die Organisation der PHGR sind im GHF und im Organisationsreglement der Pädagogischen Hochschule Graubünden (PHGR), in Kraft seit 1.1.2018, festgelegt.

Das oberste Organ der PHGR ist der Hochschulrat. Die Mitglieder des Hochschulrats der PHGR werden von der Regierung des Kantons Graubünden gewählt. Der Hochschulrat hat gemäss Artikel 13 des GHF die Aufgaben, die Erreichung der Ziele des Leistungsauftrags zu überwachen, das Budget zuhanden der Regierung zu verabschieden, den Rektor der PHGR sowie die Mitglieder der Hochschulleitung und die «hauptamtlich Dozierenden» zu wählen, Professorentitel zu vergeben, Verfahrensabläufe des Hochschulbetriebs und die Festlegung von Studiengebühren zu regeln sowie Entscheide über Ausgründungen zu fällen. Der Rektor der PHGR und die Prorektorin nehmen an den Sitzungen des Hochschulrats teil.

Die Hochschulleitung der PHGR besteht aus dem Rektor, der die operative Leitung der PHGR und den Vorsitz der Hochschulleitung innehat, der Prorektorin, den Abteilungsleitenden sowie des Leiters Finanzen und Dienste. Der Rektor wird unterstützt durch den Rektorsstab. Zum Rektorsstab zählen die Stabsstelle Kantonssprachen, das Personalmanagement, der Bereich Hochschulentwicklung/Qualitätsmanagement sowie die Assistenz Hochschulleitung. Die PHGR umfasst die Abteilungen Grundausbildung, Berufspraktische Ausbildung, Weiterbildung sowie die Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen.

Der Hochschulrat hat bezüglich Personal Ergänzende Ausführungsbestimmungen zum Personalgesetz und zur Personalverordnung des Kantons für die Pädagogische Hochschule Graubünden (PHGR) erlassen. In Artikel 3 lit. a hält der Hochschulrat fest, dass die Zuständigkeit für Anstellungen der Mitglieder der Hochschulleitung und für Dozierende mit einem Pensum von 40 Prozent und mehr beim Hochschulrat liegt.

Die PHGR verfügt über verschiedene Pflichtenhefte. Es gibt ein Pflichtenheft für die Hochschulleitung als Ganzes, sowie Pflichtenhefte für die einzelnen Mitglieder. In diesen Pflichtenheften sind deren Aufgaben definiert.

Die erweiterte Hochschulleitung der PHGR besteht zusätzlich aus den Leitenden der Ressorts. Die Ressorts sind den Abteilungen untergeordnet. Die Abteilung Grundausbildung zählt zwei Ressorts, das Ressort Planung & Konzepte und das Ressort Betreuung & Beratung. Die Abteilung Berufspraktische Ausbildung hat das Ressort Organisation. Die Abteilung Weiterbildung zählt wiederum ein Ressort, das Ressort Schulinterne Weiterbildungen. Die Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen hat drei Ressorts, das Ressort Schule Alpin, das Ressort Mehrsprachigkeit sowie das Ressort Schule & Technik. Diese Ressorts

entsprechen den von der PHGR selbst gewählten Themenschwerpunkten in der Forschung. Insgesamt gibt es an der PHGR sieben Ressorts.

An der PHGR gibt es zwei Stabsstellen. Die eine Stabsstelle ist der Rektoratsstab, die andere Stabsstelle sind die Finanzen und Dienste. Das Organigramm der PHGR ist auf der Website publiziert.

Die Entscheidungsprozesse der PHGR sind im GHF, im Organisationsreglement der PHGR, im Reglement Pflichtenhefte der Hochschulleitung der Pädagogischen Hochschule Graubünden (PHGR), in Kraft seit 1.1.2018, sowie im Reglement Zeichnungsberechtigung der Pädagogischen Hochschule Graubünden (PHGR) vom 30.8.2016 dokumentiert. In Artikel 14 Absatz 2 des GHF ist festgelegt, dass der Rektor «Weisungsrecht gegenüber den Mitgliedern der Hochschulleitung [besitzt]». Zu den Entscheidungsprozessen in der Hochschulleitung hält das Organisationsreglement in Artikel 2 Absatz 3 fest: «Die Entscheide der Hochschulleitung bedürfen eines einfachen Mehrs. Bei einem Unentschieden entscheidet die Rektorin / der Rektor.» Der Rektor ist zudem gemäss dem Pflichtenheft der Hochschulleitung «verantwortlich für [die] Ausschreibung von Dozierendenstellen mit mehr als 40% Pensum und in der Regel Auswahl der Kandidaten/-innen zuhanden des Hochschulrates».

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR verfügt über eine transparente Organisationsstruktur mit klar zugeordneten Tätigkeiten und Aufgabenfeldern. Die Gutachtergruppe ist zum Schluss gekommen, dass die Zusammenarbeit des Hochschulrats und der Hochschulleitung eng ist. Dies äussert sich gemäss der Gutachtergruppe insbesondere bei den Personalanstellungen. In diesem Bereich verfügt der Hochschulrat nicht nur über strategische, sondern auch über operative Kompetenzen. Alle Angehörigen der PHGR haben in den Gesprächen an der Vor-Ort-Visite die Kultur der offenen Türen zitiert, welche gelebt wird und die es offensichtlich ermöglicht, dass auch über die Hierarchiestufen hinweg direkt kommuniziert wird.

Die Überprüfung der Zielerreichung und der Erfüllung des kantonalen Leistungsauftrags erfolgt durch die halbjährliche Berichterstattung der PHGR an den Kanton Graubünden. Die Datenbasis hierzu liefert die Umsetzungstabelle der Hochschulleitung. Die Daten werden aus allen Abteilungen und Stabsstellen der PHGR laufend zusammengetragen.

Die Entscheidungsprozesse in der Hochschulleitung sind im zitierten Gesetz und in den Reglementen festgelegt. Bezüglich der Entscheidungsprozesse in den Abteilungen und Ressorts an der PHGR geht die Gutachtergruppe davon aus, dass diese entweder nicht formal oder aber auf der digitalen Plattform SharePoint im Bereich Qualitätsmanagement festgelegt sind. Die Prozessdokumentationen im SharePoint werden durch die jeweiligen Prozessverantwortlichen vorgenommen, sind also dynamischer als die vom Hochschulrat festgelegten Reglemente. Die Gutachtergruppe regt an, in diesem Bereich das im Hochschulalltag Gelebte verbindlicher festzuhalten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.1 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 5:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Dokumentation der wichtigsten Entscheidungsprozesse weiter voranzutreiben.

#### *Empfehlung 6:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, sich aktiv dafür einzusetzen, Entscheide auf operativer Ebene (z. B. Personalentscheide) unabhängig vom Hochschulrat fällen zu können.

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

*Beschreibung und Analyse*

Die Hochschulleitung der PHGR fällt strategische Entscheide mittels der bereits erwähnten Umsetzungstabelle. Die Indikatoren, die für diese Umsetzungstabelle verwendet werden, entstammen dem kantonalen Leistungsauftrag. Die PHGR erarbeitet zusätzlich per Ende der aktuellen Strategieperiode ein digitales Kennzahlencockpit.

Der Regierungsrat des Kantons Graubünden hat beschlossen, dass die Hochschule für Technik und Wirtschaft Chur (HTW Chur) und die PHGR in Bereichen, in denen es der Kanton für angezeigt hält, zusammenarbeiten sollen. Diese Bereiche sind das Finanz- und Rechnungswesen, die Informatik sowie die Personaladministration. Ausserdem berät die HTW Chur die PHGR beim Controlling (Selbstbeurteilungsbericht, S. 49). Die Führung des internen Kontrollsystems (IKS) liegt aus diesem Grund, auch was die PHGR angeht, vollständig bei der HTW Chur.

*Schlussfolgerung*

Die vom Kanton Graubünden gewollte Zusammenarbeit der PHGR und der HTW Chur hat zur Folge, dass die PHGR über gewisse Daten, insbesondere finanzrelevante Daten, nicht selbst verfügt, sondern um deren Erhalt bei der HTW Chur ersuchen muss. Der Umstand, dass die PHGR nicht selbst alle für sie relevanten Daten erhebt und unmittelbar darüber verfügt, hat zur Folge, dass diese Daten der PHGR erst mit einer gewissen Verzögerung für die Fällung von laufenden und strategischen Entscheiden zur Verfügung stehen. Die Daten sind mit anderen Worten nicht immer, wie vom Qualitätsstandard gefordert, aktuell. Die Gutachtergruppe beurteilt diesen Umstand für die PHGR als nicht optimal. Gleichzeitig stellt die Gutachtergruppe fest, dass die PHGR aus eigener Kraft keine Änderung der Situation erwirken kann, sondern diese Kompetenz beim Kanton Graubünden liegt. Die Gutachtergruppe verzichtet aus diesem Grund auf eine Auflage und formuliert stattdessen eine entsprechende Empfehlung.

Die Gutachtergruppe unterstützt ausserdem das Ziel der PHGR, ein eigenständiges digitales Kennzahlencockpit einzurichten.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.2 als grösstenteils erfüllt.

*Empfehlung 7:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR und ihrem Träger eine Überprüfung der Zusammenarbeit der HTW Chur und der PHGR. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die Daten gelegt werden, die für die Fällung von laufenden und strategischen Entscheiden benötigt werden.

Standard 2.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die repräsentativen Gruppen der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ein angemessenes Mitwirkungsrecht haben und über Rahmenbedingungen verfügen, die ihnen ein unabhängiges Funktionieren ermöglichen.

*Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat für den Einbezug aller repräsentativen Gruppen das Reglement über die Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der PHGR erlassen. In diesem ist als Grundsatz in Artikel 1 verankert, dass die «Angehörigen der PHGR [...] bei der Meinungsbildung und

Entscheidungsvorbereitung in Fragen der Führung, der Leistungsbereiche (Lehre, Forschung, Dienstleistungen und Weiterbildung) und der Unterstützung angemessen mitwirken [können]». Dazu verleiht das Reglement in Artikel 1 Absatz 2 allen Angehörigen der PHGR ein «Informations- und Antragsrecht».

Weiter hat die PHGR für die Gewährung des Mitwirkungsrechts ihrer repräsentativen Gruppen die Mitwirkungskommission als ständige Kommission eingerichtet. Die Mitwirkungskommission besteht gemäss Reglement Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der Pädagogischen Hochschule (PHGR) aus fünf Mitgliedern, die sich aus den in Artikel 15 des GHF definierten fünf Gruppen von Hochschulangehörigen rekrutieren. Diese sind die Hochschulleitung inklusive der erweiterten Hochschulleitung, die Dozierenden, die Gruppe der Assistierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Doktorierenden, weiter die Gruppe der Studierenden und Hörenden und schliesslich die Gruppe der administrativen und technischen Mitarbeitenden. Jede Gruppe entsendet eine Vertretung in die Mitwirkungskommission. Die Gruppen wählen ihre Vertretung an ihrer jeweiligen Vollversammlung. Die Mitwirkungskommission konstituiert sich anschliessend selbst und wählt die vorsitzende Person. Das Reglement sagt dazu in Artikel 3 Absatz 4: «Sie/er gehört in der Regel der Gruppe der Dozierenden an.» Zurzeit der Akkreditierung stellt die Gruppe der wissenschaftlichen Mitarbeitenden die Vorsitzende. Die Amtsdauer für die Mitglieder der Kommission beträgt zwei Jahre. Die Mitwirkungskommission hat die Aufgabe, «den Hochschulrat und die Hochschulleitung konstruktiv beim gemeinsamen Ziel, die PHGR weiterzuentwickeln, zu unterstützen. Sie tut dies mit besonderem Augenmerk auf die Vertretung der Interessen der verschiedenen Gruppen der Hochschulangehörigen.» Die Vorsitzende nimmt als ständige Beisitzerin an den Sitzungen des Hochschulrats teil und kann in Absprache mit dem Rektor als Beisitzende an den Sitzungen der Hochschulleitung teilnehmen. Dazu bespricht die Vorsitzende die Traktandenliste der anstehenden Sitzung mit dem Rektor. Die Vorsitzende kann ausserdem weitere Mitglieder der Mitwirkungskommission an die Sitzungen der Hochschulleitung und des Hochschulrats mitnehmen. Der Rektor nimmt auf Wunsch der Mitwirkungskommission für das erste Traktandum an den Sitzungen der Mitwirkungskommission teil. Anschliessend verlässt er die Sitzungen der Mitwirkungskommission.

Die Studierenden der PHGR sind im Verein Studierendenrat der Pädagogischen Hochschule Graubünden (STURA) organisiert. Die Mitgliedschaft erfolgt automatisch durch die Immatrikulation an der PHGR. Der Austritt kann jederzeit schriftlich verlangt werden. Der Verein setzt sich gemäss den Statuten «für die Anliegen der Studierenden der phGR ein». Die STURA entsendet ein Mitglied als Vertretung in die Mitwirkungskommission und weitere Vertreterinnen und Vertreter in die KOMADO, wo sich diese Personen für die Anliegen der Studierenden der PHGR einsetzen.

Ein weiteres Organ für die Mitwirkung der Mitarbeitenden, Dozierenden und Studierenden der PHGR ist die bereits erwähnte Konferenz der Mitarbeitenden und Dozierenden, kurz KOMADO. Diese Konferenz wird viermal pro Jahr durchgeführt. Anlässlich der KOMADO werden den Mitarbeitenden und Dozierenden u. a. Ergebnisse von Evaluationen präsentiert.

Die Dozierenden sind oder waren ursprünglich ausserdem im sogenannten Dozierendenverein organisiert. Dieser Verein wurde vor der Tertiarisierung der Lehrerbildung gegründet mit der Funktion, die Interessen von Dozierenden zu vertreten. Der Verein ist gemäss Schilderungen an der Vor-Ort-Visite nicht mehr sehr aktiv. Zudem ist er nicht reglementarisch in die PHGR eingebunden. Die Gutachtergruppe konnte in den Gesprächen auch keinen Bedarf hinsichtlich einer Verankerung in der PHGR feststellen. Die Gutachtergruppe kommt zum Schluss, dass die Dozierendenvereinigung faktisch durch die Mitwirkungskommission als Mitwirkungsorgan abgelöst wurde. Zurzeit besteht eine Koexistenz, in der man sich nicht konkurrenziert.

Mitwirken können die Angehörigen der PHGR ausserdem mithilfe des Instruments des innovativen Vorschlagswesens (vgl. Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerung zu Standard 1.1 und 1.3).

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR gewährt ihren Hochschulangehörigen Gruppen das selbst festgelegte Informations- und Antragsrecht einerseits individuell mit dem innovativen Vorschlagswesen, andererseits soll auch hier die selbst gewählte und an der PHGR tatsächlich gelebte Kultur der offenen Türe zitiert werden. Der Gutachtergruppe sind an der Vor-Ort-Visite verschiedene Beispiele dafür genannt worden. Weitere Gremien, dank denen die Angehörigen der PHGR ihr Mitwirkungsrecht wahrnehmen können, sind die STURA und die KOMADO sowie der Dozierendenverein.

Am wichtigsten für die Mitwirkung der repräsentativen Gruppen der PHGR ist die seit 2017 als ständige Kommission eingesetzte Mitwirkungskommission. Die Mitwirkungskommission tritt als Einheit auf und kommuniziert ihre Beschlüsse gemeinsam. Die PHGR hat für sich das von den Qualitätsstandards nach HFKG geforderte Mitwirkungsrecht als ein Informations- und Antragsrecht auf individueller Ebene beziehungsweise als ein Stellungnahme- und Mitspracherecht auf Ebene der Mitwirkungskommission definiert. Die Gutachtergruppe nimmt die Einteilung der Hochschulangehörigen in die fünf Gruppen, die das GHF vornimmt und die für die Komposition der MWK als Grundlage genommen wurde, zur Kenntnis. Gleichzeitig hinterfragt die Gutachtergruppe die Aufnahme der Gruppe der Hochschulleitung in die Mitwirkungskommission. Der Hochschulleitung wird nach Ansicht der Gutachtergruppe in ihrer Eigenschaft und Funktion als Leitung der Institution per se ein Mitentscheidungs- und Mitwirkungsrecht gewährt, das auszuüben sie durch ihre Aufgaben an der PHGR in der Pflicht ist. Eine zusätzliche Mitwirkungsmöglichkeit in der Kommission, die den übrigen Hochschulangehörigen als einzige ständige Kommission zur Ausübung ihrer Mitwirkungsrechte zur Verfügung steht, schafft in den Augen der Gutachtergruppe ein Ungleichgewicht und birgt das Risiko, kein unabhängiges Funktionieren der MWK zu ermöglichen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.3 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 8:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR zu überprüfen, ob ein unabhängiges Funktionieren durch den Einsitz der (erweiterten) Hochschulleitung in der Mitwirkungskommission eingeschränkt ist. Ist dies der Fall, müssten Rahmenbedingungen für ein unabhängiges Funktionieren geschaffen werden.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR verpflichtet sich in Artikel 14 ihres Organisationsreglements zu einer nachhaltigen Organisationsführung. Die Verantwortung für die nachhaltige Entwicklung der PHGR trägt die Hochschulleitung. An der PHGR gibt es verschiedene Initiativen im Bereich der Nachhaltigkeit.

Im Bereich der ökologisch nachhaltigen Entwicklung lassen sich die folgenden Massnahmen beispielhaft anführen. Die Mitarbeitenden der PHGR benutzen für Dienstreisen keine privaten Fahrzeuge, sondern werden dazu angehalten, auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen.

Ihnen stehen dafür drei Fahrzeuge der Genossenschaft Mobility, davon eines mit Elektroantrieb, beim Gebäude der PHGR zur Verfügung.

Angehörige der PHGR erhalten ausserdem gratis wiederverwendbare Getränkeflaschen eines Schweizer Herstellers, die mit Getränken gefüllt werden können.

Hinsichtlich sozial nachhaltiger Entwicklung der PHGR lässt sich anführen, dass das Thema «Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)» in der Ausbildung an der PHGR mit einem Pflicht- und einem Wahlmodul aufgegriffen wird. In der Weiterbildung werden verschiedene freiwillige Angebote gemacht. Im Bereich der Forschung unterstützt die PHGR Studierende bei Bedarf mit einem Unterstützungsfonds. Ausserdem werden Studierende bei Bedarf finanziell unterstützt, falls sie ihr Praktikum in grosser Entfernung von ihrem Wohnort absolvieren müssen. Mitarbeitende der PHGR können ihre Kinder ausserdem in der Kindertagesstätte Scalära vom Säuglings- bis ins Kindergartenalter ganztags betreuen lassen.

Die PHGR kennt weiter das Gefäss «Hochschultag». Dies ist eine jährliche Veranstaltung, an der alle Angehörigen der Hochschule eingeladen sind, und die jeweils unter einem bestimmten Motto steht. 2018 hat der Hochschultag unter dem Motto «Gemeinsam an der Hochschulentwicklung arbeiten» stattgefunden. Gleichzeitig hat das Ziel darin bestanden, «innovative Projektideen aus den Bereichen Diversity und Bildung für Nachhaltige Entwicklung zu lancieren und auszuarbeiten» (Selbstbeurteilungsbericht, S. 32).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe nimmt die verschiedenen Initiativen und Massnahmen, die die PHGR im Bereich der ökologisch und sozial nachhaltigen Entwicklung getroffen hat, positiv zur Kenntnis. Die Initiativen sind grösstenteils bottom-up entstanden und anschliessend von der Leitung aufgegriffen worden. Die Initiativen und Bestrebungen im Bereich der Nachhaltigkeit werden an der PHGR breit getragen, sind aber nicht in strategischen oder systematischen Zielen der PHGR verankert. Die PHGR hat dies selbst bereits festgestellt und eine entsprechende Massnahme im Aktionsplan definiert.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.4 als teilweise erfüllt.

#### *Auflage 2:*

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Angehörigen der PHGR haben an der hochschulweiten Veranstaltung «Hochschultag 2018» gemeinsam Diversity-Leitsätze erarbeitet (Selbstbeurteilungsbericht, S. 32) und anschliessend in einer Arbeitsgruppe weiter verfeinert. Die Diversity-Leitsätze sind unterteilt in die Themen Geschlecht, Geistige und körperliche Fähigkeiten, Alter, Herkunft, Sprache sowie Religion und Lebensformen. Die PHGR hat die Diversity-Leitsätze auf der Website verlinkt, sie sind öffentlich einsehbar.

Eine Mitarbeiterin der PHGR in Führungsfunktion ist ausserdem Diversity-Beauftragte. Das heisst, sie ist Ansprechperson für Hochschulangehörige und berät die Hochschulleitung in Sachen Diversity.

In der Personalverordnung des Kantons Graubünden, die für die Angestellten der PHGR massgeblich ist, steht in Artikel 1 Absatz 5: «Das Prinzip der Chancengleichheit ist Leitlinie für das tägliche Handeln.»

Angehörige der PHGR können ihre Kinder unter der Woche ganztags in einer Kindertagesstätte betreuen lassen, vom Säuglings- bis ins Kindergartenalter.

Für die männlichen Studierenden der PHGR wurde das Netzwerk MENTor gegründet, wo sie sich untereinander austauschen können. Die weiblichen Studierenden haben diese Idee aufgegriffen und das Netzwerk WOMENTor gegründet. In diesen Netzwerken werden beispielsweise Anlässe mit Alumni durchgeführt, um den Studierenden den Austausch mit Personen, die bereits im Berufsleben stehen, zu ermöglichen, und ihnen spätere Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen.

In den Gesprächen an der Vor-Ort-Visite haben die Angehörigen der PHGR vielfältige Beispiele angeführt, wie sie gelebte Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau an der PHGR erleben. Beispielsweise haben Frauen erzählt, dass sie aufgefordert worden seien, sich für Führungspositionen zu bewerben, ebenso ältere Mitarbeitende. In Mitarbeitergesprächen werden individuell Möglichkeiten für die weitere Karriereplanung besprochen. Verschiedene Mitarbeitende haben konkrete Weiterbildungsmaßnahmen aufgeführt, die in Folge solcher Gespräche ergriffen worden sind, um sie zu fördern.

#### *Schlussfolgerung*

Mitarbeitende und Angehörige der PHGR haben gegenüber der Gutachtergruppe anhand von zahlreichen persönlichen Beispielen illustriert, wie und dass sie Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau sowie die individuelle Förderung an der PHGR in ihrem Arbeits- und Studienalltag erfahren. Die PHGR hat die Überlegungen, die zu diesen Massnahmen führen, noch wenig formalisiert, von den Diversity-Leitsätzen abgesehen. Die Gutachtergruppe stellt fest, dass an der PHGR ein grosses Bewusstsein für Chancengleichheit und die tatsächliche Gleichstellung von Mann und Frau besteht und Mitarbeitende und Studierende aktiv und individuell gefördert werden. Die Gutachtergruppe ermutigt die PHGR, dieses offenkundig vorhandene Bewusstsein sichtbarer zu machen und die Ziele, die implizit verfolgt werden, zu formulieren.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 2.5 als grösstenteils erfüllt.

#### *Empfehlung 9:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die impliziten Ziele im Bereich der Chancengleichheit und der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau explizit zu machen.

### 3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen

Standard 3.1: Die Aktivitäten der Hochschule oder der anderen Institution des Hochschulbereichs 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 oder der anderen Institution des Hochschulbereichs ausgeübt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat vom Kanton Graubünden einen vierfachen Leistungsauftrag, der besagt, dass sie zuständig ist für die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen, Forschung und Entwicklung sowie ausserdem Dienstleistungen für Dritte erbringen muss. Der Leistungsauftrag hat eine Laufzeit von vier Jahren. Das GHF hält dabei das Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit in Artikel 3 Absatz 1 wie folgt fest: «Lehre und Forschung sind frei.» In Artikel 9 Absatz 1 des GHF ist weiter festgehalten, dass die PHGR «die Bedürfnisse des Kantons und der umliegenden Kantone besonders berücksichtigt». Im Kanton Graubünden gibt es drei Kantonssprachen. Die PHGR bildet Lehrpersonen in allen drei Sprachen aus und ist eine dreisprachige Pädagogische Hochschule. Dies wird deutlich in der Vision der PHGR, die lautet «LERNEN INSTRUIER SVILUPPARE». Gleichzeitig wird damit Bezug genommen auf den vierfachen Leistungsauftrag, der die Ausbildung von Lehrpersonen (LERNEN), die selber unterrichten werden (INSTRUIER) sowie die Forschung und Dienstleistung (sviluppare) umfasst. Die PHGR hat zur Unterstützung eine eigene Stabsstelle Kantonssprachen eingerichtet, die beim Rektoratsstab zentral angesiedelt ist.

Basierend auf dem Leistungsauftrag gibt es einen Rahmenstudienplan sowie detaillierte Studienreglemente zu den beiden Studiengängen. Die PHGR bietet in der Abteilung Grundausbildung zwei Studiengänge auf Bachelorstufe an, den Studiengang Kindergarten und den Studiengang Primarschule. Beide Studiengänge sind anerkannt von der EDK und können in den Erstsprachen Deutsch, Italienisch oder Romanisch belegt werden. Weiter ist es möglich, in beiden Studiengängen ein zweisprachiges Diplom mit den Kombinationen Deutsch-Italienisch, Italienisch-Deutsch oder Romanisch-Deutsch zu erlangen. Lehrbefähigungen in einer Zweitsprache können an der PHGR in den Sprachen Italienisch, Englisch, Französisch, Deutsch und Romanisch erlangt werden. Beide Studiengänge führen die Studierenden zu einem Bachelorabschluss à 180 ECTS. Die Regelstudienzeit beträgt drei Jahre beziehungsweise sechs Semester, wobei zu beachten ist, dass die Studiengänge als Vollzeitstudiengänge konzipiert sind. Die Studiengänge sind modular aufgebaut, wobei ein grosser Teil als Pflichtmodule und der Rest als Wahlmodule konzipiert ist. Jedes Modul wird mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen. Über vier Semester hinweg ist der Besuch von Instrumentalunterricht obligatorisch. Die Studiengänge umfassen die Bereiche Erziehungswissenschaften, Fachdidaktik sowie zu einem Drittel berufspraktische Ausbildung.

Der grosse Stellenwert der berufspraktischen Ausbildung wird an der PHGR insofern deutlich, als dass diesem Teil der Ausbildung eine eigene Abteilung gewidmet ist. Dies ist historisch begründet. Weiter bietet die PHGR ihren Studierenden in den Praktika eine intensive Betreuung an. Die Studierenden werden durch eine Mentorin oder einen Mentor vonseiten der PHGR betreut und haben am Ende der Praktika auch die Möglichkeit, ihre Praxislehrpersonen über ein entsprechendes Formular zu beurteilen. Lehrpersonen können sich bei ihrer jeweiligen Schulleitung um die Position als Praxislehrperson bewerben. Sofern die Schulleitung dieses Anliegen unterstützt, empfiehlt sie die Lehrperson der PHGR als zukünftige Praxislehrperson. Diese Lehrperson absolviert daraufhin an der PHGR Kurse zur Praxislehrperson, bevor sie Studierende als solche betreut. Die Studierenden absolvieren im ersten Studienjahr

wöchentliche eintägige Praktika (sogenannte Ateliers) sowie je ein Praktikum mit einer oder einem anderen Studierenden der PHGR gemeinsam am Ende des zweiten und dritten Semesters. Zu jedem dieser Praktika absolvieren die Studierenden eine berufspraktische Studienwoche. Das fünfte Semester ist das berufspraktische Semester und besteht demnach vollständig aus einem Praktikum mit dazugehörigen berufspraktischen Studienwochen. Abschliessend absolvieren alle Studierenden eine vorbereitende berufspraktische Studienwoche und das Diplompraktikum. Die beiden letzten Praktika absolvieren alle Studierenden allein.

An der PHGR werden ausserdem drei Kooperationsmasterstudiengänge durchgeführt. Diese sind der Masterstudiengang in Schulentwicklung, der berufsbegleitende Masterstudiengang Stufenerweiterung Sek I (in Zusammenarbeit mit der PHSG) sowie der berufsbegleitende Masterstudiengang Sonderpädagogik mit Vertiefungsrichtung Schulische Heilpädagogik, den die HfH mit der PHGR durchführt.

In der Abteilung Weiterbildung bietet die PHGR verschiedene Weiterbildungen an. Im Auftrag der Abteilung berufspraktische Ausbildung führt die Abteilung Weiterbildung beispielsweise die bereits erwähnten Kurse für angehende Praxislehrpersonen durch. Weiter bietet die PHGR Weiterbildungen im Auftrag Dritter an. So begleitet die PHGR im Auftrag des Kantons Graubünden die Einführung des Lehrplans 21 im ganzen Kanton, das heisst in allen Sprachgebieten, mit Weiterbildungen für Lehrpersonen und Schulleitungen. Daneben bietet die PHGR auch freiwillige Weiterbildungen an. Weiterbildungen können in verschiedenen Weiterbildungsformaten wie CAS, DAS, MAS, Einzelkursen, Tagungen, Beratungen oder schulinternen Weiterbildungen absolviert werden. Die PHGR bietet Facherweiterungen an.

In der Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen bietet die PHGR einerseits Dienstleistungen für Dritte an, andererseits sind hier die Forschungsprojekte der PHGR angesiedelt. Die PHGR betreibt anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung im Bereich der Volksschule. Die Aktivitäten im Bereich der Forschung konzentriert die PHGR auf drei grosse Themenschwerpunkte. Diese sind Schule alpin, Mehrsprachigkeit sowie Schule und Technik. Im Bereich Schule im alpinen Raum ist einer der Schwerpunkte die Schulberatung, -organisation und Unterrichtsentwicklung im alpinen Raum. Zurzeit der Akkreditierung baut die PHGR im Auftrag der Kantonsregierung im Forschungsbereich Integrierte Mehrsprachigkeitsdidaktik eine Sonderprofessur auf. Dafür hat die PHGR zwei Professorenstellen besetzt, welche sich je für die Kantonsprachen Italienisch und Romanisch verantwortlich zeichnen. Der Schweizerische Nationalfonds unterstützt während vier Jahren das Forschungsprojekt der PHGR mit dem Titel «Passaggi linguistici: maiorens al spartavias. Sprachbiografien junger Erwachsener aus Romanisch- und Italienischbünden». In diesem Projekt wird untersucht, wie Jugendliche, die italienisch und rätoromanisch sprechen, ihren eigenen Sprachgebrauch in den «Transitionsphasen von der Volksschuloberstufe in eine Mittelschule oder Berufslehre bzw. von der Mittelschule/Berufsschule in eine Hochschule oder in den Berufsalltag erleben, reflektieren und kommentieren» (Projektbeschreibung auf Datenbank der PHGR, aufgerufen am 28.06.2019). Die PHGR ist weiter u. a. beteiligt am Projekt «Binario 9 e ¾», in dem angestrebt wird, Schulversagen von Migrantinnen und Migranten oder benachteiligten Kindern zu verringern. Im Schwerpunkt Schule und Technik wird unter anderem die Förderung der MINT-Fächer in den Schulen erforscht. Wissenschaftliche Beiräte werden ad hoc spezifisch für Projekte konstituiert.

Im Bereich der Dienstleistungen bietet die PHGR Begleitungen und Beratungen im schulischen Praxisfeld, Evaluationen von Schulen sowie Entwicklungen von Lehr- und Lernmitteln an. Ein Beispiel für die Aktivitäten der PHGR im Bereich Dienstleistungen ist das Projekt Mediomatix, das der Kanton Graubünden finanziert. In diesem Projekt werden für alle Idiome der

romanischen Sprache neue Sprachlehrmittel für die obligatorische Volksschule erarbeitet, abgestimmt auf den neuen Lehrplan 21.

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR erfüllt ihren vierfachen Leistungsauftrag als pädagogische Hochschule in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen, Forschung und Entwicklung sowie im Bereich der Dienstleistungen gemäss dem gesetzlich verankerten Prinzip der Freiheit und Unabhängigkeit in einem mehrsprachigen Kontext. Die drei Kantonssprachen Deutsch, Romanisch und Italienisch sind einerseits an sich Gegenstand von Lehre, Forschung und Dienstleistungen an der PHGR, andererseits sind sie – naturgemäss – aktiv in Gebrauch, das heisst, der vierfache Leistungsauftrag wird in den drei Sprachen erfüllt. Das stellt hohe Anforderungen an die Mitarbeitenden der PHGR sowie die verwendeten Lehrmittel und weiteren Materialien. Die Gutachtergruppe kommt nach Sichtung der Unterlagen und Führen der Gespräche an der Vor-Ort-Visite mit verschiedensten Anspruchsgruppen der PHGR zum Schluss, dass die PHGR diese Anforderungen vollständig erfüllt.

Die Gutachtergruppe beurteilt die Aktivitäten der PHGR im Bereich der Ausbildung positiv, hat jedoch die Organisation der berufspraktischen Ausbildung als eigene Abteilung kritisch diskutiert, da das Organigramm der PHGR sich gänzlich stringent nach den Kernprozessen Ausbildung, Weiterbildung und Forschung/Entwicklung/Dienstleistungen strukturiert und in dieser Hinsicht die Abteilung «Berufspraktische Ausbildung» eigentlich ein Ressort der Abteilung Ausbildung darstellen müsste. An der Vor-Ort-Visite ist erläutert worden, dass diese Aufteilung historische Gründe hat. Die aktuelle Form mit den Abteilungen Grundausbildung und Berufspraktische Ausbildung, die beide die Studiengänge Kindergarten und Primarschule ausrichten, hat sich für die Angehörigen und Studierenden der PHGR bisher bewährt.

Die Einsetzung von wissenschaftlichen Beiräten im Bereich Forschung, die spezifisch für bestimmte Projekte zusammengestellt werden, erscheint der Gutachtergruppe sinnvoll und effektiv. Nichtsdestotrotz regt die Gutachtergruppe an, die aktuellen Diskussionen über die Einsetzung eines ständigen Forschungsbeirats weiterzuführen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.1 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat zur Unterstützung der Abteilungen bei der Durchführung von Lehrveranstaltungsevaluationen beziehungsweise Evaluationen von Forschungs- oder Dienstleistungsprojekten die Fachstelle Evaluation eingerichtet. Es handelt sich hierbei um eine Einzelperson mit einem Pensum von 100 %, die organisatorisch und zur Wahrung der Unabhängigkeit zu der Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen gehört. Die Abteilungen können die Fachstelle einerseits kontaktieren, um Unterstützung bei der Durchführung von Evaluationen zu erhalten, andererseits auch, um das Evaluationsvorgehen und -konzept gemeinsam zu beleuchten und allenfalls neu aufzustellen. Obwohl die Fachstelle den Betrieb erst vor einem halben Jahr aufgenommen hat, ist sie bereits in verschiedenen Bereichen erfolgreich und mit positiver Wirkung im Einsatz.

In der Ausbildung werden alle Module gestaffelt alle drei Jahre standardisiert evaluiert. Die Evaluation ist so konzipiert, dass die Erlangung der Kompetenzen gemäss dem Rahmenstudienplan der PHGR kontrolliert wird. Die PHGR geht hierbei gestaffelt vor, indem sie jedes Jahr ein Drittel der Module evaluiert und die Durchführung pro Fach organisiert. In den zwei Jahren, in denen keine standardisierte Evaluation stattfindet, sind die Dozierenden

ebenfalls zu einer Evaluation verpflichtet, können die Form jedoch frei wählen. Die standardisierten Evaluationen können online und auf dem Handy gemacht werden. Den Studierenden werden die Ergebnisse in der Regel anlässlich der letzten Veranstaltung vorgestellt. Die Dozierenden jedes Fachbereichs diskutieren ausserdem die Ergebnisse der Evaluationen der entsprechenden Module im Rahmen der Mitarbeitergespräche und beschliessen falls nötig gemeinsam Massnahmen.

Die Ergebnisse der Evaluationen werden in vier Kategorien von sehr gut bis schlecht eingeteilt und mittels eines Ampelsystems zusammengefasst. Bei der zweitschlechtesten Kategorie wird die Abteilungsleitung informiert, bei der schlechtesten Stufe zusätzlich der Rektor.

Zusätzlich wird in der Lehre eine Eintritts- und eine Austrittsbefragung aller Studierenden durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden den Mitarbeitenden und Dozierenden der PHGR an der Konferenz der Mitarbeitenden und Dozierenden (KOMADO) präsentiert.

Am Ende der Praktika führen die Studierenden mit der zuständigen Praxislehrperson ein Beurteilungsgespräch, für das die PHGR ein Formular zur Verfügung stellt. Bei Schwierigkeiten kann der Mentor oder die Mentorin der PHGR hinzugezogen werden.

Die Ergebnisse der Evaluationen werden ausserdem insofern aufgegriffen, als dass die Dozierenden in ihrem jährlichen Mitarbeitergespräch ein Ergebnis einer aktuellen Evaluation sowie die daraufhin ergriffenen Massnahmen präsentieren müssen. In der Wahl des Ergebnisses sind sie frei. Die Hochschulleitung kann ausserdem Hospitationen vornehmen; dies wird ebenfalls am Mitarbeitergespräch besprochen. Eine weitere Standortbestimmung zu den Praktika findet im jährlichen Treffen in Form einer Tagung mit den Leitungen der Kooperationsschulen statt.

In der Abteilung Weiterbildung werden sämtliche Veranstaltungen systematisch evaluiert und die Ergebnisse den Auftraggebenden präsentiert. Die Rücklaufquote ist unterschiedlich. Das Sekretariat der Abteilung bereitet die Evaluationen vor und wertet anschliessend die Ergebnisse aus. Die jeweilige Kursleitung sowie der Abteilungsleitende erhalten die Ergebnisse. Zudem finden regelmässige Gespräche mit Schulleitungen und Lehrverbänden statt.

In den Bereichen Forschung und Dienstleistungen wird jedes Projekt mit einem Schlussbericht, allenfalls zuhanden des Auftraggebers, evaluiert. Ein Antrag für ein neues Projekt wird vom Rektor und Abteilungsleiter im Vier-Augen-Prinzip kontrolliert. Bei einer Zusage wird er wiederum vom Rektor und Abteilungsleiter visiert. Weiter gibt es einen Zwischenbericht und zum Abschluss einen Ergebnisbericht sowie eine Evaluation. Diese Instrumente hat die Abteilung Forschung, Entwicklung, Dienstleistungen mit der Fachstelle Evaluation verbessert. Auf dem SharePoint im Bereich Qualitätsmanagement gibt es eine detaillierte Prozessbeschreibung vom Forschungsprojektantrag bis zum Forschungsprojektende.

Auf der digitalen Plattform SharePoint im Bereich Qualitätsmanagement sind die entsprechenden Prozesse festgehalten: «Erst- und Schlussbefragung», «Modulevaluation», «Mitarbeitendengespräch», «Evaluation Praktikum», «Tagung Praxislehrperson», «Kursevaluation», «CAS Evaluation», «Projektevaluation», «Beratung» sowie «Prozessüberwachung» (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 41f.).

### *Schlussfolgerung*

Die PHGR evaluiert systematisch und umfassend ihre Veranstaltungen in der Aus- und Weiterbildung, die Projekte in der Forschung und im Bereich der Dienstleistungen. Dazu werden unterschiedliche Formen von Evaluationen verwendet. Die relativ neu eingerichtete Fachstelle Evaluation unterstützt die Abteilungsleitenden bei der Durchführung der Evaluationen.

Der Evaluationsrhythmus von drei Jahren bei den Lehrveranstaltungen der Ausbildung ist neu eingeführt worden und wird von den Mitarbeitenden der gesamten PHGR in allen Abteilungen mitgetragen. Die Gutachtergruppe erhielt klare und eindeutige Schilderungen des implementierten Systems in den verschiedenen Gesprächen anlässlich der Vor-Ort-Visite.

Die Ergebnisse werden stufengerecht je nachdem im Fachbereich, mit den zuständigen Mitarbeitenden, mit allen Dozierenden und Mitarbeitenden, mit den zuständigen Abteilungsleitenden, mit dem oder der direkten Vorgesetzten, mit dem Rektor und bzw. oder mit den Auftraggebenden beleuchtet und im Rahmen der Qualitätszirkel diskutiert und analysiert. Im Bereich Weiterbildung sind ISO-Prozesse umgesetzt. Alle Angebote werden evaluiert und die Resultate für die qualitative Weiterentwicklung des Angebots besprochen. Der Gutachtergruppe wurde an der Vor-Ort-Visite anhand zahlreicher Beispiele illustriert, wie aufgrund der Ergebnisse von Evaluationen zahlreiche Verbesserungsmaßnahmen ergriffen worden sind. So wurde in der Abteilung Berufspraktische Ausbildung die Skala für die Beurteilung von Praktika angepasst, das Forschungsreporting überarbeitet, und in der Abteilung Weiterbildung werden mögliche Massnahmen für die Verbesserung der Rücklaufquoten erwogen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.2 als vollständig erfüllt.

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

#### *Beschreibung und Analyse*

Die Studiengänge der Grundausbildung der PHGR sind nach dem Bologna-System aufgebaut. Die Studienleistungen der Studiengänge der PHGR werden mittels des europäischen Kredittransfersystems bewertet. Der Studiengang Kindergarten besteht zu 175 ECTS aus Pflichtmodulen, 5 ECTS können mittels Wahlmodulen belegt werden. Der Studiengang Primarschule ist zu 176 ECTS aus Pflichtmodulen und zu 4 ECTS aus Wahlmodulen zusammengesetzt. Die Pflichtmodule sind im Umfang von 1 bis 7 ECTS gestaltet (vgl. Rahmenstudienplan 14).

Die PHGR ermöglicht ihren Studierenden und ihren Dozierenden, im Rahmen ihres Studiums oder ihrer Tätigkeit an der PHGR Auslandsaufenthalte zu sammeln.

Studierende können durch das Swiss European Mobility Programme ein Semester an einer Pädagogischen Hochschule im Ausland studieren. Die Pädagogische Hochschule Thurgau und die Pädagogische Hochschule St.Gallen stellen den Studierenden der PHGR dafür die nötigen Plätze im Ausland zur Verfügung. Für Studierende der PHGR eignet sich dafür das 3. Semester. In diesem Semester können Studierende der PHGR auch ein Gastsemester an einer anderen Schweizerischen Pädagogischen Hochschule oder an der Universität Bozen, einer ebenfalls mehrsprachigen tertiären Bildungseinrichtung, mit der die PHGR eine Vereinbarung abgeschlossen hat, absolvieren. Die PHGR informiert die Studierenden über diese Möglichkeit mittels Informationsveranstaltungen und über die Website. Auf der Website können die Studierenden Erlebnisberichte von Studierenden, die bereits ein Semester im Ausland absolviert haben, einsehen. In den letzten Jahren haben zwischen 0 und 14 Prozent der Studierenden von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Mittels Learning Agreements wird noch vor Beginn des Austauschsemesters die Anrechenbarkeit der im Ausland zu absolvierenden Studienleistungen sichergestellt. Sogenannte «incoming students», d. h., Studierende, die an der PHGR ein Gastsemester absolvieren, gab es im Studienjahr 2017/2018 zwei.

Eine weitere Gelegenheit für Studierende der PHGR, während des Studiums einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren, bietet das berufspraktische fünfte Semester. Viele Studierende nehmen die Möglichkeit wahr, an einer der Partnerschulen der PHGR im Ausland das Praktikum zu absolvieren. Im kommenden Herbstsemester werden voraussichtlich über 20 Studierende von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Dies sind häufig Schweizer Schulen, was mit sich bringt, dass die Studierenden der PHGR ihr Praktikum an einer Schule absolvieren können, die den Schweizer Lehrplan verwendet. Die PHGR übernimmt für die Studierenden die Organisation des Aufenthalts, sofern die Studierenden für ihr berufspraktisches Semester eine Partnerschule der PHGR wählen. Andernfalls müssen die Studierenden den Aufenthalt selber organisieren.

Da die PHGR von movetia als akademische Bildungsinstitution anerkannt ist, können auch Mitarbeitende der PHGR einen Auslandsaufenthalt absolvieren, um sich weiterzubilden, und anschliessend wieder zu ihrer Tätigkeit an der PHGR zurückkehren.

Die PHGR hat die für diesen Standard relevanten Prozesse im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint hinterlegt. Dies sind die Prozesse «Planung und Mobilität von Studierenden», «Mobilität von Studierenden betreuen», «Praktikum durchführen» sowie der Prozess «Mitarbeitenden Mobilität» (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 44).

#### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtergruppe konnte feststellen, dass die PHGR die Rahmenbedingungen für Studierende und Mitarbeitende schafft, Mobilität im Rahmen des Studiums oder im Rahmen ihrer Tätigkeit an der PHGR zu verwirklichen. Dies ist für die Studierenden im Rahmen eines Austauschsemesters mit dem Swiss European Mobility Programme an ausländischen Hochschulen möglich. Nur ein verhältnismässig kleiner Teil der Studierenden absolviert jedoch ein Semester des Studiums an einer Hochschule im Ausland. Ein erheblich grösserer Teil der Studierenden nimmt die Möglichkeit wahr, während des berufspraktischen Semesters einen Auslandsaufenthalt zu absolvieren. Dies kann im Rahmen des berufspraktischen Semesters gemacht werden. Die Studierenden absolvieren dann dieses Praktikum an einer Schweizer Schule oder an einer Schule im Ausland. Die Gutachtergruppe sieht die Gründe für diese unterschiedlichen Häufigkeiten nicht in den Rahmenbedingungen, die die PHGR ihren Studierenden zur Verfügung stellt. Auch Mitarbeitende der PHGR haben dank Programmen von movetia die Möglichkeit, sich im Rahmen einer Weiterbildung an einer ausländischen Hochschule zu betätigen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.3 als vollständig erfüllt.

Standard 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 oder der anderen Institution des Hochschulbereichs berücksichtigt werden. Diese Kriterien werden definiert, kommuniziert und systematisch, transparent und konstant angewandt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hält im Rahmenlehrplan und in den Reglementen der Studiengänge detailliert fest, wie die Zulassung und Leistungsbeurteilung an der PHGR erfolgen.

Die Zulassung zu einem der Bachelorstudiengänge erfolgt, sofern der oder die zukünftige Studierende eine gymnasiale Maturität, einen Bachelorabschluss einer Fachhochschule oder eine anerkannte Fachmaturität für das Berufsfeld Pädagogik vorweisen kann. Eine weitere Möglichkeit zur Aufnahme gibt es für Personen im Besitz eines anerkannten Fachmittelschulausweises, eines Diploms einer dreijährigen anerkannten Diplommittelschule

oder einer Handelsschule oder Personen, die bereits im Berufsleben stehen und entweder eine Berufsmaturität oder den Abschluss einer mindestens dreijährigen anerkannten Berufsausbildung mit mehrjähriger Berufserfahrung besitzen. Diese Personen müssen vor Studienbeginn einen Äquivalenznachweis erbringen. Dazu können sie entweder den Vorkurs der PHGR oder die Ergänzungsprüfung absolvieren.

Über die definitive Aufnahme ins Studium wird in beiden Studiengängen nach dem ersten Studienjahr entschieden. Voraussetzung dafür sind Berufseignung, die Erlangung von mindestens 50 ECTS im ersten Studienjahr und das Bestehen der schriftlichen Prüfung in der Erstsprache mit einer genügenden Note.

Im Studium an der PHGR wird jedes Modul mit einem Leistungsnachweis abgeschlossen. Module können Vorlesungen, Seminare oder Studienwochen sein. Leistungsnachweise können in Form von schriftlichen, mündlichen oder praktischen Prüfungen, Referaten, schriftlichen Arbeiten, Bestätigungen über erbrachte Studienleistungen, in Form von berufspraktischen Leistungsnachweisen aufgrund von Planungsarbeiten und/oder berufspraktischer Arbeit, in Form der Bachelorarbeit und schliesslich in Form von Anwesenheit und Mitarbeit in den Studienwochen erbracht werden. Es gilt Anwesenheitspflicht in allen Veranstaltungen.

An der PHGR wird die in der Schweiz übliche Notenskala von 1 bis 6 verwendet, wobei 1 die schlechteste und 6 die beste Note ist. Leistungsnachweise, die mit einer ungenügenden Note bewertet worden sind, können wiederholt werden.

Die PHGR hat ausserdem Standards formuliert, die «einen Referenzrahmen für die Ausbildung von Lehrpersonen an der PHGR [bilden]» (vgl. Rahmenstudienplan 14, S. 6). Diese Standards versteht die PHGR als «Kompetenzen, die einen Theorie- und einen Forschungsbezug, einen Qualitätsbezug und eine Handlungstradition im Feld aufweisen» (vgl. *ibid.*, S. 6). Diese Standards sind die folgenden: Fachwissen und -können; Lern- und Entwicklungsprozesse; Umgang mit Heterogenität; Kommunikation, Auftreten und Zusammenarbeit; Klassenführung; Planung, Durchführung und Auswertung von Unterricht; Diagnose, Förderung, Beratung, Beurteilung; Schule und Gesellschaft sowie persönliche Belastbarkeit, berufliche Weiterentwicklung, Unterrichts- und Schulentwicklung. Für jeden Studiengang hat die PHGR ein Mapping dieser Standards und der unterrichteten «Lernbereiche» wie beispielsweise Erziehungswissenschaften vorgenommen:

Standards	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Erziehungswissenschaften	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Erstsprache	x	x	x	x		x	x	x	x
Zweitsprache	x	x	x	x		x	x	x	x
Mathematik	x	x	x	x		x	x		
Natur, Mensch, Gesellschaft	x		x	x			x		x
Bildnerisches Gestalten	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Textiles und technisches Gestalten (Design und Technik)	x	x	x	x	x	x	x	x	
Musik, Rhythmik und Theater	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bewegung und Sport	x	x	x		x	x	x		
Berufspraktische Ausbildung	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabelle 1: Die Matrix des Studiengangs Kindergarten

Quelle: Rahmenstudienplan 14, S. 8

Standards	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
Erziehungswissenschaften	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Erstsprache	x	x	x	x		x	x	x	x
Zweitsprache	x	x	x	x		x	x	x	x
Mathematik	x	x	x	x		x	x		
Natur, Mensch, Gesellschaft	x		x	x			x		x
Bildnerisches Gestalten	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Textiles und technisches Gestalten (Design und Technik)	x	x	x	x	x	x	x	x	
Musik, Rhythmik und Theater	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Bewegung und Sport	x	x	x		x	x	x		
Berufspraktische Ausbildung	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabelle 2: Die Matrix des Studiengangs Primarschule

Quelle: Rahmenstudienplan 14, S. 9

Dadurch kann die PHGR «gewährleiste[n], dass durch die komplette Ausbildung alle Standards abgedeckt und diese auch mehrfach in einzelnen Modulen thematisiert und erarbeitet werden» (vgl. *ibid.*, S. 8).

Am Ende ihrer Ausbildung müssen die Studierenden die Diplomprüfung absolvieren, die aus der Bachelorarbeit, dem Diplompraktikum und den Schlussprüfungen besteht. Dabei ist zu beachten, dass der mündliche Teil der Schlussprüfung erst angetreten werden kann, nachdem die Bachelorarbeit und das Diplompraktikum erfolgreich abgeschlossen sind und der Nachweis für 180 erworbene ECTS erbracht wurde.

Die Reglemente der Studiengänge und der Rahmenstudienplan sind publiziert auf der Website der PHGR. Die entsprechenden Prozesse sind festgehalten im Bereich Qualitätsmanagement, Prozesse «Ausbildung», «Zulassung», «Aufnahmeverfahren» sowie «Vorkurs» auf der digitalen Plattform SharePoint (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 46 f.).

### *Schlussfolgerung*

Die PHGR hat die Zulassung und die Leistungsbeurteilung gemäss den Bestimmungen der EDK geregelt. Die Reglemente und der Rahmenstudienplan der PHGR sowie die zugrunde liegenden Gesetzesbestimmungen sind auf der Website der PHGR publiziert. Die PHGR hat systematisch die zentralen Kompetenzen und darauf aufbauend Standards definiert, die in den Bachelorstudiengängen vermittelt werden müssen, und gewährleistet die Umsetzung derselben. Die Anwendung der Bestimmungen erfolgt systematisch, transparent und konsequent. Die entsprechenden Prozesse sind klar festgelegt, werden gepflegt und sind zugänglich.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 3.4 als vollständig erfüllt.

#### 4. Bereich: Ressourcen

Standard 4.1: Mit ihrem Träger gewährleistet die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs 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.

##### *Beschreibung und Analyse*

Der Kanton Graubünden erteilt der PHGR einen «Leistungsauftrag mit Globalbeitrag» mit einer Laufzeit von vier Jahren. Der aktuelle Leistungsauftrag gilt für die Jahre 2017–2020. Für die Erfüllung dieses Leistungsauftrags erhält die PHGR einen sogenannten Globalbeitrag. Weiter kann die PHGR Sonderbeiträge für bestimmte Projekte vom Kanton oder von einzelnen Abteilungen der kantonalen Verwaltung erhalten. Diese Zahlungen und Aufträge werden wie Dienstleistungen für Dritte behandelt. Weitere finanzielle Mittel, über die die PHGR verfügt, stammen aus Erträgen aus Kerntätigkeiten, Beiträgen des Bundes, Beiträgen der Nicht-Trägerkantone sowie Beiträgen Dritter.

Die Gebäude der PHGR gehören dem Kanton Graubünden, die PHGR ist Mieterin des Kantons. Diese Gebäude sind das Schulhaus mit Turnhalle und Aussenanlage, Bibliothek/Mediothek/Hörsäle, die Gartenanlage sowie Büroräumlichkeiten im Wohntrakt Scalära sowie ein Provisorium mit acht Unterrichtsräumen.

Das Personal der PHGR ist angestellt gemäss dem Gesetz über das Arbeitsverhältnis der Mitarbeitenden des Kantons Graubünden (Personalgesetz) und der Personalverordnung des Kantons Graubünden.

Wie unter Standard 2.1 beschrieben, entscheidet der Hochschulrat über Anstellungen von Dozierenden und Mitgliedern der Hochschulleitung, deren Pensum 40 Prozent oder mehr beträgt.

Die PHGR und die HTW Chur betreiben, wie bereits unter Standard 2.2 beschrieben und diskutiert, eine Zusammenarbeit in den Bereichen Finanz- und Rechnungswesen sowie bei der Personaladministration. Die HTW Chur berät die PHGR ausserdem beim Controlling, und es gibt eine Kooperation der PHGR und der HTW Chur, was die Informations- und Kommunikationsinfrastruktur betrifft (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 49). Die PHGR muss für finanzrelevante Prozesse das interne Kontrollsystem (IKS) verwenden, das bei der HTW Chur liegt. An der PHGR wird eine eingeschränkte Revision durchgeführt. Für die vollständige Revision ist die HTW Chur betreffend die finanzrelevanten Prozesse einzubeziehen.

##### *Schlussfolgerung*

Die PHGR steht in engem Austausch mit dem Kanton Graubünden, was die Erfüllung des Leistungsauftrags angeht. Dazu erstattet die PHGR dem Kanton halbjährlich Bericht, indem sie den Erfüllungsgrad aller Indikatoren und damit Ziele darstellt. Der Kanton Graubünden stellt hohe Anforderungen an seine Pädagogische Hochschule, was die besonderen Bedürfnisse und damit die Mehrsprachigkeit des Kantons angeht. Konsequenterweise stattet der Kanton die PHGR mit den nötigen Ressourcen aus, um die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen sowie die Forschung und Dienstleistungen in den drei Kantonssprachen erbringen zu können.

Die Gutachtergruppe konnte die Infrastruktur vor Ort während der Visite besichtigen und selber davon Gebrauch machen. Die Anlage ist in den Augen der Gutachtergruppe zweckdienlich und zeitgemäss.

Was ihr Personal angeht, präsentiert sich die PHGR der Gutachtergruppe als Arbeitgeber, der das Potenzial seiner Mitarbeitenden kennt und gezielt fördert (vgl. Beschreibung, Analyse und

Schlussfolgerung zu Standard 2.5). Die personellen Ressourcen der PHGR erscheinen der Gutachtergruppe als geeignet, um den Leistungsauftrag erfüllen zu können.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die PHGR in den Augen der Gutachtergruppe über eine passende Infrastruktur, über ausreichend zur Verfügung gestellte finanzielle Mittel sowie über die geeigneten Personalressourcen verfügt, um ihren Leistungsauftrag zu erfüllen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.1 als vollständig erfüllt.

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

### *Beschreibung und Analyse*

Das GHF teilt gemäss Artikel 15 die Angehörigen der PHGR in die Kategorien 1. der Hochschulleitung, 2. der Dozierenden, 3. der Assistierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitenden und Doktorierenden, 4. der Studierenden und Hörenden und 5. in die Kategorie der administrativen und technischen Mitarbeitenden ein. Diese Einteilung ergibt die folgenden Personalkategorien für die internen Mitarbeitenden der PHGR: Hochschulleitung; Dozierende; Assistierende, wissenschaftliche Mitarbeitende und Doktorierende; sowie die administrativen und technischen Mitarbeitenden. Die PHGR unterscheidet diese Mitarbeitenden von externen Mitarbeitenden. Zu diesen gehören die Gruppen der externen Kursleitenden, Projektmitarbeitenden, studentischen Hilfskräfte sowie die Praxislehrpersonen. Für die Zuordnung zu einer Kategorie ist die Höhe des Pensums in den einzelnen Kategorien ausschlaggebend. Dort, wo man mit dem höchsten Pensum angestellt ist, wird man dazugezählt.

Die Vorgaben der EDK für eine Pädagogische Hochschule besagen, dass die Dozierenden ein mehrfaches Kompetenzprofil aufweisen müssen. Sie müssen also eine entsprechende fachliche Qualifikation aufweisen, die nötigen didaktischen Kompetenzen sowie Zielgruppenerfahrung mitbringen.

Weiter gilt für das gesamte Personal der PHGR die Anforderung, dass sie in einer zweiten Sprache des Kantons aktive Kenntnisse und in der dritten Kantonssprache passive Kenntnisse aufweisen müssen. Das Ziel dieser Massnahme ist folgendermassen festgehalten im vom Hochschulrat erlassenen Sprachenkonzept der PHGR: «Mit dem vorliegenden Sprachenkonzept wird angestrebt, dass in der Regel jede an der PHGR tätige Person die eigene Kantonssprache verwenden kann und von den anderen verstanden wird.» Die PHGR fördert ihre Mitarbeitenden entsprechend, indem sie Sprachkurse anbietet und den mehrsprachigen Austausch fördert.

Die Evaluation des Personals geschieht an der PHGR mittels des Mitarbeitendengesprächs. Dieses wird einmal pro Jahr mit dem direkten Vorgesetzten geführt. Die PHGR stellt ein standardisiertes Formular zur Verfügung. Der entsprechende Prozess «Mitarbeitendengespräch» ist im Bereich Qualitätsmanagement der digitalen Plattform SharePoint abgebildet (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 52). Die Dozierenden müssen anlässlich des Mitarbeitendengesprächs, wie dies bereits unter Standard 3.2 erläutert worden ist, das Ergebnis einer aktuellen Evaluation sowie die daraufhin ergriffenen Massnahmen präsentieren. Jedes dritte Jahr wird ausserdem der Unterricht von Dozierenden besucht.

Weitere Prozesse, die unter anderem auch für die Personalgewinnung verwendet werden, sind «Personalbeschaffung», «Rekrutierungen in der Berufspraktischen Ausbildung», «Personaleintritt», «Spesen und Barauslagen», «Personalaustritt» sowie der Prozess «Externe

Mitarbeitende» (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 52). Diese Prozesse sind festgelegt im Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint.

Die PHGR verfügt über eine Stelle «Personalmanagement» im Rektoratsstab, die eingerichtet worden ist, um die Führungskräfte und Mitarbeitenden in Personalangelegenheiten zu unterstützen.

Die Personaleinstellungen werden für Dozierende und Mitglieder der Hochschulleitung mit einem Pensum von mindestens 40 Prozent durch den Hochschulrat der PHGR vorgenommen, wie dies bereits unter Standards 2.1 und 4.1 erläutert worden ist. Alle anderen Mitarbeitenden werden durch den Rektor beziehungsweise die Hochschulleitung eingestellt.

Die PHGR ist aktuell mit dem Aufbau der elektronischen Erfassung der Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden beschäftigt. Die Instrumente zur Überprüfung und Förderung der Qualifikation des Personals werden mittels abgebildeter Prozesse im Qualitätsmanagementsystem dargestellt.

#### *Schlussfolgerung*

Die Mitarbeitenden der PHGR bewegen sich in einem dreisprachigen Kontext, der neben den Anforderungen an ihr Stellenprofil auch spezifische Anforderungen an ihre Sprachkenntnisse stellt. Dazu müssen sich alle Mitarbeitenden gezielt weiterbilden. Die PHGR unterstützt ihre Mitarbeitenden dabei unter anderem mit der Finanzierung von Weiterbildungen (vgl. Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerung zu Standard 4.3).

Die Gutachtergruppe hat an der Vor-Ort-Visite mit den Gesprächsteilnehmenden eingehend diskutiert, wie die Anstellungen von Personal der PHGR durch den Hochschulrat in der Praxis erlebt werden. Da die Zusammenarbeit vom Hochschulrat und der Hochschulleitung sehr gut ist, wird auch diese Kompetenz des Hochschulrats von allen Beteiligten positiv erlebt.

Das Mitarbeitergespräch stellt das zentrale Instrument der Evaluation der Mitarbeitenden an der PHGR dar. Es wird standardisiert und systematisch durchgeführt.

Die Gutachtergruppe bestärkt die PHGR im Bestreben, die Qualifikationen ihrer Mitarbeitenden elektronisch zu erfassen und spricht hierzu eine Empfehlung aus.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung 10:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, ihre Bemühungen zur elektronischen Erfassung der Qualifikation der Mitarbeitenden weiter voranzutreiben.

Standard 4.3: Das Qualitätssicherungssystem erlaubt sicherzustellen, dass die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs die Laufbahnentwicklung des gesamten Personals und insbesondere des wissenschaftlichen Nachwuchses unterstützt.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat für die Förderung ihres Personals das Projekt Carriera ins Leben gerufen. Damit werden Lehrpersonen mit mehrjähriger Berufserfahrung von der PHGR als Dozierende angestellt und bei der berufsbegleitenden Absolvierung eines Masters in Fachdidaktik Mathematik oder Sprachen an der Universität Zürich über den Zeitraum von drei Jahren mit einem Pensum von 20 Prozent pro Jahr über drei Jahre hinweg unterstützt. Die PHGR hat das Masterprogramm in Zusammenarbeit mit der Universität Zürich entwickelt. Die Dozierenden werden unter anderem über das Instrument des Mitarbeitergesprächs bezüglich Laufbahnentwicklung eng von der PHGR begleitet.

Doktorierenden räumt die PHGR ebenfalls ein Pensum von 20 Prozent während drei Jahren ein, um ihr Doktorat zu machen. Die PHGR hat mit der Universität Zürich ein Doktoratsprogramm Fachdidaktik im Umfang von 12 ECTS kreiert, das von swissuniversities mitfinanziert wird (vgl. Selbstbeurteilungsbericht, S. 55). Drei Angehörige der PHGR können an diesem Programm teilnehmen.

Für Weiterbildung stehen den Dozierenden der PHGR bei einer Anstellung mit einem Pensum von 100 Prozent pro Jahr 120 Stunden zur Verfügung. Über Gesuche zur Weiterbildung entscheidet der Rektor. Für die übrigen Mitarbeitenden gilt auch betreffend Weiterbildung die Personalverordnung des Kantons Graubünden. Die Weiterbildungen werden nach drei Interessensgraden eingeteilt, je nachdem, wie stark die Weiterbildung im Interesse der PHGR liegt. Abhängig davon werden die gesamten oder ein Teil der Kosten vergütet.

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR ist bestrebt, qualifizierte Fachdidaktikerinnen und Fachdidaktiker auszubilden und auch Doktorierende im Rahmen der bestehenden Möglichkeiten zu fördern.

Die Gutachtergruppe beurteilt die Unterstützungsleistungen der PHGR für die Förderung ihres Personals positiv, stellt aber gleichzeitig die mögliche Realisierung eines Doktorats in einem Pensum von 20 Prozent in einem Zeitraum von drei Jahren in Frage. Die Gutachtergruppe formuliert eine entsprechende Empfehlung.

Die Weiterbildungsmöglichkeiten für das gesamte Personal beurteilt die Gutachtergruppe äusserst positiv, vor allem im Hinblick darauf, dass Weiterbildungsgesuchen offenbar in allen Fällen stattgegeben wird.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 4.3 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung 11:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Doktorierenden ein grösseres Pensum für ihr Doktorat einzuräumen.

### **5. Bereich: Interne und externe Kommunikation**

Standard 5.1: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs 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.

#### *Beschreibung und Analyse*

Die PHGR hat auf der digitalen Plattform SharePoint den Bereich Qualitätsmanagement eingerichtet. Dort sind vielfältige Prozesse abgelegt. Die PHGR unterscheidet bezüglich der Prozesse zwischen Führungs-, Kern- und Unterstützungsprozessen. Abhängig vom Status des Benutzenden ist ein ausgeklügeltes System an Berechtigungen aufgelegt worden, sodass die Angehörigen der PHGR je nach Verantwortung unterschiedlich viel einsehen können. Die PHGR benützt die Plattform und deren Prozesse auch in der Zusammenarbeit mit externen Mitarbeitenden, mit Praxislehrpersonen beispielsweise. Dieses «prozessorientierte Qualitätsmanagement» ist direkt mit der Website verlinkt. Auf der Website sind entsprechende Informationen unter den Titeln «Hochschulentwicklung» und «Qualitätsmanagement» aufgeführt.

Die Qualitätssicherungsstrategie nach HFKG, wie sie die Gutachtenden unter Standard 1.1 skizzieren, ist als solche nicht veröffentlicht.

Die Ergebnisse von Qualitätssicherungsprozessen, verstanden nach HFKG, werden den Dozierenden und Mitarbeitenden anlässlich der KOMADO präsentiert. Die Sitzungen der KOMADO werden protokolliert, und das Protokoll wird auf dem Intranet gespeichert. Weiter werden die Studierenden in der Regel anlässlich der letzten Veranstaltung über die Ergebnisse der Evaluation derselben unterrichtet. Der Rektor informiert die Mitarbeitenden in einem sogenannten «Monatsmail» über relevante Entwicklungen und Neuerungen, unter anderem auch im Bereich Qualitätssicherung (verstanden nach HFKG).

### *Schlussfolgerung*

Die Gutachtenden stellen fest, dass die PHGR auf ihrer Website Informationen zur Qualitätssicherung (verstanden im Sinne des HFKG) veröffentlicht hat und diese Informationen Mitarbeitenden, Studierenden und externen Mitarbeitenden zukommen lässt. Die PHGR hat einen Bereich Qualitätsmanagement auf der digitalen Plattform SharePoint eingerichtet. Die Verwendung dieses prozessorientierten Qualitätsmanagements und dessen Pflege durch die verschiedenen Prozessverantwortlichen funktioniert offenbar problemlos und wird von den Angehörigen der PHGR mitgetragen.

Die Gutachtenden sind an der Vor-Ort-Visite zur Feststellung gelangt, dass die Angehörigen der PHGR ein gemeinsames Verständnis ihres Qualitätssicherungssystems (verstanden im Sinne des HFKG) besitzen, dieses Verständnis jedoch dem nach aussen kommunizierten, auf der Website veröffentlichten System nicht entspricht, sondern über dieses hinausgeht. Damit einher geht das Verständnis der Qualitätssicherungsstrategie der PHGR nach HFKG. Für die Gutachtergruppe ist die Veröffentlichung derselben nicht ersichtlich. Die Gutachtergruppe bezieht sich hiermit direkt auf die Beschreibung, Analyse und Schlussfolgerungen zu Standard 1.1 und spricht eine Auflage aus.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.1 als teilweise erfüllt.

### *Auflage 3:*

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Standard 5.2: Die Hochschule oder die andere Institution des Hochschulbereichs veröffentlicht regelmässig objektive Informationen zu ihren Tätigkeiten und zu den von ihr angebotenen Studienprogrammen und Abschlüssen.

### *Beschreibung und Analyse*

Die Website ist in die Rubriken «Ausbildung», «Weiterbildung», «Forschung und Dienstleistungen», «Die PHGR» sowie den Bereich «Intern» gegliedert. Über «Intern» ist ein passwortgeschützter Bereich zugänglich, in dem ein Prüfungsplanungstool für die Schlussprüfungen zugänglich ist. Die Angehörigen der PHGR können über die unter «Schnelleinstieg» aufgeführte Schaltfläche «Nützliche Links» direkt ins Intranet gelangen. Unter der Rubrik «Ausbildung» und weiter «Studium an der PHGR» sind unter anderem die Studienprogramme, welche die PHGR anbietet, aufgelistet und mit Informationen zu Aufbau, Anmeldung und Studienkosten versehen. Der Rahmenstudienplan der Bachelorstudiengänge ist publiziert. Stets ist eine Ansprechperson aufgeführt. Der berufspraktischen Ausbildung und den einzelnen Fachbereichen sind separate Unterseiten gewidmet. Daneben gibt es allgemeine «Informationen». Im Bereich «Weiterbildung» sind «Kurse und Unterlagen», «Zusatzausbildungen», «Schulinterne Weiterbildung» sowie ein Bereich «Lehrplan 21» verzeichnet. Zu den Weiterbildungsangeboten sind neben einer kurzen Einführung auch weitere Informationen wie der Kursort, Dauer und Umfang des Kurses sowie das Datum der nächsten Durchführung verzeichnet. Unter «Forschung und Dienstleistungen» gibt es Unterseiten für die

drei «Schwerpunktbereiche», für die Bereiche «Wissenschaftliche Tätigkeiten» sowie «Dienstleistungen». Der Einstieg über «Die PHGR» gibt Auskunft über die «Organisation» der Hochschule, über deren «Grundlagen», über die «Hochschulangebote» und «Kommunikation». Unter der Rubrik «Schnelleinstieg» sind die direkten Links zu den Themen Praxislehrpersonen, Mediothek, Sprachen, Lehrplan 21, Kursprogramm Weiterbildung, Nützliche Links und Lehrpersonen aufgeführt.

Darüber hinaus veröffentlicht die PHGR auf ihrer Website Informationen über Veranstaltungen und aktuelle Angebote und Entwicklungen wie beispielsweise Stellenausschreibungen. Der Jahresbericht ist ebenfalls auf der Website publiziert.

Neben der Website ist die PHGR auf Social Media und an Bildungsmessen präsent, organisiert Informationsveranstaltungen, erstellt Broschüren, versendet Informationsmails und den Newsletter Weiterbildung, bewirtschaftet und pflegt die Website Evento-Web mit Informationen zu Weiterbildungsangeboten, wendet sich über das Bündner Schulblatt an Schulleitungen und Lehrpersonen und veröffentlicht Medienmitteilungen. Mit kantonalen Stellen, dem Verband der Lehrpersonen Graubünden und dem Verband Schulleiterinnen und Schulleiter sowie dem Schulbehördenverband Graubünden pflegt die PHGR einen institutionalisierten Austausch.

Die PHGR hat ausserdem ein Kommunikationskonzept erarbeitet, das die Kommunikation sowohl bezüglich der Zuständigkeiten als auch formaler Aspekte regelt. Für die Umsetzung dieses Konzepts hat sich die PHGR eine Frist von einem Jahr gesetzt.

Die gesamte Website sowie die publizierten Dokumente sind in den drei Sprachen Deutsch, Romanisch und Italienisch zugänglich. Die Mehrsprachigkeit wird an der PHGR unter anderem auch in den Monatsmails des Rektors deutlich, das nicht etwa in drei Sprachversionen, sondern in einer Version, in der alle drei Sprachen abwechselnd verwendet werden, verfasst wird.

#### *Schlussfolgerung*

Die PHGR veröffentlicht regelmässig umfassende Informationen auf vielfältigsten Kanälen, um über ihre Aktivitäten und Studienprogramme zu informieren. Sie ist sich der verschiedenen Adressaten bewusst und wählt auch dementsprechend unterschiedliche Kommunikationskanäle und -formate. Die Website stellt dabei eines der wichtigsten Instrumente für die Kommunikation dar.

Die Gutachtergruppe fügt hier an, dass bei den beiden Bachelorstudiengängen und bei den Weiterbildungsgängen zwar beispielsweise der Rahmenstudienplan, nicht aber die detaillierten Curricula aufgeführt sind, und regt an, dies zu ändern. Die Gutachtergruppe verfasst eine entsprechende Empfehlung.

Die Kommunikation der PHGR wird praktisch konsequent dreisprachig geführt. Die Verantwortung für die Kommunikation auf Abteilungsebene liegt bei den einzelnen Abteilungen.

Die Gutachtergruppe beurteilt den Standard 5.2 als vollständig erfüllt.

#### *Empfehlung 12:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Curricula aller Aus- und Weiterbildungsgänge direkt bei deren Beschreibung auf der eigenen Website sichtbar zu machen.

## 5 Gesamthafte Beurteilung und Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems

In den letzten Jahren haben an der PHGR viele Veränderungen stattgefunden – unter anderem in den Bereichen Qualitätssicherung, Prozessmanagement sowie bei den Modulevaluationen. Diese Neuerungen werden von allen in den Gesprächen anwesenden Mitarbeitenden mitgetragen. Entlang der Vision und der Strategie ist eine Corporate Identity geschaffen worden, die nicht nur nach aussen sichtbar ist, sondern auch nach innen das Selbstverständnis sowohl der Mitarbeitenden als auch der Studierenden bestimmt. Das ist in den Augen der Gutachtergruppe nicht selbstverständlich und zeugt davon, dass an der PHGR die einzelnen Mitarbeitenden und Studierenden wahrgenommen werden und ihnen auf allen Stufen Wertschätzung entgegengebracht wird. An der Vor-Ort-Visite wurde in praktisch allen Gesprächen die Kultur der offenen Türen, eine der Leitlinien der PHGR, zitiert. Diese scheint an der PHGR tatsächlich gelebt zu werden und zu funktionieren. Die Zusammenarbeit der Leitungsgremien, innerhalb und zwischen den Abteilungen verläuft reibungslos. Der PHGR gelingt dadurch die Erfüllung ihres vierfachen Leistungsauftrags in einem anspruchsvollen dreisprachigen Kontext. Bei allen Aufgaben ist der PDCA-Zyklus omnipräsent. Die PHGR vermittelt in dieser Hinsicht das Bild einer tertiären Bildungseinrichtung, die sich nicht nur auf dem Papier institutionelle Qualitätsstandards gesetzt hat, sondern mit grosser Gewissenheit und guter Performanz deren Umsetzung vorantreibt. Kritische Anmerkungen in Form von Empfehlungen oder Auflagen liegen deshalb im Detail und sollen das insgesamt positive Gesamtbild, das die PHGR der Gutachtergruppe vermitteln konnte, nicht trüben. Der nächste Schritt besteht für die PHGR nach Ansicht der Gutachtergruppe darin, (noch) sichtbarer zu machen, was bereits gelebt wird, und dies weiter in der täglichen Arbeit zu festigen. In Bezug auf die Qualitätssicherungsstrategie ist es deshalb angebracht, diese in einem konzeptionell abgestimmten Gesamtbild darzulegen, um noch klarer zu positionieren, was für die PHGR Qualitätssicherungsstrategie bedeutet. In Bezug auf die wirtschaftliche, soziale und ökologische Nachhaltigkeit ist es wichtig, all diese an der PHGR vorhandenen Initiativen und Aktivitäten in einem konzeptionellen Rahmen zusammenzufassen, um das zum Teil Bottom-Up-Gewachsene und zum Teil Top-Down-Gelenkte zu einer gesamtheitlichen strategischen Ausrichtung der Hochschule werden zu lassen.

Im Bereich Governance scheint es sinnvoll, die Entscheidungsprozesse auf Abteilungs- und Ressortebene, die auf Hochschulrats- und Hochschulleitungsebene klar geregelt sind, ebenfalls mit klaren Prozessvorgaben auszustatten. Wissend, dass die PHGR dies aus eigener Kraft nicht lösen kann, und obwohl diese Aufteilung derzeit aufgrund des guten Einvernehmens zwischen Hochschulrat und Hochschulleitung problemlos funktioniert, möchte die Gutachtergruppe auch einen Nachdenkprozess darüber anstossen, ob eine klare Trennung zwischen operativen Aufgaben der Hochschulleitung und der Aufsichtssagenden des Hochschulrates als sinnvoll zu erachten ist – zumal bei der Anstellung von Dozierenden mit einem Pensum von 40 Prozent und mehr durch den Hochschulrat. Dasselbe gilt für den Umstand, dass die PHGR nicht selbst alle für sie relevanten Daten erhebt und unmittelbar darüber verfügt und hier in einer Abhängigkeit zur HTW Chur steht. Daten, wie im Qualitätsstandard 2.2. gefordert, sind deshalb oft nicht auf dem aktuellsten Stand. Das wesentlichste Gremium für Mitsprache und Mitwirkung ist an der PHGR die sogenannte Mitwirkungskommission, die das gesamte Personal repräsentiert. Wenn aber ein Vertreter der Hochschulleitung Teil der Mitwirkungskommission ist, vermischen sich Entscheidungsebene und Mitwirkungsebene. Hier scheint eine klare Trennung angebracht. Der zunächst eher kritische Zugang der Gutachtergruppe auf Basis der zur Verfügung gestellten schriftlichen Dokumente zum Themengebiet Chancengleichheit konnte aufgrund der zahlreichen Gespräche bei der Vor-Ort-Visite relativiert werden. Es herrschte unter den Mitarbeitenden ein klarer

Konsens darüber, dass Chancengleichheit an der PHGR gewährleistet ist, jedoch Frauen die angebotenen Möglichkeiten zum Teil nicht wahrnehmen.

Die PHGR bemüht sich auf vielfältige Art und Weise um die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeitenden durch Freistellungen in unterschiedlichen Zeithorizonten. Das Carriera-Modell 20-20-20 ist für einen Masterabschluss als ausreichend anzusehen, jedoch müssten für ein Doktoratsstudium mehr Zeitressourcen zur Verfügung gestellt werden, wenn man eine Unterstützung gewähren möchte, die auch Sinn macht.

Abschliessend ist zum Stärken-Schwächen-Profil des Qualitätssicherungssystems an der PHGR festzuhalten, dass die Stärken überwiegen und die Schwächen in der Minderzahl sind, wobei die Letzteren nach Ansicht der Gutachtergruppe im vorgegebenen Zeitrahmen von 18 Monaten zweifellos leicht zu beheben sind.

## **6 Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems**

### **1. Bereich: Qualitätssicherungsstrategie**

#### *Empfehlung 1:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Kaskadierung der strategischen Vorgaben in die operativen Tätigkeiten und umgekehrt im Qualitätssicherungssystem nach HFKG beziehungsweise dem Qualitätsmanagementsystem der PHGR abzubilden.

#### *Empfehlung 2:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Begriff der Qualitätssicherungsstrategie im Grundlegendokument «Qualitätsmanagement» stärker zu verankern.

#### *Empfehlung 3:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt, die Überprüfung der Zweckmässigkeit des Qualitätssicherungssystems losgelöst von der Dachstrategie zu regeln und dies formell entsprechend festzuhalten.

#### *Empfehlung 4:*

Die PHGR hat im Rahmen der Selbstbeurteilung einen Aktionsplan mit 49 Massnahmen zur Weiterentwicklung des Qualitätssicherungssystems im Sinne des HFKG identifiziert und deren Umsetzung terminiert. Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Aktionsplan entsprechend umzusetzen und nach der Umsetzung die Zweckmässigkeit beziehungsweise Wirksamkeit zu überprüfen.

### **2. Bereich: Governance**

#### *Empfehlung 5:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Dokumentation der wichtigsten Entscheidungsprozesse weiter voranzutreiben.

#### *Empfehlung 6:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, sich aktiv dafür einzusetzen, Entscheide auf operativer Ebene (z. B. Personalentscheide) unabhängig vom Hochschulrat fällen zu können.

#### *Empfehlung 7:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR und ihrem Träger eine Überprüfung der Zusammenarbeit der HTW Chur und der PHGR. Dabei soll besonderes Augenmerk auf die Daten gelegt werden, die für die Fällung von laufenden und strategischen Entscheiden benötigt werden.

#### *Empfehlung 8:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR zu überprüfen, ob ein unabhängiges Funktionieren durch den Einsitz der (erweiterten) Hochschulleitung in der Mitwirkungskommission eingeschränkt ist. Ist dies der Fall, müssten Rahmenbedingungen für ein unabhängiges Funktionieren geschaffen werden.

#### *Empfehlung 9:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die impliziten Ziele im Bereich der Chancengleichheit und der tatsächlichen Gleichstellung von Mann und Frau explizit zu machen.

### **3. Bereich: Lehre, Forschung und Dienstleistungen**

-

### **4. Bereich: Ressourcen**

#### *Empfehlung 10:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, ihre Bemühungen zur elektronischen Erfassung der Qualifikation der Mitarbeitenden weiter voranzutreiben.

#### *Empfehlung 11:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, den Doktorierenden ein grösseres Pensum für ihr Doktorat einzuräumen.

### **5. Bereich: Interne und externe Kommunikation**

#### *Empfehlung 12:*

Die Gutachtergruppe empfiehlt der PHGR, die Curricula aller Aus- und Weiterbildungsgänge direkt bei deren Beschreibung auf der eigenen Website sichtbar zu machen.

## **7 Akkreditierungsvorschlag der Gutachtergruppe**

Aufgrund des Selbstbeurteilungsberichts der Pädagogischen Hochschule Graubünden vom 15. März 2019 und der Vor-Ort-Visite vom 4./5. Juni 2019, schlägt die Gutachtergruppe der Schweizerischen Agentur für Akkreditierung und Qualitätssicherung AAQ vor, die Akkreditierung der Pädagogischen Hochschule Graubünden mit folgenden Auflagen auszusprechen:

#### *Auflage 1:*

Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.

#### *Auflage 2:*

Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.

*Auflage 3:*

Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.

Für die Erfüllung der Auflagen sieht die Gutachtergruppe einen Zeithorizont von 18 Monaten vor; die Überprüfung soll im Rahmen einer «Sur-Dossier-Prüfung» mit zwei Mitgliedern der Gutachtergruppe stattfinden.



## Teil D

# Stellungnahme der Pädagogischen Hochschule Graubünden

16. September 2019



Herrn  
Dr. Christoph Grolimund, Direktor  
Schweizerische Agentur für Akkreditierung  
und Qualitätssicherung (AAQ)  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
3001 Bern

Ihre Referenz:  
Dr. Gian-Paolo Curcio, Rektor

Chur, 16. September 2019

## Institutionelle Akkreditierung: Stellungnahme der PHGR

Sehr geehrter Herr Dr. Grolimund

Wir bedanken uns für die Übersendung des Berichts "Institutionelle Akkreditierung Pädagogische Hochschule Graubünden" vom 22. August 2019. Gerne nehmen wir die Gelegenheit wahr, Ihnen unsere schriftliche Stellungnahme zu unterbreiten.

Vorausschickend möchten wir zum Ausdruck bringen, wie exakt es den Gutachtenden gelungen ist, unser Qualitätsmanagementsystem zu erfassen und zu beschreiben. Wir bedanken uns dafür, dass uns im Rahmen der externen Begutachtung Gelegenheit gegeben wurde, die feingliedrige Kaskadierung zu erläutern. Ausserordentlich gefreut hat uns die Anerkennung der Gutachtendengruppe, dass sich die PHGR institutionelle Qualitätsstandards gesetzt hat und diese mit grosser Gewissenhaftigkeit und Performanz lebt.

In der Wahrnehmung der Gutachtenden, nach welcher die PHGR entlang der Vision und der Strategie eine Corporate Identity geschaffen hat, die nicht nur nach aussen sichtbar ist, sondern auch das Selbstverständnis der Hochschulangehörigen prägt, sehen wir unser Handeln bestätigt. Die wertschätzende und anerkennende Kultur an der PHGR ist ein wichtiger, gelebter Grundpfeiler des Selbstverständnisses als Pädagogische Hochschule wie auch ein wesentlicher Teil des Qualitätsverständnisses. Die Auflagen und Empfehlungen, welche, wie im Bericht angemerkt, nur im Detail liegen und das insgesamt positive Gesamtbild nicht trüben sollen, nehmen wir entgegen.

### Auflagen

Zu den Auflagen möchten wir wie folgt Stellung nehmen:

#### Auflage 1 zu Standard 1.3:

*Die PHGR stellt in geeigneter Form den Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems sicher.*

Die PHGR nimmt die Wahrnehmung der Gutachterinnen und Gutachter zum Standard 1.3 etwas überrascht zur Kenntnis, zumal im Rahmen des Selbstbeurteilungsberichtes die Gruppe der Studierenden diesen mit "vollständig erfüllt" bewertet hat. Es scheint, dass es der PHGR nicht gelungen ist, den Gutachterinnen und Gutachtern die verschiedenen, bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden in Bezug auf die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) vollumfänglich darzulegen.

**Seite 2**

Gerne möchten wir auf die Mitwirkungsmöglichkeiten der Studierenden an dieser Stelle nochmals hinweisen:

- Im Reglement "216 Reglement Mitwirkungsrechte der Hochschulangehörigen der Pädagogischen Hochschule (PHGR)" (Art. 4, Abs. 2) werden die Rechte der Mitwirkungskommission formal geregelt. In diesem Reglement wird festgehalten, dass die Entwicklung der Qualitätsinstrumente der Stellungnahme bei den Hochschulgruppen unterliegt. Das bedeutet, dass die Vertreterin / der Vertreter der Studierenden als Mitglied der Mitwirkungskommission die entsprechenden Qualitätsinstrumente mit ihrer Hochschulangehörigengruppe (alle Studentinnen und Studenten) prüfen und Entwicklungen initiieren können.
- Zusätzlich kann im Rahmen der Sitzungen zwischen dem Studierendenrat (STURA), der Abteilungsleitung Grundausbildung und dem Rektor, in spezifischen Veranstaltungen, am Hochschultag und über das innovative Vorschlagswesen von Seiten der Studierenden Einfluss auf die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems (nach HFKG) genommen werden.
- Die Gutachterinnen und Gutachter stellen in ihrem Bericht fest, dass die Studierendengruppe über keinen eigenen Qualitätsbeauftragten verfügen. Der PHGR interne Q-Zirkel besteht aus Qualitätsbeauftragten der Abteilungen und Stabsstellen, folgt somit der Aufbauorganisation und setzt sich nicht aus den Hochschulangehörigengruppen zusammen. Die Hochschulangehörigengruppen werden formell durch die Mitwirkungskommission vertreten. Die Studierenden können sich durch diese Zusammensetzung direkt an zwei Qualitätsbeauftragte wenden, jenen der Abteilung Grundausbildung sowie jenen der Abteilung Berufspraktische Ausbildung.

Diese Praxis hat sich bis anhin ausgezeichnet bewährt.

Auch wenn die PHGR der Meinung ist, dass der Einbezug der Studierenden in die Entwicklung und Umsetzung des Qualitätssicherungssystems in geeigneter Form bereits sichergestellt ist, prüfen wir innerhalb der angegebenen Frist von 18 Monaten weitere Massnahmen und deren Umsetzung.

*Auflage 2 zu Standard 2.4*

*Die PHGR entwickelt gesamtheitliche Ziele für die wirtschaftlich, sozial und ökologisch nachhaltige Entwicklung an der PHGR und setzt diese um.*

Die PHGR wird diese Auflage innerhalb der gesetzten Frist von 18 Monaten erfüllen. Diese Auflage entspricht einer aus unserem Selbstbeurteilungsbericht resultierende Massnahme und trägt dazu bei, die ökonomisch, ökologisch und gesellschaftlich nachhaltige Entwicklung an der PHGR auf der strategischen Ebene zu verankern und damit unsere zahlreichen Initiativen und Massnahmen voranzutreiben.

*Auflage 3 zu Standard 5.1 in Kombination mit 1.1*

*Die PHGR macht die Qualitätssicherungsstrategie öffentlich, die eine Gesamtsicht für die Qualitätssicherung auf der Ebene der Institution darstellt.*

Die PHGR wird diese Auflage innerhalb der gesetzten Frist von 18 Monaten erfüllen. Die PHGR definiert Massnahmen, um das durch die Angehörigen der PHGR gemeinsame Verständnis ihres Qualitätssicherungssystems (verstanden im Sinne des HFKG) nach aussen noch deutlicher zu kommunizieren.

*Empfehlungen*

Wir erachten die Empfehlungen als Ergänzung und Bestätigung unserer Analyse im Selbstbeurteilungsbericht. Wie es unser Qualitätsmanagementsystem (Qualitätssicherungssystem nach

**Seite 3**

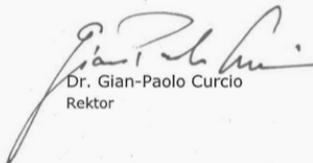
HFKG) vorsieht, werden wir nach dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (PDCA Zyklus) folgend die Zweckmässigkeit bzw. Wirksamkeit der umgesetzten Massnahmen überprüfen.

Wir danken den Projektleiterinnen der aaq Frau Wyss und Frau Beccari und der Vorsitzenden der Gutachtergruppe sowie den Gutachterinnen und Gutachtern für die konstruktive Zusammenarbeit. Das Verfahren der Institutionellen Akkreditierung, insbesondere die Phase der Selbstbeurteilung und der Fremdbeurteilung, hat an der PHGR einen ausserordentlich wertvollen Prozess in Gang gebracht.

Mit freundlichen Grüssen



Robert Ambühl  
Hochschulratspräsident



Dr. Gian-Paolo Curcio  
Rektor

AAQ  
Effingerstrasse 15  
Postfach  
CH-3001 Bern

[www.aaq.ch](http://www.aaq.ch)

