

Stefanie GRAF¹ (St. Gallen)

Pädagogische Hochschulen der Schweiz: vom Juniorpartner zum etablierten Hochschultyp

Zusammenfassung

Die Pädagogischen Hochschulen sind mit dem Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz Teil des nationalen Hochschulraums geworden. Sie entwickeln als jüngster Hochschultypus ihr Profil in Abgrenzung zu Universitäten und Fachhochschulen. Dabei verfügen sie über einige einzigartige Merkmale. Noch werden sie nicht vollumfänglich als gleichwertiger Hochschultypus anerkannt. Mit ihrem eigenständigen Profil und ihrer Expertise im Lehren und Lernen kann es ihnen jedoch gelingen, ein etablierter Hochschultypus zu werden.

Schlüsselwörter

Pädagogische Hochschule, Hochschullandschaft, Hochschultypus, Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetz

¹ E-Mail: stefanie.graf@phsg.ch



Swiss universities of teacher education: Overcoming junior partner status

Abstract

Universities of teacher education became part of the Swiss national higher education system as a result of the Higher Education Act. They are the youngest higher education institutions and have developed their own profile to differentiate themselves from traditional universities and universities of applied sciences. Although they possess some unique characteristics, until now they have not been considered of equal value as the other two forms of educational institution. However, due to their unique profile and expertise in learning and teaching, they have the potential to become well-established institutions in the field of higher education.

Keywords

University of teacher education, higher education area, higher education institutions, Higher Education Act

1 Schweizerische Hochschultypen

Mit der Schaffung eines nationalen Hochschulraums auf Grundlage des Hochschulförderungs- und -koordinationsgesetzes (HFKG) wurden 2011 für die Schweiz drei Hochschultypen gesetzlich verankert: die universitären Hochschulen sowie die Fachhochschulen und die pädagogischen Hochschulen (Art. 2 Abs. 2 HFKG). Letztere sind der jüngste Hochschultyp. Bisherig unterstanden die Pädagogischen Hochschulen einzig ihrer kantonalen Trägerschaft. Der Bund hatte keine Steuerungsaufgabe. Mit dem HFKG eröffnen sich für die Pädagogischen Hochschulen zahlreiche neue Möglichkeiten, aber auch neue Standards, denen sie genügen müssen. So begannen Prozesse, die Hochschulen über ihre Typen hinweg nach gleichen Kriterien zu beurteilen (vgl. Akkreditierungsrichtlinien), über gleiche Gefäße zu alimentieren (z. B. „Projektgebundene Beiträge“ nach Art. 59 HFKG) und ihre

Zusammenarbeit institutionell zu fördern (z. B. durch Gremien der Rektorenkonferenz *swissuniversities*).

Dieser Druck von außen, als jüngster Hochschultyp die Standards lange etablierter Hochschulen zu erfüllen, auf Augenhöhe zu kooperieren und die neuen Chancen des HFKG zu nutzen, fordert die Pädagogischen Hochschulen. Vorliegender Beitrag geht aus der Sicht der Hochschulentwicklung der Frage nach, wie es den Pädagogischen Hochschulen gelingt, sich mit eigenem Profil von den anderen Typen zu differenzieren und als gleichwertigen Typ zu etablieren. Ausgangspunkt des Artikels sind Erfahrungen in der institutionellen Zusammenarbeit der Rektorenkonferenz *swissuniversities*.

2 Profil der Pädagogischen Hochschulen

Die Pädagogischen Hochschulen (PH) stehen zwar in unterschiedlichen Traditionen und haben abweichende rechtliche Formen (CRIBLEZ & LEHMANN, 2016), in ihrem Leistungsauftrag sind sie jedoch vergleichbar. Dies formt Eigenheiten heraus, welche sie von den anderen beiden Typen unterscheiden. Gleichwohl gibt es auch Anlehnungen an die bereits länger etablierten Hochschulen. Diesem Spannungsverhältnis wird in diesem Kapitel nachgegangen.

2.1 Merkmale des Hochschultypus Pädagogische Hochschule

Für die PH besteht bislang keine überkantonale rechtsverbindliche Definition. Was eine PH ausmacht, wird lediglich mit weichen Steuerungsinstrumenten umschrieben (CRIBLEZ & LEHMANN, 2016). So haben die PH in Abgrenzung zu den Universitäten und zu den Fachhochschulen Merkmale ihres Hochschultyps definiert (Kammer PH, 2017a). Sie heben dabei die Rolle der PH in der Entwicklung des Bildungssystems, der gesellschaftlichen Integration und des sozialen und kulturellen Zusammenhalts hervor. Die PH sind spezialisiert auf die Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und Fachpersonen der Bildung sowie auf die berufsfeldorientierte Forschung, Entwicklung und Dienstleistungserbringung. Ein weiteres

Merkmal ist die Verbindung von Bildungswissenschaft und Bildungspraxis. Die PH bieten eine evidenzbasierte Berufsausbildung an und arbeiten eng mit dem Berufsfeld zusammen. Ihr Personal ist entsprechend gemäß dem doppelten Kompetenzprofil qualifiziert (wissenschaftliche und berufspraktische Qualifikation). Weitere Merkmale sind eine große Interdisziplinarität, eine hohe Diversität der Zulassungswege, hohe Verantwortung in der Ausgestaltung kantonaler Bildungspolitiken, starke regionale Verankerung und eine internationale Vernetzung.

In der Darstellung der Merkmale durch die Kammer PH werden zwei Dinge deutlich: Einerseits übernehmen die PH Konzepte der beiden anderen Hochschultypen. Andererseits zeigen sich mehrere Aspekte, die einzigartig für die PH sind. Mit dieser Mischung definieren die PH ihr eigenständiges Profil.

2.2 Annäherung an Universitäten und Fachhochschulen

Zwei Aspekte des universitären Selbstverständnisses und des Profils der Fachhochschulen sind auch für die PH von großer Bedeutung. Gleichsam stehen die beiden Aspekte an den PH in einem Spannungsverhältnis, das es zu überbrücken gilt.

2.2.1 Wissenschaftsbezug von Aus- und Weiterbildung

Zu den Punkten, die eine Annäherung an die anderen beiden Hochschultypen zeigen, gehört der explizite Wissenschaftsbezug der Aus- und Weiterbildung. Nach erfolgreicher Tertiarisierung (Ansiedlung der Ausbildung auf Hochschulstufe und Ausgestaltung gemäß Bologna-Systematik, Vergabe von akademischen Abschlüssen) ist dies ein Schritt der nachfolgenden Akademisierung (LEHMANN, 2018), der an den PH noch nicht umfassend abgeschlossen ist und nicht selten eine innere Zerreiße darstellt. Der Anspruch bedingt eine Forschungs- und Entwicklungstätigkeit, die sich auf Augenhöhe mit anderen Hochschulen bewegt und auch im internationalen Wettbewerb erfolgreich ist. Nachdem die PH in den letzten zwanzig Jahren Forschungsabteilungen aufgebaut haben, fordern sie nun zur Förderung des eigenen wissenschaftlichen Nachwuchses auch das Promotionsrecht (vgl. Kammer PH, 2017b) und richten in Kooperation mit in- und ausländischen Univer-

sitäten Doktoratsprogramme ein (vgl. PgB-Projekt P-1, 2017-2020. Doktoratsprogramme und zukunftsgerichtete Entwicklung des 3. Zyklus). Sie verbessern aktiv ihre Reputation beim Schweizerischen Nationalfonds und partizipieren an seinen Förderprogrammen. Das wissenschaftliche Personal rekrutieren die meisten PHs international, wobei die Bildungswissenschaften einen überschaubaren Markt darstellen. Die Mehrheit des wissenschaftlichen Personals sind Abgängerinnen und Abgänger von Universitäten. Die Förderung des eigenen Nachwuchses, d. h. ausgebildeter Lehrpersonen, und deren Qualifizierung für eine wissenschaftsbasierte Lehrtätigkeit im Status eines Dozenten, einer Dozentin, ist eine neue Entwicklung.

2.2.2 Doppeltes Kompetenzprofil

Trotz aller Wissenschaftsorientierung ist die Berufspraxis ein zentraler Pfeiler dieses Hochschultyps. In Anlehnung an die Fachhochschulen reklamieren die PH für sich ebenfalls die enge Verbindung von Wissenschaft und Praxis und übernehmen den Begriff des doppelten Kompetenzprofils. Dieser unterscheidet sich allerdings vom Verständnis der Fachhochschulen (vgl. Kammer FH, 2017). Während an Fachhochschulen die Durchlässigkeit von Berufsfeld und Hochschule z. B. bei Berufskarrieren gezielt gefördert wird, ist dies bei Pädagogischen Hochschulen bisher kaum der Fall. Hier sehen die PH ein deutlicheres Gefälle zwischen Praxis und Hochschule. Die Innovation erfolgt, überspitzt gesagt, an der PH, das Berufsfeld wird durch diese befruchtet und entwickelt. Bei Fachhochschulen erfolgt die Innovation stärker in den zugehörigen Berufsfeldern, z. B. in Unternehmen der Privatwirtschaft. Die PH haben sich zum Ziel gesetzt, ihr eigenes Verständnis des doppelten Kompetenzprofils zu definieren und zu institutionalisieren (vgl. PgB-Projekt P-11, 2017-2020. Doppeltes Kompetenzprofil der Pädagogischen Hochschulen: institutionelle und individuelle Anforderungen an den Berufsfeldbezug).

2.3 Abgrenzung zu Universitäten und Fachhochschulen

Trotz der Gemeinsamkeiten mit Universitäten und Fachhochschulen unterscheiden sich die PH in mehreren Punkten deutlich von den anderen beiden Hochschultypen. Dies beeinflusst ihre Angebotsgestaltung und ihre Entwicklungsperspektiven.

2.3.1 Evidenzbasierte Berufsausbildung

Trotz der angestrebten Evidenzbasierung der Ausbildung schätzen die Studierenden an PH insbesondere den Praxisbezug (vgl. PHSg, 2018). Die berufspraktische Ausbildung umfasst nach Vorgabe der Anerkennungsreglemente der Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK) 20 bis 30 Prozent. Die Forschung und Entwicklung an PH stellt sich entsprechend stark in den Dienst der Praxis. Ihre Themen sind fast ausschließlich berufsfeldbezogen, d. h. die Forschungserkenntnisse bezwecken einen Beitrag an Unterrichts-, Schul- oder Professionsentwicklung (Anwendungsorientierung).

2.3.2 Vorbildung der Studierenden

Bezüglich Vorbildung der Studierenden bestehen große Unterschiede innerhalb der PH (vgl. SKBF 2014, 239). Grundsätzlich sind die Zulassungswege vielfältiger als an Universitäten oder Fachhochschulen. Neben der gymnasialen Maturität ermöglichen gemäß den EDK-Anerkennungsreglementen auch der Abschluss einer Fachmaturität Pädagogik, ein Fachmittelschul- oder Diplommittelschulabschluss oder eine Berufsmaturität plus Ergänzungsprüfung den Zugang zum Studium. Weiter besteht eine Möglichkeit zur Aufnahme sur dossier für Quereinsteigende. Aufgrund dieser Vielfalt wird der Lehrberuf gerne auch als Zweitausbildung gewählt.

2.3.3 Regionale Verankerung

Ein weiteres Spezifikum ist die starke regionale Verankerung der PH. Noch immer erachten die Kantone ihre PH als die Garanten einer guten Schule in ihrem Hoheitsgebiet. Dies dürfte ein wesentlicher Grund sein, warum über die Zusammenlegung der insgesamt 16 PH mit vergleichsweise kleinen Studierendenzahlen nicht diskutiert wird. Geografische Grenzen sind je nach Region für die Studierenden kein Thema. Es gibt PH, die deutlich mehr außerkantonale Studierende aufweisen, andere verzeichnen vorwiegend Studierende aus dem eigenen Kanton. Es wird vermutet, dass dies vorwiegend mit der geografischen Lage (Randregion, Zentrumslage) und der Erreichbarkeit zusammenhängt (SKBF 2014, S. 236).

2.3.4 Staatlich reglementierter Beruf

Ein nicht einfacher Punkt ist die enge Anbindung der PH an ein klar umrissenes Berufsfeld. Die PH bilden sozusagen für einen staatlichen Monopol-Arbeitgeber aus, welcher dazu stark reguliert. So unterliegen die PH nicht nur den Anerkennungsreglementen der Erziehungsdirektorenkonferenz (EDK). Sie werden darüber hinaus durch die Erziehungs- oder Bildungsräte ihrer Kantone stark eingebunden und tragen Verantwortung für die Umsetzung kantonaler Politiken. Sehr deutlich wurde dies bei der Einführung des Lehrplan21. Die Schulung aller Lehrpersonen wäre ohne die Leistungen der PH kaum denkbar.

2.3.6 Enger gesetzlicher Auftrag

Schließlich werden die PH in ihren Entwicklungen gehemmt durch den engen gesetzlichen Auftrag, den sie haben. PH sollen Lehrpersonen ausbilden. Bereits die Diskussion, für welche Stufen sie dies tun dürfen, ist eine heikle. So ist die gymnasiale Lehrpersonen-Ausbildung in den meisten Kantonen Sache der Universitäten. Aber auch andere Berufsfelder, die in Verbindung zu Lehren und Lernen stehen, wie die Frühe Bildung, werden den PH nicht ohne weiteres zugestanden. So ist der politische Leistungsauftrag mitunter ein enges Korsett und das Wachstum der kleinen Institutionen limitiert.

2.4 Binnenverhältnis der Pädagogischen Hochschulen

Nachdem dargelegt wurde, wo Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zu Universitäten und Fachhochschulen bestehen, soll ein Blick auf das Binnenverhältnis der PH-Landschaft geworfen werden. Dieses ist gleichsam durch Kooperation und Konkurrenz geprägt.

2.4.1 Klein- und Kleinsthochschulen zu Kooperation gezwungen

Die PH gehören innerhalb der Schweiz zu den kleinsten Hochschulen. Die größte PH – die PH Zürich – zählt im Jahr 2016 3'482 Studierende (PH Zürich, 2018), die kleinste PH – die PH Schaffhausen – 166 Studierende (PH Schaffhausen, 2016).

Die größte Hochschule der Schweiz, die Universität Zürich, ist mit rund 25'000 Studierenden (Universität Zürich, 2018) 150-mal größer als die kleinste PH. Es ist offensichtlich, dass nur wenige PH die nötige Größe haben, um Skaleneffekte nutzen zu können. Gerade was die übergreifende Steuerung und Hochschulentwicklung angeht, kämpfen die kleinen Hochschulen damit, die Ansprüche an Professionalität und Expertise erlangen zu können. Sie versuchen dies mittels Kooperation zu lösen.

2.4.2 Konkurrenz im Wettbewerb um Studierende und Personal

Die Einzugsgebiete der einzelnen PH überschneiden sich zahlreich. Dies führt zu einem Wettbewerb um Studierende. Ausschlaggebend für die Wahl des Studienortes ist oftmals nicht die Qualität der Ausbildung, sondern die Erreichbarkeit und Attraktivität des Campus. Auch bezüglich Arbeitsmarkt zeigt sich eine überkantonale Mobilität der Absolventinnen und Absolventen. Da gewisse Kantone ein höheres Lohnniveau als ihre Nachbarkantone haben, sind sie für Lehrpersonen in den kantonalen Grenzgebieten attraktiv.

Der Wettbewerb um Personal ist ein weiterer Aspekt, der gerade für die Besetzung der Führungsfunktionen wesentlich ist. Da eine solide Kenntnis des Schweizer Bildungssystems für Leitungsfunktionen an PH und eine entsprechende Vernetzung meist vorausgesetzt werden, beschränkt sich der Markt an Führungskräften auf eine überschaubare Zahl.

2.5 Entwicklung im internationalen Kontext

Die Rolle der PH in der Schweiz gestaltet sich nicht unabhängig von Entwicklungen in den anderen deutschsprachigen Ländern. Dort führte die Diskussion um geeignete Institutionen für die Lehrerbildung zu teils anderen Lösungen als in der Schweiz.

In Deutschland ist die Lehrerbildung universitär und nach Bologna-Strukturen organisiert. Einzig das Bundesland Baden-Württemberg kennt Pädagogische Hochschulen. Die universitären Modelle sind zweiphasig mit einem universitären Studi-

um und einer anschließenden Praxisqualifizierung mittels Referendariat (BIEDERMANN, TETTENBORN, OSER, STEINMANN & BACH, 2015). Mit den Schools of Education, welche z. B. die Technische Universität München oder die Universität Wuppertal einrichteten, erlebt die universitäre Lehrerbildung eine Neugestaltung (MESSNER, 2012). Im Zentrum der aktuellen Fragen in der deutschen Lehrerbildung stehen die Studienstrukturen im Bologna-Prozess, die große Unterschiede zwischen den Bundesländern kennt oder die Ausgestaltung des Berufsfeldbezugs (BOSSE, 2012; BIEDERMANN, TETTENBORN, OSER, STEINMANN & BACH, 2015; MESSNER, 2012).

In Österreich ist die zentrale Frage, wie die Schule gestaltet werden kann, um Chancengleichheit für alle zu bieten. Daran knüpft die Frage nach der geeigneten Ausbildung des Lehrpersonals an. Österreich kennt traditionellerweise eine zweigleisige Ausbildung von Lehrpersonen. Pflichtschullehrpersonen werden an Pädagogischen Hochschulen, Gymnasiallehrpersonen an Universitäten ausgebildet. Mit dem Reformprojekt «LehrerInnenbildung NEU» wurden in den letzten Jahren die Ausbildungsstrukturen und die verantwortlichen Ausbildungsstätten neugestaltet (SCHRATZ, 2012). Mit welchen Institutionen dies gewährleistet wird, ist in Entwicklung. Denkbar ist die Gründung von Schools of Education an Universitäten oder die Weiterentwicklung bestehender Hochschulen zu Pädagogischen Universitäten (MAYR & POSCH, 2012).

3 Vision für den Typ PH

Die Pädagogischen Hochschulen in der Schweiz sind dabei, sich als eigenständiger Hochschultypus zu profilieren. Diese Abgrenzung ist nicht ganz einfach. Die PH stehen hinsichtlich ihren Charakteristika gewissermaßen zwischen Universitäten und Fachhochschulen. Dies zeigt sich selbst in ihrer organisatorischen Zuordnung, die sich je nach Kanton autonom als Teil einer Fachhochschule oder integriert in eine Universität darstellt. Mit den Universitäten gemein haben sie die starke Verankerung in den Bildungswissenschaften und weiteren wissenschaftlichen Disziplinen.

linen. Mit den Fachhochschulen verbindet sie die Berufsorientierung der Ausbildung und die Anwendungsorientierung von Forschung und Entwicklung.

Neben diesen Verbindungen mit Universitäten und Fachhochschulen verfügen die PH über ihnen eigene Spezifika. Dazu gehört, dass die PH über die größte Expertise im Bereich Lernen und Lehren verfügen. Bildung ist in einer digitalisierten Wissensgesellschaft das entscheidende Gut. Die PH legen hier mit der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen den Grundstein für die Bildung von jungen Menschen. Wenn es ihnen gelingt, ihre berufsfeldbezogene Forschung erfolgreich weiterzuentwickeln, den eigenen Nachwuchs sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch im Sinne des doppelten Kompetenzprofils zu fördern und auf dieser Basis moderne Aus- und Weiterbildungen sowie Dienstleistungen am Puls der digitalisierten Gesellschaft anzubieten, dann haben sie beste Erfolgsaussichten. Dann kann es ihnen gelingen, vom Juniorpartner zu einem anerkannten eigenen Hochschultyp zu werden.

4 Literaturverzeichnis

Bundesamt für Statistik BfS (2018). *Bildungsfinanzen. Ausgabe 2018.*

<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/bildungsfinanzen.assetdetail.4482588.html>, Stand vom 1. April 2018.

Criblez, L. & Lehmann, L. (2016). Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung seit 1990. Ausgangslage und Kontexte der Reformen. In L. Criblez, L. Lehmann & C. Huber (Hrsg.), *Lehrerbildungspolitik in der Schweiz seit 1990. Kantonale Reformprozesse und nationale Diplomanerkennung* (S. 33-66). Zürich: Chronos Verlag.

Erziehungsdirektorenkonferenz EDK (1999). *Reglement über die Anerkennung von Hochschuldiplomen für Lehrkräfte der Vorschulstufe und der Primarstufe vom 10. Juni 1999.*

Erziehungsdirektorenkonferenz EDK (1999). *Reglement über die Anerkennung von Hochschuldiplomen für Lehrkräfte der Sekundarstufe I vom 26. August 1999.*

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

Kammer Fachhochschulen (2017). *Laufbahnen an Fachhochschulen.*
https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Forschung/LaufbahnenFH_de.pdf, Stand vom 17. April 2018.

Kammer Pädagogische Hochschulen (2017a). *Merkmale des Hochschultypus Pädagogische Hochschulen.*
https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170201_Merkmale_des_Hochschultyps_Def.pdf, Stand vom 17. April 2018.

Kammer Pädagogische Hochschulen (2017b). *Strategie 2017–2020 der Kammer PH.*
https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Kammern/Kammer_PH/170912_Strategie_2017-2020_d_Def_01.pdf, Stand vom 17. April 2018.

Lehmann, L. (2016). Die Reform der Lehrerinnen- und Lehrerbildung als Tertiarisierungs- und Akademisierungsprozess. In L. Criblez, L. Lehmann & C. Huber (Hrsg.), *Lehrerbildungspolitik in der Schweiz seit 1990. Kantonale Reformprozesse und nationale Diplomanerkennung* (S. 249-267). Zürich: Chronos Verlag.

Mayr, J. & Posch, P. (2012). Lehrerbildung in Österreich: Analysen und Perspektiven. In D. Bosse, L. Criblez & T. Hascher (Hrsg.), *Reform der Lehrerbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz* (S. 29-45). Immenhausen bei Kassel: Prolog-Verlag.

Messner, R. (2012). Leitlinien einer phasenübergreifenden Professionalisierung der Lehrerbildung. In D. Bosse, L. Criblez & T. Hascher (Hrsg.), *Reform der Lehrerbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz* (S. 47-92). Immenhausen bei Kassel: Prolog-Verlag.

Biedermann, H., Tettenborn, A., Oser, F., Steinmann, S. & Bach, A. (2015). Die Lehrerbildungssysteme in der Deutschschweiz und in Deutschland. In F. Oser, H. Biedermann, C. Brühwiler & S. Steinmann (Hrsg.), *Zum Start bereit? Vertiefende*

Ergebnisse aus TEDS-M zur schweizerischen Lehrerbildung im internationalen und nationalen Vergleich (S. 47-71). Opladen: Verlag Barbara Budrich.

PH Schaffhausen (2016). *Jahresbericht 2015/16*.

http://www.phsh.ch/globalassets/phsh.ch/uber-uns/berichte_publicationen/jahresberichte/jahresbericht-der-padagogischen-hochschule-schaffhausen-2015_2016.pdf, Stand vom 9. März 2018.

PH St. Gallen (2018). *Ergebnisse der Befragung der Neustudierenden mit Studienbeginn 2017/18*. Interner Bericht (nicht veröffentlicht).

PH Zürich (2018). *Über uns. Studierendenzahlen*. <https://phzh.ch/de/ueber-uns/Medien/Studierendenzahlen/#%2F>, Stand vom 9. März 2018.

Schratz, M. (2012). Die Neuordnung der Lehrerbildung in Österreich. In D. Bosse, L. Criblez & T. Hascher (Hrsg.), *Reform der Lehrerbildung in Deutschland, Österreich und der Schweiz* (S. 93-108). Immenhausen bei Kassel: Prolog-Verlag.

SKBF (2014). *Bildungsbericht Schweiz 2014*. Aarau: Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung.

Universität Zürich (2018). *Jahresbericht 2016. Zahlen*.

<http://www.uzh.ch/de/about/portrait/annualreport.html#3-0>, Stand vom 9. März 2018.

Autorin



lic.phil. Executive MPA Stefanie GRAF || Pädagogische Hochschule St. Gallen, Leiterin Rektoratsstab ||
Notkerstrasse 27, CH-9000 St. Gallen

www.phsg.ch

stefanie.graf@phsg.ch