



**Kammer**  
**Pädagogische Hochschulen**

**swissuniversities**  
Effingerstrasse 15, Postfach  
3001 Bern  
[www.swissuniversities.ch](http://www.swissuniversities.ch)

## **Strategie 2017–2020 der Kammer PH**

Die Strategie 2017–2020 der Kammer PH umfasst in drei Strategiebereichen 10 strategische Ziele, mit deren Verfolgung die Kammer PH sich in den kommenden Jahren in der schweizerischen Bildungslandschaft positionieren und profilieren will. Da es gilt, das eigenständige Profil der Pädagogischen Hochschule weiter zu schärfen und zu stärken, hat die Kammer PH parallel zur Strategie 2017–2020 das Dokument „Merkmale des Hochschultypus PH“ erarbeitet (verabschiedet am 1. Februar 2017). Beide Dokumente stehen in engem Zusammenhang zueinander.

Die Strategie 2017–2020 definiert die Leitlinien, an denen die Kammer PH in den kommenden vier Jahren ihr Handeln besonders ausrichten will und die auch für die Gremien der Kammer (Kommissionen, Arbeitsgruppen, Projektgruppen) handlungsleitend sind. Ausserdem dient die Strategie 2017–2020 dazu, den Partnerinnen und Partnern von swissuniversities, der EDK, den Mitarbeitenden der Pädagogischen Hochschulen sowie der betroffenen und interessierten Öffentlichkeit aufzuzeigen, wo die Kammer PH in den kommenden Jahren Schwerpunkte setzen will.

Den 10 strategischen Zielen sind eine Reihe von strategischen Massnahmen und Empfehlungen zugeordnet (ausführlich erfasst in einem separaten Dokument). Während sich die Empfehlungen, gestützt auf die Zielsetzung der Kammer, an die einzelnen PH richten, stecken die Massnahmen den Aktionsrahmen ab, in dem die Kammer mit ihren Gremien die strategischen Ziele umsetzen und erreichen will. Sowohl die Massnahmen als auch die Empfehlungen stehen unter dem Anspruch, dass die Ziele erreichbar sind und die Rechenschaftslegung darüber erfolgt.

**Überblick über die strategischen Ziele der Kammer PH 2017–2020**

<b>A. Gesellschaftlicher Auftrag der Pädagogischen Hochschulen</b>	
1	Akzentuierung insbesondere der politischen, ökologischen, sozialen, kulturellen, technologischen und wirtschaftlichen Bildung
2	Förderung des produktiven Umgangs mit Heterogenität
<b>B. Professionsentwicklung</b>	
3	Weiterentwicklung der Professionen im Bildungsbereich
4	Stärkung der Allianz mit dem Berufsfeld, insbesondere in der berufspraktischen Ausbildung
5	Ausbau der internationalen Mobilität und der Internationalisierung der Forschung
<b>C. Institutionsentwicklung der Pädagogischen Hochschulen</b>	
6	Stärkung der PH als Expertenorganisationen für das Lehren und Lernen und die Vermittlung von Vermittlungskompetenzen
7	Ausbau der Forschung sowie Stärkung der Verbindung von Forschung und Lehre an Pädagogischen Hochschulen
8	Etablierung der wissenschaftlichen Kompetenzen in den Fachdidaktiken
9	Entwicklung personalstrategischer Leitlinien mit besonderem Fokus auf der Nachwuchsförderung
10	Stärkung der Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Partnern und der Koordination und Kooperation unter den PH

Strategisches Ziel	Beschreibung
<b>A. Gesellschaftlicher Auftrag der Pädagogischen Hochschulen</b>	
<b>1. Akzentuierung insbesondere der politischen, ökologischen, sozialen, kulturellen, technologischen und wirtschaftlichen Bildung</b>	<p>Der Lehrberuf und weitere Berufe im Bildungsbereich sind gesellschaftliche Berufe par excellence; die konstruktiv-kritische Weitergabe gesellschaftlicher Werte an die kommende Generation stellt eine Kernaufgabe von Lehrerinnen und Lehrern dar. Daher sind Lehrpersonen im besonderen Mass für Fragen zu sensibilisieren, die gemeinhin im Konzept der Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE) zusammengefasst werden mit Begriffen wie Globales Lernen, Umweltbildung, Politische Bildung (Demokratie- und Menschenrechtslernen), Gesundheitsförderung und wirtschaftliche Bildung (Aktionsplan zur Strategie Nachhaltige Entwicklung des Schweizerischen Bundesrates 2016–2019). Die Beschäftigung mit aktuellen politischen Herausforderungen ist konstitutiv für den Lehrberuf – nur so sind Lehrpersonen imstande, aktuelle professionelle Herausforderungen zu meistern, beispielsweise den adäquaten Umgang mit Kindern von Flüchtlingen und Asylsuchenden. Demokratieerziehung und Menschenrechtsbildung stellen ein wirksames Mittel zur gesellschaftlichen Kohäsion und zur schulischen Integration dar und schärfen das ethische Bewusstsein von Lehrpersonen. Es handelt sich bei diesen Bildungsbereichen nicht um neue Schulfächer, vielmehr um Inhalte und Anliegen, welche die Lehrpersonen fachbezogen oder fächerübergreifend in ihren Unterricht integrieren.</p> <p>Kulturelle Bildung stellt in besonderem Mass einen integrierenden Bestandteil der Lehrerinnen- und Lehrerbildung dar. Sie fördert Sensibilität, Kreativität und Phantasie und vermittelt sinnstiftende Gemeinschaftserfahrungen. Das durch kulturelle Bildung vermittelte Erlebnis, „dass, was ist, nicht alles ist“ (Adorno), ist für den Lehrberuf von zentraler Bedeutung.</p> <p>Die zunehmende Technologisierung und Digitalisierung von Alltag und Arbeitswelt bildet eine weitere gesellschaftliche Herausforderung, für welche die Pädagogischen Hochschulen eine besondere Verantwortung in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und weiteren Fachleuten tragen.</p>
<b>2. Förderung des produktiven Umgangs mit Heterogenität</b>	<p>Die gesellschaftlichen Tendenzen zur Individualisierung und Pluralisierung der Lebensverhältnisse verstärken sich, und Diversität und Multikulturalität sind weiterhin im Begriff zuzunehmen. In der Schul- und Klassengemeinschaft macht sich die soziale, kulturelle und pädagogische Heterogenität in besonderem Masse bemerkbar. Die Schule steht als ein zentraler Ort der soziokulturellen Integration im Fokus vielfältiger Erwartungen. Angesichts dieser Entwicklung haben die Pädagogischen Hochschulen die Aufgabe, ihre Studierenden einerseits für individualisierende, andererseits für integrative Lern- und Unterrichtsarrangements kompetent vorzubereiten. Dabei unterstützt die Studierenden ein differenzierter Umgang mit Begriff und Praxis der Heterogenität, auf den die PH-interne Expertise zur Interkulturellen Pädagogik bzw. zur Sonderpädagogik abzielt.</p>

Strategisches Ziel	Beschreibung
<b>B. Professionsentwicklung</b>	
<b>3. Weiterentwicklung der Professionen im Bildungsbereich</b>	<p>Im Interesse der Qualität, aber auch zum Zweck der Steigerung der Zufriedenheit im Beruf und der Attraktivität des Berufsbildes sind die berufsbiografischen Entwicklungsmöglichkeiten von Lehrpersonen, Schulleitungspersonen und weiteren Fachleuten im pädagogischen Feld zu erweitern und auszudifferenzieren. Den Pädagogischen Hochschulen kommt dabei eine zentrale Rolle zu – insbesondere in der Form der CAS-, DAS- und MAS-Studiengänge, die sie im Bereich der Weiterbildung anbieten.</p> <p>Der Professionsentwicklung von Lehrpersonen dient auch die systematische Klärung der Frage, inwiefern und gegebenenfalls in welchen Formen die Einführung eines Masterstudiengangs für alle Kategorien von Lehrpersonen künftig Sinn macht bzw. Not tut.</p>
<b>4. Stärkung der Allianz mit dem Berufsfeld, insbesondere in der berufspraktischen Ausbildung</b>	<p>Die „professionelle Allianz“ zwischen den Lehrenden und Forschenden der Pädagogischen Hochschulen einerseits und den Lehrpersonen, Schulleitungen und weiteren Fachpersonen im Bildungsbereich andererseits ist für beide Seiten von existenziellem Wert. Diese Verbindung wird namentlich im Bereich der Volksschule, aber auch im Bereich der Mittelschulen und der Berufsschulen vielfach gepflegt und bearbeitet.</p> <p>Dort, wo Praxislehrpersonen auf Studierende der PH treffen, und dort, wo sich PH und Angehörige weiterer pädagogischer und didaktischer Berufsfelder neu begegnen, um voneinander zu lernen, bestehen für die kommenden Jahre wichtige Entwicklungsfelder.</p>
<b>5. Ausbau der internationalen Mobilität und der Internationalisierung der Forschung</b>	<p>Im Kontext der Globalisierung ist die Internationalisierung der Lehre und der berufsfeldorientierten Forschung an den Pädagogischen Hochschulen auszubauen. Auf Ebene der Studierenden, der ausgebildeten Lehrpersonen sowie der Dozierenden wird die internationale Mobilität durch die Teilnahme an Austauschprogrammen gefördert. Aber auch die internationale Zusammenarbeit und Mobilität auf Ebene der Forschenden bedarf der Stärkung, zumal die Rekrutierung des (Forschungs-) Personals vermehrt international ausgerichtet ist.</p>
<b>C. Institutionsentwicklung der Pädagogischen Hochschulen</b>	
<b>6. Stärkung der PH als Expertenorganisationen für das Lehren und Lernen und die Vermittlung von Vermittlungskompetenzen</b>	<p>Demografische Veränderungen, der gestiegene Bildungsstand und die wachsenden Bildungsaspirationen der Bevölkerung, aber auch die gestiegenen Ansprüche in der Berufswelt erhöhen den Bedarf an lebenslangem Lernen sowie den Bedarf an beruflichen und nicht-beruflichen Vermittlungskompetenzen für zahlreiche Tätigkeiten. Vor dem Hintergrund ihrer einzigartigen Expertise für die situationsadäquate Vermittlung von Vermittlungskompetenzen nutzen die Pädagogischen Hochschulen in den kommenden Jahren die Chance, sich als umfassende pädagogische und didaktische Kompetenzzentren zu positionieren, deren Reichweite sich über</p>

Strategisches Ziel	Beschreibung
	<p>den geregelten Lehrberuf auf weitere Berufsfelder im Bildungsbereich hinaus erstreckt. Das lebenslange Lernen von der frühen Kindheit bis ins Seniorenalter wird unter Berücksichtigung unterschiedlicher Bevölkerungssegmente, inklusive Migrantinnen und Migranten, in den Blick genommen und gefördert.</p> <p>Vermehrtes berufsfeldorientiertes Wissen über die Vermittlungs- und Unterrichtsprozesse, über die Schule als Organisation sowie über die Bildungs- und Erziehungssysteme ist nötig. Dadurch, dass die PH dieses Wissen generieren, können sie die Funktion eines Impulsgebers für die kantonale und nationale Bildungspolitik sowie für die Weiterentwicklung der Berufsfelder im Bildungsbereich verstärkt wahrnehmen.</p> <p>Im Kontext der gesellschaftlichen Entwicklungen sind vermehrt Beratungs-, Informations- und Dokumentationsleistungen von Schulen und Lehrpersonen in verschiedenen pädagogischen und erwachsenenbildnerischen Berufsfeldern zu fördern. Hochschuldidaktik, kritisch-konstruktiver Umgang mit der Digitalisierung in der Aus- und Weiterbildung von Lehrpersonen und weiteren Bildungsfachleuten sowie die Aufbereitung spezifischer Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen der Sekundarstufe II infolge der Umstrukturierung der Weiterbildungszentrale für Mittelschullehrpersonen WBZ sind weitere Bereiche, in denen die spezifische Kompetenz der Pädagogischen Hochschulen zur Vermittlung von Vermittlungskompetenzen zum Tragen kommt. Eine besondere Rolle der Positionierung und Profilierung der PH als Expertenorganisation kommt der spezifischen Lehrerinnen- und Lehrerbildungskultur zu; sie versteht sich vielfach als teamorientierte Aufgabenkultur (in Abgrenzung zur Macht-, Rollen- und Personenkultur).</p>
<p><b>7. Ausbau der Forschung sowie Stärkung der Verbindung von Forschung und Lehre an Pädagogischen Hochschulen</b></p>	<p>Der Forschungsbereich an den Pädagogischen Hochschulen ist unterfinanziert; die Grundfinanzierung für Forschung ist an PH beispielsweise halb so hoch wie bei den Fachhochschulen. Erforderlich sind deshalb verstärkte Anstrengungen, die bestehenden Finanzierungsquellen verstärkt zu beanspruchen bzw. neue Finanzierungsquellen zu erschliessen, beispielsweise Mittel des SNF (vor allem über die Schaffung von SNF-unterstützten Assistenzprofessuren an Pädagogischen Hochschulen), zusätzliche Mittel aus dem Bereich der Grundfinanzierung der Träger und aus der Drittmittelakquisition.</p> <p>Anzustreben ist in der Periode 2017–2020 eine Erhöhung des Forschungsanteils (gemäss Berechnungsmodus des BFS, inkl. Drittmittelprojekte) auf mind. 16% der jeweiligen Hochschulbudgets (in der Periode 2021–2024 auf mind. 20%), ohne dass dadurch die Mittel für die Lehre gekürzt werden müssen.</p> <p>Dringlich ist in diesem Zusammenhang eine intensiviertere Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses an Pädagogischen Hochschulen, verbunden mit den entsprechenden personalpolitischen Massnahmen (siehe Punkt 9). Erst diese Bemühungen erlauben es, die in den Akkreditierungsrichtlinien geforderte Verbindung</p>

Strategisches Ziel	Beschreibung
	<p>von Forschung und Lehre an den Pädagogischen Hochschulen angemessen zu etablieren und Forschung als zwingende Voraussetzung für eine fachlich qualitätsvolle Lehre optimal zu nutzen (insbesondere auch im Bereich der Hochschuldidaktik).</p> <p>Es ist anzustreben, dass die Forschung an den PH klarer positioniert und koordiniert wird – dies einerseits im Hinblick auf die Formulierung von Anforderungen und Bedürfnissen zuhanden von Politik und SNF, andererseits im Hinblick auf die Erwartungen von Lehre, Dienstleistungen und Berufsfeld. Die Umsetzung der durch Forschung gewonnenen Erkenntnisse interessiert genauso wie deren Generierung. Dem verbesserten Sichtbarmachen der Forschung durch Transfer und Kommunikation ihrer Ergebnisse kommt zentrale Bedeutung zu. Die PH legen Wert auf aktuelle und qualitativ gute Forschungsinfrastrukturen, die ihren spezifischen Bedürfnissen entsprechen. Sie wirken tatkräftig beim Aufbau und bei der Weiterentwicklung der Forschungsinfrastrukturen auf schweizerischer Ebene mit (Open Access, Bibliotheken, Datenbanken, usw.).</p>
<p><b>8. Etablierung der wissenschaftlichen Kompetenzen in den Fachdidaktiken</b></p>	<p>Im Kontext aller Hochschultypen liegt die primäre Expertise für fachdidaktische Kompetenzen bei den Pädagogischen Hochschulen. Unter deren Federführung und in Zusammenarbeit mit den Universitäten und den Fachhochschulen werden in den kommenden Jahren zahlreiche fachdidaktische Lehr- und Forschungsprojekte realisiert werden, die im Rahmen der projektgebundenen Beiträge gemäss § 59 des HFKG dem Schweizerischen Hochschulrat eingegeben worden sind (beanspruchte Bundesmittel: CHF 24 Mio. für die Periode 2017–2020). Mit diesen von den Kantonen und vom Bund unterstützten Projekten werden die fachdidaktischen Kompetenzen an den Pädagogischen Hochschulen im nächsten Jahrzehnt nachhaltig aufgebaut und weiterentwickelt.</p>
<p><b>9. Entwicklung personalstrategischer Leitlinien mit besonderem Fokus auf der Nachwuchsförderung</b></p>	<p>Die Unterschiedlichkeit der Leistungsbereiche, das breite Spektrum der Disziplinen, die beträchtliche Zahl wissenschaftlicher und nicht-wissenschaftlicher Mitarbeitender in den Führungs- und Supportbereichen, die wachsende Bedeutung des Mittelbaus – dies alles fordert die PH heraus, in der praktischen Personalarbeit (Personalführung und -entwicklung) ebenso wie auf strategischer Ebene (Personalkategorisierung). Die PH erarbeiten gemeinsam personalstrategische Leitlinien, welche die einzelnen PH bei der Definition ihrer je eigenen Personalstrategien unterstützen: Sie machen Aussagen zur adäquaten Strukturierung sowie zur Weiterentwicklung des gesamten Personals (in allen Leistungsbereichen, auch für das administrative Personal und für Dozierende unterschiedlicher Alterskategorien, und im Hinblick auf Fachlaufbahnen von Lehrpersonen).</p> <p>Insbesondere haben die Pädagogischen Hochschulen in den kommenden Jahren grosse Anstrengungen zur Qualifizierung ihres wissenschaftlichen Nachwuchses zu unternehmen: unter anderem durch den Auf- und</p>

Strategisches Ziel	Beschreibung
	<p>Ausbau eines akademischen Mittelbaus sowie die Erhöhung der Anzahl der Mitarbeitenden mit Doktorat (bzw. mit Habilitation oder äquivalenten Leistungsnachweisen dort, wo dies im Hinblick auf die Betreuung von Doktorierenden in Zusammenarbeit mit den Universitäten gefordert ist). Nur so gelingt die langfristige Positionierung des Hochschultyps Pädagogische Hochschulen in der schweizerischen Bildungslandschaft. Eine besondere Bedeutung haben dabei die im Rahmen der „Projektgebundenen Beiträge“ gemäss § 59 des HFKG eingegebenen fachdidaktischen Masterstudiengänge und die beantragten Doktoratsprogramme (in Zusammenarbeit mit den Universitäten und Fachhochschulen). Entsprechende Dispositionen sieht auch die BFI-Botschaft 2017 bis 2020 vor.<sup>1</sup></p> <p>Als Fernziel ist zumindest in ausgewählten Bereichen das eigenständige Promotionsrecht der Pädagogischen Hochschulen anzustreben – primär in den Fachdidaktiken, längerfristig aber nach Möglichkeit auch in den Bildungs- und Erziehungswissenschaften. Voraussetzung dafür ist der Erfolg der Bemühungen der Pädagogischen Hochschulen, ihren wissenschaftlichen Nachwuchs in den kommenden Jahren optimal zu qualifizieren.</p>
<b>10. Stärkung der Zusammenarbeit mit strategisch wichtigen Partnern und der Koordination sowie der Kooperation unter den PH</b>	<p>Die Netzwerke der PH und die Sprachregionen übergreifende Zusammenarbeit zwischen den PH sind etabliert. Eine engere Vernetzung der PH untereinander und die gezielte Zusammenarbeit ihrer Expertinnen und Experten für spezifische Handlungsfelder bürgen indes sowohl für die hohe Qualität der Angebote als auch für das <i>commitment</i> zum Hochschultypus PH.</p> <p>Die PH koordinieren ihre Weiterbildungsangebote künftig stärker auf (sprach-)regionaler Ebene – bedürfnisgerecht (personenbezogen) und bedarfsgerecht (schul- bzw. organisationsbezogen). Auch im Bereich der Forschung, wo die Ressourcen knapp und die Erwartungen hoch sind, wird das Synergiepotenzial durch Netzwerkarbeit stärker ausgeschöpft.</p> <p>Damit sowohl die vermehrte Vernetzung der PH auf fachlicher und institutioneller Ebene als auch die Expertise der PH in all ihren Leistungsbereichen in Politik und Öffentlichkeit stärker wahrgenommen wird, braucht es ferner entsprechend ausgebauten Kommunikationsstrukturen im (sprach-)regionalen Massstab.</p>

<sup>1</sup> „Es sollen einerseits die bereits laufenden Projekte weitergeführt, neu aber auch die Bedürfnisse des wissenschaftlichen Nachwuchses der Fachhochschulen und *Pädagogischen Hochschulen* berücksichtigt werden“; „Der Bundesrat geht davon aus, dass der Schweizerische Nationalfonds seine Instrumente wie bisher periodisch evaluiert und veränderten Bedürfnissen anpasst. Dies gilt namentlich im Hinblick auf eine optimierte Unterstützung zugunsten der an Fachhochschulen und *Pädagogischen Hochschulen* benötigten Nachwuchskräfte – mit im Vergleich zu den Universitäten unterschiedlichen Qualifizierungsprofilen (sowohl Wissenschafts- als auch Praxiskompetenz)“.