HRK

Der Umgang mit studentischer Heterogenität in der Studieneingangsphase: Erfahrungen und gelungene Praxisansätze

Dr. Peter A. Zervakis
Koordinator für Projektinhalte
Projekt nexus, HRK

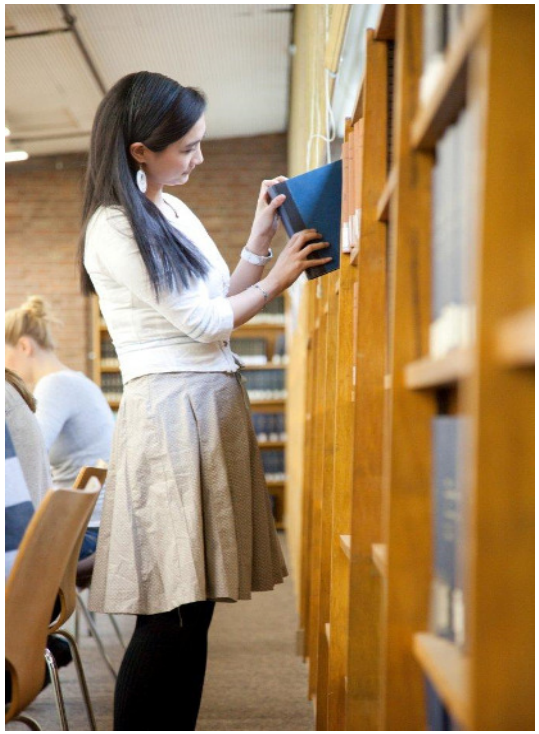
„Neue Wege zur Optimierung von Studienwahl und Studienbeginn an Schweizer Hochschulen“
Tagung
09.02.2016, Campus Olten FHNW

nexus

HRK Hochschulrektorenkonferenz
Projekt nexus
Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. „Entdeckung“ und Umgang mit studentischer Vielfalt
3. Das HRK-Projekt nexus „Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern“
4. Konzepte und Praxisbeispiele
5. Zusammenfassung und Ausblick



Die Hochschulrektorenkonferenz: Struktur

- **Mitglieder: 268** staatliche und staatlich anerkannte Hochschulen (94% Studierende)

Die Hochschulrektorenkonferenz: Aufgaben

- **Information** der Mitgliedshochschulen und der Öffentlichkeit
- **Positionen**: Formulierung und Vertretung gemeinsamer Positionen der Mitgliedshochschulen
- **Service**: Unterstützung der Hochschulen (u.a. bei der Umsetzung von Reformen) mit Hilfe von Projekten
- **Beratung** von Politik und Verwaltung in Bund und Ländern
- **internationale Hochschulzusammenarbeit**
- **Europäische Union**: EU-Bildungs- und Wissen-schaftspolitik (etwa Forschungsrahmenprogramme)
- Sammlung und **Dokumentation**

Das HRK-Projekt nexus

Die „Europäische Studienreform“ (HRK) und die Mitgliedsstaaten

- **Europäische Studienreform:** Schaffung eines gemeinsamen Europäischen Hochschulraums

- **Nationale Herausforderungen:** Lange Studienzeiten, hohe Abbrecher- und Wechslerquoten, steigende Studierenden-zahlen, mangelnde Praxis- und Arbeitsmarktbezüge, fehlende Internationalität (Abschlüsse nicht vergleichbar), zunehmende heterogene Studienvoraussetzungen

Stand der Umsetzung im WiSe 2015/16

- deutsche Hochschulen bieten **18.044** Studiengänge an
- davon **8.298 BA-, 8.099 MA-**, 1.286 mit staatlichem und kirchlichem Abschluss sowie 361 „Übrige“ Studiengänge (Diplom, Magister, künstlerischer Abschluss, = 2 %)
- rund **90,9 %** aller Studiengänge sind gestuft;
- rund **7 %** sind Staatsexamensstudiengänge
- **2,7 Mio.** Studierende
- davon liegt die Studienanfängerquote bei **57,3 %** (2014) (von 6,1% in 1960!)
- BA- und MA-Absolventinnen und -absolventen machen fast 76 % der Gesamtabsolventenzahl aus

Der Anteil ausgewählter Gruppen an der Gesamtzahl der Studierenden in Deutschland 2012 (Vielfalt verpflichtet!)

Ohne Hochschulzugangsberechtigung / Abitur (HZB)	1,6 %
In einem berufsbegleitenden Studiengang	3,0 %
In einem dualen Studiengang	3,4 %
Mit Kindern	5,0 %
In einem Fernstudiengang	5,7 %
Aus dem Ausland	9,2 %
Mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen	14 %
Mit abgeschlossener Berufsausbildung	22 %
Mit Migrationshintergrund	23 %

Quelle: CHE, Hochschulbildung wird zum Normalfall, 2014, S. 6

Kennzeichen des traditionellen Studienorganisationsmodells

- Ausrichtung an „normale“ Vollzeitstudierende im Präsenzstudium mit über die gesamte Woche verteilten Anwesenheitspflichten
- Zugangsvoraussetzung ist die HZB zur Sicherstellung der Studierfähigkeit
- Berufserfahrung ist für das Studium bedeutungslos
- Mögliche Arbeitstätigkeiten der Studierenden sollten auf „Semesterferien“ begrenzt sein
- Konsekutivität der Abschlüsse (BA/MA)
- Berufstätigkeiten erst nach Masterabschluss „lohnend“ (bes. Unis)

Quelle: Anke Hanft, Universität Oldenburg, 9.7.2015, Folie 3

„Studienreform 2020“: Handlungsempfehlungen (2013)

- **Flächendeckende Einführung** von Bachelor/Master (Ausnahmen: Jura, Medizin, Pharmazie, Freie Kunst)
- **Mobilität und Anerkennung** verbessern
- **Flexible Gestaltung der BA/MA-Programme** zur Ermöglichung individueller Bildungsbiographien (nicht nur konsekutiv)
- **Beschäftigungsfähigkeit des polyvalenten Bachelors**
- **Kompetenzvermittlung** durch Lernergebnisorientierung
- **Vielfalt der Studierendenbiographien** als Chance nutzen
- **Studienorientierungsphase** neu gestalten
- **Qualitätskultur in den Hochschulen** ausbauen

Umgang mit studentischer Vielfalt im Hochschulalltag

- Der „Normalstudent“ wird zukünftig seltener, dagegen werden die Voraussetzungen und Bedarfe der Studierenden heterogener (vgl. Diversitätsmerkmale).

- Leitziele von „Diversity-Management“ an Hochschulen:

  – Bedarfe der Studierenden *angemessen* berücksichtigen,

  – Vielfalt der Studierenden *bereichernd* in das Hochschulleben integrieren.

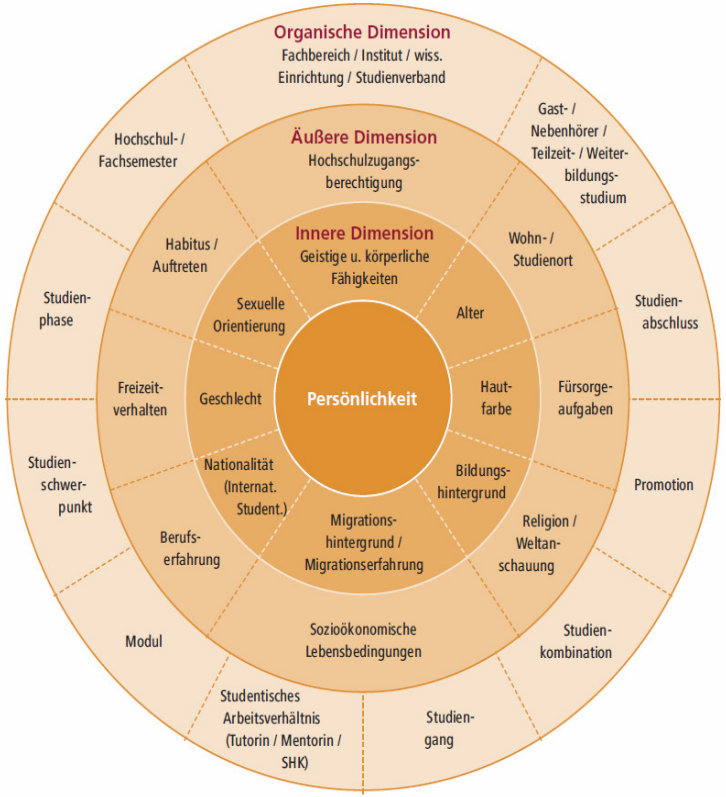


Abb 1: Diversitätsmerkmale im Kontext der Hochschule, Bommers/Nietschke (2012) in Anlehnung an Gardenswartz/Rowe (1994)

Warum Diversity-Management?

- Fachkräftebedarf langfristig sichern
- Individuelle Bildungschancen eröffnen
- Motivierte neue Studierendengruppen gewinnen
- Neue Gruppen Studieninteressierter für Hochschulzugang „erschließen“ (z.B. „Studierende der ersten Generation“, beruflich Qualifizierte, Migranten, Flüchtlinge, Asylbewerber)
- Studienbedingungen/Studienerfolg verbessern
- „Kreativitäts- bzw. Begabungspotentiale“ für Forschung und Lehre erhalten und heben
- Gesellschaftliche Vielfalt auf Campus fördern
- Willkommenskultur etablieren

Bedarfsermittlung (I)

1. Diversität im Hochschulkontext ist:
   - studierendenorientiert
   - will Studienbedingungen stärker an individuell unterschiedlichen Lebens- und Lernerfahrungen der Studierenden ausrichten (Studiengangs-Management, Studienorganisation entlang des „Student Life Cycle“)

2. Bestandsaufnahmen erfolgen mit Hilfe von:
   - hochschulinternen Studierendenbefragungen
   - Fachbereichsevaluationen
   - Absolventen- und Abbrecherbefragungen
   - CHE-Quest (vom CHE entwickeltes Befragungsinstrument)
   - Interviews

Bedarfsermittlung (II)

3. Ziele:
   - passgenaue Angebote entwickeln
   - Bündelung der Expertise an Hochschule
   - Weiterentwicklung der individuellen Studierfähigkeit trotz Lernunterschiede
   - Senkung der Studienabbrecher- bzw. –wechslerquoten

4. Angebote für heterogene Studierende in Studieneingangsphase:
   - Mentoring- und Tutoring-Programme
   - Informations- und Beratungsleistungen
   - Propädeutische Kurse (wiss. Arbeiten)
   - „Brückenkurse“ (Sprach- und Mathekurse)
   - Service Learning / Projektarbeit

Geeignete Lehrmethoden, Strategien und Maßnahmen:

- Studierende und ihr Lernprozess stehen im Fokus
- Rolle der Lehrenden verändert sich: von Instruktion zum Arrangement von Lernumgebungen bzw. -situationen und Lernberatung (Output)
- Ausrichtung des Lernens auf Ziele bzw. Ergebnisse der individuellen Lernprozesse (Kompetenzen)
- Förderung des selbstorganisierten und aktiven Lernens
- Berücksichtigung der motivationalen, volitionalen und sozialen Aspekte des Lernens
- Verbindung von Wissenserwerb erfolgt mit dem Erwerb von Lernstrategien

Themenfelder im Qualitätspakt Lehre

Von 186 geförderten Hochschulen in 253 Projekten befassen sich:

203 Lehr- und Lernkonzept

167 Qualifizierung des Personals

151 Verbesserung der Personalausstattung

150 Verbesserung der Studieninfrastruktur

149 Qualitätssicherung

125 Studieneingangsphase, Übergang Schule/Hochschule

111 Heterogenität/Diversität

109 Employability/Praxisbezüge/Übergang Studium Beruf

96 innovative Studienmodelle

38 Durchlässigkeit

Quelle: Anke Hanft, Universität Oldenburg, 9.7.2015, Folie 4

125 Projekte zur Studieneingangsphase

Maßnahmen:

- zur Infrastruktur- und Personalressourcen überwiegen (Online- und E-Learning-Angebote, Personalaufstockung, Personalentwicklung)
- für Studierende:
  - Self-Assessments
  - Beratungangebote
  - Brückenkurse

Aber:

- Wenn mangelnde Studierfähigkeit (von ca. ¼ der Studierenden) behoben werden soll, dann bleiben bisherige Maßnahmen eher wirkungslos, da zu stark auf Beseitigung der Lernstandsunterschiede ausgerichtet und „halbherzig“ in Umsetzung
- Frage nach Verstetigung der Projektförderung und Ressourcen sind ungeklärt

Orientierungspunkt „Student Life Cycle“

Übergang in die Hochschule:
Studieneingangsphase

Mobilität im Studium:
Anerkennung

Übergang in den Arbeitsmarkt:
Qualifizierungsphase

Projektaufbau

Querschnittsthemen für fächerspezifische runde Tische

Studieneingangsphase

Qualifizierungsphase

4 Runde Tische
Auswahl der Teilnehmenden u.a. nach einschlägiger Projekterfahrung

Medizin & Gesundheits-wissenschaften	Wirtschafts-wissenschaften	Ingenieur-wissenschaften

Mobilität im Studium: Anerkennung

Projektbeirat

Evaluation des Gesamtprojekts

Themenschwerpunkt: Studieneingangsphase

Bedarf	Ziele	Maßnahmen
Gestiegener Beratungs-bedarf durch: ▪ Heterogenität der Studierenden ▪ jüngere Studierende ▪ Komplexität des Studienangebots	▪ Förderung des aktivierenden Lehrens, Lernens und Prüfens (Forschendes Lernen, Problem-orientiertes Lernen, Service Learning) ▪ Entwicklung fach-spezifischer Formen der Beratung ▪ Verbesserung des Studienerfolgs	▪ Bedarfsanalyse ▪ Vernetzung interessierter Gruppen / Transfertagung ▪ Runde Tische: fachspezifische Konzepte erarbeiten ▪ Dissemination der Ergebnisse

Themenschwerpunkt: Qualifizierungsphase

Bedarf	Ziele	Maßnahmen
Vermittlung zwischen Bildungs- / Wissenschafts-anspruch einerseits, Beschäftigungsbefähigung und Arbeitsmarktrelevanz des Studiums andererseits ↓ Kompetenzorientierung der Studienprogramme	• Verbesserung der Polyvalenz des Bachelors • Neu- / Umgestaltung von Studienprogrammen und -verläufen • fachspezifische „Employability“-Konzepte fördern • Stärkung der Praxisbezüge im Studium	• Weiterbildungs-veranstaltungen zu fachspezifischen Lernergebnissen/ Lernzielkatalogen • Veranstaltungen für hochschultypengerechte „Employability“-Konzepte (Leitziel)

Runder Tisch
Ingenieurwissenschaften

Schwerpunktthemen

- Abbruchrate mindern
- Studienerfolg fördern
- Arbeitsmarkt-akzeptanz des BA verbessern

Studieneingangsphase

Qualifizierungsphase

Runder Tisch
Wirtschaftswissenschaften

Schwerpunktthema für 2015	Übergang in die Hochschule / Studieneingangsphase
Ziele	• **Sensibilisierung** für die gestiegene Bedeutung der Studieneingangsphase • **Unterstützung** der Hochschulen bei der Entwicklung eines Konzepts zur Gestaltung der Studieneingangsphase • **Förderung** aktivierender Lehr- und Lernformate
Maßnahmen	Erstellung einer gemeinsamen „Handreichung zur Studieneingangsphase in den Wirtschaftswissenschaften“

Runder Tisch
Medizin & Gesundheitswissenschaften

Schwerpunktthemen

- **Fachdidaktik**
- **Inter-professionalität**
- **Kooperations-formen**

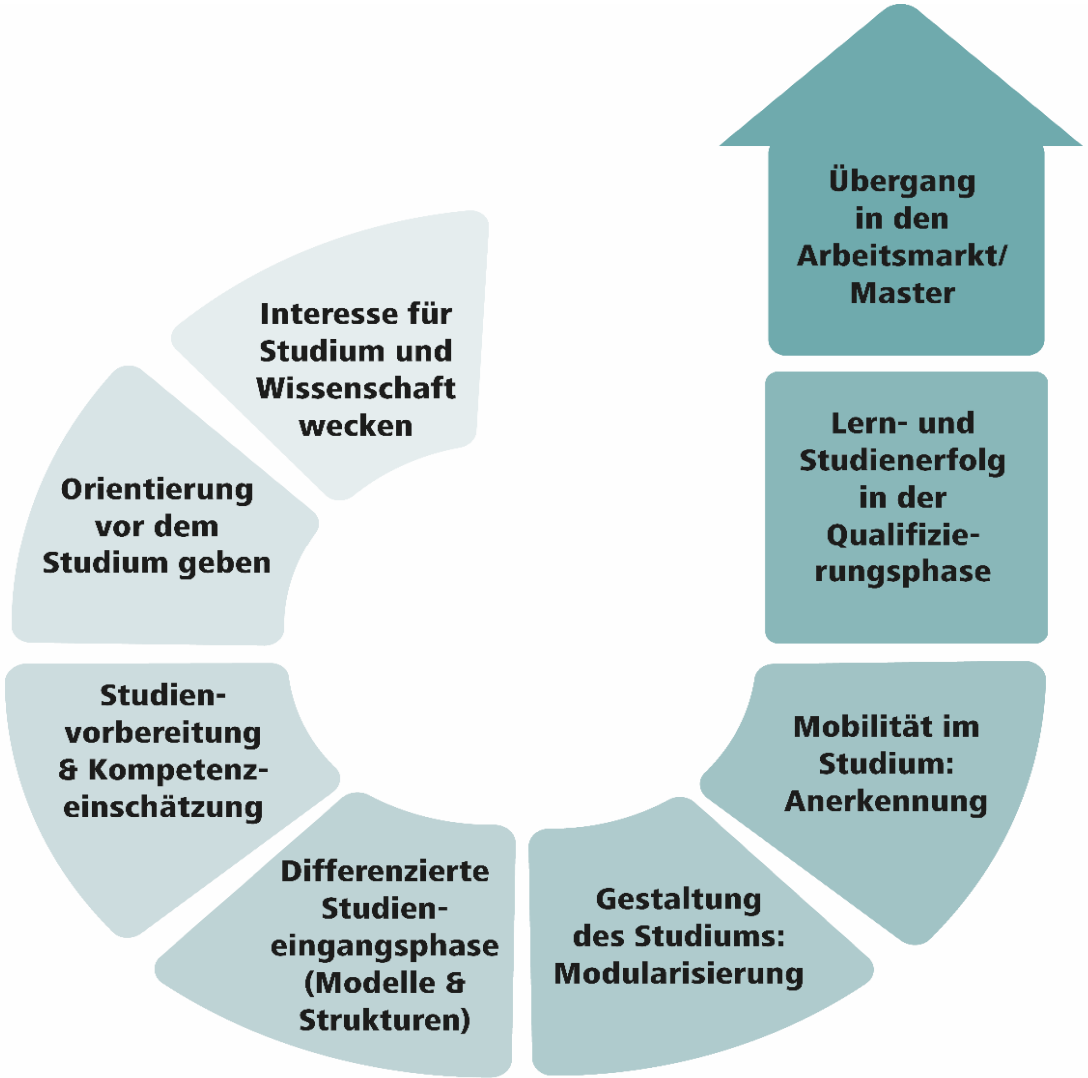
Studieneingangsphase

Qualifizierungsphase

Zusammensetzung der Runden Tische (RT)

- Mitglieder des HRK-Präsidiums
  (VP Teuscher, VP Weber, ehem. VP W. Müller)
- Leitungen von Mitgliedshochschulen (z.B. FH Köln, U Potsdam, HS RheinMain, U Mainz, HS Ulm)
- Dekane, Studiendekane, Lehrstühle, Lehrende mit breiter Projekterfahrung
- Studierendenverbände, Fachschaften
- Externe wie BMBF, Akkreditierungsrat, Länderministerien

Student Life Cycle: Maßnahmen im grundständigen Studium



Angebote für heterogene Studierende (I)

1. **Studienorientierung**: z.B. durch Angebote zur besseren Verzahnung von Hochschule und Schule (Infotage, Schnuppertage, Online-Studienwahl Assistenten, Studienverlaufsberatung, Schülerlabore, Probestudium, „COSH“, Lehrer(weiter)bildung)

   Gelungene Beispiele: U Bielefeld, U Frankfurt, HS Zwickau, FH Münster, U Wuppertal, Mindestanforderungskatalog B-W, SIT/HRK, TH Wildau, Netzwerk GenaU Berlin/Brandenburg, TU München

2. **Studienvorbereitung**: z.B. durch umfassende Studienfachwahl-Beratung auf Basis individueller, freiwilliger und onlinegestützter Kompetenzeinschätzung und Eignungsfeststellung (z.B. Self-Assessments, Portfolios)

   Gelungene Beispiele: RWTH + HS Aachen, TH Köln, MINTgrün, TU Berlin, TU Darmstadt, TU Hamburg-Harburg, FH Münster

Angebote für heterogene Studierende (II)

3. Differenzierte Studieneingangsphase

Förderung der Studierfähigkeit durch passende Unterstützungsangebote:

- Learning Centers, Literatur- und Mathewerkstätten (keine isolierten Brückenkurse!) mit Teilnahmeverpflichtung ????
- Aktivierende, motivationsfördernde Lehr- /Lernformate mit Praxis-bezügen und Förderung der Fachidentifikation (Forschendes Lernen, „PBL“, „blended learning“, „Service Learning“-Projekte, Planspiele, Projektwochen mit regelmäßigem Feedback für Studi/Lehrende und freiwilligen/ verpflichtenden Beratungsmöglichkeiten auf Basis von Studierendenmonitoring)
- Flexibilisierung der Fachcurricula
- Hochschulldidaktische Weiterbildung

Gelungene Praxisbeispiele: U Duisburg-Essen, U Bremen, HS Harz, U Göttingen, U Ulm, TU HH-Harburg

Angebote für heterogene Studierende (III)

4. Gestaltung des Studiums durch „richtig“ verstandene Modularisierung

- Module als in sich geschlossene, didaktisch aufbereitete Lehr-/Lerneinheiten mit Präsenz- und Onlineeinheiten
- je nach Zeitbudget der Studierenden flexible oder geblockte Lehrveranstaltungen mit freier Wahl und Intensität der Teilnahme statt wöchentlichem Semesterrhythmus
- Lehrende als didaktisch versierte Lernförderer und wissenschaftliche Experten („Forschendes Lernen“)
- Mentoren als Lernunterstützer und –begleiter statt nur Tutoren-Lernhelfer
- Konsequente Outcome-Orientierung statt Vermittlung von Lerninhalten

Quelle: Anke Hanft, Universität Oldenburg, 9.7.2015, Folie 11,12

Angebote für heterogene Studierende (IV)

5. Studien- und Lernerfolge

- Outcome-orientierte statt klassische Prüfungsformen (z.B. Portfolios)
- Regelmäßige Feedbackschleifen durch Lehrende
- Transparente, qualitätsgesicherte Anrechnung von außerhalb der Hochschule erworbenen Kompetenzen
- Ausweisung pauschaler Anrechnungsmöglichkeiten

Quelle: Anke Hanft, Universität Oldenburg, 9.7.2015, Folie 11,12

Alternative Studienformate jenseits des Vollzeitstudiums

- Teilzeitstudium (eher unattraktiv wegen Verlängerung der Studienzeit)
- Fernstudium (Hochschule überwiegend nicht als Lernort)
- Duales Studium („Sandwich-Studium“)
- Berufsbegleitendes Studium
- Wissenschaftliche Weiterbildung im LLL-Konzept
- Blended Learning als eigener Mix an Präsenz- und Fernstudium („virtuelle Hochschule“)
- Individualisierter Studienverlauf in vertraglicher Absprache nach Beratung und individuellen Lebensumständen

<u>Aber:</u>

- flexible Studienmodelle kommen oft nur in einem Mix vor
- durch neue Medien verschwimmt die Trennung der Lernorte zwischen Präsenz am Hochschulort und Fernbleiben (E-Learning)

Quelle: Tino Bargel, AG Hochschulforschung, U Konstanz, 5.7.2015, S.6.

Grundmuster des „Studierens in Teilzeit“

- Informelles TZ (phasenweise weniger Workload und ECTS)
- Entfristetes TZ (Fristverlängerung für Prüfungen als Ausnahmeregelung)
- Individualisiertes TZ (Aufwand und Dauer des Studiums nach individueller Ausgangslage und Beratung/Mentoring
- Formelles TZ (gesondertes Studienangebot)

Weitere Differenzierung in BA und MA

Teilzeitmodus und Flexibilisierung in grundständiger/weiterführender Studienstufe (inkl. Weiterbildung) ist durch anderen Lebenskontext der Studierenden bestimmt (Berufstätigkeit, Alter), was sich im Gestaltungsspielraum auswirkt (z.B. berufsbegleitende Studienangebote)

Quelle: Tino Bargel, AG Hochschulforschung, U Konstanz, 5.7.2015, S.5.

4. Konzepte und Praxisbeispiele: Übersicht

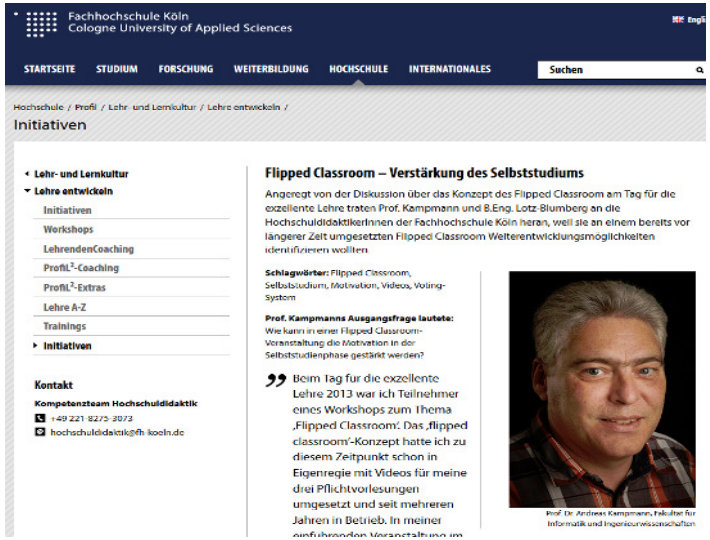
- Universität Duisburg-Essen:
  Prorektorat für Diversity Management
- Fachhochschule Köln: “Educational Diversity” (Projekt)
- Folkwang Universität der Künste Essen:
  Projekt “E-Portfoliomethode”
- Fachhochschule Brandenburg: “Dive IN – Diversity Inside
- Universität zu Köln: Center for Diversity Studies (cedis)
- Fachhochschule Gelsenkirchen
- Ostbayerische Technische Hochschule
- Universität Augsburg

Abb.1 : Kompetenzbereiche, die während des Studiums entwickelt werden sollen; eigene Grafik

Abb. 2: Anforderungsstufen, in denen Kompetenzen vermittelt und geprüft werden können; eigene Grafik

Fachhochschule Köln:
Flipped Classroom – Verstärkung des Selbststudiums

- Fokussierung des Learning Outcome der Veranstaltung
- Sinnvolle Verzahnung von Videos und Präsenzveranstaltungen
- Bearbeiten von Aufgaben und Problemen auf Prüfungsniveau im Semesterverlauf zur <u>Prüfungsvorbereitung</u>



Quelle: Homepage FH Köln

Folkwang Universität der Künste: Die E-Portfoliomethode

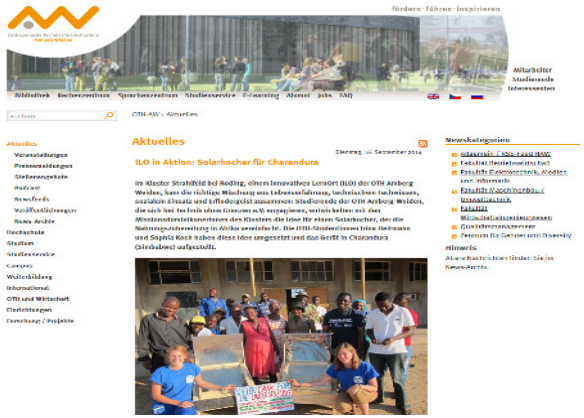
- Wahlmöglichkeit zwischen offenen und geschlossenen Aufgabentypen
- Möglichkeit der individuellen Schwerpunktsetzung
- Zeit- und ortsunabhängiges Lernen sowie individuelle Bestimmung der eigenen Lerngeschwindigkeit
  → individuelle Ausgestaltung des Lernprozesses
- Kernaktivitäten: „Leistungsdarstellung“, „Self-Assessments“, „Peer-Assessment“

Folkwang Universität der Künste: Die E-Portfoliomethode

- Ausgezeichnet im Wettbewerb „Ungleich besser“ (CHE Consult)
- „Diversität als didaktisches Prinzip“ heißt die individuellen Potenziale der Studierenden sichtbar machen
  → Lösungsansatz: E-Portfoliomethode
- Transparente Dokumentation von Wissen, Erfahrungen und Fähigkeiten in individuellen E-Portfolios der Studierenden („Kunstmappe“)
- Vorteil: Ein systematischer Kompetenzaufbau zu Reflexion und Steuerung des eigenen Lernprozesses
  → Anregungen für selbstorganisiertes Lernen

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH)

- innovativ: LernOrte und Hochschule stellen Ressourcen bereit, um innovative Themen in der Praxis aufzugreifen
- durchlässig: LernOrte sind Treffpunkte für Studierende, Professorinnen und Professoren, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen und der Hochschule
- nachhaltig: LernOrte sind Teil des Studiums und der Curricula
- integriert: LernOrte dienen der Lehre, der Weiterbildung und der Forschung



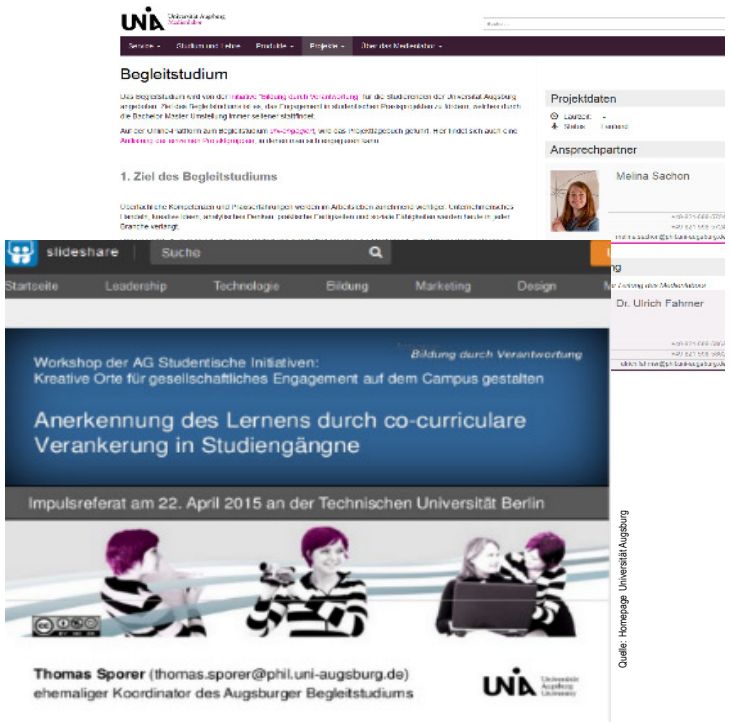
Quelle: Homepage OTH Amberg-Weiden

- interdisziplinär: LernOrte zur Begegnung unterschiedlicher Disziplinen, um gemeinsam auch fachübergreifend Themen zu erarbeiten
- vielfältig: In LernOrten treffen sich interdisziplinäre Gruppen, die fakultätsübergreifend angelegt sind
- international: LernOrte eignen sich auch für internationale Lehrveranstaltungen, etwa für die Durchführung von Summer Schools

“Bildung durch Verantwortung: das Augsburger Modell zur Förderung gesellschaftlichen Engagements”

- Studierende mit digitalen Medien und on-campus-Veranstaltungen über vielfältige Möglichkeiten des eigenen Engagements informieren.

- Engagement von Studierenden mit Lehr- und Studienangeboten verknüpfen (Service Learning), die über das reguläre Studium hinausgehende Leistungen anerkennen (informelles Lernen).



Quelle: Homepage Universität Augsburg

5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Ansätze der Projekte und Initiativen geben Hinweise darauf, dass die Auswahl und Nutzung geeigneter Lehrmethoden für die Erfordernisse heterogener Studierendengruppen nur dann gelingen kann, wenn

A. Lehrende:

- für die Anliegen der Studierenden sensibilisiert werden (durch bspw. verpflichtende Workshops)
- professionelle Unterstützung bei der Entwicklung und Planung von Studienprogrammen und bei der Aufbereitung der Lehrmaterialien erhalten
- in ihren didaktischen Kompetenzen und Medienkompetenzen besonders gefördert werden (Problem: Interesse und Zeit, Stellenwert von guter Lehre?)

B. <u>für heterogen zusammengesetzte Studierende:</u>

- geeignete Brückenkurse, Beratung und „Guidance“- Angebote werden nicht nur freiwillig, sondern verpflichtend angeboten
- entzerrte und flexiblere Curricula werden entwickelt & umgesetzt („Studieren in Teilzeit“ und nicht formales TZ-Studium)
- individuelle kompetenzorientierte Lehr- und Lernformen werden gefördert
- Vielfalt von Prüfungsformen werden angeboten
- Maßnahmen werden evidenzbasiert angelegt und evaluiert
- ausreichende personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen stehen langfristig zur Verfügung (Problem der befristeten Projektförderung und der Nachhaltigkeit)

Aufgaben der Hochschulen

- Unterschiedliche Bildungsbiographien berücksichtigen (Vorbereitungskurse, Starthilfen zum Einstieg in wiss. Arbeiten, Modelle unterschiedlicher Einstiegsgeschwindigkeiten, Begleitung individueller Lernpfade durch Kompetenzportfolios oder fächerübergreifender, projektorientierter Studieneinstieg)
- Alternativen zum Präsenz- und Vollzeitstudium schaffen
- Weiterbildung als Kernaufgabe wahrnehmen
- Mut zur gezielten Umsetzung individueller Hochschulprofile
- Transparenz und Qualität der Vielfalt sichern
- Verantwortung für Rahmenbedingungen übernehmen („Services“, Beratung, Coaching gemeinsam mit Akteuren wie Studentenwerke und Kirchen etc. ausrichten)

Quelle: CHE 2014: Hochschulbildung wird zum Normalfall, S. 13

Aufgaben der Politik

- Freiräume für innovative Hochschulprofile gewähren (z.B. B-W „Konzepte für mehr Studienerfolg“ und „Fonds Erfolgreich Studieren in Baden-Württemberg“)
- Hochschulfinanzierung sicherstellen
- Studienfinanzierung studierendenbezogen flexibilisieren
- Übergänge von wissenschaftlicher und beruflicher Bildung fördern

vgl.: http://www.inklusion-online.net/index.php/inklusion-online/article/view/222/224

Quelle: CHE 2014: Hochschulbildung wird zum Normalfall, S. 14

Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Peter A. Zervakis
Koordinator für Projektinhalte
Projekt nexus, HRK

nexus

HRK Hochschulrektorenkonferenz
Projekt nexus
Übergänge gestalten, Studienerfolg verbessern