

Konzept
Nachfrageorientierte Koordination (NOK)

20. Mai 2020

1 Inhaltsverzeichnis

2	Kontext.....	3
3	Produkt «Nachfrageorientierte Koordination» (NOK)	3
3.1	Zweck und Ziele der «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK).....	3
3.2	Akteure der «Nachfrageorientierten Koordination»	4
3.2.1	Schulische Praxis: Lehrpersonen und Schulleitungen	4
3.2.2	Facilitateurs/Facilitatrices	4
3.2.3	ZEM CES	4
3.2.4	Knowhow-Träger	4
3.2.5	Behördliche und politische Gremien	4
3.3	Elemente der «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK).....	5
3.3.1	Nationale Ateliers	5
3.3.2	Regionale Netzwerktreffen	5
3.3.3	Bilaterale Gespräche und Sitzungen der KWV S-II sowie der Commission latine	5
3.3.4	Weiterbildungskonferenz	5
3.4	Prozesse der Nachfrageorientierten Koordination (NOK)	5
3.4.1	Prozess 1: Weiterbildungsbedürfnisse erheben	6
3.4.2	Prozess 2: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, bündeln und priorisieren	6
3.4.3	Prozess 3: Weiterbildungsbedürfnisse übermitteln	6
3.4.4	Prozess 4: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, Koordination und Entscheide.....	6
3.4.5	Prozess 5: Commitment zur Teilnahme an Weiterbildung sichern.....	7
3.4.6	Prozess 6: Ergebnisse aus Prozess 4 und 5 analysieren	7
3.4.7	Prozess 7: Ergebnisse zurückspeiegeln	7
4	Organisation der Prozesse der «Nachfrageorientierten Koordination»	7
4.1	Massnahmen	7
4.1.1	Prozess 1: Weiterbildungsbedürfnisse erheben	7
4.1.2	Prozess 2: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, bündeln und priorisieren	7
4.1.3	Prozess 3: Weiterbildungsbedürfnisse übermitteln	7
4.1.4	Prozess 4: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, Koordination und Entscheide.....	8
4.1.5	Prozess 5: Commitment zur Teilnahme an Weiterbildung sichern.....	8
4.1.6	Prozess 6: Ergebnisse aus den Prozessen 4 und 5 analysieren	8
4.1.7	Prozess 7: Ergebnisse zurückspeiegeln	8
4.1.8	Qualitätssicherung.....	9
4.2	Zeitplan	9
4.3	Budget.....	9

2 Kontext

Das Konzept «Nachfrageorientierte Koordination» basiert auf der Grundlage des Leistungsauftrags 2017-2020 der EDK an das ZEM CES:

«Das ZEM analysiert laufend das Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen und Schulkader. Unter Beizug des Netzwerks eruiert es allfällige Dysfunktionen (Lücken, Doppelspurigkeiten, mangelhafter Bezug zur Praxis, etc.) und erstattet dem Generalsekretariat der EDK und der Schweizerischen Mittelschulämterkonferenz (SMAK) regelmässig Bericht. Es verfasst unter Beizug des Netzwerks Vorschläge zur Verbesserung des Angebots.

Es fördert die Abstimmung zwischen den Weiterbildungsanbietern, macht die Bedürfnisse der schulischen Praxis mit Unterstützung schulischer Weiterbildungsdelegierter bekannt und übernimmt Koordinationsmassnahmen.»¹

2017-2018 erarbeitete das ZEM CES Grundlagen zur Umsetzung des Leistungsauftrages² und realisierte erste Massnahmen im Geschäftsfeld 1 «Schweizweites qualitatives Weiterbildungsangebot»:

- Durchführung des Pilotprojekts «Facilitateurs» (2018)³
- Monitoringbericht «Weiterbildung Lehrpersonen und Schulkader Mittelschulen», Dezember 2018⁴

Das im Monitoringbericht vorgeschlagene Szenarium «Nachfrageorientierte Koordination» zur Stärkung der Weiterbildung Mittelschule fand breite Zustimmung:

«Wenn gilt, dass die Nachfrage das Angebot generiert, liegt die Schlussfolgerung nahe, dass bei einer gestärkt und koordiniert auftretenden Nachfrage die Anbieter ein grösseres Interesse entwickeln, diese Nachfrage mit Angeboten zu befriedigen. Es geht also darum, Lehrpersonen, Fachverbände, Schulleitungen und Schulen darin zu stärken, ihre Bedürfnisse nach Weiterbildung zusammenzutragen und diese Ergebnisse den Hochschulen anschliessend in gebündelter Form zu präsentieren. Diese entscheiden dann, wer, ob und wie Angebote entwickelt werden. Auch in diesem Modell würde eine Koordinationsstelle einen organisatorischen Rahmen bereitstellen, in dem die Nachfrage strukturiert und die Anbieter entsprechend zusammengebracht werden können.»⁵

Durch die Koordination auf Nachfrageseite werden Weiterbildungsbedürfnisse von Lehrpersonen und Schulkadern mit Unterstützung des ZEM CES eruiert, gewichtet und gebündelt an die Knowhow-Träger (Weiterbildungsanbieter) übermittelt.

3 Produkt «Nachfrageorientierte Koordination» (NOK)

4 Zweck und Ziele der «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK)

Mit dem Produkt der «Nachfrageorientierten Koordination» trägt das ZEM CES bei zur Sicherstellung eines bedürfnisgerechten, guten schweizweiten Weiterbildungsangebots für Mittelschullehrpersonen und Schulkader.

¹ Leistungsauftrag 2017-2020, Seite 6, Punkt D

² Strategie ZEM CES (26.03.2018), Leistungskonzept ZEM CES (26.03.2018)

³ Schlussbericht Pilotprojekt Facilitateurs, vgl. <https://www.zemces.ch/de/koordination-weiterbildung/auftrag/facilitateurs-facilitateurs?highlight=Facilitateurs>

⁴ Monitoringbericht, vgl. <https://www.zemces.ch/de/koordination-weiterbildung/auftrag?highlight=Monitoringbericht>

⁵ Monitoringbericht, S.28

- Das ZEM CES unterstützt die Schulische Praxis bei der Artikulierung der Weiterbildungsbedürfnisse und der Gewichtung der Bedürfnisse. Durch die Koordination der Nachfrage haben Lehrpersonen und Schulleitungen Einfluss auf die Setzung von Themen der Weiterbildung.
- Das ZEM CES übermittelt die gewichteten Weiterbildungsbedürfnisse an die Knowhow-Träger mit dem Ziel, dass einerseits Weiterbildungsangebote für alle Fächer und alle Regionen bestehen, andererseits Doppelspurigkeiten vermieden und Ressourcen geschont werden. Damit profitieren die Schulische Praxis und die Anbieter gleichermaßen von der NOK.
- Zusammen mit der Schulischen Praxis und den Anbietern sucht das ZEM CES Möglichkeiten, das Commitment zwischen Nutzenden von Weiterbildung und Anbietern von Weiterbildung zu stärken. Die Anbieter von Weiterbildung erhalten dadurch mehr Planungssicherheit.

4.1 Akteure der «Nachfrageorientierten Koordination»

Nachfolgend werden die Akteure der «Nachfrageorientierten Koordination» aufgeführt. Es handelt sich dabei zum Teil um in sich sehr heterogene Gruppen, die hier im Zuge der NOK zu Akteuren zusammengefasst werden.

4.1.1 Schulische Praxis: Lehrpersonen und Schulleitungen

Lehrpersonen und Schulleitungsmitglieder bilden regionale Netzwerke. Dazu laden die Facilitateurs/Facilitatrices im Kontakt mit KSGR, KFMS, Weiterbildungsdelegierten des VSG, Fach- und Kantonalverbände und kantonalen Gremien geeignete und interessierte Personen zu regionalen Treffen ein.

4.1.2 Facilitateurs/Facilitatrices

Die Facilitateurs und Facilitatrices bilden eine schweizweite Gruppe erfahrener, gut vernetzter Lehrpersonen mit einem besonderen Interesse an schweizweit qualitativ guten Weiterbildungsmöglichkeiten für Lehrpersonen und Schulkader der Sek II. Sie sind auch interessiert an der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Anpassung der schweizerischen Weiterbildungslandschaft an sich verändernde Bedürfnisse und Realitäten. Die Facilitateurs und Facilitatrices arbeiten im Auftragsverhältnis für das ZEM CES.

4.1.3 ZEM CES

Das ZEM CES als Fachagentur der EDK ist für die strategische und operative Umsetzung der NOK verantwortlich und übernimmt eine Vermittlungs- und Drehscheibenfunktion zwischen den Akteuren. Das ZEM CES initiiert und steuert die für den NOK-Prozess notwendigen Elemente und Aktivitäten und organisiert das Zusammenspiel für die Entwicklung und Umsetzung der NOK.

4.1.4 Knowhow-Träger

Die Knowhow-Träger sind die Weiterbildungsanbieter, also vor allem Hochschulen (Uni/ETH/PH/FH), Fachverbände, interkantonale und kantonale Stellen sowie weitere institutionelle und private Anbieter.

4.1.5 Behördliche und politische Gremien

Die Gremien KSGR, KFMS sind für die NOK die schweizweiten Verbindungspartner zwischen kantonalen Behörden und Schulischer Praxis und unterstützen die Umsetzung der NOK-Prozesse. Durch die Entsendung von Facilitateurs/Facilitatrices haben einige ihr Commitment zu NOK bereits explizit bekundet⁶. Die dem ZEM CES vorgesetzten Gremien SMAK und EDK-Beirat spielen für den Aufbau, die Umsetzung und Verstetigung eine wichtige Unterstützerrolle (Wegbereitung, Rückmeldungen und Stellungnahmen).

⁶ Als Ausdruck des Commitments kann auch verstanden werden, dass einzelne Schulen sich bereits an den Kosten der Facilitateurs/Facilitatrices beteiligen und z.B. Reisespesen übernehmen.

4.2 Elemente der «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK)

Ziel ist es, die «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK) als Jahreszyklus mit den folgenden zum Teil mehrmals wiederkehrenden Elementen zu gestalten.

4.2.1 Nationale Ateliers

Die nationalen Ateliers der Facilitateurs und Facilitatrices werden vom ZEM CES organisiert und geleitet. Die Ateliers finden viermal pro Jahr im ZEM CES in Bern statt. Sie bilden das Zentrum des Dialogs Schulische Praxis – ZEM CES.

4.2.2 Regionale Netzwerktreffen

Die Facilitateurs und Facilitatrices organisieren in ihren Regionen Netzwerktreffen mit jeweils 8-15 Lehrpersonen und Schulkadern aus verschiedenen Schulen und Fächern. Die Treffen finden zwei- bis dreimal pro Jahr typischerweise in einer Schule statt und sind das verbindende Element im Dialog Schulische Praxis – ZEM-CES.

4.2.3 Bilaterale Gespräche und Sitzungen der KVV S-II sowie der Commission latine

Diese Gespräche und Sitzungen finden zwischen den Weiterbildungsanbietern und dem ZEM CES statt. Sie bilden das verbindende Element im Dialog zwischen dem ZEM CES und den Knowhow-Trägern.

4.2.4 Weiterbildungskonferenz

An einer periodisch durchgeführten Weiterbildungskonferenz treffen sich Mitglieder der regionalen Netzwerke aus der ganzen Schweiz und tauschen sich aus. Die Konferenz dient der Stärkung des Netzwerks NOK, ermöglicht den Dialog zwischen der Schulischen Praxis und der Knowhow-Trägern und leistet einen Beitrag zum Austausch über Good Practice in der Weiterbildung SII Allgemeinbildung. Die Konferenz wird vom ZEM CES zusammen mit den Facilitateurs und Facilitatrices veranstaltet. Im Rahmen der Konferenz werden die Dialoge ZEM CES – Schulische Praxis und ZEM CES – Knowhow-Träger zusammengeführt. Eine erste nationale Konferenz (1 ½ Tage) könnte Ende 2021 durchgeführt werden.

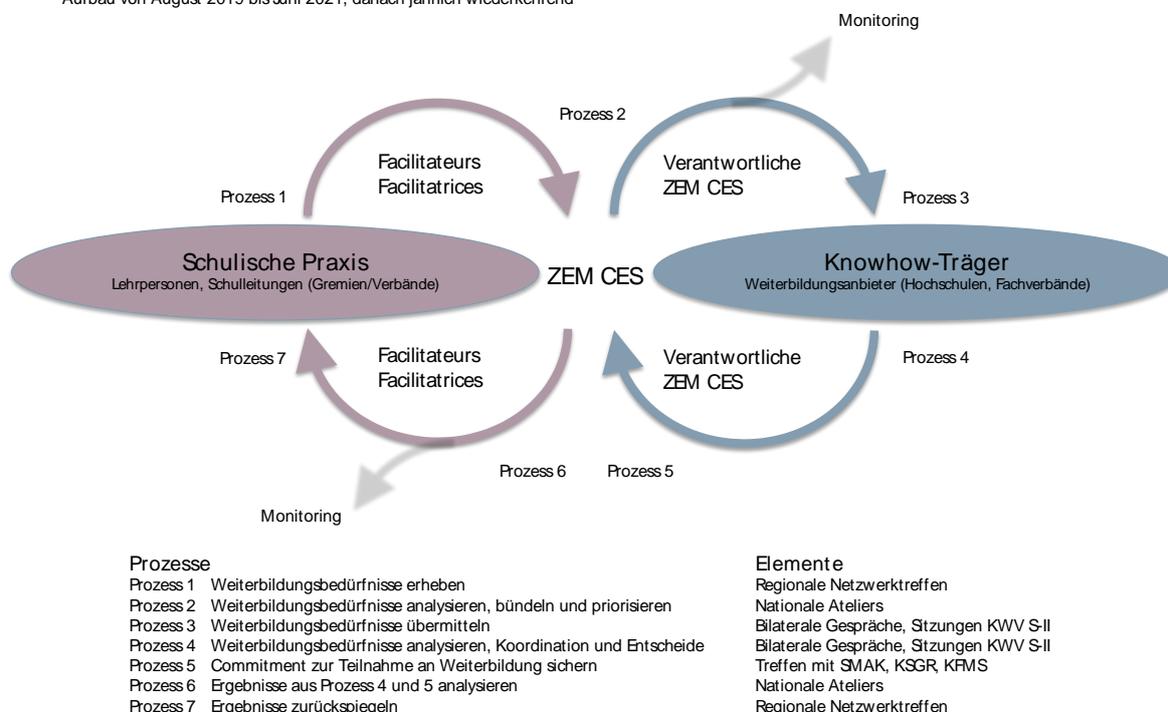
4.3 Prozesse der Nachfrageorientierten Koordination (NOK)

Im Folgenden werden die einzelnen Prozesse in einer Gesamtschau als «Kreislauf» beschrieben. Im Verlauf der Umsetzung der nachfrageorientierten Koordination muss entsprechend der Entwicklung vor- und nachgegeben werden. Es kann also sein, dass ein Prozess wiederholt oder der eine Prozess einem anderen vorgezogen werden muss.

Die regelmässige Abstimmung zwischen Weiterbildungsbedürfnissen, Angebot, Bildungsinstitutionen, Anbietern und dem politischen Willen wird im Dialog mit den an der schweizweiten Weiterbildung beteiligten Akteuren sichergestellt.

Nachfrageorientierte Koordination (NOK)

Aufbau von August 2019 bis Juni 2021, danach jährlich wiederkehrend



4.3.1 Prozess 1: Weiterbildungsbedürfnisse erheben

Dieser Prozess dient dem Aufbau regionaler Netzwerke und der Durchführung regionaler Netzwerktreffen mit Lehrpersonen und Schulleitungsmitgliedern zur Erfassung von Weiterbildungsbedürfnissen. Er wird von den Facilitateurs und Facilitatrices mit Unterstützung des ZEM CES gestaltet. Diese Akteure kennen die Weiterbildungsbedürfnisse der Lehrpersonen in den Fächern und Regionen aus eigener Erfahrung.

4.3.2 Prozess 2: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, bündeln und priorisieren

Dieser Prozess umfasst die Analyse, Zusammenführung, Bündelung und Priorisierung der in den regionalen Netzwerktreffen erhobenen Weiterbildungsbedürfnisse. Er erfolgt in den vom ZEM CES geführten nationalen Ateliers der Facilitateurs/Facilitatrices. Diese Informationen fließen ins Monitoring ein.

4.3.3 Prozess 3: Weiterbildungsbedürfnisse übermitteln

Dieser Prozess dient der Information über den Prozess der NOK sowie der Übermittlung der Ergebnisse der gebündelten und priorisierten Weiterbildungsbedürfnisse aus der Schulischen Praxis. Er wird vom ZEM CES gestaltet. Partner sind in diesem Prozess die Hochschulen und weitere Weiterbildungsanbieter und deren Gremien und Verbände: Kommission Weiterbildungsverantwortliche S II (KVV S II) bzw. Commission Latine Formation continue S II, VSG, VSG WB-Delegierte, Fach- und Kantonalverbände.

4.3.4 Prozess 4: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, Koordination und Entscheide

Der Prozess 4 liegt primär in der Verantwortung der Knowhow-Träger. Sie analysieren die gemeldeten Weiterbildungsbedürfnisse, treffen und koordinieren untereinander realistische Entscheide, welche Weiterbildungen entwickelt werden. Das ZEM CES bleibt in diesem Prozess im Dialog mit den Knowhow-Trägern. Wie dieser Prozess gestaltet wird, klärt das ZEM CES in bilateralen Gesprächen und Sitzungen.

4.3.5 Prozess 5: Commitment zur Teilnahme an Weiterbildung sichern

Das ZEM CES bringt die neu geschaffenen Weiterbildungsangebote zu den Gremien. Diese unterstützen die Weiterbildung, indem sie das Commitment zur Teilnahme an Weiterbildung stärken. Die Knowhow-Träger sollen dadurch Planungssicherheit erhalten, dass die neu entwickelten Weiterbildungsangebote auch tatsächlich besucht werden. Im engen Austausch mit den verschiedenen Akteuren sollen praktikable Formen erörtert bzw. entwickelt werden.

4.3.6 Prozess 6: Ergebnisse aus Prozess 4 und 5 analysieren

Im Prozess 6 bearbeiten die Facilitateurs und Facilitatrices unter der Leitung des ZEM CES die Ergebnisse der Arbeit der Knowhow-Träger und der Absprachen mit den Gremien. Dabei sichten und analysieren sie die Durchführungsentscheide und Weiterbildungsvorschläge der Knowhow-Träger. Diese Informationen fließen ins Monitoring ein.

4.3.7 Prozess 7: Ergebnisse zurückspiegeln

Im Prozess 7 spiegeln die Facilitateurs und Facilitatrices der Schulischen Praxis im Rahmen der regionalen Netzwerktreffen die Resultate zurück. Dies können zum einen die Resultate aus den Prozessen 1 und 2 sein, zu einem späteren Zeitpunkt auch die Resultate des Dialogs mit den Knowhow-Trägern (Prozesse 3-6).

5 Organisation der Prozesse der «Nachfrageorientierten Koordination»

5.1 Massnahmen

Die Nachfrageorientierte Koordination wird mittels Gestaltung des Dialogs in verschiedenen Arbeitsschritten in den sieben Prozessen aufgebaut, gefördert, gepflegt und kontinuierlich weiterentwickelt und evaluiert. Zudem ist für November 2021 eine erste Weiterbildungskonferenz geplant.

5.1.1 Prozess 1: Weiterbildungsbedürfnisse erheben

Schritt 1: Aufbau der Gruppe der Facilitateurs/Facilitatrices

- Auswahl mittels Ausschreibung und Bewerbungsverfahren in Zusammenarbeit mit den Schulleitungen
- Nationale Ateliers: Schulung, Einführung in die Rolle und die Aufgaben

Schritt 2: Aufbau regionaler Netzwerke durch die Facilitateurs/Facilitatrices

- Nationale Ateliers: Arbeitsorganisation der Facilitateurs/Facilitatrices festlegen
- Regionale Netzwerktreffen der Facilitateurs/Facilitatrices: Weiterbildungsbedürfnisse erfassen

5.1.2 Prozess 2: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, bündeln und priorisieren

Analyse, Bündelung und Priorisierung der Weiterbildungsbedürfnisse

- Nationale Ateliers: Analyse, Bündelung und Priorisierung der in den regionalen Netzwerktreffen erfassten Weiterbildungsbedürfnisse
- Herausarbeiten schweizweiter Trends und Bedürfnisse, aber auch regionaler Unterschiede

5.1.3 Prozess 3: Weiterbildungsbedürfnisse übermitteln

Übermittlung der verdichteten Weiterbildungsbedürfnisse an die Knowhow-Träger. Dieser Schritt erfolgt im Dialog ZEM CES – Knowhow-Träger im Rahmen bilateraler Kontakte mit Weiterbildungsverantwortlichen der jeweiligen Anbieter, z.B. Hochschulen und Fachverbände, sowie im Gespräch mit deren Gremien.

5.1.4 Prozess 4: Weiterbildungsbedürfnisse analysieren, Koordination und Entscheide

- Schritt 1: Analyse der übermittelten Weiterbildungsbedürfnisse, Koordination und Durchführungsentscheide. Dieser Schritt erfolgt in Gesprächen unter den Anbietern und in bilateralen Gesprächen des ZEM CES mit den Anbietern und Gremien (z.B. KWV Sek II, Commission latine, WB-Delegierte VSG, Fachverbände). Er dient der Koordination und der Entscheidungsfindung unter den Hochschulen und anderen Anbietern.
- Schritt 2: Die Anbieter geben dem ZEM CES Rückmeldung zu den Ergebnissen ihrer Analysen und Entscheidungen bezüglich der aus der Schulischen Praxis übermittelten Weiterbildungsbedürfnisse sowie allfälliger Fragen und Probleme, z.B. struktureller und inhaltlicher Hindernisse aus unterschiedlichen Perspektiven und Gründen (fachspezifisch, geografisch, politisch, geografisch).

5.1.5 Prozess 5: Commitment zur Teilnahme an Weiterbildung sichern

- Schritt 1: Das ZEM CES informiert die behördlichen und politischen Gremien über das Produkt NOK und legt die Ergebnisse der Bedürfniserhebung und den Stand der Dialoge mit der Schulischen Praxis und den Knowhow-Trägern vor.
- Schritt 2: Das ZEM CES entwickelt zusammen mit den Facilitateurs/Facilitatrices, den Schulleitungen (KSGR, KFMS) und weiteren Akteuren Formen für mehr Verbindlichkeit, z.B. einen «Verbindlichkeitscheck». Dieser berücksichtigt Kriterien zu Strukturen und Inhalten von Weiterbildung, Zugängen zu Weiterbildung, Einzugsgebieten der TN etc. Die ausgearbeiteten Formen und Kriterien können zu einer Handreichung und einem offiziellen Label «Commitment der Schule zur Weiterbildung» (Arbeitstitel) weiterentwickelt werden.

5.1.6 Prozess 6: Ergebnisse aus den Prozessen 4 und 5 analysieren

- Schritt 1: Das ZEM CES informiert die Facilitateurs und Facilitatrices im Rahmen der nationalen Ateliers über die Ergebnisse des Dialogs mit den Knowhow-Trägern sowie über die Absprachen mit den Gremien. Gemeinsam analysieren und beurteilen sie die Ergebnisse, Fragen der Knowhow-Träger sowie Rückmeldungen aus den Gremien und erörtern allfällige Handlungsschritte und Massnahmen.
- Schritt 2: Bearbeitung der Massnahmen durch die Facilitateurs/Facilitatrices und das ZEM CES wie zum Beispiel die Erarbeitung eines «Verbindlichkeitschecks» für die Teilnahme an Weiterbildungen, die Anpassung der Prozesse bzw. die Verstetigung der Prozesse der NOK.
- Schritt 3: Das ZEM CES fasst die Ergebnisse im Rahmen seiner Monitoringaufgabe in einem Bericht zusammen und trägt diesen den Gremien der EDK (SMAK) sowie weiteren Interessierten vor.

5.1.7 Prozess 7: Ergebnisse zurückspeigeln

- Schritt 1: In regionalen Netzwerktreffen (Dialog Schulische Praxis – ZEM CES) spiegeln die Facilitateurs und Facilitatrices der Schulischen Praxis die Resultate aus den Prozessen 1 und 2 zurück.
- Schritt 2: Nach Abschluss des Dialogs mit den Knowhow-Trägern und den Gremien werden auch die Resultate aus den Prozessen 3-6 in einem weiteren regionalen Netzwerktreffen zurückspeigelt.

5.1.8 Qualitätssicherung

Das Produkt «Nachfrageorientierte Koordination» wird laufend evaluiert. In den Ateliers der Facilitateurs und Facilitatrices werden Verfahrensweisen und Strukturen überprüft und bei Bedarf angepasst und weiterentwickelt.

Schritt 1: Das Produkt NOK und seine Prozesse evaluieren und weiterentwickeln

- Das ZEM CES und die Facilitateurs/Facilitatrices dokumentieren die Verfahrensweisen und Ergebnisse der Bedürfniserhebung
- Das ZEM CES informiert die relevanten Gremien (SMAK, EDK-Beirat, KSGR, KFMS, kantonale Organe) über Ergebnisse, Stand der Dinge, Handlungs- und Unterstützungsbedarf.

Schritt 2: Verstetigung der Prozesse des NOK, jeweils im Jahreszyklus mit geeigneten Verfahrensweisen und Strukturen.

5.2 Zeitplan

Die Durchführung des ersten Zyklus der NOK, d.h. der Prozesse 1-7, erfolgt in der Zeit zwischen April 2019 – Juni 2021. Ab 2021 ist die Weiterführung der NOK als permanenter Prozess im Jahreszyklus geplant.

- Ateliers der Facilitateurs/Facilitatrices: 4 pro Jahr
- Regionale Netzwerktreffen: 2 pro Jahr
- Prozesse 1-3: ½ Jahr
- Prozesse 4-7: ½ Jahr
- Kontinuierliche Kontaktpflege, Information, Berichterstattung, Einholen von Feedback der bzw. bei Gremien und Partner, SMAK, EDK-Beirat, KSGR, KFMS, VSG, mind. einmal pro Jahr (richtet sich nach Sitzungsplänen der jeweiligen Gremien)

5.3 Budget

In den Budgets 2020 und 2021 des ZEM CES sind die entsprechenden Beträge eingestellt.

Bern, 20. Mai 2020

Für das Konzept: Regula Müller und Niklaus Streit