



## IMMER WIEDER ÜBERFLÜSSIG

### Liebe Leserin, lieber Leser

Das ZEMCES ist ein offenes Haus für viele Gäste. Hier begegnet sich eine lebhaft Community von Fachpersonen aus den Mittelschulen. Seine wichtigsten Räume sind Austauschgruppen. Diese existieren manchmal nur für kurze Zeit, wie das Forum Kaderbildung, manchmal aber viele Jahre lang wie der Club\_E.

Diese Austauschgruppen sind ein Ort der Weiterbildung im doppelten Wortsinn. Wer sich hier beteiligt, lernt dazu – im Gespräch über neue Entwicklungen oder interessante Umsetzungen in der Praxis. Diese Foren mit Teilnehmenden unterschiedlicher Herkunft stellen vollwertige Gefässe der Weiterbildung dar. Daneben tragen die Teilnehmenden dazu bei, dass sich auch das Bildungssystem weiterbildet, in kleinen Schritten zwar, aber nachhaltig. Die Austauschgruppen bilden ein bedeutendes Element der Qualitätsentwicklung.

Denn wenn es eine Lehre gibt, die ich aus meiner fast zwanzigjährigen Tätigkeit als Direktor des ZEMCES ziehen kann, ist es diese: Schule machen kann man, wenn man Erfolg haben will, nur im offenen Dialog. Das gilt auf allen Ebenen, angefangen beim Unterricht über die Fachschaften und Schulleitungen bis hin zur kantonalen und nationalen Bildungspolitik.

Die Aufgabe des ZEMCES ist es, solche Dialoge zu ermöglichen, zu vermitteln und als Drehscheibe zu wirken. Es ist dabei allen Anspruchsgruppen verpflichtet: der schulischen Praxis, der Bildungspolitik und der Forschung/Entwicklung. Wir nehmen wichtige Entwicklungen wahr, führen im Auftrag der Kantone Projekte durch, richten Austauschgruppen ein und verfassen Thesenpapiere.

Und wir ziehen uns wieder zurück. Das ZEMCES führt kaum mehr operative Geschäfte. Das ist so gewollt. Das Projekt AMELIA, das wir angestossen haben, wird ans EHB gehen, das Projekt «Culture Change» führt die Pädagogische Hochschule FHNW weiter. Eigentlich will das ZEMCES sich immer wieder überflüssig machen.

Ich glaube, dass die Agentur damit ihre genuine, kraftvolle Rolle für die Entwicklung der Schweizer Mittelschulen gefunden hat. Ich wünsche meiner Nachfolgerin Pascaline Caligiuri viel Freude und Erfolg!

Ihr **Martin Baumgartner**, Direktor ZEMCES (2002–2020)

# JAHRES BERICHT 2020

## DAS WAREN HÖHEPUNKTE IM JAHR 2020

JANUAR | **Thesepapier**

### **Thesen zur Maturaarbeit**

Die Maturaarbeit ist ein Bestandteil der gymnasialen Maturität. Eine interkantonale Peer Group, die vom ZEM CES moderiert wird, publiziert ein Thesepapier dazu. Der langjährige Leiter der Gruppe, Georges Hartmeier, tritt zurück, seine Nachfolge tritt Christian Metzenthin an.

► **Generationenwechsel in der Peer Group Maturaarbeit**

FEBRUAR | **Weiterbildung**

### **Was Klassenlehrpersonen herausfordert**

An Schulen gibt es viele Zusatzfunktionen, zum Beispiel die der Klassenlehrperson. Das ZEM CES hat 2012 ein entsprechendes Weiterbildungsangebot für die Deutschschweiz angeregt und gemeinsam mit der PH Luzern aufgebaut. Nun etabliert sich das Angebot auch in der Romandie, wo ein erster, schulinterner Kurs stattfindet.

MÄRZ | **Corona**

### **Das ZEM CES im Lockdown**

Wegen Corona schliesst das ZEM CES sein Büro in Bern. Es richtet ein «Team Care» ein, das Kontakt mit den Mitarbeitenden hält. Wegen Corona werden die meisten Tagungen abgesagt oder verschoben. Fast alle Treffen der Arbeitsgruppen und Netzwerke finden virtuell statt.

MAI | **Nachfrageorientierte Koordination für die Weiterbildung**

### **Das Netzwerk der Facilitatrices und Facilitateurs wächst**

2019 wurde eine Gruppe von 16 Facilitatrices und Facilitateurs gebildet – Personen, die in den Regionen die Weiterbildungsbedürfnisse von Lehrkräften und Schulleitungen erheben. An einer Austauschitzung im Mai zählen bereits 75 Personen zum Netzwerk, das bis Dezember auf 185 Personen wächst.

► **Richtig Fahrt aufgenommen**

JULI | **Kommunikation**

### **Neue Schriftenreihe startet**

«Kontextsteuerung und Leitungshandeln an Schulen» – mit dieser Schrift startet das ZEM CES die Reihe «ZEM CES – Beiträge zur Mittelschule». Damit will die Agentur in loser Folge Themen der Schulführung und Unterrichtsqualität für die Schulpraxis aufbereiten und zugänglich machen.

JULI | **Erhebung**

### **SMAK erteilt Mandat zur Erhebung des «Gemeinsamen Prüfens»**

Die Schweizerische Mittelschulämterkonferenz (SMAK) erteilt dem ZEM CES ein Mandat zur Erhebung von Stand und Wirksamkeit des «Gemeinsamen Prüfens» in den Kantonen und in den Schulen. Die Erhebung wird 2021 durchgeführt werden.

► **Gemeinsam prüfen statt standardisiert**

AUGUST | **Weiterbildung**

### **Mentoringprogramm AMELIA für Frauen startet zum dritten Mal**

In Zusammenarbeit mit dem Eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) startet das ZEM CES ein weiteres AMELIA-Mentoringprogramm für Frauen. Es nehmen 21 Frauen teil, auch aus Berufsfachschulen.

► **Erfolgreiche Kooperation mit dem EHB**

AUGUST | **Netzwerk**

### **Trends in den Mittelschulen**

Das ZEM CES startet Experteninterviews für den «Observer». Mit diesem Instrument entwirft die Agentur ein belastbares Bild der für die Mittelschulen relevanten Trends. Erste Erkenntnisse: Die Individualisierung des Unterrichts in neuen Gefässen tut not und Fragen der Chancengerechtigkeit gewinnen an Bedeutung.

SEPTEMBER | **Netzwerk**

### **Weiterbildungs-Konferenz etabliert sich auch in der Westschweiz**

Innover – dialoguer – collaborer – s’informer et informer – diese Aufgaben stellt sich die neu gegründete und aktuell vom ZEM CES geführte Commission latine der Schweizerischen Konferenz der Weiterbildungsverantwortlichen der Sekundarstufe II (KWV S-II).

SEPTEMBER | **Netzwerk**

### **Sekundarstufe II und Hochschule im Dialog**

Zweites Kick-Off des Dialogs zwischen Behörden, Mittelschulen und der Universität Freiburg. Neu richten auch die Physik, die Erstsprachen Deutsch und Französisch und die alten Sprachen Plattformen zum Austausch zwischen Sekundarstufe II und Universität ein.

► **Dialog zwischen Mittelschule und Universität**

OKTOBER | **Jobshadowing**

### **Besuche über die Landesgrenzen hinweg**

Das Gymnasium Kirschgarten nutzt das kleine Zeitfenster und empfängt kurz vor der zweiten Corona-Welle zwei Kollegen des Friedrich-Schiller-Gymnasiums Pirna. Alle anderen Mobilitäts-Aktivitäten müssen verschoben werden.

NOVEMBER | **Broker**

### **Gesucht-gefunden: Das ZEM CES vermittelt Fachleute**

Die Mittelschulen leisten sehr viel Entwicklungsarbeit. Manchmal nehmen sie die fachliche Unterstützung des ZEM CES in Anspruch. So vermittelt die Agentur im November zwei schulinterne Weiterbildungen zu den Themen «Gemeinsames Prüfen» sowie «Formative Evaluation – Rückmeldung im Einzelgespräch» für Tutorinnen und Tutoren, die Maturaarbeiten betreuen.

DEZEMBER | **Intern**

### **Das ZEM CES verstärkt seine Kommunikation**

Das ZEM CES wird auf LinkedIn aktiv. Zudem überarbeitet die Agentur ihre Webseite, auf der nun einführende Texte und die wichtigsten Materialien zu den Aktivitäten des ZEM CES zu finden sind. Sie dokumentieren das Selbstverständnis des ZEM CES als Drehscheibe für die Mittelschulen.

# DER MITTELSCHULE VERPFLICHTET

« Sie waren von 2002 bis 2020 Direktor der WBZ CPS bzw. des ZEM CES. Welche Entwicklung hat diese Zeit besonders geprägt?

Vor zwanzig Jahren begannen Gesellschaft und Schule stärker zu interagieren. Ansprüche wurden formuliert, die Kantone fingen an, stärker zu zusammenzuarbeiten. Ausdruck davon war die Annahme des Bildungsartikels, der den Schweizer Bildungsraum explizit als gemeinsame Aufgabe von Bund und Kantonen beschrieb. Oder das Konkordat Harnos (2007), das für die obligatorische Schule schweizweit geltende Bildungsstandards verlangte. Gleichzeitig etablierten sich Qualitätssysteme; die Mittelschulen begannen, sich selber zu steuern.

**Sind diese Schulen heute lernbereite Organismen im Sinne der Organisationsentwicklung? Oder sind sie nach wie vor eher Arbeitsort verschiedenartiger, fachorientierter Lehrpersonen mit geringer Bereitschaft, die Schule als Ganzes mitzugestalten?**

Beides ist richtig. Es gibt sie immer noch: Lehrpersonen, die nur Schule geben wollen, Schulleitungen, die zu wenig kommunizieren und Behörden, die direktiv agieren. Ich kenne Fachschaften, die das kollegiale Feedback ersatzlos wieder abgeschafft haben. Aber es gibt auch das andere: geniale Umsetzungen des Gedankens, dass Schule eine lernende Organisation ist. Ich sehe das zum Beispiel im Bereich des Gemeinsamen Prüfens. Oder beim Verein Schweizerischer Gymnasiallehrerinnen und -lehrer. Der VSG ist heute dezidiert der Meinung, dass sich Lehrpersonen untereinander austauschen, einen Beitrag zu mehr Vergleichbarkeit und Verbindlichkeit leisten und sich mit systemischen Schulfragen auseinandersetzen müssen.

**Das halbvolle Glas also.**

Oder das halbleere. Wenn ich die Mittelschulen mit der Volksschule oder den berufsbildenden Schulen vergleiche, stelle ich fest: Gymnasien haben ein sehr hohes Beharrungsvermögen. Das kann eine Qualität sein, denn der Erwerb von Bildung braucht Zeit und Ruhe. Aber nicht selten schwingt in diesem Satz auch eine abwehrende Haltung oder ein Beharren auf Privilegien mit. Zudem staune ich immer wieder, wie schnell Bildungsverwaltungen Erwartungen oder Ansprüche an die Gymnasien fallen lassen.

**Woran liegt das?**

Ich glaube, dass man das Qualitätsmanagement an Schulen zu technokratisch eingeführt hat, verbunden mit unnötigen Provokationen, etwa auf Ebene der Sprache: Man sprach von Management, setzte Benchmarks und bezeichnete Schülerinnen und Schüler als Kundschaft. Die Ziele waren richtig, aber die Mittel oft ungeeignet. Man muss Schulen statt als Verwaltungseinheiten als kulturelle Räume begreifen, die unterschiedlich ausgestaltet sein können. Erst wenn ich die spezifische Kultur dieser Orte verstehe, kann ich Reformen anstossen. Man sollte dabei eine psychosoziale Komponente begreifen, eine Dichotomie. Guter Unterricht und eine gute Schulführung basieren auf Kontinuität, Vertrauen und der Orientierung an den Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler. Aber es besteht auch eine Notwendigkeit der Anbindung des Unterrichts an Aktualitäten, der Transparenz und der Nutzenorientierung.

**Das ZEM CES hat zu diesen Themen mit «Kontextsteuerung» und «Culture Change» originäre Projekte lanciert.**

Ich bin überzeugt, dass die Steuerung von Schulen (Governance) und Schulkultur zwei wichtige Stichwörter der Schulentwicklung der nächsten Jahre sein werden. Projekte zur Digitalisierung oder zum Immersionsunterricht, zum selbstgesteuerten Lernen oder dem gemeinsamen Prüfen gelingen nur, wenn sie anschlussfähig gemacht werden. Und dazu müssen die Beteiligten zuerst verstehen, wie ihre Schule «tickt».

**Sie sprachen Dichotomien an, die die Schule prägen. Erwachsen dadurch dem ZEM CES spezifische Aufgaben?**

Ich sehe das ZEM CES in der Tat als Vermittler und als Drehscheibe zu Themen der Unterrichts- und Schulentwicklung an Mittelschulen. Wir stehen zwar in der Linie der EDK, das heisst der Kantone. Wir arbeiten aber stets im Dreieck von schulischer Praxis, Bildungsbehörden sowie Forschung und Entwicklung. Indem wir den Dialog und den Austausch zwischen allen Akteuren fördern, sind wir all diesen Interessenträgern verpflichtet.

**Welche Leitlinien haben Ihre Tätigkeit im ZEM CES geprägt?**

Ich wollte mithelfen, dass Jugendliche ihre Potenziale an guten Schulen mit engagierten, kompetenten Lehrpersonen und Schulleitungen möglichst gut entfalten können; ich wollte die Felder des Denkens erweitern und dabei die Expertisen anderer anerkennen. Ich wollte agil sein. Und ich werde es hoffentlich auch künftig sein. Mal sehen, was noch kommt.



Martin Baumgartner:  
«Schulen sind keine Verwaltungseinheiten».



Denn vollständigen Text  
dieses Interviews finden  
Sie auf der Website  
[www.zemces.ch](http://www.zemces.ch)



## RICHTIG FAHRT AUFGENOMMEN

Das ZEM CES hat gemäss Leistungsauftrag der EDK die Aufgabe, das Weiterbildungsangebot für Mittelschullehrpersonen und Schulkader zu analysieren und zu koordinieren. Im Rahmen dieser «Nachfrageorientierten Koordination» (NOK) hat die Agentur 2019 eine Gruppe mit 16 Facilitateurs und Facilitatrices gebildet – Spürnasen in den Regionen, die die Weiterbildungsbedürfnisse der Lehrpersonen und Schulkader der Sekundarstufe II eruieren.

Diese Personen haben im vergangenen Jahr 16 Netzwerktreffen mit insgesamt 185 Teilnehmenden durchgeführt; sie nutzten dafür einen Gesprächsleitfaden, den sie in den nationalen Ateliers unter der Leitung des ZEM CES 2019 gemeinsam entwickelt hatten. Die Ergebnisse dieser Bestandesaufnahmen brachten sie ebenfalls in die nationalen Ateliers ein, wo die gemachten Feststellungen diskutiert, gebündelt und priorisiert wurden. Der Schlussbericht dieser Arbeit ist auf Sommer 2021 zu erwarten. Er wird über fachwissenschaftliche, fachdidaktische, überfachliche und digitale Weiterbildungsbedürfnisse Aufschluss geben.

Gegenstand der Diskussionen in den Ateliers bildete zudem das «Konzept Nachfrageorientierte Koordination (NOK)», das am 20. Mai 2020 verabschiedet werden konnte. Es beschreibt Zielsetzung, Instrumente und Prozesse der NOK und gibt Auskunft über mögliche Massnahmen. Im Kern handelt es sich dabei um ein Kreislaufmodell, das im Jahresrhythmus über sieben aufeinanderfolgende Prozesse führt. Es unterstreicht, dass die NOK mögliche Angebotslücken und -redundanzen aufzeigen soll. Das ZEM CES versteht sich dabei als Partner der Weiterbildungsanbieter.

Dieses Papier hat – zusammen mit breit gestreuten publizistischen Aktivitäten – zu einem erhöhten Interesse seitens der Weiterbildungsanbieter geführt (Hochschulen, Fachverbände sowie weitere Knowhow-Träger). So konnte die Projektverantwortliche Regula Müller das Konzept im Rahmen der Konferenz der Weiterbildungs-Verantwortlichen der Sekundarstufe II (KVV S-II) sowie in den Gremien des Vereins Schweizerischer Gymnasiallehrerinnen und Gymnasiallehrer (VSG) und im Beirat des ZEM CES vorstellen. Um auch in der Westschweiz und dem Tessin Ansprechpartner zu finden, initiierte das ZEM CES als Pendant zur KVV S-II die Gründung einer Commission latine. Damit sind die Wege offen, um den Knowhow-Trägern die Weiterbildungsbedürfnisse der Lehrpersonen und Schulkader gebündelt zu übermitteln. Ein weiteres Instrument der NOK bildet schliesslich ein Weiterbildungs-Barometer, das im Oktober 2020 Konzeptreife erlangte. Dieses «Barometer» ergänzt die Wahrnehmungen der Facilitatrices und Facilitateurs und ihrer Netzwerke um quantitativ erhobene Daten. 2021 sollen acht der rund 32 Fächer des Rahmenlehrplans für die Maturitätsschulen unter die Lupe genommen werden. Dafür werden sämtliche in diesen Fächern unterrichtenden Mittelschullehrpersonen und Schulkader der Schweiz online um ihre Einschätzungen gebeten. Fazit dieses Jahres: Die NOK hat trotz Corona an Fahrt aufgenommen.



«**Absprachen zwischen den Kantonen zu Themen der Mittelschulen werden immer wichtiger. Das ZEM CES ist eine führende Institution für diesen Bereich. So war es für die SMAK nur logisch, das Kompetenzzentrum für die externe Qualitätssicherung auf der Sekundarstufe II (IFES) hier zu integrieren. Als Amtsvorsteher im Kanton Schwyz habe ich zwar wenig direkten Kontakt mit dem ZEM CES, ich verlasse mich aber gerne auf die Expertise dieser Institution.**»

Kuno Blum, Mitglied der Schweizerische Mittelschulämterkonferenz (SMAK)

### AMELIA – MENTORINGPROGRAMM FÜR FRAUEN

## ERFOLGREICHE KOOPERATION MIT DEM EHB

Amelia Earhart war eine Flugpionierin. Das Mentoringprogramm für Lehrerinnen der gesamten Sekundarstufe II trägt ihren Namen. Es ermöglicht den Teilnehmerinnen, Kompetenzen aufzubauen, um sich für Führungsaufgaben in Position zu bringen. Das ZEM CES hat dieses Programm vor fünf Jahren aufgebaut und 2016/17 sowie 2017/18 in eigener Regie durchgeführt, finanziell unterstützt vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Mann und Frau sowie vom Kanton Bern (2016). 2020 startete das Programm ein drittes Mal, nun in Kooperation mit dem EHB und mit Teilnahme von Lehrerinnen aus Berufsfachschulen und Mittelschulen. 21 Frauen aus der Deutschschweiz nehmen am Mentoring-Programm teil, das aus fachlichen Weiterbildungen, individuellen Mentorings und Netzwerktreffen besteht. Durch die Kooperation mit dem EHB haben wir den (Flug-)Radius von AMELIA vergrössert. In absehbarer Zeit sind unter der Federführung des EHB neue Angebote für die Deutschschweiz sowie bei Interesse auch für die Romandie geplant. Mit dem Mentoringprogramm ist inzwischen auch eine breitere Diskussion zur systemischen Frage der «Chancengleichheit und Heterogenität in Schulleitungen» (CHSL) angeschoben.



Weitere Informationen und Dokumente zu den Themen dieses Jahresberichts finden Sie auf unserer Website [www.zemces.ch](http://www.zemces.ch).

CLUB\_E

## ORT DER INFORMELLEN WEITERBILDUNG

An der Universität Bern werden ausgewählte Studierende zu «e-Coaches» ausgebildet. Sie unterstützen die Lehrenden als «e-Teaching Assistants» während des Semesters oder moderieren Onlinediskussionen.

Dieses Projekt bildete eines von vielen Themen, mit dem sich der Club\_E im vergangenen Jahr beschäftigte. Der Club\_E (Entwicklung, Echange und Erörterung) ist eine der ältesten Austauschgruppen des ZEMCES – ein Ort der informellen Weiterbildung, ein Labor für Ideen zur Schulentwicklung und ein geschützter Raum, in dem frei über Themen der Schulleitung und -steuerung nachgedacht wird. Das war auch im genannten Beispiel der Fall: Nach der Präsentation des Berner Pilotprojekts wurde die Idee formuliert, solche e-Coaches könnten auch an Mittelschulen ausgebildet werden.

Trotz Corona konnte der Club\_E 2020 drei von vier geplanten Treffen durchführen. Ein weiteres wichtiges Thema bildeten Studien und Erfahrungen zum digitalen Unterricht. EHB und IFES IPES präsentierten das Instrument «Check up Distance Learning» (eine Online-Befragung zu den beim Fernunterricht eingesetzten Methoden und Tools), das danach kritisch diskutiert wurde. Die im Club\_E behandelten Themen werden stets von den Teilnehmenden eingebracht – wohl einer der wichtigen Faktoren für den langen Erfolg des Gefässes.

«**Ich finde es wichtig, über den Tellerrand meines Amtes hinauszuschauen, mich auszutauschen und aktuelle Diskurse aus anderer Sicht wahrzunehmen. Der Club\_E ist perfekt dafür: Er eröffnet Denk- und Austauschfenster. 2020 wurde z.B. das digitale Prüfen im Medizinstudium vorgestellt; der Vortrag gab spannende Denkanstösse zu diesem Thema, das auch im Mittelschulbereich vermehrt ins Zentrum rückt.**»



Mirjam Wäckerlin, Verantwortliche Fachmittelschulen im Mittelschul- und Berufsbildungsamt des Kantons Bern

E-PLATTFORM

## PROJEKT GESTOPPT – MIT NEUEN PERSPEKTIVEN

Der Leistungsauftrag der EDK verpflichtet das ZEMCES, eine «Plattform» zu entwickeln, «auf der alle Weiterbildungsangebote für Lehrpersonen und Schulkader auf Sekundarstufe II aufgeführt werden.» Mit der Entwicklung von «metisgym» konnte die Agentur 2019 zwar die technische Machbarkeit des Projekts aufzeigen; die Hochschulen erachteten aber den Aufwand im Vergleich zum Ertrag als zu gross.

Vor diesem Hintergrund beschloss das ZEMCES, ein wesentlich einfacheres Portal «WB-Link Mittelschulen» zu lancieren. Die Plattform soll eine Link-Sammlung sämtlicher Weiterbildungsanbieter der deutschen und lateinischen Schweiz enthalten, die sich auch nach Themen strukturieren lässt.

LAPTABNET

## DIE SCHULEN WERDEN DIGITALER

Wenn es etwas gibt, was die Schulen 2020 gelernt haben, dann dies: Digitales Lernen, BYOD, Fernunterricht, hybrides Unterrichten, das alles ist kein Steckenpferd von digitalen Nerds mehr, sondern eine notwendige Erweiterung des Organisations- und Methodenkoffers von Schulleitungen und Lehrpersonen. Es mag viele Schulen geben, die sich schon früher auf den Weg machten: Aber jetzt warf der Lockdown alle in die digitale Wolke.

Das ZEMCES hat mit der Schaffung der Austauschgruppe LapTabNet 2014 früh auf die Entwicklung reagiert. Wie funktioniert BYOD? Welche Plattform soll eine Schule nutzen? Welche pädagogisch-didaktischen Chancen und Risiken bergen die digitalen Medien? Zu solchen Fragen tauschen sich im LapTabNet Lehrpersonen aus, die an ihren Mittelschulen für die digitale Transformation verantwortlich sind; mit dabei sind auch externe Expertinnen und Experten etwa von Educa oder von Lehrmittelverlagen. Die Gruppe zählt rund 50 Mitglieder.

2020 fanden zwei Treffen mit je 15 teilnehmenden Personen statt. Eine Grundlage bildete ein Diskussionspapier mit einer Zusammenfassung der Herausforderungen, die der digitale Wandel auf den Ebenen Bildungssteuerung, Schulkultur, Unterricht und Aus- und Weiterbildung stellt. Hier finden sich Stichwörter wie das digitale Prüfen, ein sich wandelndes Berufsverständnis, Kompetenzstandards oder fehlende digitale Fachdidaktiken. Im Herbst war – neben den üblichen Austauschrunden über die Entwicklungen im ICT-Bereich an den Schulen – die digitale Heftführung Gegenstand des Austauschs.

## 21. IWP-HSG-LEHRGANG «SCHULE ALS SYSTEM LEITEN»

# DAUERBRENNER MIT HOHER NACHFRAGE

Ein Indiz, dass eine Weiterbildung Sinn macht, ist die Nachfrage. Die vom ZEM CES unterstützte Schulleitungsweiterbildung (CAS) des Instituts für Wirtschaftspädagogik der Universität St.Gallen (IWP-HSG) ist ein Dauerbrenner; der im Herbst 2021 beginnende Kurs war schon Anfang Dezember 2020 ausgebucht.

Das ZEM CES besorgt die Administration und Vermarktung des Lehrgangs und bringt immer wieder neue Ideen in die Lehrgangsplannung ein. Verantwortlich für die Kursinhalte sind Roman Capaul und Martin Keller. Sie haben 2020 zusammen mit Hans Seitz ihren 2005 erstmals erschienenen Ratgeber «Schulführung und Schulentwicklung» vollständig überarbeitet und um Aspekte der Digitalisierung ergänzt.



«**Der IWP-HSG Schulleiterlehrgang unterstützt den Rollenwechsel von der Lehrperson zum Schulleitungsmitglied. Entlang eines Modells werden die zentralen Führungskompetenzen erarbeitet und laufend reflektiert. Seit über 30 Jahren entwickeln wir in enger Kooperation mit dem ZEM CES den Lehrgang und die Kaderausbildung laufend weiter. Die beiden Perspektiven IWP-HSG und ZEM CES ergänzen sich ideal.**»

Prof. Dr. Roman Capaul, Universität St.Gallen

## THESEN ZUR MATURAARBEIT PUBLIZIERT

# GENERATIONENWECHSEL IN DER PEER GROUP MATURAARBEIT

Es war ein gewichtiger Abschied: Am 20. Januar 2020 nahm Georges Hartmeier ein letztes Mal an einer Sitzung der Peer-Group Maturaarbeit teil, die er 2014 ins Leben gerufen hatte. Diesmal befand er sich in der Rolle des Ehrengastes: Er stellte sein 2019 erschienenes Werk «Forschen, aber wie?» vor.

Auch sonst veränderte sich die Peer Group 2020 markant: Vier Mitglieder traten zurück und machten neuen Kräften Platz. Mit Christian Metzenthin (Kantonsschule Zürich Nord) übernahm per Ende Jahr ein neuer Leiter die Gruppe; jetzt fehlt es nur noch an Vertretungen aus der Zentral- und der Westschweiz.

Die Gruppe ist mit aktuellen Aufgaben konfrontiert. Im Rahmen der Revision des Rahmenlehrplans für Maturitätsschulen sowie der Maturitäts-Anerkennungsverordnung ist auch – so eine Anregung des ZEM CES – ein Rahmenlehrplan für die Maturaarbeit zu formulieren. Als Vertreter dieser Gruppe sind Christian Metzenthin und Alexander Goerres (Pädagogische Maturitätsschule Thurgau) in die für die RLP-Revision verantwortliche Planungsgruppe eingeladen.

Die Peer Group verfasste ein Thesenpapier, in dem sie unter anderem für präzisere Vorgaben für die Maturaarbeit plädiert. «Wir brauchen eine gewisse Harmonisierung in diesem Bereich», so Christian Metzenthin. Teil der Arbeiten der Peer Group bildete schliesslich die systematische Sammlung von Materialien zur Maturaarbeit auf der Website des ZEM CES. Hier findet sich etwa eine Liste von Institutionen, die Preise für hervorragende Maturaarbeiten ausschreiben, Literaturangaben oder Materialien zur Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler. Nachgefragt werden auch Weiterbildungen zur Begleitung und Bewertung von Maturaarbeiten.

## NACHTEILSAUSGLEICH

# INDIVIDUELLE BEDÜRFNISSE – KLARE PROZESSE

Inklusion stellt auf Sekundarstufe II und insbesondere im Gymnasium in den letzten Jahren ein vermehrt diskutiertes Thema dar. So unterstreicht die Studie «Enhanced Inclusive Learning» die Notwendigkeit, Lehrpersonen und Rektorate auf Sekundarstufe II für unterschiedliche Beeinträchtigungsformen zu sensibilisieren. Als fundamental für einen erfolgreichen Umgang mit dem Nachteilsausgleich erweisen sich zudem klare Prozesse im Schulhaus. Weitere wichtige Elemente für eine positive Umsetzung des Nachteilsausgleichs sind:

- die Standardisierung von Entscheidungsprozessen,
- die Einsicht der Lehrpersonen, dass trotz ähnlicher Beeinträchtigungsformen einzelne Schülerinnen und Schüler unterschiedliche Bedürfnisse haben sowie
- eine sensible Kommunikation bezüglich des Nachteilsausgleichs in der Klasse und im Schulhaus.

Das ZEM CES hat 2017 zusammen mit dem Schweizer Zentrum für Heil- und Sonderpädagogik (SZH) eine Netzwerkgruppe zu diesem Thema eingerichtet. Wegen Corona und dem Hinschied von Tito Schumacher konnte im Jahr 2020 kein Netzwerktreffen durchgeführt werden.

# GEMEINSAM PRÜFEN STATT STANDARDISIERT

Wenn Lehrpersonen Prüfungen durchführen, die sie zusammen entworfen haben und nach festgelegten Kriterien bewerten, ist dies eine Form des «Gemeinsamen Prüfens». Das klingt lapidar. Aber es ist eines der grossen Stichwörter der Schulentwicklung der letzten Jahre. Schon 2008 publizierte die damalige WBZ CPS eine Bestandesaufnahme zum Thema. Just in jenem Jahr hatte die Untersuchung EVAMARII belegt, dass die Vergleichbarkeit der Maturitätsabschlüsse geringer war als erwünscht. Um einer Standardisierung zu entgehen, schlug eine Expertinnen- und Expertengruppe der EDK «gemeinsame, von den Lehrpersonen unter Beizug von Fachleuten erarbeitete Prüfungen vor, die schulhausintern, aber nach kantonal einheitlichen Rahmenvorgaben organisiert» werden sollten.

Die Idee machte Schule und zeitigte eine Vielfalt von Umsetzungen – von schulinternen Vereinbarungen bis hin zu überkantonalen Harmonisierungen. Um einen Überblick zu gewinnen, beauftragte die Schweizerische Mittelschulämterkonferenz (SMAK) 2020 das ZEMCES mit einer Standortbestimmung zum Gemeinsamen Prüfen. Die Untersuchung soll auch dessen Wirksamkeit ermitteln. Mit dem Projekt sind Simone Ambord, die seit 2021 am ZEMCES arbeitet, und Martin Baumgartner betraut. Die Ergebnisse sind auf 2022 zu erwarten.



«**Das ZEMCES spielt eine zentrale Rolle beim Aufbau und Erhalt von interkantonalen Netzwerken von Gymnasien. Ich finde das wichtig. Deshalb engagiere ich mich im Auftrag der Konferenz Schweizerischer Gymnasialrektorinnen und -rektoren bei der Entwicklung einer Umfrage zum Gemeinsamen Prüfen. Gerade diese Umfrage zeigt die Bedeutung und die Möglichkeiten des ZEMCES, verschiedene Akteurinnen und Akteure in einen konstruktiven Dialog zu bringen.**»

André Lorenzetti, Rektor Gymnasium Kirchenfeld

## ÜBERGANG SEKUNDARSTUFE II – TERTIÄRSTUFE

# DIALOG ZWISCHEN MITTELSCHULE UND UNIVERSITÄT

Die Nahtstelle zwischen der Sekundarstufe II und den Hochschulen ist durch die Verkürzung der Mittelschuldauer (in 15 Kantonen) kurz nach der Maturitätsreform 1995 und die Bologna-Reform nicht einfacher geworden. Mit dieser Erkenntnis machten sich 2006 Zürcher Lehrpersonen und Dozierende der Zürcher Hochschulen gemeinsam auf den Weg und lancierten das Projekt «HSGYM», einen ständigen Dialog zwischen Behörden, Mittelschulen und Tertiärstufe. Die Idee fand in anderen Kantonen der deutschen Schweiz bald Nachahmer. Dank dem ZEMCES etabliert sich dieser Dialog nun auch in der Romandie. Nach dem Kick-Off im Jahr 2019 formierten sich 2020 in Freiburg drei Fachgruppen (Mathematik, Chemie sowie Wirtschaft/Recht), denen gemäss Beschluss vom Oktober 2020 drei weitere folgen werden (Physik, die Erstsprachen Deutsch und Französisch und die alten Sprachen). Auch erste Projekte wurden durchgeführt: So bot das Departement für Chemie der Universität Fribourg einen Experimentalkurs für Schülerinnen und Schüler an. Im Bereich Mathematik sollen besonders begabte Gymnasiastinnen und Gymnasiasten frühzeitig Zugang zu universitären Veranstaltungen erhalten.

Einen Hintergrund der Aktivitäten bildet eine Empfehlung der EDK zur langfristigen Gewährleistung des prüfungsfreien Zugangs zu den Universitäten. Sie besagt, dass zwischen den erwähnten Stufen ein kontinuierlicher Dialog unterhalten werden soll, «um das gegenseitige Verständnis zu fördern und die Anforderungen auf beiden Seiten zu klären». Die Rolle des ZEMCES in der Romandie ist die einer Geburtshelferin: Noch moderiert sie die Aktivitäten, bald soll der Austausch aber auf eigenen Füßen stehen.



«**Der Kontakt zwischen den Gymnasien und Hochschulen ist wichtig, um weiter einen problemlosen Zugang zum Studium zu garantieren. Das ZEMCES hat diesen Kontakt in der Romandie initiiert und hilft nun bei der Implementierung und Begleitung solcher Netzwerke. Das ist sehr wertvoll für beide Seiten, Gymnasien wie Hochschulen.**»

Prof. Katharina Fromm, Universität Freiburg

# DAS ZEM CES-TEAM



**Pascaline Caligiuri**  
Direktorin (seit 1.3.2021, vorher wissenschaftliche Mitarbeiterin und Vize-direktorin)



**Martin Baumgartner**  
Themenverantwortlicher (seit 1.3.2021, vorher Direktor)



**Simone Ambord**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin (seit 1.1.2021)



**Sabrina Eichenberger**  
Sachbearbeiterin (1.9.2019 bis 31.10.2020)



**Karin Fuchs**  
Sachbearbeitung



**Betsy Hernandez**  
Rechnungswesen



**Laetitia Houlmann**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin (seit 1.11.2020)



**Laura Maggi**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin (seit 1.2.2021)



**Christian Metzenthin**  
Verantwortlicher Maturaarbeit (seit 1.1.2020)



**Michael Meyrat**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



**Regula Müller**  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



**Anna Roner**  
Sachbearbeitung



**Marcel Santschi**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter



**Irene Schmid**  
Sachbearbeitung



**Stephanie Schwarz**  
Studentische Mitarbeiterin (seit 8.7.2020)



**Niklaus Streit**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter (1.2.2020 bis 31.1.2021)



**Fabienne von Gunten**  
Human Resources



**In Memoriam**  
**Tito Schumacher**  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter († 9.8.2020)

## Jahresrechnung 2020

Die Rechnung 2020 konnte ausgeglichen abgeschlossen werden.

ERTRAG	CHF
Beitrag Bund	1'015'000
Beitrag EDK	880'000
Eigenertrag Pilotprojekte, Bearbeitung Themen und Projekte, Beratung	102'698
<b>ERTRAG TOTAL</b>	<b>1'997'698</b>

AUFWAND	CHF
Pilotprojekte, Bearbeitung Themen und Projekte, Beratung	114'446
Personal	1'488'048
Betrieb	392'987
<b>AUFWAND TOTAL</b>	<b>1'995'481</b>

Grafik: li-be.ch | Konzept & Text: danielfleischmann.ch | Fotos: davidschweizer.ch, ZEM CES

Seilerstrasse 8, Postfach, 3001 Bern  
031 552 30 80 | info@zemces.ch | [www.zemces.ch](http://www.zemces.ch)

Schweizerisches Zentrum für die Mittelschule  
Centre suisse de l'enseignement secondaire II  
Centro svizzero dell'insegnamento medio superiore  
Center svizzer per la scola media