

Pilotprojekt Facilitateurs 2018: Schlussbericht

Kontext

Das ZEM CES erhielt von der EDK den Auftrag, das Weiterbildungsangebot für Lehrpersonen an Gymnasien und Fachmittelschulen sowie für Lehrpersonen mit Zusatzfunktionen auf der Sekundarstufe II zu koordinieren und zu analysieren.

Ein Ziel dieses Auftrags ist es, eine hohe Kohärenz zwischen Bedarf, Bedürfnissen und Angebot zu erreichen. Konkret: Bedürfnisse der Schulpraxis sollen systematisch(er) in die Entwicklung der Weiterbildungsangebote der Hochschulen einfließen. Um die Perspektive der Schulpraxis in unsere Analysen einzubeziehen, führten wir mit einer Gruppe von Personen aus Gymnasien und Fachmittelschulen das Pilotprojekt «Facilitateurs» durch.

Zielsetzungen des Pilotprojekts

Ausgehend von einem bereits im Jahr 2016 erarbeiteten Konzept «Facilitateurs» wurden für das Pilotprojekt Ziele in drei Themenbereichen definiert:

1. **Bearbeitung Weiterbildungsvorschläge:** Instrumente zur Prüfung und zur gezielten Vermittlung von Weiterbildungsvorschlägen liegen vor. Die Instrumente wurden in der Praxis erprobt.
2. **Weiterbildungsangebote:** Es liegen konsolidierte Einschätzungen der Facilitateurs und Facilitatrices zur Frage vor, wie die Hochschulen bei der Entwicklung ihrer Angebote aktuell die Bedürfnisse der schulischen Praxis einbeziehen. Entsprechende Rückmeldungen der Facilitateurs und Facilitatrices sind in den 1. Monitoringbericht «Qualität Weiterbildung» eingeflossen.
3. **Profil Facilitateurs:** Die Aufgaben und das Profil der Facilitateurs und Facilitatrices sind konkret definiert. Dadurch wird das Potential des Projekts Facilitateurs als Ressource für das ZEM CES und der Stakeholder ausgelotet.

Teilnehmende und Arbeitsweise

Im Januar 2018 erfolgte die Ausschreibung für das Pilotprojekt. Das erwartete Profil umfasste neben universitärem Master mit Diplom Lehrer/in für Maturitätsschulen eine aktuelle Unterrichtstätigkeit in einer Mittelschule, Gymnasium und/oder Fachmittelschule, Systemkenntnisse der allgemeinbildenden Sekundarstufe II, Erfahrungen im Bereich Weiterbildung und ein breites Netzwerk in mindestens einem Fachbereich (Schule, Hochschule, weitere Akteure). Des Weiteren wurde die Fähigkeit, an Veranstaltungen nach dem Prinzip «Jede/r spricht ihre/seine Sprache» (deutsch–französisch–evtl. italienisch) teilzunehmen verlangt sowie die Motivation, ein neues Tätigkeitsgebiet des ZEM CES mitzugestalten.

Die Ausschreibung stiess auf grössere Resonanz als erwartet: Mehrere telefonische Anfragen sowie interessierte Kommentare von Amtsvorsteher/innen, Schulleitenden und Weiterbildungsverantwortlichen zeugten vom Interesse, das unsere Zielgruppen dem neuen Auftrag entgegen bringen.

Von 26 Bewerbungen waren 18 Kandidat/innen geeignet. Davon wurden 10 Personen ausgewählt und Skype- oder Telefoninterviews durchgeführt. Bei der Auswahl war eine ausgewogene Verteilung der Unterrichtsfächer und der geographischen Verteilung sowie eine grösstmögliche Vielfalt von Kompetenzbereichen und Netzwerken angestrebt.

1 Person zog sich unmittelbar nach Mandatserteilung aufgrund von Überbelastung zurück.

Die 7 Facilitateurs und 2 Facilitatrices stammten aus 8 Kantonen (AG, BE, FR, NE, SG, TG, ZG, SO) und 2 Sprachregionen (7 aus der Deutschschweiz, 2 aus der französischen Schweiz).

Die Gruppe funktionierte nach dem Prinzip «Jeder spricht in seiner Sprache» in deutscher und französischer Sprache.

Aktivitäten und Resultate

Das Pilotprojekt war von rollender Planung geprägt. Zu Beginn hatten wir zwar die Zielsetzungen und grössere Arbeitspakete definiert, die Details der Vorgehensweisen, die Zusammenarbeit im Geschäftsfeld sowie die Dokumente wurden laufend von Grund auf neu erarbeitet. Die zahlreichen internen Absprachen, die detaillierte Vor- und Nachbereitung der Workshops und die Schlussevaluation führten zur Klärung der Prioritäten und Präzisierung der Fragestellungen. Sowohl intern wie auch von den Facilitateurs und Facilitatrices wurde das Pilotprojekt stets durch ein hohes Engagement, Sachorientierung und konstruktives Mitdenken aller Beteiligten getragen.

In den nächsten Abschnitten werden die Aktivitäten und Resultate etappenweise vorgestellt:

1. Workshop 18.05.18

Themen und Zielsetzungen:

- Pilotprojekt Facilitateurs: Die Aufgaben und Verantwortlichkeiten sind geklärt; die Einbettung des Pilotprojekts in die Arbeiten des ZEM CES ist klar; das Team des Pilotprojekts ist konstituiert.
Die Aufgaben und die Einbettung wurden geklärt und im Workshop wurde genügend Zeit zur Verfügung gestellt, damit sich die einzelnen Mitglieder vorstellen und einander kennen lernen konnten. Die Mandatserteilung mit nachträglicher Reduktion des Kostendachs von ursprünglich 50 auf 40 Stunden wurde von mehreren Personen kritisch kommentiert.
- Aktueller Einbezug der schulischen Praxis bei der Generierung von Weiterbildungsangeboten: Konsolidierte Einschätzungen liegen vor.
Als Vorbereitungsauftrag sandten die Facilitateurs und Facilitatrices ihre Einschätzungen zu dieser Frage. Die Auswertung zeigte, dass die Fragestellung höchst komplex war und sehr unterschiedlich verstanden wurde. Neben der Fragestellung wurden umfangreiche Kommentare mitgesandt, die nicht alle im Lauf des Projekts erörtert werden konnten. Die Rückmeldungen konnten präsentiert und teilweise konsolidiert werden.
- Anfragen zu Weiterbildungen (Themen, Angebote) gerieren: Das Vorgehen ist beschrieben.
Der Entwurf eines Kriterienrasters wurde anhand von 2 konkreten Anfragen bearbeitet. Die weitere Bearbeitung dieses Themas wurde auf den nächsten Workshop verschoben. Die Zielsetzung war eindeutig zu ambitiös für ein erstes Treffen.

2. Workshop 24.06.18

Themen und Zielsetzungen:

- Weiterbildung: Ein Clustering von Begriffen und Vorstellungen ist erstellt.
Das Clustering machte Gemeinsamkeiten und Unterschiede sichtbar. Die Unterschiede erklären sich einerseits durch individuelle Präferenzen, andererseits durch unterschiedliche Praxen in den verschiedenen Kantonen/Schulen und die föderale Struktur des Bildungssystems. Eine grosse Heterogenität der schulischen Praxis wurde sichtbar.
- Anfragen zu Weiterbildungen (Themen, Angebote) gerieren: Das Vorgehen ist beschrieben. Das Kriterienraster ist definiert.
Vor dem Workshop reichten die Facilitateurs und Facilitatrices Rückmeldungen zum Entwurf der Kriterienliste ein. Am Workshop wurden die Items durchgesehen und das Formular verabschiedet. Ausgehend von den Resultaten des 1. Workshops wurde eine differenzierte Bearbeitung von Anfragen beschlossen: a) Publikation von bereits ausgeschriebenen Angeboten, b) Externe Tagungsadministration, c) Weiterbildungsvorschläge zur Beurteilung und Vermittlung an Hochschulen. Die Kriterienliste kommt nur beim letztgenannten Anfragetyp zur Anwendung.

- Einbezug der schulischen Praxis bei der Generierung von Weiterbildungsangeboten, Teil 2: Bestehende schweizerische Gremien und deren Aktivitäten sowie Beispiele kantonaler Vorgehensweisen sind bekannt. Erste Schlussfolgerungen liegen vor.

Folgende Gremien wurden (teils von Facilitateurs und Facilitatrices) präsentiert und diskutiert:

- *Bildungskommission economiesuisse*
- *ictswitzerland*
- *VSG und seine Fachverbände*
- *Schweizerische Konferenz der Weiterbildungsverantwortlichen SII*
- *Kommission Weiterbildung und Dienstleistung der Kammer PH swissuniversities.*

Die Vielzahl von Gremien und ihr komplexes – föderales – Zusammenspiel sowie die Herausforderung des ZEM CES, in dieser Komplexität seinen Koordinationsauftrag wahrzunehmen, wurden sichtbar.

Für einige Facilitateurs und Facilitatrices war die Struktur des schweizerischen Bildungssystems in diesem Themenbereich eine spannende neue Entdeckung. Für uns bestätigte sich, wie wichtig es ist, dass die Facilitateurs und Facilitatrices über fundierte Systemkenntnisse verfügen, um ihre Aufgaben gezielt wahrzunehmen. Ebenfalls ist die Fähigkeit von Vorteil, mit mehrdeutigen und (scheinbar) widersprüchlichen Situationen umzugehen.

Beurteilung Weiterbildungsangebot, Juni/Juli 2018

Das verabschiedete Kriterienraster konnte anhand einer Anfrage («A la recherche du temple perdu») in der Praxis erprobt werden. Dies erfolgte individuell, durch Rücksendung der Beurteilung an Renata Leimer.

Aufgrund der kurzen Frist unmittelbar bei Schuljahresende konnten nur 6 Facilitateurs und Facilitatrices antworten. Die reichhaltigen Antworten ermöglichten es, der Antragsstellerin differenzierte Rückmeldungen zu geben. Andererseits zeigten teils kontroverse Rückmeldungen den Bedarf nach einer Konsenserarbeitung für die Anwendung der Kriterien auf. Als Beispiel : 2 Facilitateurs und Facilitatrices wiesen auf fehlenden Lehrplanbezug hin und lehnten das Projekt deshalb vollständig ab. 3 Facilitateurs und Facilitatrices unterstützten das Projekt, obwohl der Lehrplan dieses Thema nicht aufgreift.

3. Workshop, 24.08.18

Themen und Zielsetzungen:

- Monitoringbericht «Weiterbildung Lehrpersonen und Schulkader Mittelschulen» ZEM CES (Version 3): Die Facilitateurs und Facilitatrices haben ihre Rückmeldungen formuliert und untereinander abgeglichen; das ZEM CES verfügt über konsolidierte Rückmeldungen von schulischen Akteuren; der Zeitplan und die Kohärenz zum Analysebericht E_Plattform Weiterbildung Lehrpersonen und Schulkader sind bekannt.

Die Facilitateurs und Facilitatrices erhielten mit dem Monitoringbericht ein Frageraster zur Vorbereitung, das im Workshop abgearbeitet wurde. Einzig die Fragen zur zukünftigen Rolle der Facilitateurs wurde auf die Nachbereitung verschoben.

- Anfragen zu Weiterbildungen (Themen, Angebote) gerieren: Der aktuelle Stand der Dokumente und der Anfrage «A la recherche du temple perdu» ist bekannt.
Die unterschiedlichen Einschätzungen konnten aus Zeitgründen nicht besprochen werden.
- Pilotprojekt: Die geplanten Aktivitäten bis zum Abschluss des Pilotprojekts sind vereinbart.
Mehrere Facilitateurs und Facilitatrices nahmen mit Bedauern zur Kenntnis, dass kein weiterer Workshop geplant war. Sie zogen eine positive Bilanz zu den Workshops und zum Pilotprojekt und hielten gleichzeitig fest, dass die Arbeit noch nicht abgeschlossen ist.

Fazit

Die Resultate des Pilotprojekts lassen sich sehen: Es sind nützliche Instrumente entstanden, die Perspektive der schulischen Praxis ist in den 1. Monitoringbericht eingeflossen und das Verständnis für das komplexe Weiterbildungssystem ist gewachsen. Die Zielsetzungen der Workshops waren (teilweise zu) ambitioniert und forderten von allen Beteiligten Konzentration und Einsatz.

Aufgaben der Facilitateurs, September 2018

Nach dem dritten Workshop reichten 8 Facilitateurs und Facilitatrices ihre Vorschläge zur zukünftigen Rolle der Facilitateurs innerhalb des im Monitoringbericht beschriebenen Szenarium 4 « Nachfrageorientierte Koordination » ein.¹

Die Vorschläge wurden in fünf Kategorien eingeteilt und mit Beispielen aus den Eingaben illustriert (hier nicht abgebildet).

In einer zweiten Runde beurteilten 8 Facilitateurs und Facilitatrices die Massnahmen nach Wichtigkeit, Leistbarkeit und Wirksamkeit (Mehrfachnennungen möglich).

	Kategorien	wichtig	leistbar	wirksam	Kommentar
1	Aufgaben auf Ebene System (analytische, formelle Aktionen) • Beispiele	5	6	4	
2	Systematische Bedürfniserhebungen bei SL und LP • Beispiele	6	6	6	
3	Facilitateurs als Vernetzungsinstrument des ZEM CES • Beispiele	7	4	5	
4	Aufgaben im Zusammenhang mit der E-Plattform • Beispiele	3	4	4	
5	Erfolgsanalyse durchgeführter Angebote • Beispiele	7	7	5	

Kommentare:

In den Kommentaren wurden u.a. folgende Bedenken oder Einschränkungen genannt:

- Teilweise wird darauf verwiesen, dass der Einfluss des ZEM CES beschränkt ist und Veränderungen den politischen Willen sowie politische Entscheidungen bedingen.
- Teilweise wird bezweifelt, dass eine systematische Bedürfniserhebung durch die Facilitateurs und Facilitatrices leistbar ist. Auch sollten die Fachverbände miteinbezogen werden.
- Würden die Hochschulen sich für solche Ergebnisse interessieren?
- Bezüglich der E-Plattform war nicht allen klar, welche Aufgaben sie dabei wahrnehmen könnten.
- Bezüglich Erfolgsanalysen von Angeboten wurde darauf hingewiesen, dass Anbietende ihre Angebote selber analysieren (sollten) und dass es grundsätzlich Studien zur Nachhaltigkeit von Weiterbildung gibt.
- Die Facilitateurs und Facilitatrices könnten jedoch die regional verschiedenen Systeme und die entsprechend verschiedenen Bedürfnisse sichtbar und verständlich machen.

Die grösste Wichtigkeit wird den Kategorien 2, 3 und 5 beigemessen: Die Facilitateurs und Facilitatrices sollen Bedürfnisse systematisch zusammentragen, als Vernetzungsinstrument wirken und den Erfolg durchgeführter Angebote analysieren. Letztere Aufgabe müsste auf der Metaebene erfolgen.

Die grösste Leistbarkeit wird den Kategorien 2 und 5 attestiert, während der Bedürfniserhebung die grösste Wirksamkeit zugewiesen wird. Unter Anderem scheint diese Beurteilung ein zentrales Thema des Pilotprojekts zu spiegeln.

Aufgaben im Zusammenhang mit der E-Plattform werden insgesamt zurückhaltend beurteilt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die E-Plattform während des Pilotprojekts kein Thema war.

¹ Beim im Monitoringbericht vorgeschlagenen Szenarium «Nachfrageorientierte Koordination» geht es 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 aufgrund grosserer Planungssicherheit über die Angebotsentwicklung.

Evaluation, September-Oktober 2018

Mit jedem Facilitateur / jeder Facilitatrice führte die Projektleiterin auf der Grundlage eines Fragerasters ein individuelles Abschlussgespräch per Skype oder Telefon. Aus den Rückmeldungen lassen sich folgende Erkenntnisse ableiten:

5 Stärken des Pilotprojekts

- Die Gruppe der Facilitateurs und Facilitatrices war sorgfältig ausgewählt, die Mitglieder hatten vielfältige Profile und brachten viele unterschiedliche Stärken und reichhaltige Erfahrungen ein. Abgesehen von den Sprachregionen und dem Geschlecht wurde die Gruppe als repräsentativ beurteilt. Durch die unterschiedlichen Perspektiven konnte ein Stimmungsbild der Weiterbildung an den Mittelschulen der Schweiz erarbeitet werden. Der Austausch war lebendig, interessiert und konstruktiv.
- Die Aufgaben entsprachen den Erwartungen und wurden als sinnvoll eingestuft. Mehrere erwähnten, dass sie bewusst offen ins Pilotprojekt eingestiegen waren und dann positiv überrascht wurden. Insgesamt zogen alle eine positive Bilanz.
- Alle fanden, dass die Arbeitsgrundlagen vom ZEM CES umfassend und sorgfältig erarbeitet wurden, was eine gezielte Vorbereitung auf die Workshops ermöglichte. Die Nachbereitung der Workshops war wiederum detailliert, die Ergebnisse klar dokumentiert.
- Die Workshops waren abwechslungsreich, klar strukturiert, produktiv und an klar definierten Zielen orientiert. Das Zeitmanagement war ambitiös und gleichzeitig zielführend. Ausser beim Vorbereitungsauftrag für den 1. Workshop wurden die Fristen mehrheitlich als angemessen beurteilt.
- Im Pilotprojekt wurden sichtbare Resultate erzielt, wenn auch noch nicht alle Themen bearbeitet werden konnten. Das Konzept der Facilitateurs hat ein gutes Potential. 5 Personen würden gerne weitermachen, 4 Personen sind grundsätzlich interessiert, machen ihre Zusage von der zukünftigen Ausrichtung ab.

4 Schwächen des Pilotprojekts

- Die Zusammenarbeit in der Gruppe war eher lose, die Aufgaben wurden individuell bearbeitet und dann zusammengetragen. Vorschläge: Aufgaben in Kleingruppen bearbeiten und dadurch vermehrt eine « Zusammenarbeitskultur » aufbauen, unterschiedliche Aufgaben erteilen.
- Vertrag und Entschädigung nach Aufwand (Kostendach): Die Reduktion des Kostendachs von den am Interview genannten 50 auf 40 Stunden im Mandat wurde mehrmals kritisch beurteilt. Der erwartete Aufwand war manchmal schwierig abzuschätzen, was bei mehreren Personen Unsicherheiten auslöste. Mehrere bedauerten, dass das Kostendach nicht ausgeschöpft wurde und hätten einen zusätzlichen Workshop begrüsst. Eine Pauschalentschädigung als Alternative zur Entschädigung nach Aufwand wurde unterschiedlich beurteilt (2 für Pauschale, 2 für Aufwandentschädigung, 3 finden beides gut, 1 Enthaltung). Vorschläge : Schätzung des erwarteten Aufwands bekannt geben, Kalkulation des Kostendachs transparent machen, vorhandenes Zeitbudget ausschöpfen.
- Mehrere Personen bedauern, dass sie das persönliche Netzwerk und ihre Fachperspektive nicht oder zu wenig einbeziehen konnten. Teils war dies durch die Aufgabenart, teils durch die knappen Fristen bedingt.
- Das zukünftige Profil der Facilitateurs und der Nutzen dieses Projekts (für ZEM CES und für die Mittelschulen) ist mehrheitlich noch wenig greifbar. Drei Personen erwähnen, dass diese Unsicherheit ihre Motivation im Pilotprojekt gedämpft habe (« ich arbeite nicht gerne in unklaren Situationen »).

Aufwand

Facilitateurs und Facilitatrices: 180.16 Stunden. Die Kosten belaufen sich inklusive Spesen auf CHF 14'740.20.

Interne Personalressourcen: Total 330 Stunden

Bilanz

Die Ziele des Pilotprojekts konnten mehrheitlich erreicht werden.

1. Instrumente zur Prüfung und zur gezielten Weitervermittlung von Weiterbildungsvorschlägen liegen vor. Die Instrumente wurden in der Praxis erprobt.
Die Instrumente zur Prüfung von Weiterbildungsvorschlägen liegen vor, konnten jedoch nur an einem Beispiel erprobt werden. Das konkrete Vorgehen bei der Bearbeitung der Anfragen sowie eine Abstimmung der Beurteilungspraxis gilt es noch zu entwickeln. In diesem Bereich stellt sich die Frage, ob die kleine Anzahl der Anfragen den beträchtlichen Aufwand für die Erarbeitung und Pflege der Instrumente und Prozesse rechtfertigt.
2. Es liegen konsolidierte Einschätzungen der Facilitateurs und Facilitatrices zur Frage vor, wie die Hochschulen aktuell die Bedürfnisse der schulischen Praxis einbeziehen. Entsprechende Rückmeldungen der Facilitateurs und Facilitatrices sind in den 1. Monitoringbericht «Qualität Weiterbildung» eingeflossen.
Diese Ziele wurden vollständig erreicht.
3. Die Aufgaben und das Profil Facilitateurs sind konkret definiert. Dadurch ist das Potential der Facilitateurs als Ressource für das ZEM CES und der Stakeholder ausgelotet.
Mögliche Aufgaben sind präzisiert, das Profil und der Fokus der Facilitateurs muss noch geschärft werden. Die Erfahrungen des Pilotprojekts und das Szenarium 4, sobald dieses zur Umsetzung kommt, werden dabei helfen. Es zeichnet sich ab, dass die Facilitateurs und Facilitatrices vor allem für die Kantone nützlich sein könnten, die keine Hochschule haben oder deren Hochschule (noch) über kein konkretes Mandat verfügt. Aussagen zur Bedeutung des Projekts Facilitateurs für die Stakeholder (z.B. Hochschulen) können nur wenige gemacht werden. Die Schweizerische Konferenz der Weiterbildungsverantwortlichen, denen das Pilotprojekt am 24.10.18 vorgestellt wurde, zeigte sich interessiert daran, die Zusammenarbeit mit den Facilitateurs und Facilitatrices zu erproben.

Die Zusammenarbeit mit den Facilitateurs und Facilitatrices war konstruktiv, offen und sehr produktiv. Sie waren alle engagiert und interessiert dabei. Die Zusammensetzung der Gruppe war sehr reichhaltig. In Zukunft sollte die Vertretung der lateinischen Schweiz, der Frauen und der Kantone ohne Hochschulen bzw. mit Hochschulen ohne Weiterbildung Sek II Allgemeinbildung erhöht werden.

Die Finanzierung des Pilotprojekts wurde vollständig vom ZEM CES geleistet.

Nur die Hälfte der für die Facilitateurs und Facilitatrices vorgesehenen Stunden wurden tatsächlich geleistet. Die vorgängige Kalkulation des zu erwartenden Aufwands war aufgrund der fehlenden Erfahrung unpräzise, mehrere Aufgaben wurden erst im laufenden Projekt genauer definiert. Eine Person schied vor Projektstart aus, wodurch 10% des Stundenkontingents wegfielen.

Die internen Personalressourcen für das Pilotprojekt waren im Gegenzug höher als erwartet: Bis zum 23.10.18 wurden im Produkt Dialog 343 Stunden geleistet (Planung 2018: 210 Stunden), wovon rund 330 Stunden für das Pilotprojekt aufgewendet wurde.² Dies hat einerseits mit der aufwändigeren Rekrutierung zu tun als auch mit dem Aufwand, die Tätigkeiten und Abläufe von Grund auf neu zu entwickeln. In Zukunft ist entsprechend von einer Reduktion auszugehen bzw. es ist aufgrund der Erfahrungswerte von einer genaueren Kalkulation auszugehen.

Auswertung und Ausblick

Fortführung: Definition des Auftrags Facilitateurs ab 2019

BVS, 30.10.18

Es ist eine Gruppe von 10 Facilitateurs und Facilitatrices vorgesehen, mit jeweils 2jährigen erneuerbaren Mandaten.

Die Planung der Details erfolgt bis Ende 2018.

Die Rekrutierung erfolgt Anfang 2019, mit möglichst raschem Start der Aktivitäten.

² Die Arbeiten im Produkt Dialog schliessen ausser dem Facilitateur-Projekt weitere Arbeiten wie z.B. die Bearbeitung von Publikationsanfragen oder die Mitwirkung im Gremium KVV SII ein. Der grösste Aufwand wurde für das Pilotprojekt geleistet. Eine genauere Abgrenzung der Stunden ist nicht möglich.