

03.09.2025

TAGUNG «VISION B2 – BILDEN UND BETREUEN IN DER GEMEINDE»

Michelle Jutzi, Regula Windlinger, Barbara Stampfli, Luis Aguilar,
Schwerpunktprogramm «Governance im System Schule», IFE
in Zusammenarbeit mit Nicolas Renfer und Helen Gebert, IWD

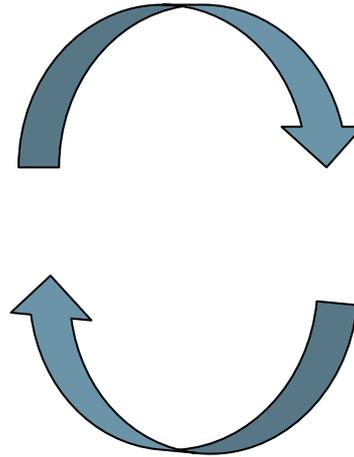
PHBern



PERSONEN VORSTELLEN



Projektteam Vision B2



Team Beratung IWD



WER IST HEUTE DA?

Aus welcher Region kommen Sie?

Land



Agglomeration



Stadt



In welcher Rolle (Funktion) sind Sie da?

BiKo



SL



GR



TSL



BKD

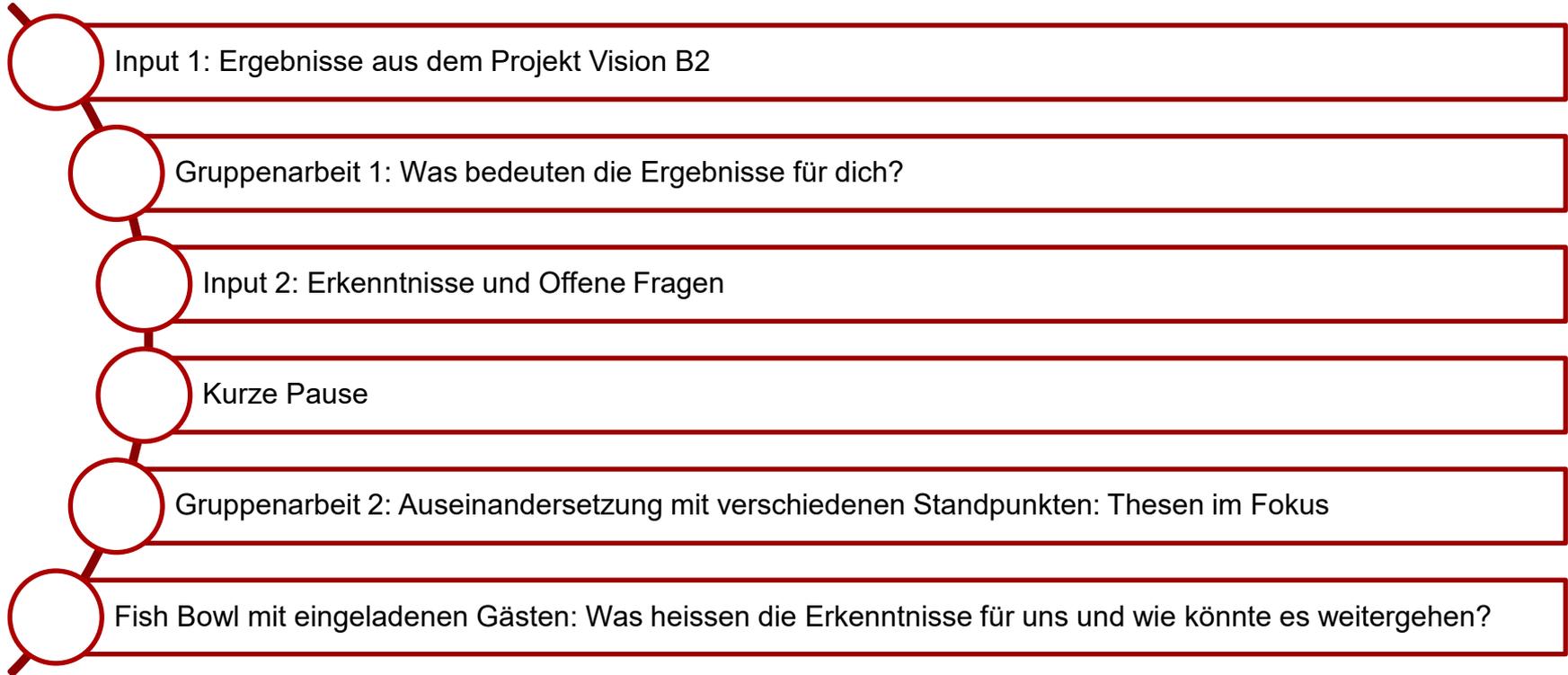


LB



Anderes?

TAGUNGSÜBERSICHT

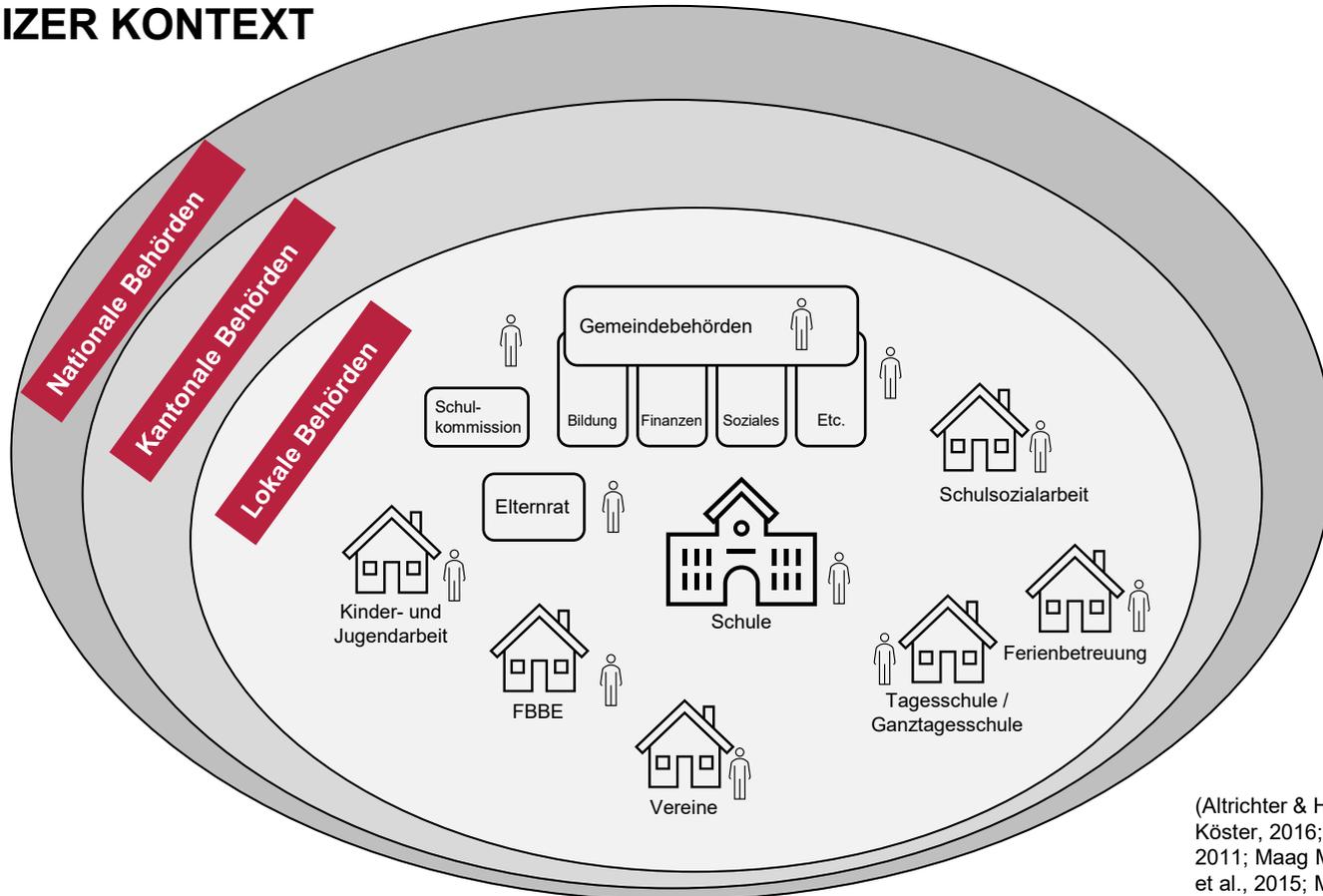


WICHTIGE INFORMATIONEN

- Ort Kaffee und Apéro:
Im Foyer der Fab8, das ist im gegenüberliegenden Gebäude im Erdgeschoss
- Gäste WLAN: Zugangscode
- Dokumentation:
 - Berichte in näherer Zukunft und Folien ab morgen auf der Homepage
- Fotos



SCHWEIZER KONTEXT



(Altrichter & Helm, 2011; Burns & Köster, 2016; Holtkamp, 2007; Kruij, 2011; Maag Merki et al., 2014; Manitius et al., 2015; Möltgen-Sicking, 2024)

HISTORISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER KONTEXT

Pluralisierung / neues Bewusstsein

Obligatorisch



Volksschule



Tagesschule im
Kanton Bern seit
2008
bedarfsorientiert
verpflichtend
(Reaktion auf
HarmoS)

Freiwillig



Kitas,
Spielgruppen



Schul-
sozialarbeit



Offene
Kinder- und
Jugendarbeit



Ferien-
betreuung

(Allemann-Ghionda, 2020;
Criblez & Manz, 2011;
Maschke & Stecher, 2018)

HISTORISCHER UND GESELLSCHAFTLICHER KONTEXT

-  Nur “Hütendienst” – kein Bildungsfokus (Criblez & Manz, 2011; Hutterli et al., 2014)
- Angebote auf kantonaler Ebene bei verschiedenen Behörden angesiedelt (Bildung, Soziales):



- Unterschiedliche Zielsetzungen & gesellschaftliche Erwartungen sowie professionsspezifische Haltungen der Mitarbeitenden je nach Angebot erschweren Kooperation und gemeinsame Ziele (Bremm et al., 2025, S. 158)
- Regionale Governance (Otten, 2019) - Lokale Governance (Fürst, 2007)

BILDUNGSLANDSCHAFTEN

- Entwicklung von Bildungslandschaften mit dem Ziel für das Kind ein geeignetes Entwicklungs-, Lern- und Erlebnisumfeld zu gestalten
- Bildungslandschaften als «sozialraumbezogenen Kooperationsinitiativen» (Bremm et al., 2025, S. 154)
- Kann sich eine Bildungslandschaft auch ohne Projekt selbstgesteuert entwickeln?
- Zwei Modelle in der Schweiz (Éducation21, 2020):

Schulzentriert

- Schule im Zentrum
- Koordination: Schulleitung, Tagesschulleitung, SSA oder Koordinationsstelle

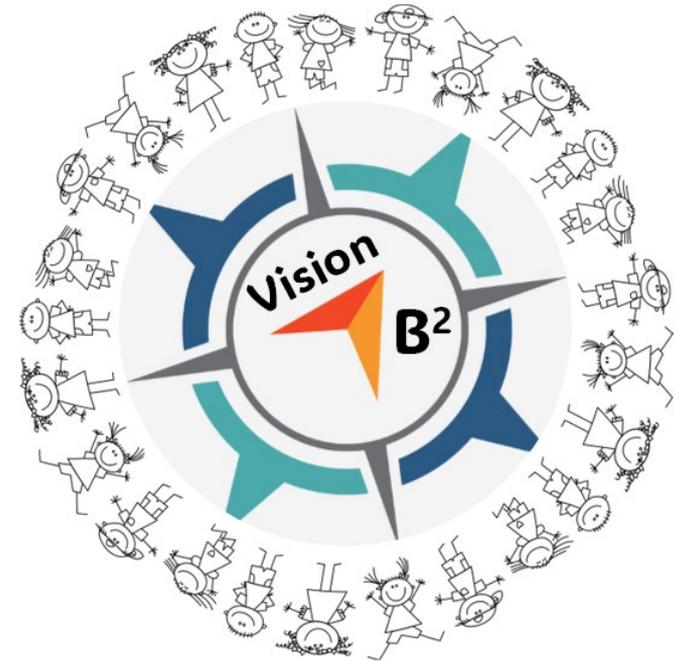
Lokal / Regional

- Koordination durch Angebote oder Akteure im Netzwerk
- Nähe zur Verwaltung wichtig
- Fokus: Chancengerechtigkeit & Bildungsqualität

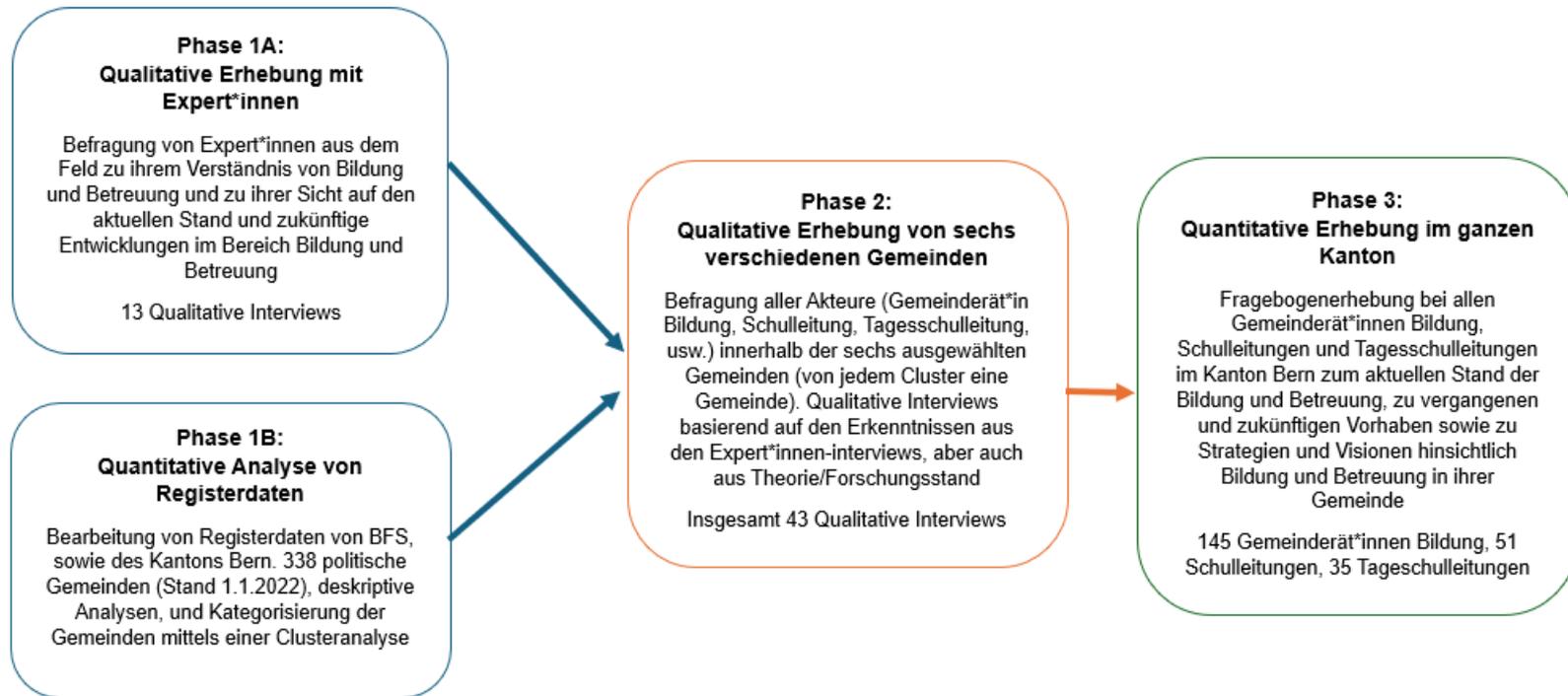
FORSCHUNGSPROJEKT VISION B2

Das Forschungsprojekt untersucht:

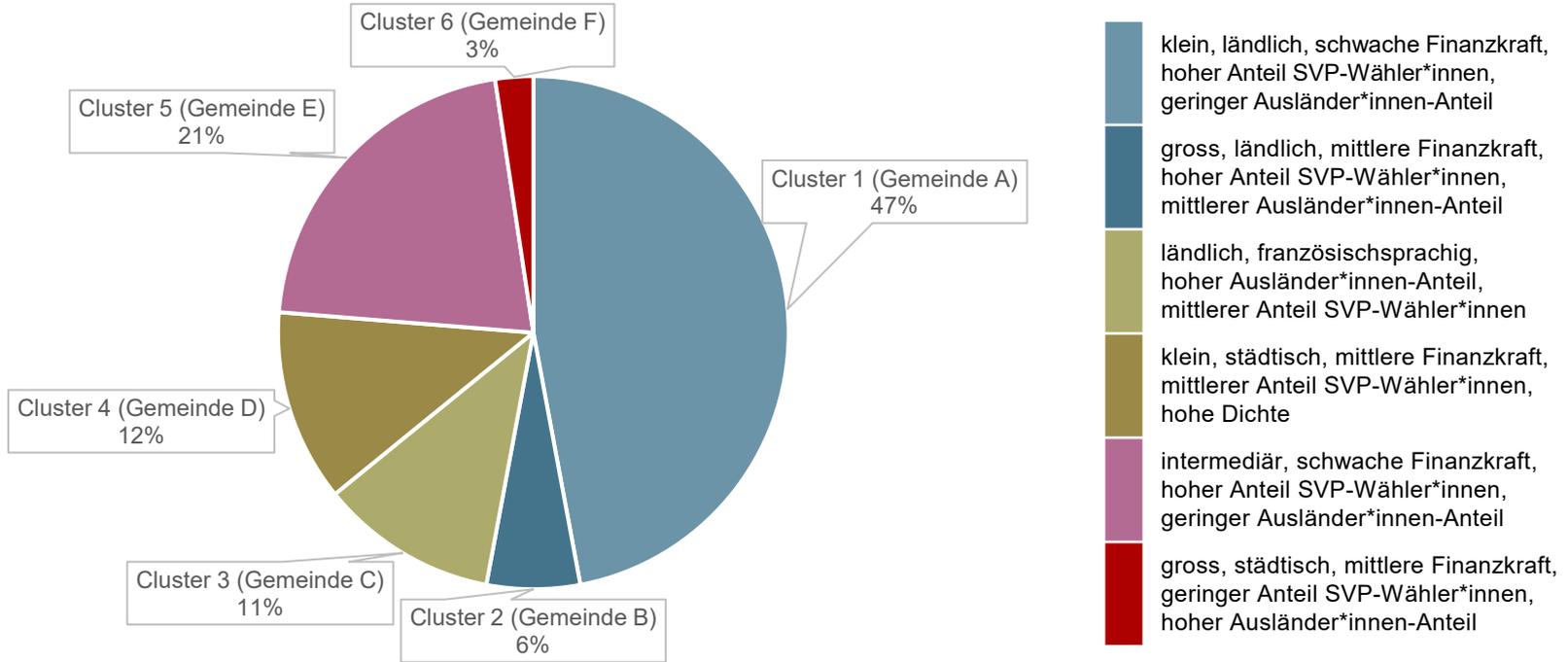
- welche **Strategien** die Gemeinden des Kantons Bern bezüglich Bildung und Betreuung verfolgen
 - welche **Akteur*innen** dabei auftreten (z.B. Gemeindebehörden, Schule, weitere Betreuungsangebote der Gemeinde etc.)
 - wer in der Gemeinde für das Bereitstellen welchen Angebots **zuständig** ist,
 - und wie die Akteur*innen sich untereinander und mit anderen Gemeinden **austauschen und vernetzen**.
- Über zwei Jahre Forschung
- Gesamtbericht: finale Bearbeitung



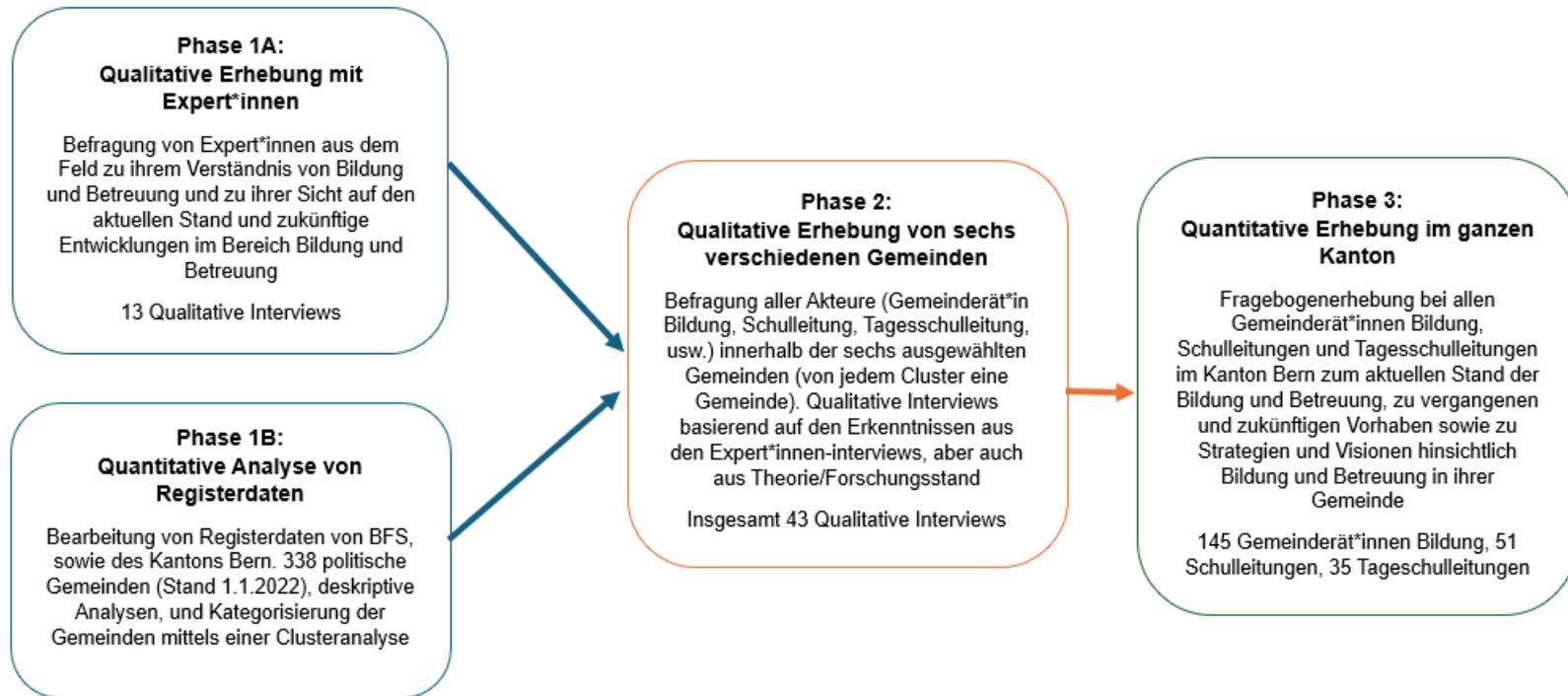
WIE IST UNSERE STUDIE AUFGEBAUT?



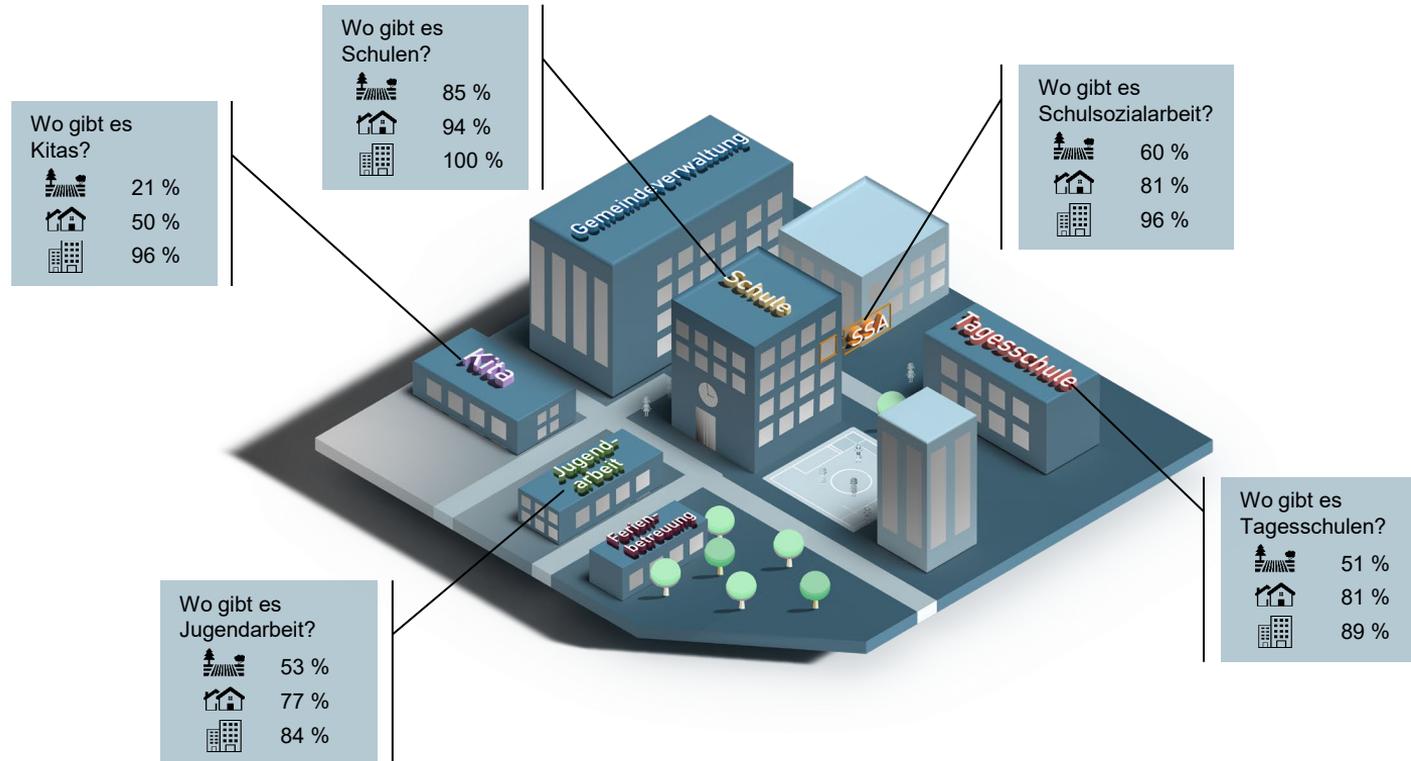
CLUSTERBESCHREIBUNGEN



WIE IST UNSERE STUDIE AUFGEBAUT?

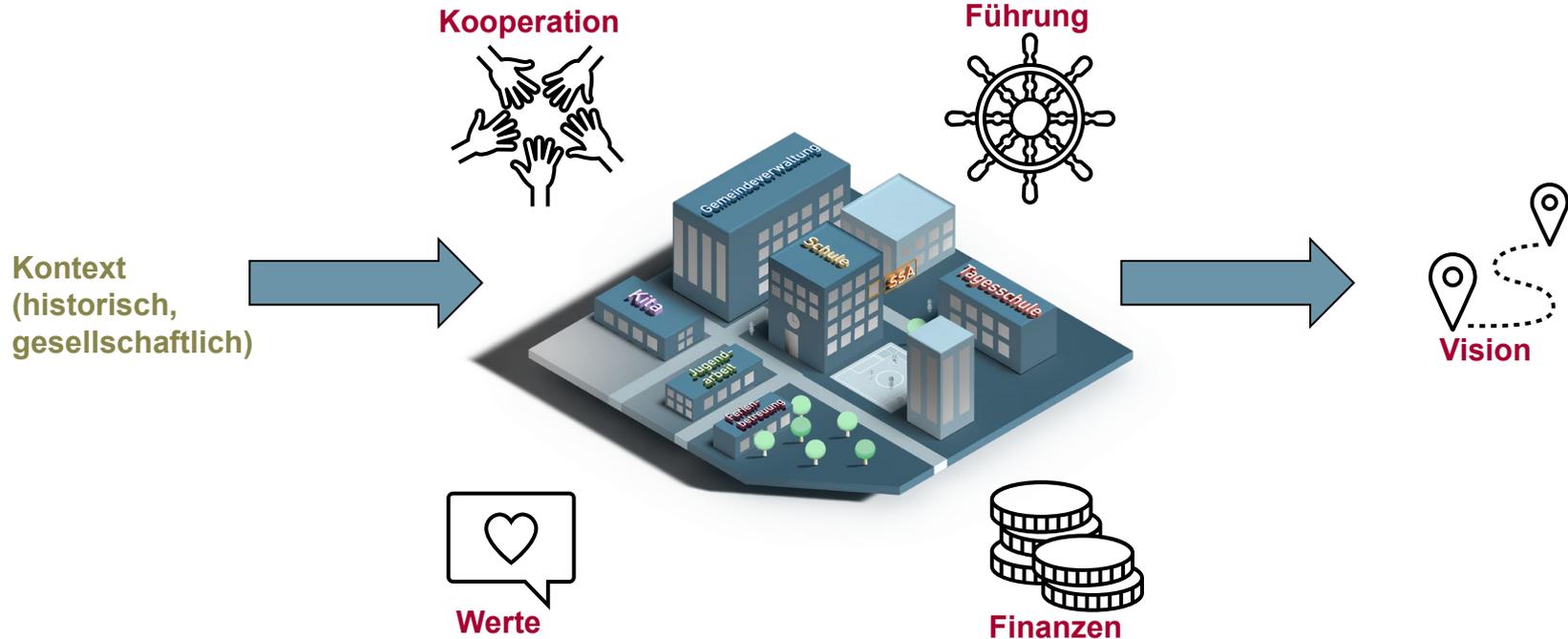


BILDUNGS- UND BETREUUNGSANGEBOTE – AKTUELLER STAND

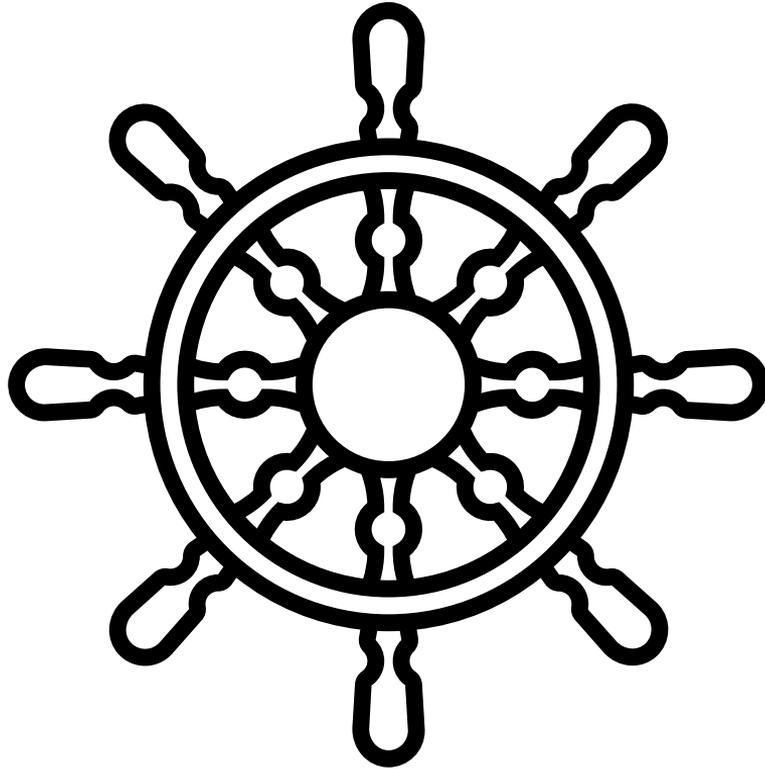


(BFS 2021, 2023;
BKD, 2023; GSI,
2022; VOJA, 2022)

MODELL «BILDUNG UND BETREUUNG IN DER GEMEINDE»



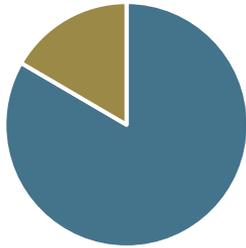
FÜHRUNG



- Gemeindebehörden: unterschiedliche Ressorts beteiligt (Ladner & Haus, 2021)
- Steuerungsmöglichkeiten je nach Angebot unterschiedlich: Schule obligatorisch, Tagesschule bedarfsabhängig, andere freiwillig (AKVB, 2022; BKD, 2025; GSI 2025a/b)
- Rolle der Schulkommission (Hangartner & Heinzer, 2016)
- Wichtige Rolle der Schulleitung (Windlinger & Hostettler, 2014)

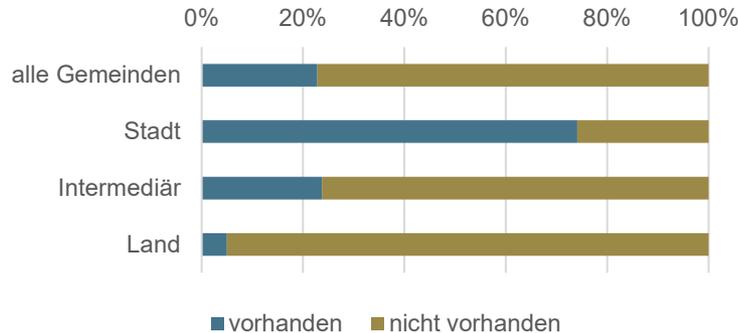
FÜHRUNG: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE

Schulkommission



- Schulkommissionen bleiben ein wichtiges Führungsorgan
- Häufiger durch Behörde als durch Bevölkerung gewählt
- Meist Gemeinderatsmitglied Bildung Präsident*in der Schulkommission

Abteilungsleitung Bildung



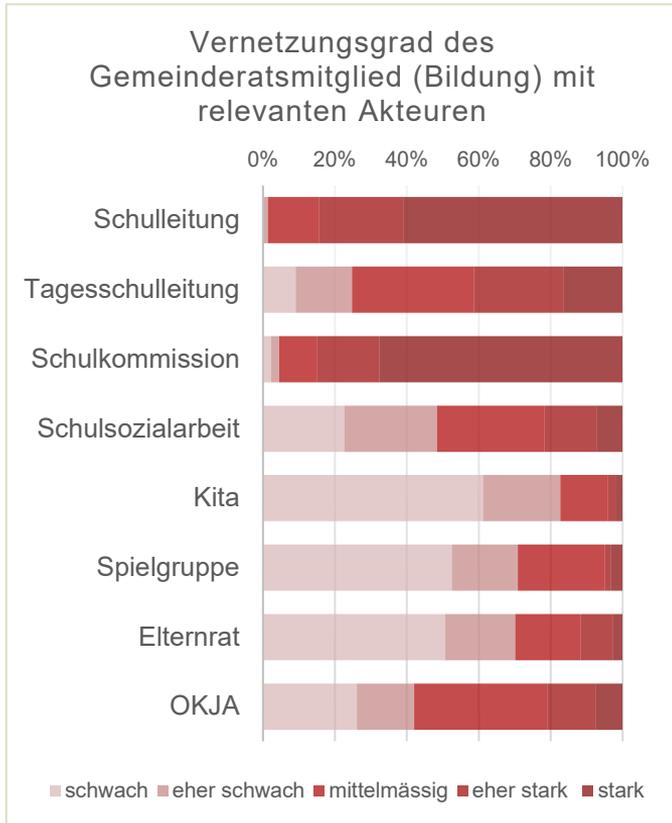
- Neue Rolle: Abteilungsleitung Bildung (v.a. in Städten), ersetzt nicht Schulkommission
- Schule und Tagesschule teilweise mit Gesamtleitungen
- Elternräte mit unterschiedlichen Rollenverständnissen

KOOPERATION UND VERNETZUNG



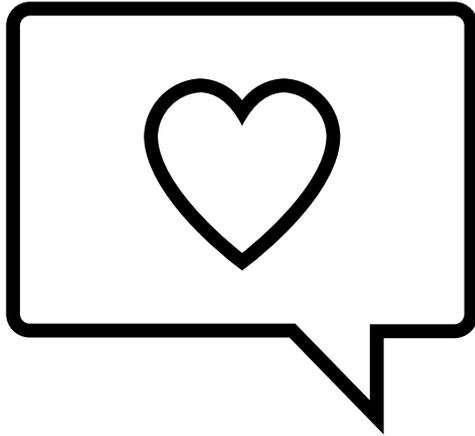
- Bildungs- und Betreuungsangebote arbeiten mit denselben Kindern und Jugendlichen → Kooperation notwendig
- Formelle und informelle Kooperation (Jutzi, 2020)
- Begegnung der Akteure auf Augenhöhe, klare Kommunikation, gemeinsame Zielsetzungen als zentral (Spiess, 2004; Gräsel et al., 2006)
- Nachhaltiges gemeinsames Denken (Cassidy et al., 2005)
- Gemeinsame Bewältigung von regionalen Herausforderungen (Maag Merki & Altrichter, 2016)
- Kooperative Qualitätsentwicklung (Emmerich & Maag Merki, 2009)

KOOPERATION UND VERNETZUNG: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE



- Akteure sind unterschiedlich stark vernetzt, weniger Kooperation im Bereich der FBBE, mit dem Elternrat und der OKJA
- Kooperation gefördert durch Zielgerichtetheit, räumliche Nähe und Begegnung als gleichwertige Partner
- Hinderlich für Zusammenarbeit:
 - Fehlende übergeordnete, koordinierende Instanz
 - Zu wenig Ressourcen und institutionelle Strukturen
- Auf dem Land ist die Kooperation intensiver, allerdings nicht mehr informell als in der Stadt

WERTE UND ZIELE IN BILDUNG UND BETREUUNG



- Gemeinsame Diskussion von Werten für eine gemeinsame Zielausrichtung relevant (Schönig, 2002)
- Bildungsplan/Bildungsstrategie sollte stets unter Einbezug verschiedener Akteure entstehen (Fthenakis, 2012)
- Bildungsplanung im Bereich Volksschule als Pflichtaufgabe der Gemeindeverwaltung (Steiner & Kaiser, 2013)
- Akteure einer Gemeinde brauchen gemeinsam definierte Themen und Schwerpunkte, sowie klare pädagogische Zielsetzungen, die in den nächsten Jahren handlungsleitend sind (Homburg et al., 2004; Burns & Köster, 2016; Heinrich & Kussau, 2016)

WERTE UND ZIELE IN BILDUNG UND BETREUUNG: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE

«Bildung ist ein grosses Thema, ein grosses Anliegen. Sie sagen mir jeweils, wir seien die Teuersten, aber das ist ja das Wichtigste.»
(Gemeinde B)

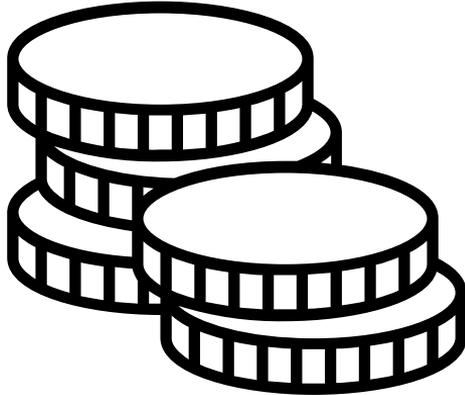
«C'est le plus important, c'est notre jeunesse.» (Gemeinde C)

«Die Erarbeitung eines gemeinsamen Konzepts war eine Zangengeburt [...], aber es war eine wichtige Profilschärfung.»
(Gemeinde F)

«Wir sind eher die Schule, die sagt, wir leben es statt es aufzuschreiben.»
(Gemeinde F)

- Wertschätzung und Respekt sowie die Freude am Lernen als wichtige Werte
- Bildung besitzt in allen Gemeinden einen hohen Stellenwert
- Wohl des Kindes oft im Zentrum gemeinsamer Ziele
- Schriftlich festgehaltene Strategie in mehr als der Hälfte der Gemeinden vorhanden
- Gemeinsame Stossrichtung in ca. 80% der Gemeinden

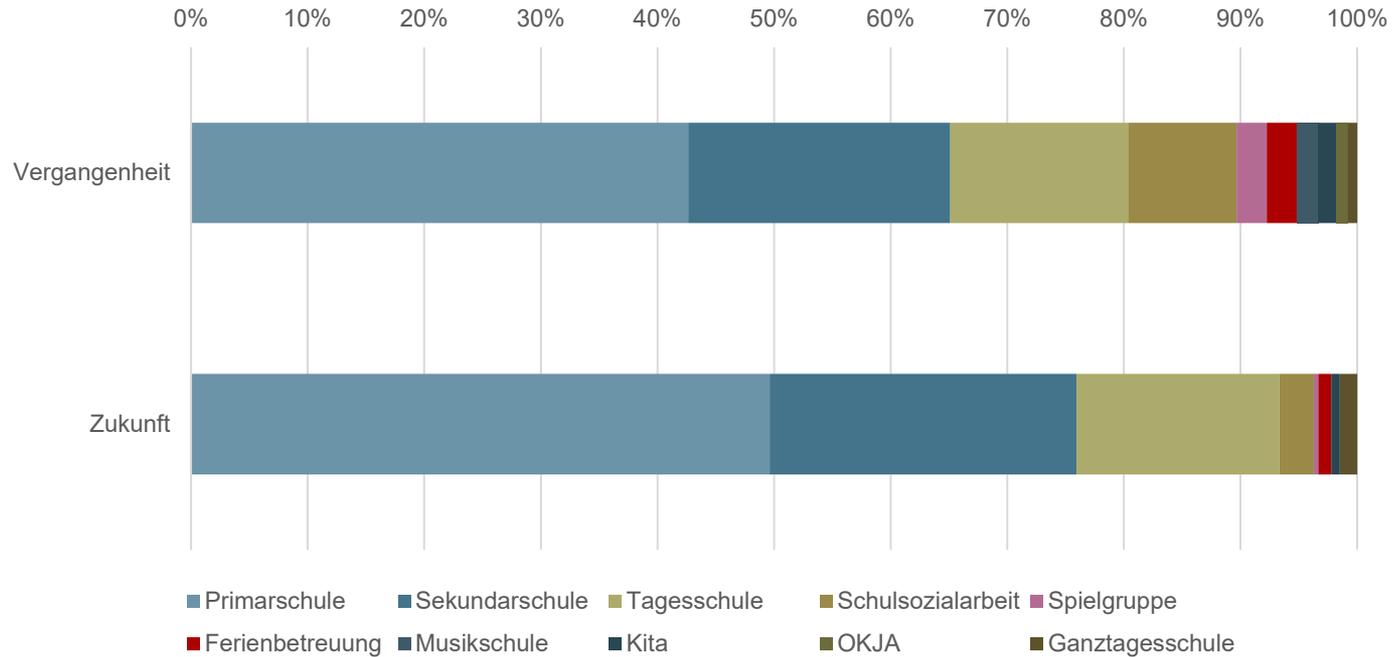
FINANZEN



- Kanton ist für die Finanzierung der Volksschule und die Mitfinanzierung von Tagesschule, Schulsozialarbeit, Ferienbetreuung und OKJA zuständig
- Gemeinde finanziert:
 - Infrastruktur- sowie Unterhaltskosten der Schule sowie Anteil der Personalkosten (AKVB, 2022)
 - Tagesschule, Schulsozialarbeit, Ferienbetreuung, OKJA (TSV, 2008/01.08.2018, AKVB, 2022; Brunner & Gebert, 2018; Iseli & Grossenbacher-Wymann, 2013)
- Betreuungsgutscheine zur Unterstützung der Finanzierung der FBBE (GSI, 2025b)
- Investitionen in Bildung und Betreuung lohnen sich – gesellschaftlich und individuell (Rudin, 2012)

FINANZEN: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE

Die drei grössten Investitionen



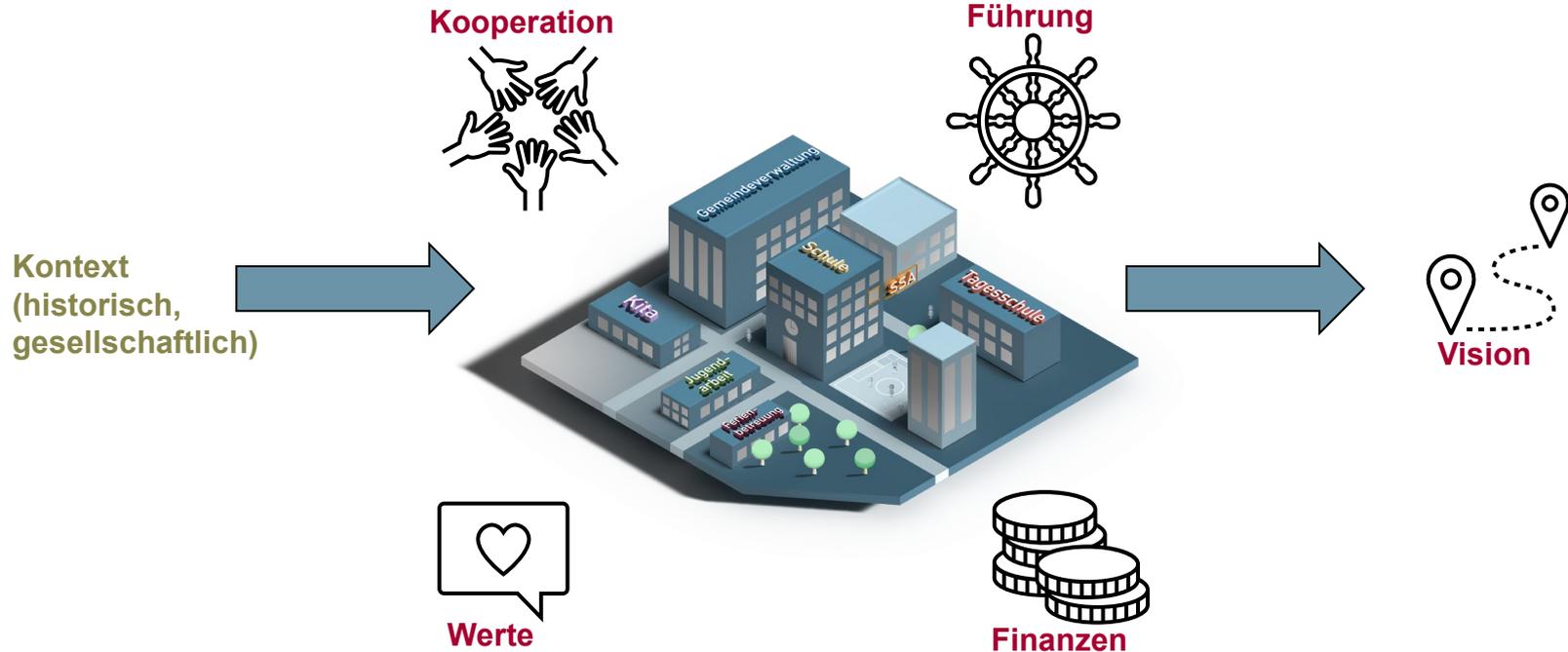
GRUPPENARBEIT 1: WAS BEDEUTEN DIE ERGEBNISSE FÜR DICH?

Stellt euch einander kurz vor.

- Was fällt euch auf, wenn ihr diese Resultate hört?
- Was ist bei euch ähnlich? Was ist abweichend?
- Was beschäftigt euch?
- Orientiert euch dazu am Modell.



MODELL «BILDUNG UND BETREUUNG IN DER GEMEINDE»



WICHTIGSTE ERKENNTNISSE – OFFENE FRAGEN



ANGEBOTE: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

- Schule, Tagesschule und Schulsozialarbeit stehen im Zentrum des aktuellen Angebots der Gemeinden
 - Schulsozialarbeit insbesondere auch für präventive Arbeit
 - Tagesschule in erster Linie Betreuung
 - FBBE und OKJA weniger stark etabliert
- Gemeinden passen ihr freiwilliges Angebot an die Bedürfnisse der Bevölkerung an
- Es braucht Zeit, damit sich die verschiedenen Angebote etablieren können, insbesondere in weniger urbanen Regionen, weniger Druck, ein Angebot proaktiv zu entwickeln
- Engagement einzelner Personen kann zu Ausbau und Erweiterung des Bildungs- und Betreuungsangebot führen



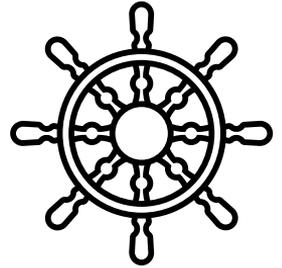
ANGEBOTE: OFFENE FRAGEN

- Die Bildungs- und Betreuungsangebote sind nicht einheitlich strukturiert. Es gibt nicht «eine richtige», sondern verschiedene Varianten von «Bildungslandschaften» → was wäre eine gute Grösse?
- Woran kann sich eine Gemeinde orientieren beim Ausbau der Bildung und Betreuung?
 - Bedarf vor Ort
 - Welche Ziele verfolgt der Kanton (z.B. in Bezug auf die Chancengerechtigkeit)?
 - Gibt es eine Grenze hinsichtlich der Autonomie der Gemeinde im Ausbau der Angebote? Wie werden diese gesteuert?
 - Was bedeutet die Autonomie der Gemeinde hinsichtlich der Chancengerechtigkeit?



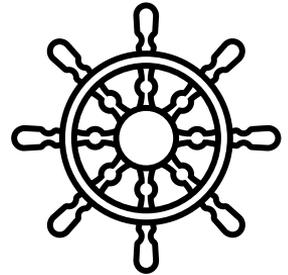
FÜHRUNG UND STEUERUNG: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

- Komplexe Strukturen
 - v.a. in städtischen Gemeinden
 - durch Zuständigkeit unterschiedlicher Ressorts (Bildung, Soziales, Kultur...)
 - Kooperation mit anderen Gemeinden (z.B. Schulverband, regionale Zusammenarbeit OKJA)
- Schulleitung als «Drehscheibe» nicht nur für die eigene Institution (Schule) sondern auch als zentrale «Expert*in für Bildung»
 - REVOS 08 positive Auswirkung auf die Stellung der Schulleitung gegenüber der Gemeinde
 - Verlagerung der operativen Führungsaufgaben auf die Schulleitung



FÜHRUNG UND STEUERUNG: OFFENE FRAGEN

- Entwicklung – Überlastung der Schulleitung?
 - Verantwortung für die Organisation Schule und deren Entwicklung (gemeinsam mit strategischem Führungsorgan)
 - Wer unterstützt und berät die Schulleitung? Abteilungsleitung Bildung? Tagesschulleitung?
- Rolle der Gemeinde in Bezug auf die Entwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote?
 - «Ermöglichen des Betriebs» > Bereitstellen von Ressourcen/Finanzen (ERZ BE 2008)
 - Weiterentwicklung des Schulwesens und eigene Projekte? (Rosenmund, 2016)
 - Schulkommission als «Repräsentant*innen der lokalen Öffentlichkeit»
 - Über die Zeit gewachsen: Was kann die Laienbehörde in diesem komplexen System noch leisten?
 - Einbezug der Bevölkerung (Partizipation) und Einbettung in den lokalen Kontext



KOOPERATION UND VERNETZUNG: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

- Zentral in der Kooperation sind:
 - Gegenseitiger Respekt und Begegnung auf Augenhöhe
 - Zielgerichtetheit der Kooperation
 - Bereitstellung von Ressourcen für Kooperation
 - Organisation von formellen Austauschgefässen (auch mit FBBE, OKJA)
- Jedoch bestehen Hierarchien innerhalb der Gemeinde und auch zwischen den Angeboten, die einen Einfluss auf die Zusammenarbeit haben
- Unterschiedliche Geschichte, «Logiken», Rahmenbedingungen, Ziele
- Zusammenarbeit zwischen Organisationen/Angeboten stärkt aber den allgemeinen Zusammenhalt innerhalb der Gemeinde und kann so Brücken und Synergien schaffen



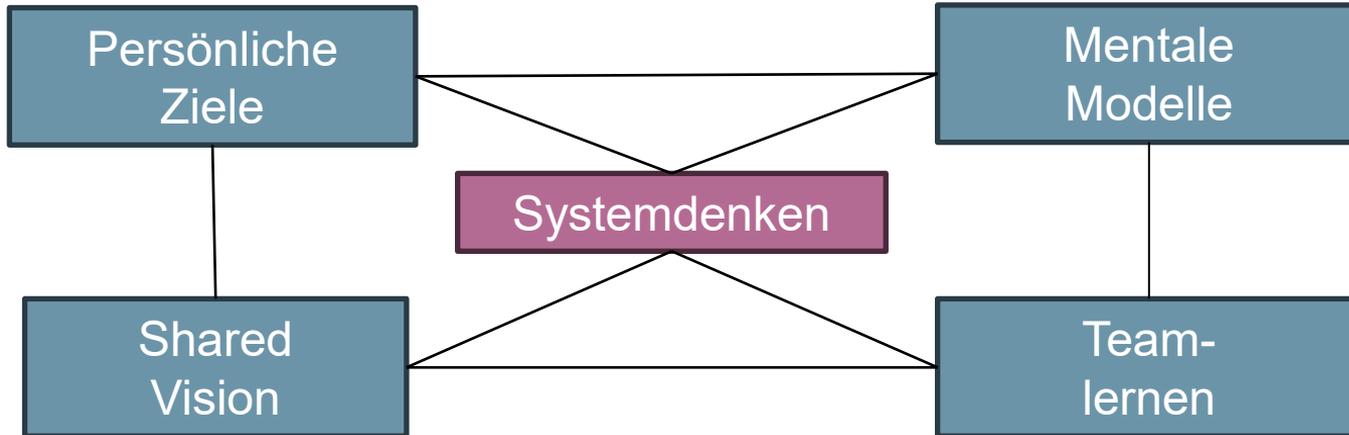
KOOPERATION UND VERNETZUNG: OFFENE FRAGEN

- Oft sind die Ziele oder das «Wozu» der Kooperation nicht geklärt. Solange der Nutzen der Zusammenarbeit nicht definiert ist, wird diese im anspruchsvollen Alltag nicht priorisiert
 - Welche Synergien können genutzt werden?
 - Welchen Einfluss hat z.B. die Zusammenarbeit zwischen Tagesschule und OKJA auf das Erleben der Schüler*innen oder auch auf die Eltern?
 - Auf welcher Ebene und zu welchem Zweck soll kooperiert werden?
- Steht das Kind hinsichtlich der Zusammenarbeit im Vordergrund, dann geht es hauptsächlich um Informationsaustausch und **klare/einfache Strukturen** für den Informationsfluss (und nicht vorwiegend um gemeinsame Projekte)



WERTE UND ZIELE IN BILDUNG UND BETREUUNG: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

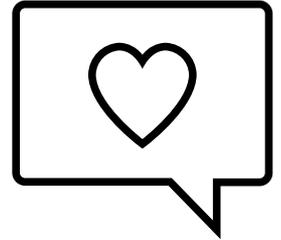
Die fünfte Disziplin: Systemdenken nach Senge (1990, 2006)



> Systemdenken bedingt eine Abstimmung der Kooperations- und Austauschmöglichkeiten mit strategischen Prozessen

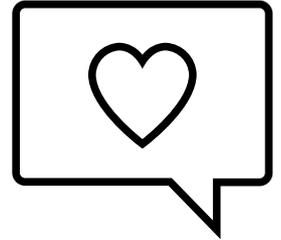
WERTE UND ZIELE IN BILDUNG UND BETREUUNG: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE

- Haltungen differenzieren: persönlich, professionell, team/kollektiv oder gesellschaftlich
- Unterscheidung zwischen Vision (gemeinsamer Stossrichtung) und schriftlicher Strategie (Ordnungsmomente: Strategie, Struktur, Kultur (Capaul, Seitz & Keller, 2020))
- Bildungsstrategie nicht in allen Gemeinden vorhanden und Prozess scheint in vielen Gemeinden unklar (hinsichtlich Verantwortlichkeiten und Umsetzung)
- Wertewandel – Werteentwicklung: gemeinsam geteilte, erarbeitete Werte sorgen in einem sich wandelnden Kontext für Sicherheit und Stabilität, müssen aber diskutiert/ausgehandelt werden



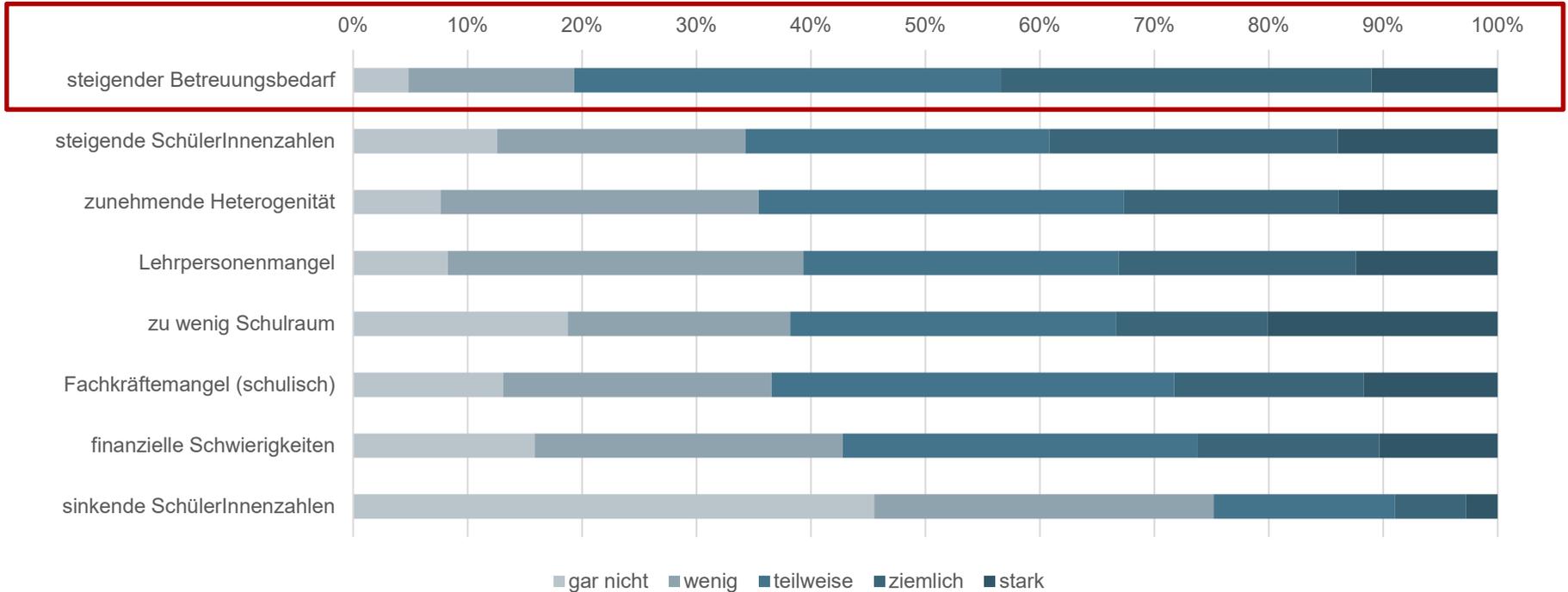
WERTE UND ZIELE IN BILDUNG UND BETREUUNG: OFFENE FRAGEN

- Wie kommt man zu «den richtigen Zielsetzungen» für die eigene Gemeinde?
 - Datenbasiert: Daten zu Vorhaben einbeziehen (Bau, Bevölkerungswachstum, Zusammenschlüsse)
 - Partizipativ: Einbeziehen relevanter Akteur*innen
 - Zukunftsorientiert: Antizipieren von zukünftigen Entwicklungstendenzen (z.B. Nutzung, Bedarfsabklärungen)
 - Fokussiert: Messbare Ziele formulieren, die der Gemeinde und den verschiedenen Angeboten auch als Monitoring / für die Qualitätsentwicklung dienen können



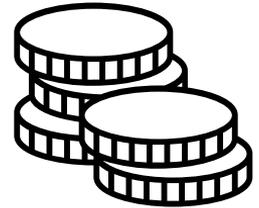
AKTUELLE HERAUSFORDERUNGEN

Herausforderungen

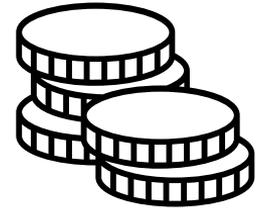
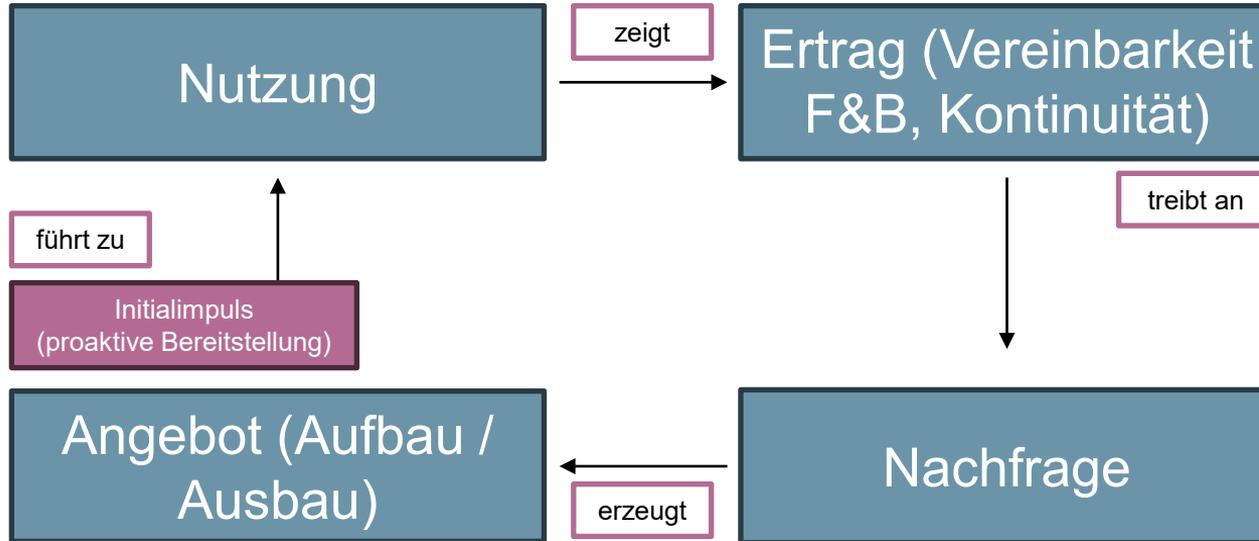


FINANZEN UND INVESTITIONEN: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE & OFFENE FRAGEN

- Investition in Zukunft Bildung und Betreuung ist unbestritten (unhinterfragte Werte oder Grundhaltungen)
- Abwägung zwischen Investitionsschwerpunkten: Schulsozialarbeit wird zurückgestellt, Investition eher in Bau als in personelle Ressourcen
- Orientierung am obligatorischen Angebot > Ressourcen für präventive Massnahmen und Kooperation sind reduziert
- Relevant wird auch das (politische) Verhandlungsgeschick innerhalb der Gemeinde
- Handlungsspielraum als Möglichkeit aber auch Pflicht, sich mit dem Angebot intensiv auseinanderzusetzen und dieses ggf. strategisch zu planen > Beispiel Ferienbetreuung

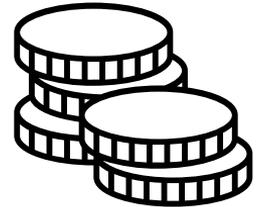


FINANZEN UND INVESTITIONEN: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE & OFFENE FRAGEN



FINANZEN UND INVESTITIONEN: WICHTIGSTE ERKENNTNISSE & OFFENE FRAGEN

- Zusammenspiel zwischen Angebot und Nachfrage:
 - Wird nach marktwirtschaftlichen Prinzipien nur auf die Nachfrage reagiert?
 - Inwiefern soll die Gemeinde aus gesellschafts-politischen Gründen ein Angebot (vor-)finanzieren?
- Diskussion der Chancengerechtigkeit:
 - Welche Angebote sollen alle Eltern und Kinder im Kanton Bern zur Verfügung haben?
 - Wenn die Angebote (TS, FBBE) einen Mehrwert für die Gesellschaft bringen sollen, muss geklärt werden, was ihr Ziel ist!



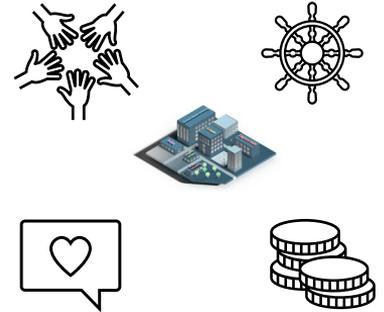
FAZIT: VERNETZTES SYSTEMDENKEN – SYNERGIEN NUTZEN – GEMEINSAM WEITERENTWICKELN



«Im Zentrum einer lernenden Organisation steht ein Umdenken: Wir sehen uns nicht mehr als von der Welt getrennt, sondern als mit ihr verbunden.

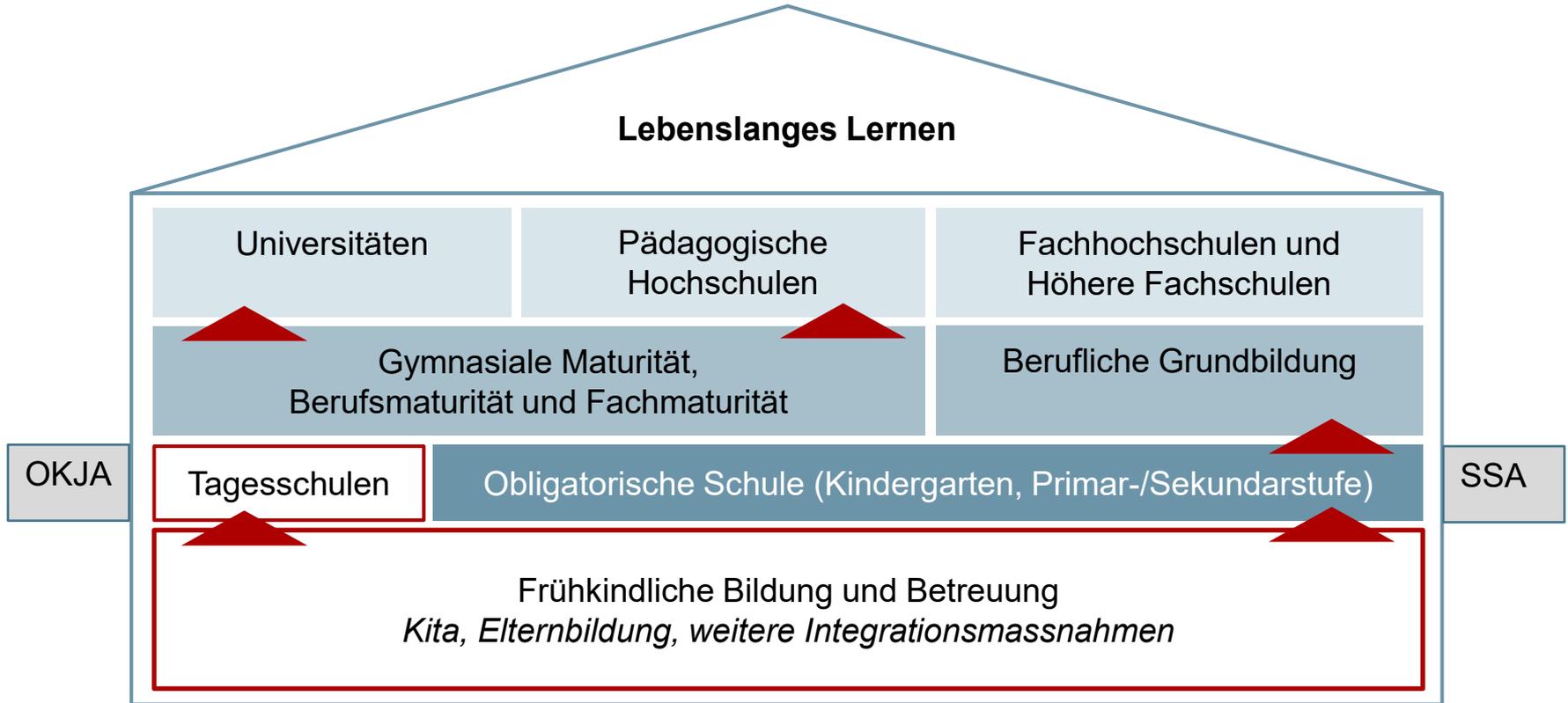
Wir betrachten Probleme nicht mehr als etwas, das von jemandem oder etwas „da draussen“ verursacht wird, sondern erkennen, wie unsere eigenen Handlungen die Probleme **[und auch die Lösungen!]** schaffen, mit denen wir konfrontiert sind.»

Peter Senge (1990)



FAZIT

Lebenslanges Lernen



THESEN

Bei der Entwicklung der Bildungs- und Betreuungsangebote sollte die Schule künftig stärker im Zentrum stehen. Die Gestaltung schulzentrierter Bildungslandschaften gehört zum Kompetenz- und Aufgabenbereich der Schulleitung.

Ein bestehendes Angebot generiert Nachfrage. Eltern sind auf verlässliche und qualitativ hochwertige Betreuungsplätze für ihre Kinder angewiesen. Die Gemeinde ist dafür verantwortlich, vorausschauend zu planen und den Bedarf zu antizipieren.

Eine professionell ausgebildete Abteilungsleitung Bildung ersetzt die Schulkommission. Sie vereint strategische und operative Führung, vermittelt zwischen Gemeinderat und Praxis und übernimmt die Koordination der Bildungs- und Betreuungsangebote in der Gemeinde.

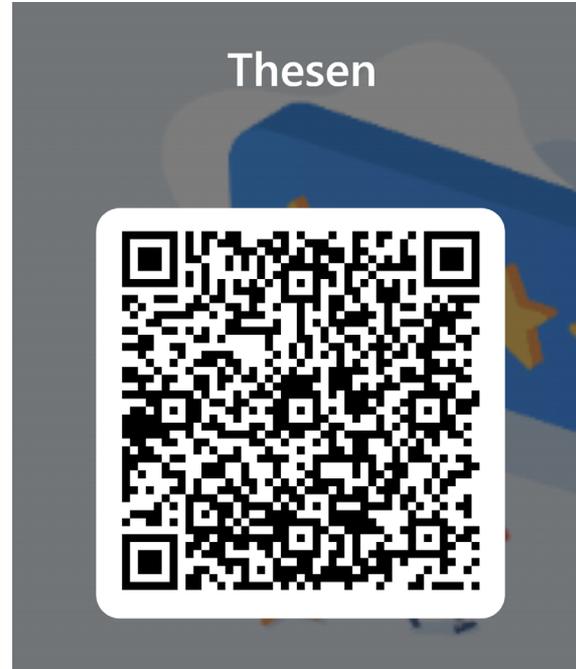
Eine schriftliche Bildungsstrategie muss auf Initiative der Gemeinde gemeinsam mit allen Bildungs- und Betreuungsangeboten partizipativ erarbeitet werden. Der Kanton muss sie einfordern und überprüfen.

Es braucht Vorgaben des Kantons für alle Angebote (bezüglich Zugänglichkeit und Qualität), ansonsten ist die Chancengerechtigkeit nicht gewährleistet.

EINSCHÄTZUNG

- Du scannst den QR-Code und gehst auf die Seite von Microsoft Forms.
- Du gibst an, wie sehr die Aussagen für dich zutreffen.
- Im letzten Feld kannst du deine Einschätzung begründen oder einen Kommentar ergänzen.
- Diese Umfrage ist die Grundlage für die anschließende Diskussion in der Gruppe.

- Anschliessend Kaffeepause



(forms.office.com/e/gzVyJ38KG3)

GRUPPENARBEIT 2: THESEN IM FOKUS

Diskussion zu den Thesen:

- Haltungen/Meinungen austauschen
- Wo seid ihr nicht einverstanden/einverstanden?
- Was wären mögliche Konsequenzen dieser Thesen?

➤ Ihr müsst nicht alle Thesen bearbeiten.

➤ Bitte notiert weiterführende Fragen auf den Post-Its

FISH BOWL



- Dialog / moderiertes Gespräch
- Unterschiedliche Sichtweisen kommen zu Wort
- 2 leere Stühle
 - Fragen stellen
 - Ergänzen
 - Widersprechen
- Joker: Helen und Nicolas = Sicht aus der Beratungspraxis

FISH BOWL



Ein Stuhl bleibt frei, jederzeit frei verfügbar
zum Mitdiskutieren

- Marcel Sahli:
 - Verband Schulleiter*Innen des Kantons Bern
 - Geschäftsführender Schulleiter
- Gabriela Heimgartner:
 - Verein Schule und Elternhaus
- Franziska Frauchiger:
 - Verband Berner Tagesschulen
 - Tagesschulleiterin Moosseedorf
- Naémi Wyss:
 - Verband Berner Schulbehörden
 - Gemeinderätin Wynigen

Danke!

LITERATUR

- Allemann-Ghionda, C. (2020). Zeitstrukturen (vor-)schulischer Bildung in Europa. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Altrichter, H. & Helm, C. (2011). Schulentwicklung und Systemreform. In H. Altrichter & C. Helm (Hrsg.), *Akteure und Instrumente der Schulentwicklung* (S. 13–35). Schneider Verlag Hohengehren.
- Altrichter, H. & Maag Merki, K. (2016). Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance Ser. v.7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed., S. 1–27). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18942-0_1
- Amt für Kindergarten, Volksschule und Beratung. (2022). *Volksschulinformationen für Gemeinden. Organisationshilfen: Funktionendiagramm*. <https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/organisation-finanzierung/schulbehoerden-in-den-gemeinden/organisationshilfen.html>
- Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2022). *Allgemeine Hinweise und Bestimmungen zum Lehrplan 21*. <https://www.akvb-unterricht.bkd.be.ch/de/start/unterricht/lehrplan.html>
- Bildungs- und Kulturdirektion des Kantons Bern (Hrsg.). (2025). *Die Volksschule*. <https://www.bkd.be.ch/de/start/themen/bildung-im-kanton-bern/kindergarten-und-volksschule/die-volksschule.html>
- Bremm, N., Duveneck, A. & Tulowitzki, P. (2025). Bildungslandschaften. In M. Syring, T. Bohl, A. Gröschner & A. Scheunpflug (Hrsg.), *Studienbuch Bildungswissenschaften 3: Schulsysteme verstehen und Professionalität entwickeln* (S. 152–171). Verlag Julius Klinkhardt.
- Brunner, U. E. & Gebert, H. (2018). *Ferienbetreuungsangebote - Leitfaden zur Einführung und Umsetzung*.
- Burns, T. & Köster, F. (Hrsg.). (2016). *Educational research and innovation. Governing education in a complex world*. OECD Publishing.
- Capaul, R., Seitz, H. & Keller, M. (2020). *Schulführung und Schulentwicklung: Theoretische Grundlagen und Empfehlungen für die Praxis* (4. Auflage).
- Cassidy, D. J., Hestenes, L. L., Hansen, J. K., Hegde, A., Shim, J. & Hestenes, S. (2005). Revisiting the Two Faces of Child Care Quality: Structure and Process. *Early Education & Development*, 16(4), 505–520. https://doi.org/10.1207/s15566935eed1604_10
- Criblez, L. & Manz, K. (2011). "Neue" Familienpolitik in der Schweiz - für die Familie, für die Frauen - oder für die Wirtschaft? In R. Casale & E. J. Forster (Hrsg.), *Jahrbuch Frauen- und Geschlechterforschung in der Erziehungswissenschaft: Bd. 7. Ungleiche Geschlechtergleichheit: Geschlechterpolitik und Theorien des Humankapitals* (S. 113–130). Verlag Barbara Budrich.
- Emmerich, M., Maag Merki, K. & Berkemeyer, N. (2009). Netzwerke als Koordinationsform Regionaler Bildungslandschaften: Empirische Befunde und governancetheoretische Implikationen. In N. Berkemeyer, H. Kuper, V. Manitiuis & K. Müthing (Hrsg.), *Netzwerke im Bildungsbereich: Bd. 2. Schulische Vernetzung: Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten* (S. 13–30). Waxmann.
- Fthenakis, W. E. (Hrsg.). (2012). *Frühe Kindheit. Der Bayerische Bildungs- und Erziehungsplan für Kinder in Tageseinrichtungen bis zur Einschulung* (5., erw. Aufl.). Cornelsen.
- Fürst, D. (2007). Regional Governance. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch governance* (S. 353–365). Springer.
- Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern (Hrsg.). (2025a). *Frühe Förderung*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/familie-gesellschaft/fruehe-foerderung.html>
- Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion, Kanton Bern (Hrsg.). (2025b). *Offene Kinder- und Jugendarbeit*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/familie-gesellschaft/offene-kinder-und-jugendarbeit.html>
- Gräsel, C., Fussangel, K. & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen - eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52. <https://doi.org/10.25656/01:4453> (Zeitschrift für Pädagogik 52 (2006) 2, S. 205-219).

- Hangartner, J. & Heinzer, M. (Hrsg.). (2016). *Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13092-3>
- Heinrich, M. & Kussau, J. (2016). Das Schulprogramm zwischen schulischer Selbstregulierung und externer Steuerung. In H. Altrichter (Hrsg.), *Educational Governance Ser: v.7. Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem* (2nd ed., S. 183–208). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Holtkamp, L. (2007). Local Governance. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch governance* (S. 366–377). Springer.
- Homburg, C., Krohmer, H. & Workman, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*, 57(12), 1331–1340. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00069-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00069-9)
- Huber, S. G. (2014). Kooperation in Bildungslandschaften: Aktuelle Diskussionsstränge, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In S. G. Huber (Hrsg.), *Kooperative Bildungslandschaften: Netzwerke(n) im und mit System* (S. 3–29). Carl Link.
- Hutterli, S., Vogt, F., Mangold, M., Menegalli, L., Simoni, H., Walter, C., Wannack, E. & Wiederkehr, B. (2014). Obligatorische Schule: Schuleintritt und erste Jahre: Zusammenstellung von Studien, Projekten und Instrumenten in den Kantonen zur Flexibilisierung und Individualisierung sowie zur Sprachförderung und Sozialisation/Integration.
- Iseli, D. & Grossenbacher-Wymann, S. (2013). Schulsozialarbeit: Leitfaden zur Einführung und Umsetzung. <https://www.akvb-gemeinden.bkd.be.ch/de/start/angebote-der-gemeinde/schulsozialarbeit.html>
- Jutzi, M. (2020). Zwischen Schul- und Freizeitpädagogik. Die Positionierung von Tagesschulen. hep.
- Kruip, G. (2011). Educational Governance und kooperative Bildungsverantwortung. *Kooperative Bildungsverantwortung. Sozialethische und pädagogische Perspektiven auf „Educational Governance“*, Forum Bildungsethik. <https://doi.org/10.25656/01:4432>
- Ladner, A. & Haus, A. (2021). Aufgabenerbringung der Gemeinden in der Schweiz: Organisation, Zuständigkeiten und Auswirkungen. *Cahier de l'IDHEAP Unité Administration et institutions*: 319 (2021).
- Maag Merki, K., Langer, R. & Altrichter, H. (Hrsg.). (2014). *Educational Governance als Forschungsperspektive*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Maschke, S. & Stecher, L. (2018). Non-formale und informelle Bildung. In A. Lange (Hrsg.), *Sozialwissenschaften. Handbuch Kindheits- und Jugendsoziologie* (S. 149–163). Springer VS.
- Michel-Loher, S. & Anderegg, N. (2023, 16. Juni). Grundlagenfragen: Was heisst strategisch, was operativ? PH Zürich. *Symposium Personalmanagement im Bildungsbereich*. <https://phzh.ch/globalassets/phzh.ch/weiterbildung/volksschule/veranstaltungen/symposium-personalmanagement/2023/grundlagenfragen-symposium-2023-phzh.pdf>
- Möltgen-Sicking, K. (2024). Lokale and regionale Governance als Ansätze der Steuerung, Koordination und Organisation in Kommunen und Regionen. In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (2. Auflage, S. 23–48). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer VS.
- Ott, H. R. (2019). Regional Governance im Bildungssystem oder: Was leisten Bildungslandschaften? In K. Möltgen-Sicking & T. Winter (Hrsg.), *Governance: Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder* (S. 167–185). Springer VS.
- Tagesschulverordnung, BSG 432.211.2 (2008 & i.d.F.v. 01.08.2018).
- Rudin, M. (2012). Inwiefern zählt sich Bildung aus? Bildungsrenditen aus individueller und gesellschaftlicher Sicht. In M. M. Bergman & S. Hupka-Brunner (Hrsg.), *Bildung - Arbeit - Erwachsenwerden: Ein interdisziplinärer Blick auf die Transition im Jugend- und jungen Erwachsenenalter* (S. 333–352). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-19071-6_16
- Schöng, W. (2002). Organisationskultur der Schule als Schlüsselkonzept der Schulentwicklung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 48. <https://doi.org/10.25656/01:3862> (*Zeitschrift für Pädagogik* 48 (2002) 6, S. 815–834).
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. Doubleday.
- Spiess, E. (2004). Kooperation und Konflikt. In H. Schuler, N. Birbaumer, D. Frey, J. Kuhl, W. Schneider & R. Schwarzer (Hrsg.), *Organisationspsychologie: Grundlagen und Personalpsychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie* (3. Auflage, S. 193–247). Hogrefe Verlag.
- Steiner, R. & Kaiser, C. (2013). Die Gemeindeverwaltungen. In A. Ladner, J.-L. Chappelet, Y. Emery, P. Knoepfel, L. Mader, N. Soguel & F. Varone (Hrsg.), *Handbuch der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz* (S. 149–166). NZZ Libro.
- Windlinger, R. & Hostettler, U. (2014). Schulleitungshandeln im Kontext: Zum Stand der geleiteten Schulen im Kanton Bern aus der Perspektive der Schulleitenden, der Lehrpersonen und der Kollegien. hep Verlag. <https://doi.org/10.57694/837>