

KANTONSPORTRAITS – AUS DEM PROJEKT «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

Verfasst durch:

Thomas Wicki, Daniela Meyerhans, Regula Windlinger, Michelle Jutzi
Forschungsschwerpunkt «Governance im System Schule», PHBern

02.07.2026

Inhalt

1	Einleitung	3
1.1	Allgemeine Steuerung - Indikatoren Gesetzestextanalyse	4
1.2	Steuerung Personalmanagement	5
1.3	Steuerung Personalmanagement - Indikatoren Gesetzestextanalyse	6
1.4	Schulleitungsmonitor Schweiz	7
1.4.1	Items zum Personalmanagement	7
1.4.2	Übersicht Schweiz	9
2	Kantonsportraits	10
2.1	Aargau	11
2.2	Appenzell Innerrhoden	15
2.3	Appenzell Ausserrhoden	19
2.4	Bern	22
2.5	Basel-Landschaft	26
2.6	Basel-Stadt	30
2.7	Fribourg	34
2.8	Genf	38
2.9	Glarus	42
2.10	Graubünden	46
2.11	Jura	50
2.12	Luzern	54
2.13	Neuenburg	58
2.14	Nidwalden	62
2.15	Obwalden	66
2.16	St. Gallen	70
2.17	Schaffhausen	74
2.18	Solothurn	78
2.19	Schwyz	82
2.20	Thurgau	86
2.21	Tessin	90
2.22	Uri	94
2.23	Waadt	98
2.24	Wallis	102
2.25	Zug	106
2.26	Zürich	110
3	Literaturverzeichnis	114

1 Einleitung

Das Projekt «Personalmanagement an Schulen – der Einfluss kantonaler Steuerungskonfigurationen auf den lokalen Handlungsspielraum» befasst sich mit den Unterschieden zwischen den Kantonen, die durch die föderale Organisation des Bildungssystems entstehen. Im Projekt werden diese Unterschiede vor allem im Bereich des Personalmanagements, aber auch im Hinblick auf die allgemeine kantonale Bildungssteuerung analysiert. In diesem Bericht werden die im Projekt erarbeiteten Auswertungen in Form von Kantonsportraits dargestellt.

Die Kantonsportraits basieren auf Gesetzestextanalysen sowie quantitativen Auswertungen ausgewählter Items des Schulleitungsmonitors Schweiz (SLMS; <https://www.fhnw.ch/plattformen/slms/>). Sie sind eine erste Annäherung an eine schweizweite Übersicht und erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Die transparente Offenlegung der Quellen ermöglicht es interessierten Leser*innen, die Originaltexte bei Bedarf zu konsultieren. Die Gesetzestexte wurden mithilfe einer Stichwortsuche auf der Online-Plattform Lexfind.ch recherchiert und zusammengestellt. Dabei wurde der Stichtag vom 1. Oktober 2024 gesetzt. Neben den Gesetzestexten (Gesetze, Verordnungen, Dekrete) wurden bewusst keine weiteren Dokumente (Anhänge, Handbücher oder Umsetzungshilfen), wie sie einige Kantone zur Verfügung stellen, in die Analyse einbezogen. Die Analyse bezieht sich also spezifisch auf erlassene und aktuell gültige gesetzliche Bestimmungen, sodass die kantonalen Grundlagen vergleichbar bleiben.

Zudem können die Kantonsportraits trotz Einbezug der umfangreichen Daten des SLMS keinen umfassenden Blick in die alltägliche Praxis bieten, da viele Bereiche der allgemeinen Steuerung und des Personalmanagements auch auf der kommunalen Ebene spezifisch geregelt werden. Der Schulleitungsmonitor Schweiz (Tulowitzki & Ruf, 2025) ermöglicht es aber, Unterschiede in den Einschätzungen der Schulleitenden aufzuzeigen und deckt Diskrepanzen zwischen den Gesetzen und der gelebten Praxis dieser Führungspersonen auf.

Die Kantonsportraits setzen sich aus verschiedenen, gleich aufgebauten Elementen zusammen. Zuerst werden einige Kennzahlen sowie eine schriftliche Ersteinschätzung der kantonalen Dokumente aufgezeigt. In der Ersteinschätzung werden exemplarisch ausgewählte Merkmale beschrieben, die beispielsweise die kantonale Steuerung prägen oder für den Gesamteindruck relevant sind. In einem zweiten Teil folgt die Einschätzung der allgemeinen Steuerung (Indikatoren aus Kapitel 1.1), die auf den rechtlichen Kantonsbestimmungen basiert. Zusätzlich gibt es eine grafische Übersicht der Einordnung der Indikatoren. Die schriftliche Einschätzung der Steuerung im Bereich Personalmanagement (basierend auf Indikatoren aus Kapitel 1.2.2) wird durch ein beispielhaftes Zitat aus den Gesetzen ergänzt. Die darauffolgende Grafik zeigt die Einschätzungen der Schulleitenden zu den Items aus dem SLMS (Kapitel 1.3.1) des jeweiligen Kantons. Dabei ist zu beachten, dass die Stichprobe in gewissen Kantonen klein ausfällt und die Ergebnisse deshalb mit Vorsicht zu interpretieren sind. Dies wird jeweils im Portrait vermerkt. Zum Schluss folgt die Verknüpfung der qualitativen und quantitativen Daten zum Personalmanagement in Form einer Auflistung der auffallenden Aspekte. Die analysierten Gesetze sind in einer Tabelle am Ende des Kantonsportraits aufgeführt.

1.1 Allgemeine Steuerung - Indikatoren Gesetzestextanalyse

In Tabelle 1 sind die Indikatoren der allgemeinen Steuerung aus der Gesetzesanalyse aufgeführt. Die Indikatoren sind verschiedenen Bereichen zugeordnet. Die konkreten Fragestellungen, die für die Gesetzestextanalyse verwendet wurden, sind in der dritten Spalte aufgeführt. Zudem geben die weiteren Ausführungen relevante Hinweise zur Analyse. Die Bezeichnungen der Indikatoren werden in den Kantonsportraits bei der Einschätzung der allgemeinen Steuerung verwendet.

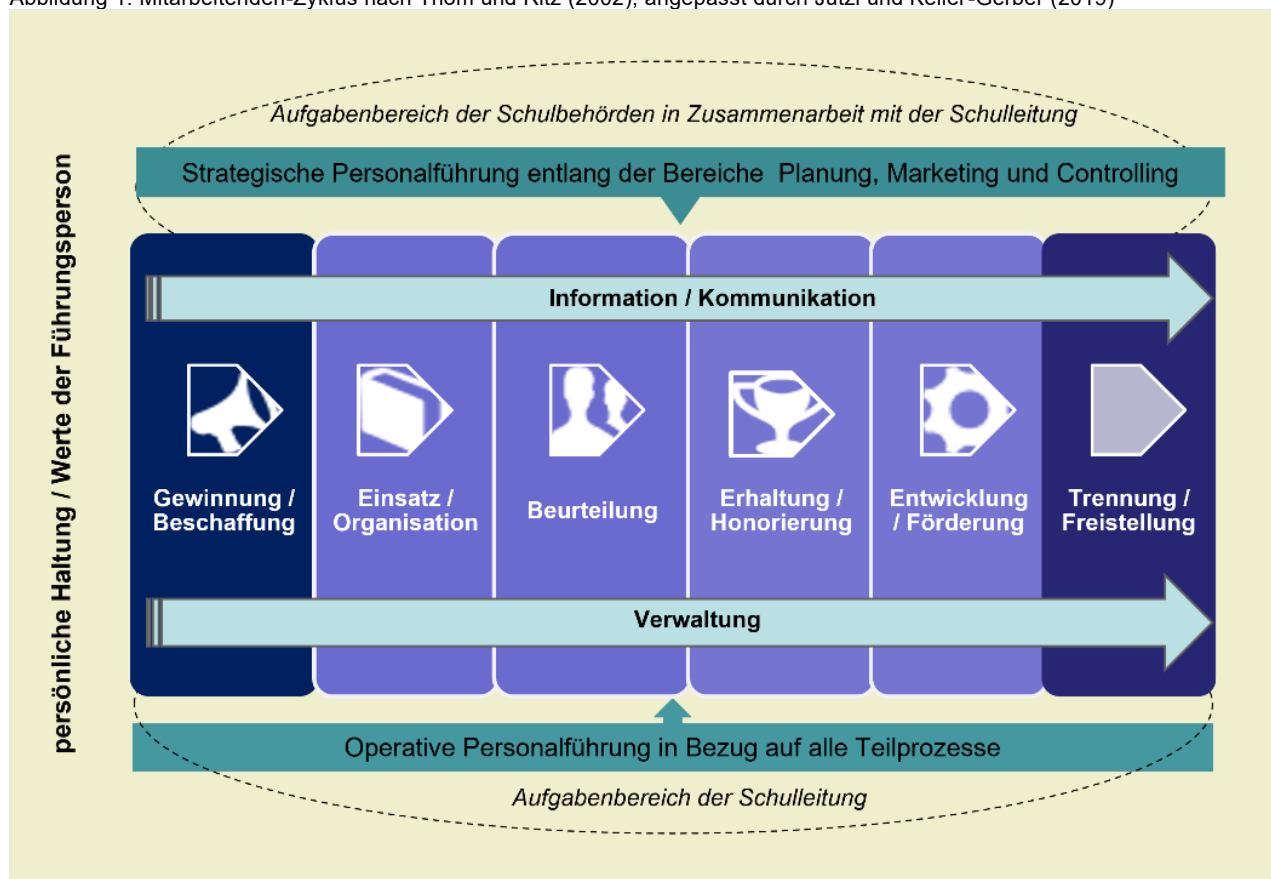
Tabelle 1: Indikatoren Gesetzestextanalyse allgemeine Steuerung (entwickelt auf Basis von Windlinger et al., 2023)

Bereich	Indikator	Fragestellung	Weitere Ausführungen
Finanzen	Verwaltung finanzielle Mittel	Wer bestimmt über die Anschaffung von Mobiliar?	Wird die Verwaltung der finanziellen Mittel oder eines Globalbudgets einem Akteur zugeteilt, werden auch diese Artikel für die Einschätzung berücksichtigt
	Lohnkosten	Wer beteiligt sich an den Lohnkosten?	Aufteilung wie viel wer zahlt steht nicht im Vordergrund – alle werden genannt die sich beteiligen
Organisation	Klassenbildung	Wer bestimmt über die Öffnung und Schliessung von Klassen?	Angaben können sich auch auf Klassengrössen beziehen
	Unterrichtsorganisation	Wer entscheidet, welches Unterrichtsmodell auf Sekundarstufe I umgesetzt wird?	Wichtig: Fokus Sekundarstufe I und nicht Primarstufe
Unterricht	Lehrmittel	Wer entscheidet über obligatorische Lehrmittel?	
	Angebot von Fördergefässen	Wer entscheidet über das effektive Angebot der individuellen Förderung in den Schulen?	Hier geht es um die Organisation der integrativen Förderung und nicht des Spezialunterrichts
Outputsteuerung	Interne Evaluation	Wer bestimmt über die Inhalte der internen Evaluation?	z.B. was zu welchem Zeitpunkt und bei welchen Akteursgruppen erhoben werden soll/muss
	Qualitätssicherung	Wer definiert die Konsequenzen aus der externen Evaluation?	Fokus auf Massnahmen und Konsequenzen basierend auf externer Evaluation
Wettbewerb	Schulwechsel	Wer bewilligt den Wechsel des Schulortes?	Bezieht sich meistens auf Ausnahmefälle
	Schulprofil	Wer entscheidet über die strategische Ausrichtung der Schule?	Dies kann sich auf ein Leitbild, Programm, Jahresplanung etc. beziehen

1.2 Steuerung Personalmanagement

Die theoretische Grundlage, bzw. das zugrunde liegende Modell des Projekts ist der Mitarbeitenden-Zyklus nach Thom und Ritz (2002), angepasst durch Jutzi und Keller-Gerber (2019), siehe Abbildung 1. Der Mitarbeitenden-Zyklus zeigt unterschiedliche Phasen des Personalmanagements auf. Bei der Entwicklung der Indikatoren, die in der Gesetzestextanalyse für das Personalmanagement verwendet wurden, haben sich die Forschenden an diesen Phasen orientiert.

Abbildung 1: Mitarbeitenden-Zyklus nach Thom und Ritz (2002), angepasst durch Jutzi und Keller-Gerber (2019)



1.3 Steuerung Personalmanagement - Indikatoren Gesetzes-textanalyse

In Tabelle 2 werden die für die Gesetzestextanalyse des Personalmanagements verwendeten Indikatoren aufgeführt. Die Tabelle ist nach Bereichen geordnet, die sich an den Phasen des Mitarbeitenden-Zyklus nach Jutzi und Keller-Gerber (2019) orientieren. Die Bereiche wurden jeweils in zwei Indikatoren aufgeteilt und mit einer Fragestellung konkretisiert. Die Tabelle enthält zudem weitere Ausführungen, die für das Verständnis relevant sind. In den Portraits (Kapitel 2) wird die Bezeichnung der Indikatoren verwendet.

Tabelle 2: Indikatoren Gesetzestextanalyse allgemeine Steuerung (entwickelt auf Basis von Jutzi & Keller-Gerber, 2019; Windlinger et al., 2023)

Bereich	Indikator	Fragestellung	Weitere Ausführungen
Gewinnung	Wahl des Personals für längerfristige Anstellungen	Wer entscheidet, welche Personen langfristig an der Schule angestellt werden?	Abschliessende Entscheidung (z.B. auch durch Genehmigung)
	Verantwortung bei kurzfristigen Anstellungen/ Hilfspersonal	Wer entscheidet, welche Personen für eine kurze, begrenzte Zeit an der Schule angestellt werden?	Vor allem Fokus auf Stellvertretungen oder auch Aushilfspersonal
Einsatz	Aufteilung Tätigkeitsfelder	Wer bestimmt die Aufteilung der Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen?	Nicht nur grundlegende Aufteilung, sondern auch wer diese individuell anpassen kann
	Präsenzzeit	Wer kann neben dem Unterricht zusätzlich unregelmässige Präsenzzeiten der Lehrpersonen anordnen?	Hier geht es vor allem um spezielle Arbeitszeiten die einmalig angeordnet werden (z.B. interne Angelegenheiten, Weiterbildungen)
Beurteilung	Führen von MAGs mit den Lehrpersonen	Wer bestimmt wie häufig die MAGs durchgeführt werden?	Wenn möglich soll sich dies auf eine konkrete Zeitspanne beziehen; «periodisch» oder «regelmässig» werden nicht gewertet
	Richtlinien/Inhalte MAG	Wer bestimmt welche Themenbereiche im Rahmen des MAG besprochen/beurteilt werden?	
Honorierung	Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilungen	Wer entscheidet über einen monetären Bonus ausserhalb des üblichen Lohnanstiegs?	Entscheid kann die Höhe des Bonus oder die Begründung betreffen
	Zuweisung zusätzlicher Ressourcen	Wer kann zusätzliche, aufgabengebundene Stunden an bestehendes Personal vergeben?	z.B. Poolstunden für spezielle Aufgaben

Bereich	Indikator	Fragestellung	Weitere Ausführungen
Entwicklung	Bewilligung von Weiterbildungen	Wer bewilligt Weiterbildungen für das Lehrpersonal?	Bildungsurlaube werden nicht einbezogen
	Verordnungen von Weiterbildungen	Wer kann Weiterbildungen verordnen oder verpflichtend machen?	
Trennung	Reguläre Kündigung	Wer kann reguläre Kündigungen aussprechen?	
	Freistellung	Wer entscheidet über die Freistellung von Personal?	Der Indikator bezieht nur Freistellungen und fristlose Kündigungen ein.

1.4 Schulleitungsmonitor Schweiz

Im Rahmen einer Kooperation mit dem SLMS konnten im Herbst 2024 spezifische Fragen zum Personalmanagement an Schulleitende in der ganzen Schweiz im Rahmen der Online-Befragung gerichtet werden. Insgesamt sind die Antworten von 2'254 bis 2'286 Schulleitenden in die Analyse eingeflossen (Anzahl der Rückmeldungen kann je nach Frage variieren). Die deskriptiven Auswertungen zeigen, dass es sowohl zwischen als auch innerhalb der Kantone teilweise erhebliche Unterschiede gibt, wie Schulleitende ihren Handlungsspielraum in den verschiedenen Aufgaben im Bereich des Personalmanagements einschätzen. In den Darstellungen der Portraits wird jeweils die Kurzbezeichnung der Items verwendet.

1.4.1 Items zum Personalmanagement

Tabelle 3: Items zum Personalmanagement

Kurzbezeichnung Item	Item-Text
1. Gewinnung: Auswahl	Ich wähle neues Personal mit Hilfe eines Anforderungsprofils aus.
2. Einsatz: Einführung	Ich stelle eine gezielte Begleitung und Einführung von neu angestellten Mitarbeitenden sicher.
3. Einsatz: Aufgabenzuweisung	Ich habe Gestaltungsspielraum bei der Zuweisung von konkreten Aufgaben und Zuständigkeiten an die Mitarbeitenden.
4. Einsatz: Zeitgefässe Team	Ich definiere Gefässe und Zeiten für die Diskussion unserer gemeinsamen Haltung im Team.
5. Beurteilung: MAG	Ich beurteile die Leistungen der Mitarbeitenden regelmässig im Rahmen von MAG.
6. Beurteilung: Massnahmen	Wenn vereinbarte Ziele nicht erreicht werden, kann ich adäquate Massnahmen einleiten.

Kurzbezeichnung Item	Item-Text
7. Honorierung: Finanzielle Anreize	Ich habe Möglichkeiten, das Engagement von Mitarbeitenden finanziell zu honorieren.
8. Honorierung: Nicht-monetäre Anreize	Ich kann die Leistungen und Beiträge meiner Mitarbeitenden durch nicht-monetäre Anreize würdigen.
9. Entwicklung: Weiterbildungsplanung	Durch die Weiterbildungsplanung kann ich unsere Schule gezielt weiterentwickeln.
10. Entwicklung: Weiterbildungsverpflichtung	Ich kann Mitarbeitende zu Aus- und Weiterbildungsmassnahmen verpflichten.
11. Freistellung: klare Vorgehensweisen	Bezüglich Freistellung von Mitarbeitenden bestehen klar festgelegte Vorgehensweisen.
12. Freistellung: Entscheidung	Ich kann über die Freistellung von Mitarbeitenden entscheiden.
13. Planung: Personalbedarf	Ich kann den Personalbedarf – unabhängig davon, ob ich das Personal schlussendlich finde – langfristig planen.

1.4.2 Übersicht Schweiz

In Abbildung 2 sind die Einschätzungen der Gesamtstichprobe zu den Items zum Personalmanagement dargestellt.

Abbildung 2: Personalmanagement (N=2254-2286)



2 Kantonsportraits

In diesem Kapitel folgen die 26 Kantonsportraits die im Projekt «Personalmanagement an Schulen» erarbeitet wurden.

Diese folgen jeweils derselben Strukturierung:

- Ersteinschätzung kantonale Dokumente
- Einschätzung allgemeine Steuerung
- Diagramm allgemeine Steuerung
- Einschätzung Steuerung Personalmanagement
- Schulleitungsmonitor
- Was fällt auf?
- Analysierte Gesetzestexte

2.1 Aargau

Anzahl Gemeinden ¹	196
Einwohner*innen ²	725'092
Schulen ³	799
Dokumente	9



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Insgesamt wurden acht kantonale Dokumente gefunden, die sich mit den Aspekten des Personalmanagements und der allgemeinen Steuerung beschäftigen. Auffällig ist, dass die Gemeinden im Kanton Aargau eine hohe Autonomie bezüglich der allgemeinen Bildungssteuerung aufweisen (d.h. es bestehen wenige Vorgaben des Kantons und einige Aspekte werden in den kantonalen gesetzlichen Grundlagen nicht definiert). Zugleich werden den Schulleitungen in den kantonalen Gesetzen vor allem Kompetenzen in Bezug auf das Personalmanagement direkt zugewiesen, beispielsweise in der operativen Führung der Schule. Gemeinden können ausserdem ihre Verantwortung für personalbezogene Geschäfte weitgehend an die Schulleitungen übertragen, was dazu führt, dass die Zuweisung der Aufgaben in der Praxis sehr unterschiedlich gehandhabt werden könnte (AG GAL Art. 42). Auffallend ist der Art. 20 im Schulgesetz, der definiert, dass die Schüler*innen im Kanton nicht aufgrund ihrer Leistung auf verschiedene Abteilungen aufgeteilt werden dürfen.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Den Gemeindebehörden wird die Verantwortung für die Anschaffung von Mobiliar, Lehrmittel und Schulleinrichtung (AG SG, Art. 53) zugewiesen und sie bestimmen über die Möglichkeiten der Schulwechsel von Schüler*innen (AG VSV, Art. 3). Zusammen mit dem Kanton ist die Gemeindebehörde für die Finanzierung der Lehrpersonenlöhne zuständig, das heisst, dass sich die Gemeinden mit höchstens 35% an den Personalkosten beteiligen (AG SG, Art. 66). Der Kanton bestimmt laut den analysierten Gesetzen über die Öffnung und Schliessung von Klassen basierend auf definierten Schüler*innenzahlen (Ausnahmeregelungen sind möglich; AG SG Art. 14 & AG VRV Art. 4), die Lehrmittel (AG SG, Art. 16) und die Qualitätssicherung (AG VGS, Art. 10). Die Schulleitungen sind für die interne Evaluation zuständig (AG SG, Art. 71). In den Dokumenten sind keine Grundlagen hinsichtlich der Unterrichtsorganisation, des Angebots der Fördergefässe und zum Schulprofil zu finden.

¹ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

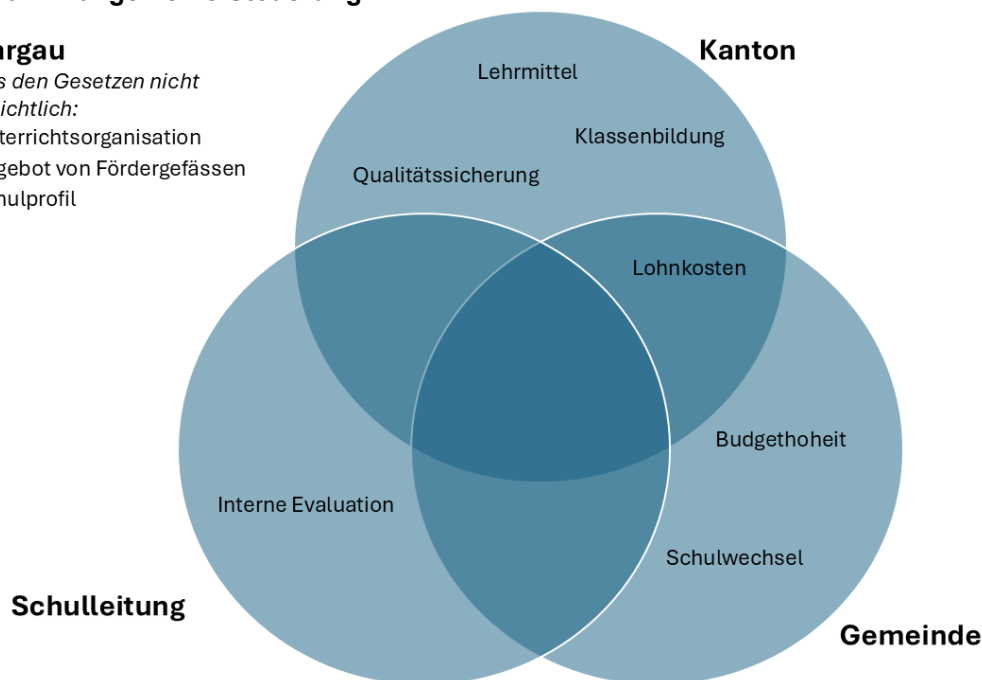
² Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

³ Alle öffentlichen Schulen des Kantons von Zyklus 1-3, es besteht eine Doppelzählung bei Schulen die Klassen aus mehreren Zyklen führen (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Aargau

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Unterrichtsorganisation
Angebot von Fördergefässen
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

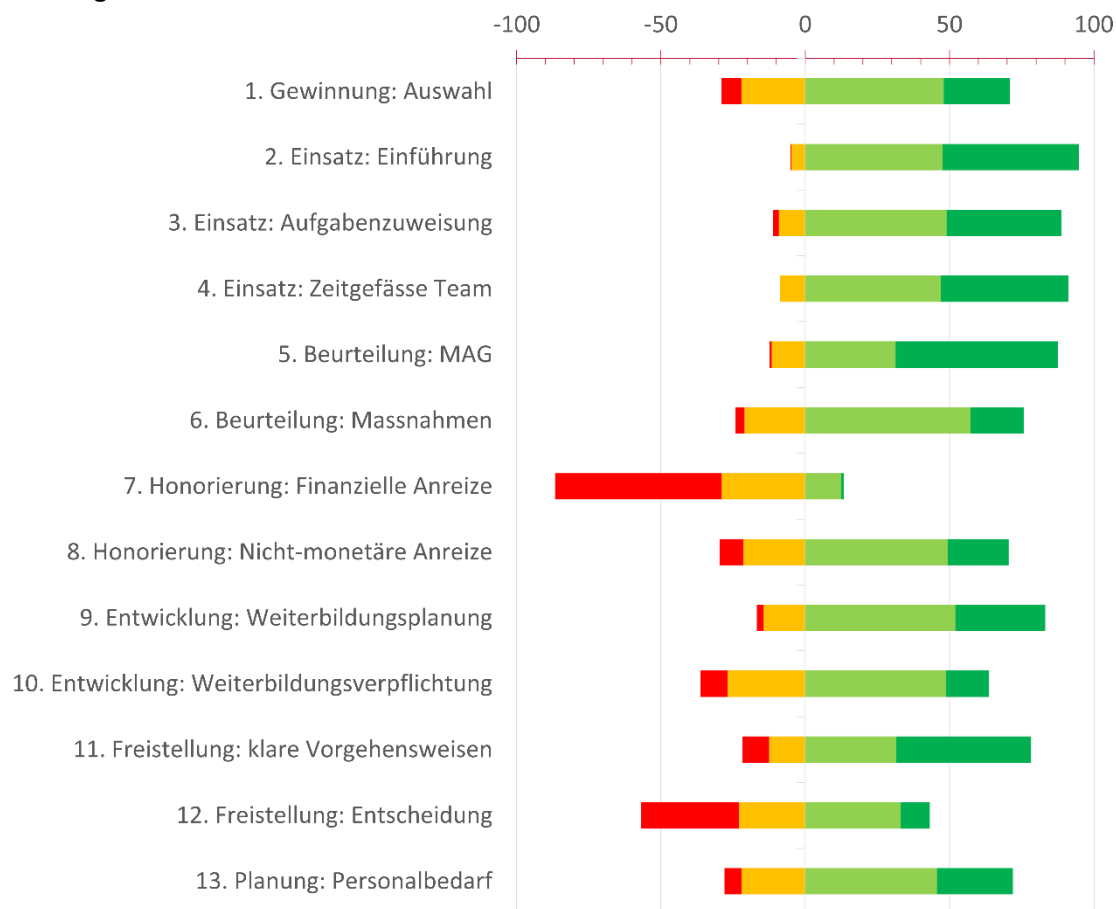
Die kurzzeitige und langfristige Anstellung von Lehrpersonen wird durch die Gemeindebehörde verantwortet, diese Kompetenz kann jedoch an die Schulleitung übertragen werden (AG GAL Art. 42). Bei der Kündigung (AG VALL Art. 4) und Freistellung (AG VALL Art. 15) liegt die Verantwortung ebenfalls bei der Anstellungsbehörde. Die Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen werden von den Kantonsbehörden und der Schulleitung bestimmt, denn die Schulleitung kann mit den Lehrpersonen Vereinbarungen treffen, die eine Abweichung von den kantonal definierten Tätigkeitsfeldern erlauben (AG VALL Art. 35). Zudem geben die kantonalen Behörden die Richtlinien für die MAG vor, insofern als dass diese regelmässig stattfinden und die Inhalte sich grundsätzlich am Berufsauftrag der Lehrpersonen orientieren sollen (AG LAV Art. 64). Die kantonale Behörde entscheidet laut den analysierten Dokumenten ausserdem über die Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilungen (AG PD Art. 25), kann einmalige Prämien von bis zu 5000.- CHF, sowie Naturalgeschenke oder auch bezahlten Urlaub ermöglichen (VALL, Art. 48). Die Schulleitungen bewilligen die Weiterbildungen von Lehrpersonen (AG VWL Art. 12). Alle Akteur*innen – Schulleitung, Gemeinde- und Kantonsbehörden – können Weiterbildungen als verpflichtend erklären und teilen somit diese Zuständigkeit (AG VWL Art. 11). Keine klare Zuweisung aus den kantonalen Dokumenten wurde für die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen ersichtlich. Des Weiteren kann die Anstellungsbehörde (Gemeindebehörde oder die Schulleitung), wie der folgende Artikel beschreibt, bis zu zwei Wochen Schulferien der Lehrpersonen für obligatorische, schulische Aktivitäten beanspruchen:

§ 39 Ferien der Lehrpersonen

¹ Die Ferien der Lehrpersonen sind im Laufe des Schuljahrs jeweils während der offiziellen Schulferien zu beziehen

² Die Anstellungsbehörde kann bis zu zwei Schulferienwochen für obligatorische Aktivitäten im Rahmen des Berufsauftrags belegen. Diese sind mindestens ein Jahr im Voraus provisorisch und sechs Monate im Voraus definitiv anzukündigen (AG VALL Art.39).

Schulleitungsmonitor



N=247-250

■ trifft nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft eher zu ■ trifft zu

Was fällt auf?

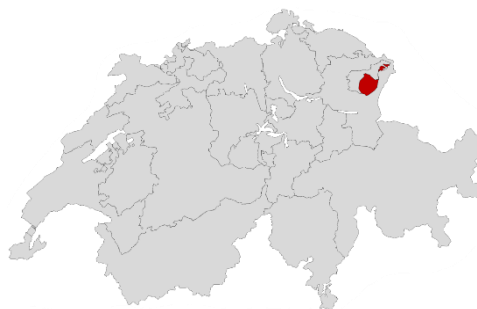
- Schulleitende nehmen laut SLMS-Daten in fast allen Bereichen einen Handlungsspielraum wahr.
- Die Einschätzung bzgl. Personalauswahl (Item 1) deckt sich mit der Gesetzgebung. Die Gemeindebehörde erhält die Verantwortung für den Anstellungsprozess zugeschrieben, kann diese jedoch auch an die Schulleitung weitergeben.
- Beim Entscheid über die Freistellung (Item 12) wird von über 50% der befragten Schulleitenden wenig Handlungsspielraum wahrgenommen. Dies widerspiegelt die Gesetzgebung, welche die Freistellung als Kompetenz der Gemeindebehörde vorsieht.
- Die Vorgehensweise bei einer Freistellung (Item 11) scheint für den grossen Anteil an Schulleitenden klar zu sein.
- Fast alle befragten Schulleitenden nehmen keinen Handlungsspielraum bei den finanziellen Anreizen (Item 7) wahr. Dies deckt sich mit der Gesetzgebung, welche die Auszahlung von Leistungsprämien als Kompetenz der Kantonsbehörde vorsieht.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SG	Schulgesetz	17.03.1981	01.07.2024
VSV	Verordnung über die Volksschule	27.06.2012	01.05.2024
GAL	Gesetz über die Anstellung von Lehrpersonen	17.12.2002	01.07.2024
VALL	Verordnung über die Anstellung und Löhne der Lehrpersonen	13.10.2004	01.01.2023
VRV	Verordnung über die Ressourcierung der Volksschule	20.03.2019	01.07.2024
VQS	Verordnung über die Qualitätssicherung an der Volksschule	07.04.2021	01.01.2022
VWL	Verordnung über die Weiterbildung der Lehrpersonen	15.11.2006	01.08.2018
LDLP	Dekret über die Löhne der Lehrpersonen	24.08.2004	01.01.2024
DBG	Dekret über die Beteiligung der Gemeinden am Personalaufwand der Volksschulen und Kindergärten	22.02.2005	01.08.2020

2.2 Appenzell Innerrhoden

Anzahl Gemeinden ⁴	5
Einwohner*innen ⁵	16'355
Schulen ⁶	28
Dokumente	4



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Die Auswertung des Kantons Appenzell Innerrhoden basiert auf vier kantonalen rechtlichen Dokumenten, in deren Inhalt sich auch die Grösse des Kantons widerspiegelt. Beispielsweise wird die Sekundarstufe I mit wenigen Schulstandorten zentral organisiert (AI SchG, Art. 4). Zudem werden Weiterbildungen von Lehrpersonen gemeinsam mit dem Kanton St. Gallen koordiniert (AI LSKB SchG, Art. 28). Charakteristisch für den Kanton ist ausserdem die Organisation der Führung auf Schulebene. Nicht alle Schulen verfügen über eine Schulleitung, da auch Schulvorsteher*innen eingesetzt werden können. Die Voraussetzung für die Position der Schulvorsteher*in ist ein Lehrdiplom. Im Gegensatz zur Schulleitung benötigen sie keine Schulleitungsausbildung (AI LSKB SchG, Art. 105). Die Differenzierung wird auch in den Aufgaben sichtbar. Schulvorsteher*innen werden beispielsweise die administrative und organisatorische Führung einer Schule zugeschrieben, Schulleitende sind hingegen nach Gesetz für die personelle und pädagogische Führung zuständig (AI LSKB SchG, Art. 106 und 107).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Ein grosser Anteil der untersuchten Steuerungsaspekte im Bildungssystem des Kantons Appenzell Innerrhoden liegt auf der Kantonsebene. Die Kantonsbehörden erhalten die Festlegung von obligatorischen Lehrmitteln (AI SchG, Art. 49) sowie die Klassenbildung, im Sinne der Festlegung von Klassengrössen und Genehmigung von Ausnahmen (AI SchV, Art. 12), zugeteilt. Zudem wird der Schulwechsel an die Kantonsbehörden delegiert (AI SchG, Art. 23). Hinsichtlich der Qualitätssicherung wird die Verantwortung der Initiierung von «Qualitäts- und Schulentwicklungsprozessen» ebenfalls den kantonalen Behörden zugeschrieben (AI LSKB SchG, Art. 109). Gemeinsam mit den Gemeindebehörden sind die Kantonsbehörden für das Angebot von Fördergefässen zuständig, in dem die Kantonsbehörden ein kantonales Förderkonzept erstellen und die Gemeindebehörden konkrete Angebote bewilligen (AI SchG, Art. 15; AI LSKB SchG, Art. 1 und weitere). Die Gemeinde wird zur Übernahme der gesamten Lohnkosten verpflichtet, die Besoldung wird jedoch einheitlich für alle Schulgemeinden festgelegt (AI SchG, Art. 38). Die Verwaltung der finanziellen Mittel wird der Gemeinde in Hinblick auf grössere Investitionen und der Schulleitung im Hinblick auf das zur Verfügung gestellte Budget zugeteilt (AI LSKB SchG, Art. 106, 107 und 109). In den rechtlichen Dokumenten wird die interne Evaluation an die Schulleitung delegiert (AI LSKB, SchG, Art. 107). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur Unterrichtsorganisation und zur Zuständigkeit hinsichtlich des Schulprofils.

⁴ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

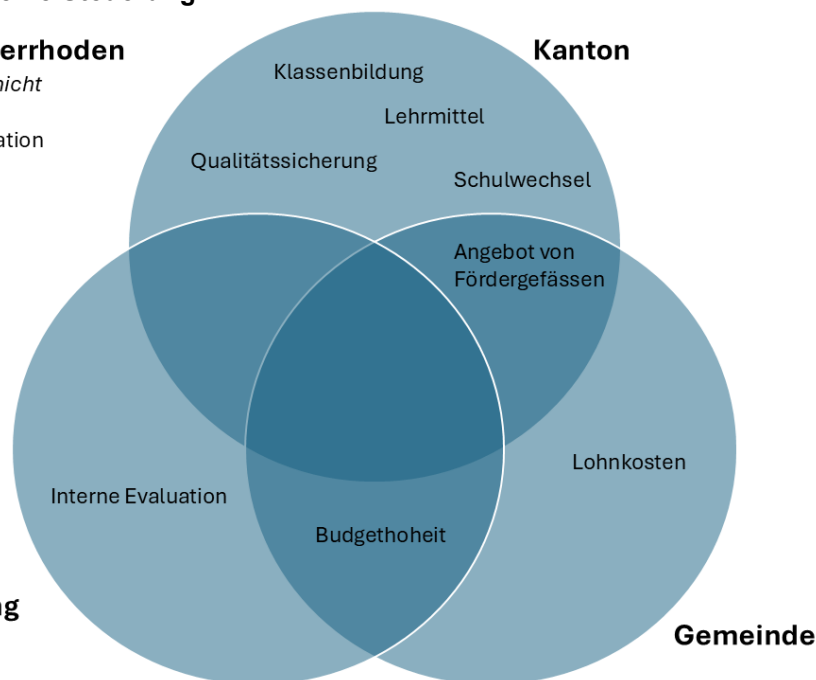
⁵ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁶ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Appenzell Innerrhoden

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Unterrichtsorganisation
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Im Personalmanagement wird im Vergleich zur allgemeinen Steuerung ein grösserer Teil der ausgewählten Kompetenzen den kommunalen Behörden zugewiesen. Die Anstellung (AI LSKB SchG, Art. 33) und die reguläre und fristlose Kündigung der Arbeitsverhältnisse (AI SchG, Art. 34) werden durch die Gemeindebehörden verantwortet. Die Schulleitenden sind für die Vorbereitung von Personalentscheiden zuständig (AI LSKB SchG, Art. 106). Auch die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen, im Sinne von Aufgaben die über den Berufsauftrag hinaus gehen, regeln die Gemeindebehörden (AI StKB SchG, Art. 25). Hinsichtlich der Bewilligung (AI LSKB SchG, Art. 30) und Verordnung (AI LSKB SchG, Art. 27) von Weiterbildungen werden in den Gesetzen die Kompetenzen sowohl den Kantonsbehörden wie auch der Schulleitung zugeschrieben. Rahmenbedingungen für MAG sowie Bonus- und Prämienzahlungen für besondere Leistungen werden in den kantonalen Dokumenten nicht geregelt. Ein Beispiel im Personalmanagement stellen die Artikel zu Personalentscheiden, spezifisch zur Anstellung von Lehrpersonen, dar. Diese Kompetenz wird dem Schulrat (kommunale Behörde) nicht nur zugeschrieben, sondern es wird durch einen weiteren Artikel explizit abgegrenzt, dass die Anstellung von Lehrpersonen **nicht** an andere Akteur*innen weitergegeben werden darf.

Art. 33 Anstellung

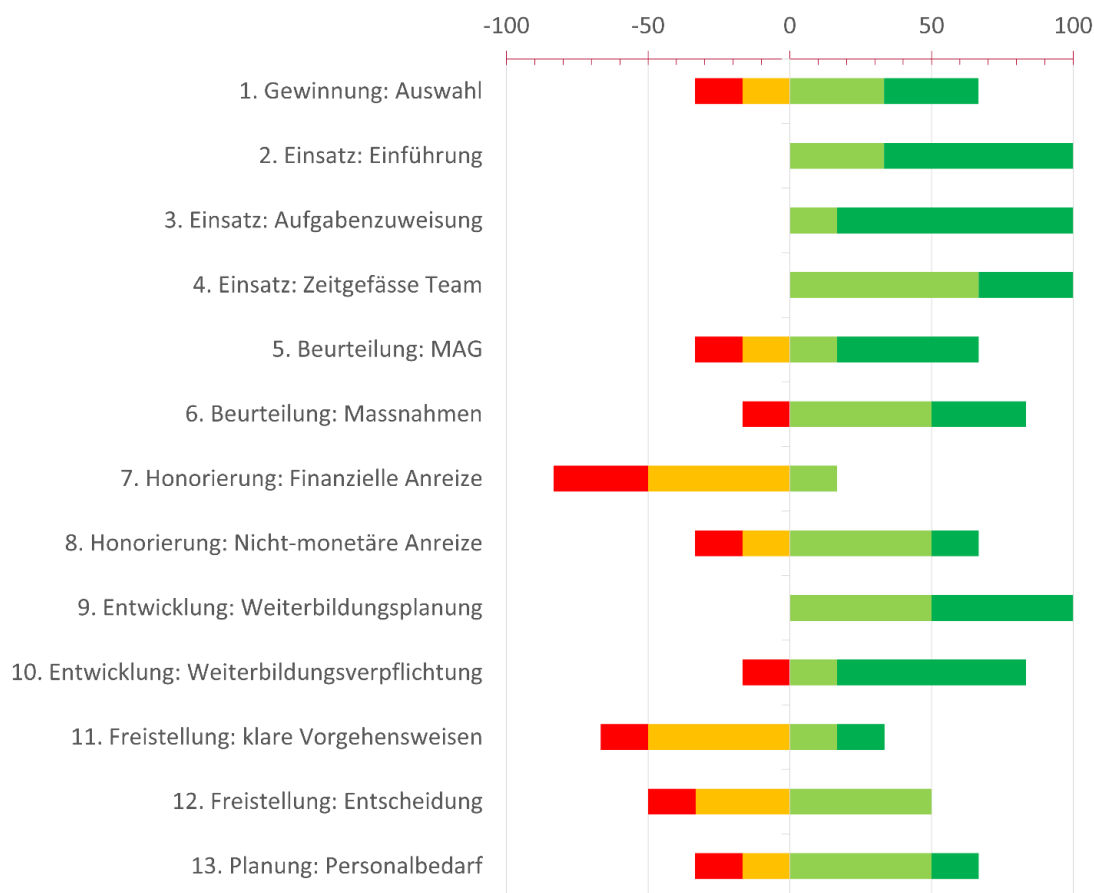
¹ Freie Stellen sind öffentlich zur Bewerbung auszuschreiben. In begründeten Ausnahmefällen, insbesondere bei internen Umbesetzungen, kann der Schulrat von einer öffentlichen Ausschreibung absehen.

² Die Anstellung erfolgt durch den Schulrat (AI SchG, Art. 33).

Art. 109 * Nicht delegierbare Leitungsbereiche und Kompetenzen

¹ Beim Schulrat verbleiben die folgenden Bereiche: * a) Personalentscheide wie Anstellung und Entlassung von Lehrpersonen; b) Kommunikation der Personalentscheide; c) Entscheide bezüglich Projekten und Investitionen ausserhalb des der Leitungsperson zur Verfügung stehenden Budgets (AI LSKB SchG, Art. 109).

Schulleitungsmonitor



N=6

Vorsicht kleine Stichprobe

■ trifft nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft eher zu ■ trifft zu

Was fällt auf?

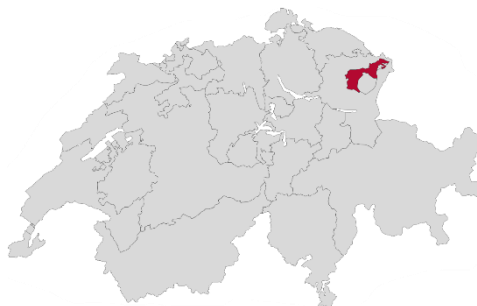
- Die Einschätzung im SLMS bezüglich Personalauswahl (Item 1) lässt sich nicht vollständig durch die Gesetzgebung erklären. Die Anstellung wird dort explizit der Gemeindebehörde zugeschrieben. Die Schulleitenden bereiten jedoch Personalentscheide vor, möglicherweise werden diese in der Praxis bei der definitiven Entscheidung zu einem grossen Teil übernommen.
- Bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) gibt es im Verhältnis zur Personalauswahl weniger Zustimmung. Dies deckt sich mit der Gesetzgebung, welche die Kompetenz der Gemeindebehörde zuschreibt.
- Weiter fällt auf, dass die Einschätzung bezüglich klarer Vorgehensweise bei Freistellungen (Item 11) mehrheitlich ablehnend ist, das Vorgehen scheint nicht ganz klar zu sein.
- Die starke Zustimmung bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung.
- Die Varianz der Einschätzungen bei den MAGs (Item 5) kann möglicherweise durch die fehlende kantonale Gesetzgebung in diesem Bereich erklärt werden.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SchG	Schulgesetz	25.04.2004	23.10.2017
SchV	Schulverordnung	21.06.2004	01.08.2022
LSKB SchG	Landesschulkommissionsbeschluss zum Schulgesetz	18.05.2005	01.01.2024
StKB SchG	Standeskommissionsbeschluss zum Schulgesetz	16.08.2005	01.08.2024

2.3 Appenzell Ausserrhoden

Anzahl Gemeinden ⁷	20
Einwohner*innen ⁸	55'740
Schulen ⁹	105
Dokumente	4



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Eine erste auffallende Beobachtung bei den vier analysierten Dokumenten des Kantons Appenzell Ausserrhoden ist, dass alle vier Dokumente im Jahr 2023 neu in Kraft getreten sind, dies könnte auf eine mögliche Totalrevision der Gesetze hinweisen. Durch die Aktualität gibt es bis zum festgelegten Stichtag 1. Oktober 2024 auch kaum bis gar keine Überarbeitungen in den rechtlichen Dokumenten. Inhaltlich fällt auf, dass der Gemeinderat (kommunale Behörde) die Entscheidungsbefugnis erhält, die eigenen Aufgaben an eine Schulkommission (kommunale Behörde) abzugeben (AR VSG, Art. 10). Im Fall, dass mehrere Gemeinden gemeinsam eine Schule führen, können sie laut dem Volksschulgesetz eine gemeinsame Schulkommission einsetzen (AR VSG, Art. 10). Zudem kann der Gemeinderat die Anstellung von Lehrpersonen zum Teil oder ganz an die Schulleitung übergeben (AR VSG, Art. 41). Dieses Delegationsrecht führt dazu, dass die Akteur*innen auf gesetzlicher Ebene nicht klar zugewiesen werden und auch der Schulleitung zentrale Funktionen zugeschrieben werden können.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Ein grosser Teil der ausgewählten Steuerungsaspekte wird der Gemeindebehörde zugewiesen. Konkret wird den Gemeindebehörden die Unterrichtsorganisation in Bezug auf die Wahl zwischen zwei Sekundarstufe I Modellen (AR VSV, Art. 6) sowie die interne Evaluation (AR VSV, Art. 35) zugeschrieben. Zudem sind die kommunalen Behörden für die Genehmigung von Schulwechsel von Schüler*innen (AR VSG, Art. 6) und das Schulprofil, im Sinne der Wahrnehmung der strategischen Führung der Volksschule (AR VSG, Art. 9), zuständig. Die Gemeindebehörden teilen sich zudem einige Kompetenzen mit den Kantonsbehörden oder der Schulleitung. Auf Kantons- und Gemeindeebene werden die Lohnkosten aufgeteilt, der Kanton übernimmt einen pauschalen Schulkostenbeitrag pro Schüler*in, der auch für die Begleichung der Personalkosten verwendet werden soll und jährlich hinsichtlich der Besoldungsentwicklung angepasst wird (AR VSG, Art. 53). In Kooperation mit der Schulleitung sind die Gemeindebehörden für das Angebot der Fördergefässe zuständig, das heisst, dass die Gemeindebehörden ein Konzept für die Fördergefässe erarbeiten und die Schulleitung über die konkrete Durchführung und den spezifischen Einsatz im Unterricht entscheidet (AR VSV, Art. 11). Die Schulleitung erhält die Budgethoheit in Bezug auf «die Planung und Verwaltung der Schulfinanzen» zugeschrieben (AI VSG, Art. 4). Der Kantonssebene werden die Definition von obligatorischen Lehrmitteln (AR VSG, Art. 16) und die Qualitätssicherung zugeteilt, die kantonalen Behörden treffen konkret mit dem Schulträger Massnahmen im Fall, dass Mängel auftreten (AR VSG, Art. 52). Zur Klassenbildung sind in den analysierten Dokumenten keine Angaben vorhanden.

⁷ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

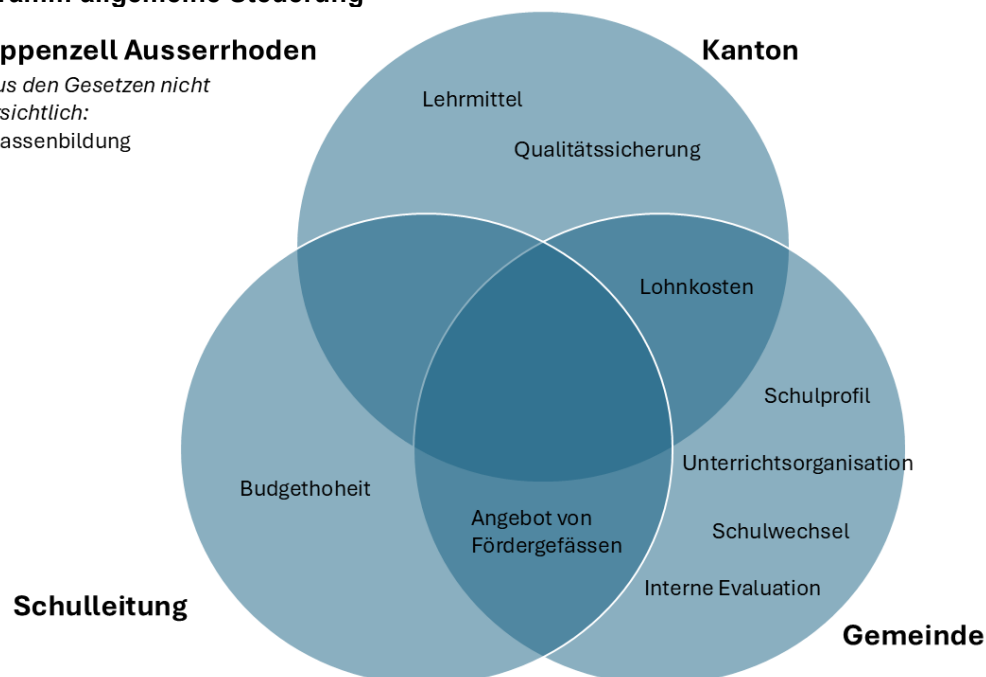
⁸ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁹ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Appenzell Ausserrhoden

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Klassenbildung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Die ausgewählten Steuerungsaspekte im Personalmanagement sind zwischen allen drei Ebenen aufgeteilt. Auffallend ist, dass die Kantonsbehörden und die Schulleitung ausgewählte Aspekte allein zugeteilt erhalten. Den Gemeindebehörden werden ebenfalls Kompetenzen zugeteilt, es besteht jedoch der gesetzlich definierte Handlungsspielraum, diese Kompetenzen teils oder vollständig an die Schulleitung abzugeben. Konkret ist dies bei der Anstellung von Lehrpersonen der Fall, da die Gemeindebehörden die Funktion der Anstellungsbehörde teilweise oder vollständig der Schulleitung weiter delegieren kann (AR VSG, Art. 41, siehe unten). Die so zu definierende Anstellungsbehörde ist ebenfalls für die reguläre Kündigung und die Freistellung von Lehrpersonen verantwortlich (AR VSG, Art. 49). Somit kann die Zuständigkeit je nach Gemeinde variieren. Nach den rechtlichen Bestimmungen erhält die Schulleitung die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen zugeschrieben und kann konkret organisatorische oder pädagogische Aufgaben an Lehrpersonen übertragen (AR VSG, Art. 8). Weiter ist die Schulleitung für die Bewilligung von Weiterbildungen zuständig (AR VSV, Art. 31). Die Kantonsbehörden sind für die Anordnung von unregelmässiger Präsenzzeit (AR VSV, Art. 28) sowie für die Regelmässigkeit und inhaltlichen Vorgaben von MAG (AR VSV, Art. 30) zuständig. Zusätzlich verfügen die Kantonsbehörden über die Kompetenz, Weiterbildungen für obligatorisch zu erklären (AR VSG, Art. 50). Die rechtlichen Bestimmungen schreiben den Kantonsbehörden und der Schulleitung die Aufteilung der Tätigkeitsfelder zu. Konkret legen die Kantonsbehörden die grundlegende Aufteilung der Arbeitszeit auf die Aufgaben des Berufsauftrages fest (AR VSG, Art. 45) und die Schulleitung kann diese individuell anpassen (AR VSV, Art. 24). Betreffend der Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilung kann keine Aussage über die konkrete Zuweisung der Entscheidungskompetenz gemacht werden, jedoch wird vermerkt, dass bei einer «aussergewöhnlich guten Leistung» eine Bewilligung eines zusätzlichen Lohnstufenanstiegs auf Antrag der Schulleitung möglich ist (AR BLV, Art. 4). Der folgende Artikel bezieht sich auf die oben beschriebene Definition der Anstellungsbehörde von Lehrpersonen.

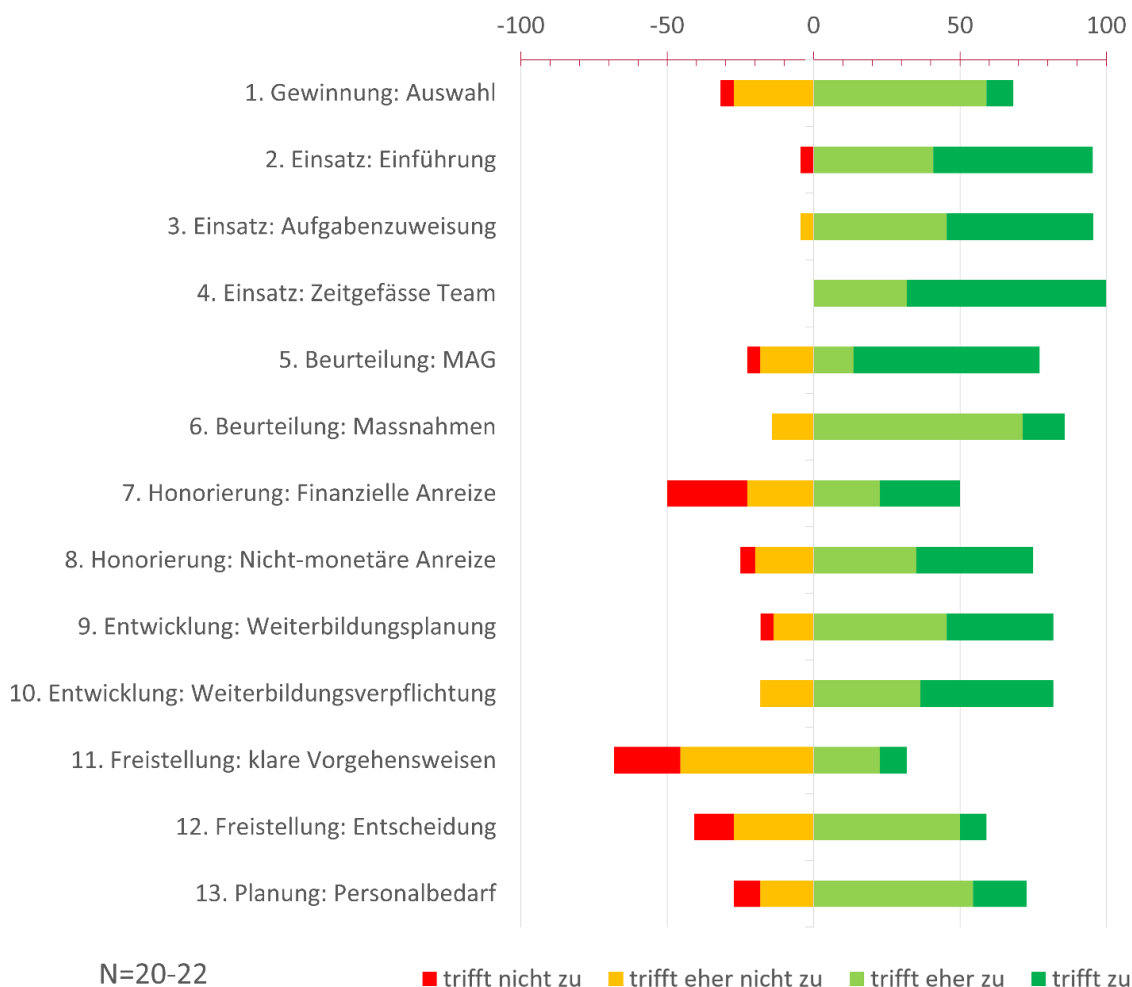
Art. 41 Anstellungsbehörde

¹ Die Anstellung von Lehrpersonen erfolgt durch den Gemeinderat. Er kann diese Aufgabe ganz oder teilweise an die Schulleitung delegieren.

² Die Anstellungsbehörde achtet darauf, dass sie Lehrpersonen anstellt, die dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Volksschule entsprechen.

³ Sie verlangt von Bewerberinnen und Bewerbern mindestens einen Sonderprivatauszug aus dem Strafregister. Sie kann über sie Auskünfte bei der EDK einholen (AR VSG, Art. 41).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

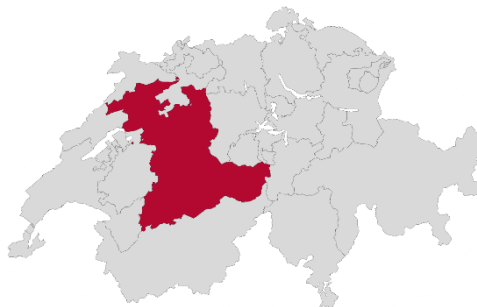
- Bei der Einschätzung des Handlungsspielraums bei der Personalauswahl (Item 1) wird eine Varianz sichtbar. Dies könnte durch die mögliche Übertragung der Funktion der Anstellungsbehörde von der Gemeinde an die Schulleitung erklärt werden. Somit können unterschiedliche Funktions- und Kompetenzzuteilungen zwischen Gemeinden vorliegen.
- Die Varianz bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) kann gleich wie bei der Personalauswahl erklärt werden, da die Anstellungsbehörde diese Entscheidung trifft. Der Anteil der Nichtzustimmungen ist jedoch etwas höher als bei der Personalauswahl.
- Die Vorgehensweise bei einer Freistellung (Item 11) ist für viele Schulleitende nicht klar.
- Die Einschätzungen zu den finanziellen Anreizen (Item 7) sind sehr unterschiedlich. Es ist unklar, inwiefern sich die Schulleitungen bei ihrer Einschätzung auf die Möglichkeit bezogen haben, einen Antrag auf Bonuszahlungen zu stellen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VSG	Gesetz über die Volksschule	27.03.2023	01.08.2023
VSV	Verordnung über die Volksschule	27.06.2023	01.08.2023
SLV	Verordnung über die Schulleitung in der Volksschule	27.06.2023	01.08.2023
BLV	Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen der Volksschule	27.03.2023	01.01.2024

2.4 Bern

Anzahl Gemeinden ¹⁰	334
Einwohner*innen ¹¹	1'049'624
Schulen ¹²	1'625
Dokumente	6



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Bern haben die Gemeinden eine zentrale Rolle und erhalten viele Kompetenzen zugeschrieben, wie die folgenden Einschätzungen zeigen. Ein auffallender Akteur ist im Kanton Bern das regionale Schulinspektorat, welches auf Kantonsebene angesiedelt ist. Die einzelnen Inspektor*innen sind spezifischen Schulregionen zugeordnet. Ihre wichtigsten Funktionen sind die Ausführung der kantonalen Aufsicht über das Volksschulwesen in der Gemeinde oder die Beratung von Gemeinden (BE VSG, Art. 52 und 52a). Auf Gemeindeebene ist die Schulkommission für die Beaufsichtigung der Volksschule zuständig, jedoch können die Aufgaben der Schulkommission anderen kommunalen Organen oder der Schulleitung zugewiesen werden. «Die Trennung zwischen der Aufsicht durch politische Gemeindebehörden und der pädagogischen und betrieblichen Führung der Volksschulen durch die Schulleitungen ist jedoch zu beachten». (BE VSG, Art. 34).

Einschätzung allgemeine Steuerung

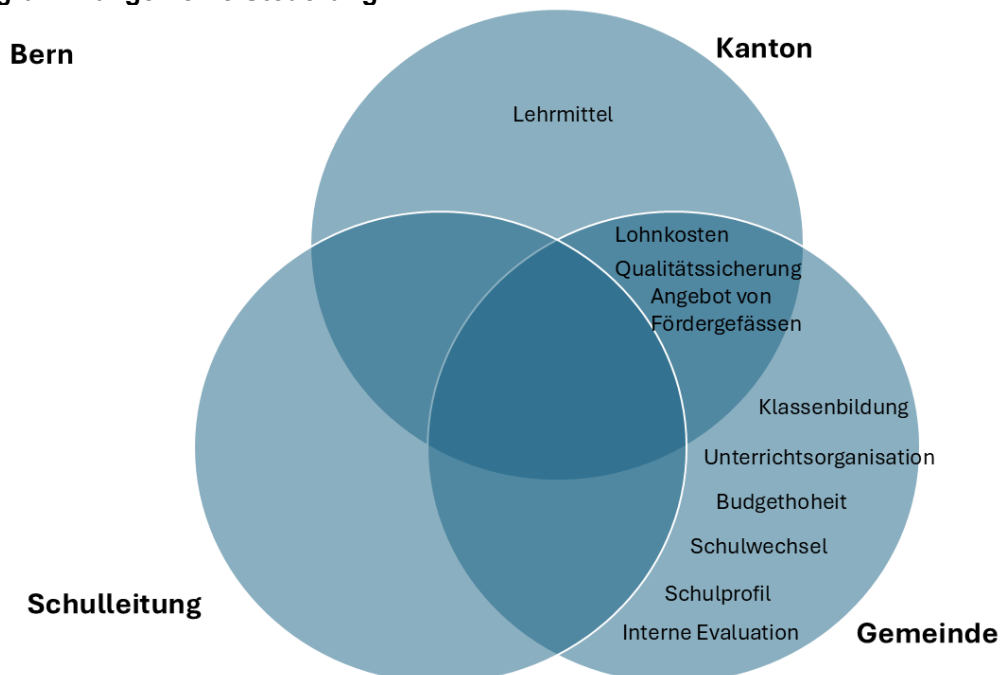
Ein grosser Anteil der allgemeinen Steuerung lässt sich der Gemeindeebene zuordnen. Den Gemeindebehörden wird die Verantwortung für die Verwaltung der finanziellen Mittel (BE VSG, Art. 48), Klassenbildung (BE VSG, Art. 47), Unterrichtsorganisation (BE VSG, Art. 46), Aufsicht über die interne Evaluation (BE VSG, Art. 51), Schulwechsel (BE VSG, Art. 7) sowie das Schulprofil, im Sinne der strategischen Ausrichtung der Schulen (BE VSG, Art. 35) zugewiesen. Die Gemeinden sind zudem gemeinsam mit dem Kanton für die Lohnkosten (BE LAG, Art. 24; BE FILAG, Art. 24) zuständig, wobei der Kanton 70% der Gesamtkosten übernimmt und die Gehälter zentral durch den Kanton ausgezahlt werden. Weiter sind die kommunalen zusammen mit den kantonalen Behörden für das Angebot von Fördergefässen (BE VSG, Art. 11 und 21b) sowie die Qualitätssicherung zuständig (BE VSG, Art. 51, 51a und 51b). Die Beratung der Gemeinden und der Vollzug der Qualitätssicherung obliegen dabei den regionalen Schulinspektoraten (BE VSG Art. 52). Der Kanton regelt, inwiefern bestimmte Lehrmittel verpflichtend sind (BE VSG, Art. 14a).

¹⁰ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

¹¹ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

¹² Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

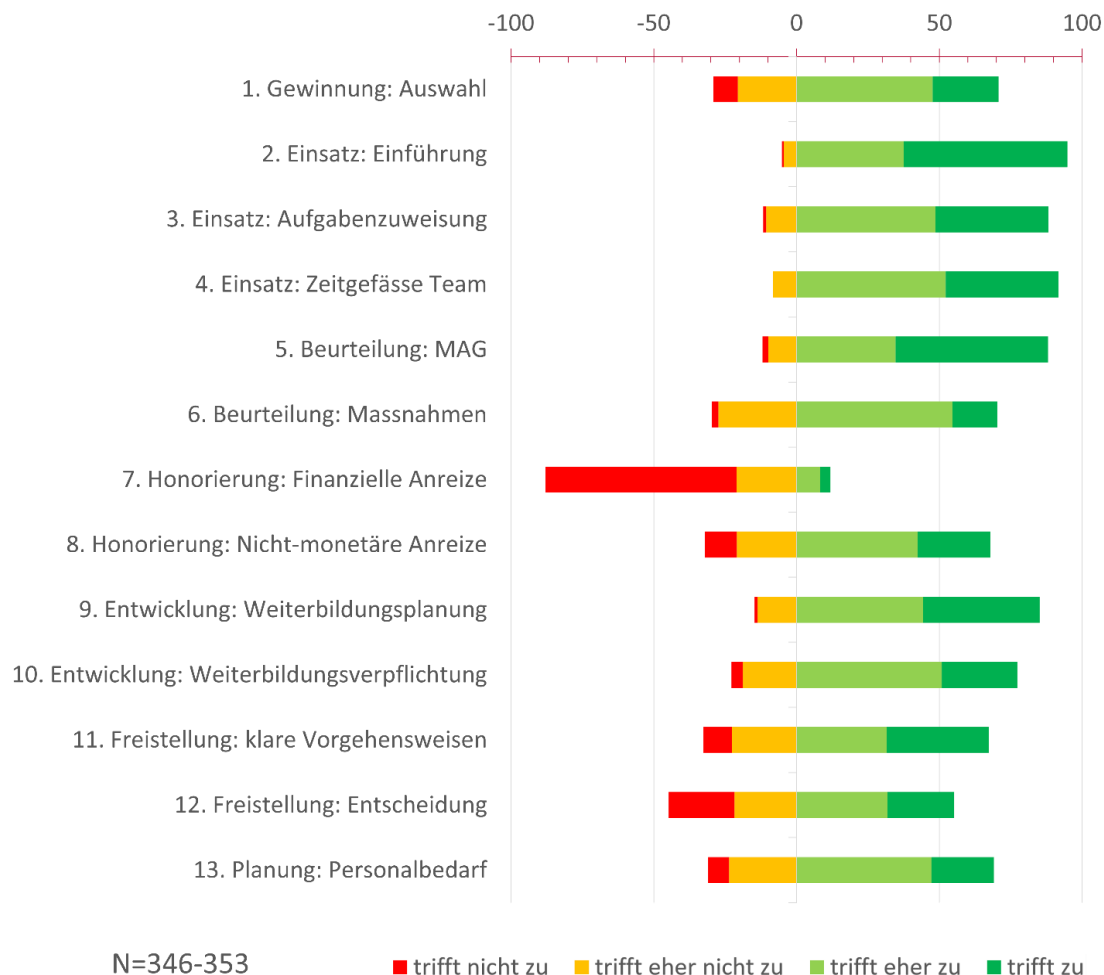
Im Kanton Bern wird grundsätzlich den kommunalen Behörden die Funktion der Anstellungsbehörde der Lehrpersonen zugeschrieben. Jedoch können die Gemeindebehörden die Funktion der Anstellungsbehörde an die Schulleitung übertragen (BE LAG, Art. 7; siehe unten). Eine Ausnahme ist jedoch die Anstellung von Stellvertretungen mit Dauer von weniger als einem Monat, denn für diese ist die Schulleitung in jedem Fall verantwortlich (BE LADV, Art. 3). Für die reguläre Kündigung ist die Anstellungsbehörde zuständig, somit je nach gemeindeinterner Zuschreibung die Gemeindebehörde oder Schulleitung (BE LAV, Art. 10). Die Schulleitung regelt die Anordnung von unregelmässiger Präsenzzeit (BE LAV, Art. 61), sie kann dabei die Lehrkräfte während der unterrichtsfreien Zeit für bis zu maximal fünf Arbeitstage verpflichten. Weiter ist die Schulleitung zuständig für die Bewilligung von Weiterbildungen (BE LAV, Art. 70). Kantonsbehörden und die Schulleitung verfügen beide über die Kompetenz, Weiterbildungen für obligatorisch zu erklären (BE LAV, Art. 61 und 68). Die kantonalen Behörden sind verantwortlich für die Freistellung von Lehrpersonen «wenn das Wohl der Schule es verlangt» (BE LAG, Art. 10), und weiter für das Festlegen und die Gewichtung von Tätigkeitsfeldern der Lehrpersonen (BE LAG, Art. 17; BE LAV, Art. 60). Dabei sollen rund 85% der Arbeitszeit der Lehrpersonen für das Unterrichten, Erziehen, Beraten und Begleiten, rund 12% für die Mitarbeit und Zusammenarbeit und rund 3% für die Weiterbildung eingesetzt werden. Die kantonalen Behörden definieren Vorgaben zum Inhalt von MAG, jedoch nicht, in welcher Regelmässigkeit diese stattfinden sollen (genannt wird «periodisch»; BE LAV, Art. 64). Hinsichtlich der zusätzlichen Ressourcen wird von der kantonalen Behörde anhand bestimmter Parameter ein sogenannter «Lektionenpool» für Spezialaufgaben definiert. Die Vergabe dieser Lektionen ist im Gesetz keinem konkreten Akteur zugeordnet. Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur leistungsbezogenen Honorierung (ausserhalb des regulären Lohnanstiegs) von einzelnen Personen, da diese in den gesetzlichen Grundlagen nicht behandelt werden.

Art. 7 Anstellungsbehörden *

¹ Der Regierungsrat bezeichnet die Schulkommission, die Schulleitung oder die zuständige Stelle der zuständigen Direktion als Anstellungsbehörde. *

² Für die Lehrkräfte der Volksschulen ist die Schulkommission Anstellungsbehörde, soweit die Gemeinde diese Zuständigkeit nicht durch Erlass der Schulleitung überträgt (BE LAG, Art. 7).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

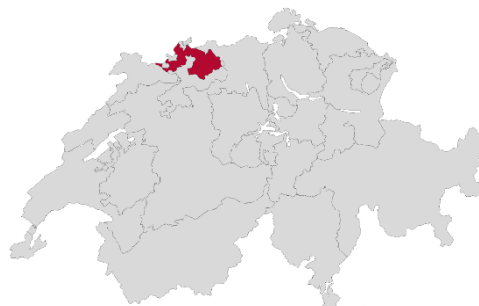
- Die Personalauswahl (Item 1) als Kompetenz der Schulleitenden wird von den meisten befragten Schulleitenden als zutreffend eingeschätzt. Dies lässt vermuten, dass viele der Gemeindebehörden den gesetzlichen Spielraum nutzen und die Funktion der Anstellungsbehörde den Schulleitenden abgeben oder ihnen zumindest die Personalauswahl übergeben respektive ihre Entscheidung berücksichtigen.
- Beim Entscheid über die Freistellung (Item 12) gibt es eine Varianz zwischen den Einschätzungen, welche nicht durch die gesetzlichen Bestimmungen erklärt werden kann. Nach diesen wäre nämlich die Kantonsbehörde dafür verantwortlich.
- Fast alle befragten Schulleitenden schätzen den Handlungsspielraum bei finanziellen Anreizen (Item 7) als nichtzutreffend ein. In der Gesetzgebung des Kantons gibt es keine Regelungen zu Prämien- oder Bonuszahlungen bei besonderen Leistungen.
- Die Einschätzung der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VSG	Volksschulgesetz	01.08.1992	01.01.2022
VSV	Volksschulverordnung	10.01.2013	01.08.2024
LAG	Gesetz über die Anstellung der Lehrkräfte	20.01.1993	01.01.2022
LAV	Verordnung über die Anstellung der Lehrkräfte	28.03.2007	01.08.2024
LADV	Direktionsverordnung über die Anstellung der Lehrkräfte	15.06.2007	01.01.2023
FILAG	Gesetz über den Finanz- und Lastenausgleich	27.11.2000	01.01.2022

2.5 Basel-Landschaft

Anzahl Gemeinden ¹³	86
Einwohner*innen ¹⁴	296'740
Schulen ¹⁵	355
Dokumente	8



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Basel-Landschaft gibt es – basierend auf der Analyse der Gesetzestexte – auf organisatorischer Ebene zwei auffallende Aspekte. Einerseits wird die Trägerschaft der Schulen in den Dokumenten zwischen Gemeinde und Kanton konkret aufgeteilt. Der Kindergarten sowie die Primarschule wird von der Gemeinde getragen (BL BG, Art. 13). Der Kanton ist hingegen der Schulträger der Schulen der Sekundarstufe I (BL BG, Art. 14). Andererseits wird gesetzlich festgelegt, dass die Gemeinde zwischen verschiedenen Führungsmodellen wählen kann. Entweder wird ein Schulrat (analog zur Schulkommission, BL BG, Art. 79ff) eingesetzt, welcher die Aufgaben nach Artikel 82 im Bildungsgesetz (BL BG) übernimmt oder der Gemeinderat übernimmt all diese Aufgaben und kann eine ständige Beratungskommission dafür einsetzen (BL BG, Art. 82bis). Personalrechtliche Bestimmungen sind zu einem grossen Anteil im Personalgesetz (sowie Personalverordnung und -Dekret) des Kantons festgehalten. Spezifische Differenzierungen zwischen kantonalem Verwaltungspersonal und Lehrpersonen werden in den konkreten Artikeln formuliert.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Der Schulleitung wird die Entscheidungskompetenz bezüglich der finanziellen Mittel im Rahmen der Budgetvorgaben von Schul- oder Gemeinderat zugewiesen (BL BG, Art. 77), sowie der Einsatz der Instrumente und Verfahren der internen Evaluation (BL BG, Art. 60d) und die Entscheidung über das konkrete Angebot von Fördergefässen (BL BG, Art. 45). Die Gemeindebehörden sind laut den gesetzlichen Vorgaben verpflichtet, das Schulprogramm (Schulprofil) zu genehmigen (BL BG, Art. 82). Die Schulen als «teilautonome, geleitete Organisationen» sind für das Schulprogramm und die Erreichung der Bildungsziele zuständig (BS GS Art. 58). Die Kantonsbehörden sind für die Unterrichtsorganisation (z.B. bezüglich der Altersdurchmischung oder des Anspruchsniveaus in den Klassen) (BL VSek, Art. 11) sowie für das Festlegen von obligatorischen Lehrmitteln (BL BG, Art. 85) zuständig. In den Primarschulen übernimmt die Gemeinde die gesamten Lohnkosten der Lehrpersonen, während in der Sekundarstufe I der Kanton als Trägerschaft die Kosten übernimmt (BL BG, Art. 92). Zudem sind die kantonalen und kommunalen Behörden gemeinsam für die Qualitätssicherung (BL BG, Art. 61b) zuständig, das heisst, dass die kantonalen Behörden periodisch sogenannte «Audits» in Auftrag geben können. Schulleitung und Gemeindebehörde entwickeln gemeinsam Massnahmen zur Schulqualität, die von den kantonalen Behörden beschlossen werden. Die Gemeinde kann Gesuche über den Schulort und -Wechsel bewilligen, wenn sich Schulort und Tagesaufenthaltort des Kindes nicht entsprechen. Die kantonale Behörde bewilligt wiederum Ausnahmen in Bezug auf Schulwechsel (BL BG, Art. 30; BL VKP, Art. 16). Für die Klassenbildung sind die Kantons- und Gemeindebehörden sowie die Schulleitung zusammen zuständig (BL VKP, Art. 21; BL VSek, Art. 13).

¹³ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

¹⁴ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

¹⁵ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

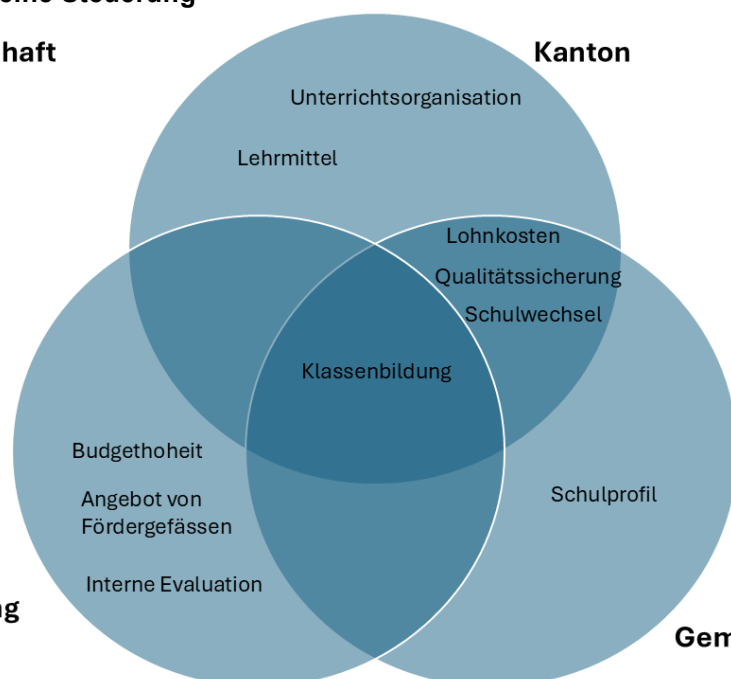
Diagramm allgemeine Steuerung

Basel-Landschaft

Kanton

Schulleitung

Gemeinde



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

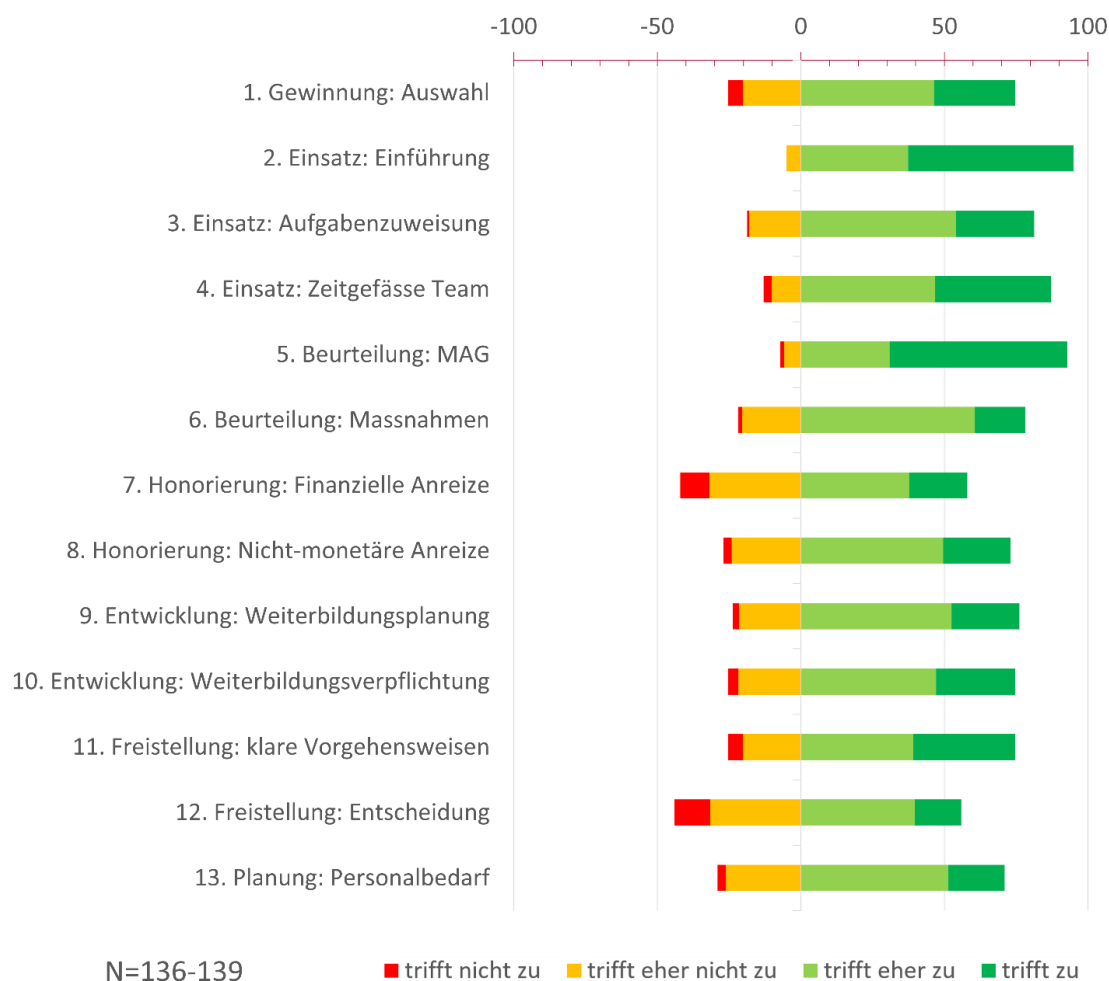
Hinsichtlich des Personalmanagements werden in den gesetzlichen Vorgaben der Schulleitung die meisten Kompetenzen zugeteilt. Der Schulleitung wird die Funktion der Anstellungsbehörde der Lehrpersonen zugeschrieben, somit entscheidet sie über die Anstellung, Beratung und Begleitung der Lehrpersonen (BL BG, Art. 77 und 82b). Die Zuweisung zusätzlicher Ressourcen im Rahmen des Schulpools (BL VKP, Art. 54c; BL VSek, 34c), reguläre Kündigung (BL PG, Art. 19) sowie die Freistellung (BL BG, Art. 82b) liegt ebenfalls in der Verantwortung der Schulleitung. Die Kantonsbehörden sind für die Regelmässigkeit (BL PV, Art. 10) und inhaltlichen Richtlinien (BL PV, Art. 9) der MAG sowie die Genehmigung von Prämien für ausserordentliche Leistungen zuständig (BL PD, Art. 25). Bei guten oder ausserordentlichen Bewertungen erfolgt laut den Vorgaben eine individuelle Lohnentwicklung. Den Kantonsbehörden und der Schulleitung werden das Festlegen der Tätigkeitsfelder (BL VoAZLP, Art. 11), die Anordnung ausserordentlicher Präsenzzeit (BL VoAZLP, Art. 16) und die Verordnung von Weiterbildungen (BL BG, Art. 71) zugeschrieben. Über die Bewilligung von Weiterbildungen werden keine Aussagen gemacht. Der folgende Beispielartikel bezieht sich auf Prämien, die bei «besonders qualifizierter Leistung» ausgezahlt werden.

§ 25 Leistungsprämie

¹ Zur Belohnung einmaliger besonders qualifizierter Leistungen kann die Anstellungsbehörde einer Einzelperson oder einem Team eine einmalige Prämie zusprechen.

² Bei Lehrpersonen entscheidet die Bildungs-, Kultur- und Sportdirektion auf Antrag der Anstellungsbehörde (BL PD, Art. 25).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Gemäss SLMS-Daten nehmen viele der befragten Schulleitenden in fast allen Bereichen einen Handlungsspielraum wahr, was sich mit der kantonalen Gesetzgebung deckt, welche viele Kompetenzen der Schulleitung zuordnet. Es gibt jedoch bei den meisten Items auch einen kleinen Anteil, der (eher) nicht zustimmt.
- Die Aussage zur Personalauswahl (Item 1) beurteilt rund ein Viertel der Schulleitenden als (eher) nichtzutreffend. Ein grosser Anteil der befragten Schulleitenden schätzt dies jedoch als ihre Kompetenz ein. Dies würde mit der Gesetzgebung übereinstimmen, welche die Funktion der Anstellungsbehörde direkt der Schulleitung zuschreibt.
- Bei den finanziellen Anreizen (Item 7) ist die Heterogenität der Einschätzungen etwas grösser. Laut Gesetzgebung können die Schulleitenden einen Antrag für Prämien bei der Kantonsbehörde stellen. Dies wird möglicherweise von den Schulleitenden unterschiedlich eingeschätzt.
- Eine Heterogenität der Antworten liegt auch bei der Entscheidung bzgl. Freistellung (Item 12) vor. Eine mögliche Erklärung wäre, dass einige Schulleitende die nötige Absprache mit der Kantonsbehörde als einschränkend wahrnehmen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
BG	Bildungsgesetz	06.06.2002	01.08.2024
VKP	Verordnung für den Kindergarten und die Primarschule	13.05.2003	01.08.2024
VSek	Verordnung für die Sekundarschule	13.05.2003	01.08.2024
VoAZLP	Verordnung über den Berufsauftrag und Arbeitszeit von Lehrpersonen	06.02.2024	01.08.2024
PG	Personalgesetz	25.09.1997	01.08.2024
PV	Personalverordnung	19.12.2000	01.01.2025
PD	Dekret zum Personalgesetz	08.06.2000	01.01.2025
VSL	Verordnung für die Schulleitung und Schulsekretariate	13.05.2003	01.08.2024

2.6 Basel-Stadt

Anzahl Gemeinden ¹⁶	3
Einwohner*innen ¹⁷	196'511
Schulen ¹⁸	201
Dokumente	7



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Basel-Stadt werden die meisten Schulen direkt von der kantonalen Behörde geführt. Die kommunale und kantonale Behörde sind für die Schulen der Stadt Basel dieselbe: die Volksschulleitung. Die kantonale Behörde – unter anderem vertreten durch die Volksschulleitung (Kantonsbehörde) (BS SG, Art. 87a) und mehrere Volksschulleitungsmitglieder, denen bestimmte Leitungsbereiche zugeordnet werden (BS VVSL, Art. 10a) – ist die Trägerschaft der kantonalen Schulen und erbringt für diese Schulen «zentrale Dienstleistungen». Anders ist es in den beiden Gemeinden Bettingen und Riehen, wo die Einwohnergemeinde für den Schulbetrieb zuständig ist (BS SG, Art. 2a). Die Schulleitungen auf Ebene der Einzelschule sind somit entweder der Leitung der Volksschule oder in zwei Fällen den Gemeindebehörden rechenschaftspflichtig. Die Leitung der Volksschule ist verantwortlich für die Gesamtleitung der Volksschule sowie für die Festlegung der kantonalen Volksschulziele (BS SG, Art. 87a). Unterstützt wird die Volksschulleitung durch den Erziehungsrat (neun Mitglieder, gewählt durch den Grossrat). Für jeden Schulstandort existiert ausserdem ein Schulrat, der aus schulexternen und schulinternen Personen besteht (BS SG Art. 79b). Den Schulleitenden wird in den gesetzlichen Vorgaben des Kantons Basel-Stadt explizit eine «Teilautonomie» zugeschrieben, welche dadurch definiert wird, dass «alle Befugnisse» der Schulleitung übergeben werden, die nicht einer übergeordneten Stelle zugeschrieben werden (BS VSL, Art. 4).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Im Kanton Basel-Stadt wird der kantonalen Ebene die meisten Kompetenzen der allgemeinen Steuerung zugeteilt. Die Kantonsbehörde ist gemäss des Gesetzes verpflichtet, die gesamten Kosten des Schulwesens und somit auch die Lohnkosten zu tragen (BS SG, Art. 76) sowie die Klassenbildung (BS VSL, Art. 16), die Unterrichtsorganisation zum Beispiel hinsichtlich der sogenannten «kooperativen Leistungszügen» (BS SG, Art. 32 und 69) und die obligatorischen Lehrmittel (BS SG, Art. 79) zu regeln. Die sogenannten «Erfahrungsschulen» erproben neue Konzepte systematisch (BS SG, Art. 69). Grundsätzlich ist der Kanton (das heisst die Volksschulleitungsmitglieder in Absprache mit der Leitung der Volksschule) für die Formulierung von Massnahmen im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung zuständig (BS VVSL, Art. 13). Die kantonalen Dokumente delegieren die Verwaltung der finanziellen Mittel (BS VSL, Art. 10), das Angebot von Fördergefässen (BS SG, Art. 63b; BS VSL, Art. 9) und die interne Evaluation (BS VSL, Art. 16) an die Schulleitung. Beim Schulprofil sind die Kantonsbehörden für die strategische Entwicklung zuständig (BS VVSL, Art. 2) und die Erarbeitung von Leitbildern wird an die Schulleitenden delegiert (BS VSL, Art. 6). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zum Schulwechsel im Kanton Basel-Stadt.

¹⁶ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

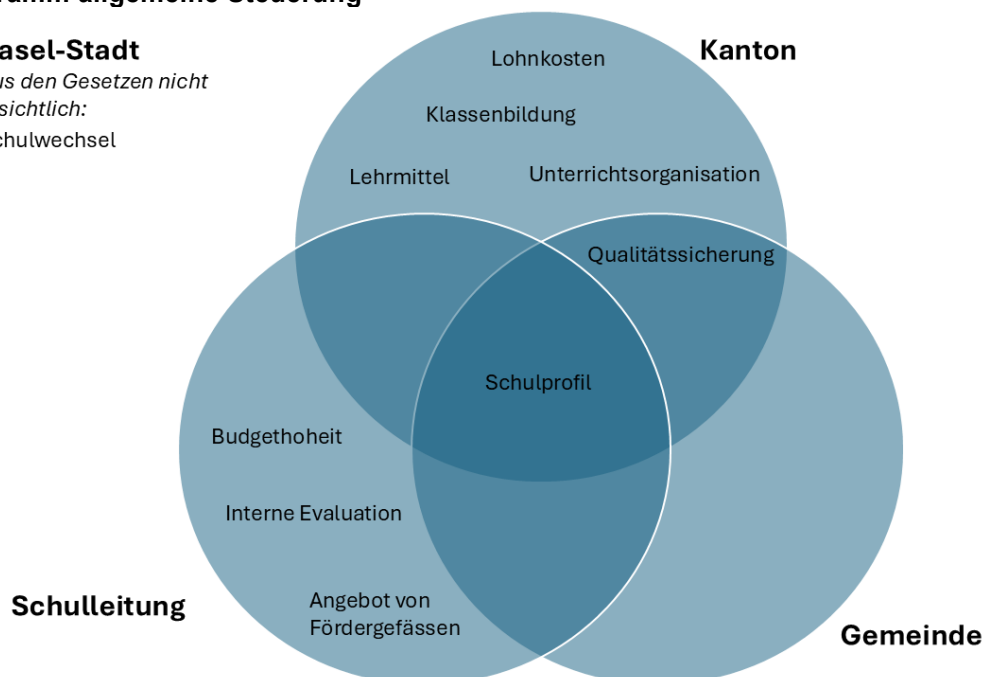
¹⁷ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

¹⁸ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Basel-Stadt

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Schulwechsel



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

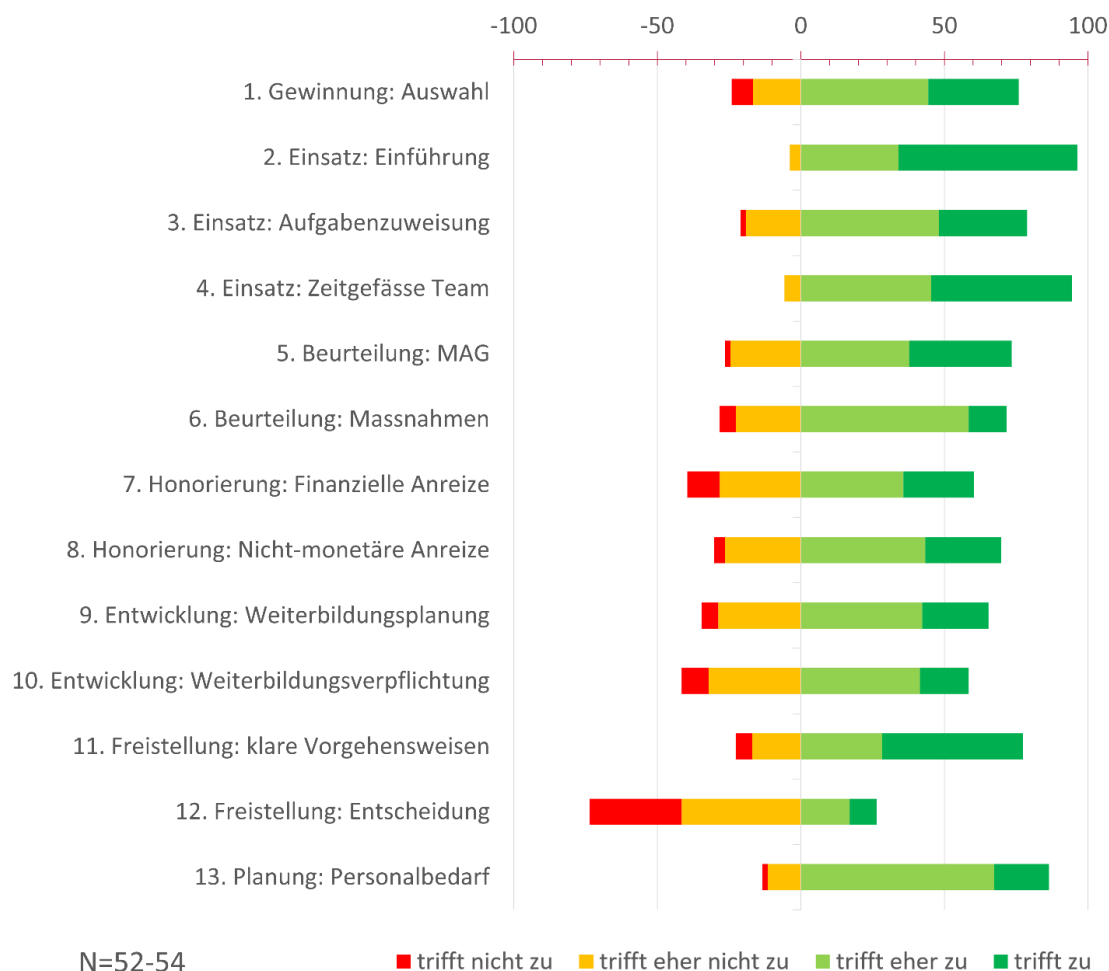
Auch bei der Steuerung des Personalmanagements erhält die kantonale Ebene im Verhältnis zur Schulleitungsebene die meisten Kompetenzen zugeteilt. Konkret sind die Kantonsbehörden für die Genehmigung von langfristigen Anstellungen von Lehrpersonen (BS VSL, Art. 11), Anordnung von unregelmässigen Präsenzzeiten (BS OLP, Art. 17; BS OAA, Art. 5), Festlegung der Regelmässigkeit von MAGs (BS VSL, Art. 13) sowie Vorgaben von Richtlinien für MAGs (BS VSL, Art. 14) zuständig. Die kantonale Behörde gibt die allgemeinen Tätigkeitsfelder und den Berufsauftrag der Lehrpersonen vor, während die Schulleitung mit den Lehrpersonen bestimmte Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten verhandeln kann (BS OAA, Art. 2 und 4), die Verordnung von Weiterbildungen (BS OLP, Art. 17; BS VSL, Art. 11), wobei die Leitung der Volksschule ebenfalls diese anordnen kann. Für die Freistellung von Lehrpersonen ist ein Einverständnis der Leitung der Volksschule notwendig (BS VSL, Art. 11). Finanzielle Anreize sind über Anerkennungsprämien für kantonales Personal möglich und werden von den Schulleitenden beantragt (BS AV Art. 11). Der Schulleitung wird die Anstellung von Stellvertretungen (BS VSL, Art. 11) und die reguläre Kündigung von Lehrpersonen (BS VSL, Art. 11) zugewiesen. Bei der Anstellung und Personalauswahl ist die Schulleitung die Anstellungsbehörde. Jedoch wird die Kompetenz der definitiven Wahl des langfristigen Personals der Kantonsebene zugeschrieben, da die Volksschulleitung die Anstellung der Lehrperson genehmigen muss, wie der folgende Artikel zeigt.

§11 Zuständigkeiten der Schulleitung

[...]

a) Sie [die Schulleitung] trifft die Personalauswahl und ist Anstellungsbehörde. Eine neu zu besetzende Stelle oder eine Veränderung des Beschäftigungsgrads muss vor dem Entscheid von der Volksschulleitung freigegeben werden. Die unbefristete Anstellung der Leitung Tagesstrukturen und der Lehr- und Fachpersonen muss von der Volksschulleitung genehmigt werden. (BS VSL, Art. 11)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die Personalauswahl (Item 1) wird von vielen der befragten Schulleitenden als (eher) zutreffend eingeschätzt. Die leichte Varianz ist möglicherweise dadurch zu erklären, dass laut Gesetzgebung die Kantonsbehörde unbefristete Stellen bewilligen muss und somit möglicherweise einen gewissen Einfluss auf die Entscheidung nehmen kann.
- Beim Entscheid über die Freistellung von Personal (Item 12) schätzen fast 75 % der Schulleitenden das Item als (eher) nichtzutreffend ein. Dies kann möglicherweise durch die Gesetzgebung erklärt werden, da bei einer Freistellung die Genehmigung der Kantonsbehörde nötig ist.
- Im Hinblick auf die unterschiedlichen Einschätzungen bei den finanziellen Anreizen (Item 7) kann vermutet werden, dass die Möglichkeit, einen Antrag für Anerkennungsprämien zu stellen, nicht von allen befragten Schulleitenden als gleich grosser Handlungsspielraum eingeschätzt wird.
- Die Varianz bei der Einschätzung der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) ist nicht vollständig erklärbar, da laut Gesetzgebung sowohl die Schulleitung als auch die Kantonsbehörde diese Kompetenz erhalten.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SG	Schulgesetz	04.04.1929	12.08.2024
OLP	Ordnung für die Lehrpersonen	10.11.1930	18.08.2014
OAA	Ordnung über Auftrag und Arbeitszeit der Lehrpersonen	14.03.1994	10.08.2009
VSL	Verordnung für Schulleitungen der Volksschulen	26.06.2012	26.12.2019
VVSL	Verordnung über die Volksschulleitung	26.06.2012	12.08.2024
AV	Anerkennungsprämien-Verordnung	09.12.1997	01.01.2017
PG	Personalgesetz	17.11.1999	01.01.2021

2.7 Fribourg

Anzahl Gemeinden ¹⁹	119
Einwohner*innen ²⁰	339'713
Schulen ²¹	370
Dokumente	4



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Fribourg wird den kantonalen Behörden in den gesetzlichen Grundlagen ein grosser Anteil der von uns untersuchten Aufgaben und Kompetenzen hinsichtlich der Steuerung der Volksschule zugeteilt. Trotzdem kommen die Gemeindebehörden innerhalb der analysierten Gesetzestexte immer wieder vor. Den Schuldirektor*innen (Schulleitungen) werden wenige Aufgaben zugeteilt. Dies wird sich im nächsten Abschnitt bei der allgemeinen Steuerung zeigen. Weiter ist auffällig, dass gewisse Abläufe und Prozesse im Gesetz sehr genau geregelt sind. Ein Beispiel ist die Anstellung von Lehrpersonen, wie der Artikel in der Einschätzung des Personalmanagements dann zeigen wird.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Ein grosser Teil der allgemeinen Steuerungsindikatoren kann der kantonalen Ebene zugeordnet werden. Dazu zählen die Eröffnung und Schliessung von Klassen nach Rücksprache mit der Gemeinde (FR SchG, Art. 27), das Bewilligen von Unterrichtsmodellen auf der Sekundarstufe I auf Antrag der Gemeinde (FR SchR, Art. 22), die Definition von obligatorischen Lehrmitteln (FR SchG, Art. 22), die Qualitätssicherung, sprich das Festlegen von Massnahmen aus der externen Evaluation (FR SchR, Art. 154) sowie der Entscheid über den Schulwechsel von Schüler*innen (FR SchR, Art. 5), die in der Verantwortung der Kantonsbehörden liegen. Die Kantonsbehörden verpflichten die Gemeinden, sich zu 50% an den Lohnkosten der Lehrpersonen zu beteiligen (FR SchG, Art. 67). Die Koordination und Organisation des Angebots von Fördergefässen wird den kantonalen Behörden und der Schulleitung gemeinsam zugeschrieben (FR SchR, Art. 83 und 86). Den Gemeindebehörden obliegt die Verwaltung der finanziellen Mittel, wobei sie sich eng mit den Schulleitenden absprechen müssen (FR SchG, Art. 57). Die Schulleitung ist für die interne Evaluation verantwortlich (FR SchG, Art. 51). Die Analyse ermöglicht keine Erkenntnisse zur Zuständigkeit hinsichtlich des Schulprofils.

¹⁹ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

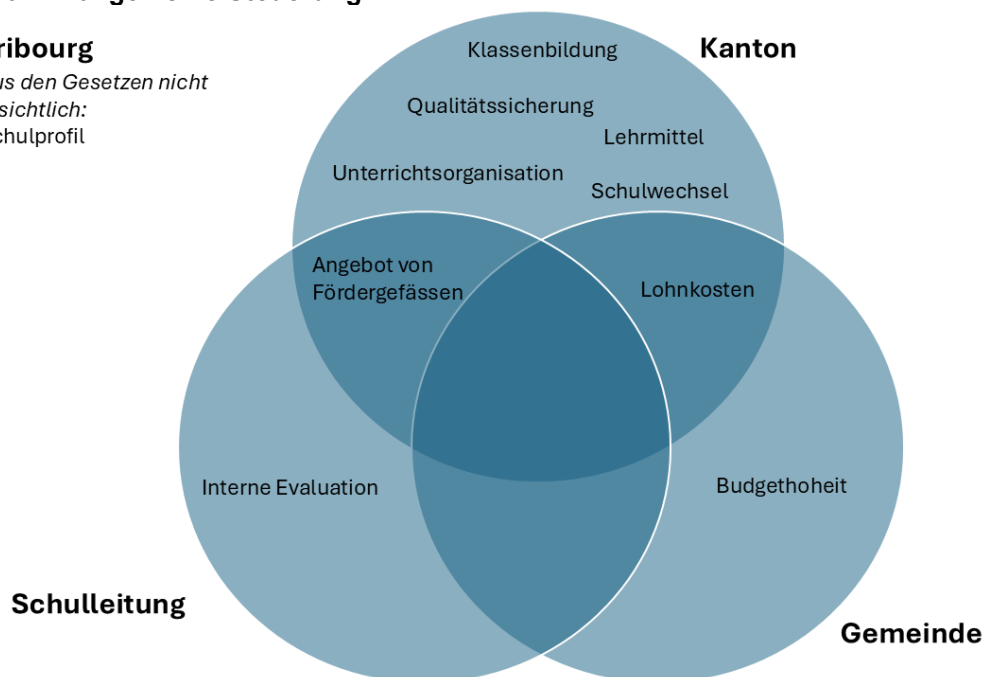
²⁰ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

²¹ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Fribourg

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Auch bei der Steuerung des Personalmanagements zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Die kantonalen Behörden verfügen über den grössten Anteil an zugeschriebenen Kompetenzen. Die Kantonsbehörden sind für die langfristige Anstellung von Lehrpersonen (FR LPR, Art. 10), das Festlegen der Tätigkeitsfelder (FR LPR, Art. 20) und die Definition inhaltlicher Richtlinien für Mitarbeitendegespräche (FR VZEB-LP, Art. 8) zuständig. Ebenfalls erhalten die kantonalen Behörden die Kompetenzen der Bewilligung (FR LPR, Art. 31) und Verordnung von Weiterbildungen (FR LPR, Art. 31) sowie die Aussprache von regulären Kündigungen (FR LPR, Art. 17) und der Freistellung (FR SchG, Art. 47) von Lehrpersonen zugeteilt. Die Schulleitung ist für die befristete Anstellung von Lehrpersonen (FR LPR, Art. 9) und die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit (FR LPR, Art. 28) verantwortlich. Die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen wird den Kantonsbehörden und der Schulleitung zugeschrieben (FR LPR, Art. 29). Zur Regelmässigkeit von MAG und zur Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilung können basierend auf der Analyse keine Aussagen gemacht werden. Als Veranschaulichung wird die Anstellung von langfristigem Personal hinzugezogen, denn die kantonalen Behörden treffen zwar die abschliessende Entscheidung mit der Anstellung, jedoch sind weitere Akteur*innen in den Anstellungsprozess eingebunden, wie folgender Artikel zeigt. Zudem illustriert der Artikel einen detailliert geregelten Ablauf, der in den rechtlichen Bestimmungen des Kantons Fribourg festgehalten wird.

Art. 10 Prüfung der Bewerbungen und Anstellung

¹ Die Schulleitung prüft unverzüglich die eingegangenen Bewerbungen. Umfasst der Schulkreis mehrere Schulen, so koordinieren die Schulleitungen ihre Auswahl.

² An der Primarschule können, sofern die Gemeinden dies wünschen, maximal zwei Personen, welche die Gemeindebehörden vertreten, an der Prüfung der Bewerbungen und an der Auswahl teilnehmen.

³ Stellvertretende der Schulleitung und Lehrpersonen können zur Teilnahme an den Bewerbungsgesprächen eingeladen werden.

⁴ Die Auswahl unter den Bewerberinnen und Bewerbern erfolgt den Anforderungen der Stelle entsprechend aufgrund ihrer wissenschaftlichen und pädagogischen Ausbildung, ihrer beruflichen Qualifikationen, ihrer Fähigkeiten, ihrer Erfahrung und ihrer menschlichen Qualitäten.

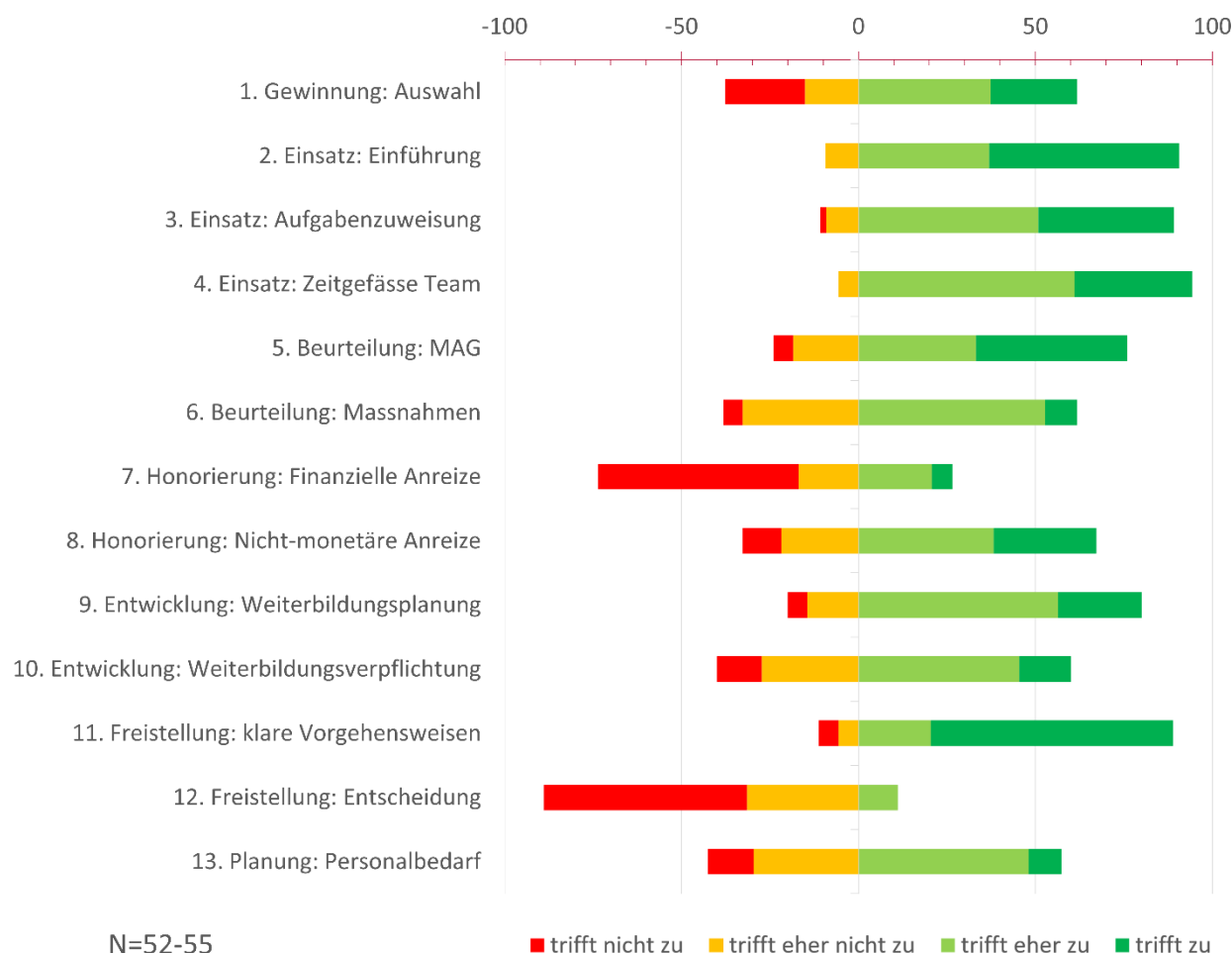
⁵ Die Schulleitungen der obligatorischen Schulen überweisen die ausgewählte Bewerbung mit der Liste der Bewerberinnen und Bewerber dem Schulinspektorat zur Stellungnahme.

⁶ Die Schulleitungen der Mittelschulen überweisen die ausgewählte Bewerbung mit der Liste der Bewerberinnen und Bewerber dem zuständigen Amt für Unterricht zur Stellungnahme.

⁷ Die ausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten werden von der Direktion informiert und angestellt. Sie sind den Schulleitungen unterstellt.

⁸ Nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens informieren die Schulleitungen im Namen der Direktion die nicht berücksichtigten Bewerberinnen und Bewerber und senden ihnen die Bewerbungsunterlagen zurück. (FR LPR Art. 10)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die SLMS-Grafik zeigt in verschiedenen der befragten Bereiche eine Varianz der Einschätzung der Schulleitenden.
- Die Varianz bei der Personalauswahl (Item 1) ist möglicherweise auf den komplexen Prozess der Personaleinstellung zurückzuführen. Die Schulleitenden treffen gemäss der Gesetzgebung eine Auswahl, jedoch stellen die Kantonsbehörde die Lehrpersonen definitiv an. Möglicherweise nimmt ein Teil der Schulleitenden dies als einschränkend wahr.
- Die Entscheidung über die Freistellung von Lehrpersonen (Item 12) wird von fast allen befragten Schulleitenden als nichtzutreffend beurteilt, was sich auch mit der kantonalen Gesetzgebung deckt.
- Die befragten Schulleitenden schätzen die Möglichkeit finanzielle Anreize zu setzen als meist (eher) nichtzutreffend ein. Die kantonale Gesetzgebung gibt keine Regelungen zu Prämien oder Bonuszahlungen vor.

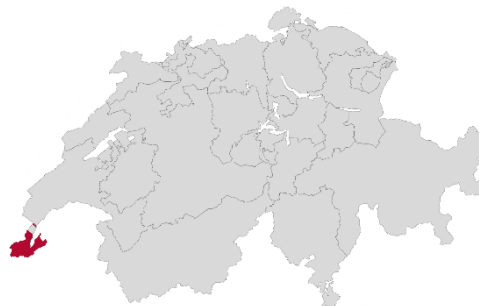
- Eine Lücke zwischen Gesetz und Praxis wird bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) sichtbar. Die Gesetzgebung schreibt diese Kompetenz der Kantonsbehörde zu, die Schulleitenden sehen dort aber laut SLMS einen Handlungsspielraum.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VZEB-LP	Verordnung über das Führen mit Zielen, Entwicklung und Beurteilung des Lehrpersonals der BKAD	02.11.2022	02.11.2022
SchR	Reglement zum Gesetz über die obligatorische Schule	19.04.2016	01.01.2023
LPR	Reglement für das Lehrpersonal, das der Direktion für Bildung und kulturelle Angelegenheiten untersteht	14.03.2016	01.02.2022
SchG	Gesetz über die obligatorische Schule	09.09.2014	01.01.2024

2.8 Genf

Anzahl Gemeinden ²²	45
Einwohner*innen ²³	500'939
Schulen ²⁴	338
Dokumente	5



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Auffallend im Kanton Genf ist die Dominanz der kantonalen Ebene. Die meisten Zuständigkeiten liegen beim Kanton und es werden kaum Kompetenzen an die Gemeinde oder die Schulleitung delegiert. Der Gemeinde werden vor allem die Aufgaben der Bereitstellung von Räumlichkeiten und Mobiliar sowie das Durchsetzen von Gesetzen zugeschrieben (GE REP, Art. 61). Von den ausgewählten Indikatoren konnte keiner der Gemeindeebene zugeordnet werden. Diese Tendenz zur zentralen Organisation des Genfer Bildungssystems zeigt sich nicht nur innerhalb des Kantons. So legt der Kanton Genf beispielsweise fest, dass die Lehrmittel unter anderem gemeinsam mit den Westschweizer Kantonen koordiniert werden (GE LIP, Art. 61 und 68). Die Schulleitung wird in den Gesetzen als «directeur» bezeichnet.

Einschätzung allgemeine Steuerung

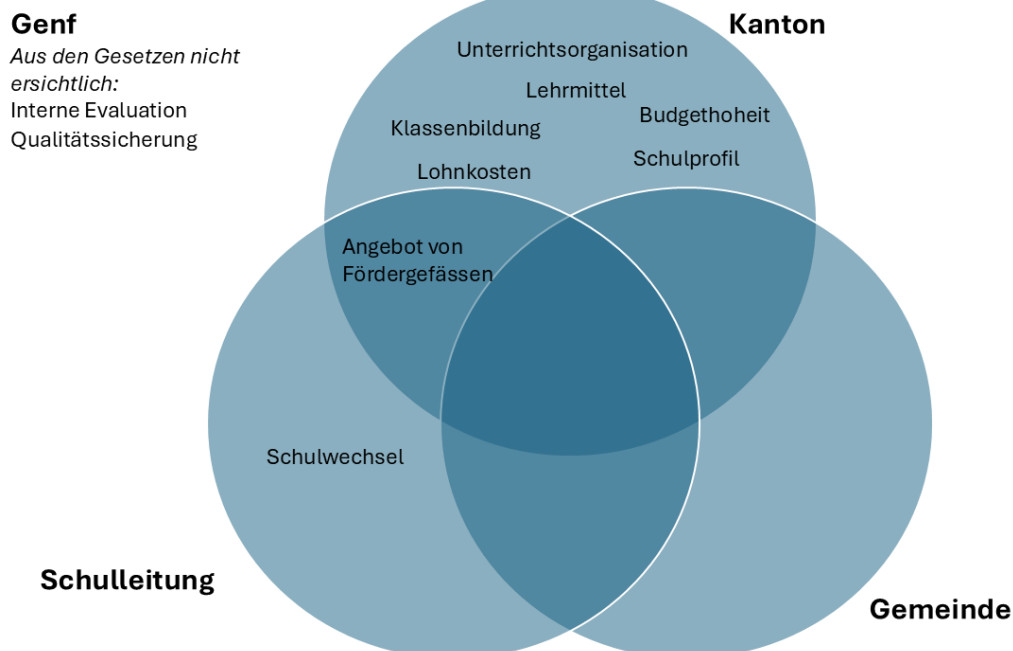
Den Genfer Kantonsbehörden wird ein grosser Teil der Verantwortung für die allgemeine Steuerung zugeschrieben. Der Kanton wird verpflichtet, die Lohnkosten zu tragen (GE LIP, Art. 131). Die Verwaltung der finanziellen Mittel, beispielsweise im Sinne des «budget de fonctionnement et d'équipement» (Betriebs- und Ausstattungsbudget), wird ebenfalls den Kantonsbehörden zugeschrieben. (GE RCO, Art. 3). Zudem sind die kantonalen Behörden für die Klassenbildung (GE LIP, Art. 58; GE REP, Art. 25), die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I (GE LIP, Art. 69) und das Schulprofil im Zusammenhang mit Entscheidungen über strategische Ziele (GE LIP, Art. 7) verantwortlich. Das Festlegen von obligatorischen Lehrmitteln wird nicht direkt den Kantonsbehörden zugeschrieben, sondern soll kantonsübergreifend in den Westschweizer Kantonen koordiniert werden (GE LIP, Art. 61 und 68). Die kantonalen Behörden sind zudem zusammen mit der Schulleitung für das Angebot von Fördergefässen zuständig (GE LIP, Art. 7; GE RCO, Art. 46). Die Schulleitung erhält zusätzlich Kompetenzen im Bereich des Schulwechsels (GE REP, Art. 24). Basierend auf den analysierten Dokumenten können keine Aussagen über die Formulierung von Massnahmen in Hinblick auf die Qualitätssicherung gemacht werden.

²² Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

²³ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

²⁴ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Bei der Steuerung im Personalmanagement werden im Kanton Genf etwa drei Viertel der Indikatoren den kantonalen Behörden zugeordnet. Den Kantonsbehörden wird die Anstellung von Lehrpersonen (GE RStCE, Art. 1B) und von Stellvertretungen (GE RStCE, Art. 114 und 129) zugeteilt. Auch die reguläre Kündigung (GE LIP, Art. 141) und die Freistellung (GE LIP, Art. 141 und 141A) von Lehrpersonen wird an die Kantonsbehörden delegiert. Weiter sind die kantonalen Behörden für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen (GE RStCE, Art. 25), das Festlegen der Regelmässigkeit (GE RStCE, Art. 48) sowie Inhalten (GE RStCE, Art. 48) der MAG zuständig. Den Kantonsbehörden werden die Auszahlung von Prämien bei originellen Vorschlägen (GE RStCE, Art. 16) sowie die Verordnung von Weiterbildungen (GE LIP, Art. 127) zugeschrieben. Die kantonalen Behörden und Schulleitungen sind für die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit für Lehrpersonen (GE RStCE, Art. 25) und die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen (GE LIP, Art. 130) verantwortlich. Basierend auf der Analyse können keine Aussagen zur Bewilligung von Weiterbildungen gemacht werden. Zur Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit von Lehrpersonen wird in den rechtlichen Dokumenten folgendes festgehalten:

Art. 25 Vacances

[...]

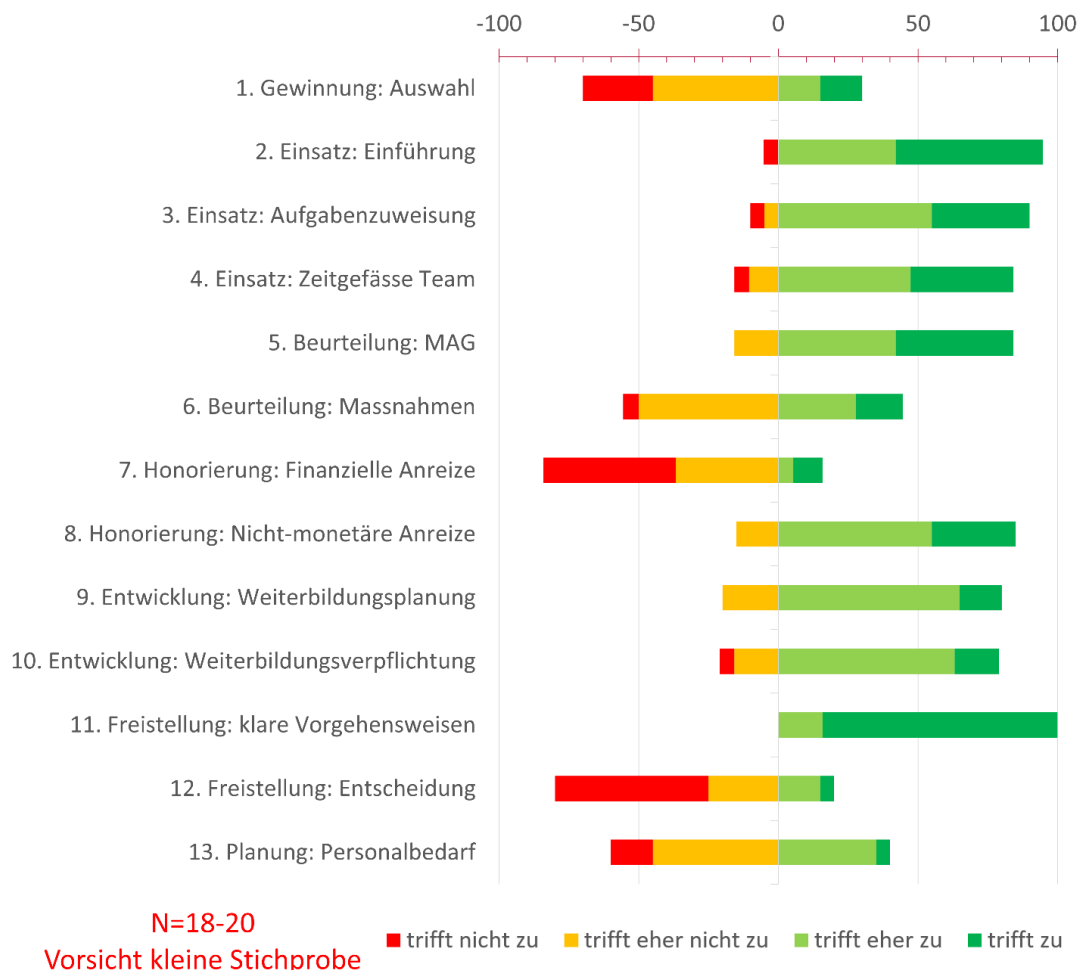
³*Durant la semaine qui précède la rentrée scolaire, les maîtresses et maîtres de l'enseignement primaire, secondaire et spécialisé peuvent être convoqués pour préparer la rentrée, participer à l'évaluation d'élèves en vue de leur admission ou participer à des séances organisées par l'établissement ou l'autorité scolaire (GE RStCE, Art. 25).*

Art. 25 Ferien

[...]

³*In der Woche vor Schulbeginn können die Lehrerinnen und Lehrer der Primar-, Sekundar- und Sonderschulen einberufen werden, um den Schulbeginn vorzubereiten, an der Beurteilung von Schülern im Hinblick auf ihre Aufnahme teilzunehmen oder an Sitzungen teilzunehmen, die von der Schule oder der Schulbehörde organisiert werden (GE RStCE, Art. 25).*

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die Personalauswahl (Item 1) und der Entscheid über die Freistellung (Item 12) werden von den befragten Schulleitenden beide ähnlich eingeschätzt. Die meisten der befragten Schulleitenden sehen keinen Handlungsspielraum, was sich wiederum mit der Gesetzgebung deckt, welche diese Kompetenz der Kantonsbehörde zuordnet.
- Die Vorgehensweise bei einer Freistellung (Item 11) ist für alle befragten Schulleitenden klar. Möglicherweise basiert dies auf der klaren Zuteilung der Kompetenz an die Kantonsbehörde.
- Die starke Tendenz zur Nicht-Zustimmung bei den finanziellen Anreizen (Item 7) kann möglicherweise durch die kantonale Gesetzgebung erklärt werden, welche diese Kompetenz der Kantonsbehörde zuordnet.
- Die Verordnung von Weiterbildungen (Item 10) liegt gemäss Gesetz bei der Kantonsbehörde, jedoch lässt sich die Diskrepanz zu den SLMS-Daten mit der Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit erklären, die auch von den Schulleitenden für Sitzungen angeordnet werden kann.
- Allgemein betrachtet weisen die SLMS-Daten auf einen grösseren Handlungsspielraum für die Schulleitungen hin, als durch die Analyse der kantonalen Gesetzgebung angenommen werden könnte.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
LIP	Loi sur l'instruction publique	17.09.2015	01.09.2024
REP	Règlement de l'enseignement primaire	07.07.1993	27.08.2024
RCO	Règlement du cycle d'orientation	09.06.2010	30.06.2021
RStCE	Règlement fixant le statut des membres du corps enseignant primaire, secondaire et tertiaire B	12.06.2002	01.09.2024
RIP	Règlement d'application de certaines dispositions de la loi sur l'instruction publique	12.01.2011	22.11.2023

2.9 Glarus

Anzahl Gemeinden ²⁵	3
Einwohner*innen ²⁶	41'311
Schulen ²⁷	61
Dokumente	6



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Die Auswertung für den Kanton Glarus basiert auf sechs analysierten Dokumenten. Die relevanten Artikel sind meist kurz und einfach formuliert. Es fällt auf, dass die Kompetenz- und Aufgabenzuweisungen ungefähr gleichmässig sind zwischen der Kantons- und Gemeindeebene. Die Schulleitung erhält hingegen wenige der ausgewählten Steuerungsaspekten zugeteilt. Zudem ist der Kanton Glarus speziell organisiert, da der Kanton nur in drei Gemeinden aufgeteilt ist. Im Hinblick auf die Bildung ist speziell, dass die Gemeinden dazu verpflichtet werden, die Kosten der Volksschule allein zu tragen (GL BG, Art. 105). Der Kanton trägt finanziell nur die Sonderschulung (GL BG, Art. 105).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Im Kanton Glarus werden fast alle ausgewählten Steuerungsaspekte auf Kantons- oder Gemeindeebene verortet. Die kantonalen Behörden sind für die Klassenbildung (GL VSV, Art. 6) und Bewilligung von Lehrmitteln (GL BG, Art. 98) verantwortlich. Zudem regeln die Kantonsbehörden die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I, indem sie ein Modell vorgeben und kooperative oder integrative Schultypen bewilligen können (GL BG, Art. 12). Die Gemeinden werden zur Übernahme der Lohnkosten von Lehrpersonen verpflichtet (GL BG, Art. 105). Zudem sind die Gemeindebehörden für das Angebot von Fördergefässen (GL BG, Art. 49), das Schulprofil im Sinne der strategischen Führung (GL BG, Art. 81) sowie die Bewilligung von Schulwechsel (GL BG, Art. 46) zuständig. Die Schulleitung erhält einzig die Verantwortung für die interne Evaluation zugeschrieben (GL VSVV, Art. 22). Die Analyse ermöglicht keine konkreten Aussagen zur Qualitätssicherung und Budgethoheit.

²⁵ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

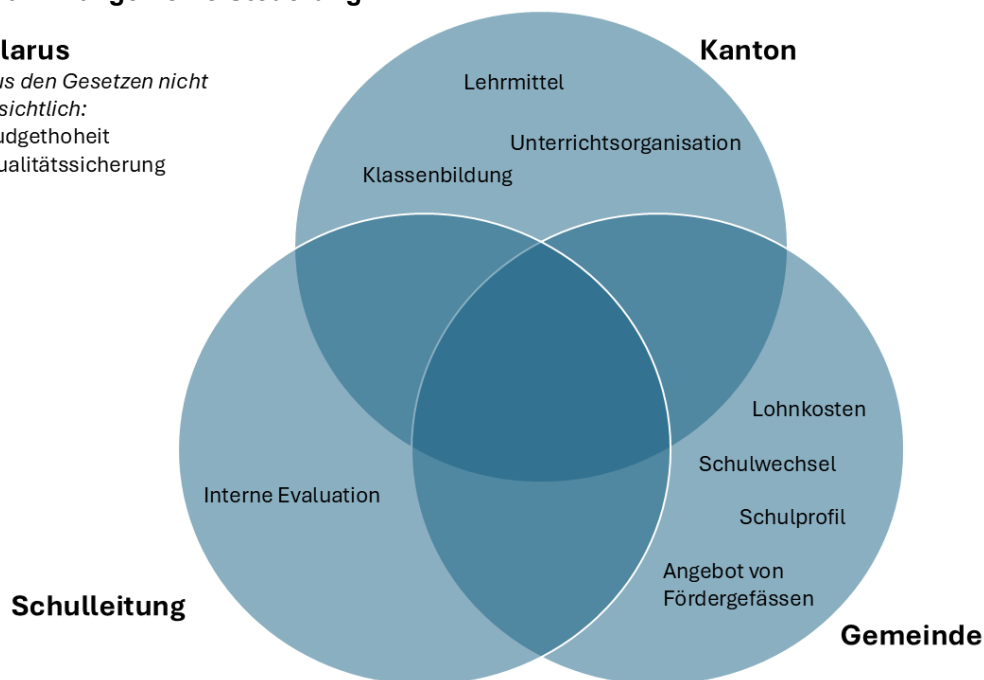
²⁶ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

²⁷ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Glarus

*Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:*
Budgethoheit
Qualitätssicherung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Im Personalmanagement wird ebenfalls ein grosser Anteil der Kompetenzen und Aufgaben den kantonalen und kommunalen Behörden zugeteilt. Die Kantonsbehörden regeln die Aufteilung der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen, nach dem Anhören der Gemeinden (GL BG, Art. 61), sowie die Regelmässigkeit (GL VBFLP, Art. 11) und die inhaltlichen Richtlinien (GL VBFLP, Art. 4 und 8) der MAG von Lehrpersonen. Die Gemeindebehörden sind die Anstellungsinstanz von Lehrpersonen (GL BG, Art. 64). Konkret wird im Gesetz festgehalten, dass die Gemeindebehörden die Lehrperson auf Antrag der Schulleitung anstellen (GL BG, Art. 64). Zudem sind die Gemeindebehörden für die reguläre Kündigung von Lehrpersonen zuständig (GL BG, Art. 66). Die Kantons- und Gemeindebehörden sind für die finanzielle Honorierung von besonderen Leistungen zuständig. Dabei wird in der Lohnverordnung festgehalten, dass besondere Leistungen honoriert werden können und die Kantonsbehörden Höchstbeträge festlegen (GL LohnV, Art. 3 und 13). Die Gemeinde kann abweichende Prämien festlegen (GL LohnV, Art. 2). Die Zuständigkeit für die Verordnung von Weiterbildungen erhält die Schulleitung (GL BG, Art. 72), wie der nachfolgende Artikel zeigt. Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur Anordnung ausserordentlicher Präsenzzeit, zur Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen, zur Bewilligung von Weiterbildungen sowie zur Freistellung von Lehrpersonen.

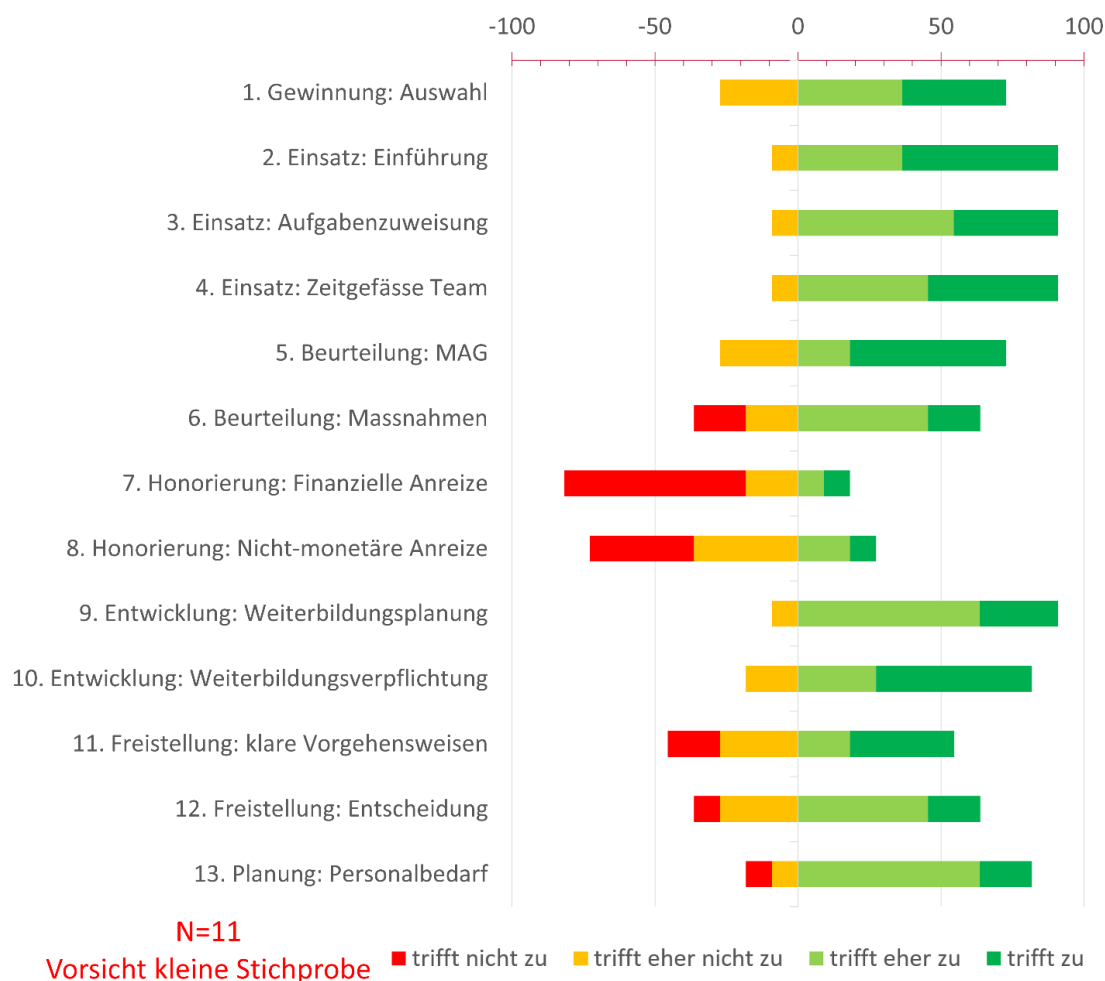
Art. 72 * Weiterbildung

¹ Der Kanton sorgt für ein Grundangebot im Bereich der Weiterbildung der Volksschullehrpersonen.

² Das Departement regelt Art, Umfang und Finanzierung des Grundangebots.

³ Die Gemeinde sorgt für die individuelle Weiterbildung der Lehrpersonen und entrichtet Beiträge daran. Die Schulleitung kann für einzelne oder alle Lehrpersonen Weiterbildung anordnen. (GL BG, Art. 72).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die Schulleitenden schätzen weder die Möglichkeit der finanziellen (Item 7) noch der nicht-monetären (Item 8) Anreize als zutreffend ein. Dies deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung, welche diese Kompetenz den Kantons- und Gemeindebehörden übertragen.
- Bei der Personalauswahl (Item 1) schätzt ein grosser Anteil der Schulleitenden die Kompetenz als (eher) zutreffend ein, obwohl laut Gesetz die Schulleitenden einen Antrag bei der Gemeindebehörde stellen müssen. Eine mögliche Erklärung für diese Einschätzungen wäre, dass das Antragstellen als eine Formsache wahrgenommen und die Auswahl von der Gemeindebehörde in vielen Fällen übernommen wird.
- Die Heterogenität bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) kann anhand der Gesetzgebung nicht erklärt werden, da die Freistellung nicht explizit aufgegriffen und geregelt wird.
- Die Einschätzung bzgl. Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
BG	Gesetz über Schule und Bildung (Bildungsgesetz)	06.05.2001	01.01.2023
VSV	Verordnung über die Volksschule	23.12.2009	01.01.2023
RBLP	Reglement betreffend Beurlaubung von Lehrpersonen	24.04.2002	01.07.2005
VBFLP	Verordnung zur Beurteilung und Förderung der Lehrpersonen	26.06.2012	01.08.2012
LohnV	Verordnung über die Entlohnung der Behördenmitglieder sowie des Staats- und Lehrpersonals	28.06.2017	01.01.2024
VSVV	Verordnung über den Vollzug der Gesetzgebung zur Volksschule	09.02.2010	01.01.2023

2.10 Graubünden

Anzahl Gemeinden ²⁸	100
Einwohner*innen ²⁹	202'369
Schulen ³⁰	343
Dokumente	2



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Der Datenkorpus ist im Kanton Graubünden mit zwei gesetzlichen Dokumenten verhältnismässig klein. Eine mögliche Erklärung dafür ist die Situation im Personalmanagement, denn das Personalmanagement wird in den rechtlichen Dokumenten fast vollumfänglich an die Gemeindeebene übertragen (GR SG, Art. 56). Dies weist auf eine grosse Autonomie der Gemeinde im Personalmanagement hin. Die konkrete Ausgestaltung dieser Regelung und was sie für die Einschätzung und Analyse der kantonalen Dokumente bedeutet, zeigt sich später in der Einschätzung des Personalmanagements. Weiter fällt auf, dass die Schulleitung keine Kompetenzen und Aufgaben zugeteilt erhält im Hinblick auf die ausgewählten Indikatoren. In den kantonalen Dokumenten wird jedoch festgehalten, dass Schulträger*innen Schulleitungen für operative Aufgaben einsetzen können (GR SG, Art. 21).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die allgemeine Steuerung wird zwischen Kantons- und Gemeindebehörden aufgeteilt. Die Kantonsbehörden sind dabei für die Benennung der obligatorischen Lehrmittel (GR SG, Art. 35) sowie die Klassenbildung (GR SV, Art. 21) zuständig. Die Gemeindebehörden haben die Verantwortung für das konkrete Angebot von Fördergefässen im «niederschweligen Bereich» (GR SG, Art. 47), die Unterrichtsorganisation, im Sinne der Führung von kooperativen Modellen auf Sekundarstufe I (GR SV, Art. 5), und den Schulwechsel (GR SV, Art. 6). Für die Übernahme der Lohnkosten werden Kanton und Gemeinde verpflichtet. Konkret zahlt der Kanton den Schulträgerinnen eine Pauschale pro Schüler*in, welche dann der grundsätzlichen Mitfinanzierung der öffentlichen Volksschule dienen (GR SG, Art. 72). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur Zuständigkeit bzgl. der Verwaltung der finanziellen Mittel, Qualitätssicherung, internen Evaluation und des Schulprofils.

²⁸ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

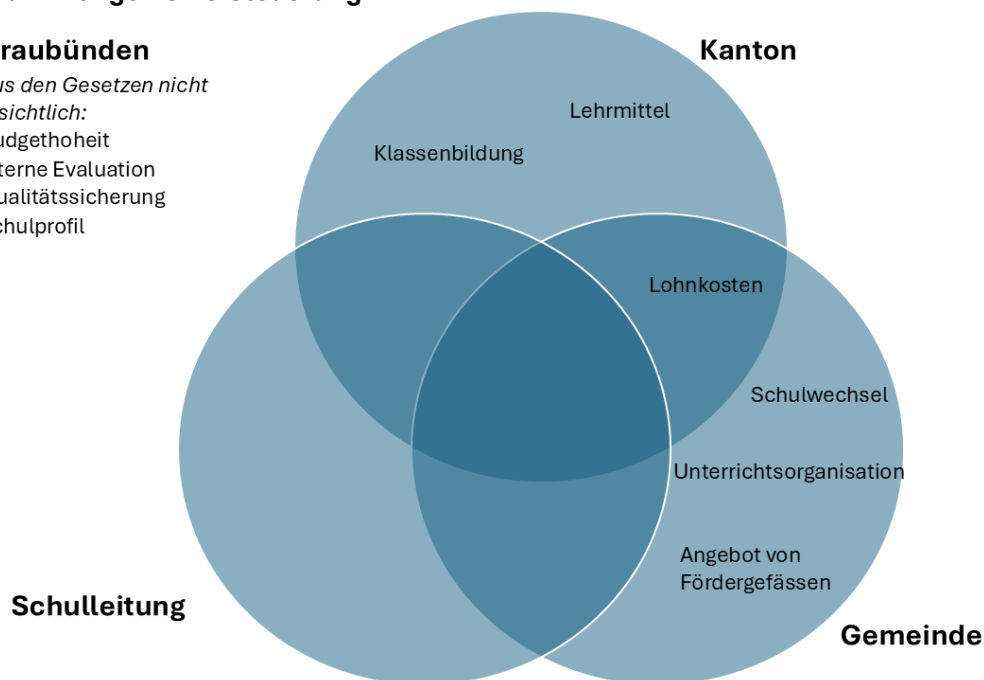
²⁹ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

³⁰ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Graubünden

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Budgethoheit
Interne Evaluation
Qualitätssicherung
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Wie schon in der Ersteinschätzung der kantonalen Dokumente angetönt wurde, ist ein grosser Teil des Personalmanagements auf kommunaler Ebene geregelt. Somit können nur wenige konkrete Aussagen zu den Zuständigkeiten im Personalmanagement gemacht werden. In den analysierten kantonalen Dokumenten wird die Verantwortung für das Festlegen der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen (GR SG, Art. 59) sowie für die Verordnung von Weiterbildungen (GR SV, Art. 56) den kantonalen Behörden zugewiesen. Die Kompetenzen der Anstellung von Lehrpersonen (GR SG, Art. 56) sowie der regulären Kündigung (GR SV, Art. 60) werden an die Gemeindebehörden delegiert. Über alle anderen Indikatoren können keine Aussagen gemacht werden, da die Definition personalrechtlicher Bestimmungen den Gemeindebehörden überlassen wird und somit die Zuständigkeiten der Gemeindebehörden und Schulleitungen vermutlich in den kommunalen Dokumenten festgelegt werden. Für den Fall, dass die Gemeindebehörden keine personalrechtlichen Bestimmungen formulieren, greifen die allgemein personalrechtlichen Bestimmungen des Kantons subsidiär ein (GR SG, Art. 56). Dies regelt neben der Zuschreibung der Anstellungsbehörde folgender Artikel.

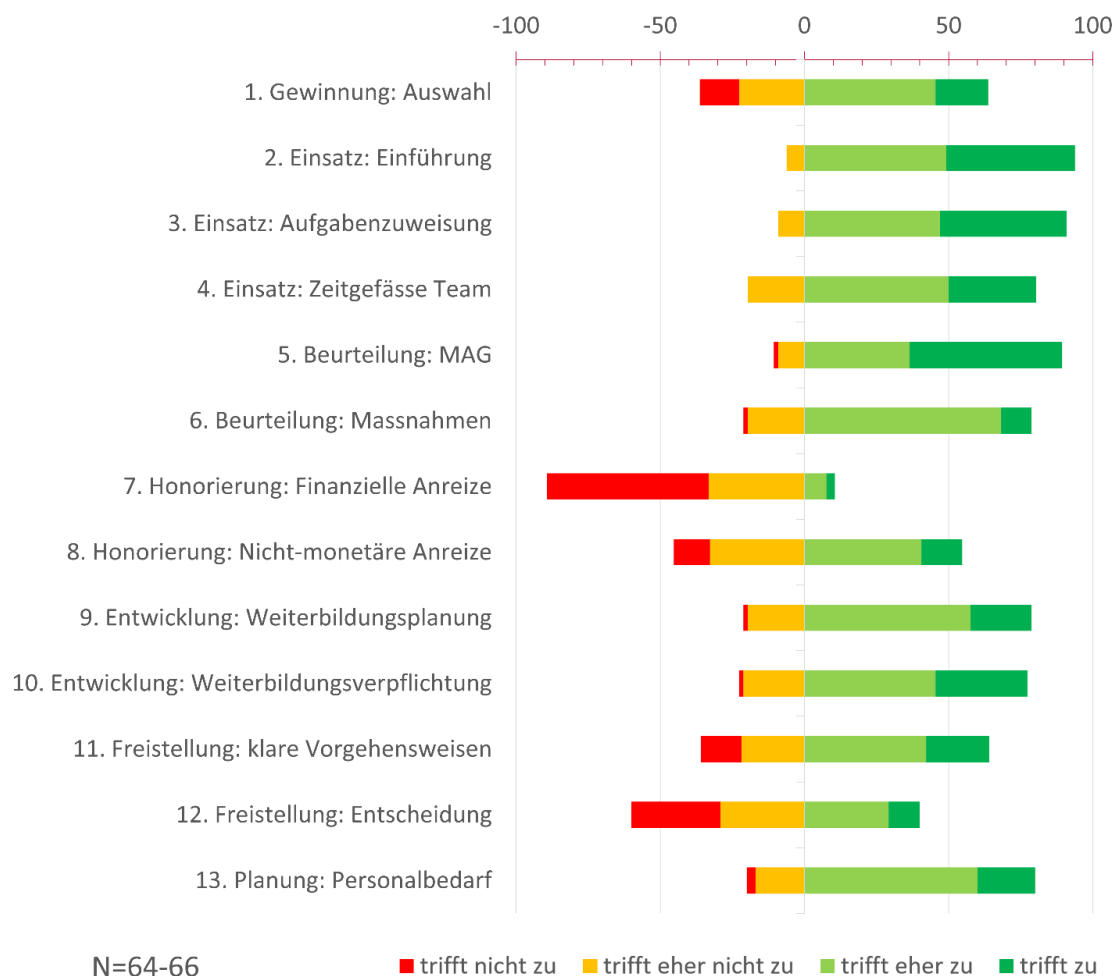
Art. 56 Anstellungsverhältnis

¹ Als Lehrpersonen gemäss nachfolgenden Bestimmungen gelten die Lehrpersonen, die an der Volksschule unterrichten. Die Bestimmungen über die Lehrpersonen sind sinngemäss auf deren Stellvertretungen sowie auf die Lehr- und Fachpersonen im Bereich der sonderpädagogischen Massnahmen anwendbar.

² Die Lehrpersonen der öffentlichen Volksschule werden von der Schulträgerschaft mit öffentlich-rechtlichem Vertrag angestellt.

³ Soweit dieses Gesetz und die Verordnung keine Vorschriften enthalten, regeln die Schulträgerschaften die Anstellungsbedingungen selber. Subsidiär gelangen die personalrechtlichen Bestimmungen des Kantons sinngemäss zur Anwendung (GR SG, Art. 56).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

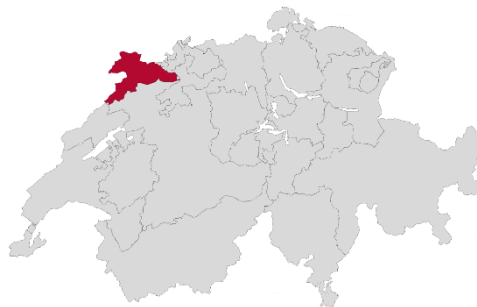
- Beim Vergleich der SLMS-Daten mit dem Gesetz ist es wichtig, zu berücksichtigen, dass unklar ist, welche Aspekte des Personalmanagements auf kommunaler Ebene wie geregelt werden. Dies kann als Erklärungsansatz für unterschiedliche Einschätzungen der Schulleitenden im SLMS gesehen werden, da deren Handlungsspielräume je nach Gemeinde stark variieren können.
- Die Heterogenität der Einschätzungen bzgl. Entscheidung über die Freistellung (Item 12) kann nicht durch die kantonalen Gesetze erklärt werden, sie könnte auf unterschiedliche Regelungen der Gemeinden hinweisen.
- Auch die Auszahlung von Prämien wird nicht in den kantonalen Gesetzen geregelt. Laut SLMS-Daten haben die befragten Schulleitenden keinen Handlungsspielraum für finanzielle Anreize (Item 7).
- Die Personalauswahl (Item 1) sehen über 60% der befragten Schulleitenden als (eher) zutreffend an. In der kantonalen Gesetzgebung wird die Anstellung von Lehrpersonen der Schulträgerschaft (Gemeinde) zugeschrieben. Möglicherweise werden die Schulleitenden in der Praxis meist in den Auswahlprozess einbezogen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SG	Gesetz für die Volksschulen des Kantons Graubünden	21.03.2012	01.03.2021
SV	Verordnung zum Schulgesetz	25.09.2012	01.08.2022

2.11 Jura

Anzahl Gemeinden ³¹	51
Einwohner*innen ³²	73'438
Schulen ³³	111
Dokumente	6



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Jura sind die Kantonsbehörden die zentralen Akteur*innen. Zum Amt für Volksschule (Service de l'enseignement) gehören auch der Pädagogische Rat (Conseil pédagogique) und das Inspektorat (l'inspectorat). Zu den Aufgaben des Pädagogischen Rats gehören unter anderem regelmässige Schul- und Klassenbesuche und die Beratung von Lehrpersonen und Schulleitungen. Weiter arbeitet der Rat mit der Schulleitung zusammen und «berichtet an diese, wenn Schwierigkeiten und Probleme pädagogische Art mit einer Lehrkraft festgestellt werden» («il collabore et en réfère à la direction lorsque les difficultés ou des problèmes d'ordre pédagogique sont constatés avec un enseignant» JU LEO, Art. 149). Für die Überwachung der pädagogischen Arbeit von Lehrpersonen, die für weniger als ein Jahr angestellt sind, ist die Schulleitung zuständig («surveiller l'activité pédagogique des remplaçants et des enseignants qui sont engagés de manière temporaire pour une année au maximum», JU OLEO, Art. 6). Die Schulleitung («direction d'école») ist zudem die direkte vorgesetzte Stelle von Lehrpersonen (JU Leo, Art. 122). Zudem werden in den kantonalen Dokumenten einige Aspekte der Analyse nicht definiert und können somit keinen konkreten Akteur*innen zugeordnet werden.

Einschätzung allgemeine Steuerung

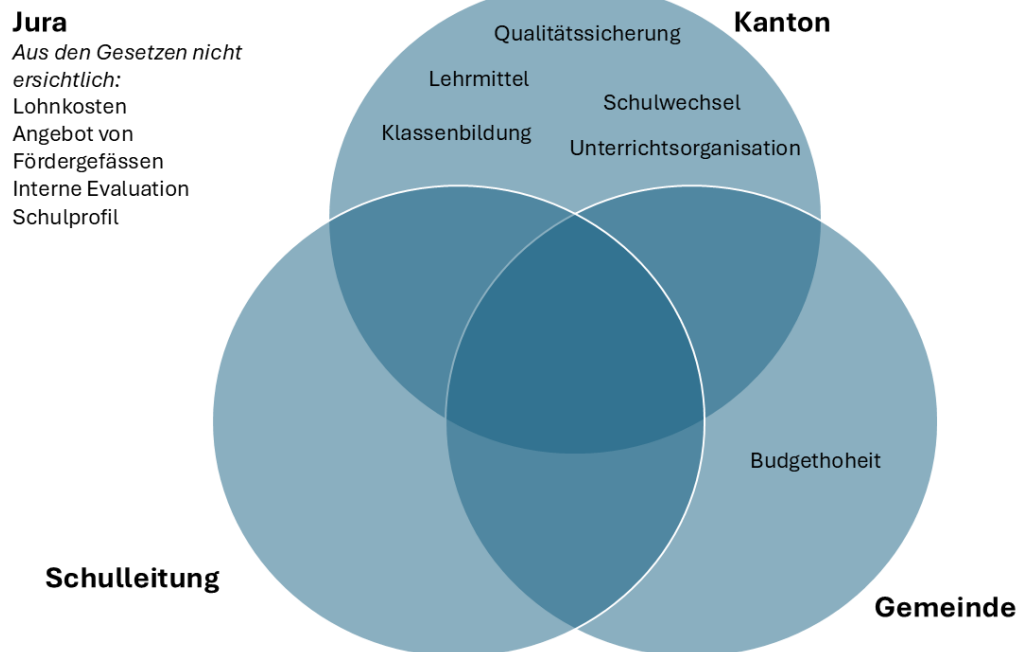
Die Zuständigkeiten für die allgemeine Steuerung sind vor allem auf Kantonsebene verortet. Die Kantonsbehörden sind für die Klassenbildung zuständig, dafür müssen die Gemeinden mindestens 6 Monate vorher das Departement informieren (JU OLS, Art. 100). Weiter verantworten die Kantonsbehörden die Unterrichtsorganisation (JU OLS, Art. 39), die Festlegung der obligatorischen Lehrmittel (JU LEO, Art. 50), die Qualitätssicherung (JU LEO, Art. 149b) und den Schulwechsel (JU LEO, Art. 10). Bei der Qualitätssicherung kommt insbesondere dem Schulinspektor/der Schulinspektorin eine wichtige Rolle zu. Der Gemeinde wird einzig die Verwaltung der finanziellen Mittel zugeteilt (JU LEO, Art. 42). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen über die Zuteilung der Lohnkosten, des Angebots von Fördergefässen, der internen Evaluation sowie des Schulprofils.

³¹ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

³² Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

³³ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Auch das Personalmanagement ist zu einem grossen Anteil auf Kantonebene geregelt. Die kantonalen Behörden sind für die Anstellung von neuem Personal zuständig, die Schulleitung leitet das Einstellungsverfahren gemeinsam mit dem Service de l'enseignement (Kantonsbehörde) und macht einen Vorschlag zuhanden der Anstellungsbehörde (JU LEO, Art. 122). Die kantonalen Behörden sind weiter verantwortlich für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen (JU LPE, Art. 48) sowie die Festlegung der Inhalte der MAG (JU LPE, Art. 32). Zudem wird den Kantonsbehörden die Verantwortung für reguläre (JU LPE, Art. 87) sowie fristlose Kündigung (JU LPE, Art. 90) zugeteilt. Die Anstellungsbehörde kann dabei «das Dienstverhältnis aus wichtigen Gründen jederzeit fristlos kündigen» (JU LPE, Art. 90). An die Schulleitung als Vorgesetzte der Lehrpersonen (JU LEO, Art. 122) wird die Verordnung von Weiterbildungen delegiert (JU LPE, Art. 55). Die analysierten Dokumente lassen offen, wer für Präsenzzeiten, die Regelmässigkeit der MAG, Prämienzahlungen, Zuweisung zusätzlicher Ressourcen und die Bewilligung von Weiterbildungen zuständig ist. Folgender Artikel formuliert die Zuweisung der Verordnung von Weiterbildungen an die Schulleitung.

Art. 55¹ L'employé a le droit et le devoir de se perfectionner.

² Le chef de département ou le supérieur hiérarchique peut astreindre un employé à suivre des cours de perfectionnement.

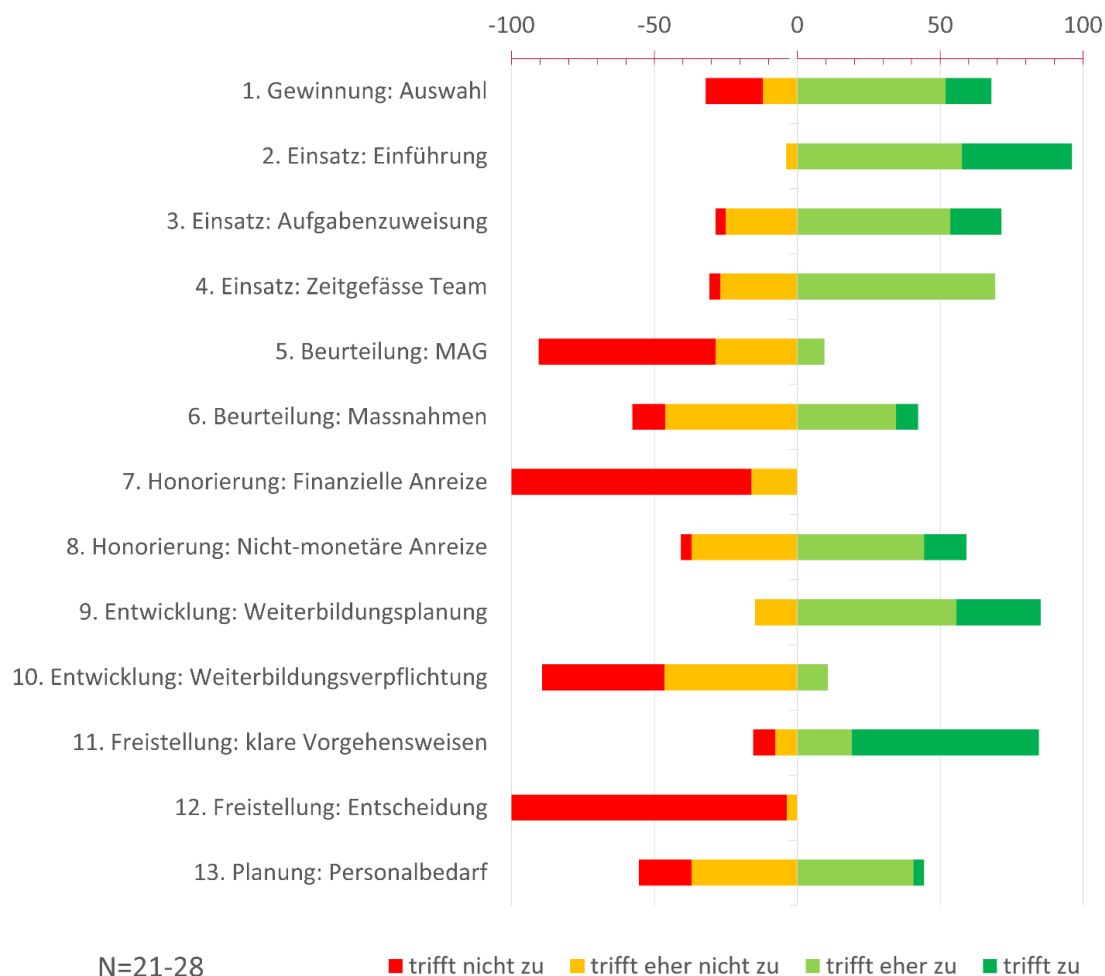
³ Le Gouvernement règle, par voie d'ordonnance, les modalités de prise en charge. Pour les enseignants, ces cours se déroulent en principe par moitié sur le temps scolaire (JU LPE, Art. 55).

Art. 55¹ Der Arbeitnehmer hat das Recht und die Pflicht, sich weiterzubilden.

² Der Abteilungsleiter oder der Vorgesetzte kann einen Angestellten dazu verpflichten, an Fortbildungskursen teilzunehmen.

³ Die Regierung regelt durch Verordnung die Modalitäten der Kostenübernahme. Für die Lehrkräfte finden diese Kurse grundsätzlich zur Hälfte während der Schulzeit statt. (JU LPE, Art. 55)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

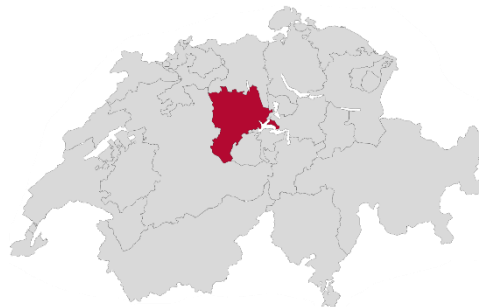
- Die Aussage zur Personalauswahl (Item 1) ist für mehr als die Hälfte der befragten Schulleitenden zutreffend. Laut Gesetzgebung stellt die Kantonsbehörde die Lehrpersonen an, jedoch können die Schulleitungen einen Vorschlag für die Anstellung machen. Wahrscheinlich werden diese häufig von der Kantonsbehörde berücksichtigt.
- Die fast einstimmige Nichtzustimmung bzgl. Entscheidung über die Freistellung (Item 12) deckt sich mit der Gesetzgebung, die diese Kompetenz der Kantonsbehörde zuschreibt.
- Die befragten Schulleitenden sehen keinen Handlungsspielraum für finanzielle Anreize (Item 7). Prämien- oder Bonuszahlungen werden in der Gesetzgebung nicht geregelt.
- Eine Lücke zwischen Praxis und Gesetzgebung zeigt sich bei den MAGs (Item 5) sowie bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10). Die meisten der befragten Schulleitenden sehen dort keinen Handlungsspielraum, obwohl das Gesetz das Führen von MAGs und die Weiterbildungsverpflichtung der vorgesetzten Stelle, hier der Schulleitung, zuschreibt.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
OPP	Ordonnance concernant le programme horaire du personnel de la scolarité obligatoire	13.06.2006	22.09.2010
LCS	Loi instituant le Conseil scolaire	01.07.1982	01.01.2015
LEO	Loi sur l'école obligatoire	20.12.1990	01.02.2024
LPE	Loi sur le personnel de l'Etat	22.09.2010	01.08.2023
OLS	Ordonnance portant exécution de la loi scolaire	29.06.1993	01.08.2024
OLEO	Ordonnance sur la direction des écoles obligatoires	24.06.2015	01.02.2021

2.12 Luzern

Anzahl Gemeinden ³⁴	79
Einwohner*innen ³⁵	429'948
Schulen ³⁶	520
Dokumente	5



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Luzern spielen Akteur*innen auf der kantonalen, kommunalen und Einzelschulebene eine relevante Rolle. Die grundsätzliche Steuerung wird zwischen Kantons-, Gemeindebehörden und der Schulleitung aufgeteilt und somit sind alle darin involviert. Auf Ebene der Gemeinde ist der Gemeinderat zusammen mit der Bildungskommission (mit Entscheidungskompetenz oder mit beratender Funktion, LU VBV, Art. 44) für die Ausgestaltung des kommunalen Volksschulangebots zuständig (LU VBV, Art. 46&47). Die Schulleitung «ist für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich» (LU VBV, Art. 48). Beim Personalmanagement sind jedoch den Gemeindebehörden keine Kompetenzen zugewiesen. Zudem werden nur wenige einzelne Kompetenzen von mehr als einer Akteursgruppe gemeinsam getragen.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Von den untersuchten Indikatoren erhalten die Gemeindebehörden anteilmässig die meisten Kompetenzen und Aufgaben zugeteilt. Konkret wird den kommunalen Behörden die Verantwortung für Klassenbildung (LU VBV, Art. 6), Unterrichtsorganisation (LU VBG, Art. 46), das Angebot von Fördergefässen (LU VBG, Art. 30) sowie den Schulwechsel (LU VBG, Art. 35) zugewiesen. Zudem sind die kommunalen Behörden gemeinsam mit den kantonalen Behörden für die Qualitätssicherung (LU VBV, Art. 25) sowie die Übernahme der Lohnkosten (LU VBV, Art. 26; LU VBG, Art. 59) verantwortlich. Die Kantonsbehörden übernehmen die Verantwortung für die Definition der obligatorischen Lehrmittel (LU VBV, Art. 8). Die Schulleitung hat die Budgethoheit, das heisst, sie kann über die zugeteilten Betriebsmittel verfügen (LU VBG, Art. 48) und ist für die interne Evaluation (LU VBV, Art. 24) zuständig. Bei der internen Evaluation hat die Schulleitung die Verantwortung für die Durchführung und Umsetzung von Massnahmen, sie erstellt zudem einen Ergebnisbericht zuhanden der Bildungskommission (LU VBV, Art. 24). Basierend auf der Analyse können keine Aussagen über die Verantwortung in Bezug auf das Schulprofil gemacht werden.

³⁴ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

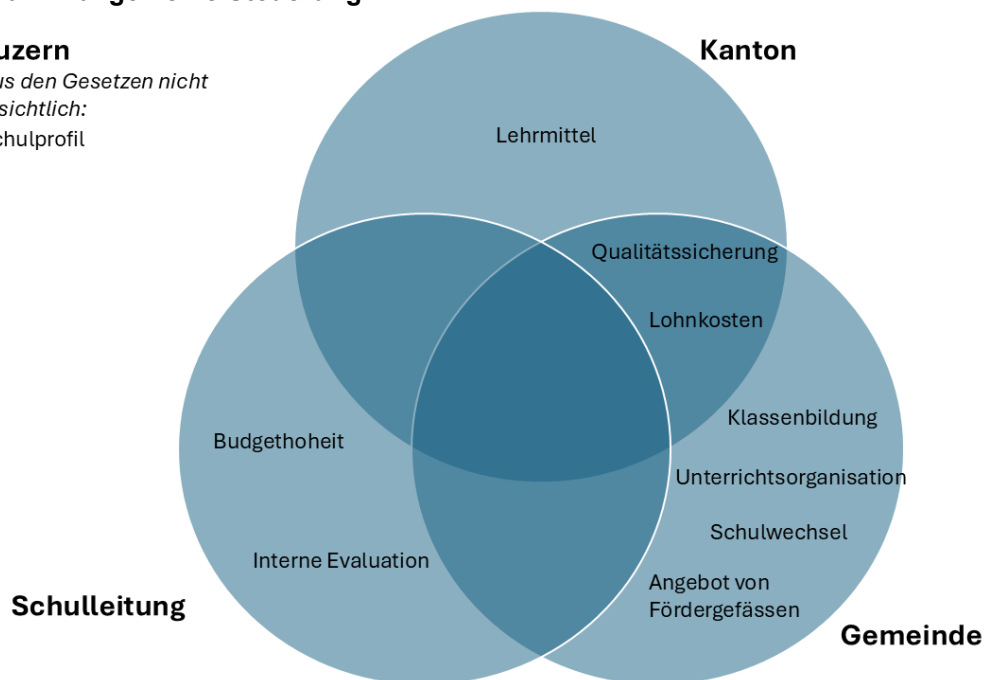
³⁵ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

³⁶ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Luzern

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

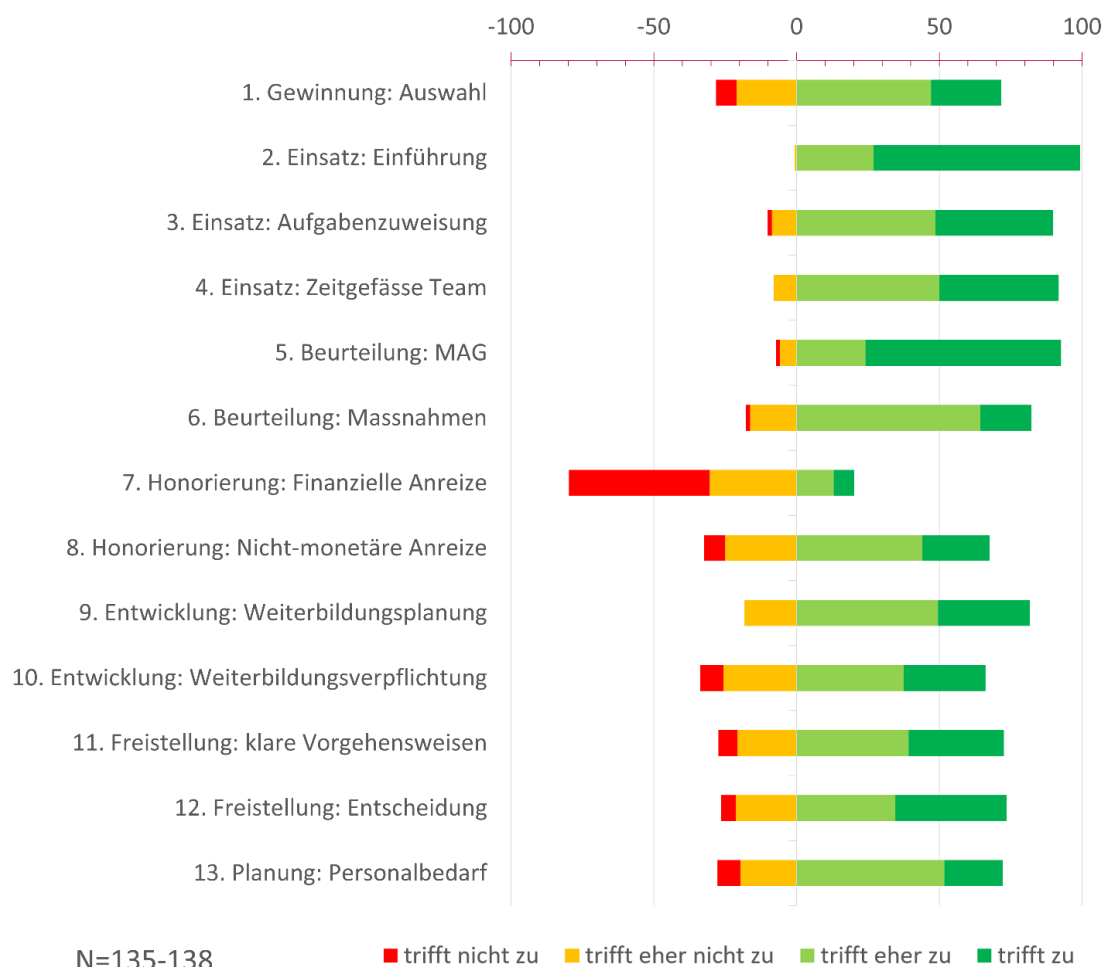
Im Personalmanagement hat die Schulleitung eine stärkere Rolle. Die Schulleitung erhält die Verantwortung über die Anstellung sowie die reguläre Kündigung und Freistellung von Lehrpersonen (LU PVO, Art. 66; LU VBG, Art. 48). Zudem ist die Schulleitung für die Bewilligung von Weiterbildungen («legt nach Absprache mit der Lehrperson Art und Umfang ihrer Weiterbildung fest»; LU VBV, Art. 22a) und die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit (LU PV, Art. 77) zuständig. Diese angeordnete Anwesenheit darf 10 Prozent der Soll-Arbeitszeit nicht überschreiten und maximal 10 Arbeitstage während den Schulferien umfassen (PV, Art. 77). Den Kantonsbehörden wird die Aufteilung der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen (LU VBG, Art. 23-28), die Verordnung von obligatorischen Weiterbildungen (LU VBV, Art. 22a) sowie die Definition von Regelmässigkeit («jährlich», LU PVO, Art. 62) und Inhalten (LU PG, Art. 60) der MAG zugeteilt. Die Beurteilung von Lehrpersonen hat keine lohnwirksamen Effekte (LU PVO, Art. 83a). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen. Als Beispiel können die beiden Artikel zur Regelung der Anstellung und Kündigung von Lehrpersonen beigezogen werden. Diese beiden personalrechtlichen Entscheide werden in den gleichen Artikeln geregelt, einerseits in der kantonalen Personalverordnung und andererseits im Gesetz über die Volksschulbildung.

§ 48 * Schulleitung

¹ Die Schulleitung ist für die pädagogische und betriebliche Leitung, Führung und Entwicklung der Schule verantwortlich.

² Die Schulleitung a. plant und gestaltet die Angebote der Schule und fördert deren Entwicklung, b. * wirkt bei der Erstellung des Leistungsauftrags mit, c. * wählt die Lehrpersonen, die Fachpersonen der schulischen Dienste und der Tagesstrukturen und trifft die übrigen personalrechtlichen Entscheide, (LU VGB, Art. 48)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

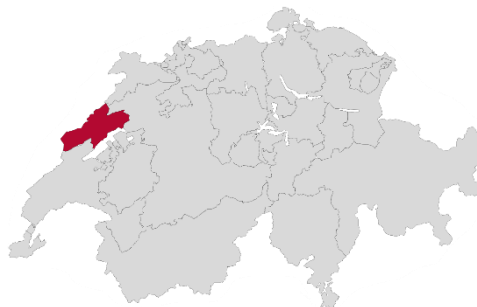
- Fast 80 % der befragten Schulleitenden schätzen die Möglichkeit, finanzielle Anreize setzen zu können, als (eher) nichtzutreffend ein. Die Einschätzung deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung, die keine Lohnwirksamkeit in der Beurteilung vorsieht.
- Die Aussagen bezüglich Entscheide über die Personalauswahl (Item 1) und Freistellung (Item 12) wird von einem Grossteil der Schulleitenden als (eher) zutreffend eingeschätzt, was wiederum mit den Gesetzen übereinstimmt, in denen die Anstellung und die Freistellung der Schulleitung zugeordnet wird.
- Die Aussage zur Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) erhält von über 60 % der Schulleitenden eine (eher) zustimmende Einschätzung und eröffnet eine Lücke zwischen Praxis und Gesetz. Laut kantonalen Gesetzgebung kann die Kantonsbehörde Weiterbildungen für obligatorisch erklären. Den Schulleitenden wird die Absprache von Weiterbildungen zugeschrieben, möglicherweise können sie dort Einfluss nehmen und Weiterbildungen für verpflichtend erklären.
- Die Kompetenz der Absprache von Weiterbildungen, welche die Gesetzgebung den Schulleitenden überträgt, deckt sich mit den Einschätzungen zur Weiterbildungsplanung (Item 9).

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VBV	Verordnung zum Gesetz über die Volksschulbildung	16.12.2008	01.01.2024
PVO	Personalverordnung	24.09.2002	01.01.2024
PG	Personalgesetz	26.01.2001	01.09.2021
VBG	Gesetz über die Volksschulbildung	22.03.1999	01.01.2024
BVOL	Besoldungsverordnung für Lehrpersonen und Fachpersonen der schulischen Dienste	17.06.2005	01.08.2021

2.13 Neuenburg

Anzahl Gemeinden ³⁷	24
Einwohner*innen ³⁸	176'474
Schulen ³⁹	181
Dokumente	6



Ersteinschätzung Kanton

Die Analyse des Kanton Neuenburgs weist auf eine zentrale Organisation des Bildungssystems hin. Die Kantonsbehörden sind für einen grossen Teil der Steuerung allgemein und spezifisch auch im Bereich Personalmanagement zuständig. Die Gemeindebehörden erhalten einige wenige Kompetenzen und die Schulleitung bis auf eine geteilte Kompetenz mit dem Kanton gar keine. Die Artikel in den kantonalen Dokumenten sind zudem meist kurzgehalten. Die Schulleitung wird im Kanton Neuenburg als «direction d'école» bezeichnet, sie kann von kommunalen Behörden eingesetzt werden. Die kommunale Behörde kann gewisse Aufgaben an sie abgeben: «il peut déléguer une partie de ses attributions» (NE LAS, Art. 16).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die kantonalen Behörden erhalten einen grossen Anteil der Steuerungskompetenzen im Kanton Neuenburg. Konkret sind die Kantonsbehörden für die Klassenbildung (NE LOS, Art. 12), die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I (NE LOS, Art. 14) sowie das Festlegen von Lehrmitteln (NE LAS, Art. 6) zuständig. Zudem wird den kantonalen Behörden die Qualitätssicherung zugeteilt, im Sinne des Ergreifens von Massnahmen basierend auf den Ergebnissen der externen Evaluation (NE LAS, Art. 5a). Den kommunalen Behörden wird die Verantwortung für die Verwaltung der finanziellen Mittel zugeschrieben, da sie für die Raumausstattung zuständig sind (NE LOS, Art. 45). Weiter sind sie für den Schulwechsel (NE LOS, Art. 26) verantwortlich. Gemeinsam werden die Gemeinde und der Kanton für die Übernahme der Lohnkosten verpflichtet (NE LOS, Art. 46 und 48). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zum Angebot von Fördergefässen, zur internen Evaluation und zum Schulprofil.

³⁷ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

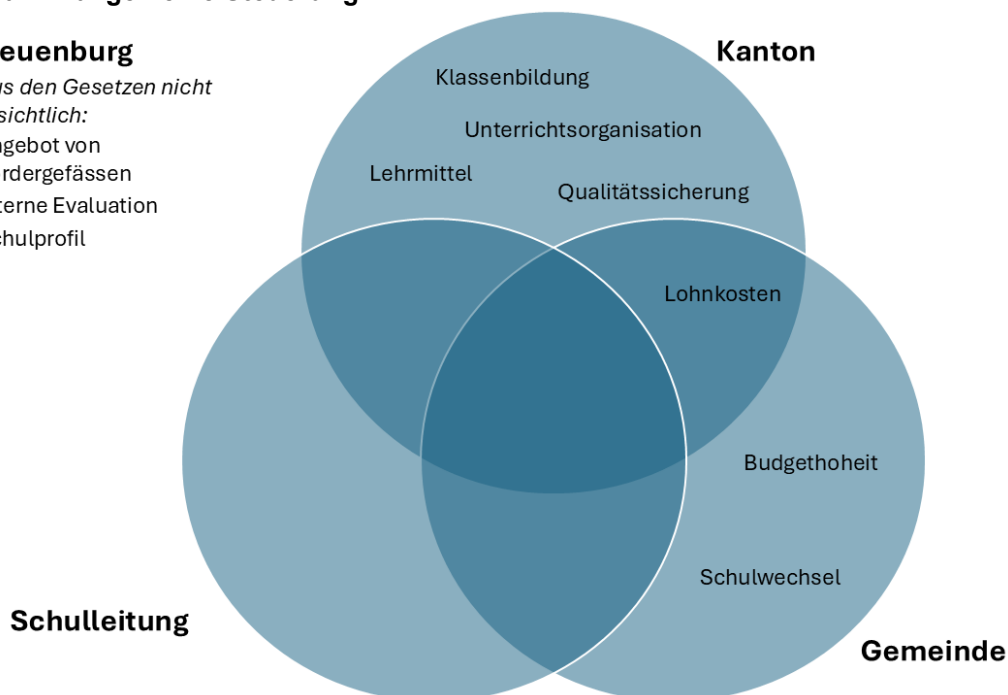
³⁸ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

³⁹ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Neuenburg

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Angebot von
Fördergefässen
Interne Evaluation
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Auch im Personalmanagement sind die kantonalen Behörden die zentralen Akteur*innen. Die Kantonsbehörden sind für die definitive Anstellung von Lehrpersonen zuständig, (NE LAS, Art. 17). Die Anstellung vom Personal wird im Hinblick der Funktion der Anstellungsbehörde den Gemeindebehörden zugeschrieben, jedoch müssen nach rechtlichen Bestimmungen die Lehrpersonen den Kantonsbehörden zur Ernennung vorgeschlagen werden (NE LAS, Art. 17). Somit wird den Kantonsbehörden die definitive Entscheidung zugeschrieben. Zudem sind die kantonalen Behörden für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder (NE Rsten, Art. 15) sowie die Verordnung von Weiterbildungen (NE Lst, Art. 18) verantwortlich. Ebenfalls wird den kantonalen Behörden die Kompetenz der besonderen Vergütung «des services de nature exceptionnelle» zugeschrieben (NE Lst, Art. 61). Die Kantons- und Gemeindebehörden sind gemeinsam für die Bewilligung von Weiterbildungen zuständig (NE Rsten, Art. 41). Die reguläre Kündigung wird der Anstellungsbehörde, in diesem Fall den Gemeindebehörden, zugeschrieben, beziehungsweise kann bei einer Befugnisübertragung die reguläre Kündigung der Schulleitung weiterdelegiert werden (NE Rsten, Art. 59b, siehe unten). Die Freistellung von Lehrpersonen wird nur den Gemeindebehörden zugeteilt (NE Lst, Art. 48). Die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit wird an die Gemeindebehörden delegiert (NE Rsten, Art. 15a). Keine Aussagen können zur Regelmässigkeit und zum Inhalt von MAG sowie zur Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen gemacht werden.

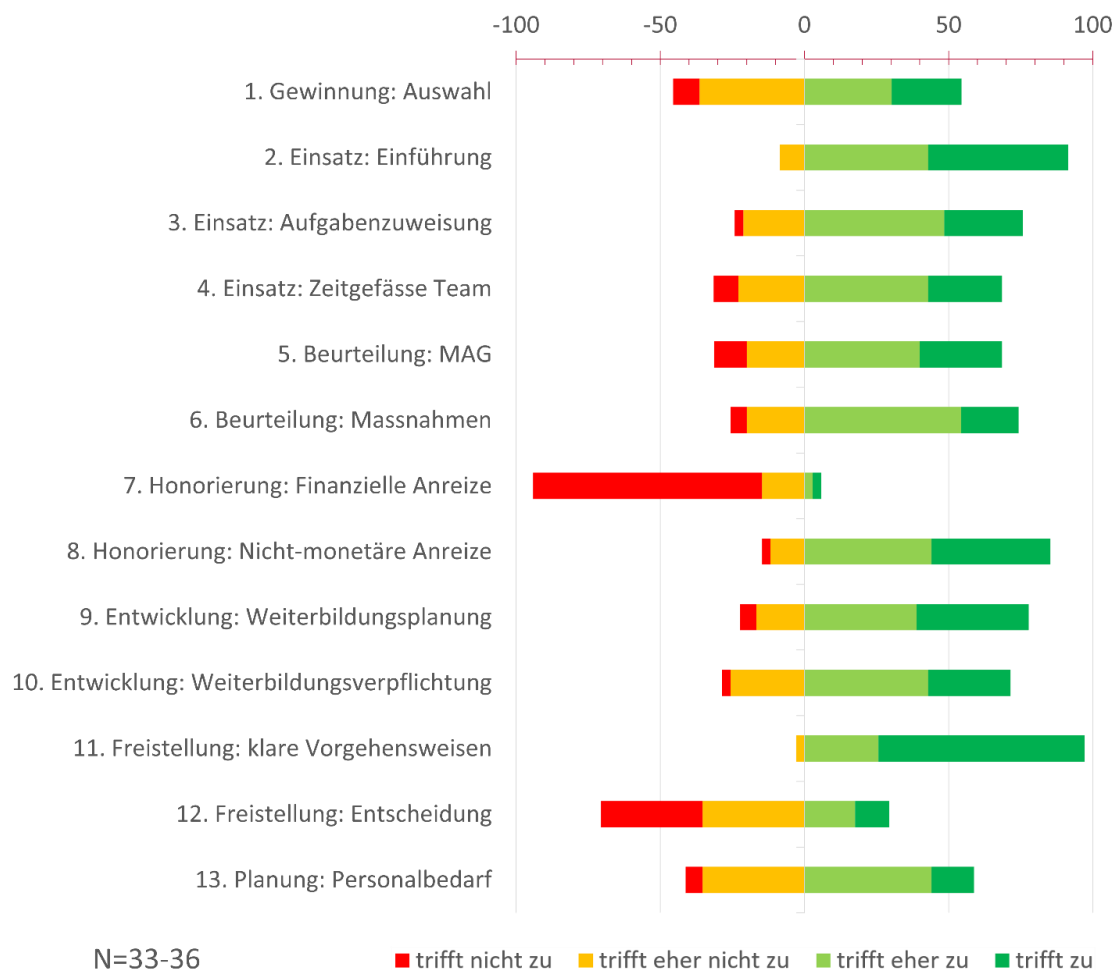
Art. 59b⁶⁶) ¹Les procédures de renvoi pour justes motifs ou raison grave sont du ressort de l'autorité d'engagement ou, par délégation, de la direction d'école conformément aux articles 46 et 80 LSt.

²A l'issue desdites procédures, l'autorité d'engagement transmet sans délai le dossier avec ses conclusions à l'autorité de nomination pour décision (NE Rsten, Art. 59b).

Art. 59b⁶⁶)¹ Entlassungsverfahren aus wichtigen oder schwerwiegenden Gründen fallen in die Zuständigkeit der Anstellungsbehörde oder, im Rahmen einer Befugnisübertragung, der Schulleitung gemäß den Artikeln 46 und 80 LSt.

² Nach Abschluss dieser Verfahren leitet die Anstellungsbehörde die Akte mit ihren Schlussfolgerungen unverzüglich zur Entscheidung an die Ernennungsbehörde weiter (NE Rsten, Art. 59b).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Fast alle Schulleitenden sehen keinen Handlungsspielraum für finanzielle Anreize (Item 7). Diese Einschätzung deckt sich mit der kantonalen Gesetzgebung, da nur die Kantonsbehörde bei besonderen Leistungen eine Prämienzahlung veranlassen kann.
- Bei der Personalauswahl (Item 1) variiert die Einschätzung der Schulleitenden. Mit Blick auf die kantonale Gesetzgebung wird eine Diskrepanz zwischen Gesetz und Praxis sichtbar, da die Schulleitenden laut Gesetz nicht in den Anstellungsprozess einbezogen werden. Eine mögliche Erklärung ist, dass ein Teil der Gemeindebehörde in der Praxis die Schulleitenden in den Einstellungsprozess, spezifisch in die Auswahl von Personal, miteinbeziehen.
- Bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) sind die nichtzutreffenden Einschätzungen überwiegender und somit auch deckungsgleich mit den kantonalen Bestimmungen, die die Kompetenz der Gemeindebehörde zuschreiben.
- Eine Lücke zwischen Praxis und Gesetz gibt es bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10). Diese wird in der Gesetzgebung der Kantonsbehörde zugeschrieben, von den befragten Schulleitungen im SLMS jedoch grösstenteils als Teil ihres Handlungsspielraums eingeschätzt.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
LAS	Loi concernant les autorités scolaires	18.10.1983	01.03.2024
LCo	Loi sur les communes	21.12.1964	01.01.2024
LOS	Loi sur l'organisation scolaire	28.03.1984	01.03.2024
Lst	Loi sur le statut de la fonction publique	28.06.1995	01.05.2022
Rsten	Règlement général d'application de la loi sur le statut de la fonction publique dans l'enseignement	21.12.2005	01.03.2024
AFM	Arrête fixant les modalités de subventionnement ou la part	20.12.2000	01.03.2024

2.14 Nidwalden

Anzahl Gemeinden ⁴⁰	11
Einwohner*innen ⁴¹	44'590
Schulen ⁴²	53
Dokumente	6



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Nidwalden trägt der Schulrat die Verantwortung über die Schulen in der Schulgemeinde. «Wird eine Schulgemeinde aufgehoben, treten an die Stelle des Schulrats der Gemeinderat und eine Schulkommission» (NW VSG Art. 15). Der Schulrat (kommunale Behörde) kann der Schulleitung neben den gesetzlich festgelegten Aufgaben, wie zum Beispiel der Verwaltung der zugeteilten Finanzmittel oder der Förderung der Schulentwicklung, weitere Aufgaben übertragen (NW VSG, Art. 16). Welche Aufgaben der Schulrat konkret der Schulleitung übertragen kann, wird in diesem Artikel nicht weiter definiert. Konkret geregelt wird dann beispielsweise im Gesetz über das Bildungswesen, dass die Funktion der Anstellungsinstanz an die Schulleitung übertragen werden kann (NW BiG, Art. 20).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die untersuchten Bereiche der allgemeinen Steuerung im Kanton Nidwalden liegen zu einem grossen Teil bei Kantons- und Gemeindebehörden. Die kantonalen Behörden sind für die Klassenbildung (NW VSV, Art. 12) und die obligatorischen Lehrmittel (NW VSG, Art. 22) verantwortlich. Auch die interne Evaluation liegt in der Zuständigkeit der Kantonsbehörden, sie erlassen Mindestanforderungen, die Schulen und die Gemeindebehörden sind für die Durchführung verantwortlich (NW VSG, Art. 7). Auch für die Qualitätssicherung sind die Kantonsbehörden zuständig. Bei Qualitätsmängeln in der externen Evaluation können die kantonalen Behörden Massnahmen anordnen, sie sollen dabei die Vorschläge der Schulbehörde und -leitung berücksichtigen (NW VSG, Art. 8). Die Gemeinden werden zur Übernahme der Lohnkosten verpflichtet (NW BiG, Art. 23). Zudem wird den Gemeindebehörden die Verantwortung für das Angebot von Fördergefässen (NW VSG, Art. 40), den Schulwechsel (NW VSG, Art. 11) und das Schulprofil (NW VSG, Art. 17) zugewiesen. Bezüglich Schulprofil ist es so, dass dieses durch die Schulkonferenz (alle Lehrpersonen einer Schule) beschlossen wird, der Schulrat dies jedoch genehmigen muss (NW VSG, Art. 17). Die Schulleitung bekommt die Budgethoheit für die Verwaltung der finanziellen Mittel zugeschrieben (NW VSG, Art. 16). Basierend auf der Analyse können keine Aussagen zur Unterrichtsorganisation gemacht werden.

⁴⁰ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

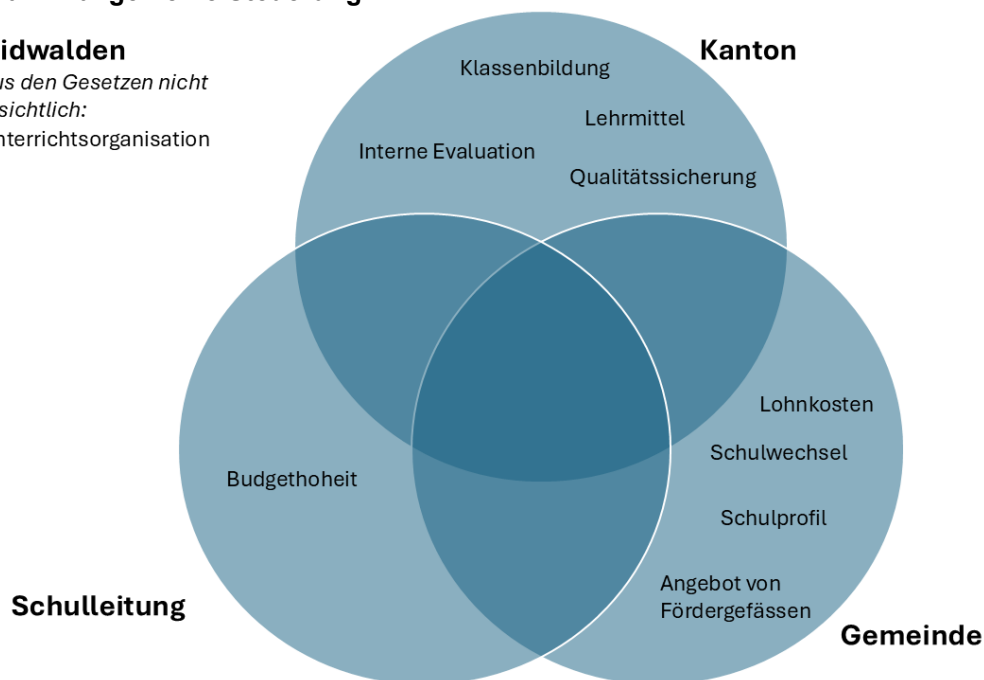
⁴¹ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁴² Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Nidwalden

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Unterrichtsorganisation



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

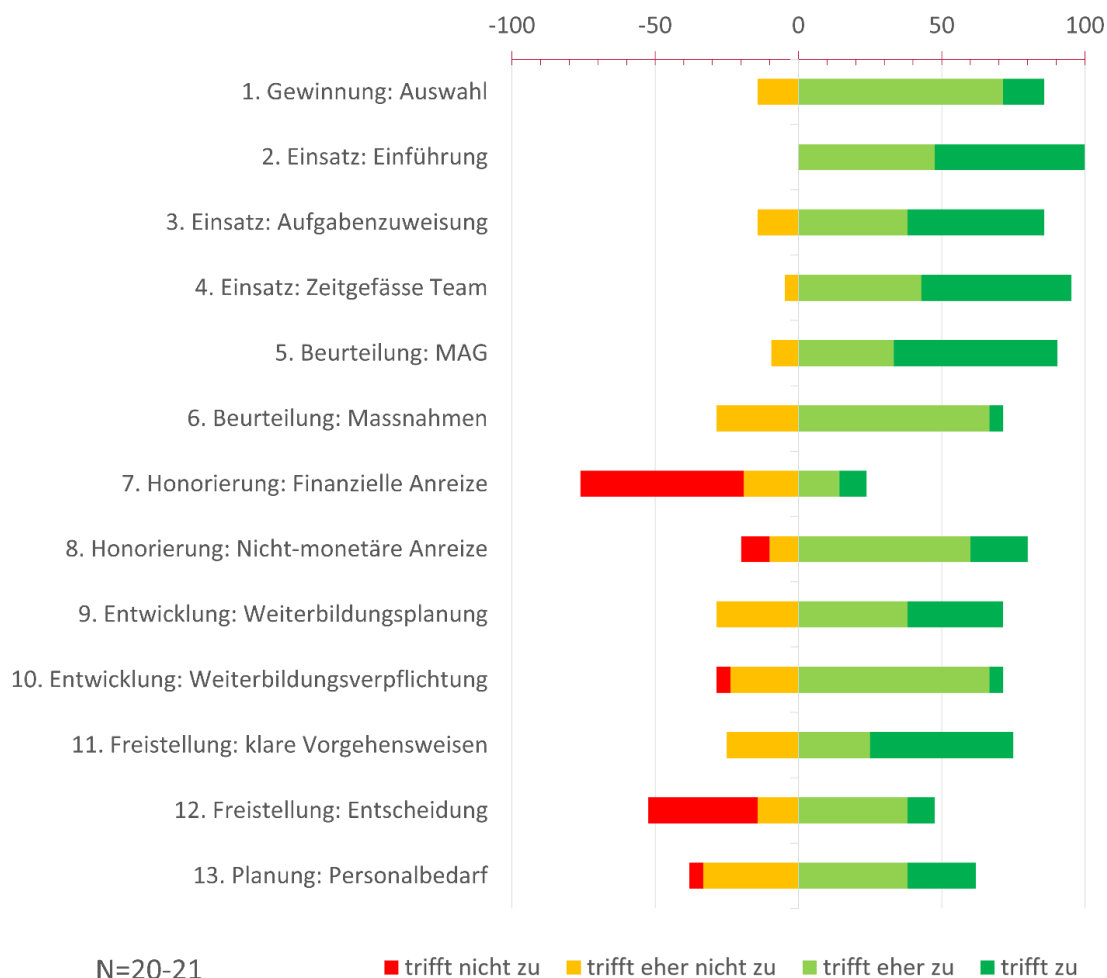
Im Bereich des Personalmanagements liegen die Verantwortungen zu einem grossen Teil bei den Gemeindebehörden und der Schulleitung. Die Anstellung von Lehrpersonen wird den Gemeindebehörden grundsätzlich zugeschrieben. Jedoch besteht die Möglichkeit, dass die Gemeindebehörden diese Kompetenz an die Schulleitung weitergeben können (NW BiG, Art. 20). Dieser Artikel wirkt sich wiederum auf die reguläre (NW PersG, Art. 55) und fristlose (NW PersG, Art. 57) Kündigung aus, die von der Anstellungsinstanz eingeleitet werden kann, somit je nach Situation von den Gemeindebehörden oder der Schulleitung. Bei einer fristlosen Kündigung muss diese durch die zuständige Instanz begründet und die betroffene Person muss angehört werden (NW PersG, Art. 58). Die Schulleitung ist zudem für die Zuweisung zusätzlicher Ressourcen (dazu wird ein Lektionenpool vom Kanton und der Schulgemeinde zur Verfügung gestellt; NW LPV, Art. 14) und die Bewilligung von Weiterbildungen (NW LPV, Art. 34) zuständig. Sowohl die Schulleitung als auch die kantonalen Behörden können Lehrpersonen zu Weiterbildungen verpflichten (NW BiG, Art. 26). Die Kantonsbehörden sind für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder (NW LPV, Art. 12) sowie für die Bestimmung von Regelmässigkeit (jährlich; NW PersG, Art. 22) und Inhalten (NW PersG, Art. 22) der MAG zuständig. Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zu den Zuständigkeiten bezüglich Präsenzzeit und zur Lohnrelevanz der Leistungsbeurteilung. Der folgende Artikel bezieht sich auf die Delegation der Anstellungsbefugnis. Dabei kann hervorgehoben werden, dass die Gemeindebehörden die Funktion der Anstellungsinstanz der Schulleitung auch nur zum Teil übertragen können.

Art. 20 Anstellungsinstanz für Lehrpersonal der Gemeindeschulen

¹ Die Anstellungsinstanz für Lehrpersonen der Gemeindeschulen ist der Schulrat.

² Die Gemeinden können in der Gemeindeordnung für einzelne oder alle Kategorien von Lehrpersonen die Schulleitung oder eine Personalkommission als Anstellungsinstanz bezeichnen. (NW BiG, Art. 20)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Schulleitende nehmen in vielen Bereichen einen Handlungsspielraum wahr.
- Bei der Personalauswahl (Item 1) stimmen ca. 70 % diesem Punkt eher und zusätzliche 10% ganz zu. Das könnte im Hinblick auf die kantonale Gesetzgebung bedeuten, dass ein grosser Teil der Gemeinden die Verantwortung für die Anstellung oder zumindest die Auswahl des Personals zum Teil oder vollständig an die Schulleitenden abgeben.
- Aus Sicht der Schulleitenden können sie den Entscheid einer Freistellung (Item 12) eher nicht selbst treffen (über die Hälfte (eher) nicht zutreffend). Basierend auf den rechtlichen Bestimmungen übernimmt die Anstellungsinstanz die Freistellung und somit entweder die Gemeindebehörde oder die Schulleitung.
- Die finanziellen Anreize (Item 7) fallen durch den hohen Anteil der Einschätzungen als (eher) nicht zutreffend auf. Fast 80 % der Schulleitenden sehen dort keine Handlungsmöglichkeiten und in den gesetzlichen Bestimmungen werden zu Prämienzahlungen aufgrund besonderer Leistung auch keine Angaben gemacht.
- Die Zustimmung der Schulleitenden bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) stimmt mit der kantonalen Gesetzgebung überein, da neben der Kantonsbehörde auch die Schulleitenden Weiterbildungen anordnen können.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
BiG	Gesetz über das Bildungswesen	17.04.2002	01.01.2016
VSG	Gesetz über die Volksschule	17.04.2002	01.01.2020
Entlöh- nungsver- einbarung	Vereinbarung über die Entlohnung der Lehrpersonen der Gemeindeschulen	28.05.2009	01.08.2023
LPV	Verordnung betreffend die Lehrpersonen	24.06.2008	01.01.2024
VSV	Vollzugsverordnung zum Gesetz über die Volksschule	01.07.2003	01.08.2020
PersG	Gesetz über das öffentlich-rechtliche Arbeitsverhältnis	03.06.1998	01.10.2023

2.15 Obwalden

Anzahl Gemeinden ⁴³	7
Einwohner*innen ⁴⁴	38'946
Schulen ⁴⁵	46
Dokumente	5



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

In den kantonalen Dokumenten des Kantons Obwalden werden die Gemeindebehörden und die Schulleitung als zentrale Akteur*innen genannt. Auf Gemeindeebene gibt es nicht nur den Schulrat der unter anderem für die strategischen Belange des Schulwesens zuständig ist (OW BiG, Art. 125), sondern auch den Einwohnergemeinderat, der zum Beispiel die Aufsicht über das Volksschulangebot übernimmt (OW BiG, Art. 124). In den Gesetzesartikeln wird jedoch häufig die «Einwohnergemeinde» als kollektive Akteurin genannt und nicht immer zwischen den beiden Räten differenziert (z.B. OW BiG, Art. 71 und 74). Zudem wird auch klar zwischen strategischen und operativen Belangen und ihrer Zuweisung zu Akteur*innen differenziert. Der Schulleitung werden spezifisch die operativen Führungsaufgaben zugewiesen (OW BiG, Art. 127).

Einschätzung allgemeine Steuerung

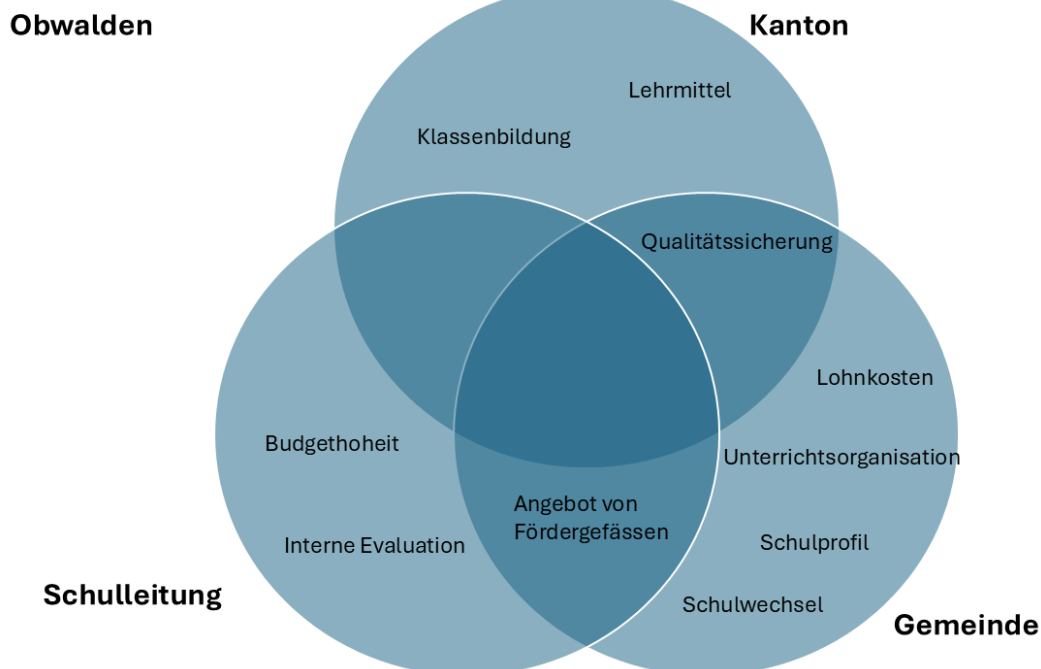
Im Verhältnis erhalten die Gemeindebehörden im Kanton Obwalden den grössten Anteil an Kompetenzen und Aufgaben als die Schulleitenden und kantonalen Behörden im Hinblick auf die allgemeine Steuerung. Konkret werden die Gemeindebehörden in den gesetzlichen Dokumenten für die Übernahme der Lohnkosten verpflichtet (OW BiG, Art. 30 und 49). Ebenso sind sie für die Unterrichtsorganisation zum Beispiel hinsichtlich der Führung von Basisstufen oder Organisationsform der Orientierungsschulen (Zyklus 3) (OW BiG, Art. 71), Schulwechsel werden zwischen Gemeindebehörden ausgehandelt (OW BiG, Art. 58) und sie sind auch für den Erlass des Leitbildes und des Schulprogramms (OW BiG, Art. 60) zuständig. Hinsichtlich der Fördergefässe wird in den gesetzlichen Grundlagen definiert, dass die Gemeindebehörden grundsätzlich ein integratives Angebot bieten und nur in Ausnahmefällen Spezialklassen führen sollen. Die Schulleitung entscheidet auf Ebene der Klasse oder der Schüler*innen über die geeigneten Massnahmen (OW BiG, Art. 74; OW VSchulV, Art. 11c). Der Schulleitung wird die Verantwortung über die Verwaltung der finanziellen Mittel – dies kann auch ein Globalbudget umfassen – zugewiesen (OW BiG, Art. 127), sowie die interne Evaluation (OW BiV, Art. 4b). Die kantonalen Behörden sind für die Klassenbildung (OW VSchV, Art. 7) und obligatorischen Lehrmittel (OW BiG, Art. 62) verantwortlich. Die Qualitätssicherung wird in den gesetzlichen Grundlagen den Kantonsbehörden und der Schulleitung zugeteilt (OW ABE, Art. 8 und 10). Von externen Evaluator*innen wird ein Bericht zu Händen der Schulaufsicht verfasst. Basierend auf diesem Bericht entwickelt die Schulleitung konkrete Massnahmen.

⁴³ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁴⁴ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁴⁵ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

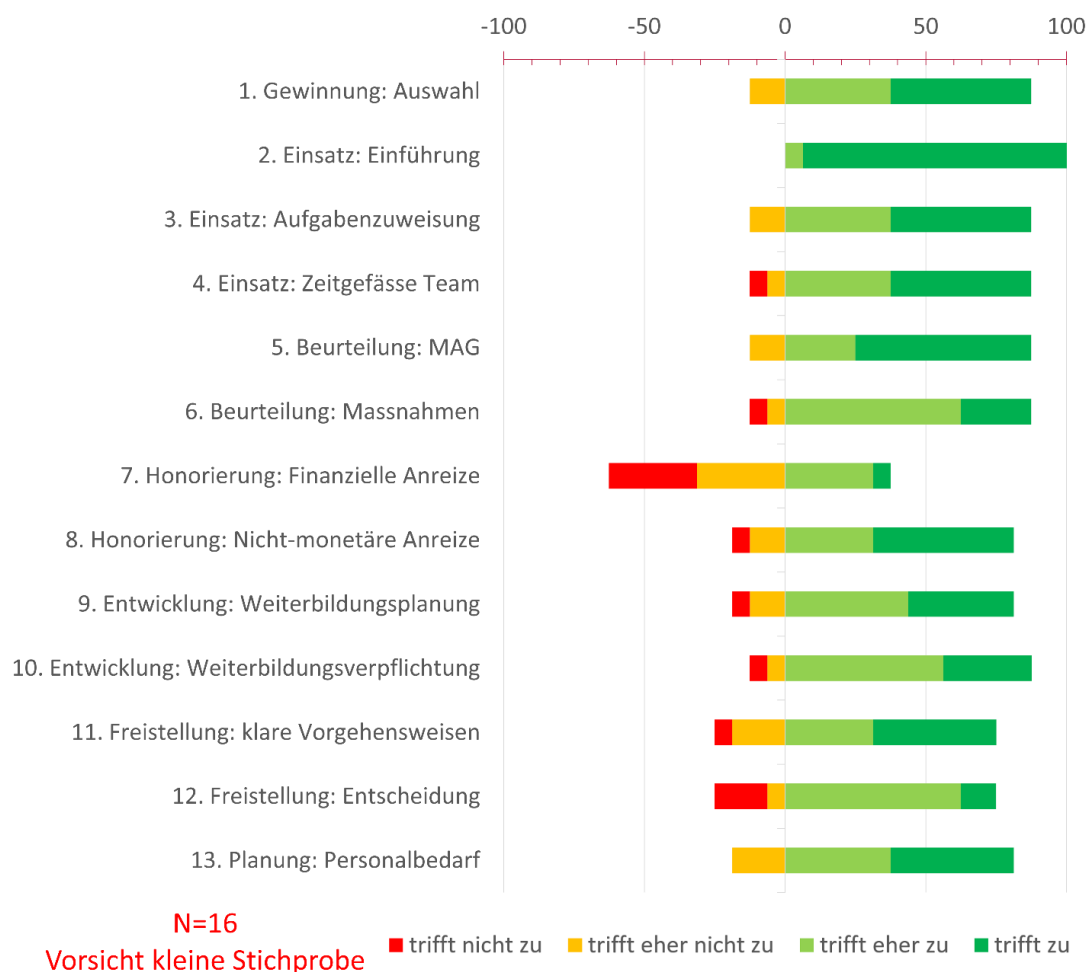
Bei den gesetzlichen Bestimmungen zum Personalmanagement werden im Verhältnis die meisten Kompetenzen an die Schulleitung delegiert. Die Gemeindebehörde ist laut den gesetzlichen Grundlagen für die Anstellung von Lehrpersonen zuständig (OW LPV, Art. 40) und die Schulleitung hat gemäss den gesetzlichen Grundlagen ein Mitwirkungsrecht hinsichtlich der Personalauswahl neben der Gemeindebehörde (OW BiG, Art. 127). Für die reguläre und fristlose Kündigung sind laut den gesetzlichen Grundlagen die kommunalen Behörden zuständig (OW BiG, Art. 34). Der Schulleitung wird die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit (OW LPV, Art. 10), die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen im Rahmen eines sogenannten «Klassenpools für herausfordernde Klassensituationen» (OW LPV, Art. 31a) sowie die Bewilligung (OW LPV, Art. 38) und Verordnung (OW LPV, Art. 16) von Weiterbildungen zugewiesen. Die Kantonsbehörden geben laut den analysierten Dokumenten die Regelmässigkeit und Inhalte der MAG vor (OW LPV, Art. 23). Die Kantonsbehörde gibt die allgemeinen Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen vor, die Gemeindebehörde kann sogenannte «Umlagerungen der Arbeitszeit» und dadurch Verschiebungen in den Tätigkeitsfeldern erwirken (OW LPV, Art. 3a, 4 und 12). Basierend auf der Dokumentenanalyse können keine Aussagen zur Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilung gemacht werden. Der folgende Beispielartikel nimmt Bezug auf die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit durch die Schulleitung zum Beispiel während der Schulferien.

Art. 10 Arbeitszeit

[...]

² Das Rektorat [nur bei kantonalen Schulen] beziehungsweise die Schulleitung kann verlangen, dass die Lehrpersonen während der unterrichtsfreien Zeit im Umfang von 10% der Nettoarbeitszeit (ca. 190 Stunden bei einem Vollpensum) im Schulhaus anwesend sind. Dabei dürfen maximal 10 Arbeitstage in den Schulferien angesetzt werden (ca. 80 Stunden bei einem Vollpensum). * (OW LPV, Art. 10)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die SLMS-Daten zeigen auf, dass die Schulleitenden bei den meisten befragten Items einen Handlungsspielraum wahrnehmen, was sich grundsätzlich mit der qualitativen Gesetzesanalyse deckt.
- Einzig bei den finanziellen Anreizen (Item 7) geben etwa 60 % der Schulleitenden an, dass die Aussage (eher) nicht zutrifft. Das ist möglicherweise durch die Gesetzeslücke in diesem Bereich zu erklären, da in der Analyse der Gesetze keine Artikel zur Zahlung von Prämien bei besonderen Leistungen identifiziert werden konnten.
- Für die Anstellung der Lehrpersonen wäre nach den rechtlichen Bestimmungen die Gemeindebehörde mit Unterstützung durch die Schulleitung zuständig. Die Daten des SLMS zeigen aber, dass die meisten Schulleitenden einen Handlungsspielraum bei der Personalauswahl (Item 1) wahrnehmen. Dies weist darauf hin, dass in der Praxis die Gemeindebehörde die Schulleitenden in den Anstellungsprozess einbindet.
- Beim Entscheid über die Freistellung (Item 12) sehen Schulleitende Handlungsspielraum, jedoch ist der grösste Anteil der Antworten «trifft eher zu», was auf eine Zurückhaltung hinweist. In der kantonalen Gesetzgebung wird diese Kompetenz grundsätzlich der Gemeindebehörde zugeschrieben, möglicherweise werden Schulleitungen aber in den Entscheidungsprozess einbezogen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
BiG	Bildungsgesetz	16.03.2006	01.01.2020
BiV	Bildungsverordnung	16.03.2006	01.09.2018
VSchV	Volksschulverordnung	16.03.2006	01.08.2023
LPV	Verordnung über das Anstellungsverhältnis der Lehrpersonen	25.04.2008	01.01.2024
ABE	Ausführungsbestimmungen über die externe Schulevaluation der Volksschulen	29.06.2010	01.07.2015

2.16 St. Gallen

Anzahl Gemeinden ⁴⁶	75
Einwohner*innen ⁴⁷	531'119
Schulen ⁴⁸	732
Dokumente	3



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

In den rechtlichen Dokumenten des Kanton St. Gallen haben die Gemeindebehörden eine zentrale Position, da ihnen viele Kompetenzen, Aufgaben und Funktionen zugewiesen werden. Im Gegensatz dazu wird die Schulleitung in den Dokumenten kaum erwähnt. Die Gesetzesartikel sind zudem auffallend kurz und prägnant formuliert. In den drei Dokumenten werden einige der ausgewählten Indikatoren nicht behandelt, wie die folgenden Einschätzungen zeigen werden. Zudem wird im Volksschulgesetz festgehalten, dass in kommunalen Reglementen Aufgaben der Gemeindebehörden an andere Organe übertragen werden können (SG VG, Art. 112). In diesem Zusammenhang werden jedoch keine weiteren Konkretisierungen gemacht, welche Aufgaben oder Akteur*innen damit gemeint sind.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Der grosse Anteil der ausgewählten Steuerungskompetenzen liegt im Kanton St. Gallen bei den Gemeindebehörden. Konkret werden den kommunalen Behörden die Bestimmung der Lehrmittel (SG VG, Art. 23c), das Angebot von Fördergefässen (SG VG, Art. 38), die interne Evaluation (SG VG, Art. 111) und der Schulwechsel von Schüler*innen (SG VG, Art. 53) zugeteilt. Die Kantonsbehörden regeln die Unterrichtsorganisation, in dem sie neben dem gesetzlich festgelegten Modell der Sekundarstufe I abweichende Modelle genehmigen können (SG VG, Art. 29). Die Klassenbildung ist laut den analysierten Dokumenten in der Verantwortung der Kantons- und Gemeindebehörden (SG VG, Art. 28 und 29). Basierend auf der Analyse ist es nicht möglich Aussagen zur Verwaltung der finanziellen Mittel, zu den Lohnkosten, zur Qualitätssicherung oder zum Schulprofil zu machen.

⁴⁶ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

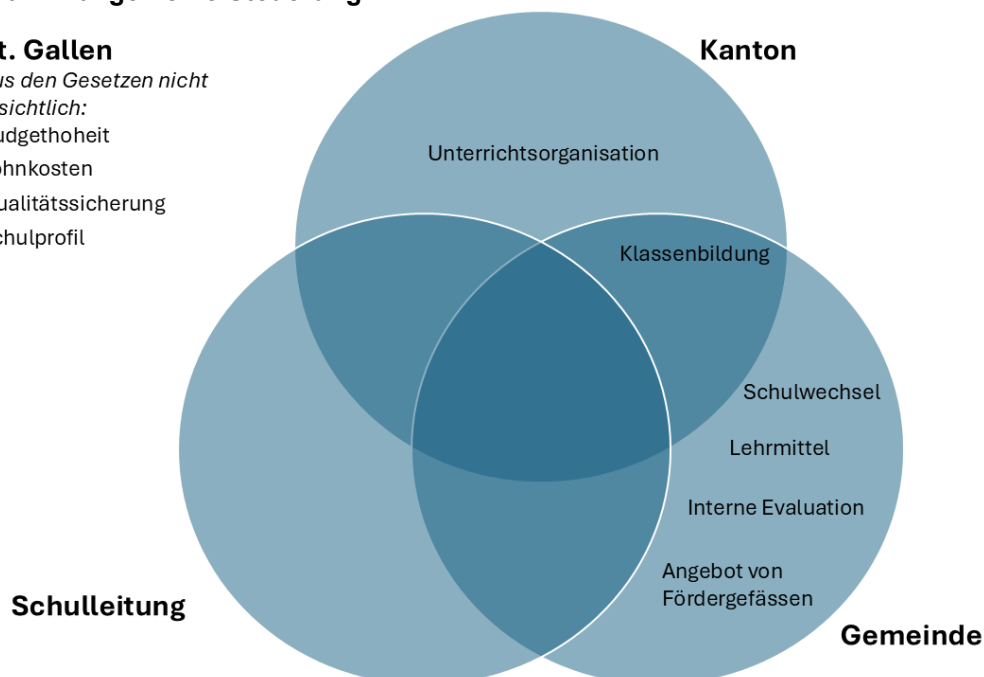
⁴⁷ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁴⁸ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

St. Gallen

Aus den Gesetzen nicht ersichtlich:
Budgethoheit
Lohnkosten
Qualitätssicherung
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

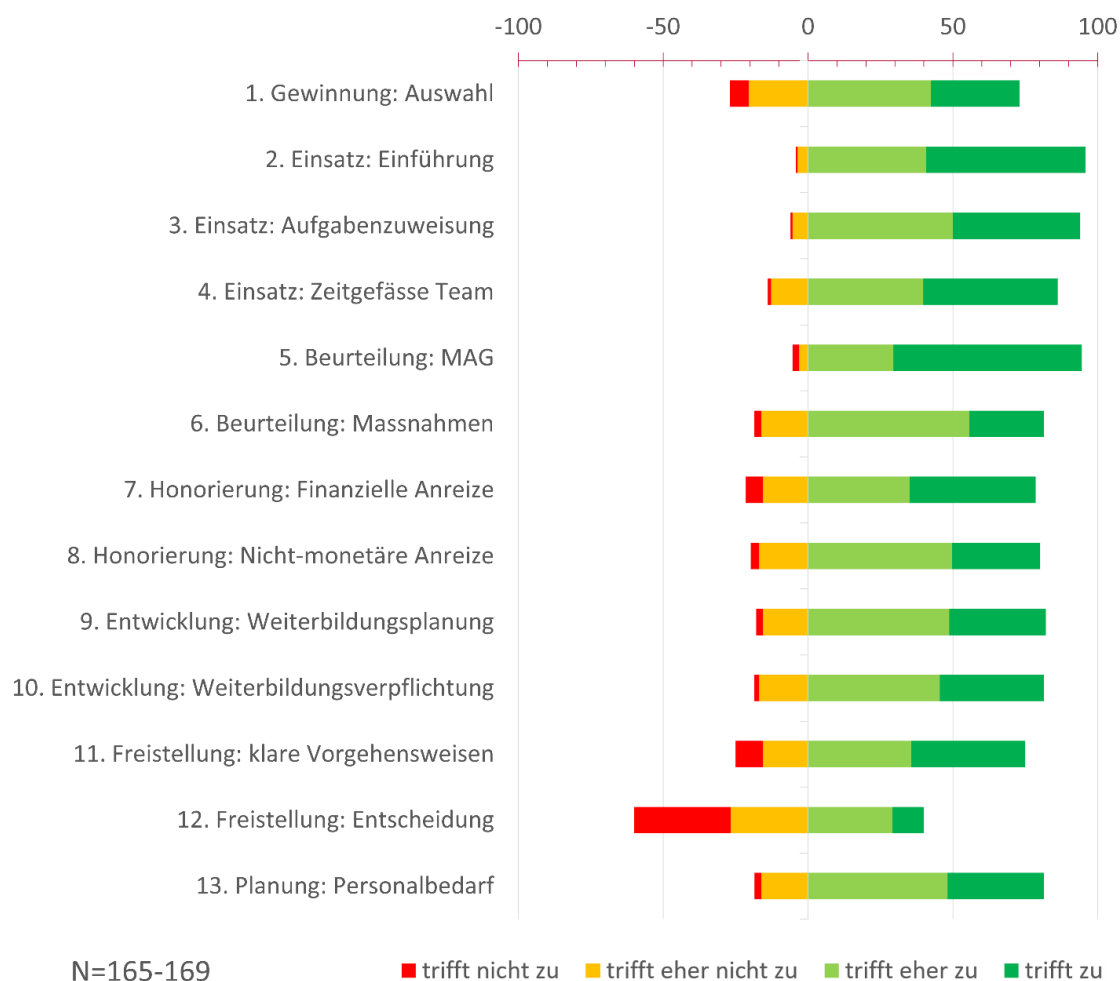
Hinsichtlich des Personalmanagements weisen die analysierten Dokumente ebenfalls Lücken auf. Es wird in den kantonalen Dokumenten knapp beschrieben, dass die Gemeindebehörden den Arbeitsvertrag unterschreiben (SG VLP, Art. 10), jedoch wird der Anstellungsprozess nicht weiter ausgeführt. Dies lässt vermuten, dass die Gemeindebehörden über die finale Anstellung entscheiden. Zudem wird den Gemeindebehörden die reguläre (SG VG, Art. 67bis) und fristlose (SG VG, Art. 72) Kündigung zugeordnet. Die Kantonsbehörden regeln die Aufteilung der Tätigkeitsfelder (SG VG, Art. 78ter und 78quater). Aussagen über die restlichen Indikatoren sind basierend auf der Dokumentenanalyse nicht möglich. Konkret wären das die ausserordentliche Präsenzzeit, die Regelmässigkeit sowie die Inhalte der MAG, die Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilung, die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen und die Bewilligung sowie Verordnung von Weiterbildungen. Der folgende Artikel bezieht sich auf die fristlose Kündigung von Lehrpersonen durch die kommunalen Behörden und welche Begründungen eine fristlose Entlassung rechtfertigen.

Art. 72 Auflösung des Arbeitsverhältnisses a) aus wichtigen Gründen*

*¹ Der Rat kann das Arbeitsverhältnis aus wichtigen Gründen jederzeit mit sofortiger Wirkung oder auf Semesterende auflösen.**

² Als wichtige Gründe gelten insbesondere die Unfähigkeit, die Lehrtätigkeit richtig auszuüben, und andere Umstände, unter denen die Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses nicht zugemutet werden kann. (SG VG, Art. 72)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

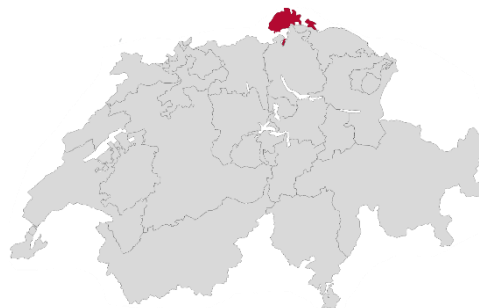
- Der Vergleich zwischen den Gesetzen des Kanton St. Gallens und den Daten des SLMS zeigt eine grosse Diskrepanz auf.
- Die Schulleitung kommt in der kantonalen Gesetzgebung kaum vor. Im Kontrast dazu zeigen die SLMS-Daten auf, dass die Schulleitenden in der Praxis sehr viel selbst übernehmen.
- Die Auswahl des Lehrpersonals (Item 1) liegt aus der Sicht der Schulleitenden zu einem grossen Teil in ihrem Verantwortungsbereich. Dies wird nicht so in den gesetzlichen Bestimmungen festgehalten, die jedoch auch bei dem Anstellungsprozess von Schulleitenden vage formuliert werden. Somit besteht hier ein Unterschied zwischen Gesetz und Praxis.
- Die Entscheidung über die Freistellung (Item 12) von Lehrpersonen wird deutlich weniger häufig als Verantwortungsbereich der Schulleitenden eingeschätzt, als die Anstellung. Möglicherweise übernimmt die Freistellung vermehrt die Gemeinde, da auch die Gesetzgebung des Kantons diese Kompetenz deutlich der Gemeindeebene zuordnet.
- Grundsätzlich ist die Verknüpfung zwischen der kantonalen Gesetzgebung und den SLMS-Daten schwierig, da es in den rechtlichen Bestimmungen wenige Anhaltspunkte zur Rolle der Schulleitungen gibt. Eine mögliche Erklärung für die vielen nicht definierten Bereiche könnte die starke Position der Gemeinden im Kanton St. Gallen sein. Es kann vermutet werden, dass die Gemeindebehörde selbst einige der Aspekte regelt und festlegt. Es kann jedoch festgehalten werden, dass Schulleitungen laut SLMS angeben, über sehr viele Kompetenzen zu verfügen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VG	Volksschulgesetz	13.01.1983	01.09.2024
VVU	Verordnung über den Volksschulunterricht	11.06.1996	01.08.2022
GLLP	Gesetz über den Lohn der Volksschul-Lehrperson	16.09.2014	01.06.2020

2.17 Schaffhausen

Anzahl Gemeinden ⁴⁹	26
Einwohner*innen ⁵⁰	87'067
Schulen ⁵¹	111
Dokumente	8



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Schaffhausen wurden acht für die Analyse relevante Dokumente identifiziert. Ein auffallender Artikel ist dabei die subsidiäre Zuständigkeit auf Kantonsebene. Dieser hält fest, dass das Erziehungsdepartement für alle personalrechtlichen Entscheide zuständig ist, die nicht im kantonalen Recht geregelt werden (SH VALP, Art. 2). Auf Gemeindeebene wird die Schulträgerschaft insofern konkretisiert, als dass die Gemeinden Trägerin der Kindergärten und Primarschulen sind (SH SG, Art. 5). Die Orientierungsschulen (Sekundarstufe I) werden von den Schulortsgemeinden getragen, spezifisch können sich mehrere Gemeinden zu einer Schulgemeinde zusammenschliessen, um einen Schulstandort anzubieten (SH SG, Art. 5). Im Hinblick auf die Schulleitung, können die Gemeindebehörden Befugnisse an die Schulleitung übertragen (SH SG, Art. 72a), welche Befugnisse genau damit gemeint sind, wird nicht konkretisiert.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Im Kanton Schaffhausen gibt es keine sichtbar starke Tendenz zu einem bestimmten Akteur bei der Kompetenz- und Aufgabenverteilung der allgemeinen Steuerung. Konkret erhalten die kantonalen Behörden die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I (SH SG, Art. 41), die Bestimmung von Lehrmitteln (SH SG, Art. 22) und die Klassenbildung (SH SG, Art. 8) zugeteilt. Die Gemeinde wird zur Übernahme der Lohnkosten verpflichtet (SH SG, Art. 79). Den Gemeindebehörden wird zudem der Schulwechsel zugeteilt (SH SD, Art. 6). An die Schulleitung wird das Angebot von Fördergefässen (SH SG, Art. 21) und die interne Evaluation (SH VSL, Art. 2) delegiert. Basierend auf der Dokumentenanalyse können keine Aussagen zur Verwaltung der finanziellen Mittel, zur Qualitätssicherung und zum Schulprofil gemacht werden.

⁴⁹ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

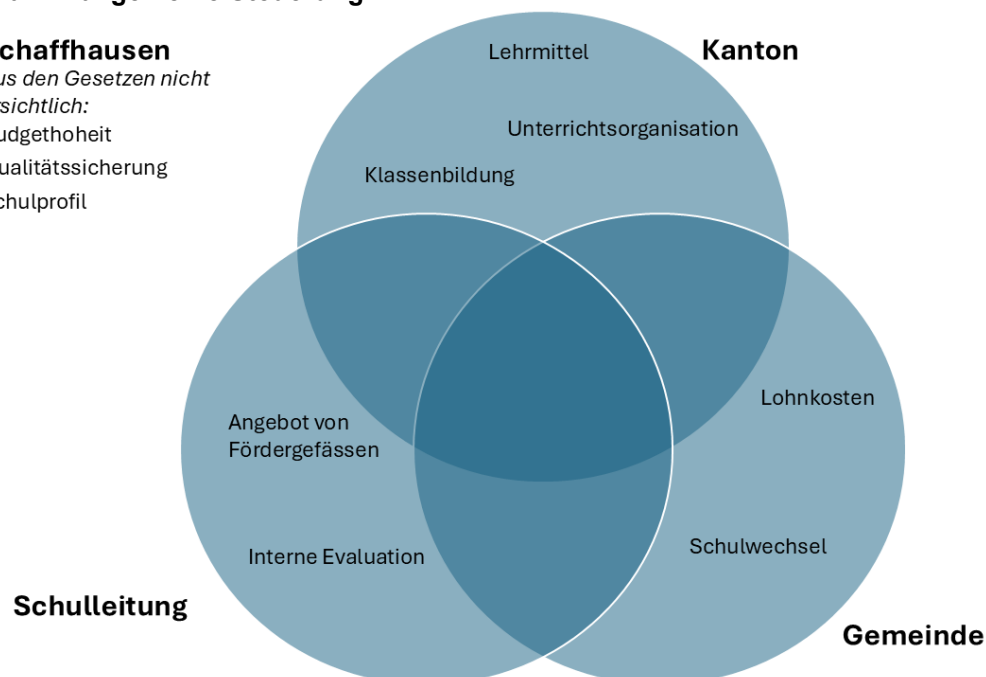
⁵⁰ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁵¹ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Schaffhausen

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Budgethoheit
Qualitätssicherung
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

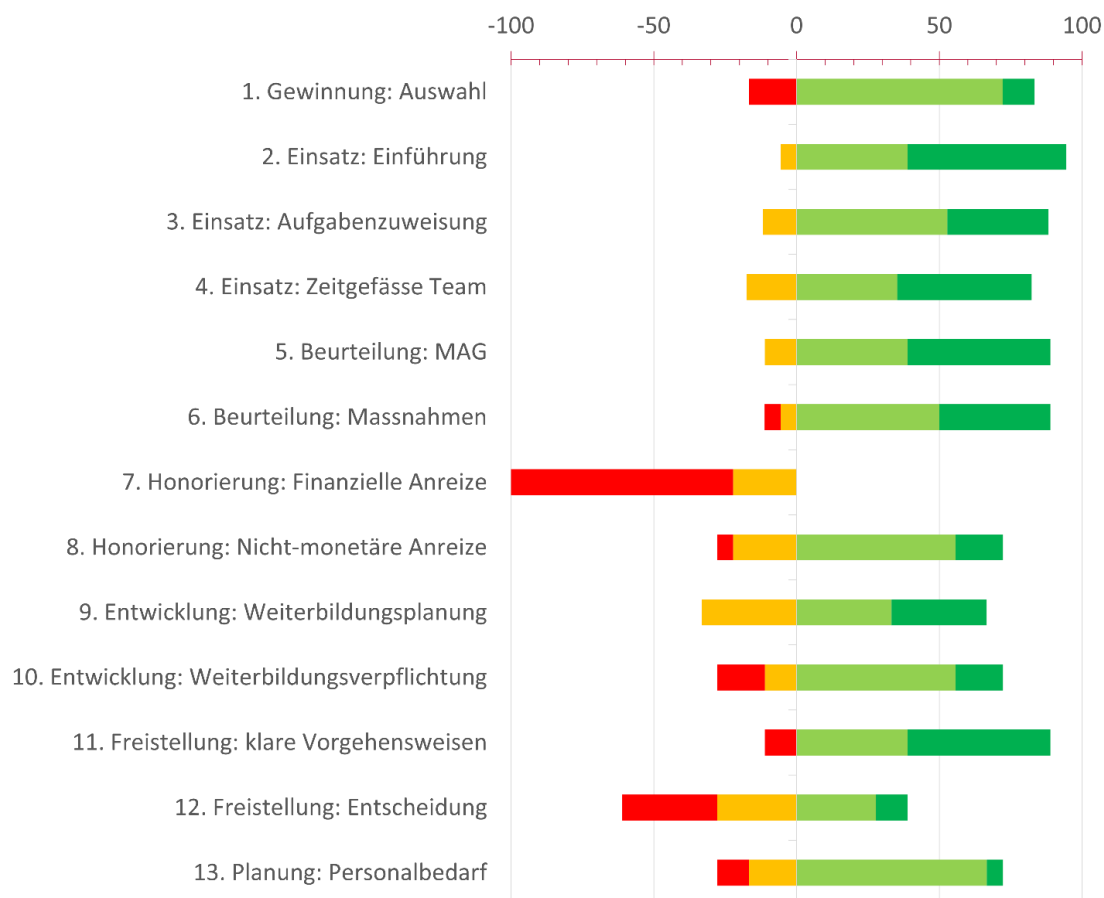
Auffallend bei der Analyse des Personalmanagements ist, dass ein grosser Teil der Kompetenzen in den Dokumenten mehreren Akteur*innen zugewiesen werden und somit in vielen der Fälle eine geteilte Zuständigkeit besteht. Die Anstellung von Lehrpersonen wird grundsätzlich an die Gemeindebehörden delegiert (SH VALP, Art. 5). Diese haben nach den rechtlichen Bestimmungen ebenso die Möglichkeit die Anstellungsbefugnis an die Schulleitung abzugeben (SH VALP, Art. 5). Zudem unterzeichnen die Kantonsbehörden neben der Anstellungsinstanz den Arbeitsvertrag (SH VALP, Art. 5). Diese Aufgaben- und Kompetenzteilung wird ebenfalls bei der regulären Kündigung wieder angewendet, denn die Verantwortung wird sowohl den Kantonsbehörden sowie auch den Gemeindebehörden oder Schulleitung zugeordnet (SH VBLP, Art. 6). Bei der Bewilligung (SH VALP, Art. 40a) und Verordnung (SH VALP, Art. 40) von Weiterbildungen sind ebenfalls die Kantonsbehörden sowie die Gemeindebehörden oder Schulleitungen dafür zuständig (siehe unten). In den gesetzlichen Vorgaben gibt es aber keine Hinweise darauf, wie diese Zuständigkeiten in der Praxis konkret aufgeteilt oder koordiniert werden. Den Gemeindebehörden und der Schulleitung wird die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit zugeteilt (SH VALP, Art. 28). Die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen wird den Kantons- und Gemeindebehörden zugeschrieben (SH SD, Art. 53; SH SG, Art. 79). Zudem sind die Kantonsbehörden für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder (SH SD, Art. 43a) sowie für die Regelmässigkeit und Inhalte (SH VBLP, Art. 13) der MAG zuständig. Die Analyse ermöglicht keine Aussagen über die Freistellung und Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilung. Der folgende Artikel bezieht sich auf die Verordnung von Weiterbildungen und zeigt zusätzlich beispielhaft auf, dass die Gemeindebehörde und/oder die Schulleitung diese Kompetenz ebenfalls zugeschrieben erhalten. Das «bzw.» lässt vermuten, dass diese Kompetenz möglicherweise von der Gemeindebehörde an die Schulleitung weitergegeben werden kann.

§ 40 * Förderung der Aus- und Weiterbildung

¹ Die Aus- und Weiterbildung der Lehrpersonen ist auf geeignete Weise zu fördern, insbesondere durch: a) die Ermöglichung des Besuches von Veranstaltungen, Seminaren, Kursen und Konferenzen, die der Vertiefung der Berufs- und der allgemeinen Kenntnisse dienen b) die Veranstaltung von kantonalen Kursen und Tagungen c) die Unterstützung der Lehrervereine für die berufliche Weiterbildung ihrer Mitglieder

² Die Schulbehörde bzw. Schulleitung bzw. Geschäftsleitung sowie der Erziehungsrat können Lehrpersonen verpflichten, sich aus- und weiterzubilden. (SH VALP, Art. 40)

Schulleitungsmonitor



N=17-18

Vorsicht kleine Stichprobe

■ trifft nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft eher zu ■ trifft zu

Was fällt auf?

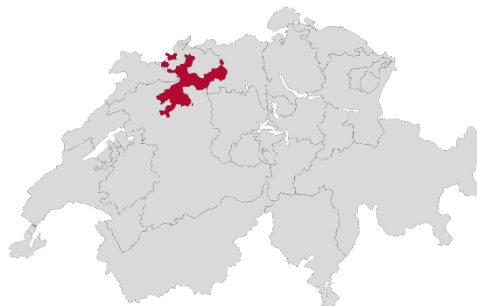
- Im Vergleich zwischen der kantonalen Gesetzgebung und den SLMS-Daten fällt die Auswahl der Lehrpersonen auf. Der grösste Teil der Schulleitenden hat beim Personalentscheid (Item 1) «trifft eher zu» angegeben. Dies weist auf eine Einbindung in den Anstellungsprozess von Lehrpersonen hin, bzw. auf eine Übergabe von Kompetenzen von der Gemeindebehörde an die Schulleitung. Die wenigen Antworten auf das Item 1 mit «trifft nicht zu» könnte ebenfalls durch diese gesetzlichen Bestimmungen erklärt werden, da die Gemeindebehörde diese Kompetenz übernehmen kann.
- Somit kann vermutet werden, dass die meisten Schulleitungen in den Anstellungsprozess involviert sind, aber nicht immer und nicht immer über die alleinige Entscheidungskompetenz verfügen.
- Bei der Entscheidung zur Freistellung von Lehrpersonen (Item 12) ist die Varianz grösser als bei der Anstellung. Die Vorgehensweisen bei einer Freistellung (Item 11) scheint jedoch für die meisten Schulleitenden klar zu sein. Dies ist interessant im Hinblick auf die gesetzlichen Grundlagen, die keine spezifischen Regelungen zur Freistellung formulieren.
- Eine sehr klare Einschätzung der fehlenden Handlungsmöglichkeiten der Schulleitenden liegt bei den finanziellen Anreizen vor (Item 7). Mögliche finanzielle Anreize werden auch in der kantonalen Gesetzgebung nicht geregelt, somit besteht die Möglichkeit, dass keine finanziellen Vergütungen bei besonderer Leistung ausbezahlt werden.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SG	Schulgesetz	27.04.1981	01.04.2023
SD	Schuldekret	27.04.1981	01.08.2020
VBLP	Verordnung betreffend die Beurteilung der Lehrpersonen an Kindergärten, Primar- und Orientierungsschulen	16.12.1997	01.08.2017
VK	Verordnung des Erziehungsrates betreffend die Kindergärten	24.10.1985	01.08.2017
VSL	Verordnung des Erziehungsrates betreffend die Schulleitungen der Primar- und Sekundarstufe I	24.05.2017	01.08.2017
VSI	Verordnung des Erziehungsrates über das Schulin-spektorat	24.11.1999	01.03.2024
VALP	Verordnung über die Arbeitsverhältnisse der Lehrpersonen an den öffentlichen Schulen	25.10.2005	01.08.2024
VBSK	Verordnung über die Bildung von Schulkreisen für die Orientierungsschulen und die Sonderklassen	13.12.1983	01.08.2023

2.18 Solothurn

Anzahl Gemeinden ⁵²	104
Einwohner*innen ⁵³	285'528
Schulen ⁵⁴	346
Dokumente	4



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Im Kanton Solothurn wurden vier relevante Rechtsdokumente des Kantons identifiziert. Eines der Dokumente ist besonders auffallend, da es die Regulierungen zum Gesamtarbeitsvertrag von Lehrpersonen umfasst (SO GAV). Einige der personalrechtlichen Bestimmungen sind somit im Gesamtarbeitsvertrag geregelt. Zudem ist ein Gesamtarbeitsvertrag im Bereich der Volksschule schweizweit gesehen eine Ausnahme. Weiter ist anzumerken, dass Aufgaben innerhalb der Gemeindebehörden abgegeben werden können. Konkret kann die kommunale Aufsichtsbehörde (Gemeinderat oder Vorstand Schulkreis (SO VSG, Art. 74) Aufgaben an eine Gemeinderatskommission oder ein einzelnes Gemeinderatsmitglied abgeben (SO VSG, Art. 75). Somit bleiben die Aufgaben auf der gleichen Ebene (kommunal) und werden nicht zum Beispiel an die Einzelschulebene (Schulleitung) abgegeben.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Im Kanton Solothurn werden den Kantonsbehörden die Verantwortung für die Unterrichtsorganisation (SO VSG, Art. 19), das Festlegen der obligatorischen Lehrmittel (SO VSG, Art. 78) und den Schulwechsel (SO VSG, Art. 48) zugeteilt. Den Gemeindebehörden wird die Verwaltung der finanziellen Mittel übertragen, da sie die Kosten für die Regelschule tragen und nur eine Schülerpauschale vom Kanton erhalten (SO VSG, Art. 84). Die Verantwortung für das Schulprofil wird ebenfalls an die Gemeindebehörden delegiert und bedeutet, dass die Gemeindebehörden strategische Entscheide treffen dürfen (SO VSG, Art. 74). Aufgrund der delegierten Übernahme der Regelschulkosten und den Schülerpauschalen, sind die Gemeinde und der Kanton in der Verantwortung die Lohnkosten mitzufinanzieren (SO VSG, Art. 84). Zudem sind die Kantons- und Gemeindebehörden für die Qualitätssicherung zuständig, da die Gemeindebehörden Massnahmenpläne von Schulen genehmigen (SO VSV, Art. 50) und Kantonsbehörden mit Massnahmen eingreifen, wenn die Schulträger*innen Mängel nicht selbst beheben können (SO VSG, Art. 110). Die Schulleitung ist für das Angebot von Fördergefässen (SO VSG, Art. 27) und die interne Evaluation (SO VSV, Art. 48) verantwortlich. Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zur Klassenbildung.

⁵² Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

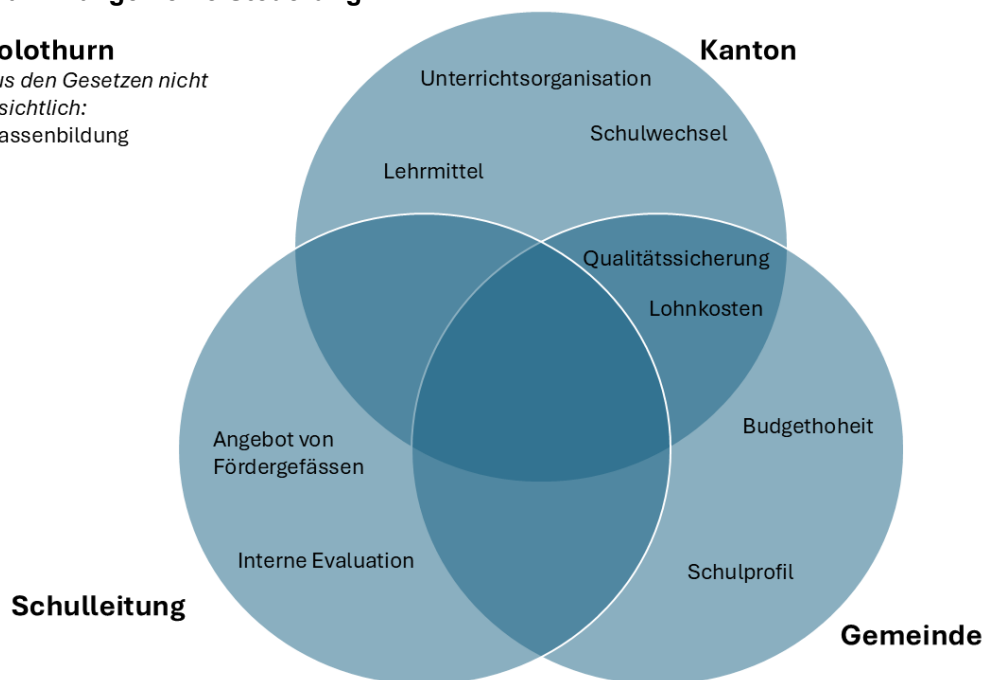
⁵³ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁵⁴ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Solothurn

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Klassenbildung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Die Schulleitung spielt im Personalmanagement im Kanton Solothurn eine zentrale Rolle. Konkret wird ihr die Verantwortung für die Anstellung von Lehrpersonen zugeschrieben (SO VSG, Art. 76; SO VSV, Art. 34). Zudem ist die Schulleitung für die Bewilligung von Weiterbildungen (SO GAV, Art. 349) und die reguläre Kündigung (SO GAV, Art. 339) zuständig. Die fristlose Kündigung wird hingegen der «kommunalen Anstellungsbehörde» (Gemeindebehörden) zugeschrieben (SO GAV, Art. 46). Im Hinblick auf die Anordnung von unregelmässiger Präsenzzeit wird im Gesamtarbeitsvertrag Art. 358 (SO GAV) festgelegt, dass Gemeinschaftsaufgaben auch ausserhalb der Unterrichtszeiten angesetzt werden können, jedoch ohne spezifische Akteur*innen zu nennen. Es ist zu vermuten, dass die Schulleitung und/oder die Gemeindebehörden dies regeln. Die Schulleitung und die Kantonsbehörden haben die Befugnis Weiterbildungen zu verordnen (SO VSG, Art. 81). Zudem sind die Kantonsbehörden für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder zuständig (SO GAV, Art. 341.2). Die Analyse ermöglicht keine Aussagen zu Inhalten der MAG sowie zur Zuweisung zusätzlicher Ressourcen. Im Hinblick auf Beurteilung der Arbeitsleistung und mögliche finanzielle Auswirkungen in Form eines Leistungsbonus, werden Lehrpersonen im Gesamtarbeitsvertrag aktiv ausgeschlossen, wie die folgenden zwei Artikel zeigen (SO GAV, Art. 199 und 134).

§ 199. Ausnahmen von der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung

¹ Von der Beurteilung ausgeschlossen sind folgende Funktionen: a) Obergerichter und Obergerichtsinstitut; b) Amtsgerichtspräsident und Amtsgerichtspräsidentin; c) Nebenamtliche Mitglieder der Gerichte; d) Staatsschreiber oder Staatsschreiberin; e) Lehrpersonen der Volksschule; [...]

³ Arbeitnehmende, die von der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung ausgeschlossen sind, haben keinen Anspruch auf einen Leistungszuschlag. (SO GAV, Art. 199)

§ 134. Leistungsbonus

¹ Der Leistungsbonus beträgt höchstens 5% der im Einzelfall massgebenden Summe vom Grundlohn, Erfahrungszuschlag und 13. Monatslohn. Zur Ausrichtung des Leistungsbonus stehen höchstens 2,5% der gesamten Lohnsumme zur Verfügung.

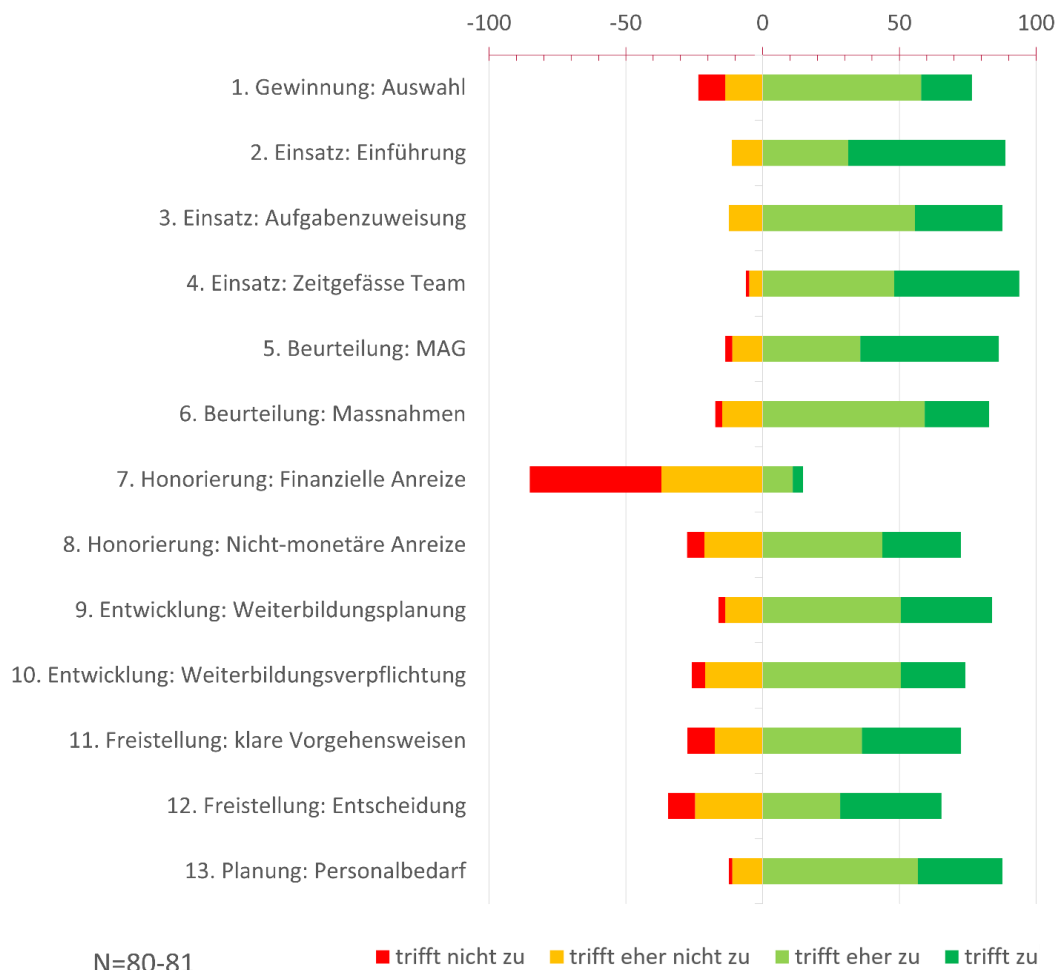
² Der Leistungsbonus wird jährlich in Anlehnung an die individuelle Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenbeurteilung (§ 198 ff. GAV) festgesetzt.

³ Einzelne Funktionen oder Funktionsgruppen können von der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenbeurteilung nach Absatz 2 ausgenommen werden.

⁴ Wer nicht nach Absatz 2 beurteilt wird, hat keinen Anspruch auf den Leistungsbonus.

⁵ Ein Leistungsbonus darf nur ausbezahlt werden, wenn die Leistung in der Beurteilungsperiode mindestens als gut bewertet wird. (SO GAV, Art. 134)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die SLMS-Daten zeigen in den meisten der ausgewählten Bereiche einen grossen Handlungsspielraum der Schulleitenden auf, was mit den gesetzlichen Vorgaben übereinstimmt.
- Die Einschätzungen zur Personalauswahl (Item 1) stimmen mit den Gesetzestexten überein, auch wenn letztere eher vage formuliert sind.
- Im Vergleich zur Personalauswahl gibt es bei der Entscheidung über die Freistellung eine grössere Varianz bei der Einschätzung der Schulleitenden, da mehr als 30 % dieser Aussage (eher) nicht zustimmen. Die qualitative Gesetzesanalyse verortet die Freistellung bei der Gemeindebehörde, da sie der «kommunalen» Anstellungsbehörde zugeordnet wird. Möglicherweise ist das Gesetz zu vage formuliert und in der Praxis übernimmt mehrheitlich die Schulleitung diese Aufgabe.
- Auffallend ist zudem die Zustimmung der Schulleitenden betreffend MAG, da der Gesamtarbeitsvertrag eigentlich keine Beurteilung von Lehrpersonen vorsieht und dahingehend auch keine finanziellen Anreize geschaffen werden können. Letzteres deckt sich mit den Daten des SLMS (Item 7).

- Möglicherweise werden die MAG hier eher im Sinne einer Personalentwicklungsmassnahme und nicht als Beurteilung verstanden. Die Einschätzung zur Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) stimmt jedoch wieder mit der kantonalen Gesetzgebung überein.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VSG	Volksschulgesetz	26.01.2022	01.08.2023
VSV	Volksschulverordnung	05.09.2022	01.08.2023
LRV	Laufbahnreglement für die Volksschule	24.07.2023	01.08.2023
GAV	Gesamtarbeitsvertrag	25.10.2004	01.01.2024

2.19 Schwyz

Anzahl Gemeinden ⁵⁵	30
Einwohner*innen ⁵⁶	166'109
Schulen ⁵⁷	129
Dokumente	8



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Für die Analyse des Kanton Schwyz wurden acht relevante Dokumente identifiziert, was im Hinblick auf die Anzahl an Dokumenten ein grosser Materialkorpus ist. Jedoch sind einige der Dokumente auch kurz und umfassen beispielsweise nur drei bis vier Seiten (SZ GBS, SZ WKS). Im Kanton Schwyz wird eine explizite Unterscheidung der Trägerschaft von Primarstufe und der Sekundarstufe I gemacht. Die Primarstufe wird von den Gemeinden geführt und getragen (SZ VSG, Art. 20). Die Sekundarstufe I wird von Bezirken geführt (SZ VSG, Art. 20). Die analysierten Indikatoren der allgemeinen Steuerung und des Personalmanagements weisen darauf hin, dass die Gemeindebehörden zentrale Akteur*innen im Kanton Schwyz sind und viele der ausgewählten Kompetenzen ihnen zugeschrieben werden.

Einschätzung allgemeine Steuerung

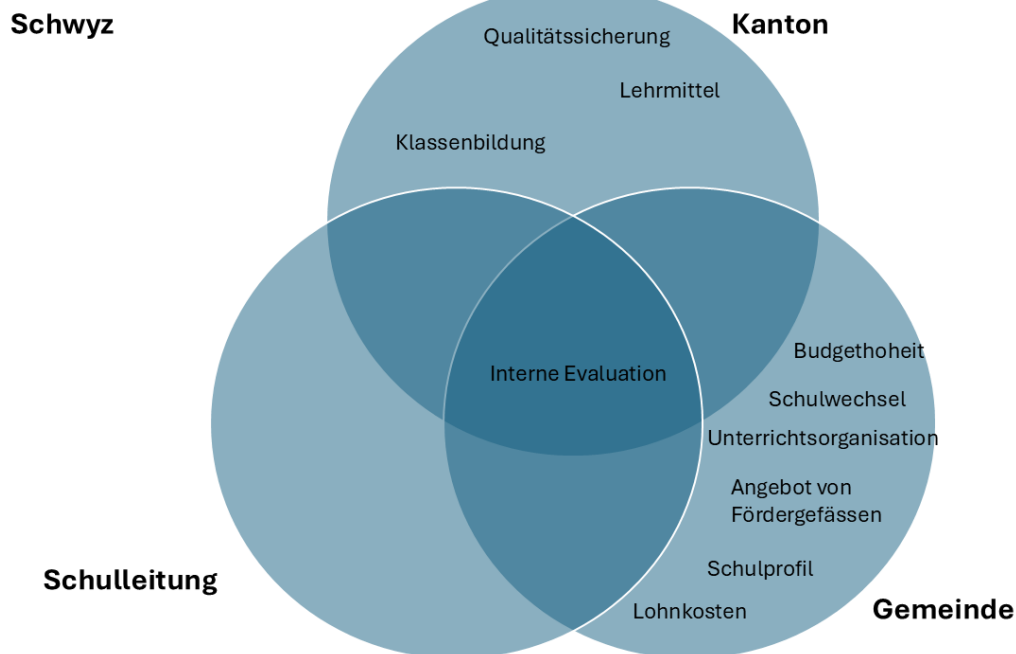
In den kantonalen Dokumenten wird ein grosser Teil der analysierten Steuerungskompetenzen an die Gemeindebehörden delegiert. Konkret wird den Gemeindebehörden das Angebot von Fördergefässen (SZ VSG, Art. 28), die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I (SZ WUV, Art. 4) sowie der Schulwechsel (SZ VSG, Art. 7) zugeschrieben. Das Schulprofil wird ebenfalls an die Gemeindebehörden delegiert, indem sie die Genehmigung von Schulentwicklungsplanungen übernehmen sollen (SZ WGV, Art. 9). Den kommunalen Behörden wird zudem die Verwaltung der finanziellen Mittel zugeschrieben (SZ VSG, Art. 23). Die Gemeinden werden zur Übernahme der Lohnkosten verpflichtet (SZ PGL, Art. 46). Die Kantonsbehörden sind für die Klassenbildung (SZ VSV, Art. 1), die obligatorischen Lehrmittel und die Qualitätssicherung (SZ WKS, Art. 2) zuständig. Für die Inhalte der internen Evaluation sind die Schulleitung, die kantonalen sowie die kommunalen Behörden verantwortlich (SZ WGV, Art. 10).

⁵⁵ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁵⁶ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁵⁷ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

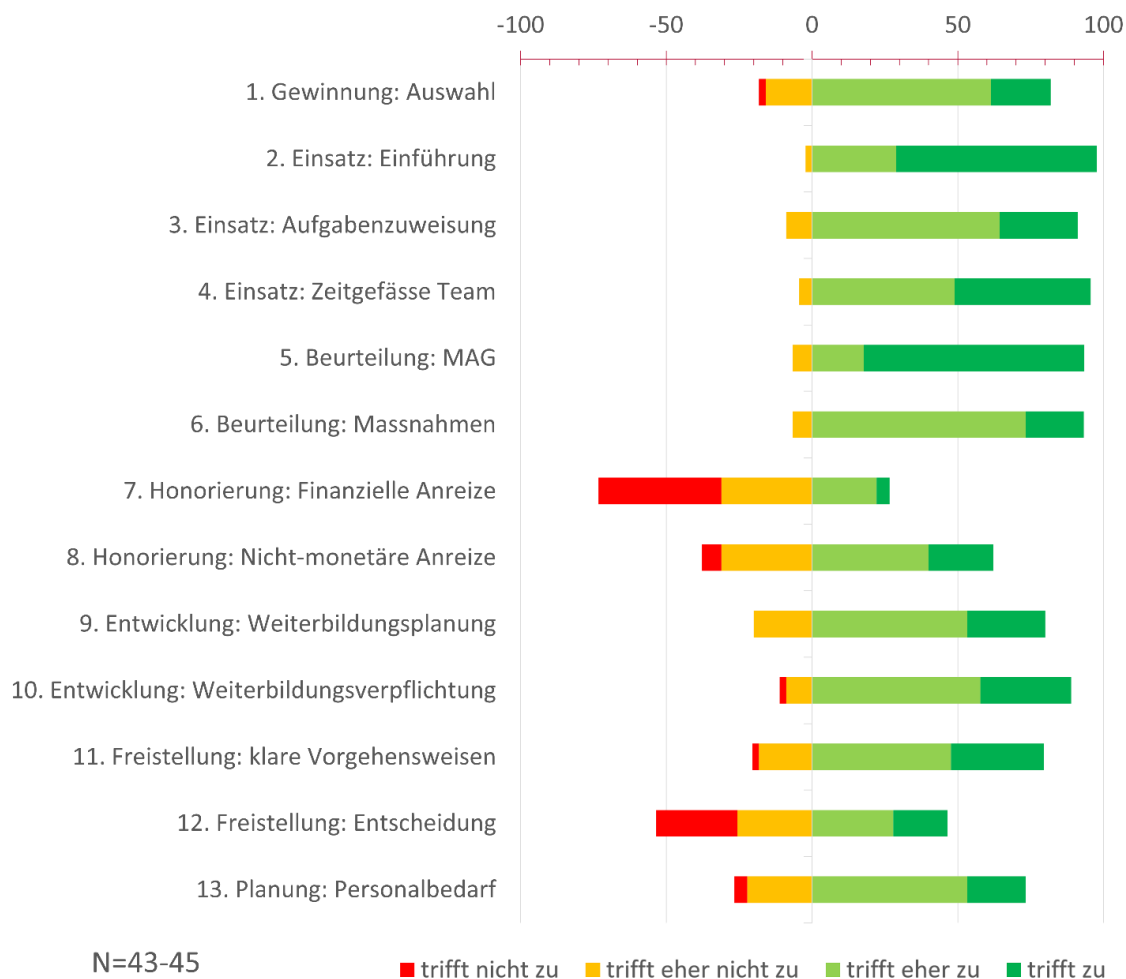
Auch beim Personalmanagement sind die Gemeindebehörden zentral, jedoch sind die Kantonsbehörden und die Schulleitung ebenfalls für gewisse Bereiche zuständig und somit sind die Aufgaben und Kompetenzen mehr aufgeteilt. Den Gemeindebehörden wird grundsätzlich die Anstellung von Lehrpersonen zugeschrieben, jedoch sind sie nach Gesetz dazu berechtigt die Funktion der Anstellungsbehörden teilweise oder vollständig an die Schulleitung abzugeben (SZ PGL, Art. 5). Die reguläre (SZ PGL, Art. 5) und fristlose (SZ PGL, Art. 15) Kündigung kann jedoch nicht an die Schulleitung weiterdelegiert werden und bleibt in der Verantwortung der Gemeindebehörden. Zudem wird den Gemeindebehörden die Anordnung von ausserordentlicher Präsenzzeit (SZ PVL, Art. 3) sowie die Honorierung bei aussergewöhnlicher Leistung (SZ PGL; Art. 41) zugeschrieben. Die Gemeindebehörden sind neben den kantonalen Behörden für die Verordnung von Weiterbildungen zuständig (SZ PGL, Art. 26). Für die Aufteilung der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen sind die Kantonsbehörden und die Gemeindebehörden zuständig, da sich der «Gesamtauftrag» durch die Gesetzgebung des Kantons und die Leitideen der kommunalen Behörden zusammensetzt (SZ PGL, Art. 28). Die Kantonsbehörden regeln die Regelmässigkeit der MAG (SZ WGV, Art. 5). Die Bewilligung der Weiterbildungen liegt in der Verantwortung der Schulleitung (SZ VSG, Art. 65). Die Verantwortung für die Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen wird den Gemeindebehörden und der Schulleitung zugeschrieben (SZ PVL, Art. 5). Dabei sollen die kommunalen Behörden einen Schulpool mit gebundenen Aufgaben definieren, der dann über die Schulleitung den Lehrpersonen zugeteilt werden soll (SZ PVL, Art. 5). Es können keine Aussagen zu den Inhalten der MAG gemacht werden. Der folgende Artikel unterstreicht die Zuschreibung der Funktion der Anstellungsbehörde sowie die Kompetenzzuteilung der regulären Kündigung.

5 b) Anstellungsbehörde

¹ Anstellungsbehörde ist: a) der Schulrat. Er kann die Anstellungskompetenz ganz oder teilweise der hauptverantwortlichen Schulleitung übertragen. b) das zuständige Amt für die Lehrpersonen und das Therapiepersonal der Heilpädagogischen Zentren. Das Amt kann die Anstellungskompetenz ganz oder teilweise der Schulleitung übertragen. c) das in den Statuten als zuständig erklärte Organ, wenn ein Zweckverband Schulträger ist.

² Haben der Schulrat oder das zuständige Amt die Anstellungskompetenz übertragen, bleibt die Kompetenz zur Beendigung des Arbeitsverhältnisses trotzdem bei ihnen. (SZ PGL, Art. 5)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Basierend auf den SLMS-Daten wird der Handlungsspielraum von den Schulleitenden häufig als gross eingeschätzt.
- Zum Beispiel stimmen über 80 % der Schulleitenden zu, dass sie über die Anstellung des Personals entscheiden können (Item 1). Dies würde im Hinblick auf die kantonale Gesetzgebung darauf hindeuten, dass Gemeindebehörden die Funktion der Anstellungsbehörde an die Schulleitungen übertragen oder die Schulleitung einen Einfluss auf die Personalauswahl hat.
- Auffallend sind zudem die nichtzutreffenden Stimmen bei der finanziellen Honorierung (Item 7), da diese bei gut 70% liegen. Diese Tendenz stimmt mit den rechtlichen Bestimmungen überein, da die Bonuszahlungen bei ausserordentlicher Leistung bei der Gemeindebehörde verortet wird.
- Eine Diskrepanz zwischen Gesetz und SLMS-Daten liegt bei der Entscheidung über die Freistellung von Lehrpersonen (Item 12) vor. Im kantonalen Gesetz wird festgehalten, dass die Beendigung der Anstellung bei der Gemeindebehörde liegt.
- Es fällt auf, dass die meisten Schulleitenden die Vorgehensweise bei der Freistellung (Item 11) als klar wahrnehmen.
- Auch bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) besteht ein Unterschied zwischen Gesetzen und Einschätzungen der Schulleitenden. In den rechtlichen Bestimmungen wird die Verpflichtung von Weiterbildungen den Kantons- und Gemeindebehörden zugeschrieben, gemäss den Schulleitenden können diese ebenfalls Weiterbildungen anordnen.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VSG	Volksschulgesetz	19.10.2005	23.11.2022
VSV	Volksschulverordnung	14.06.2006	28.05.2019
PVL	Personal- und Besoldungsverordnung für die Lehrpersonen an der Volksschule	10.12.2002	04.07.2023
PGL	Personal- und Besoldungsgesetz für die Lehrpersonen an der Volksschule	01.01.2003	23.11.2022
GBS	Gesetz über Beiträge an Schulanlagen	26.11.1986	01.01.2015
WKS	Weisungen für das kantonale Schulcontrolling	24.04.2015	24.04.2015
WGV	Weisungen für geleitete Volksschulen	07.03.2006	01.02.2024
WUV	Weisungen über die Unterrichtsorganisation an der Volksschule	01.02.2006	01.02.2024

2.20 Thurgau

Anzahl Gemeinden ⁵⁸	80
Einwohner*innen ⁵⁹	295'432
Schulen ⁶⁰	457
Dokumente	7



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Für den Kanton Thurgau wurden sieben Dokumente analysiert. Dabei sind einige spezielle Regelungen im Bildungssystem aufgefallen. Zum Beispiel ist die Finanzierung des Bildungswesens im Kanton Thurgau explizit und sehr differenziert im Bildungsgesetz geregelt. Die Gemeinden tragen einen Teil der Kosten für die Volksschule selbst und erhalten zusätzlich Beitragsleistungen. Die Beitragsleistungen sind zur Hälfte vom Kanton finanziert und die andere Hälfte wird durch «Abschöpfungsbeträge» von finanzstarken Gemeinden bezahlt (TG BG, Art. 2). Als zweiter Punkt ist hervorzuheben, dass die Gemeindebehörden Kompetenzen an die Schulleitung abgeben können. Welche konkreten Kompetenzen und Aufgaben das sind, wird nicht weiter ausgeführt, jedoch wird festgehalten, dass Stellenpläne, Grundsätze der Personalführung und Schulorganisation, die Anordnung des Schulausschlusses, die Anstellung und Entlassung von Schulleitenden und Lehrpersonen sowie die finanzielle Führung nicht dazugehören (TG VG, Art. 56).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die allgemeine Steuerung wird zwischen Kantons- und Gemeindebehörden aufgeteilt. Der Schulleitung werden in diesem Bereich keine Kompetenzen übertragen. Die Gemeindebehörden erhalten die Verwaltung finanzieller Mittel zugeschrieben und sind somit zuständig für die finanzielle Führung (TG VG, Art. 56). Zusätzlich wird an die kommunalen Behörden das Angebot von Fördergefässen (TG VSV, Art. 28; TG VG, Art. 41a), im Sinne der Erarbeitung eines Förderkonzepts und die interne Evaluation (TG VSV, Art. 9) delegiert. Zur Übernahme der Lohnkosten werden Kanton und Gemeinde gemeinsam verpflichtet, konkret soll der Kanton die Finanzierung von Besoldungspauschalen übernehmen, die an die Gemeinden ausgezahlt werden (TG BG, Art. 5). Die kantonalen Behörden sind für die Klassenbildung (TG VSV, Art. 14), Unterrichtsorganisation (TG VG, Art. 14), die Festlegung obligatorischer Lehrmittel (TG VG, Art. 33), und den Schulwechsel (TG VG, Art. 36) verantwortlich. Die Qualitätssicherung wird ebenfalls den Kantonsbehörden übertragen und somit können sie «zur Behebung von Mängeln Weisungen erteilen» (TG VG, Art. 3). Über das Schulprofil kann basierend auf der Analyse keine Aussage gemacht werden.

⁵⁸ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

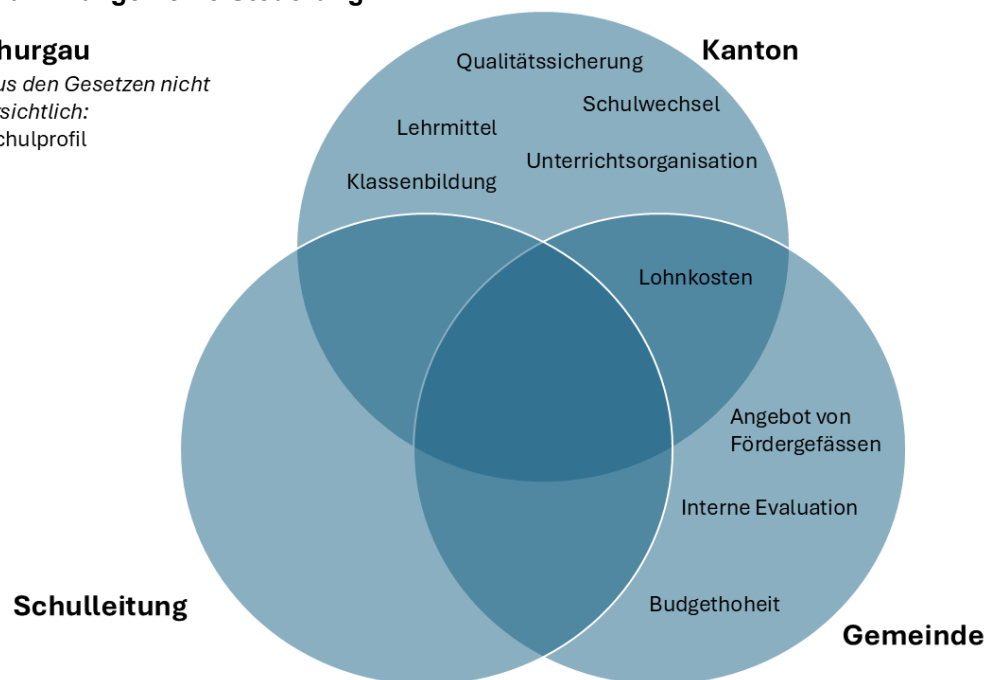
⁵⁹ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁶⁰ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Thurgau

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Schulprofil



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Auch im Personalmanagement werden die Kompetenzen zwischen Kantons- und Gemeindebehörden aufgeteilt. Die Anstellung von Lehrpersonen wird den Gemeindebehörden zugeschrieben, jedoch braucht es eine Genehmigung der Kantonsbehörden, die zusätzlich die Besoldung der Lehrpersonen festlegen (TG RSV VS, Art. 7). Die Verantwortung für reguläre (TG RSV VS, Art. 17) und fristlose (TG RSV VS, Art. 20) Kündigung sowie die Freistellung (TG RSV, VS, Art. 55) von Lehrpersonen wird jedoch den kommunalen Behörden übertragen. Die Aufteilung der Tätigkeitsfelder von Lehrpersonen wird den Kantons- und Gemeindebehörden zugeteilt (TG RSV VS, Art. 51). Dabei legen die kantonalen Behörden eine grundsätzliche Aufteilung fest, die dann von den Gemeindebehörden angepasst werden können (TG RSV VS, Art. 51). Die Kantonsbehörden regeln zudem die Regelmässigkeit der MAG (TG VSV, Art. 8) sowie die Bewilligung (TG RSV VS, Art. 56) und die Verordnung (TG VSV, Art. 3) von Weiterbildungen. Basierend auf der Analyse können keine Aussagen zur ausserordentlichen Präsenzzeit, zu den Inhalten von MAG, zur Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilungen sowie zur Zuweisung zusätzlicher Ressourcen gemacht werden. Die zu Beginn angesprochene Anstellung von Lehrpersonen wird im folgenden Artikel konkret geregelt.

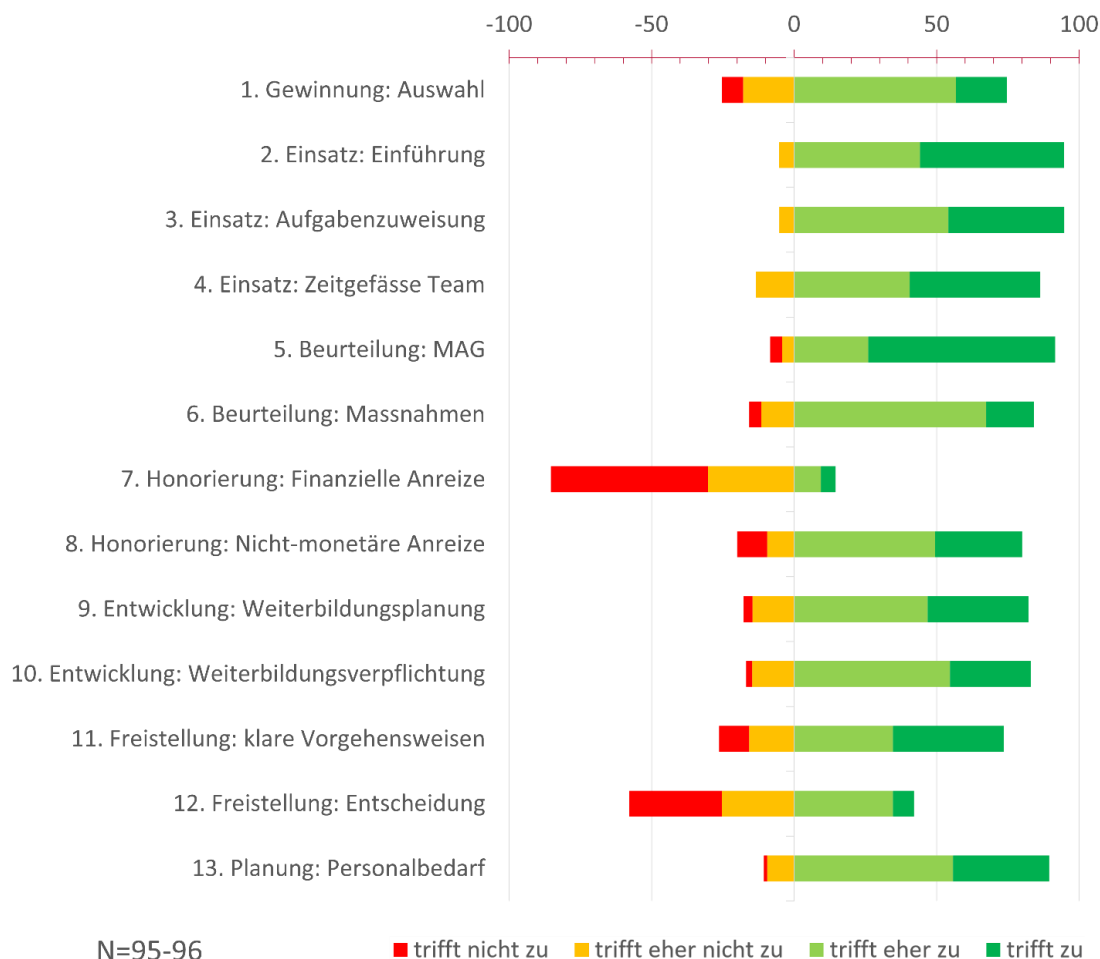
§ 7 Anstellung

¹ Die Anstellung erfolgt in der Schulgemeinde.

² Sie bedarf der Genehmigung des Amtes. Dieses legt die Besoldung fest. Unter Vorbehalt dringlicher Fälle sind die Anstellungen dem Amt vor Dienstantritt zu unterbreiten.

³ Unterrichtet eine Lehrperson in mehreren Schulgemeinden, wird sie in jeder Gemeinde angestellt. * (TG RSV VS, Art. 7)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Im Vergleich der kantonalen Gesetzgebung und den SLMS-Daten fällt auf, dass es eine Diskrepanz bei der Anstellung von Lehrpersonen (Item 1) gibt. Dies wird in den rechtlichen Bestimmungen der Kantonsbehörde eingeordnet, da diese die Auswahl der Gemeinde bestätigen müssen. Zudem wird festgehalten, dass die Gemeinde diese Kompetenz nicht an die Schulleitung übergeben kann. Jedoch geben über 70% der Schulleitenden an, dass sie in diesem Bereich einen Handlungsspielraum wahrnehmen.
- Hinsichtlich der finanziellen Anreize (Item 7) geben viele Schulleitenden an, dass sie keinen Handlungsspielraum wahrnehmen. In den rechtlichen Bestimmungen gibt es keine Informationen dazu.
- Bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) sind die Einschätzungen der Schulleitenden geteilt. Die rechtlichen Bestimmungen stimmen mit den Einschätzungen der Schulleitenden überein, dass sie in diesem Bereich nur wenig Handlungsspielraum haben. Inwiefern die gut 40% der Schulleitenden über die Kompetenz der Freistellung verfügen, kann nicht anhand der Analyse der Gesetzgebung erklärt werden, da diese von der Gemeindebehörde nicht weitergegeben werden kann.
- Grundsätzlich verfügen die Schulleitenden nach den SLMS-Daten über einige Kompetenzen, obwohl die rechtlichen Bestimmungen im Personalmanagement ihnen kaum Kompetenzen zuschreiben. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass die Gemeindebehörde Kompetenzen an die Schulleitenden weiterdelegieren.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
VG	Gesetz über die Volksschule	29.08.2007	01.01.2024
VRV	Verordnung des Regierungsrates über die Vereinigung von Schulgemeinden und Politischen Gemeinden	11.03.1997	01.01.2013
LBV	Verordnung des Grossen Rates über die Besoldung der Lehrpersonen	18.11.1998	01.01.2024
RSV VS	Verordnung über die Rechtsstellung der Lehrpersonen an den Volksschulen	25.01.2005	01.08.2024
VSV	Volksschulverordnung	11.12.2007	01.01.2024
BG	Gesetz über Beitragsleistungen an die Schulgemeinden	03.03.2010	01.01.2020
BV	Verordnung zum Gesetz über Beitragsleistungen an die Schulgemeinden	28.09.2010	01.01.2024

2.21 Tessin

Anzahl Gemeinden ⁶¹	100
Einwohner*innen ⁶²	352'234
Schulen ⁶³	359
Dokumente	10



Ersteinschätzung Kanton

Die kantonalen Behörden übernehmen einen grossen Teil der Steuerung im Kanton Tessin. In den untersuchten Dokumenten werden die Schulleitung und die Gemeinden zwar genannt, aber die Entscheidungskompetenz liegt oft bei den kantonalen Behörden, beispielsweise bei den Schulinspektoren, die unter anderem für die Wahl der Lehrpersonen zuständig sind oder Massnahmen für die Schulen aus der externen Evaluation ableiten. Die Schulleitung wird im Tessin «Direzione degli Istituti» genannt (TI LStip, Art. 27), wobei ebenfalls mehrere Stellvertretende und ein Direktionsrat («dei membri del consiglio di direzione») unterstützt (ebd.).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die Gemeindebehörde stellt auf Vorschlag der Schulleitung das Mobiliar zur Verfügung (TI RSc, Art. 99) und bestimmt über den Schulwechsel von Schüler*innen (TI RSc, Art. 65). Die Lohnkosten für die Lehrpersonen werden von den kantonalen Behörden übernommen (TI LStip, Art. 1). Sie bestimmen ebenfalls über die Eröffnung und Schliessung von Klassen (TI LSISE, Art. 24) und die Unterrichtsorganisation (TI LSM, Art 5-7). Die obligatorischen Lehrmittel werden ebenfalls von den kantonalen Behörden bestimmt (TI LSc, Art 14) sowie die Qualitätssicherung, die von den Schulinspektionen im Rahmen von Gesprächen mit den Schulleitenden verantwortet wird (TI RSc, Art. 52). Bezüglich des Angebots von Fördergefässen, der internen Evaluation und der strategischen Führung der Schule werden in den untersuchten Dokumenten keine Angaben gemacht.

⁶¹ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁶² Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁶³ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

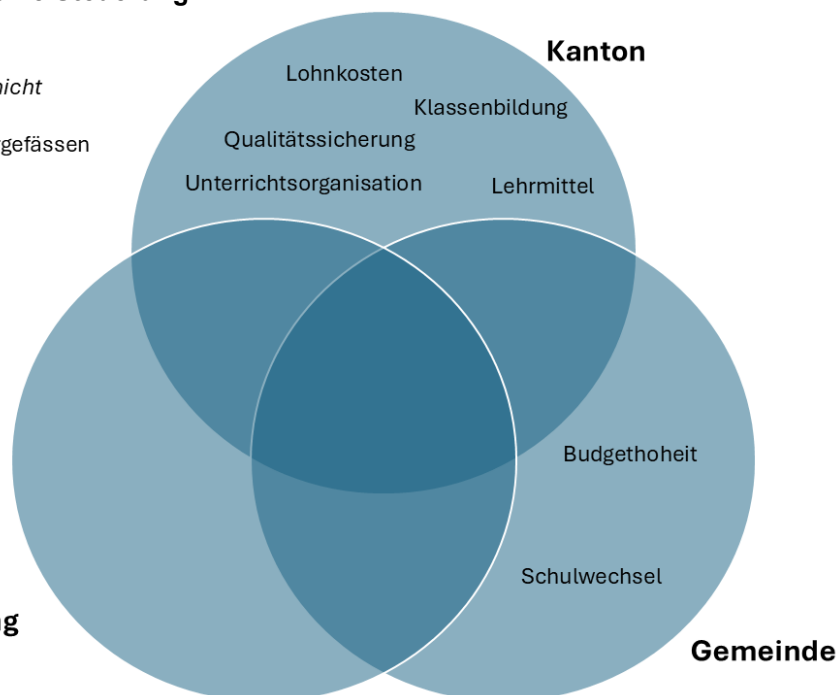
Diagramm allgemeine Steuerung

Tessin

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Angebot von Fördergefässen
Interne Evaluation
Schulprofil

Schulleitung

Kanton



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Die kantonalen Behörden entscheiden basierend auf einem Bericht des Schulinspektorats über die Ernennung des Lehrpersonals für langfristige Stellen (TI LSISE Art. 7-8). Jedoch spielt auch die Gemeindebehörde bei der Rekrutierung eine Rolle. Kurzfristige Stellen können auch von der Schulleitung besetzt werden (TI Rsd Art. 4). Für die reguläre Kündigung ist die Gemeindebehörde zuständig, eine Freistellung kann jedoch nur von den kantonalen Behörden erwirkt werden. Die kantonalen Behörden legen auch die Tätigkeitsfelder für die Lehrpersonen fest (TI LS Art. 45) und die Regelmässigkeit von MAG (TI LORD Art. 21). Die Gemeindebehörde kann zusammen mit der Schulleitung die Präsenzzeiten der Lehrpersonen bestimmen (TI LORD art. 44). Die Gemeindebehörde bewilligt zudem Weiterbildungen von Lehrpersonen (TI Rfc Art. 12), jedoch kann nur die kantonale Behörde Weiterbildungen verordnen (TI LORD, Art. 54) und die Schulinspektion führt diese zumindest teilweise durch (TI RSc Art. 52). Die Gemeindebehörde kann über Prämien für aussergewöhnliche Leistungen bestimmen, die von den Schulleitungen schriftlich begründet werden müssen (TI LStip, Art. 18). Zu den Richtlinien der MAG sowie zur Zuweisung von zusätzlichen Ressourcen an Lehrpersonen wurden in den untersuchten Dokumenten keine Angaben gefunden.

Art. 44

[...]

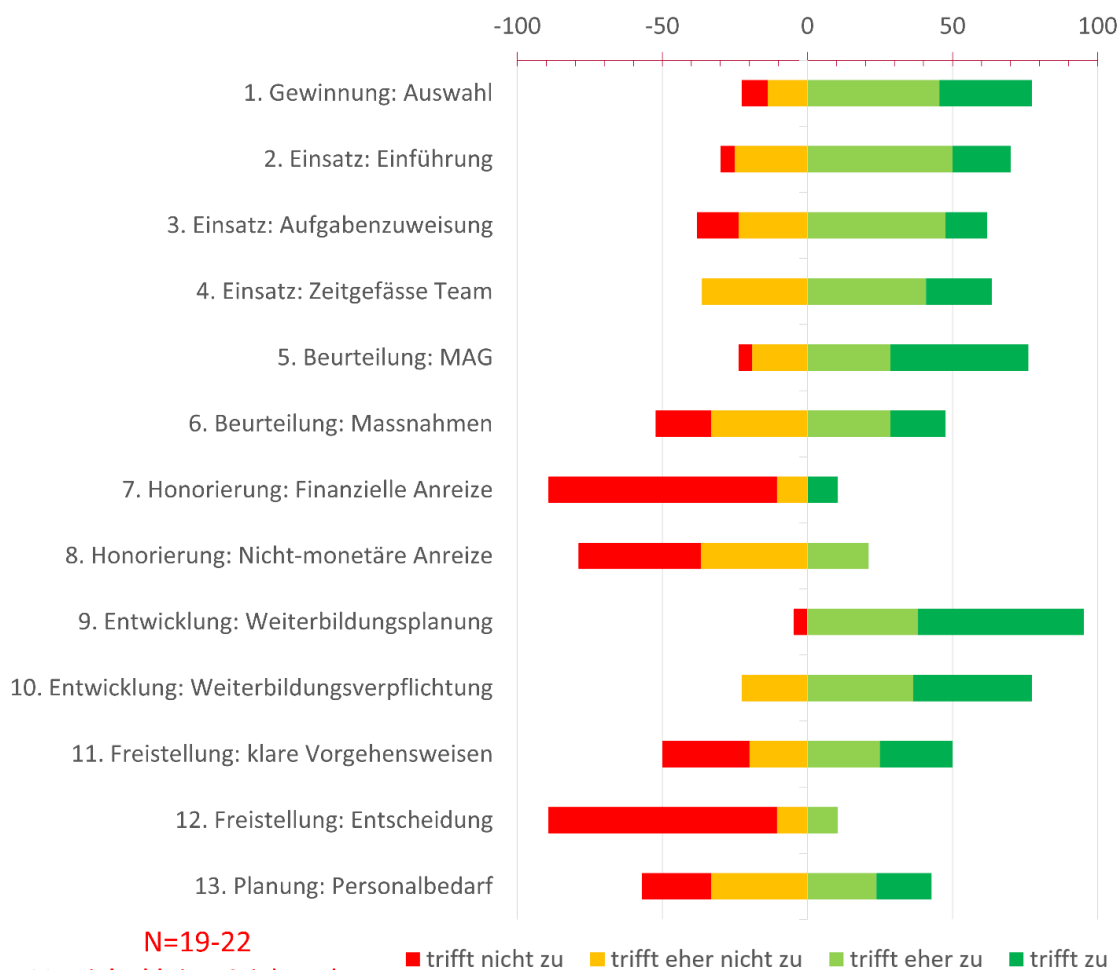
²*Durante la chiusura degli istituti, ai docenti può essere richiesta la presenza in sede o altrove, due settimane prima dell'inizio dell'anno scolastico e due settimane dopo la fine per riunioni, organizzazione del lavoro, esami, altre necessità dell'istituto, aggiornamento e attività professionali. (LORD Art. 44)*

Art. 44

[...]

² *Während der Schließung der Institute kann von den Lehrkräften verlangt werden, dass sie zwei Wochen vor Beginn des Schuljahres und zwei Wochen nach dessen Beendigung für Besprechungen, Arbeitsorganisation, Prüfungen, sonstige Erfordernisse Instituts, Auffrischkurse und berufliche Aktivitäten vor Ort oder anderswo anwesend sind. (LORD Art. 44)*

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die SLMS-Daten zeigen, dass die Schulleitenden in vielen der ausgewählten Bereiche des Personalmanagements einen eingeschränkten Handlungsspielraum wahrnehmen, beispielsweise bei der Freistellung von Lehrpersonen (Item 12). Dies deckt sich auch mit der Analyse der Gesetzestexte.
- Die Anstellung von Lehrpersonen wird laut den gesetzlichen Vorgaben nicht den Schulleitenden übergeben, sondern ebenfalls der Kantonsbehörde zugeschrieben. Die SLMS-Daten zeigen jedoch eine (eher) zustimmende Einschätzung hinsichtlich des Handlungsspielraums der Schulleitenden von fast 80 %. Die gesetzlichen Dokumente erwähnen eine Einbindung der Schulleitung in diesem Prozess, was die unterschiedlichen Einschätzungen erklären könnte.
- Hinsichtlich der finanziellen Anreize (Item 7) haben die Schulleitenden nach den Einschätzungen im SLMS wenig Handlungsspielraum. In den rechtlichen Bestimmungen wird die Schulleitung nur für die Begründung von Prämienzahlungen beigezogen. Dies wäre eine mögliche Antwort auf die Einschätzung, dass die Schulleitenden nicht selbst die Prämien bei besonderen Leistungen sprechen können, sondern die Gemeindebehörde die definitive Entscheidung fällt.
- Bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) wird ein Unterschied zwischen Praxis und Gesetz sichtbar, da die Schulleitenden die Aussage als zutreffend einschätzen, die kantonale Gesetzgebung nur der Kantonsbehörde die Kompetenz zuschreiben.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestexte	Erlass	Stand
LSMS	Legge sulle scuola media	21.10.1974	01.08.2020
Lstip	Legge sugli stipendi degli impiegati dello Stato e dei docenti	23.01.2017	12.04.2024
LSc	Legge della scuola	01.02.1990	01.09.2021
LSISE	Legge sulla scuola dell'infanzia e sulla scuola elementare	07.02.1996	01.08.2023
LORD	Legge sull'ordinamento degli impiegati dello Stato e dei docenti	15.03.1995	08.04.2022
RLSc	Regolamento delle legge della scuola	09.05.1992	25.02.2022
RSc	Regolamento delle scuole comunali	03.07.1996	01.08.2024
Rmos	Regolamento sul monte ore scolastico	13.03.2019	01.08.2018
Rfc	Regolamento sulla formazione continua dei docenti	09.06.2015	01.08.2020
Rsd	Regolamento sulle supplenze dei docenti	13.02.1996	17.02.2023
Roi	Regolamento sull'onere d'insegnamento dei docenti	23.05.2018	01.08.2023

2.22 Uri

Anzahl Gemeinden ⁶⁴	19
Einwohner*innen ⁶⁵	37'469
Schulen ⁶⁶	63
Dokumente	8



Ersteinschätzung Kanton

Viele Einzelheiten zum Personalmanagement sind in der kantonalen Personalverordnung geregelt und gelten für alle Kantonsangestellten, nicht nur für Lehrpersonen. Entsprechend vage sind gewisse Vorgaben im Personalmanagement formuliert. Der Schulleitung wird im Rahmen der kantonalen Dokumente viel Verantwortung zugeschrieben, was sich auch in einem spezifischen Reglement widerspiegelt (UR SchulleitungR, Art. 3).

Einschätzung allgemeine Steuerung

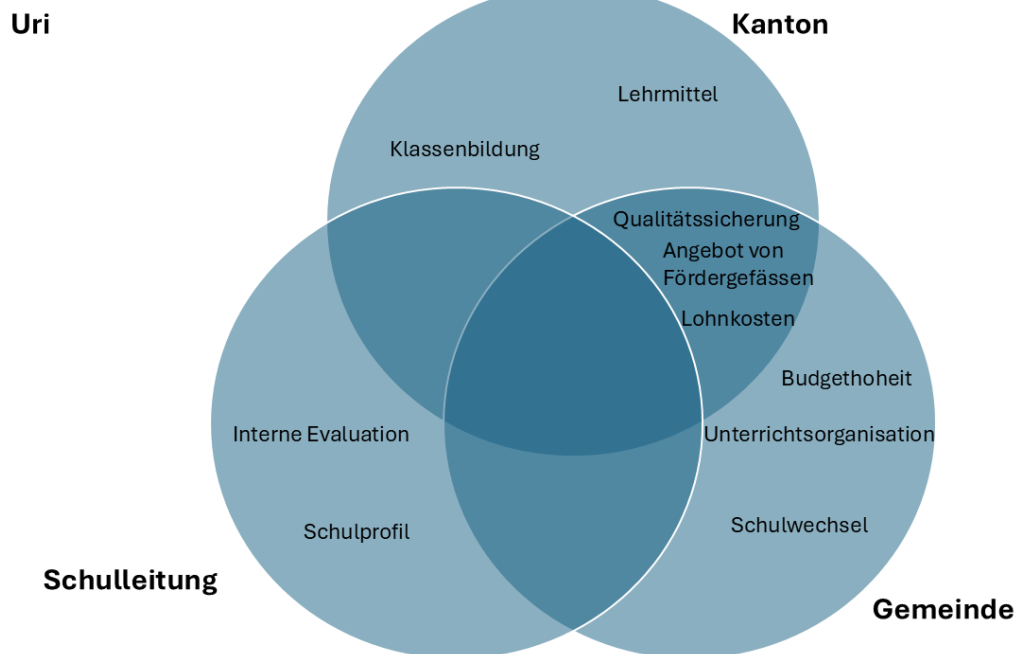
Die Gemeinde als Schulträgerin «unterhält» laut den gesetzlichen Vorgaben die Schulen und Schulräumlichkeiten (UR Bildungsgesetz, Art. 37). Die kantonalen Behörden leisten einen Pauschalbetrag pro Schüler*in an die Gemeinden, um einen Teil der Lohnkosten abzudecken. Den Rest ergänzen die Gemeindebehörden (UR VBV, Art. 3). Die kantonalen Behörden bestimmen über die Öffnung und Schliessung von Klassen (UR Schulverordnung, Art. 14), die Unterrichtsorganisation obliegt jedoch den Gemeindebehörden, sie geben drei verschiedene Unterrichtsmodelle auf der Sekundarstufe 1 und entsprechende Richtlinien dazu vor (UR Schulverordnung, Art. 7). Die kantonalen Behörden sind laut der gesetzlichen Vorgaben dazu verpflichtet, ein Verzeichnis mit den obligatorischen Lehrmitteln zu führen und definieren diese entsprechend (UR Schulverordnung, Art. 28). Das Angebot von Fördergefässen wird zwischen kantonalen und kommunalen Behörden koordiniert, das heisst, dass die Gemeinde mit Unterstützung des Kantons geeignete Massnahmen treffen sollen (UR Schulverordnung, Art. 8). Die Schulleitung verantwortet die interne Evaluation in dem Sinn, dass sie dafür zuständig ist, «die Qualität der Schule und ihrer Arbeit zu überprüfen und zu sichern» und zuhänden der Schulaufsicht, des Schulrates und der Öffentlichkeit einen Jahresbericht zu verfassen (UR SchulleitungR, Art. 3). Ausserdem werden die Schulen auch regelmässig durch die kantonalen Behörden extern evaluiert (UR Schulverordnung, Art. 49). Die Gemeindebehörden regeln den Schulwechsel von Schüler*innen untereinander (UR Bildungsgesetz, Art. 21). Die Schulleitung erarbeitet mit den Lehrpersonen ein Schulprogramm und ist für dessen Umsetzung verantwortlich (UR SchulleitungR, Art. 3).

⁶⁴ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁶⁵ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁶⁶ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Die Gemeindebehörde stellt Lehrpersonen langfristig auf Antrag der Schulleitung an (UR Schulverordnung, Art. 38). Kurzfristige Stellen können von den Schulleitungen selbst besetzt werden (UR Schulverordnung, Art. 38). Die reguläre Kündigung wird von den kantonalen Behörden ausgesprochen (UR PV, Art. 15) und die Freistellung bzw. den Entzug der Zulassung erfolgt ebenfalls durch die kantonale Behörde (UR Bildungsgesetz, Art. 48). Die kantonalen Behörden legen die Tätigkeitsfelder für die Lehrpersonen fest, die Schulleitungen können aber einzelne Vereinbarungen mit Lehrpersonen treffen, die davon abweichen (UR Amtsauftrag, Art. 10). Die Schulleitung bestimmt über die Präsenzzeit der Lehrpersonen (UR Amtsauftrag, Art. 8). Die Regelmässigkeit der MAG ist in den untersuchten Dokumenten nicht angegeben und es ist unklar, inwiefern diese sich auf die Lohnrelevanz von Leistung auswirken können. In den kantonalen Dokumenten wird vage beschrieben, dass diese mit «Zielvorgaben und Erfolgskontrollen» verbunden sein sollen (UR PV, Art. 40). Schulleitungen können laut den gesetzlichen Vorgaben zusätzliche Ressourcen (zum Beispiel im Rahmen einer «Spezialfunktion») an Lehrpersonen verteilen, wie dies der Artikel 10 unten beschreibt (UR Amtsauftrag, Art. 10) und bewilligen Weiterbildungen (UR SchulleitungR, Art. 3). Obligatorische Weiterbildungen werden durch die kantonalen Behörden festgelegt (UR PR, Art. 55).

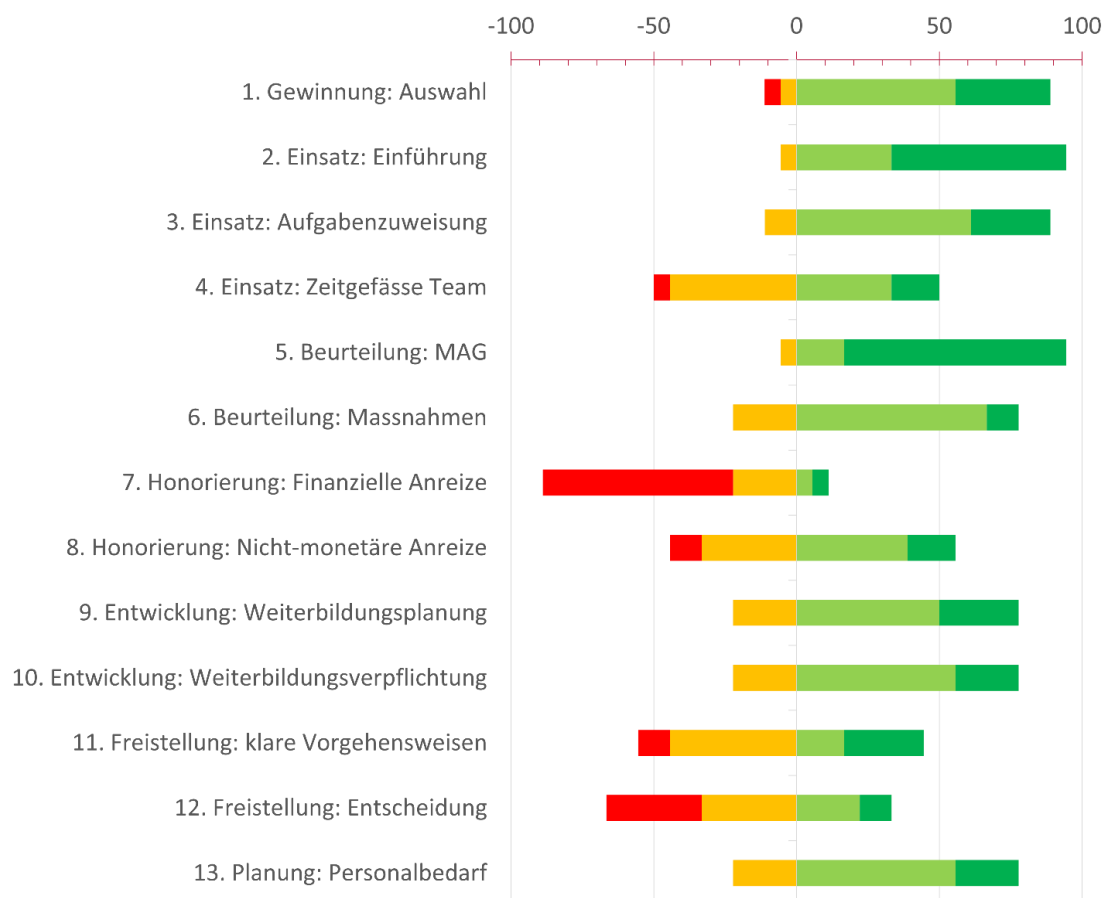
Art. 10

¹ Die Schulleitung kann mit einzelnen Lehrpersonen Vereinbarungen treffen und darin von den Richtwerten nach Artikel 7 abweichen. Dies gilt namentlich bei Übernahme einer Spezialfunktion.

² Wird eine Lehrperson für eine Spezialfunktion vom Unterricht teilweise entlastet, so entspricht eine Lektion einer ungefähren Jahresarbeitszeit von 60 Stunden.

³ Die Schulleitung kann einzelne Lehrpersonen verpflichten, ihre effektive Arbeitszeit, die sie für einzelne Arbeitsfelder oder das Ausüben von Spezialfunktionen aufwenden, schriftlich festzuhalten und so zu dokumentieren (UR Amtsauftrag, Art. 10).

Schulleitungsmonitor



N=18

Vorsicht Kleine Stichprobe

■ trifft nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ trifft eher zu ■ trifft zu

Was fällt auf?

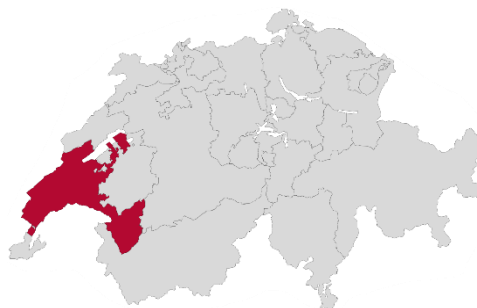
- Mit Blick auf die SLMS-Daten nehmen die Schulleitenden in vielen Bereichen einen Handlungsspielraum wahr. In den rechtlichen Bestimmungen wird einiges den Schulleitenden zugeordnet. Zum Teil sind diese eher vage formuliert.
- Hinsichtlich des Entscheids bei der Anstellung von Lehrpersonen (Item 1) wird von den Schulleitenden viel Handlungsspielraum wahrgenommen. Gemäss den kantonalen Bestimmungen stellt jedoch die Schulleitung lediglich einen Antrag bei der Gemeindebehörde, welche darauf folgend die definitive Entscheidung über die Anstellung trifft. Eine mögliche Erklärung für die Diskrepanz wäre, dass die Anträge als Formsache behandelt werden.
- Der gering eingeschätzte Handlungsspielraum der Schulleitenden bei den finanziellen Anreizen (Item 7) könnte dadurch erklärt werden, dass die rechtlichen Bestimmungen nichts dazu regeln.
- Bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) weisen die SLMS-Daten auf einen Handlungsspielraum der Schulleitenden hin, während in den rechtlichen Bestimmungen diese Kompetenz nur an die Kantonsbehörde delegiert wird. Jedoch ist der Artikel eher vage formuliert und könnte in der Praxis unterschiedlich interpretiert werden.
- Die Entscheidung über die Freistellung (Item 12) weist ebenfalls auf eine Diskrepanz hin. Im Gesetz wird diese Kompetenz klar der Kantonsbehörde zugewiesen, dennoch sehen rund 30% der Befragten hier einen Handlungsspielraum. Dies trifft auch für die Vorgehensweise bei der Freistellung von Lehrpersonen (Item 11) zu.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
Bildungs- gesetz	Gesetz über Schule und Bildung	25.09.2022	01.01.2023
PR	Personalreglement	24.10.2000	01.01.2023
PV	Personalverordnung	15.12.1999	01.01.2023
Amtsauftrag	Reglement über den beruflichen Auftrag der Lehrperso- nen an der Volksschule	17.06.2015	01.08.2016
AWR	Reglement über die Anstellung und Weiterbildung der Lehrpersonen an den Volksschulen	12.02.2008	01.01.2017
Schullei- tungR	Reglement über die Schulleitung	09.02.2008	01.08.2019
Schulver- ordnung	Schulverordnung	22.04.1998	01.08.2016
VBV	Verordnung über Beiträge des Kantons an die Volks- schulen	24.09.2007	01.08.2023

2.23 Waadt

Anzahl Gemeinden ⁶⁷	300
Einwohner*innen ⁶⁸	835'305
Schulen ⁶⁹	958
Dokumente	6



Ersteinschätzung Kanton

Im Kanton Waadt zeigt sich, dass die kantonalen Behörden häufig in verschiedenen Zuständigkeitsbereichen als zentrale Steuerungsakteur*innen genannt werden. In ihrer Verantwortung liegt ein grosser Teil der untersuchten Indikatoren, während fast keine Aufgaben an die Gemeindebehörden übertragen werden. Die Schulleitungen (Dirécteurs et Diréctrices des Etablissements) werden vor allem im Bereich des Personalmanagements beigezogen. Auffallend ist, dass die kantonale Behörde die Stellen für Lehrpersonen selbst ausschreibt, die Bewerbungen aber an die Schulleitungen gehen und die Gemeindebehörden keine Aufgabe dabei wahrnehmen (VD RLS Art. 105).

Einschätzung allgemeine Steuerung

Die kantonalen Behörden sind laut den analysierten gesetzlichen Dokumenten für die grosse Mehrheit der Indikatoren verantwortlich. Die einzige Aufgabe, die die Gemeindebehörden übernehmen, ist die Verwaltung der finanziellen Mittel für Schulbauten und Mobiliar (VD LEO Art. 132). Die kantonalen Behörden tragen die gesamten Lohnkosten der Lehrpersonen (VD LEO Art. 131) und sind für die Bildung der Klassen und die Unterrichtsorganisation (z.B. bedarf es einer Genehmigung der kantonalen Behörde zur Führung von Mehrjahrgangsklassen im Zyklus 3) zuständig (VD RALEO Art. 61/62). Sie definieren die obligatorischen Lehrmittel (VD LEO Art. 136) und sind verantwortlich für die Qualitätssicherung hinsichtlich der Kontrolle des Jahresberichts der Schulen (VD RALEO Art. 29). Der Schulwechsel von Schüler*innen (VD LEO Art. 64) wird ebenfalls von den kantonalen Behörden bestimmt sowie auch die strategischen Ziele, die vom Departement für die jeweiligen Legislaturperioden für die Schulen festgelegt werden (VD LEO, Art. 16). Die Schulleitenden sind dafür zuständig, entsprechende Massnahmen zu ergreifen, um diese Ziele zu erreichen. In den untersuchten Dokumenten lassen sich keine Angaben zum Angebot der Fördergefässe finden, ausser, dass die kommunale Behörde diese bewilligt und die Lehrpersonen für deren Umsetzung zuständig sind. Keine Angaben sind zur internen Evaluation zu finden.

⁶⁷ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

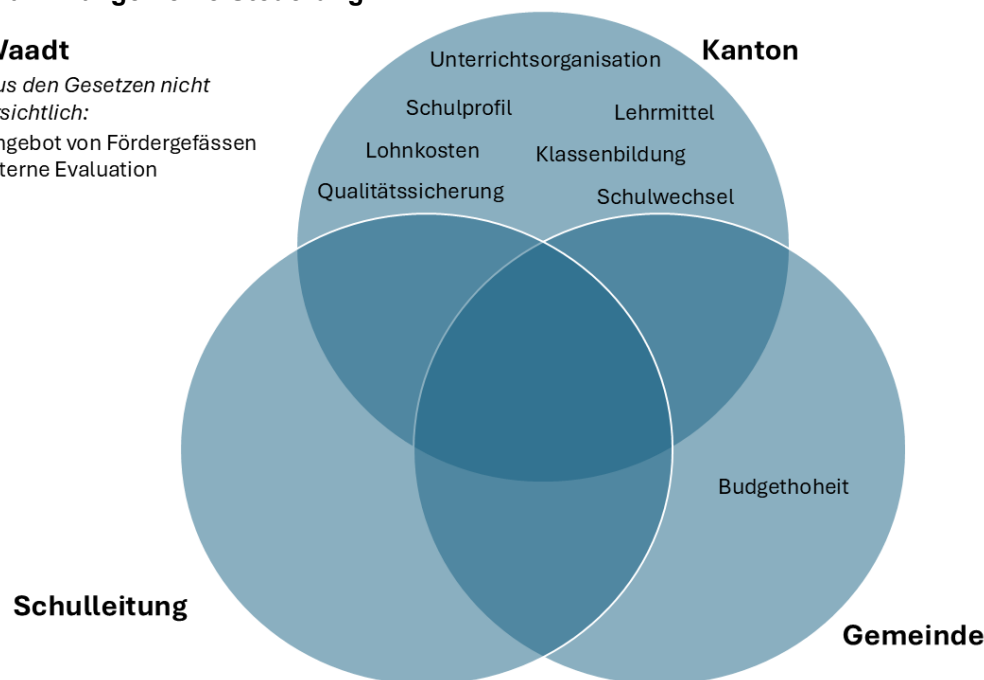
⁶⁸ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁶⁹ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Waadt

Aus den Gesetzen nicht
ersichtlich:
Angebot von Fördergefässen
Interne Evaluation



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Hinsichtlich des Personalmanagements werden mehr Aufgaben der Schulleitung zugewiesen als hinsichtlich der allgemeinen Steuerung. Der Schulleitung wird das Vorschlagen von Personen für kurz- und langfristige Anstellungen zugewiesen (VD RLS Art. 108e; VD LS Art. 74a, siehe unten), die Entscheidung obliegt der kantonalen Behörde, die auch Anstellungsbehörde ist. Die Definition der Präsenzzeit der Lehrpersonen (VD LS Art. 75b) erfolgt durch die Schulleitung. Die Bewilligung von Weiterbildungen der Lehrpersonen (VD RALS Art. 121a) wird ebenso der Schulleitung zugeteilt. Die restlichen Aufgaben werden in den analysierten Dokumenten den kantonalen Behörden zugeschrieben. Diese Dokumente bestimmen auch, dass die kantonale Behörde die Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen festlegt (VD LS Art. 75a), die Regelmässigkeiten der MAG (VD LPers Art 36) und die Lohnrelevanz der Leistungsbeurteilung (VD RLPers Art. 43). Obligatorische Weiterbildungen können durch die kantonalen Behörden verordnet werden (VD LPers, Art. 38). Die Entscheidung über reguläre Kündigungen und Freistellungen sind ebenfalls den kantonalen Behörden zugewiesen (VD LPers Art. 58/61). Keine Angaben in den untersuchten Dokumenten lassen sich zum Inhalt der MAG und der Zuweisung zusätzlicher Ressourcen machen.

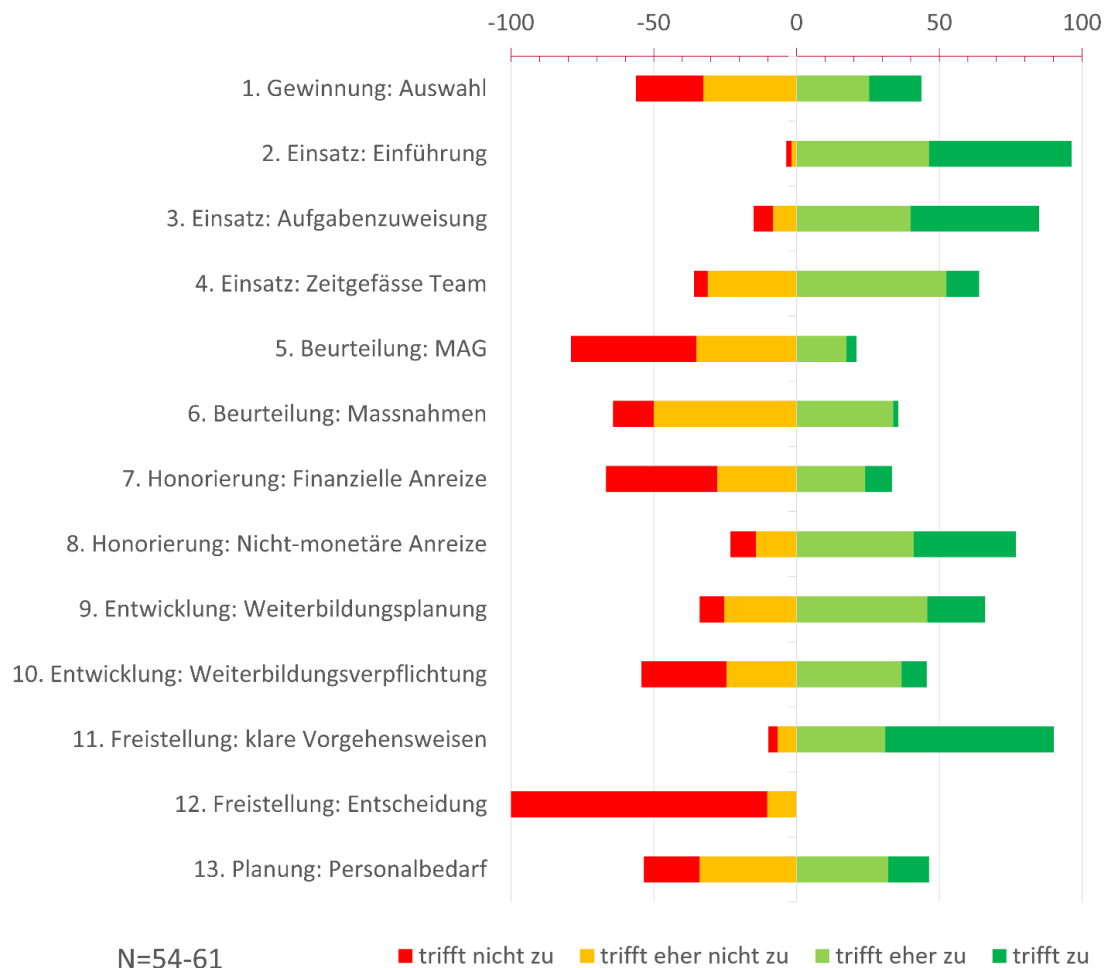
Art. 108 e) Premier engagement par contrat de durée déterminée d'une année, puis désignation par contrat de durée indéterminée

1A la fin de la première année scolaire d'engagement, si l'enseignement du maître a donné satisfaction, un nouveau contrat est établi par le service pour une durée indéterminée, sur la base d'un rapport d'évaluation et d'un préavis établis par le conseil de direction de l'établissement. Ce contrat de durée indéterminée tient lieu de désignation au sens de l'article 33 du règlement général de la loi sur le personnel (VD RLS Art. 108e).

Art. 108 e) Erste Anstellung mit einem befristeten Vertrag von einem Jahr, anschliessend Ernennung mit unbefristetem Vertrag

1Am Ende des ersten Schuljahres der Anstellung wird, sofern der Unterricht des Lehrers zufriedenstellend war, von der Dienststelle ein neuer Vertrag auf unbestimmte Zeit abgeschlossen, auf der Grundlage eines Bewertungsberichts und einer Stellungnahme des Schulleitungsgremiums. Dieser unbefristete Vertrag gilt als Ernennung im Sinne von Artikel 33 der Allgemeinen Durchführungsbestimmungen zum Personalgesetz (VD RLS Art. 108e).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Grundsätzlich nehmen die Schulleitungen bei vielen der Items des Personalmanagements einen eingeschränkten oder keinen Handlungsspielraum wahr. Die Meinungen der Schulleitenden gehen jedoch deutlich auseinander.
- Bei gewissen Items, wie zum Beispiel bei der Entscheidung über die Auswahl von Lehrpersonen (Item 1), zeigen die SLMS-Daten eine Varianz bei der Einschätzung der Schulleitenden. Eine mögliche Erklärung ist, dass der Kanton hier ebenfalls involviert ist und Einschränkungen bei der definitiven Anstellung und somit wahrscheinlich auch bei der Auswahl vornehmen kann.
- Auch bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) sind die Einschätzungen der Schulleitenden unterschiedlich. In den rechtlichen Dokumenten wird diese Kompetenz der Kantonsbehörde zugeschrieben. Dennoch nehmen rund 50% der Schulleitenden hier einen Handlungsspielraum wahr.
- Ein auffallender Unterschied zwischen SLMS-Daten und rechtlichen Bestimmungen ist bei der Beurteilung durch das MAG vorhanden. Nach Gesetz wird einmal im Jahr ein MAG geführt. Rund 80% der Schulleitenden nehmen diesbezüglich (eher) keinen Handlungsspielraum wahr. Eine mögliche Erklärung wäre, dass nicht die Schulleitung diese Gespräche führt, da im Gesetz die Zuständigkeit dafür nicht konkret festgehalten wird.
- Die Freistellung von Lehrpersonen (Item 12) wird von allen Schulleitenden nicht als ihre Kompetenz angesehen und stimmt somit mit den gesetzlichen Bestimmungen des Kantons überein. Auch die Vorgehensweise (Item 11) scheint dabei klar zu sein, möglicherweise gerade wegen dem, dass die Kompetenz der Freistellung nicht bei den Schulleitenden liegt.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
LS	Loi scolaire	12.06.1984	01.08.2019
LEO	Loi sur l'enseignement obligatoire	07.06.2011	01.08.2013
RLEO	Reglement d'application de la loi du 7 juin 2011 sur l'enseignement obligatoire	02.07.2012	01.08.2024
RLS	Reglement d'application de la loi scolaire du 12 juin 1984	25.06.1997	01.08.2019
RLPers	Reglement d'application de la loi du 12 novembre 2001 sur le personne	09.12.2002	01.02.2021
LPers	Loi sur le personnel de l'Etat de Vaud	12.11.2001	01.02.2021

2.24 Wallis

Anzahl Gemeinden ⁷⁰	122
Einwohner*innen ⁷¹	364'256
Schulen ⁷²	396
Dokumente	10



Ersteinschätzung Kanton

Im Kanton Wallis sind die gesetzlichen Grundlagen in viele unterschiedliche Gesetze, Verordnungen und Reglemente aufgeteilt. So existiert zum Beispiel eine spezifische Verordnung für die Schuldirektion (Schulleitung), die die pädagogischen und administrativen Aufgaben übernimmt (VS VDOS, Art. 5). Die Verantwortung liegt in vielen Bereichen der allgemeinen Steuerung bei den kantonalen Behörden, die Gemeindebehörden spielen lediglich bei der Finanzierung eine Rolle. Ebenso werden in den gesetzlichen Dokumenten der Schulleitung und der lokalen Behörde (kommunale Ebene) gemeinsam alle sogenannte «bürgernahe Aufgaben» übertragen, wo zu explizit auch die Elternarbeit gehört (VS VDOS, Art. 1&3). Zudem gibt es auch einige Leerstellen in den untersuchten Dokumenten, da mehrere Indikatoren nicht eindeutig zugewiesen werden konnten.

Einschätzung allgemeine Steuerung

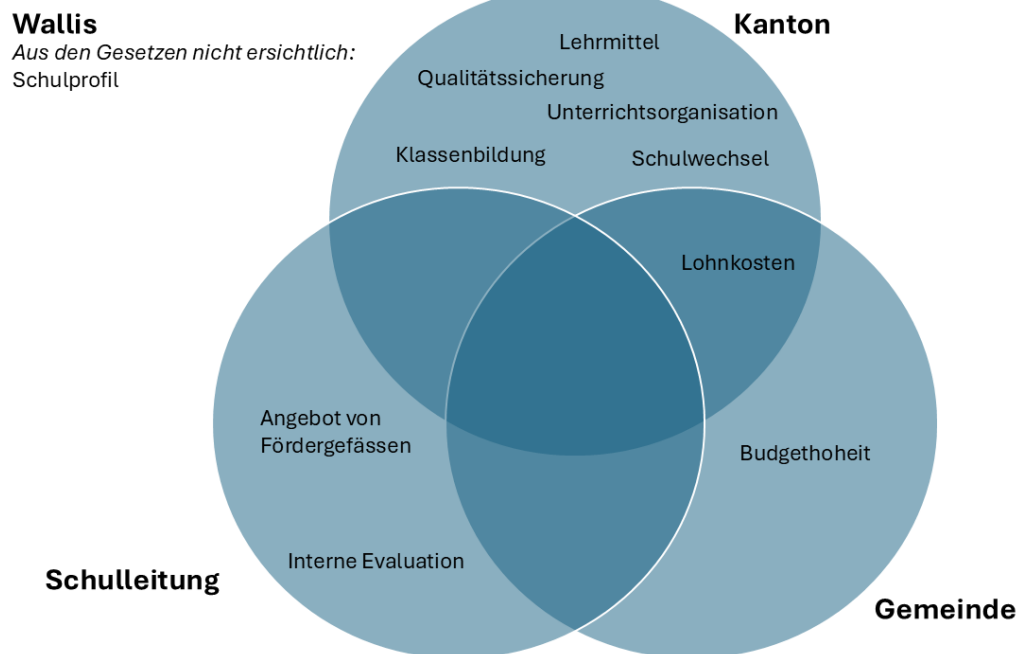
Im Bereich der allgemeinen Bildungssteuerung liegen laut den analysierten Gesetzestexten die Verantwortlichkeiten mehrheitlich bei den kantonalen Behörden sowie den Schulleitungen. Die Gemeindebehörden sind für die Verwaltung der finanziellen Mittel zuständig, können die Schulleitungen jedoch in die Budgetplanung einbinden (VS VDOS, Art. 5). Die Lehrpersonenlöhne werden zu 70% vom Kanton und zu 30% von den Gemeinden finanziert (VS RGAG, Art. 11). Die kantonalen Behörden sind verantwortlich für die Eröffnung und Schliessung von Klassen (VS VGPS, Art. 3), das Bestimmen von obligatorischen Lehrmitteln (VS GOS, Art. 5; VS GPS, Art. 24), die Unterrichtsorganisation auf Sekundarstufe I (VS GOS, Art. 23), die regelmässige Qualitätssicherung anhand einer externen Evaluation (VS GPS, Art. 31) und den Schulwechsel von Schüler*innen (VS GPS, Art. 28). Währenddessen ist die Schulleitung für das Angebot der Fördergefässe (VS VGPS, Art. 19) und die interne Evaluation (VS VDOS, Art. 3) zuständig.

⁷⁰ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁷¹ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁷² Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Im Kanton Wallis hat der Kanton die Verantwortung für die längerfristige Anstellung von Lehrpersonen (VS VPOS, Art. 13), die Schulleitung für die kurzzeitige Anstellung (VS VPOS, Art. 25). Sowohl kantonale Behörden als auch die Schulleitung können gemeinsam über die Aufteilung der Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen bestimmen (VS GPOS, Art. 45). Die kantonale Behörde legt zum Beispiel konkrete Aufgaben der Lehrpersonen fest und die Schulleitung kann bei der Gemeindebehörde beantragen, das Pflichtenheft einzelner Lehrpersonen anzupassen. Schulleitungen bestimmen über die Regelmässigkeit von MAG (VS VPOS, Art. 7, siehe unten). In den untersuchten Dokumenten wurden keine Angaben zu den Inhalten der MAG, zur Festlegung der Präsenzzeit der Lehrpersonen oder zur Leistungsbeurteilung gefunden. Schulleitungen können den Lehrpersonen zusätzliche Ressourcen für Spezialaufgaben, die in Form eines Stundenpools zur Verfügung stehen, zuweisen (VS VDOS, Art. 3). Das Verordnen und Bewilligen von Weiterbildungen obliegt den kantonalen Behörden (VS GPOS, Art. 55), ebenso die reguläre Kündigung von Lehrpersonen (VS GPOS, Art. 64) oder deren Freistellung (VS GPOS, Art. 68). Der folgende Artikel 7 zeigt auf, wie die unterschiedlichen Instrumente des Personalmanagements im Kanton Wallis auf unterschiedliche Akteur*innen verteilt sind.

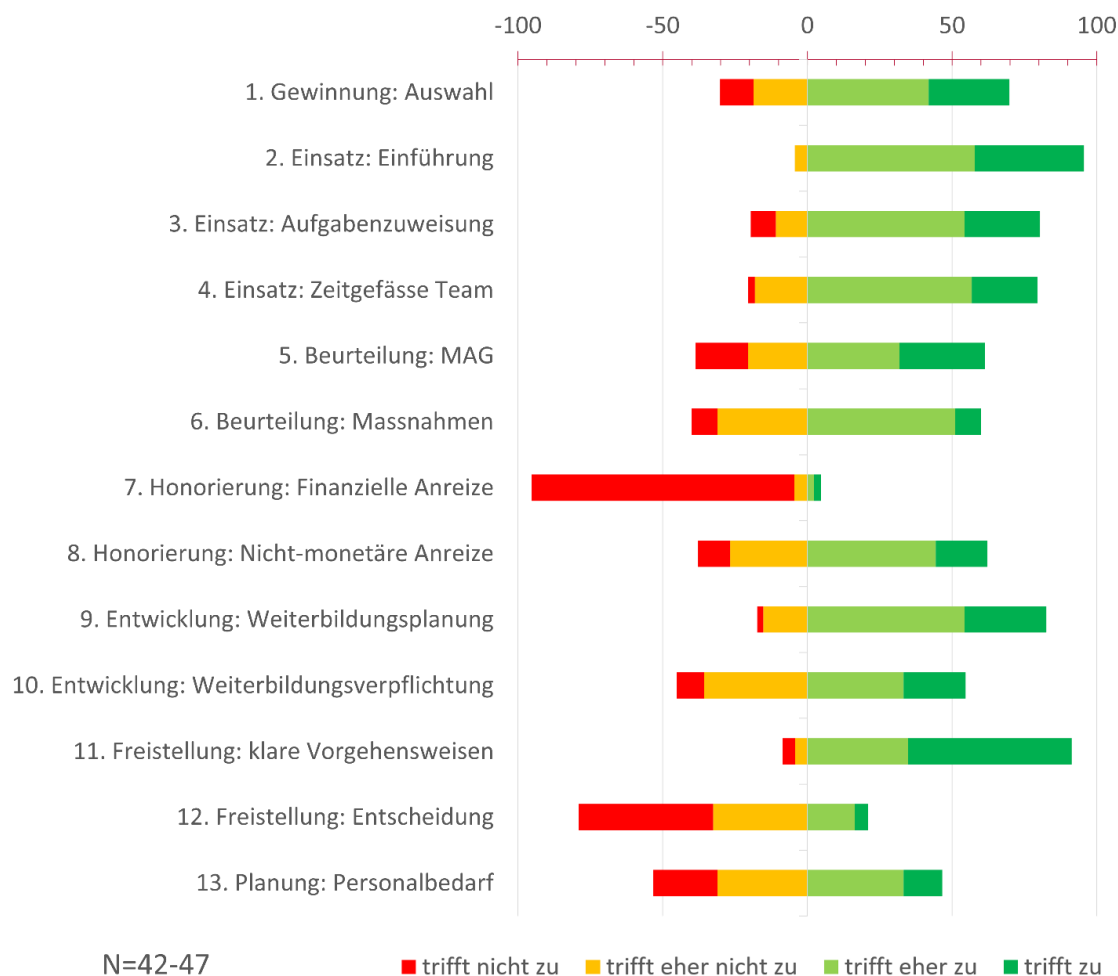
Art. 7 Instrumente

¹ Der Staatsrat beschliesst in Form von Richtlinien die notwendigen Verfahrensabläufe für die Personalverwaltung.

² Das für die Bildung zuständige Departement (nachfolgend: das Departement) führt zusammen mit der Dienststelle für Personalmanagement (DPM) beim Lehrpersonal periodisch eine Umfrage über die Mitarbeiterzufriedenheit durch, mit dem Ziel, die Personalpolitik zu evaluieren. Das Departement schlägt einen entsprechenden Aktionsplan vor. *

³ Der Direktor führt mit seinem Personal regelmässige Gespräche, jedesmal wenn er dies für nötig hält oder die Umstände es erfordern. (VS VPOS, Art. 7)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Fast 70% der Schulleitenden im SLMS geben an, bei der Personalauswahl (Item 1) involviert zu sein. In der kantonalen Gesetzgebung wird jedoch die Schulleitung nicht in den Anstellungsprozess eingebunden. Es wäre möglich, dass die Gemeinde, welche die Vorschläge beim Kanton macht, die Schulleitung ebenfalls einbindet.
- Weiter ist die Varianz zwischen Gesetz und Einschätzung der Schulleitenden bei der Beurteilung durch MAG (Item 5) auffallend, vor allem in Verbindung zur rechtlichen Bestimmung zur Regelmässigkeit und Durchführung von MAGs. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Gespräche nicht regelmässig durchgeführt werden.
- Der nicht vorhandene Handlungsspielraum der Schulleitenden bei der Entscheidung über die Freistellung (Item 12) deckt sich mit den gesetzlichen Vorgaben. Das könnte auch die Zustimmung zu den klaren Vorgehensweisen bei der Freistellung (Item 11) erklären, da die Schulleitenden offenbar wissen, an wen sie sich wenden müssen.
- Auch die Aufgabenzuweisung (Item 3) stimmt mit den rechtlichen Bestimmungen überein, gemäss denen die Schulleitung über einen Stundenpool verfügen kann.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
GWU	Gesetz über das öffentliche Unterrichtswesen	04.07.1962	01.08.2021
GOS	Gesetz über die Orientierungsschule	10.09.2009	01.08.2021
GPS	Gesetz über die Primarschule	15.11.2013	01.08.2021
RER	Reglement betreffend den Erziehungsrat	16.08.2007	15.08.2008
RGAG	Reglement über den Gemeindeanteil an den Gehältern des Personals der obligatorischen Schulzeit und an den Betriebsausgaben der spezialisierten Institutionen	20.06.2012	01.11.2019
RSubIWL	Reglement über die Subventionierung der individuellen Weiterbildung des Lehrpersonals der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinbildenden Sekundarstufe II	22.05.2024	01.08.2024
VGPS	Verordnung betreffend das Gesetz über die Primarschule	11.02.2015	01.09.2023
VSS	Verordnung betreffend das Statut der Schulkommission	20.06.2012	01.01.2013
VDOS	Verordnung über die Direktion der obligatorischen Schulen	20.06.2012	01.08.2015
VSOS	Verordnung über die überregionalen Strukturen der Orientierungsschule	12.01.2011	01.08.2021
GBOS	Gesetz über die Besoldung des Personals der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	14.09.2011	01.09.2024
VPOS	Verordnung über das Personal der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	20.06.2012	01.11.2022
GPOS	Gesetz über das Personal der obligatorischen Schulzeit und der allgemeinen Mittelschule und Berufsfachschule	14.09.2011	01.01.2020
GGAG	Gesetz über den Gemeindeanteil an den Gehältern des Personals der obligatorischen Schulzeit und an den Betriebsausgaben der spezialisierten Institutionen	14.09.2011	01.01.2012

2.25 Zug

Anzahl Gemeinden ⁷³	11
Einwohner*innen ⁷⁴	130'734
Schulen ⁷⁵	119
Dokumente	5



Ersteinschätzung Kanton

Im Kanton Zug werden die Schulen auf der Ebene der Gemeinde vom Gemeinderat strategisch und von Rektor*innen operativ geführt. Die Rektor*innen stehen der Schulleitung vor, ihnen werden in den gesetzlichen Bestimmungen verschiedene Aufgaben zugewiesen, unter anderem stellen sie Antrag auf die Ernennung von Schulleiterinnen und Schulleitern und beurteilen diese. Die Schulleiterinnen und Schulleiter wiederum stehen jeweils einer Schuleinheit vor (ZG SchulG, Art. 63). Somit ist in diesem Kontext besonders zu beachten, auf welcher Ebene die Verantwortlichkeiten geregelt werden. In der allgemeinen Steuerung sind die Gemeindebehörden und die kantonalen Behörden sehr stark involviert und in den untersuchten Kategorien werden keine Aufgaben der Schulleitung zugeschrieben. Beim Personalmanagement erhalten Schulleitungen jedoch Verantwortlichkeiten im Bereich der Anstellung von Lehrpersonen.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Im Kanton Zug teilen sich der Kanton und die Gemeinden die Lohnkosten für die Lehrpersonen (ZG Lehrpersonalgesetz Art. 3). Die Gemeinden als Schulträger sind verpflichtet, Räume, Anlagen und Mobiliar zur Verfügung zu stellen (ZG SchulG, Art. 69). Zudem kann die Gemeindebehörde über die Eröffnung und Schliessung von Klassen bestimmen (ZG SchulG, Art. 12) und ist für die interne Evaluation verantwortlich (ZG SchulG, Art. 63). Spezifisch ist die Verantwortung für die Durchführung der internen Evaluation und die Festlegung von Qualitätsmassnahmen dem Rektor/der Rektorin zugewiesen (ZG SchulG, Art. 63). Weiter sind die Gemeindebehörden für den Schulwechsel von Schüler*innen (ZG SchulG, Art. 63) zuständig. Die Verantwortung für die Herausbildung von Schulprofilen, resp. die strategische Führung liegt ebenfalls bei den Gemeindebehörden (ZG SchulG, Art. 60). Die kantonalen Behörden verantworten die Unterrichtsorganisation (ZG SchulG, Art. 30-32) und können Lehrmittel für obligatorisch erklären (ZG SchulG, Art. 66). Zusammen mit den Gemeindebehörden sind sie für die Qualitätssicherung zuständig (ZG SchulV, Art. 8ter) und bestimmen das Angebot der Fördergefässe (ZG SchulG, Art. 33 bzw. 63).

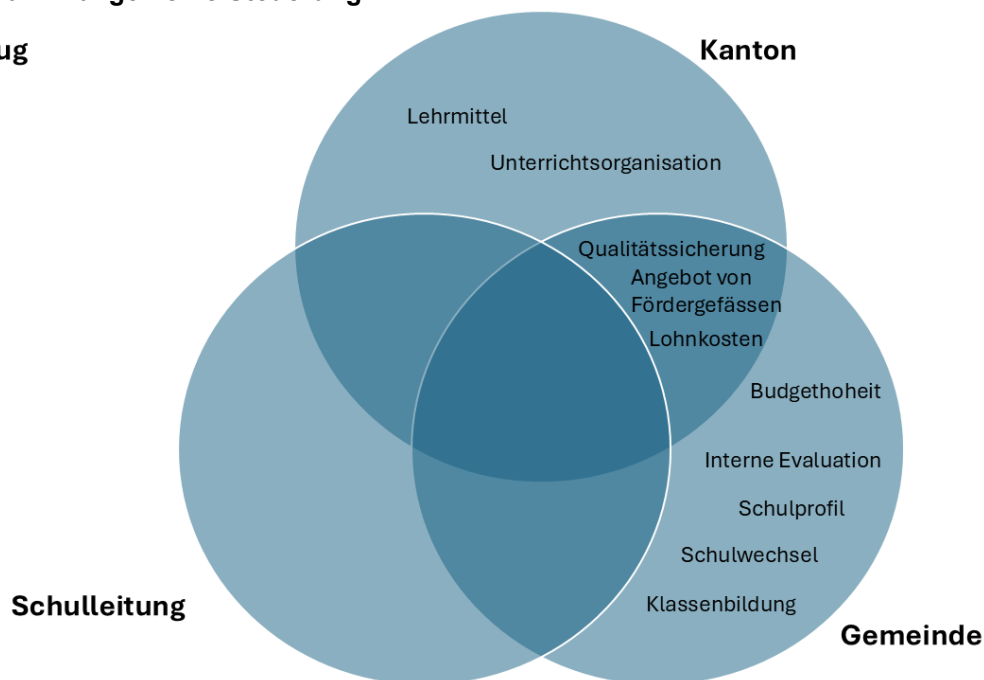
⁷³ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁷⁴ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁷⁵ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Zug



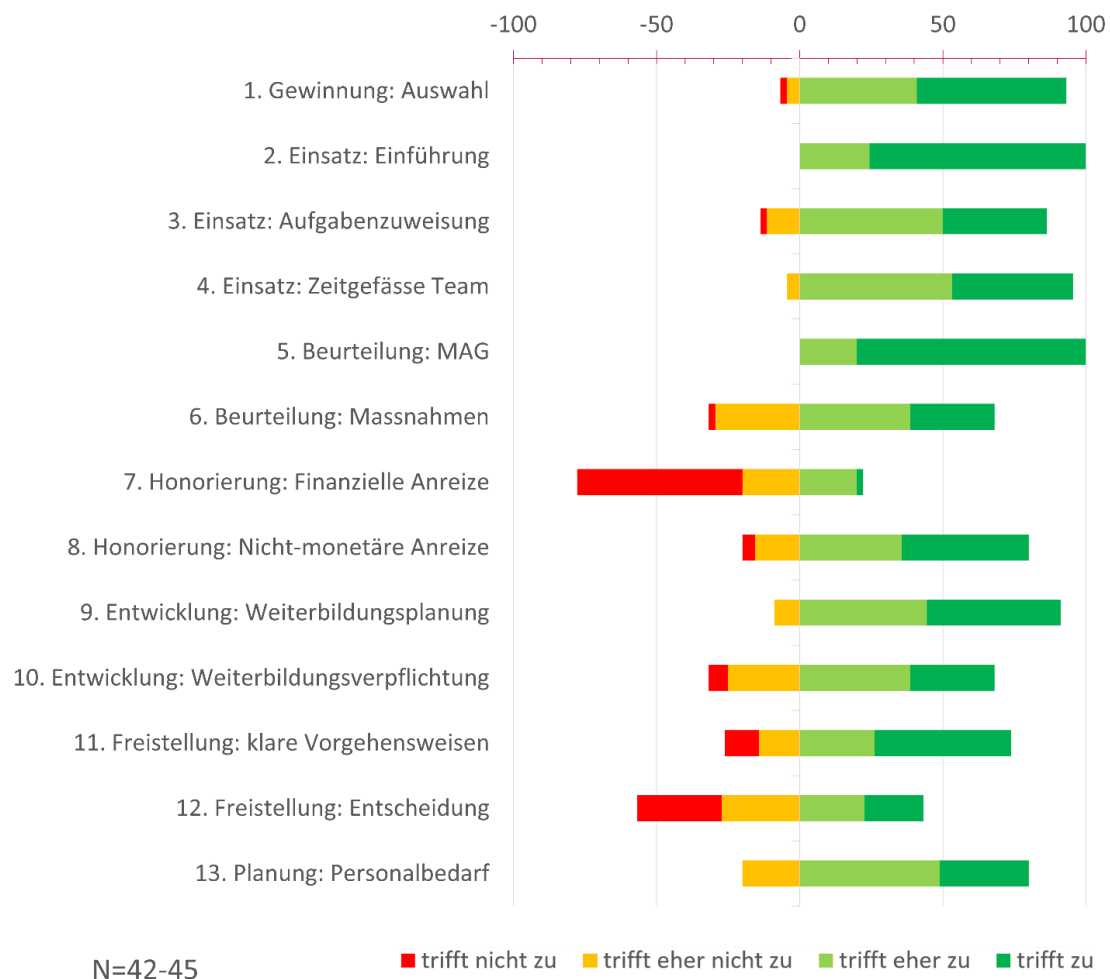
Einschätzung Steuerung Personalmanagement

Gemeindebehörden und Schulleitung teilen sich die Verantwortung bei der Anstellung der Lehrpersonen bei langfristigen sowie kurzfristigen Anstellungen. Die Anstellung von Lehrpersonen wird den Gemeindebehörden zugeschrieben, diese können jedoch gemäss den rechtlichen Bestimmungen die Kompetenz an die Schulleitung weiter delegieren (ZG SchulG, Art. 60, siehe unten). Die kantonalen Behörden legen die Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen fest (ZG SchulG Art. 47) und geben die Richtlinien und Regelmässigkeit für die MAG vor (ZG SchulG, Art. 54; ZG PG, Art. 65). Zudem sind sie verantwortlich für die Kündigung und Freistellung von Lehrpersonen (ZG PG, Art. 10 und 16). Gemeindebehörden und die kantonalen Behörden können Weiterbildungen verordnen (ZG SchulG, Art. 61 und 65). Wer Weiterbildungen bewilligt, wird in den analysierten kantonalen Dokumenten nicht geklärt. Nicht geklärt ist auch die Häufigkeit von MAG («wird periodisch beurteilt»; ZG SchulG, Art. 54) und die Lohnrelevanz von Leistungsbeurteilungen (ZG Lehrpersonalgesetz, Art. 6). Die Gemeindebehörden können ausserordentliche Präsenzzeiten für die Lehrpersonen festlegen (ZG Lehrpersonalgesetz, Art. 4) und den Lehrpersonen zusätzliche Ressourcen zuweisen (ZG Lehrpersonalgesetz, Art. 17).

Art. 60 Gemeinderat

¹ Der Gemeinderat nimmt als oberste Schulbehörde der Gemeinde die Steuerung und Aufsicht der Schule wahr (strategische Führung). In diesem Sinn hat er insbesondere folgende Aufgaben: a) er genehmigt die Schul- und Leitungsstruktur; b) er trifft eine Leistungsvereinbarung mit der Schulleitung und überprüft deren Erfüllung; c) * er wählt die Rektorin oder den Rektor und bestimmt die Zuständigkeit für die Anstellung von Prorektorinnen und Prorektoren, Schulleiterinnen und Schulleitern sowie von Lehrpersonen (ZG SchulG, Art. 60).

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Die Einschätzungen der Schulleitenden zur Personalauswahl (Item 1) weisen auf einen Handlungsspielraum hin. Das würde bedeuten, dass fast alle Gemeindebehörden die Kompetenz der Anstellungsbehörde an die Schulleitenden übertragen haben, oder zumindest die Auswahl des Personals, wie es auch in den rechtlichen Bestimmungen festgehalten wird.
- Bei der Freistellung von Personal (Item 12) ist die Einschätzung nicht so klar. Mehr als die Hälfte der Schulleitenden schätzt die Freistellung nicht als ihre Kompetenz ein, was sich mit der Gesetzgebung deckt. Es gibt jedoch auch einige Schulleitende, die die Freistellung in ihrem Kompetenzbereich einordnen.
- Die finanziellen Anreize werden in den Kantonsgesetzen nicht aufgegriffen, dies spiegelt sich auch im SLMS wider. Fast 80% geben an, dass sie keine finanziellen Anreize schaffen können (Item 7).
- Die Weiterbildungsverpflichtung (Item 10) liegt nach SLMS bei vielen Schulleitenden im Kompetenzbereich, jedoch wird in den rechtlichen Kantonsbestimmungen diese Kompetenz den Kantons- und Gemeindebehörden zugeschrieben. Dies weist auf eine Lücke zwischen Gesetz und Praxis hin.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
SchulG	Schulgesetz	27.09.1990	01.08.2024
Lehrperso- nalgesetz	Gesetz über das Dienstverhältnis und die Besoldung der Lehrpersonen an den gemeindlichen Schulen	21.10.1976	01.08.2024
SchulR	Reglement zum Schulgesetz	10.06.1992	01.08.2024
SchulV	Verordnung zum Schulgesetz	07.07.1992	01.08.2024
PG	Gesetz über das Arbeitsverhältnis des Staatsperso- nals	01.09.1994	01.01.2024

2.26 Zürich

Anzahl Gemeinden ⁷⁶	160
Einwohner*innen ⁷⁷	1'588'214
Schulen ⁷⁸	1'666
Dokumente	5



Ersteinschätzung kantonale Dokumente

Ein Überblick über die kantonalen Dokumente zeigt, dass bei der allgemeinen Steuerung die Gemeindebehörde (Schulpflege) viele Kompetenzen erhält, sei es allein oder zusammen mit den kantonalen Behörden. Grundsätzlich leitet und beaufsichtigt die Schulpflege die Schulen (ZH VSG, Art. 42). Gewisse Aufgaben sind jedoch übertragbar, beispielsweise an eine Leitung Bildung (ZH VSG, Art. 42 und 43). Im Bereich Personalmanagement wiederum ist der Kanton als Akteur stärker vertreten. Die kantonale Behörde führt ein Vikar*innensystem für Stellvertretungen (ZH LPVO, Art. 29 f). Diese werden von kantonalen Seite her vermittelt.

Einschätzung allgemeine Steuerung

Aus den kantonalen Dokumenten geht hervor, dass die Schulleitungen die Verantwortung für das Schulbudget haben, ihnen wird die «finanzielle Führung» der Schule zugewiesen und die «Verwaltung der an die Schule zugeteilten Mittel» (ZH VSG, Art. 44). Weiter sind Schulleitungen für die interne Evaluation zuständig (ZH VSV, Art. 48). Der Kanton und die Gemeinden sind gemeinsam verantwortlich für die Lohnkosten der Lehrpersonen, der Kanton trägt hier 20% der Kosten (ZH VSG, Art. 61). Die kantonalen und die Gemeindebehörden sind zudem gemeinsam für die Klassenbildung (ZH VSV, Art. 21-22) und die Qualitätssicherung (ZH VSV, Art. 49-53) zuständig. Die Überprüfung der Schulqualität erfolgt durch die Fachstelle für Schulbeurteilung (ZH VSV, Art. 47). Die Gemeindebehörde entscheidet frei über die Unterrichtsorganisation (ZH VSV, Art. 6) und das Angebot von Fördergefässen (ZH VSG, Art. 35). Zudem bestimmt sie über die Schulwechsel von Schüler*innen (ZH VSV, Art. 9) und genehmigt die Schulprofile (Schulprogramme) (ZH VSG, Art. 42). Die kantonalen Behörden hingegen entscheiden über das Obligatorium von Lehrmitteln (ZH VSG, Art. 22).

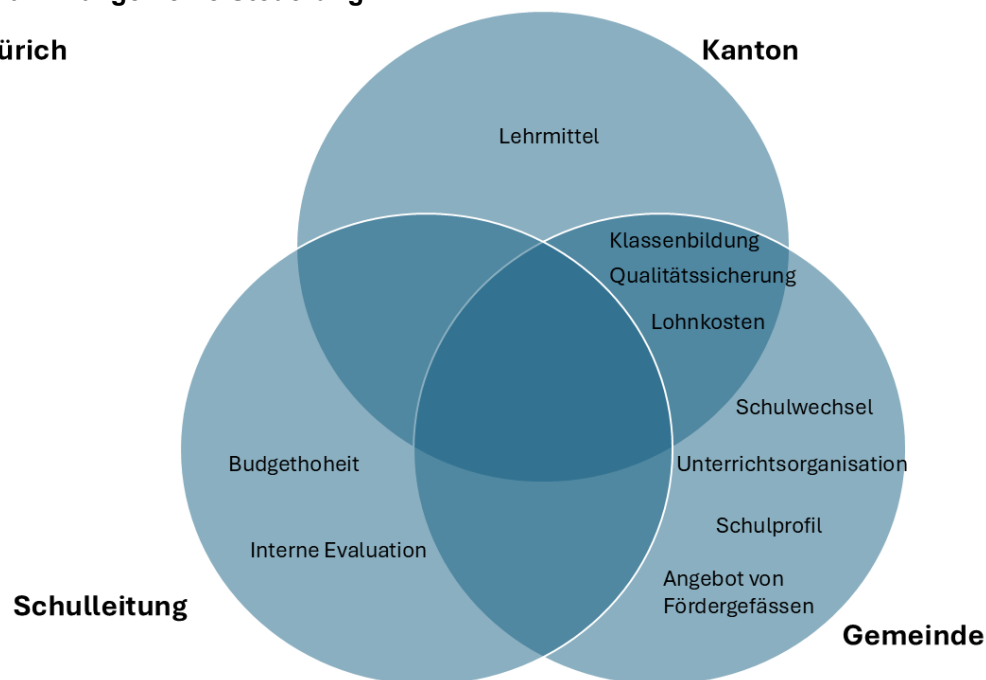
⁷⁶ Stand 1. Januar 2026 (BFS, 2026)

⁷⁷ Stand 31. Dezember 2024 (BFS, 2025a)

⁷⁸ Alle öffentlichen Schulen des Kantons der obligatorischen Schulzeit Stand 2023/2024 (BFS, 2025b)

Diagramm allgemeine Steuerung

Zürich



Einschätzung Steuerung Personalmanagement

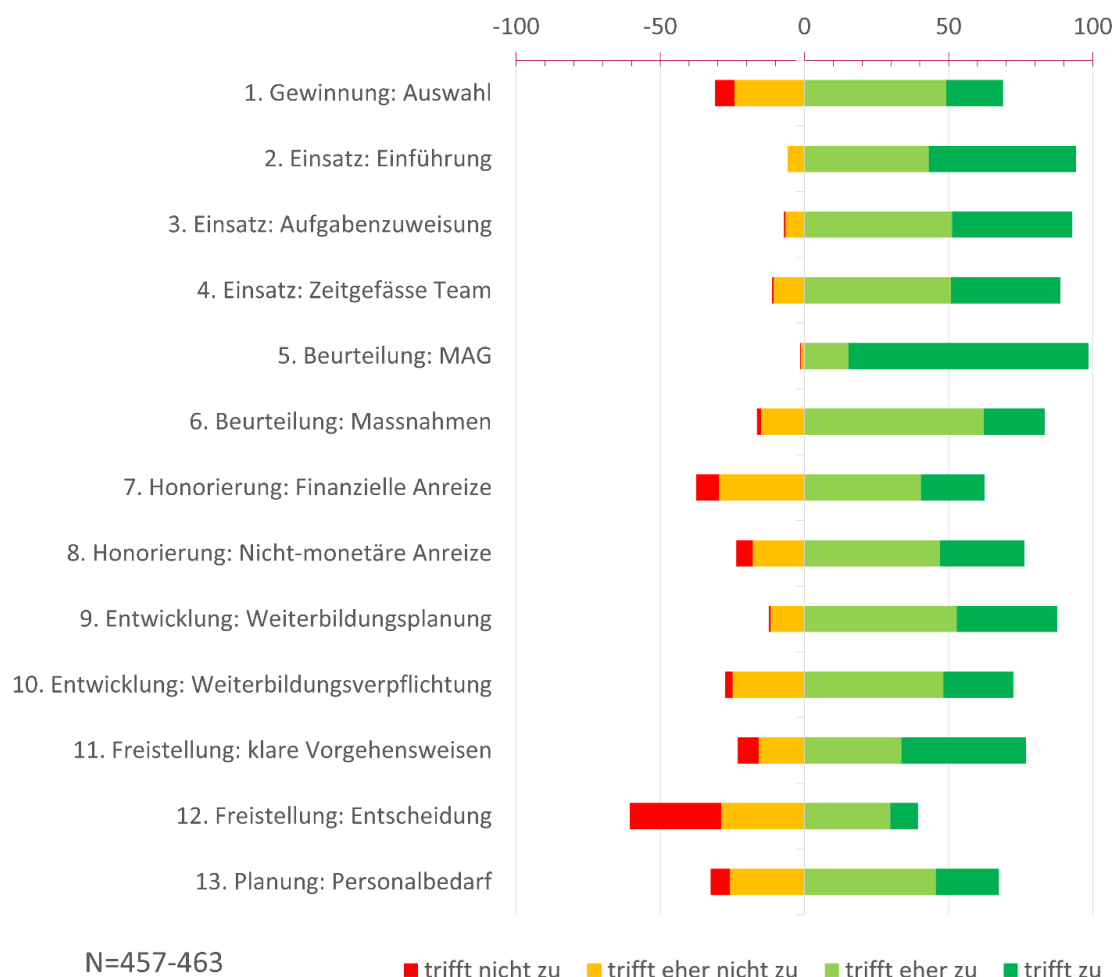
Während Schulleitungen für die befristete Anstellung von Lehrpersonen (ZH LPG, Art. 7) verantwortlich sind, liegt die Verantwortung für längerfristige Anstellungen bei den Gemeindebehörden (ZH LPG, Art. 7), in der Regel bei der Schulpflege, eine Übertragung an andere Gemeindeangestellte ist möglich (ZH VSG, Art. 42). Die reguläre Kündigung obliegt den Gemeindebehörden (ZH LPG, Art. 8) und zwar in jedem Fall der Schulpflege (ZH VSG, Art. 42), für die Freistellung von Lehrpersonen ist jedoch die kantonale Behörde zuständig (ZH LPVO, Art. 3). Die Gemeindebehörden haben die Kompetenz, Weiterbildungen für Lehrpersonen als obligatorisch zu erklären (ZH LPG, Art. 21). Aussagen über eine allfällige Bewilligung von Weiterbildungen lassen die untersuchten Dokumente offen. Die Zuweisung zusätzlicher Ressourcen für Lehrpersonen kann durch die Gemeindebehörde auf Antrag der Schulleitung veranlasst werden (ZH LPVO, Art. 2c). Die kantonalen Behörden verantworten die individuelle Lohnerhöhung abhängig von der Leistungsbeurteilung und können bei sehr guter Leistung eine zusätzliche Lohnstufe gewähren (ZH LPVO, Art. 24). Zudem legen sie gemäss Gesetz fest, wie oft das MAG durchgeführt wird («in der Regel jährlich»; ZH LPVO, Art. 23). Inhaltliche Richtlinien für das MAG werden in den untersuchten Dokumenten zwar nicht genannt, diese sind aber möglicherweise in den Wegleitungen für die Gemeindebehörden zu finden. Die Gemeindebehörde und die Schulleitungen können gemäss Gesetz einen gewissen Einfluss auf die ausserordentliche Präsenzzeit der Lehrpersonen nehmen (ZH LPVO, Art. 10), während die kantonalen Behörden die Tätigkeitsfelder der Lehrpersonen (ZH LPVO, Art. 10) und ein Mindestpensum festlegen:

Art. 6

¹ Der Beschäftigungsgrad einer Lehrperson beträgt in der Regel mindestens 35%.

² Ihr Arbeitspensum besteht mindestens zu 60% aus Unterricht. (ZH LPG, Art.6)

Schulleitungsmonitor



Was fällt auf?

- Beim Vergleich zwischen den Kantonsgesetzen und den Daten des SLMS fällt auf, dass über 60% der Schulleitenden der Aussage, dass sie neues Personal auswählen (Item 1) (eher) zustimmen. In den rechtlichen Bestimmungen des Kantons Zürich wird diese Kompetenz jedoch an die Gemeindebehörde übertragen. Dies könnte auf eine Zusammenarbeit zwischen Schulleitenden und Gemeindebehörde bei der Personalauswahl hinweisen.
- Im Hinblick auf die Entscheidung über die Freistellung (Item 12) gibt mehr als die Hälfte der Schulleitenden an, nicht über diese Kompetenz zu verfügen. Dies stimmt zwar mit den gesetzlichen Bestimmungen überein, jedoch gibt es einen Anteil an Schulleitenden, die angeben, darüber entscheiden zu können. Eine Möglichkeit wäre, dass die Kantonsbehörde vor allem die definitive Freistellung ausspricht aber die Einschätzungen der Schulleitenden ein grosses Gewicht haben.
- Grundsätzlich gibt es eine grosse Zustimmung der Schulleitenden bei vielen der Items, auch zum Beispiel bei der Weiterbildungsverpflichtung (Item 10), die in den rechtlichen Dokumenten eigentlich der Gemeindebehörde zugeordnet wird.
- Die Möglichkeit der finanziellen Anreize (Item 7) findet einiges an Zustimmung, jedoch beurteilen fast 38% der Schulleitenden dies als (eher) nicht zutreffend. Eine mögliche Erklärung ist, dass die zusätzliche Stufenerhöhungen als Leistungsprämien wahrgenommen werden könnten.

Analysierte Gesetzestexte

Abkürzung	Gesetzestext	Erlass	Stand
BiG	Bildungsgesetz	01.07.2002	01.01.2021
LPG	Lehrpersonalgesetz	10.05.1999	01.01.1900
LPVO	Lehrpersonalverordnung	19.06.2000	01.01.2024
VSG	Volksschulgesetz	07.02.2005	01.08.2024
VSV	Volksschulverordnung	28.06.2006	01.08.2023

3 Literaturverzeichnis

- Jutzi, M. & Keller-Gerber, A. (2019). *Die Rolle der Schulleitung im Human Resource Management: Experiencing Leadership Mobilitätsaustausch Bern-Salzburg*. Dossier mit Leitfaden. Pädagogische Hochschule Bern, Institut für Weiterbildung und Dienstleistungen.
- Thom, N., Ritz, A. & Steiner, R. (Hrsg.). (2002). *Effektive Schulführung: Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen*. Haupt.
- Tulowitzki, P. & Ruf, L. (2025). *Schulleitungsmonitor Schweiz 2024. Befunde zu beruflicher Zufriedenheit, Führungsweisen und zum Umgang mit Diversität*. <https://doi.org/10.26041/FHNW-12284>
- Windlinger, R., Jutzi, M., Stocker, M., Mayland, C. & Hostettler, U. (2023). *Governance, Schulautonomie und freie Schulwahl: Bericht zuhanden der Stiftung Zukunft.li*. PHBern. <https://doi.org/10.57694/7356>