

12.06.2026

**COLLOQUE DE TRANSFERT « GESTION
DU PERSONNEL DANS LES
ÉTABLISSEMENTS SCOLAIRES »**

Michelle Jutzi, Regula Windlinger, Thomas Wicki, Daniela Meyerhans

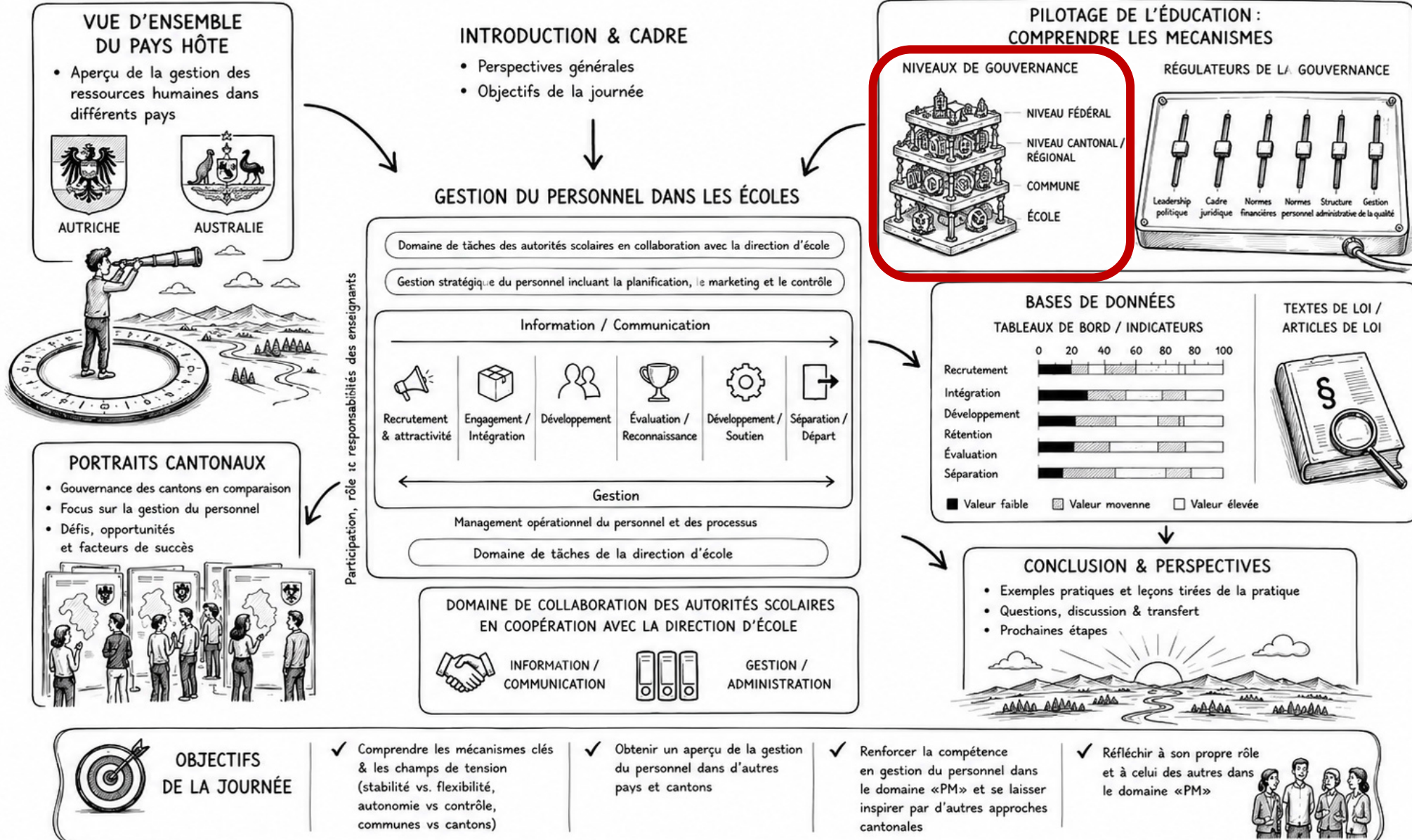
PHBern

INTRODUCTION ET INFORMATIONS PRATIQUES

1. Quelle est la marge de manœuvre des directions d'écoles en Suisse en matière de gestion du personnel ?
2. Quel est l'impact des directives cantonales sur la gestion du personnel ?
3. Quelles en sont les implications concrètes dans la pratique sur place ?

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

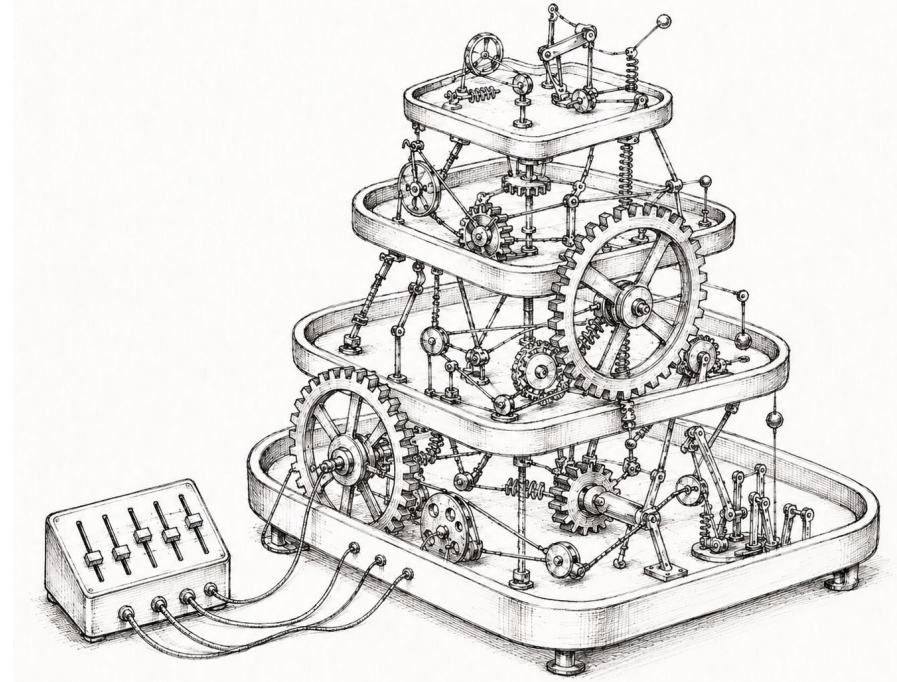
VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00



LE SYSTÈME ÉDUCATIF

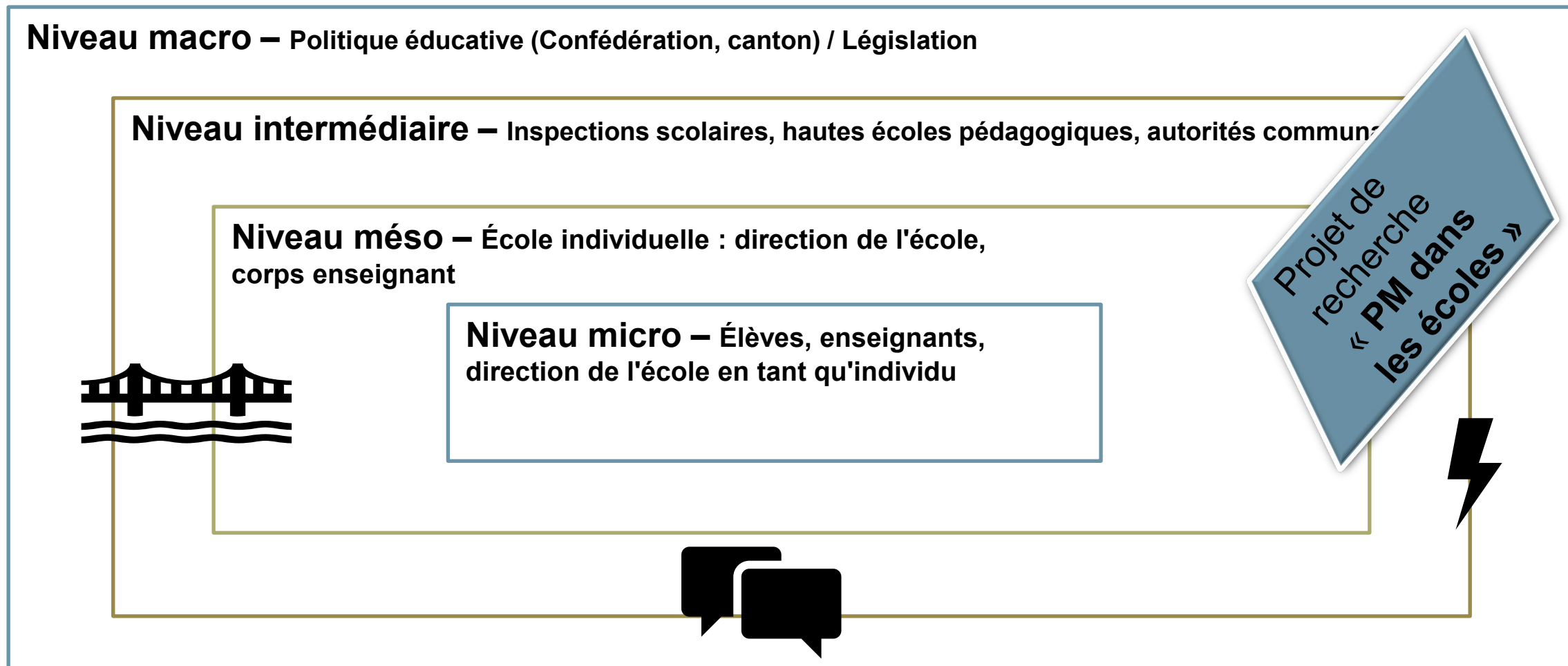
« *Les écoles changent plus lentement que les églises.* » –
une boutade courante dans le discours sur l'éducation
Mais pourquoi en est-il ainsi ? Comment l'école est-elle
pilotée et comment ce pilotage a-t-il évolué ?

- Les écoles ne sont pas seulement gérées de manière « descendante » ; les pratiques en vigueur résultent de processus de négociation et d'une interaction entre différents acteurs (Altrichter & Maag Merki, 2016 ; Magnus, 2019)
- Les exigences légales sont transposées, adaptées et interprétées dans différents contextes (enactment ou recontextualisation) (Ball et al., 2011 ; Fend, 2008 ; Singh et al., 2013)
- Les écoles du monde entier ont développé des structures similaires et des réformes mondiales se dessinent : par exemple, la numérisation (Steiner-Khamsi, 2025)



Zone de tension entre autonomie (= marge de manœuvre) et contrôle

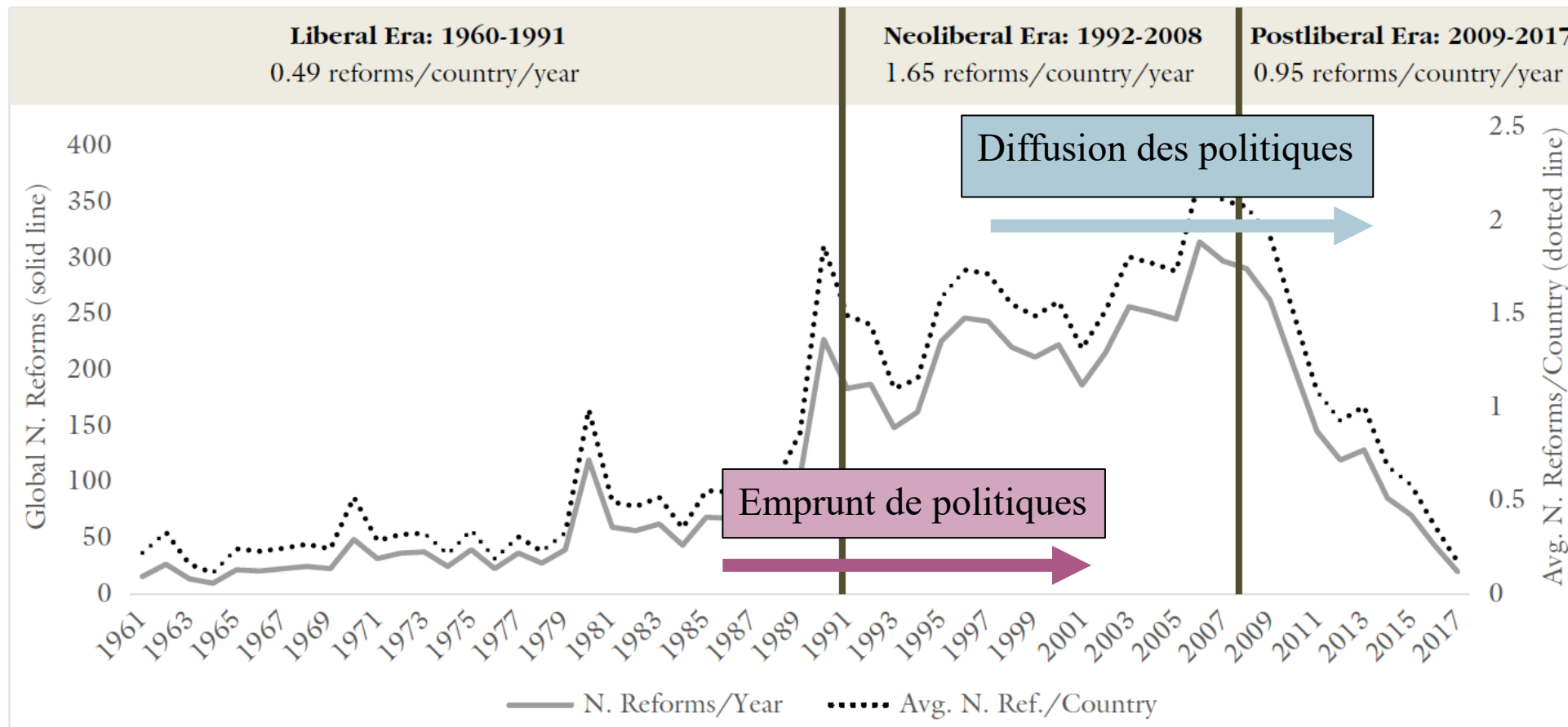
CONTEXTE SUISSE – RESPONSABILITÉS PARTAGÉES DANS LE SYSTÈME ÉDUCATIF



(Altrichter & Maag Merki, 2016)

LES GRANDES PHASES DE RÉFORME DES 60 DERNIÈRES ANNÉES

Nombre de réformes entre 1961 et 2017



(Bromley et al. 2023, p. 158 ; réformes = 6 700, pays = 147 ; dans Steiner-Khamsi, 2025)

LES GRANDES PHASES DE RÉFORME DES 60 DERNIÈRES ANNÉES

Phase libérale : 1961-1991

- Égalité des chances et accès pour tous
- expansion de l'éducation
- Réformes administratives dans l'esprit du New Public Management (NPM) > marque le début de la phase suivante

Phase néolibérale : 1992-2008

- Objectifs de la première phase : déréglementation, privatisation, décentralisation > plus de marge de manœuvre pour les écoles et les communes
- Objectifs de la deuxième phase : amélioration de la qualité de l'éducation, évaluation des performances
- Programme scolaire national standardisé ; comparaisons internationales (PISA, TIMSS)
- 2006 : SAWA : School Autonomy with Accountability (Steiner-Khamsi, 2025)

- Élargissement du rôle de la direction de l'école et transfert des pouvoirs de décision au niveau de la direction
- davantage de compétences juridiques, de responsabilités
- nécessitent une plus grande « capacité d'autogestion » et exigent de « nouvelles structures de prise de responsabilité au sein de l'école »

(Altrichter, 2019 ; Brauckmann, 2012, p. 79-80)

GOVERNANCE DANS UN SYSTÈME À PLUSIEURS NIVEAUX : DÉCENTRALISATION

Décentralisation = transfert des pouvoirs de décision à l'école (p. ex. direction de l'école) ou à la commune

Décentralisation

- Réorientation des structures de participation et de décision au sein des organisations (possible à différents niveaux : canton, commune, école)

Délégation

- « **pouvoir de décision** » (p. 82) du niveau cantonal vers le niveau local (école ou commune), la responsabilité incombant toujours à l'autorité administrative

Décentralisation

- « **Transfert du pouvoir de décision effectif** » du niveau cantonal vers le niveau local (école ou commune), par exemple les tâches financières sont également transférées, l'administration n'assurant plus qu'un rôle de contrôle/vérification

➔ Différents types peuvent être utilisés simultanément

DÉCENTRALISATION = AUTONOMIE = LIBERTÉ ?

Qu'est-ce que l'autonomie ?

« avoir ses propres lois
» (du grec)

est également assimilé
à une marge de
manœuvre

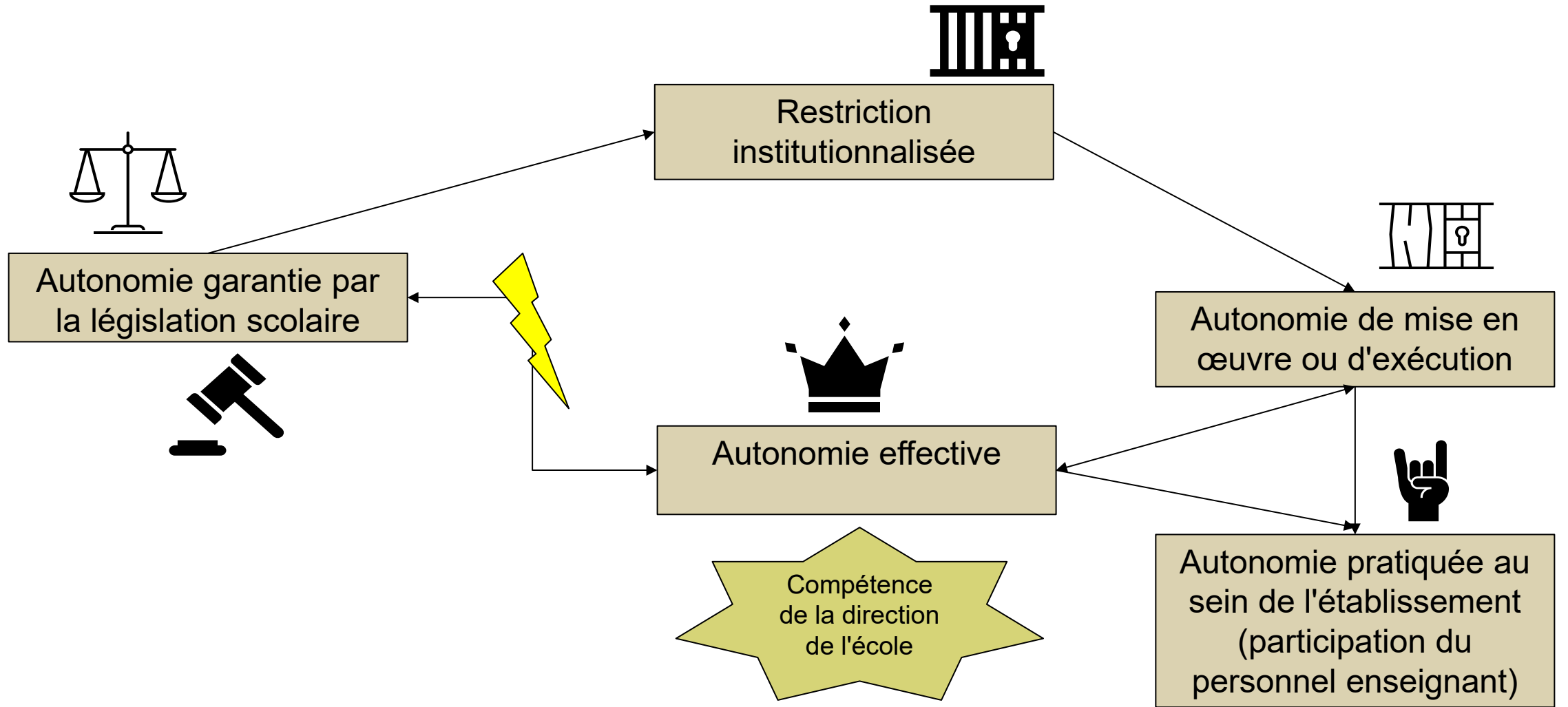
Non normatif
> plus d'autonomie n'est
pas nécessairement
mieux

Jusqu'à présent,
principalement étudié
en ce qui concerne les
enseignants

- Idée politique > meilleure qualité grâce à des décisions locales
- Réalité > plus de responsabilités, mais toujours des directives et un contrôle

(Brauckmann 2012, p. 91 ; Nordholm et al., 2025)

QU'EST-CE QUE CELA SIGNIFIE POUR LA DIRECTION DE L'ÉCOLE ?



(Brauckmann, 2012)

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



AUTRICHE



AUSTRALIE



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication



Recrutement & attractivité



Engagement / Intégration



Développement



Évaluation / Reconnaissance



Développement / Soutien



Séparation / Départ

Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



INFORMATION / COMMUNICATION



GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE



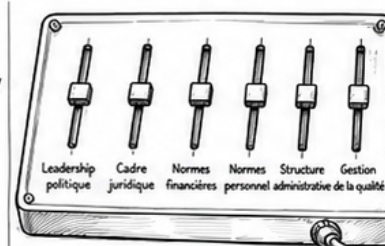
NIVEAU FÉDÉRAL

NIVEAU CANTONAL / RÉGIONAL

COMMUNE

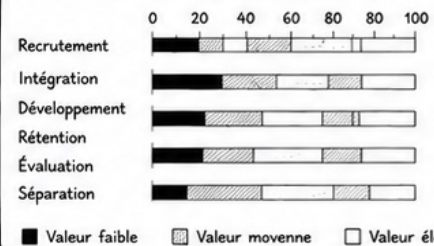
ÉCOLE

RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»

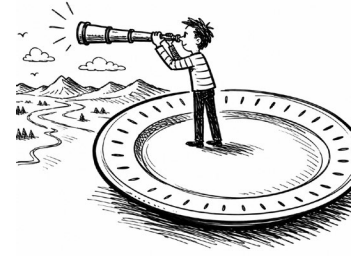


«VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ» I



À quoi ressemble la gestion du personnel dans d'autres pays ayant des traditions en matière de gouvernance différentes ?





« VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ » I

Autriche

Prof. Klaus-Michael Rühland
Institut de formation continue
PH Salzburg

Sabine Vitzthum
Directrice de l'école
Collège de Mattighofen, Salzburg

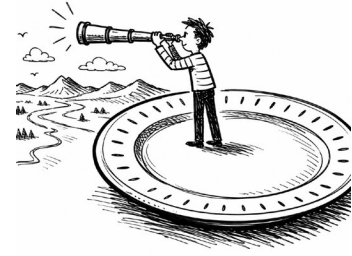
Bernhard Harlander
Directeur de l'école
Collège de Taxenbach, Salzburg



Système éducatif

- L'organisation scolaire est définie au niveau fédéral (cadre de qualité, etc.)
- Réforme de 2017 visant à renforcer l'autonomie locale
- Les autorités cantonales sont les décideurs en matière de personnel
- La direction de l'école assume la responsabilité pédagogique

«VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ» I



Australie

Prof. Lawrie Drysdale

Administration scolaire

Université de Melbourne

Nathan Gage

Directeur de l'école

École primaire Carlton Gardens

Melbourne



Systeme éducatif

- Les 6 États et les 2 territoires disposent de leurs propres départements de l'éducation
- Les écoles publiques représentent environ les deux tiers du total
- Le conseil d'établissement de chaque école assume la responsabilité financière et la gestion du personnel
- La direction de l'école assume la responsabilité pédagogique

«VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ» I



Comment fonctionne la gestion dans d'autres pays ayant des traditions différentes ?

Question 1 : Quelles sont les caractéristiques de votre système éducatif ?

Question 2 : Comment évalueriez-vous l'autonomie de la direction de l'école chez vous ?

ÉCHANGE RAPIDE AVEC UN·E VOISIN·E

Pour les directeurs d'école :

Comment décririez-vous votre autonomie en tant que direction de l'école ? Dans quels domaines disposez-vous d'une réelle marge de manœuvre ?

ou

Pour les autorités/autres

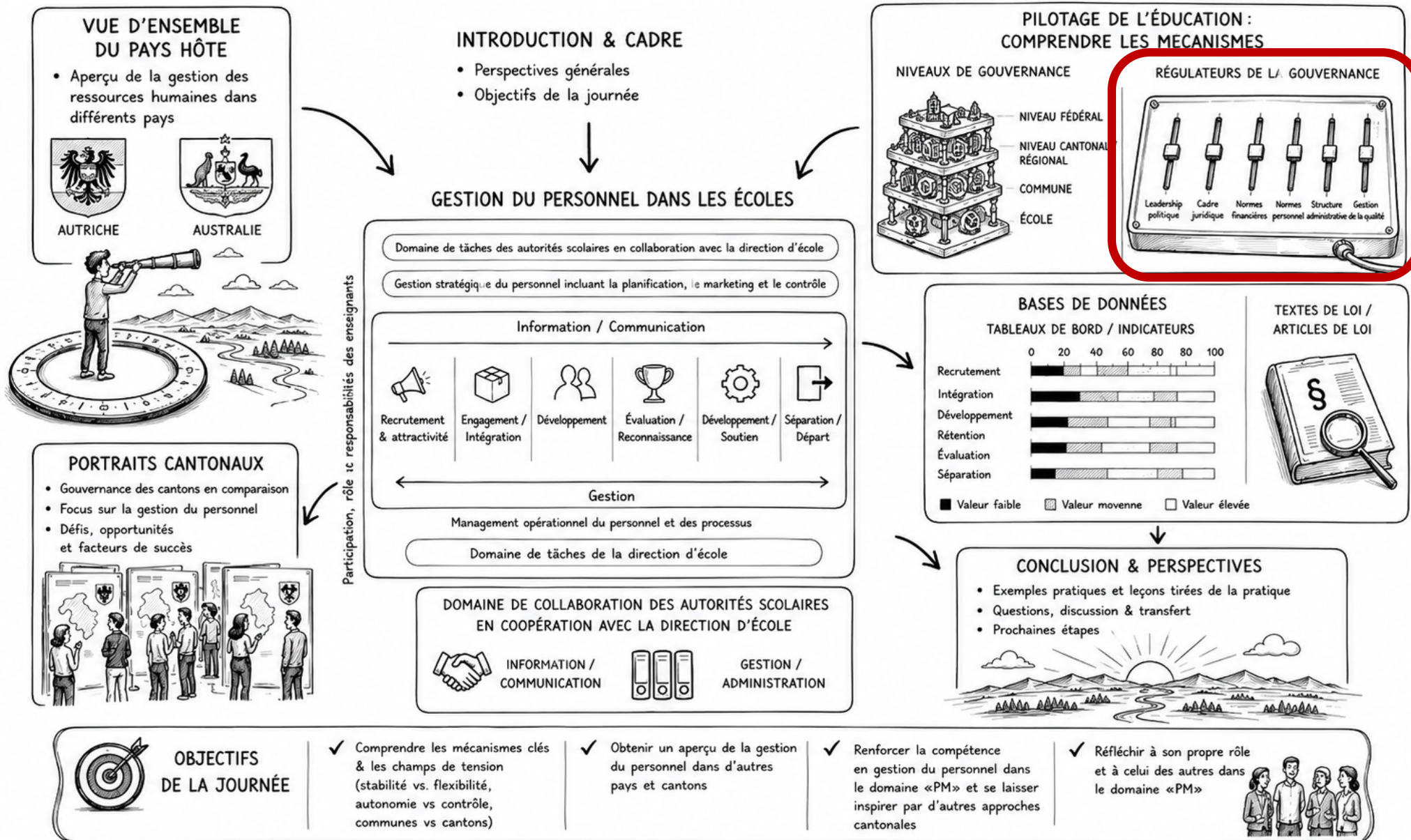
Dans votre canton, où les directeurs d'école disposent-ils d'une marge de manœuvre ?

Prenez quelques minutes pour en discuter avec votre voisin ou votre voisine.



JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00



PILOTAGE : « LEVIERS DE GOUVERNANCE »

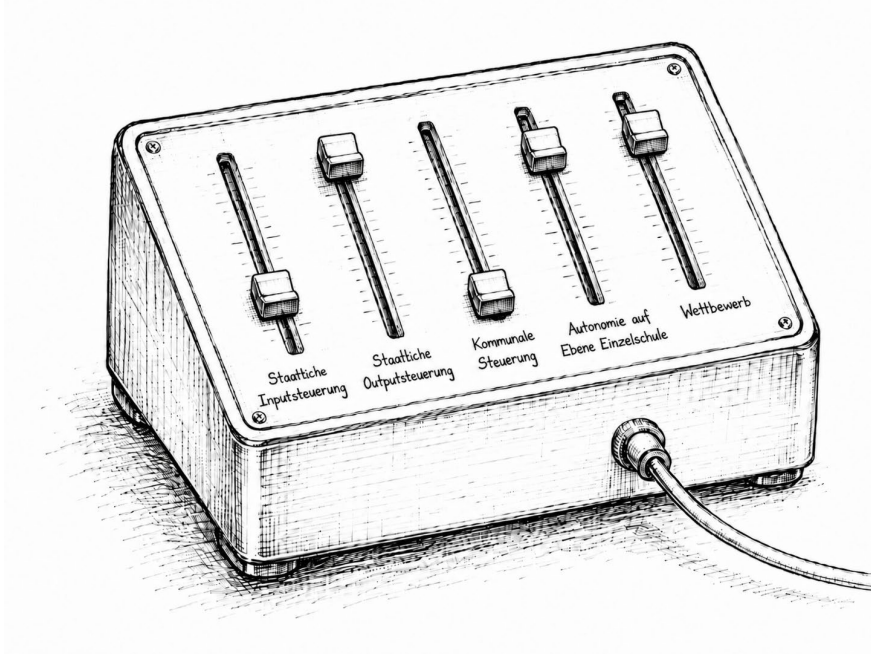
« Régulateurs de gouvernance »

(Altrichter, 2019 ; Feldhoff et al., 2012 ; Schimank, 2007 ; Windlinger et al., 2023)

Dimension de gouvernance individuelle

- Pilotage des intrants par l'État
- Pilotage des résultats par l'État
- commande communale
- Autonomie au niveau des écoles individuelles
- concurrence

→ Configuration de gouvernance



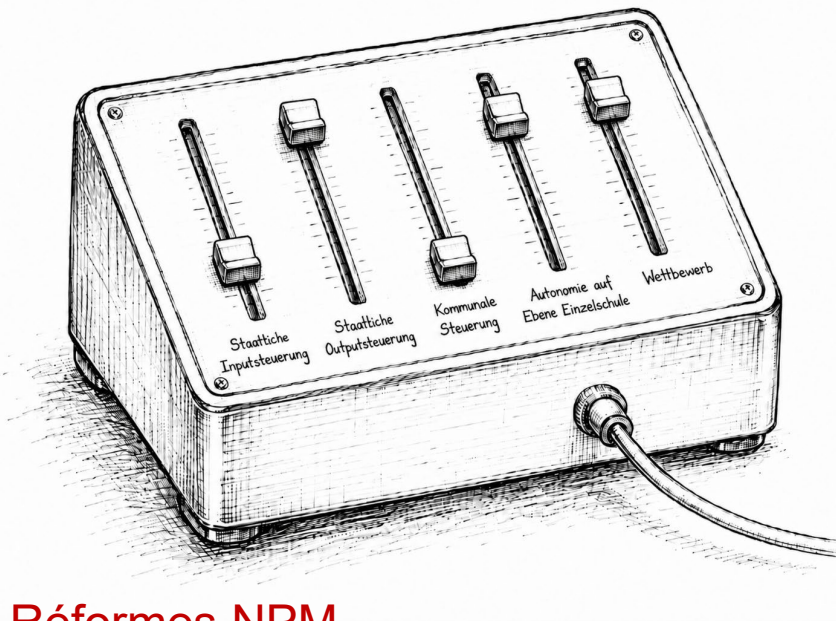
PILOTAGE : « RÉGULATEURS DE GOUVERNANCE »

Réformes NPM

- Le secteur public doit s'inspirer du secteur privé
- Restructuration selon le modèle de l'économie de marché
- Accent mis sur l'orientation client et la concurrence
- Autonomie
- Responsabilité / reddition de comptes

(Steiner-Khamsi et al., 2025 ; Vogt, 2004)

«... il convient de souligner, en ce qui concerne la Suisse, que la mise en œuvre du New Public Management s'est faite ici, à bien des égards, pour ainsi dire avec le frein à main tiré » (Quesel et al., 2015, p. 240)



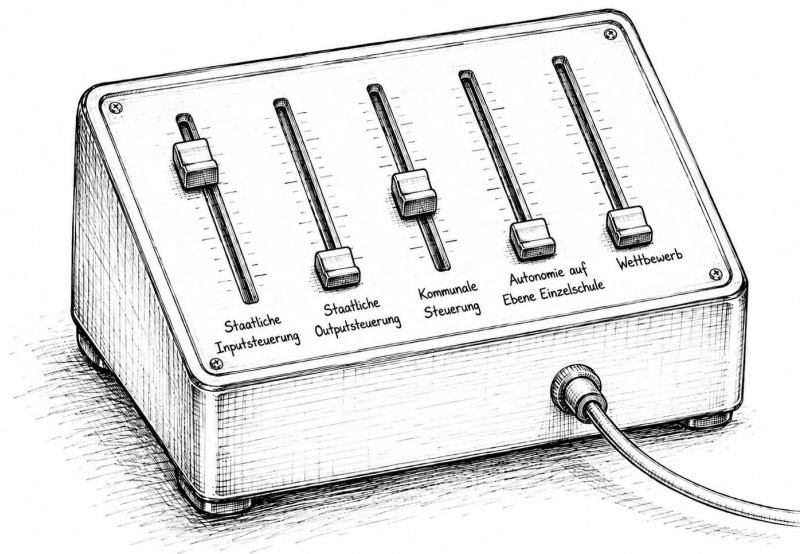
Réformes NPM

PILOTAGE ÉTATIQUE : PILOTAGE CANTONAL

26 systèmes scolaires cantonaux

forme classique de pilotage au moyen de directives étatiques
directives cantonales,
par exemple en matière de

- finances
- le personnel
- organisation
- enseignement

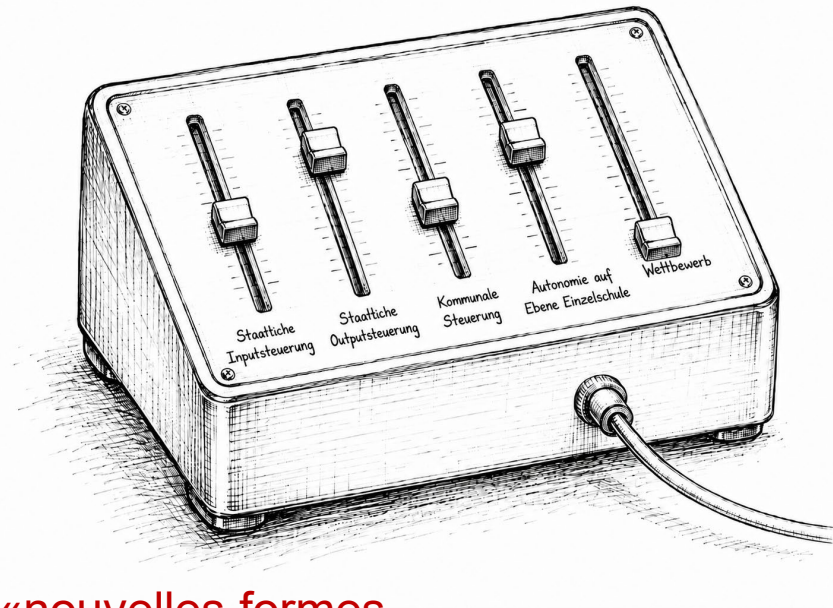


La Suisse
avant les
réformes

« Le prix à payer pour cette sécurité juridique et cette fiabilité ainsi garanties est la lenteur et le détachement par rapport aux problèmes. De plus, ceux qui proposent les solutions ne sont généralement pas les mêmes que ceux qui sont concernés par les problèmes et ceux qui mettent en œuvre les solutions. »

(Trachsler, 2004, p. 6)

AUTONOMIE AU NIVEAU DES ÉCOLES INDIVIDUELLES



«nouvelles formes
de gouvernance»

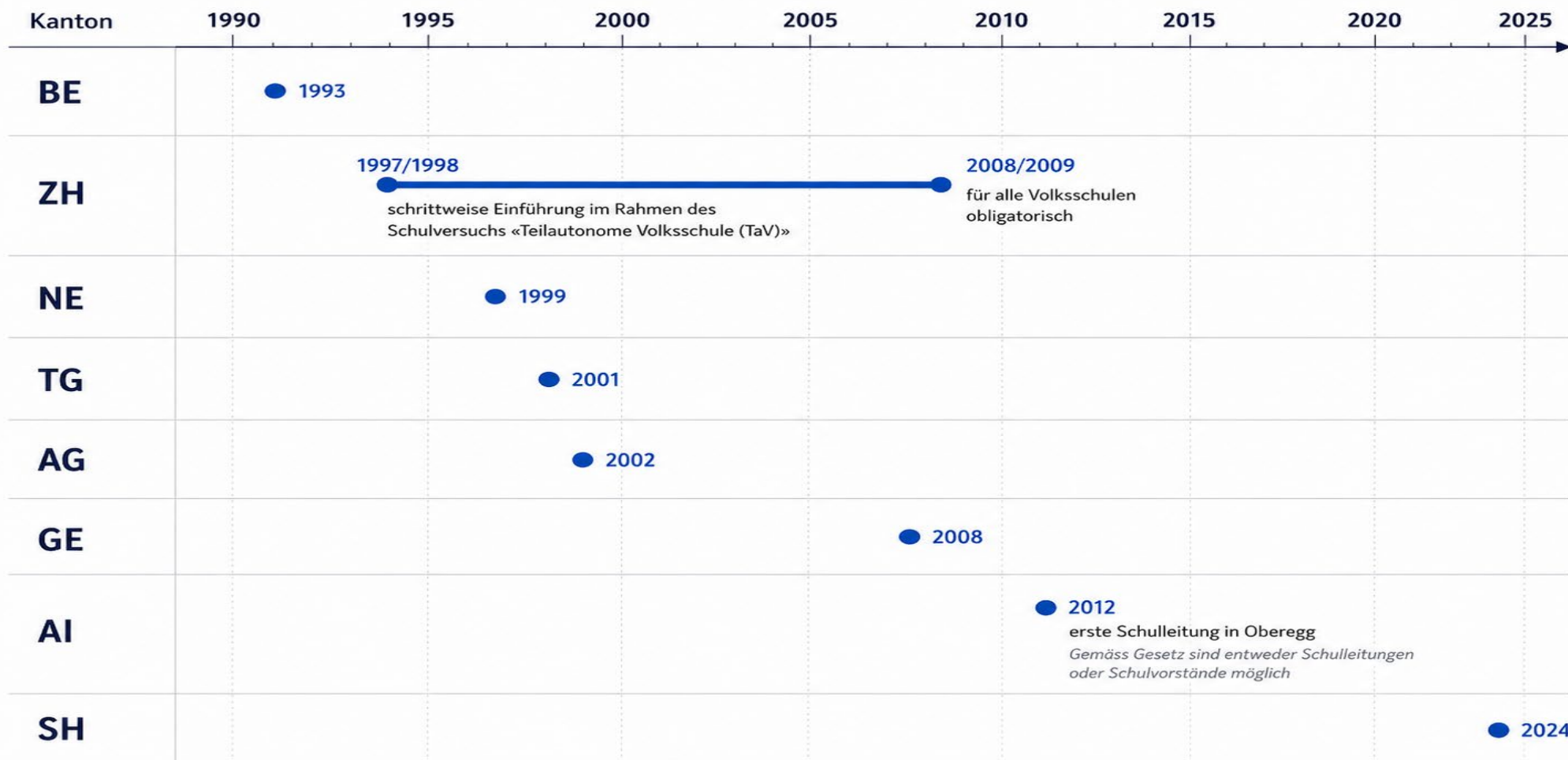
Renforcement de l'autonomie

- « École semi-autonome »
- Transfert de la marge de manœuvre et de l'autonomie décisionnelle du centre vers la périphérie
- L'école en tant qu'« entreprise », l'école individuelle en tant que module pédagogique
- « École dirigée »

→ Introduction de directions de l'école

- Nouvelle mission professionnelle pour les enseignants

AUTONOMIE AU NIVEAU DES ÉCOLES INDIVIDUELLES : INTRODUCTION DES DIRECTIONS DE L'ÉCOLE



(appenzell24.ch, 2020 ; Buser & Näpfl, 2016 ; Chancellerie d'État du canton de Schaffhouse, 2024 ; Trachsler, 2004 ; Windlinger & Hostettler, 2014)

PILOTAGE PUBLIC DES RÉSULTATS

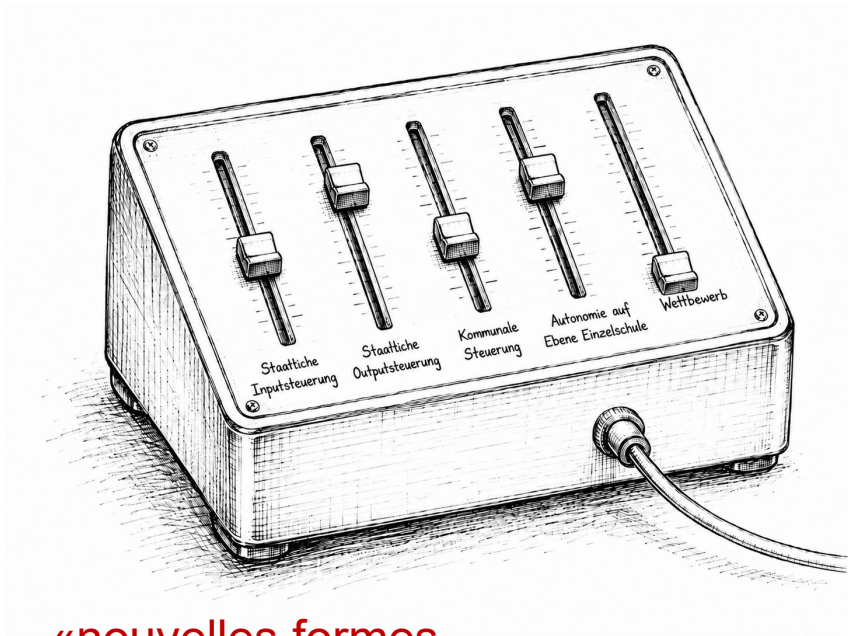
Priorité à la qualité

- Outre l'auto-évaluation interne à l'école, également
- évaluation externe
- Suivi de l'éducation

Évaluation externe avec quatre domaines d'action

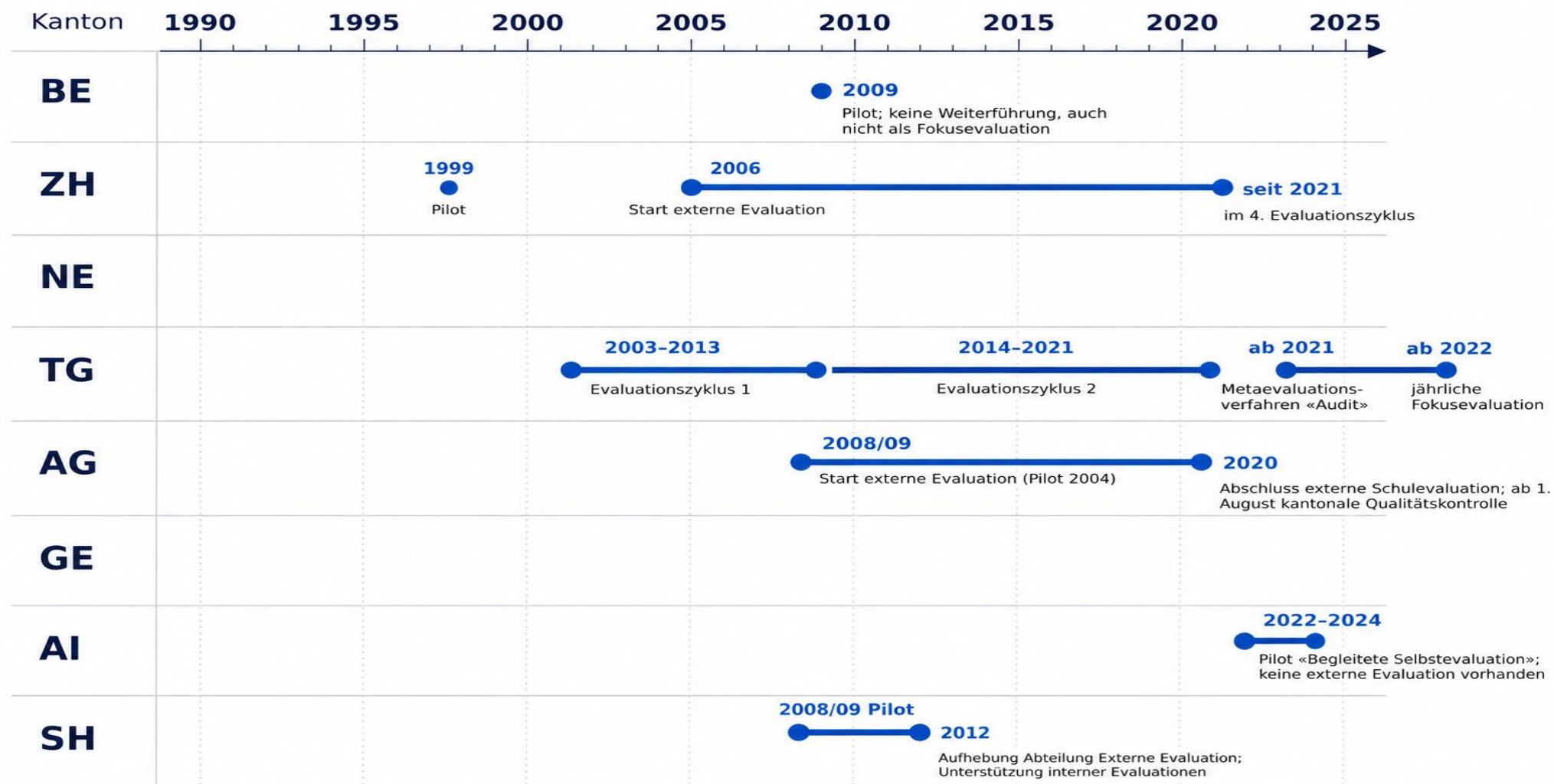
- Acquisition de connaissances
- responsabilité
- Application des normes
- développement scolaire

(Landwehr, 2011, cité dans Mahler et al., 2016)



«nouvelles formes de gouvernance»

PILOTAGE PUBLIC PAR LES RÉSULTATS : ÉVALUATION EXTERNE



(Groupe de travail intercantonal sur l'évaluation externe des écoles argev, 2023 ; CSRE, 2023)

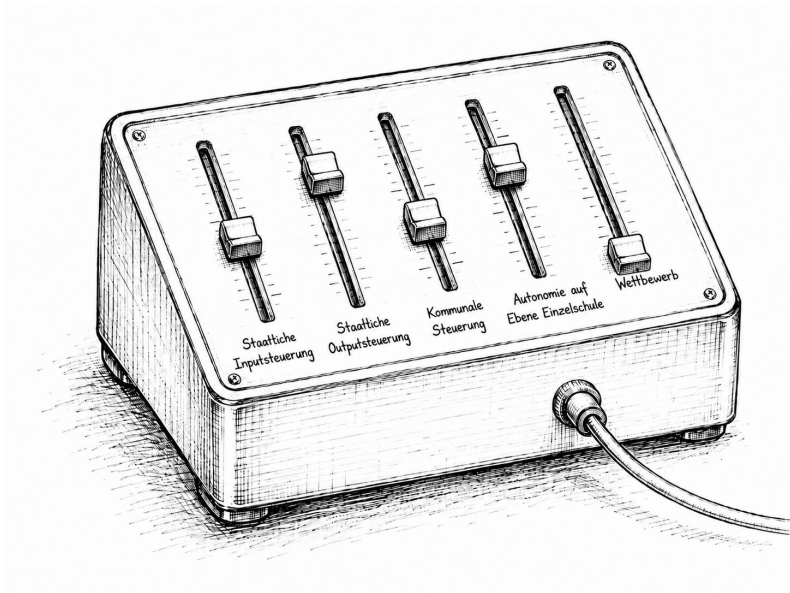
COMMANDE COMMUNALE

Changements au niveau communal

Évolution du rôle des commissions scolaires,
partiellement supprimées

Dans les cantons romands, remplacement par des
commissions mixtes (Conseil d'établissement scolaire)

Nouveaux acteurs tels que les directions de l'éducation



«nouvelles formes
de gouvernance»

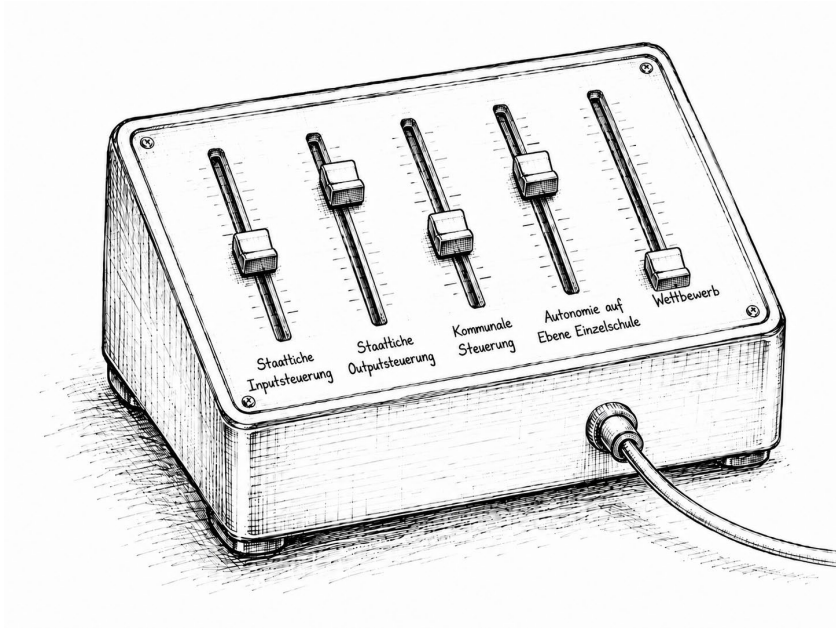
CONCURRENCE

Inexistant ?

Le libre choix de l'école n'a aucune chance

Des écoles qui se démarquent

Concurrence pour le personnel ?



«nouvelles formes
de gouvernance»

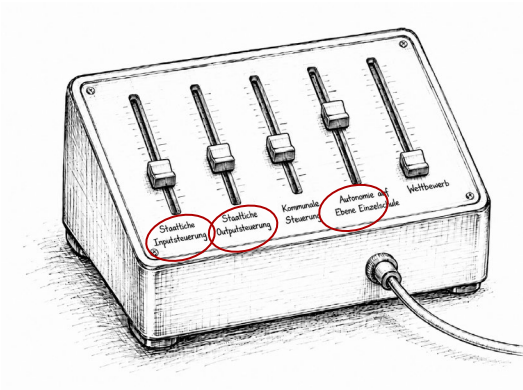
DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS DE GOUVERNANCE DANS LES CANTONS

Examiner les configurations de gouvernance par l'analyse législative :

QUI (canton, commune, direction de l'école) décide de la

« **la gestion générale** »

- finances
- organisation
- enseignement
- la gestion des résultats
- concurrence



gestion du personnel

- recrutement
- mise en œuvre
- évaluation
- ... → Indicateurs : voir les documents de la conférence

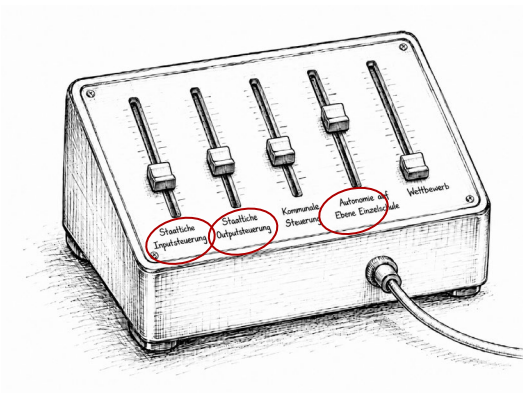
DIFFÉRENTES CONFIGURATIONS DE GOUVERNANCE DANS LES CANTONS

Examiner les configurations de gouvernance par l'analyse législative :

QUI (canton, commune, direction de l'école) décide de la

« la gestion générale »

- finances



Domaine	Indicateur	Question	Précisions
finances	gestion des ressources financières	Qui décide de l'acquisition de mobilier ?	Si la gestion des ressources financières ou d'un budget global est confiée à un acteur, ces éléments sont également pris en compte dans l'évaluation
	coûts salariaux	Qui participe aux coûts salariaux ?	La répartition des montants n'est pas au premier plan – tous ceux qui participent sont mentionnés

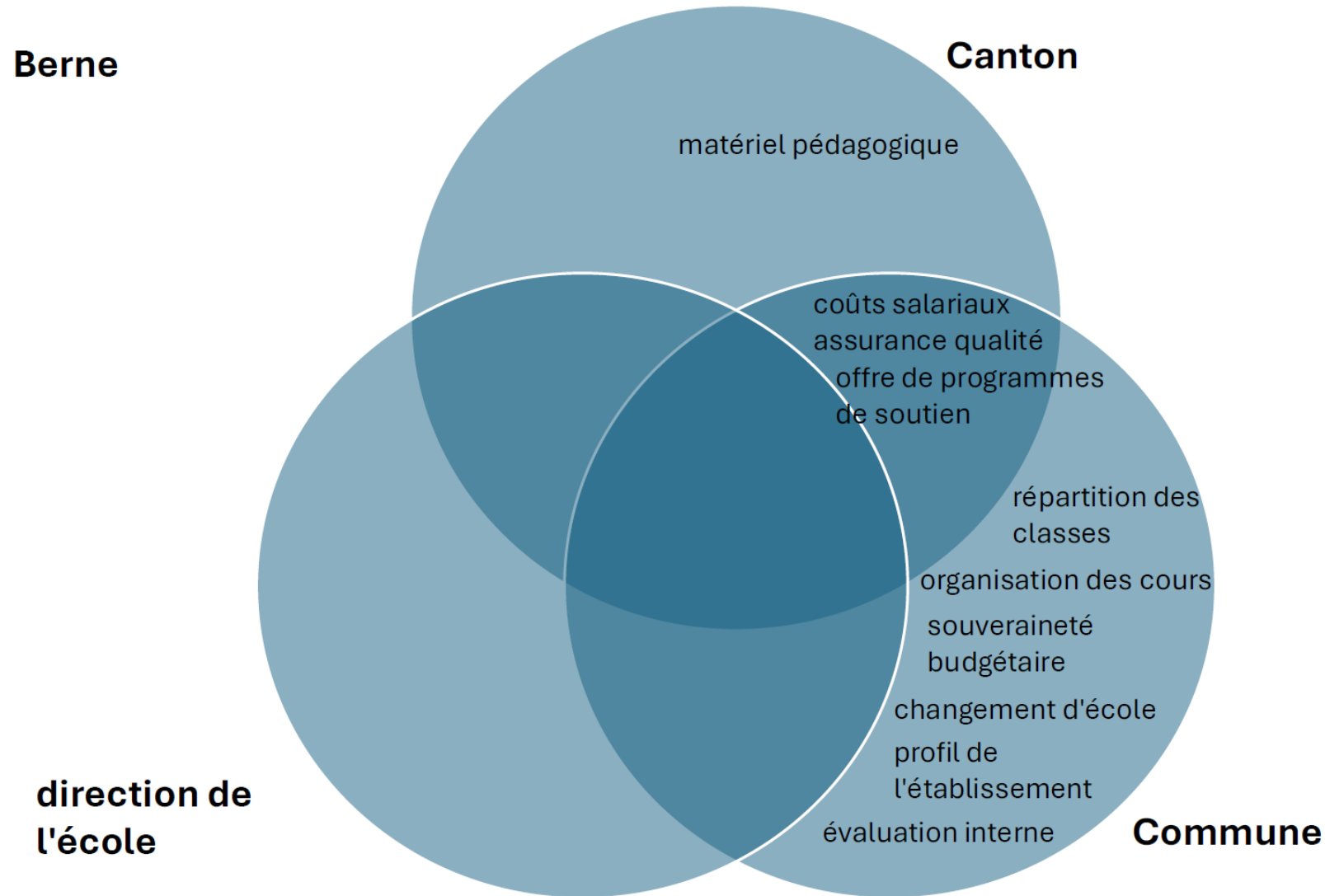
MÉTHODOLOGIE DE NOTRE ÉTUDE

Nous avons

- rassemblé tous les documents juridiques officiels des 26 cantons
- les avons analysés à l'aide de critères et d'indicateurs uniformes, puis les avons décrits
- fait une première tentative de comparaison de ces analyses
- parallèlement, 2286 chefs d'établissement ont répondu, dans le cadre de l'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses, à la question concernant leur marge de manœuvre en matière de gestion du personnel

→ État des lois et des données de l'Enquête sur les Directions d'Ecole Suisses : octobre 2024

PRÉSENTATION « PILOTAGE GÉNÉRAL »



Les communes sont responsables, conjointement avec le canton, des coûts salariaux (BE LAG, art. 24 ; BE FILAG, art. 24)

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



AUTRICHE



AUSTRALIE



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication



Recrutement & attractivité



Engagement / Intégration



Développement



Évaluation / Reconnaissance



Développement / Soutien



Séparation / Départ

Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



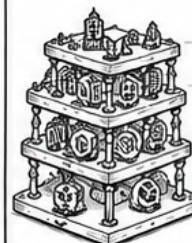
INFORMATION / COMMUNICATION



GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE



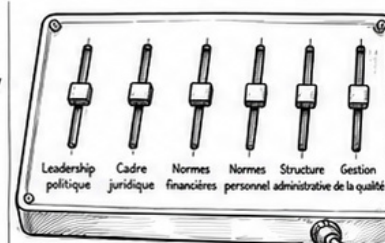
NIVEAU FÉDÉRAL

NIVEAU CANTONAL / RÉGIONAL

COMMUNE

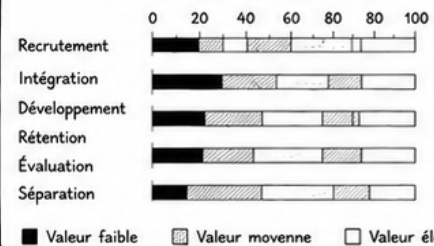
ÉCOLE

RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»



PORTRAITS DES CANTONS I

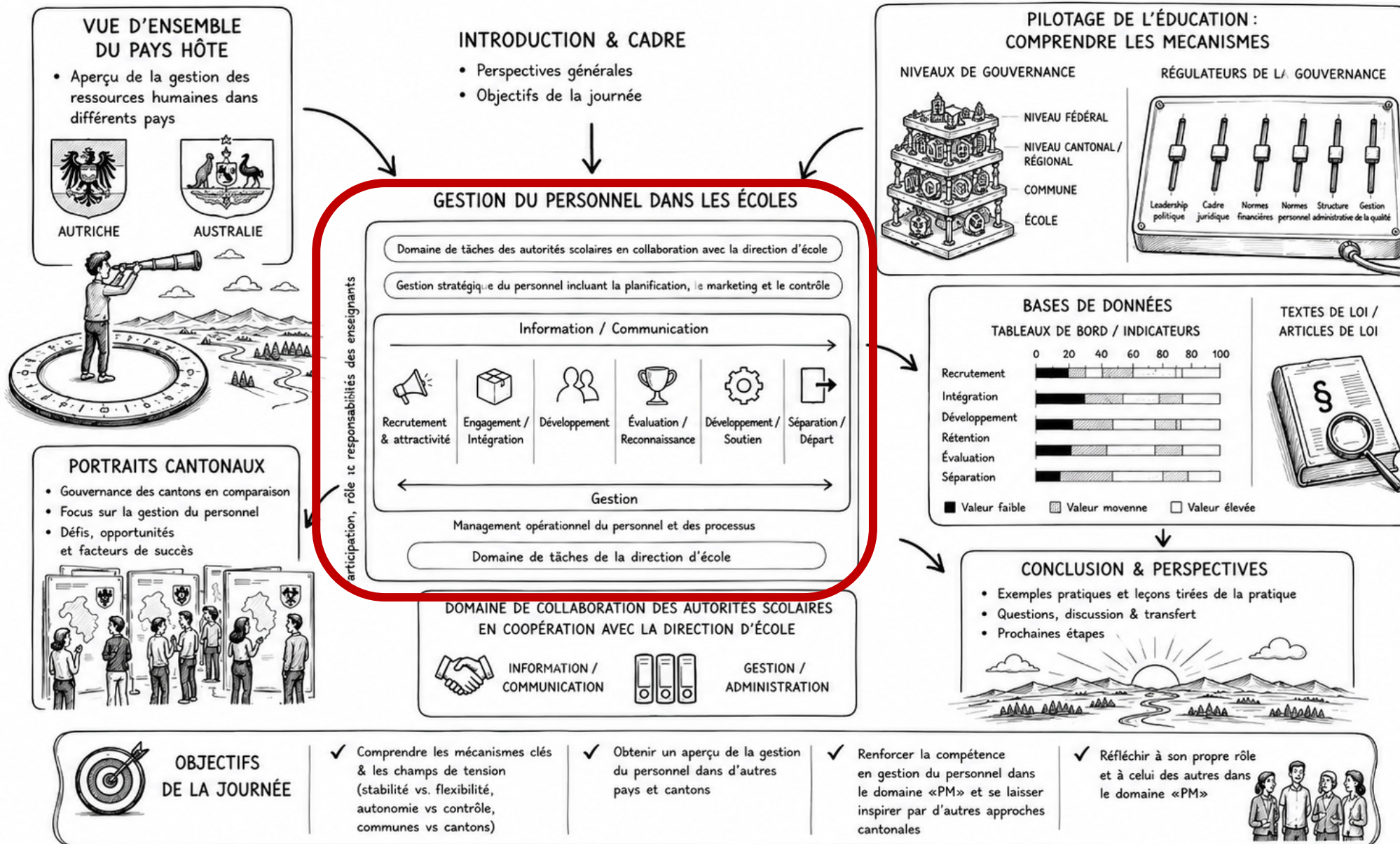
Mission :

- Déplacez-vous dans la salle
- Étudiez un portrait en détail
- Échangez vos impressions
- Réflexions, remarques et questions > Post-its : vous pouvez les coller directement sur les affiches des cantons
- Après environ 10 minutes, changez de place (de l'autre côté de la salle) afin d'avoir un deuxième point de vue.



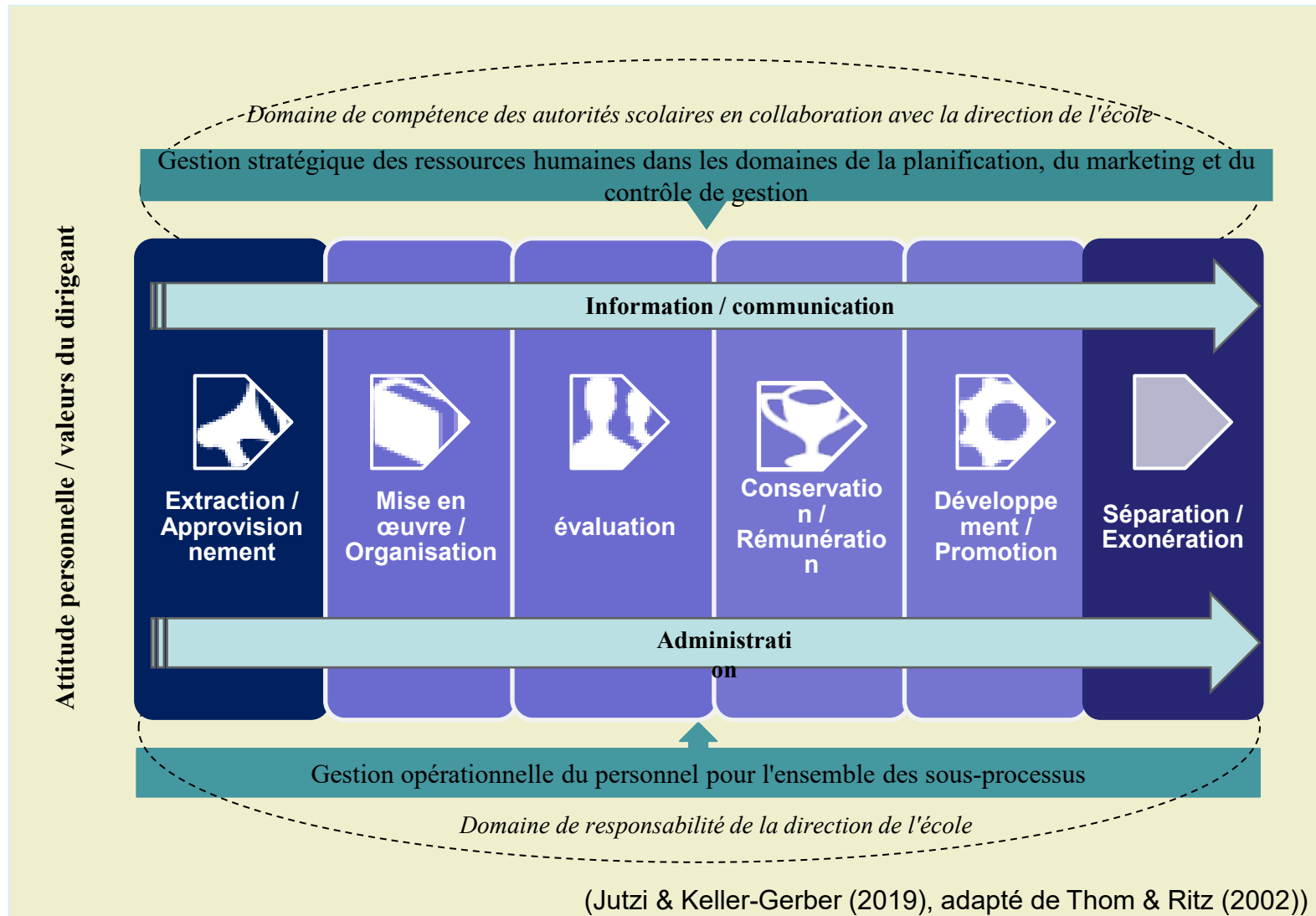
JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

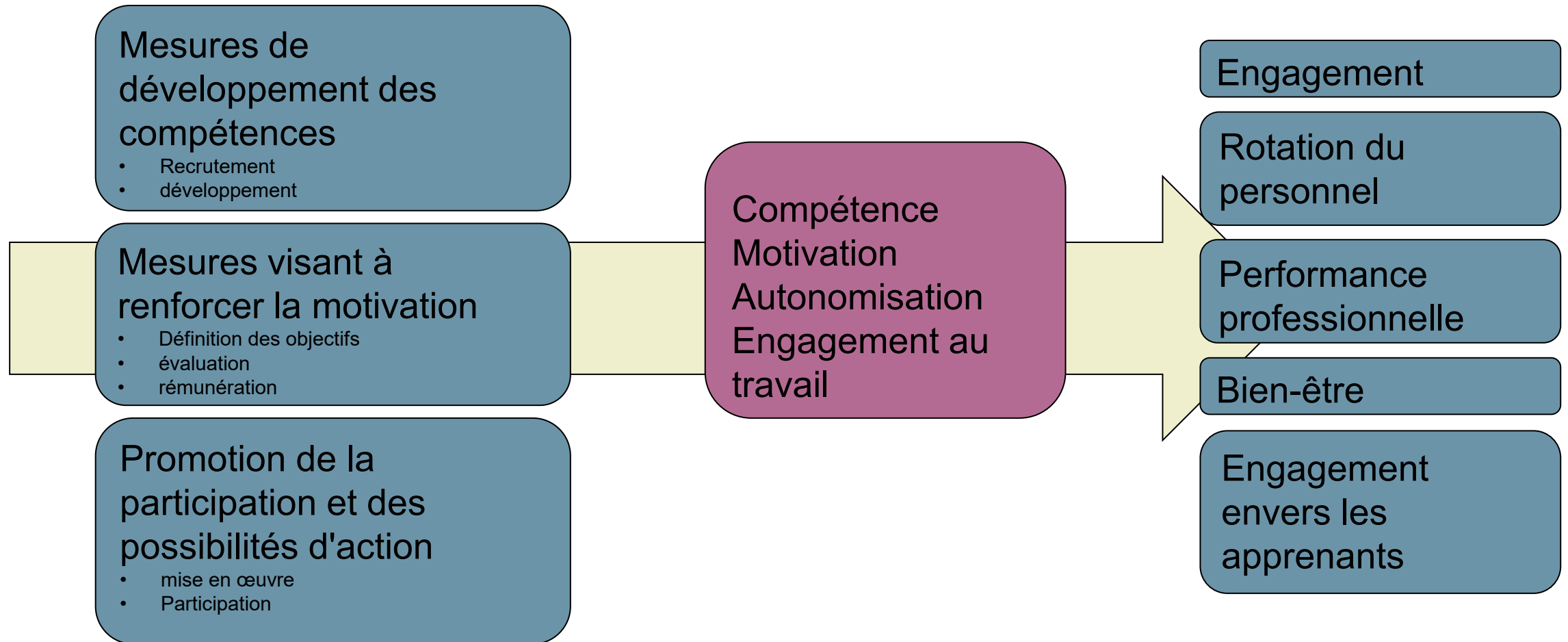


GESTION DU PERSONNEL : SOUS-PROCESSUS DU CYCLE DE GESTION DES COLLABORATEURS

« l'ensemble des stratégies, mesures et outils de gestion du personnel » (Steger Vogt et al., 2014, p. 12)



GESTION DU PERSONNEL : QUE DIT LA RECHERCHE ?



(Bloom et al., 2015 ; Jiang et al., 2012 ; Runhaar, 2017 ; Tran, 2022 ; Ugarte, et al., 2022 ; van Beurden et al., 2025 ; Zerrad & Schechter, 2025)

GESTION DU PERSONNEL : QUE DIT LA RECHERCHE ?

recrutement:

adéquation mutuelle entre l'enseignant·e et l'école (Runhaar, 2017)

« En collaboration avec le Service de l'enseignement, elle [la direction de l'école] dirige la procédure de recrutement des enseignants et formule une proposition à l'intention de l'autorité de nomination. »

(JU, LEO art. 122)



GESTION DU PERSONNEL : QUE DIT LA RECHERCHE ?

mise en œuvre:

des tâches adaptées aux compétences, aux intérêts et aux objectifs de développement
(Tuytens et al., 2023)

« Les enseignants doivent assurer l'enseignement dans les classes et les matières qui leur sont attribuées par la direction de l'école. Sous réserve d'un accord particulier conclu lors de l'embauche. »

(BS, OLP art. 7)



GESTION DU PERSONNEL : QUE DIT LA RECHERCHE ?

évaluation:

ne pas se limiter au contrôle, mais favoriser le développement professionnel (Master, 2014)



« Les domaines d'évaluation à prendre en compte sont notamment les suivants :

- a) l'activité d'enseignement
- b) la collaboration au sein de l'équipe enseignante, avec les parents et les autorités
- c) la mise en œuvre en faveur de l'école dans son ensemble et de son développement
- d) la gestion des problèmes et des situations difficiles
- e) les activités de formation continue
- f) la réalisation et la mise en œuvre des objectifs convenus »

(SH, VBLP art. 13)

GESTION DU PERSONNEL : QUE DIT LA RECHERCHE ?

La gestion du personnel dans les écoles est particulièrement efficace lorsque...

- elle n'est pas considérée comme un ensemble de processus administratifs isolés
- elle est conçue comme un système cohérent et stratégique
- elle est axée sur les objectifs de l'école/l'apprentissage des élèves et sur le bien-être des enseignants
(Runhaar, 2017 ; Tuytens et al., 2023 ; Zerrad & Schechter, 2025)

Pour y parvenir, les directeurs d'école ont besoin...

- des ressources financières et du temps (Appius et al., 2012)
- de l'autonomie (Ugarte et al., 2022)
- une formation initiale et continue adaptée (Zerrad & Schechter, 2025)

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



AUTRICHE



AUSTRALIE



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication



Recrutement & attractivité



Engagement / Intégration



Développement



Évaluation / Reconnaissance



Développement / Soutien



Séparation / Départ

Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



INFORMATION / COMMUNICATION



GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE



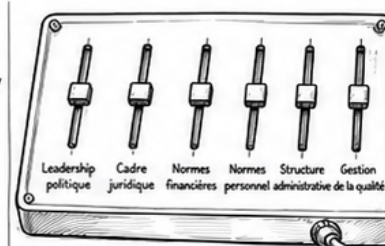
NIVEAU FÉDÉRAL

NIVEAU CANTONAL / RÉGIONAL

COMMUNE

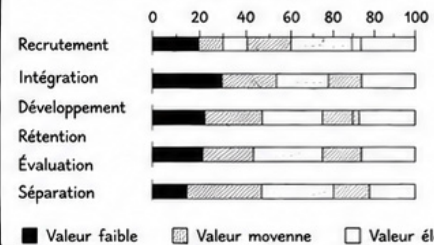
ÉCOLE

RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

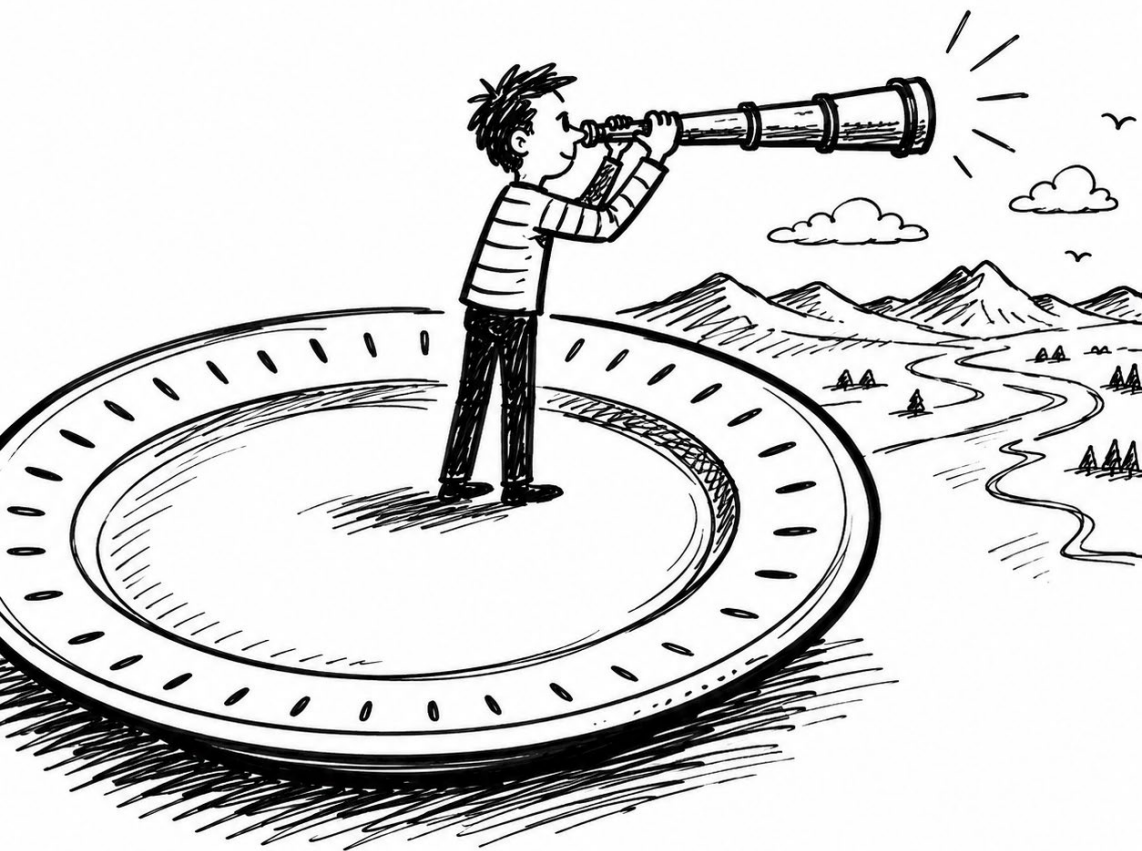
- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»



« VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ » II



gestion du personnel:

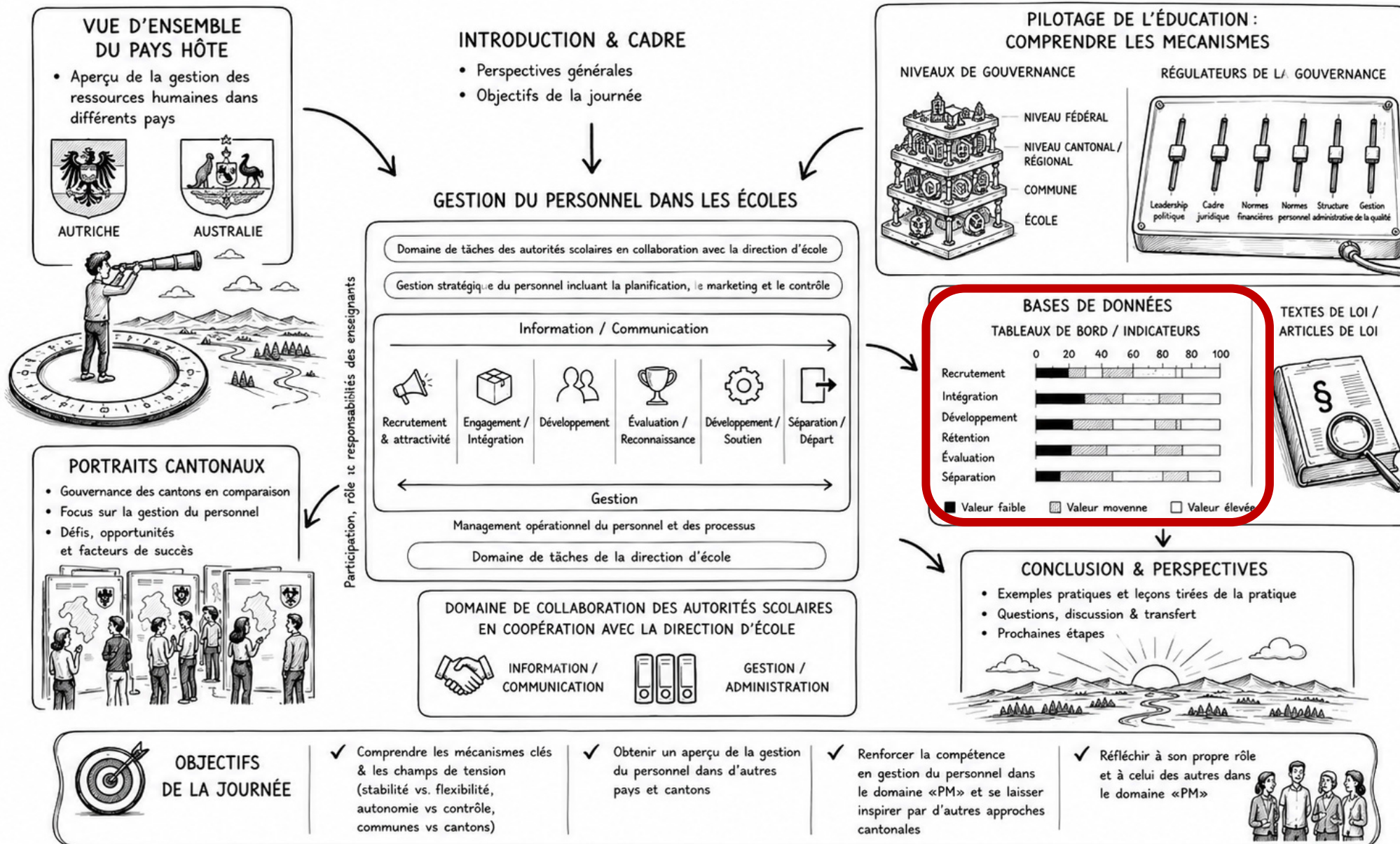
Question 1 : Comment se déroule le recrutement des enseignants chez vous ?

Question 2 : Que peuvent faire les directeurs d'école pour fidéliser leurs collaborateurs à long terme ?

Question 3 : Que se passe-t-il lorsque vous devez vous séparer d'enseignants ?

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00



GESTION DU PERSONNEL – RÉSULTATS TIRÉS DU ENQUÊTE SUR LES DIRECTIONS D'ECOLE SUISSES



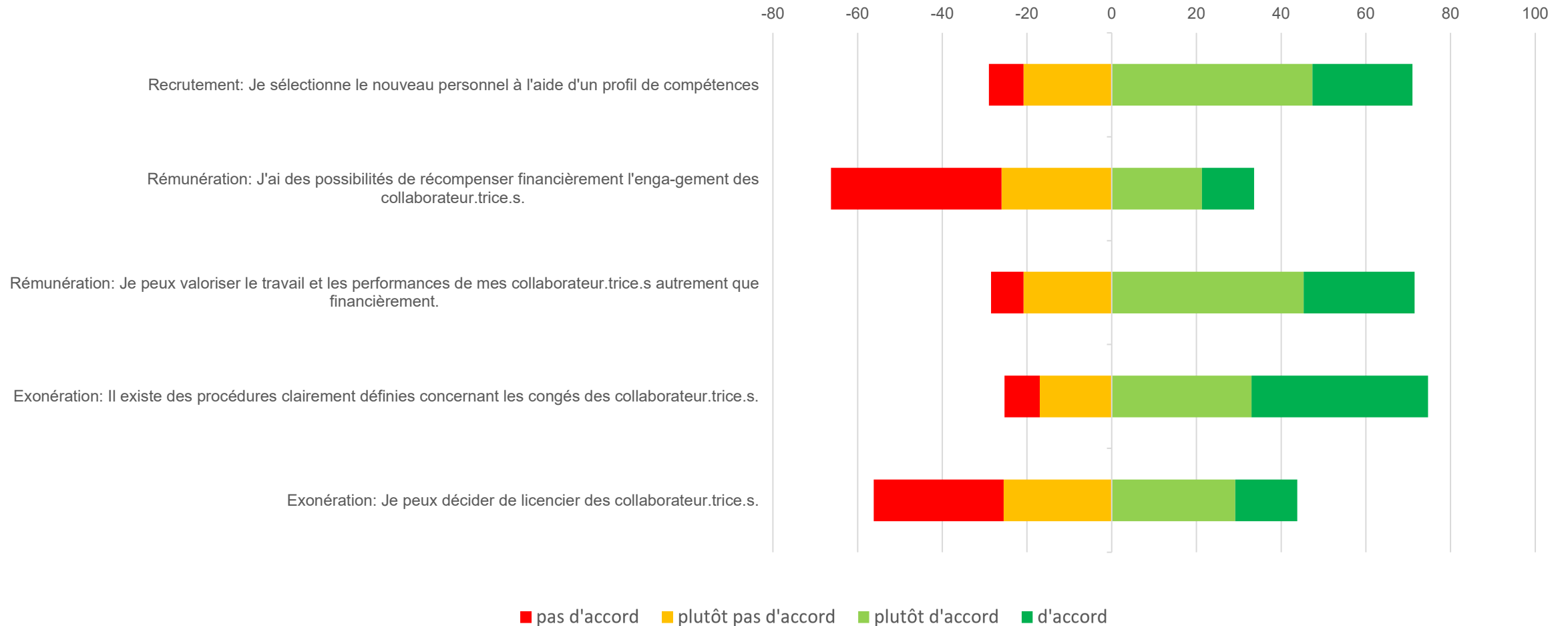
En partenariat avec



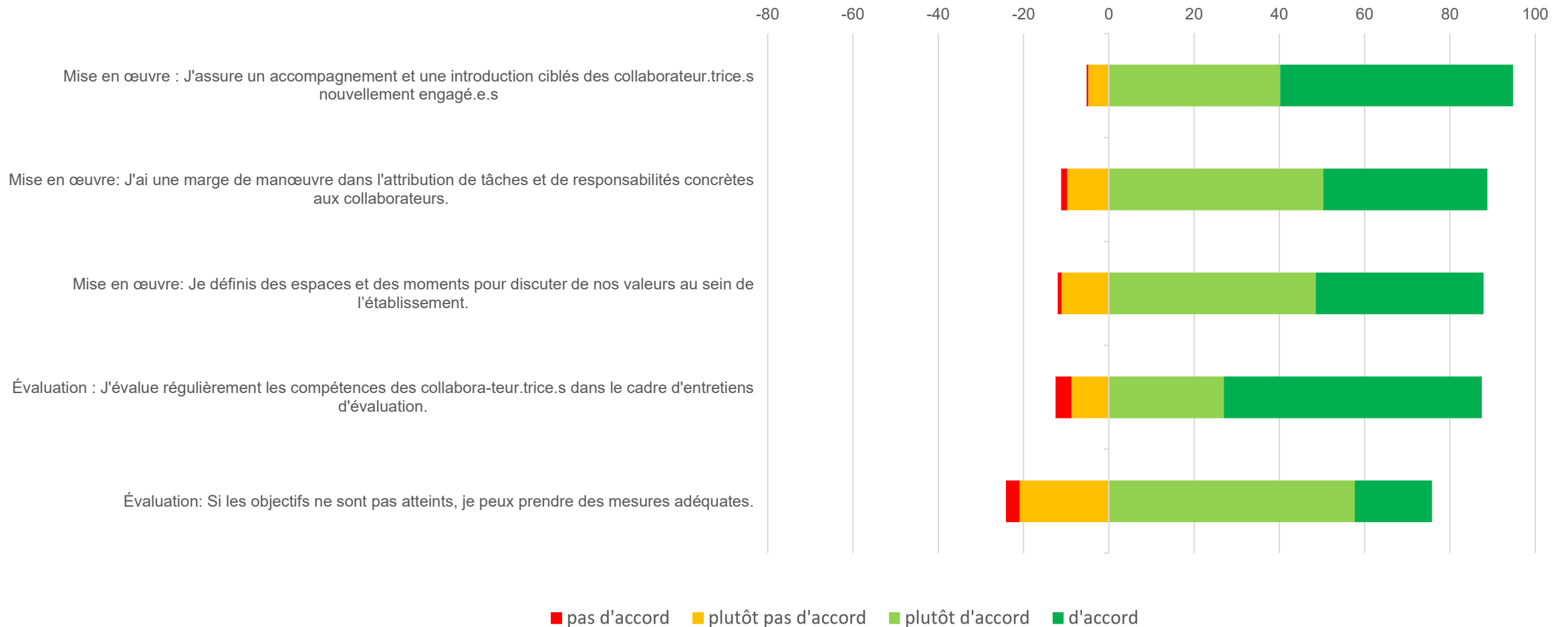
Soutenu par



RECRUTEMENT, RÉMUNÉRATION ET EXONÉRATION



AFFECTATION ET ÉVALUATION DU PERSONNEL



JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



AUTRICHE



AUSTRALIE



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication



Recrutement & attractivité



Engagement / Intégration



Développement



Évaluation / Reconnaissance



Développement / Soutien



Séparation / Départ

Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



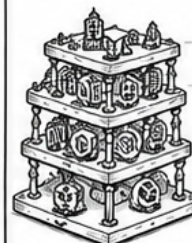
INFORMATION / COMMUNICATION



GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE



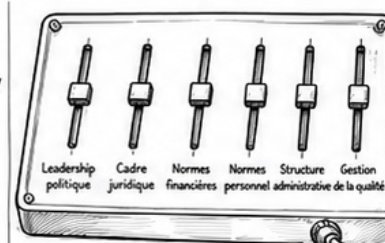
NIVEAU FÉDÉRAL

NIVEAU CANTONAL / RÉGIONAL

COMMUNE

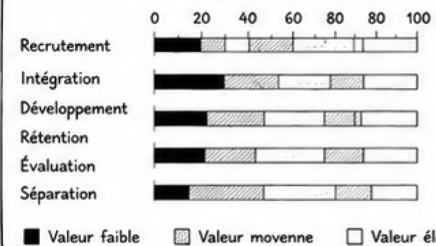
ÉCOLE

RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

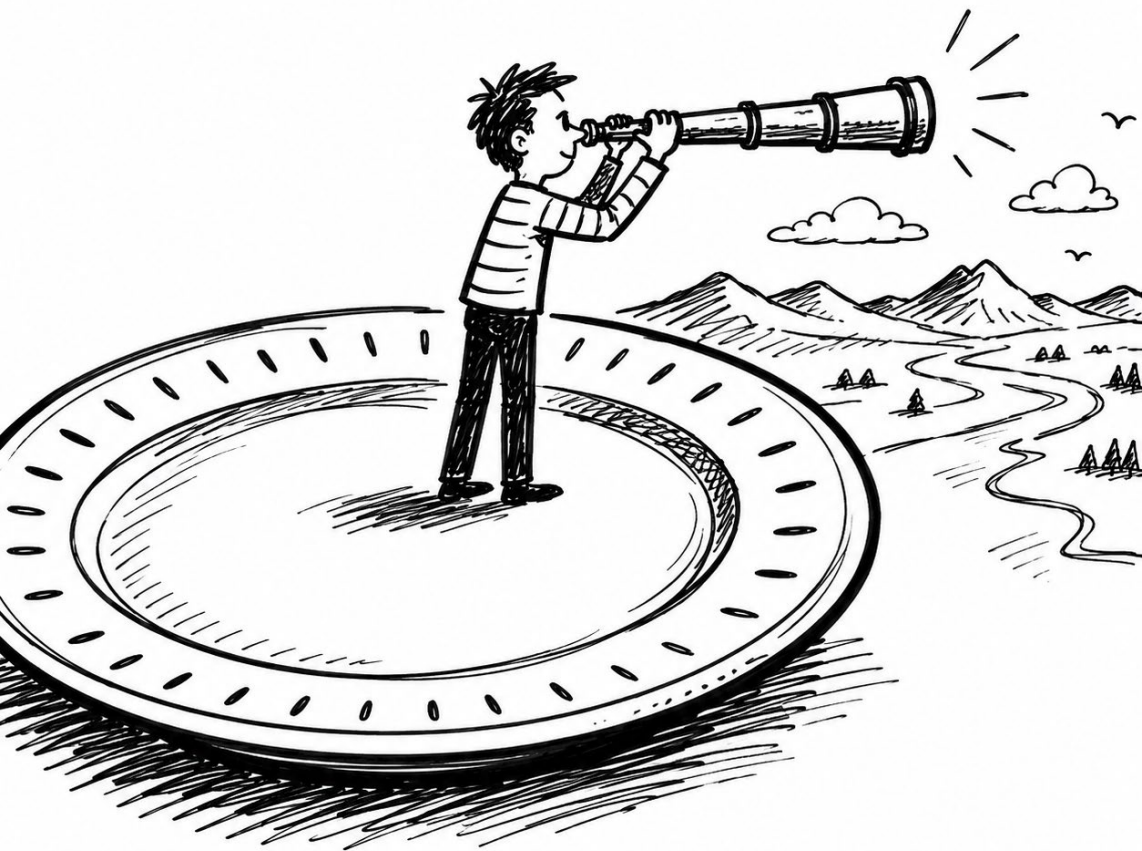
- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»



« VOIR PLUS LOIN QUE LE BOUT DE SON NEZ » III



gestion du personnel:

Question 1 : Comment les performances des enseignants sont-elles évaluées (p. ex. entretien d'évaluation) ?

Question 2 : Quelle influence ont les chefs de l'école sur le développement du personnel ?

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



AUTRICHE



AUSTRALIE



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication



Recrutement & attractivité



Engagement / Intégration



Développement



Évaluation / Reconnaissance



Développement / Soutien



Séparation / Départ

Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



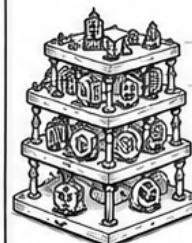
INFORMATION / COMMUNICATION



GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE



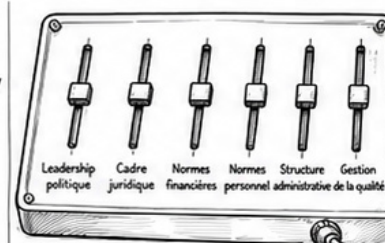
NIVEAU FÉDÉRAL

NIVEAU CANTONAL / RÉGIONAL

COMMUNE

ÉCOLE

RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



Leadership politique

Cadre juridique

Normes financières

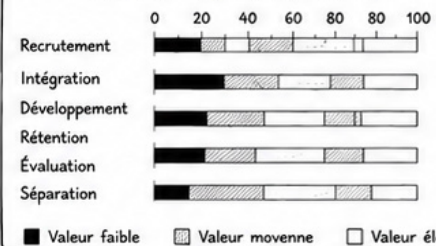
Normes personnel

Structure administrative

Gestion de la qualité

BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»



PORTRAITS DES CANTONS II

Votre tâche :

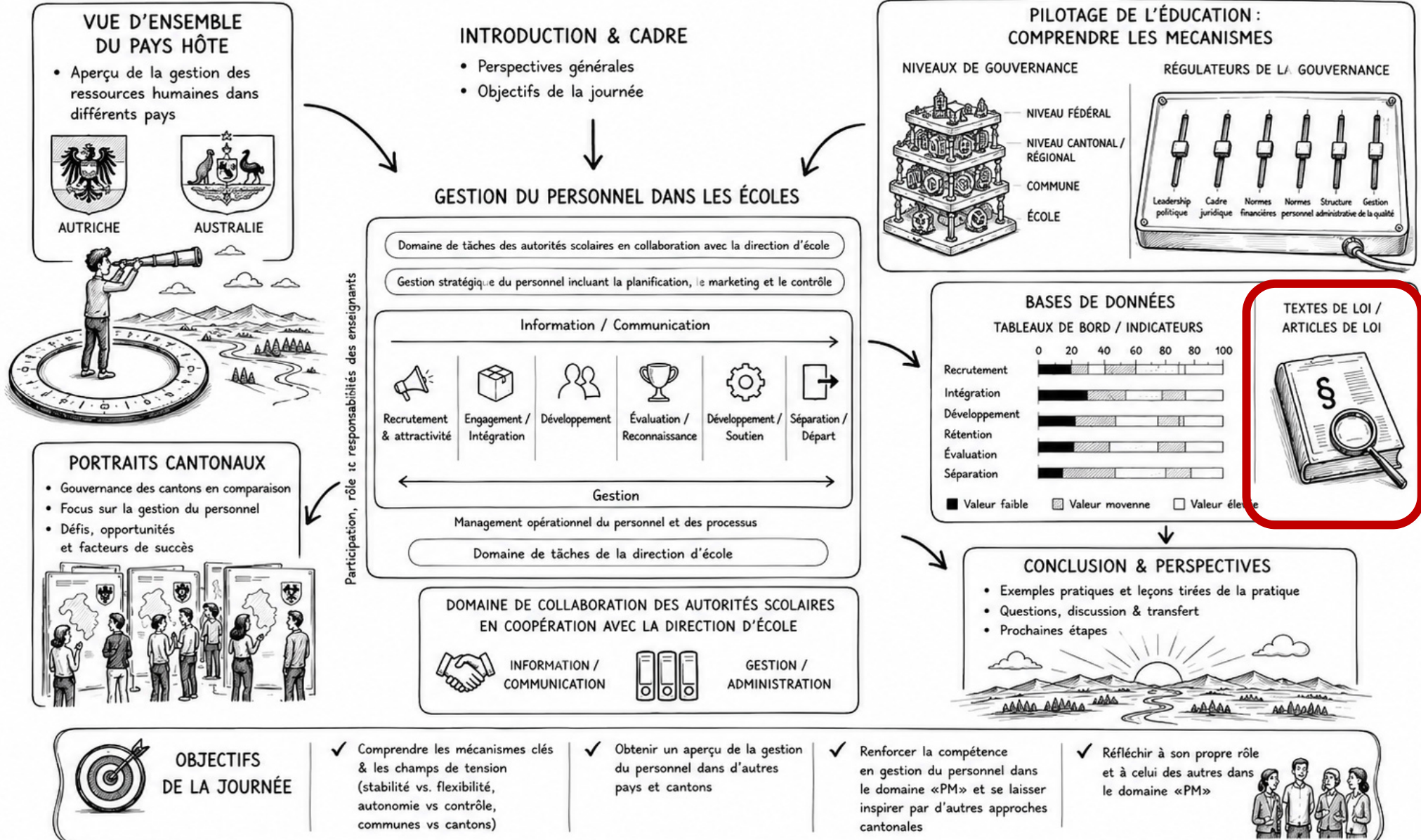
- Approfondissez certains aspects, faites le lien avec ce que vous avez vu précédemment.
- Portez une attention particulière à des questions telles que :
 - Quelle est l'influence des directions de l'école sur le développement du personnel ?
 - Comment les performances sont-elles évaluées (p. ex. MAG) ?

N'oubliez pas : des post-its et des stylos sont à votre disposition. Veuillez noter vos observations, questions ou remarques et coller les post-its directement sur l'affiche.



JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00



TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS

Élaboration de la typologie

- Analyse des 26 cantons
- Focus : pondération des rôles du canton, de la commune et de la direction de l'école dans la gestion du personnel
- Objectif : identification des modèles de pilotage dominants

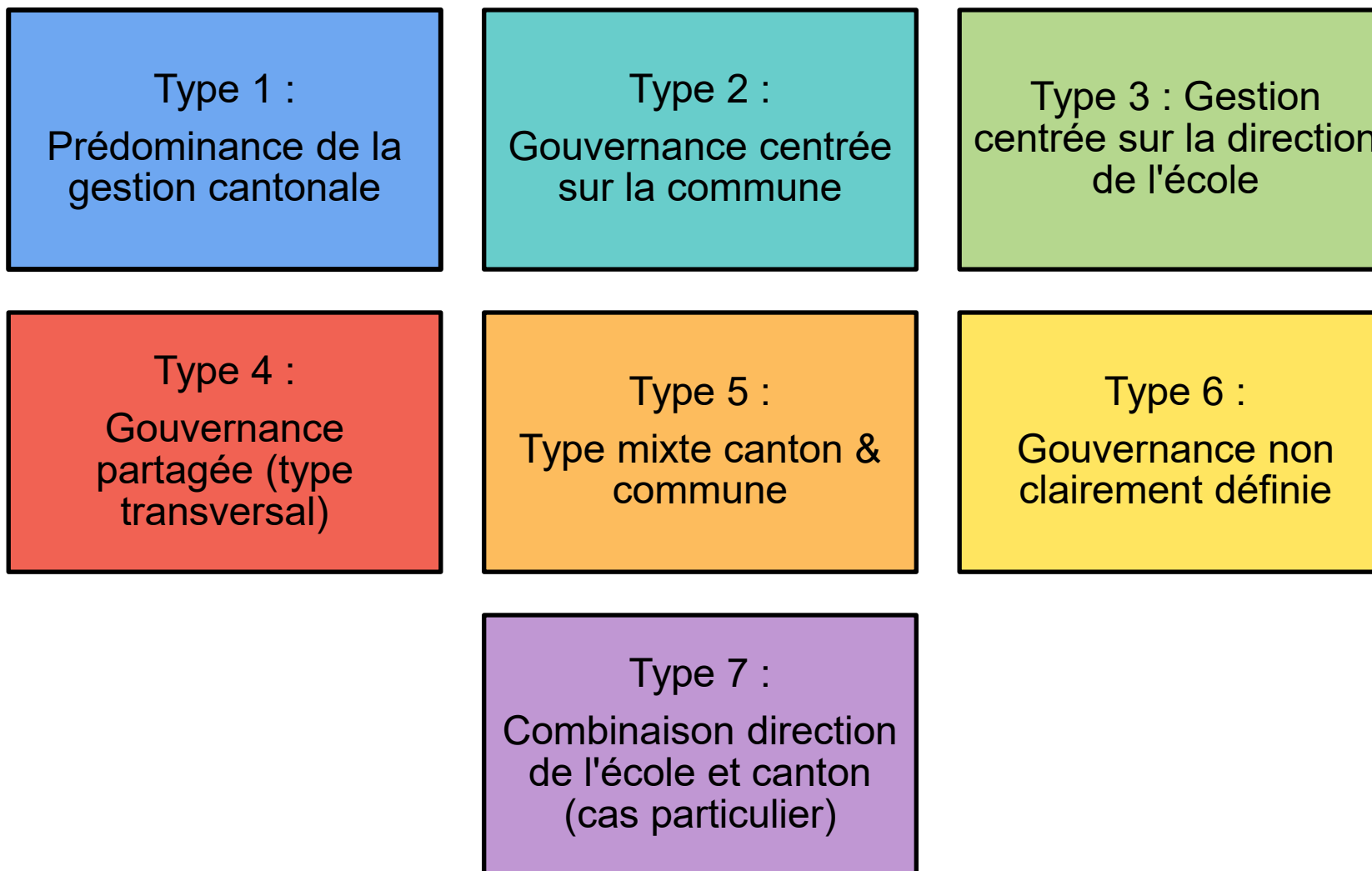
⇒ Le point de départ est la **pondération relative des acteurs du pilotage** – canton (C), commune (C) et direction de l'école (DE) – au sein d'un canton

⇒ Ce n'est pas l'importance absolue qui est déterminante, mais la **prédominance des configurations de pilotage** (p. ex. C&DS, C&DS)

⇒ Différentes combinaisons ont été prises en compte (p. ex. C&DS, C&G)

⇒ Sur cette base, des types de pilotage dominants ont été définis

TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS



TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS

Type 1 : pilotage cantonal dominant (BS, FR, GE, JU, NE, TG, VD, VS)

Le canton joue un rôle central dans la gestion du personnel ; les décisions et les réglementations sont institutionnalisées juridiquement et définies de manière descendante

- Forte proportion de réglementations cantonales, faible autonomie des communes
- La direction de l'école intervient souvent dans la mise en œuvre opérationnelle, moins dans le pilotage stratégique (autonomie de mise en œuvre)
- Priorité à la standardisation et à l'harmonisation

Type 2 : pilotage centré sur les communes (AI, SZ, ZG, ZH)

Responsabilité principale au niveau communal

- Les communes en tant qu'employeur principal ou unité de pilotage
- Grande marge de manœuvre locale Direction de l'école partiellement impliquée, mais dépendante des structures communales
- Solutions davantage adaptées au contexte

Type 3 : pilotage centré sur la direction de l'école (AG, AR, BE, BL, LU, NW, OW, SH, SO, UR)

La direction de l'école joue un rôle central dans la gestion du personnel

- Forte responsabilité opérationnelle et partiellement stratégique de la direction de l'école
- Délégation de tâches du canton/de la commune à la direction
- Proximité avec l'école comme principe de pilotage central, possibilité d'un développement du personnel adaptatif et proche de l'école

TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS

Type 4 : Gouvernance partagée (type transversal) (SH)

Cantons dans lesquels les tâches sont explicitement réparties entre les acteurs ; structures de gouvernance plutôt complexes

- Constellations multi-acteurs (C&G, C&SL, G&SL)
- Besoin important de coordination
- Possibilité de limites de responsabilité floues

Type 5 : Type mixte canton & commune (GL, TI)

Le canton et la commune se partagent la responsabilité principale, sans qu'un acteur clairement dominant ne se détache

- Gouvernance duale sans position forte de la commune
- Équilibre institutionnel entre les niveaux
- Gouvernance potentiellement stable, mais peu dynamique

Type 6 : Gouvernance mal définie (GR, SG)

Forte proportion de compétences non définies

- Importantes lacunes réglementaires, gouvernance implicite ou informelle possible
- Large marge d'interprétation sur le terrain
- La commune est souvent l'acteur par défaut

TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS

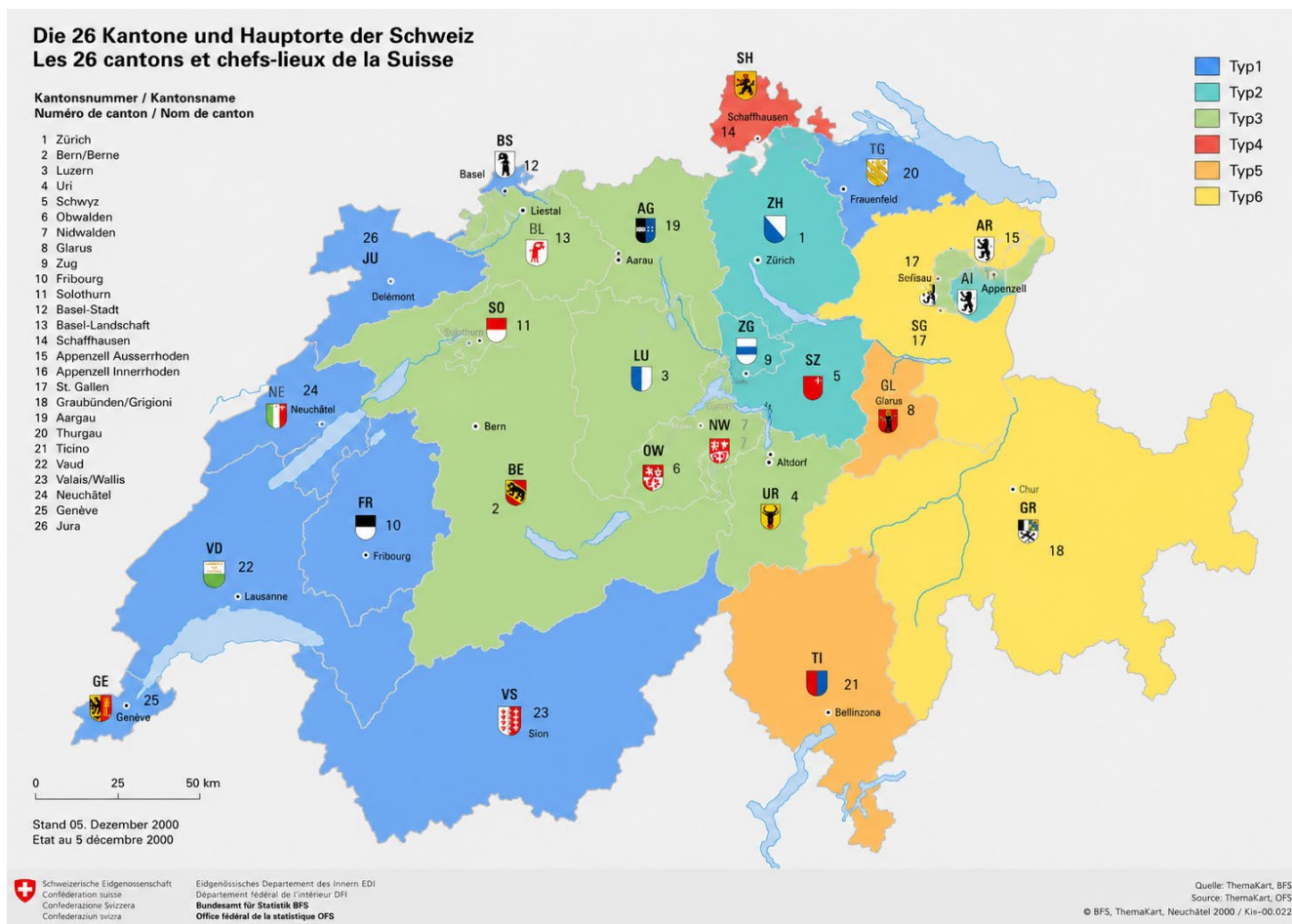
Type 7 : Combinaison direction de l'école et canton (cas particulier) (BL, BS, LU, SH, UR, VD, VS)

Le canton et la direction de l'école jouent un rôle important

- Gouvernance à deux niveaux : orientations stratégiques données par le canton, mise en œuvre par la direction de l'école
- Implication plutôt faible de la commune ; haut degré de professionnalisation possible

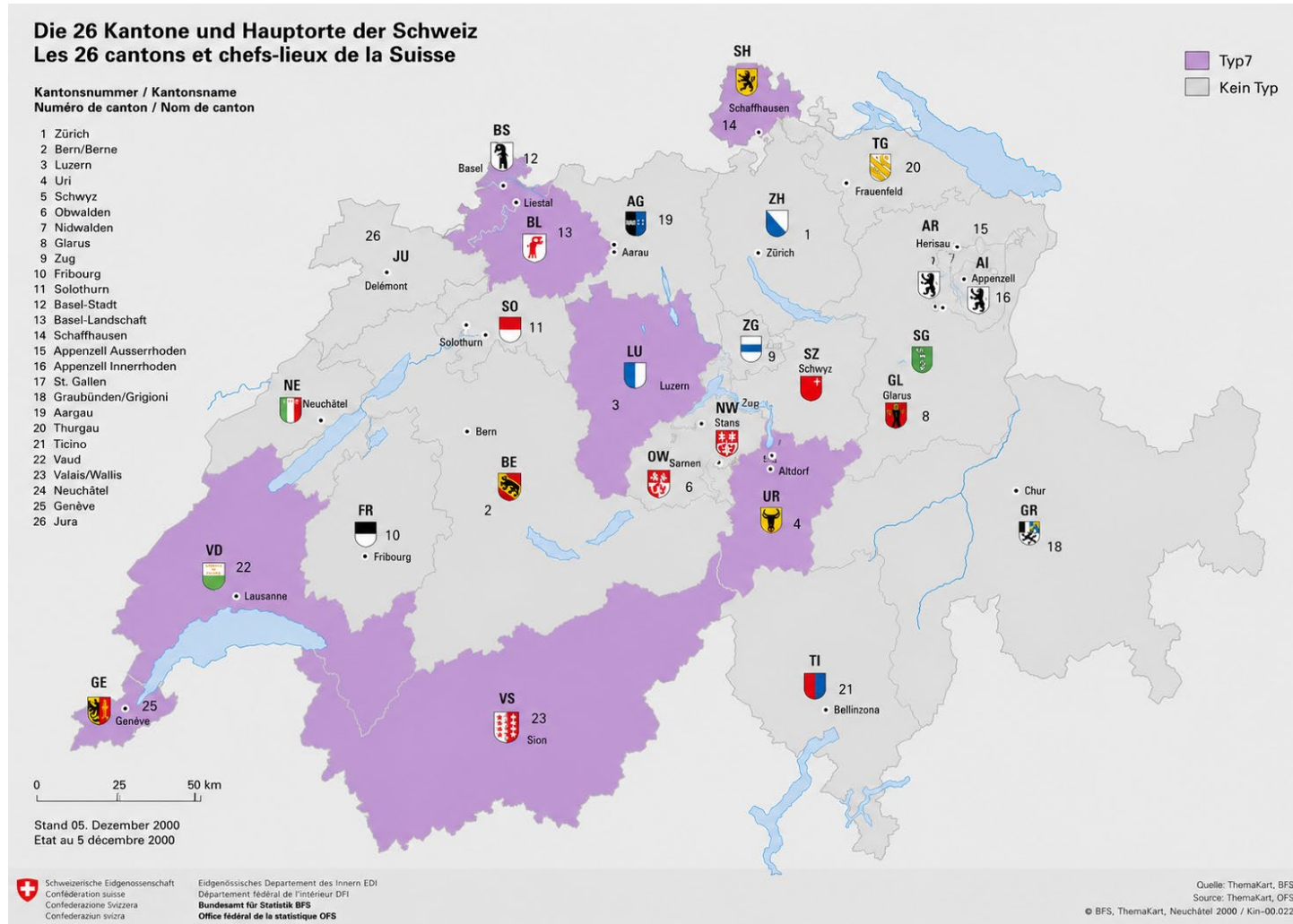
TYPOLOGIE DES CANTONS EN MATIÈRE DE GESTION DU PERSONNEL

À noter : la prédominance des modèles centrés sur la direction des écoles dans le Mittelland et du pilotage cantonal en Suisse romande



Bleu = Type 1 : cantonal
Turquoise = Type 2 : communal
Vert = Type 3 : centré sur la direction de l'école
Rouge = Type 4 : Partagé
Orange = Type 5 : canton et commune
Jaune = Type 6 : Non défini

CAS PARTICULIER : TYPE 7



TYPOLOGIE DES CANTONS / PORTRAITS

Principales conclusions

1. Importance de la direction de l'école : la gestion du personnel est plus proche de l'école → la direction a plus d'influence que dans le pilotage général, délégation plutôt que pilotage centralisé, référence à la professionnalisation du métier
2. Variations entre les cantons mais similitudes régionales (emprunt de politiques, diffusion des politiques)
3. Gouvernance hybride : pratiquement pas de modèles purs, beaucoup de formes mixtes (type 4, type 7), la gouvernance devient multi-niveaux et en réseau
4. La commune n'est pas le niveau dominant : la commune est importante, mais moins dominante que dans la gestion générale, glissement vers le canton ou la direction de l'école
5. Incertitudes et imprécisions : le type 6 montre que la réglementation par le canton est en partie contournée/externalisée, mais pas complètement ; la responsabilité peut également être réglée de manière implicite
6. Des zones de tension existent : proximité avec l'école vs égalité de traitement ; autonomie vs contrôlabilité ; profession vs administration

JOURNÉE DE TRANSFERT «GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES»

VENDREDI 12 JUIN 2026, 10H00 – 15H00

VUE D'ENSEMBLE DU PAYS HÔTE

- Aperçu de la gestion des ressources humaines dans différents pays



PORTRAITS CANTONAUX

- Gouvernance des cantons en comparaison
- Focus sur la gestion du personnel
- Défis, opportunités et facteurs de succès



Participation, rôle et responsabilités des enseignants

INTRODUCTION & CADRE

- Perspectives générales
- Objectifs de la journée

GESTION DU PERSONNEL DANS LES ÉCOLES

Domaine de tâches des autorités scolaires en collaboration avec la direction d'école

Gestion stratégique du personnel incluant la planification, le marketing et le contrôle

Information / Communication

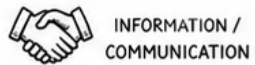


Gestion

Management opérationnel du personnel et des processus

Domaine de tâches de la direction d'école

DOMAINE DE COLLABORATION DES AUTORITÉS SCOLAIRES EN COOPÉRATION AVEC LA DIRECTION D'ÉCOLE



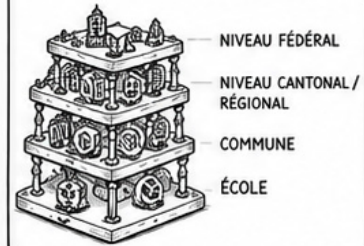
INFORMATION / COMMUNICATION



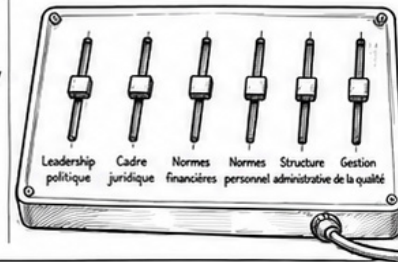
GESTION / ADMINISTRATION

PILOTAGE DE L'ÉDUCATION : COMPRENDRE LES MECANISMES

NIVEAUX DE GOUVERNANCE

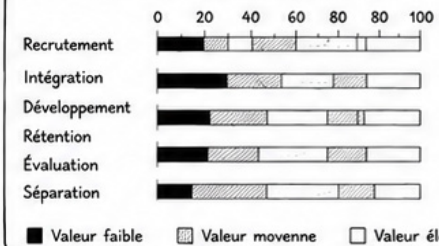


RÉGULATEURS DE LA GOUVERNANCE



BASES DE DONNÉES

TABLEAUX DE BORD / INDICATEURS



TEXTES DE LOI / ARTICLES DE LOI



CONCLUSION & PERSPECTIVES

- Exemples pratiques et leçons tirées de la pratique
- Questions, discussion & transfert
- Prochaines étapes



OBJECTIFS DE LA JOURNÉE

- ✓ Comprendre les mécanismes clés & les champs de tension (stabilité vs. flexibilité, autonomie vs contrôle, communes vs cantons)

- ✓ Obtenir un aperçu de la gestion du personnel dans d'autres pays et cantons

- ✓ Renforcer la compétence en gestion du personnel dans le domaine «PM» et se laisser inspirer par d'autres approches cantonales

- ✓ Réfléchir à son propre rôle et à celui des autres dans le domaine «PM»



PORTRAITS DES CANTONS III

Mission :

- Observez votre propre canton, mais aussi les autres de manière attentive.
- Où voyez-vous des différences ou des points communs intéressants ?
- Que reprenez-vous pour votre propre pratique ?
- Où se trouvent les opportunités – et où les défis ?

N'oubliez pas : il y a des Post-it et des stylos à disposition. Notez vos observations, vos questions ou vos remarques et collez les Post-it directement sur l'affiche.



LITERATUR

- Altrichter, Herbert (2019): School Autonomy Policies and the Changing Governance of Schooling. In: Holger Jahnke, Caroline Kramer und Peter Meusbürger (Hg.): Geographies of Schooling, Bd. 14. 1st edition. Cham: Springer (Springer eBook Collection, volume 14), S. 55–73, zuletzt geprüft am 25.05.2022.
- Altrichter, Herbert; Maag Merki, Katharina (2016): Steuerung der Entwicklung des Schulwesens. In: Herbert Altrichter und Katharina Maag Merki (Hg.): Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem. Wiesbaden: Springer, S. 1–27.
- appenzell24.ch (2020): Innerrhoder Schulleitende organisieren sich. Online verfügbar unter <https://appenzell24.ch/news/innerrhoder-schulleitende-organisieren-sich/>.
- Appius, Stephanie; Steger Vogt, Elisabeth; Kansteiner-Schänzlin, Katja; Bach-Blattner, Tanja (2012): Personalentwicklung an Schulen - Eine Bestandsaufnahme aus Sicht deutscher und schweizerischer Schulleitungen. In: *Empirische Pädagogik* 26 (1), S. 123–141.
- Ball, Stephen J.; Maguire, Meg; Braun, Annette (2011): How schools do policy: Policy enactments in econdary Schools. London: Routledge.
- Bloom, Nicholas; Lemos, Renata; Sadun, Raffaella; van Reenen, John (2015): Does Management Matter in schools? In: *The Economic Journal* 125 (584), S. 647–674. DOI: 10.1111/eoj.12267.
- Brauckmann, Stefan (2012): Schulleitungshandeln zwischen deconcentration, devolution und delegation (3D) - empirische Annäherungen aus internationaler Perspektive. In: *Empirische Pädagogik* 26 (1), S. 78–102.
- Buser, Patricia A.; Näpfl, Jasmin (2016): Wandel der Laienpartizipation in der Schweiz: Ein Vergleich der lokalen Governance der Volksschule in der Romandie und Deutschschweiz. In: Judith Hangartner und Markus Heinzer (Hg.): Gemeinden in der Schul-Governance der Schweiz. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 165–198.
- Feldhoff, Tobias; Durrer, Luzia; Huber, Stephan Gerhard (2012): Steuerung eines Schulsystems. Eine empirische Analyse, wie Akteure die Steuerungskonfigurationen des Schulsystems wahrnehmen und sich deren zukünftige Gestaltung wünschen. In: *DDS – Die Deutsche Schule* 104 (1), S. 71–78.
- Fend, Helmut (2008): Schule gestalten. Systemsteuerung, Schulentwicklung und Unterrichtsqualität. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, zuletzt geprüft am 12.08.2019.
- Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen argev (2023): Externe Evaluation in der Regelschule: Start, Sistierung, Abschaffung bzw. Wechsel zu Fokusevaluationen oder anderen Verfahren. Online verfügbar unter <https://www.argev.ch/situation-in-den-kantonen>.
- Jiang, Kaifeng; Lepak, David P.; Hu, Jia; Baer, Judith C. (2012): How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. In: *AMJ* 55 (6), S. 1264–1294. DOI: 10.5465/amj.2011.0088.
- Jutzi, Michelle; Keller-Gerber, Ami (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.
- Magnus, Christian D. (2019): Rekontextualisierung als Konzept zur Erweiterung der analytischen Perspektive und der forschungspraktischen Operationalisierung von Educational Governance. In: Roman Langer und Thomas Brüsemeister (Hg.): Handbuch Educational Governance Theorien. Wiesbaden: Springer (43), S. 99–124.
- Mahler, Sara; Quesel, Carsten; Höchli, Andrea; Schweinberger, Kirsten (2016): Innerschulische Strategien der Verarbeitung von Resultaten externer Evaluationen. Eine fallvergleichende Studie zu obligatorischen Schulen in der Schweiz. DOI: 10.25656/01:15121.

LITERATUR

Master, Benjamin (2014): Staffing for Success. In: Educational Evaluation and Policy Analysis 36 (2), S. 207–227. DOI: 10.3102/0162373713506552.

Nordholm, Daniel; Jarl, Maria; Wermke, Wieland (2025): School Leader Autonomy – a Systematic Review. In: Educational Administration Quarterly, Artikel 0013161X251349562. DOI: 10.1177/0013161X251349562.

Quesel, Carsten; Näpfl, Jasmin; Buser, Patricia; van der Heiden, Nico (2015): Bürgerbeteiligung im Kontext der School Governance. Befunde einer Dokumentenanalyse zur Vorgeschichte und zur Ausgestaltung schulischer Teilautonomie in der Schweiz. In: Hermann Josef Abs, Thomas Brüsemeister, Michael Schemmann und Jochen Wissinger (Hg.): Governance im Bildungssystem. Analysen zur Mehrebenenperspektive, Steuerung und Koordination. Wiesbaden: Springer (Educational governance, Band 26), S. 229–251.

Runhaar, Piety (2017): How can schools and teachers benefit from human resources management? Conceptualising HRM from content and process perspectives. In: Educational Management Administration & Leadership 45 (4), S. 639–656. DOI: 10.1177/1741143215623786.

Schimank, Uwe (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Herbert Altrichter, Thomas Brüsemeister und Jochen Wissinger (Hg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Educational governance, Bd. 1), S. 231–260.

Singh, Parlo; Thomas, Sue; Harris, Jessica (2013): Recontextualising policy discourses: a Bernsteinian perspective on policy interpretation, translation, enactment. In: Journal of Education Policy 28, S. 465–480. DOI: 10.1080/02680939.2013.770554.

SKBF (2023): Bildungsbericht Schweiz 2023. Hg. v. Schweizerische Koordinationsstelle für Bildungsforschung. Aarau.

Staatskanzlei Kanton Schaffhausen (2024): Flächendeckende Einführung von geleiteten Schulen im Kanton Schaffhausen; Gemeinden werden finanziell entlastet. Online verfügbar unter <https://sh.ch/CMS/Webseite/Kanton-Schaffhausen/Beh-rde/Regierung/Staatskanzlei-15487033-DE.html>.

Steger Vogt, Elisabeth; Kansteiner, Katja; Pfeifer, Martina (Hg.) (2014): Gelingende Personalentwicklung in der Schule. Innsbruck, Wien, Bozen: StudienVerlag (FokusBildungSchule, 5).

Steiner-Khamsi, Gita (2025): Time in Education Policy Transfer. The Seven Temporalities of Global School Reform. 1st ed. 2025. Cham: Springer Nature Switzerland; Imprint Palgrave Macmillan.

Steiner-Khamsi, Gita; Appius, Stephanie; Nägeli, Amanda (2025): Comparing two transfer spaces over time and against a global script: the case of school-autonomy-with-accountability. In: Journal of Education Policy 40 (3), S. 355–375. DOI: 10.1080/02680939.2024.2394594.

Thiel, Felicitas; Schewe, Claudia Manuela; Muslic, Barbara; Lankes, Eva-Maria; Maritzen, Norbert; Riecke-Baulecke, Thomas (2022): Personalentwicklung in Schulen als Führungsaufgabe. Eine Bestandsaufnahme in den Ländern der Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden: Springer.

Thom, Norbert; Ritz, Adrian; Steiner, Reto (Hg.) (2002): Effektive Schulführung. Chancen und Risiken des Public Managements im Bildungswesen. Bern: Haupt, zuletzt geprüft am 06.02.2023.

Trachsler, Ernst (2004): Konsequenter Umbau der Schulaufsicht in der Schweiz. Schulautonomie und Qualitätssteuerung am Beispiel der Kantone Thurgau, Zürich und Aargau. Hg. v. Pädagogische Hochschule Thurgau. Kreuzlingen (Materialien zur Bildungsforschung, 1). Online verfügbar unter <https://edudoc.ch/record/4196>.

Tran, Henry (2022): Revolutionizing School HR Strategies and Practices to Reflect Talent Centered Education Leadership. In: Leadership and Policy in Schools 21 (2), S. 238–252. DOI: 10.1080/15700763.2020.1757725.

LITERATUR

Tuytens, Melissa; Vekeman, Eva; Devos, Geert (2023): A focus on students' and teachers' learning through strategic human resource management. In: *School Effectiveness and School Improvement* 34 (2), S. 247–270. DOI: 10.1080/09243453.2023.2172049.

Ugarte, Carolina; Urpí, Carmen; Costa-París, Ana (2022): The need of autonomy for flexible management in the fostering of school quality. In: *International Journal of Leadership in Education* 25 (1), S. 124–146. DOI: 10.1080/13603124.2019.1708468.

van Beurden, Jeske; van Veldhoven, Marc; van de Voorde, Karina (2025): How employee perceptions of HR practices in schools relate to employee work engagement and job performance. In: *Journal of Management & Organization* 31 (4), S. 1872–1890. DOI: 10.1017/jmo.2021.66.

Vogt, Franziska (2004): Politisches System und New Public Management in Primarschulen im internationalen Vergleich. *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 26 (2004) 1, S. 69-83. In: *Schweizerische Zeitschrift für Bildungswissenschaften* 26. DOI: 10.25656/01:4088.

Windlinger, Regula; Hostettler, Ueli (2014): Schulleitungshandeln im Kontext: Zum Stand der geleiteten Schulen im Kanton Bern aus der Perspektive der Schulleitenden, der Lehrpersonen und der Kollegien: hep.

Windlinger, Regula; Jutzi, Michelle; Stocker, Mira; Mayland, Camille; Hostettler, Ueli (2023): Governance, Schulautonomie und freie Schulwahl. Bericht zuhanden der Stiftung Zukunft.li. Hg. v. PHBern. PHBern.

Zerrad, Hodaya; Schechter, Chen (2025): Evolving school leadership: the shift from managing human resources to managing human capital. In: *Management in Education*, Artikel 08920206251389837. DOI: 10.1177/08920206251389837.