

12.06.2026

TRANSFERTAGUNG
«PERSONALMANAGEMENT AN
SCHULEN»

Michelle Jutzi, Regula Windlinger, Thomas Wicki, Daniela Meyerhans

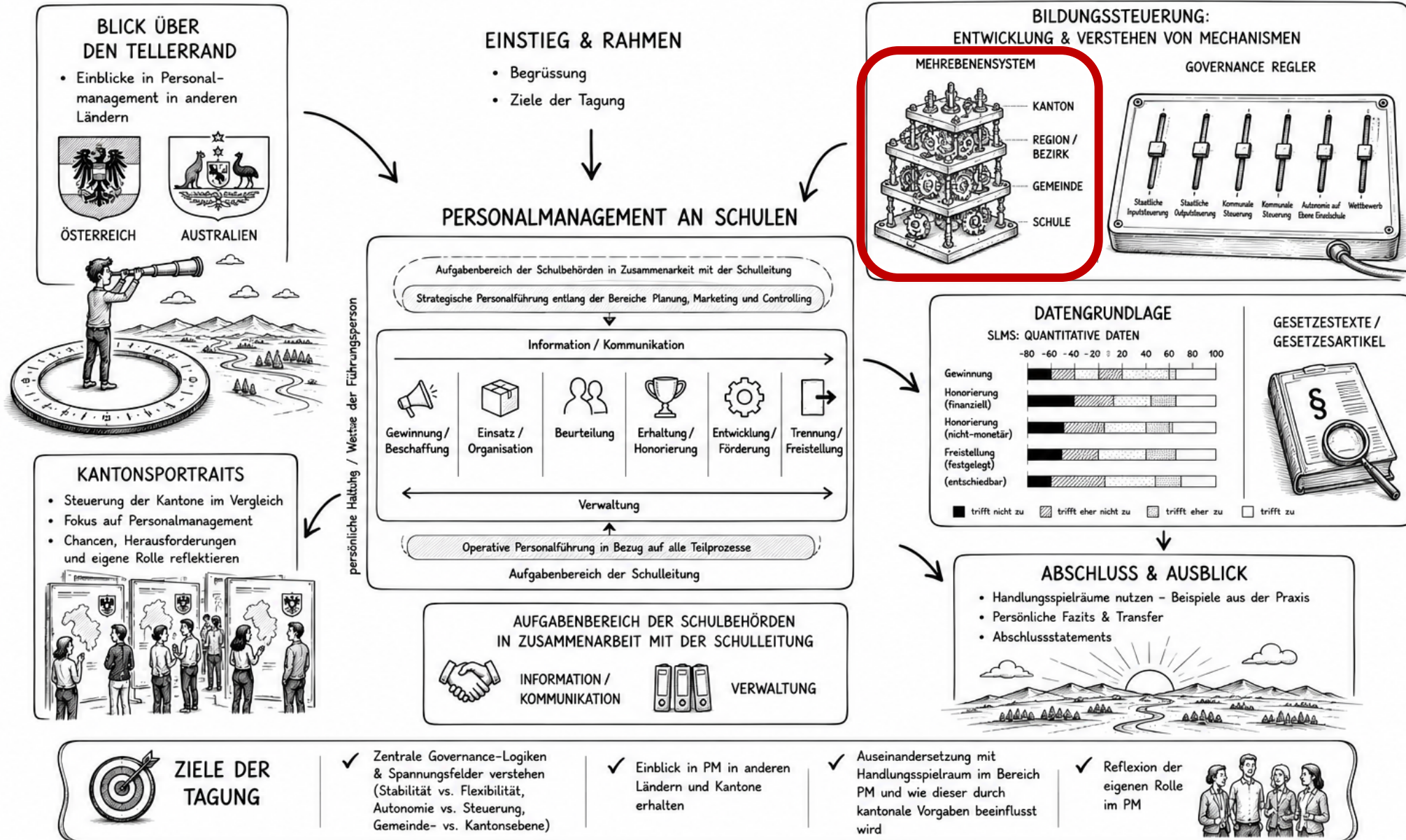
PHBern

EINLEITUNG UND ORGANISATORISCHES

1. Wie gross ist der Handlungsspielraum von Schulleitungen in der Schweiz, wenn es um Personalmanagement geht?
2. Wie wirken sich kantonale Vorgaben auf das Personalmanagement aus?
3. Was bedeutet das für die Praxis vor Ort?

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

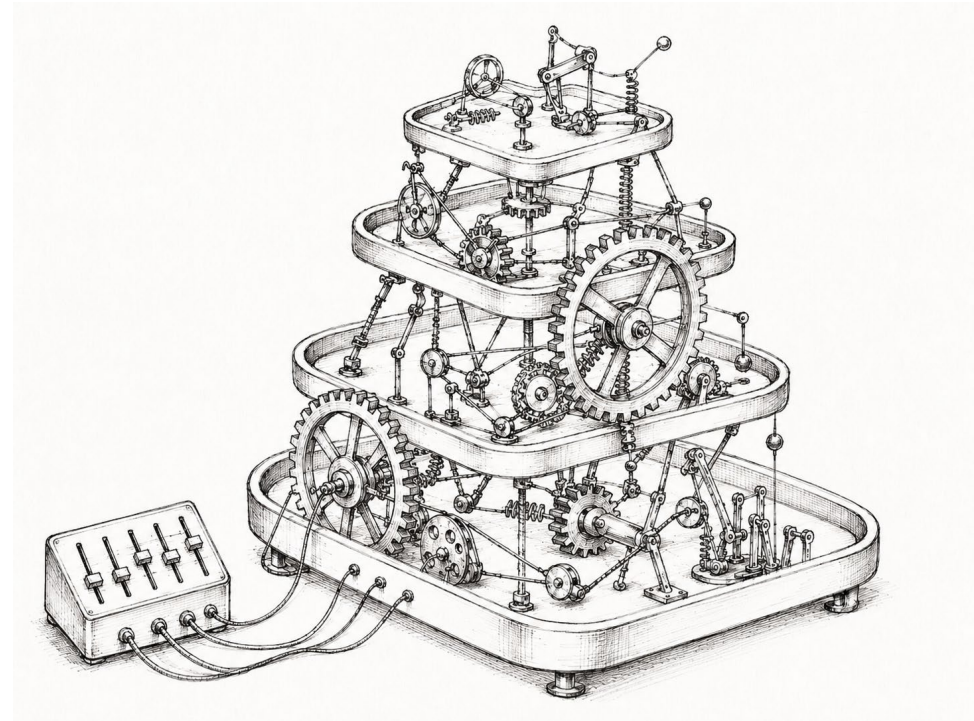


DAS BILDUNGSSYSTEM

„Schulen veränderten sich langsamer als Kirchen.“

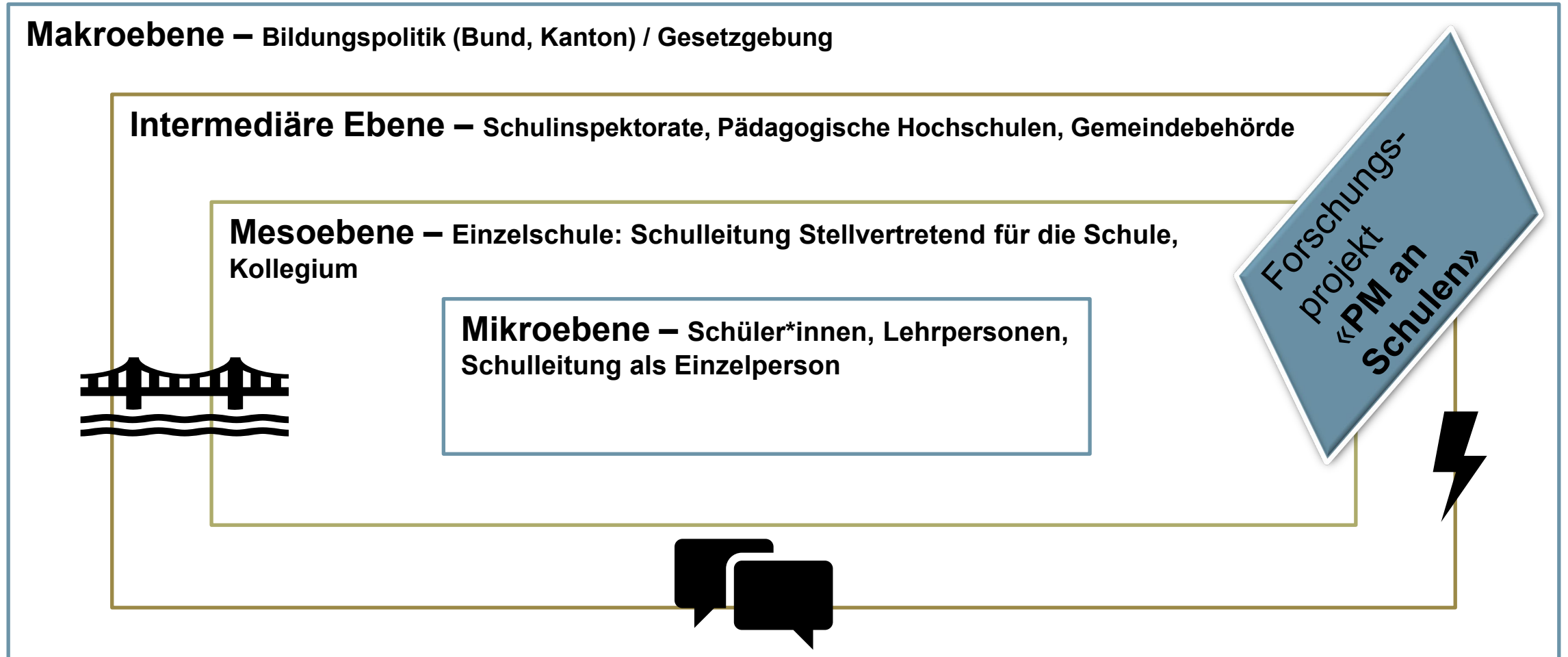
Aber warum ist das so? Wie wird Schule gesteuert und wie hat sich diese Steuerung verändert?

- Die Schulen werden nicht nur «top down» gesteuert, die jeweilige Praxis entsteht durch Aushandlungsprozesse und ein Zusammenspiel verschiedener Akteure (Altrichter & Maag Merki, 2016; Magnus, 2019)
- Gesetzliche Vorgaben werden in unterschiedliche Kontexte übersetzt, adaptiert und interpretiert (Enactment oder Rekontextualisierung) (Ball et al., 2011; Fend, 2008; Singh et al., 2013)
- Schulen weltweit haben ähnliche Strukturen herausgebildet und es zeichnen sich globale Reformen und Entwicklungen ab: z.B. Digitalisierung (Steiner-Khamsi, 2025)



Spannungsfeld – Autonomie
(=Handlungsspielraum) und
Kontrolle

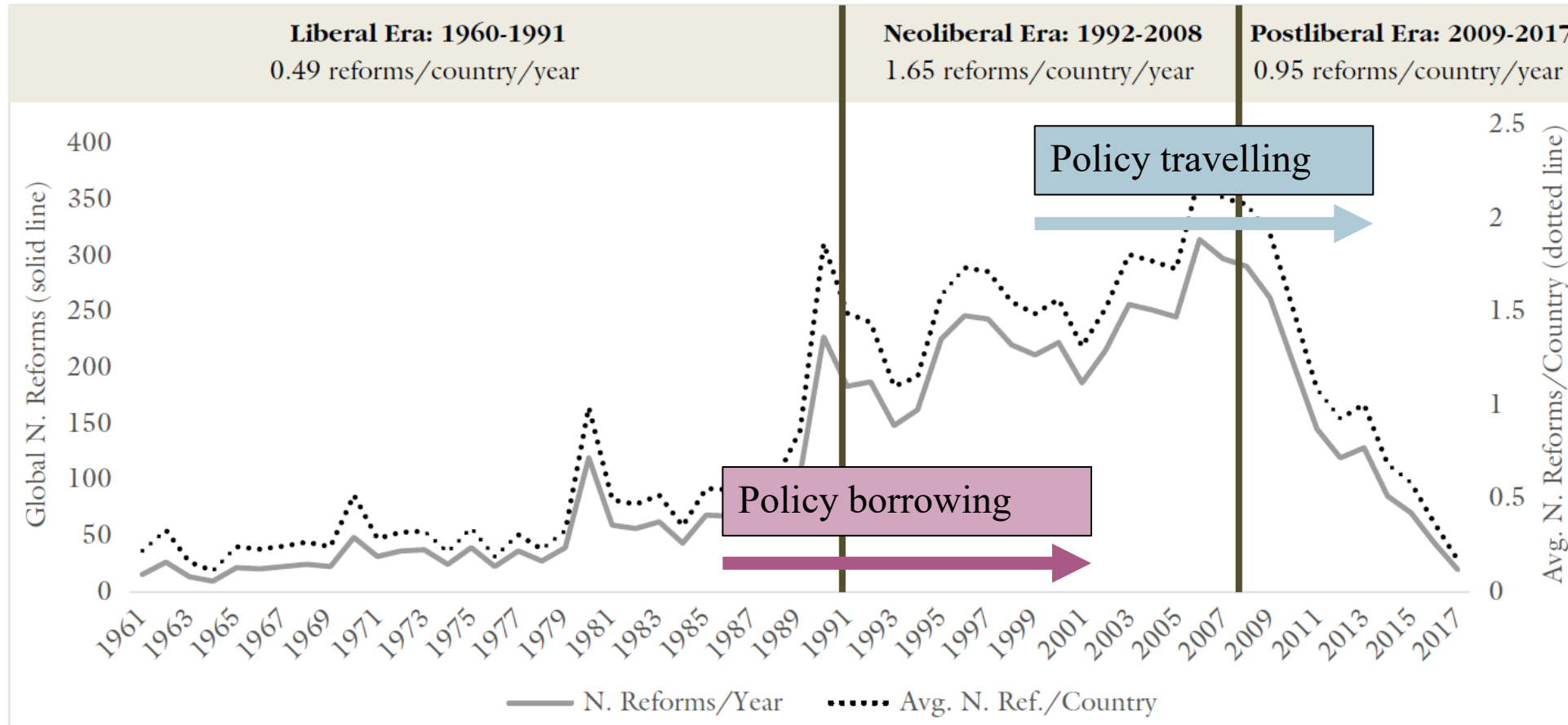
SCHWEIZER KONTEXT – VERTEILTE VERANTWORTUNG IM BILDUNGSSYSTEM



(Altrichter & Maag Merki, 2016)

Globale Reformphasen der letzten 60 Jahre

Anzahl der Reformen zwischen 1961-2017



(Bromley et al. 2023, p. 158; Reformen = 6700, Länder = 147; in Steiner-Khamsi, 2025)

Globale Reformphasen der letzten 60 Jahre

Liberale Phase: 1961-1991

- Chancengerechtigkeit und Zugang für alle
- Bildungsexpansion
- Verwaltungsreformen im Sinne des New Public Management (NPM) > leitet die nächste Phase ein

Neoliberale Phase: 1992-2008

- Ziele der ersten Phase: Deregulation, Privatisierung, Dezentralisierung > Mehr Handlungsspielraum für Schulen und Gemeinden
- Ziele der zweiten Phase: Verbesserung der Qualität der Bildung, Leistungsmessung
- Nationales, standardisiertes Curriculum (Lehrplan); internationale Vergleiche (PISA, TIMMS)
- 2006: SAWA: School-Autonomy-with-Accountability (Steiner-Khamsi, 2025)

- erweiterte Rolle der Schulleitung und Verlagerung der Entscheidungsmöglichkeiten auf die Ebene der Schulleitung
 - mehr rechtliche Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
 - brauchen mehr «Selbststeuerungsfähigkeit» und es braucht «neue Strukturen der Verantwortungsübernahme in der Schule»
- (Altrichter, 2019; Brauckmann, 2012, p. 79-80)

GOVERNANCE IM MEHREBENENSYSYSTEM: DEZENTRALISIERUNG

Dezentralisierung = Verlagerung der Entscheidungsmöglichkeiten an die Schule (z.B. Schulleitung) oder Gemeinde)

Dekonzentration

- **Neuausrichtung** der Mitwirkungs- und Entscheidungsstrukturen innerhalb von Organisationen (auf verschiedenen Ebenen möglich: Kanton, Gemeinde, Schule)

Delegation

- **«geliehene Entscheidungsvollmacht»** (S. 82) von der kantonale an die lokale Ebene (Schule oder Gemeinde), Verantwortung bleibt bei der Verwaltungsbehörde

Devolution

- **«Übertragung von tatsächlicher Entscheidungsvollmacht»** von der kantonalen an die lokale Ebene (Schule oder Gemeinde), z.B. auch finanzielle Aufgaben werden abgegeben, Verwaltung nur noch zur Kontrolle/Überprüfung

Brauckmann (2012, S. 82)

➡ Verschiedene Typen können gleichzeitig eingesetzt werden

DEZENTRALISIERUNG = AUTONOMIE = FREIHEIT?

Was ist Autonomie?

«seine eigenen Gesetze haben» (aus dem Griechischen)

wird auch gleichgesetzt mit Handlungsspielraum

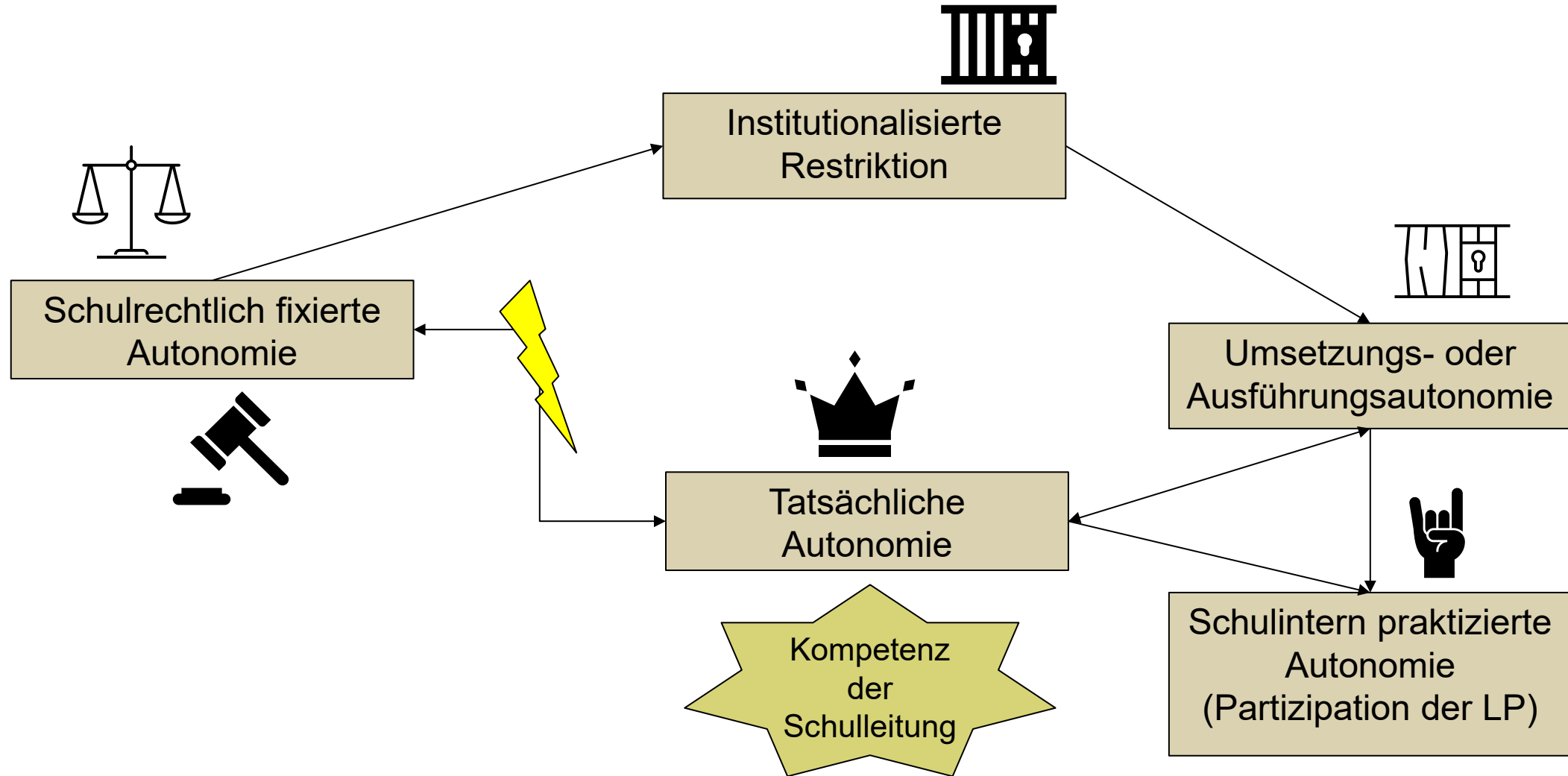
Nicht normativ
> mehr Autonomie ist nicht unbedingt besser

Bisher vor allem in Bezug auf Lehrpersonen untersucht

- Politische Idee > bessere Qualität durch lokale Entscheidungen
- Realität > mehr Verantwortung und weiterhin Vorgaben und Kontrolle

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

WAS BEDEUTET DAS FÜR DIE SCHULLEITUNG?



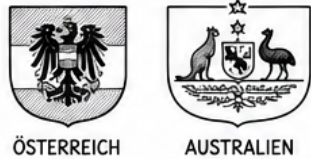
(Brauckmann, 2012)

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN

Aufgabenbereich der Schulbehörden in Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Strategische Personalführung entlang der Bereiche Planung, Marketing und Controlling

Information / Kommunikation

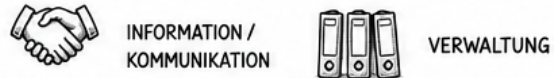


Verwaltung

Operative Personalführung in Bezug auf alle Teilprozesse

Aufgabenbereich der Schulleitung

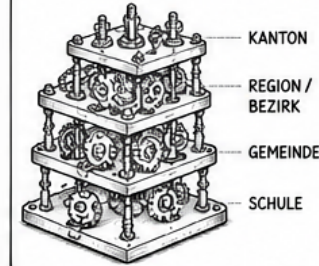
AUFGABENBEREICH DER SCHULBEHÖRDEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULLEITUNG



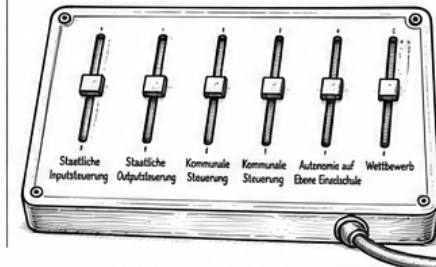
BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM

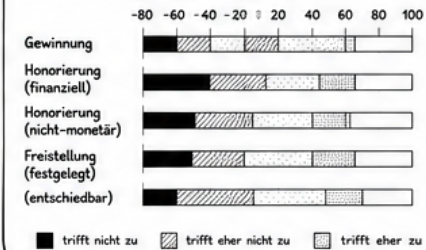


GOVERNANCE REGLER



DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantone erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM

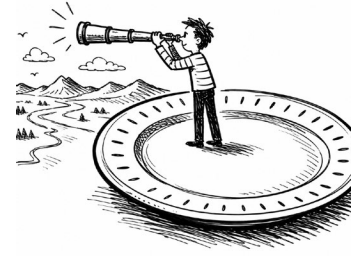


«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» I



Wie sieht Personalmanagement in anderen Ländern mit anderen Steuerungstraditionen aus?





«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» I

Österreich

Prof. Klaus-Michael Rühland

Institut für Fort- und Weiterbildung

PH Salzburg

Sabine Vitzthum

Schulleiterin

Mittelschule Mattighofen, Salzburg

Bernhard Harlander

Schulleiter

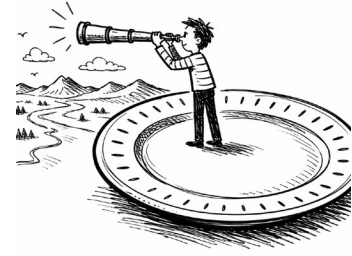
Mittelschule Taxenbach, Salzburg



Bildungssystem

- Die Schulorganisation wird auf der Bundesebene festgelegt (Qualitätsrahmen, etc.)
- Reform von 2017 hin zu mehr lokaler Autonomie
- Landesbehörden sind im Bereich Personal Entscheidungsträgerinnen
- Schulleitung trägt die pädagogische Verantwortung

«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» I



Australien

Prof. Lawrie Drysdale

Educational Administration

University of Melbourne

Nathan Gage

Schulleiter

Carlton Gardens Primary School

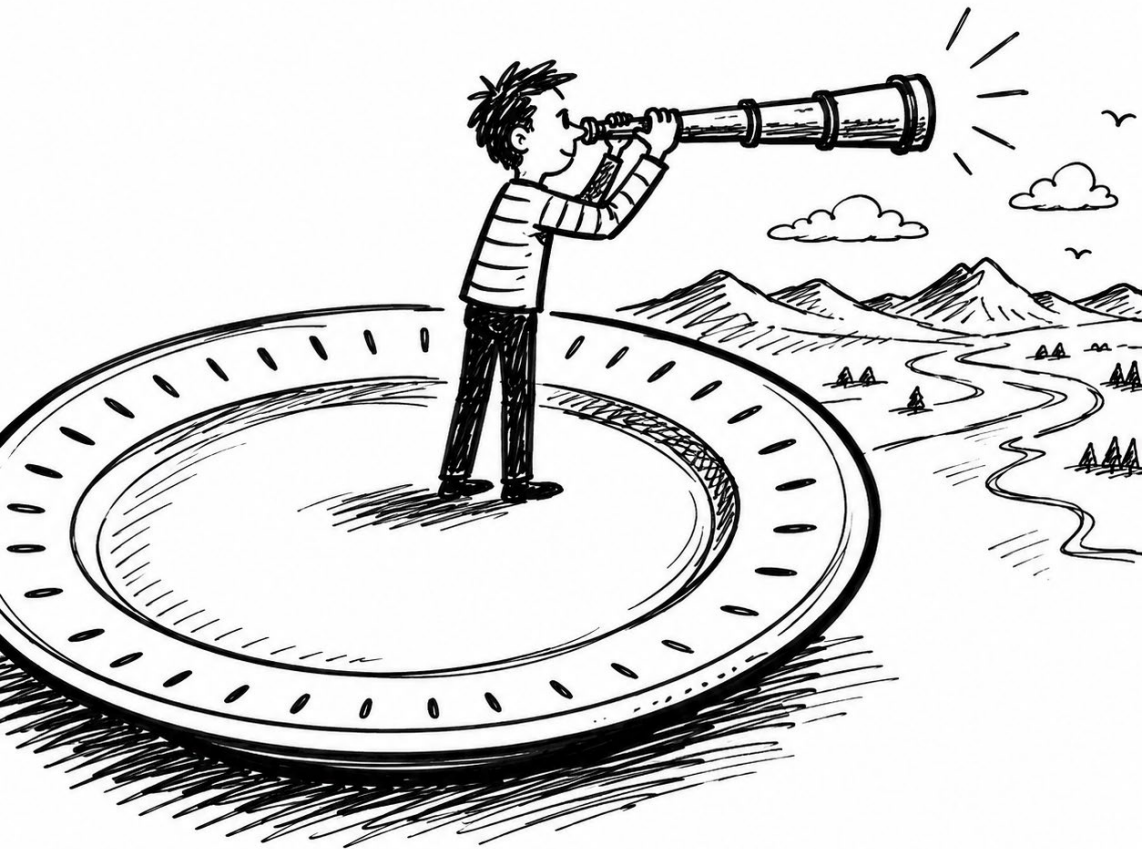
Melbourne



Bildungssystem

- Die 6 Bundesstaaten und 2 Territorien haben eigene Bildungsdepartemente
- Anteil staatlich geführter Schulen liegt bei 2/3
- Schulrat der jeweiligen Schule trägt finanzielle und personelle Verantwortung
- Schulleitung trägt die pädagogische Verantwortung

«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» I



Wie sieht die Steuerung in anderen Ländern mit anderen Traditionen aus?

Frage 1: Was ist typisch für euer Bildungssystem?

Frage 2: Wie würdet ihr die Autonomie von Schulleitenden bei euch einschätzen?

KURZAUSTAUSCH MIT NACHBAR*IN

Für Schulleitende:

Wie würdet ihr eure Autonomie als Schulleitung beschreiben? Wo habt ihr echten Handlungsspielraum?

oder

Für Behörden/andere

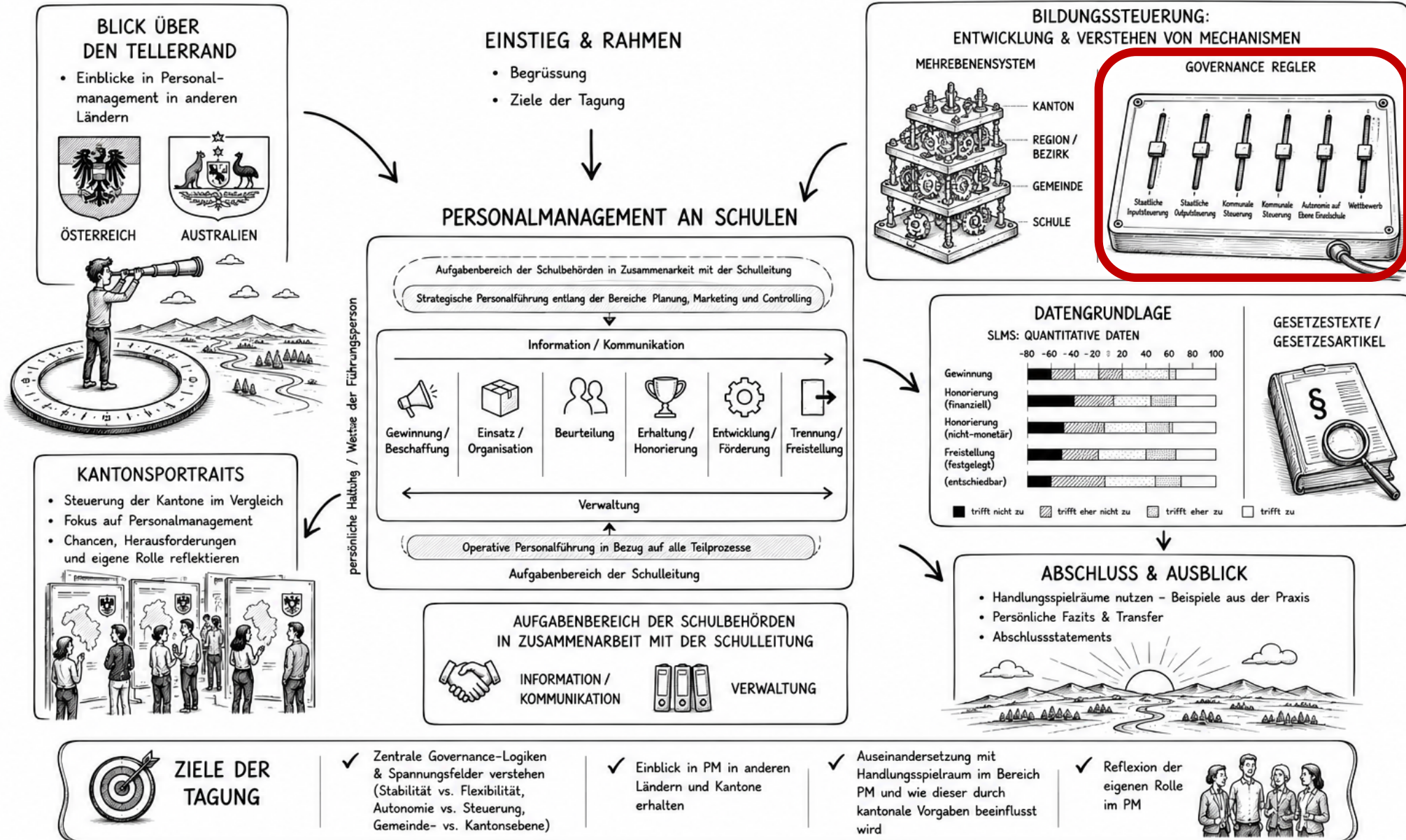
Wo haben die Schulleitenden in eurem Kanton Handlungsspielraum?

Nehmt euch ein paar Minuten mit eurer Nachbarin oder eurem Nachbarn.



TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR



ZIELE DER TAGUNG

- ✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)
- ✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantonen erhalten
- ✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird
- ✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



STEUERUNG: «GOVERNANCE-REGLER»

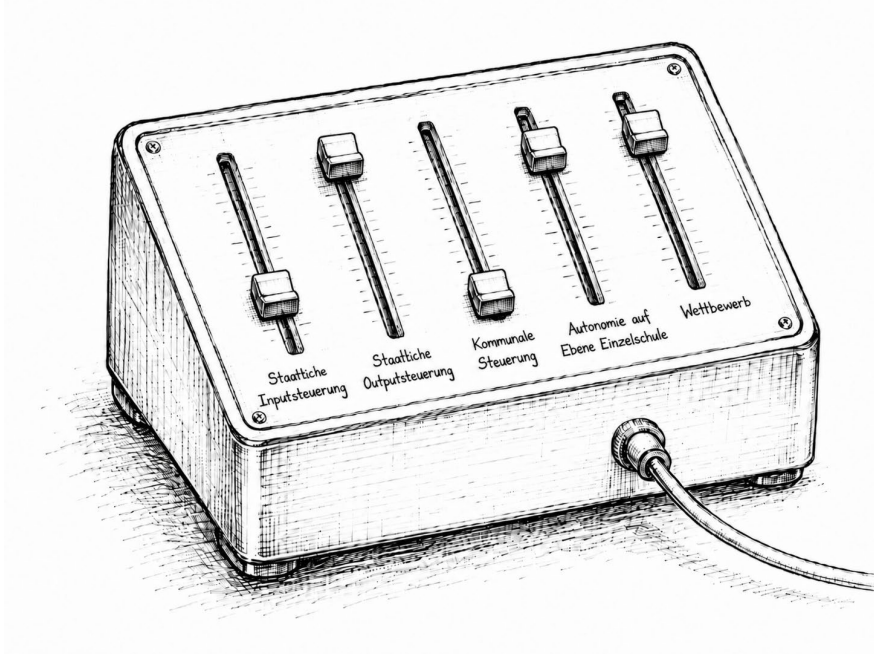
«Governance-Regler»

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

Einzelne Steuerungsdimensionen

- Staatliche Inputsteuerung
- Staatliche Outputsteuerung
- Kommunale Steuerung
- Autonomie auf Ebene Einzelschule
- Wettbewerb

→ Steuerungskonfiguration



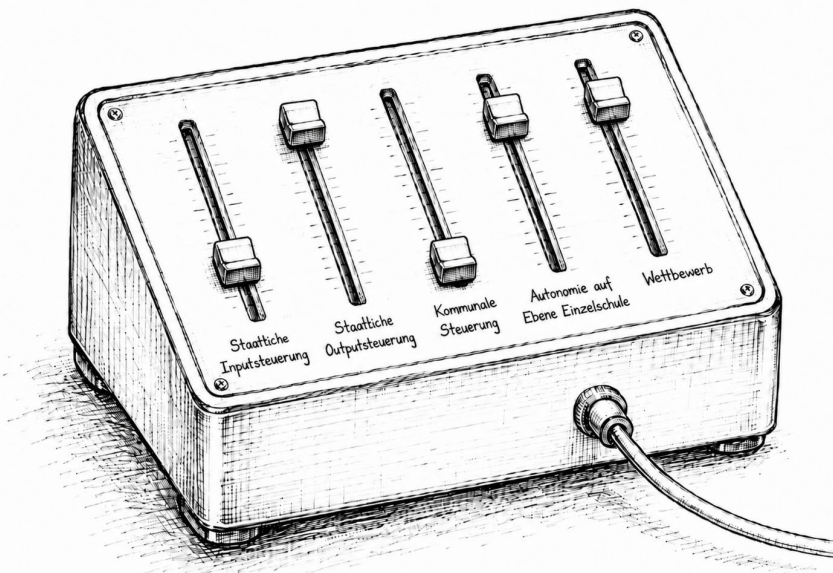
STEUERUNG: «GOVERNANCE-REGLER»

NPM-Reformen

- Öffentlicher Sektor soll von Privatwirtschaft lernen
- Restrukturierung nach dem Modell der freien Marktwirtschaft
- Betonung von Kundenorientierung und Wettbewerb
- Autonomie
- Accountability / Rechenschaftslegung

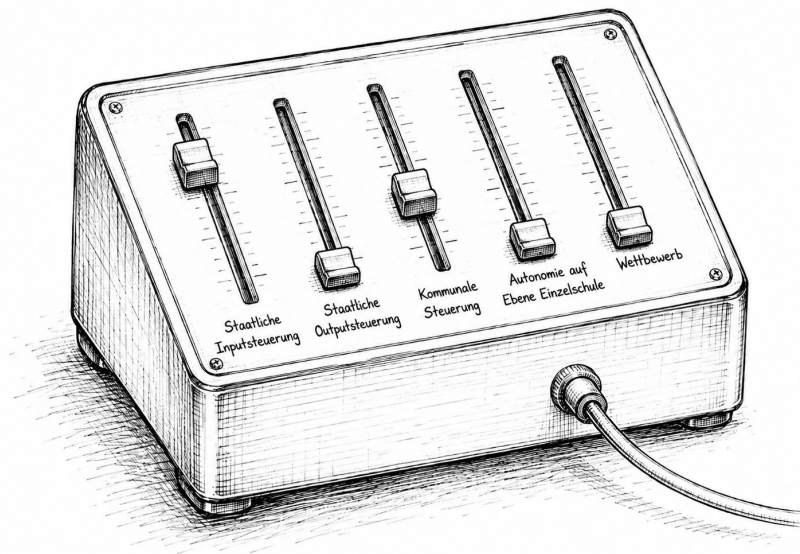
(Steiner-Khamsi et al., 2025; Vogt, 2004)

«...ist im Hinblick auf die Schweiz zu betonen, dass die Umsetzung des New Public Management hier in mehrererlei Hinsicht gleichsam mit angezogener Handbremse erfolgt ist» (Quesel et al., 2015, S. 240)



NPM-Reformen

STAATLICHE INPUTSTEUERUNG: KANTONALE STEUERUNG



Schweiz vor
den Reformen

26 kantonale Schulsysteme

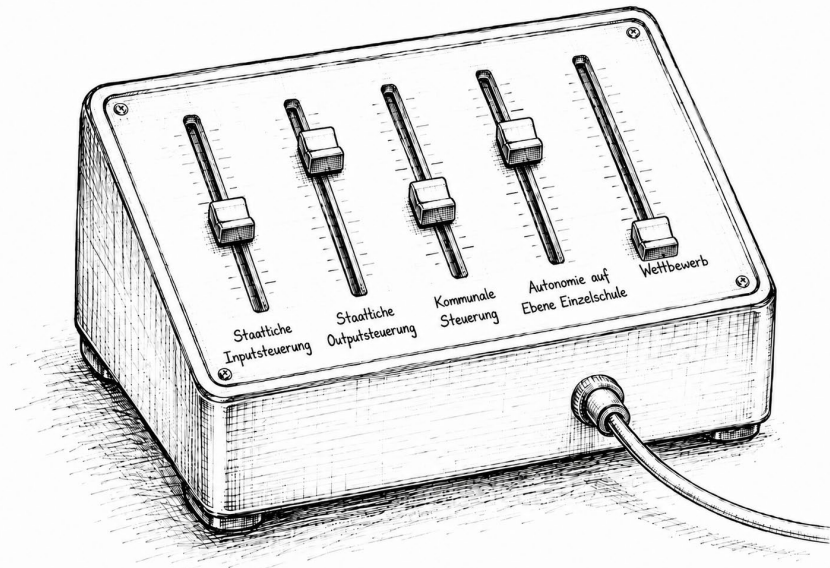
klassische Form der Steuerung mittels staatlicher (kantonaler) Vorgaben, z.B. in Bezug auf

- Finanzen
- Personal
- Organisation
- Unterricht

«Der Preis der solcherart gewährleisteten Rechtssicherheit und Verlässlichkeit sind Langsamkeit und Problemferne. Zudem sind die Lösungsgeber in aller Regel nicht identisch mit den Problembetroffenen und den Lösungsumsetzern.»

(Trachsler, 2004, S. 6)

AUTONOMIE AUF EBENE EINZELSCHULE



«Neue Steuerung»

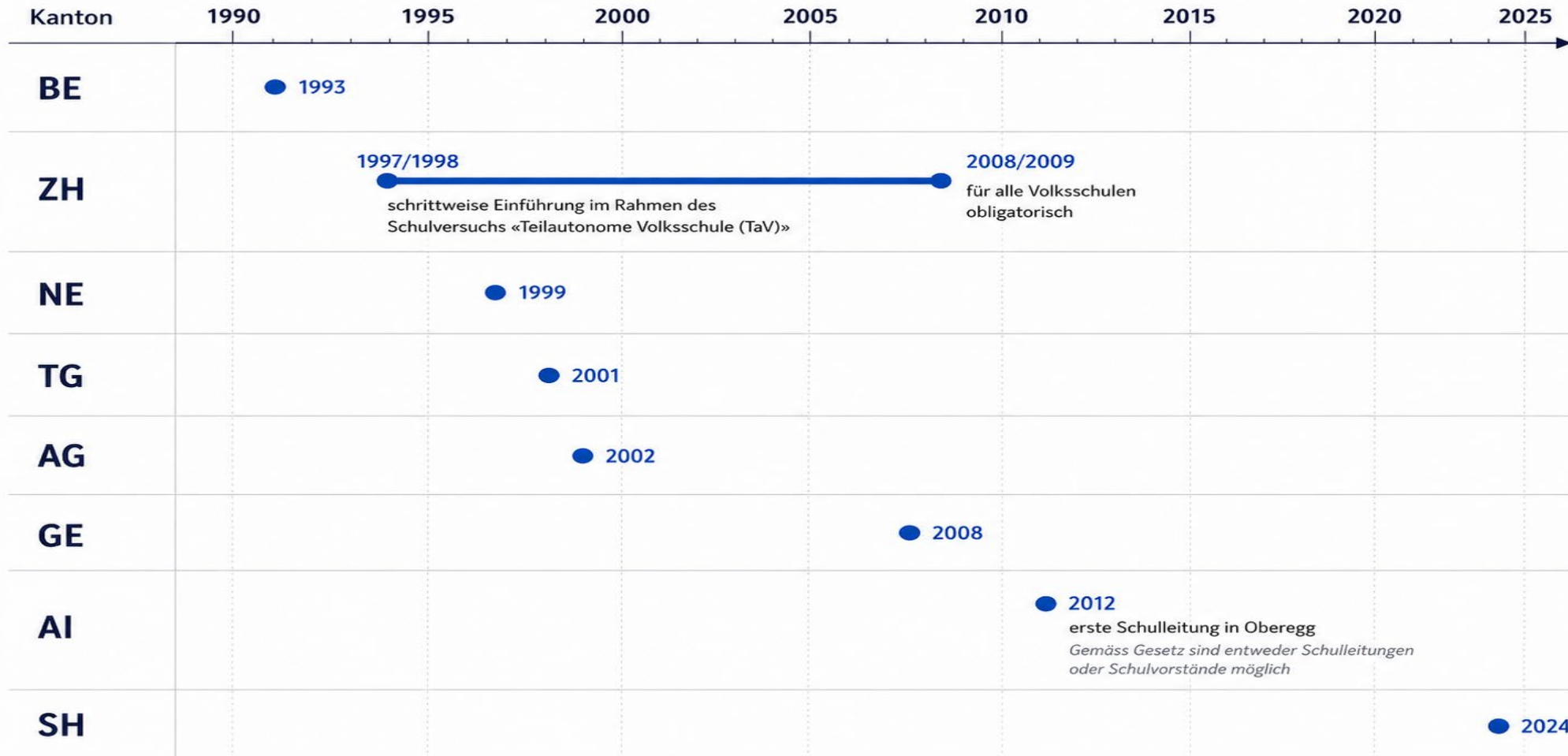
Erhöhung der Autonomie

- «teilautonome Schule»
- Verlagerung von Handlungs- und Gestaltungsspielraum vom Zentrum an die Peripherie
- Schule als «Betrieb», Einzelschule als pädagogische Handlungseinheit
- «geleitete Schule»

→ Einführung von Schulleitungen

- neuer Berufsauftrag für die Lehrpersonen

AUTONOMIE AUF EBENE EINZELSCHULE: EINFÜHRUNG SCHULLEITUNGEN



(appenzell24.ch, 2020; Buser & Näpfl, 2016; Staatskanzlei Kanton Schaffhausen, 2024; Trachsler, 2004; Windlinger & Hostettler, 2014)

STAATLICHE OUTPUTSTEUERUNG

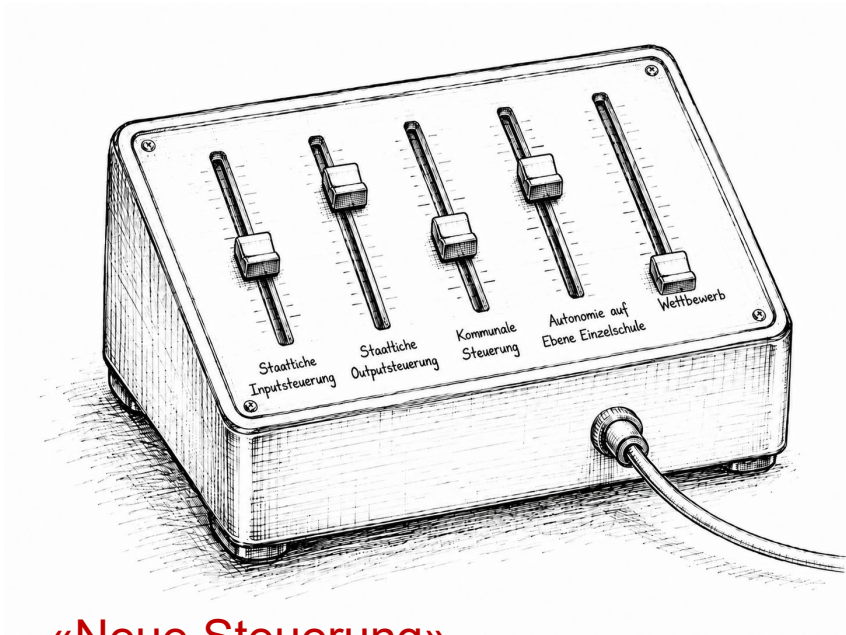
Fokus auf Qualität

- Neben schulinterner Selbstevaluation auch
- Externe Evaluation
- Bildungsmonitoring

Externe Evaluation mit vier Wirkungsbereichen

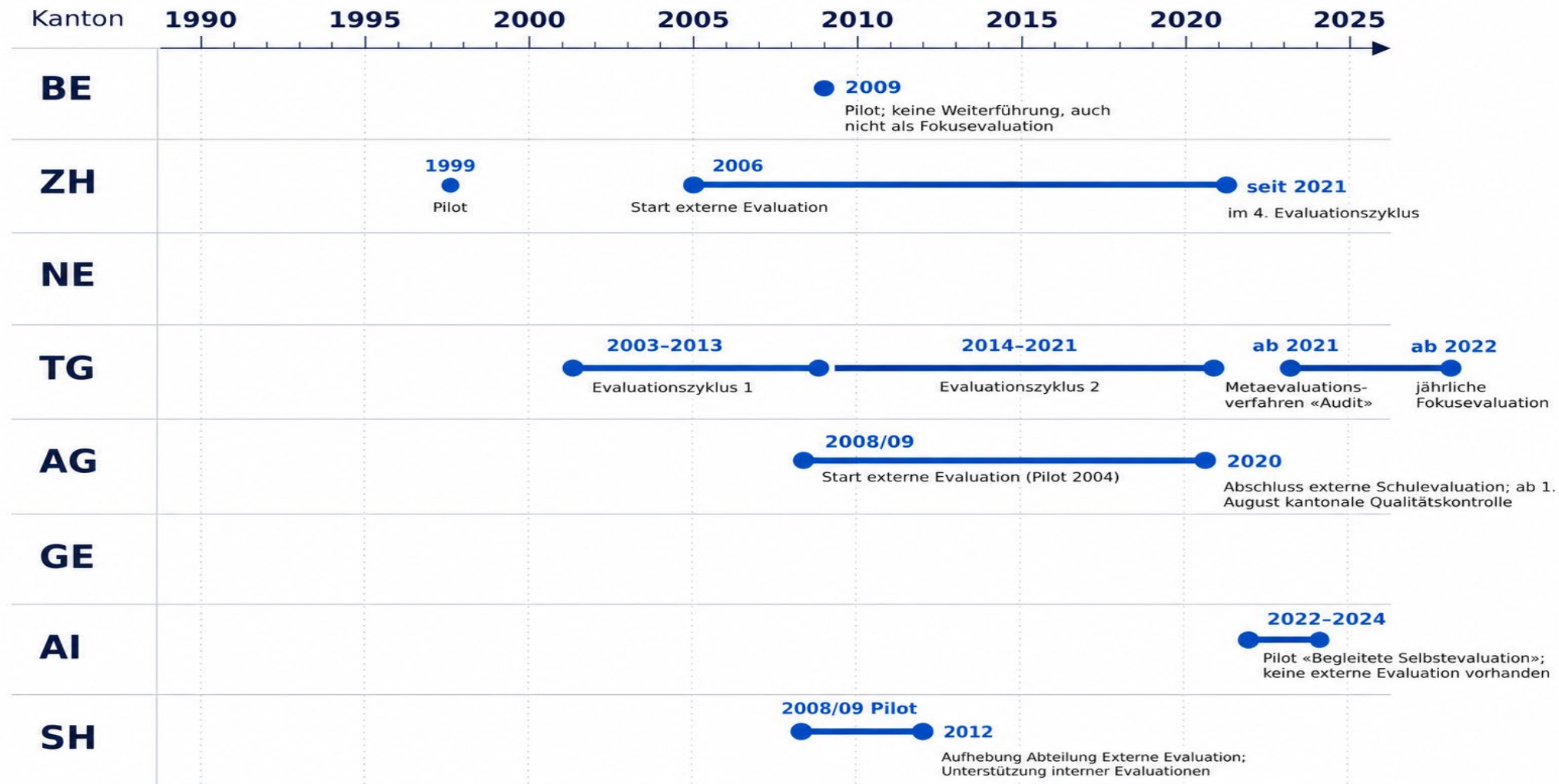
- Wissensgewinnung
- Rechenschaftslegung
- Normdurchsetzung
- Schulentwicklung

(Landwehr, 2011, zitiert in Mahler et al., 2016)



«Neue Steuerung»

STAATLICHE OUTPUTSTEUERUNG: EXTERNE EVALUATION



(Interkantonale Arbeitsgemeinschaft Externe Evaluation von Schulen argev, 2023; SKBF, 2023)

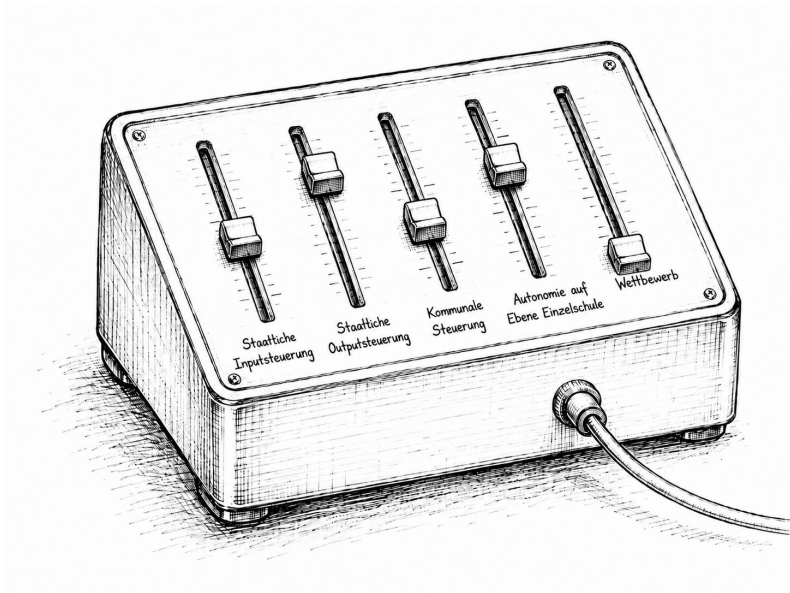
KOMMUNALE STEUERUNG

Veränderungen auf der Gemeindeebene

Veränderte Rolle der Schulkommissionen, teilweise abgeschafft

In Westschweizer Kantonen Ablösung durch gemischte Kommissionen (Conseil d'établissement scolaire)

Neue Akteure wie Leitungen Bildung



«Neue Steuerung»

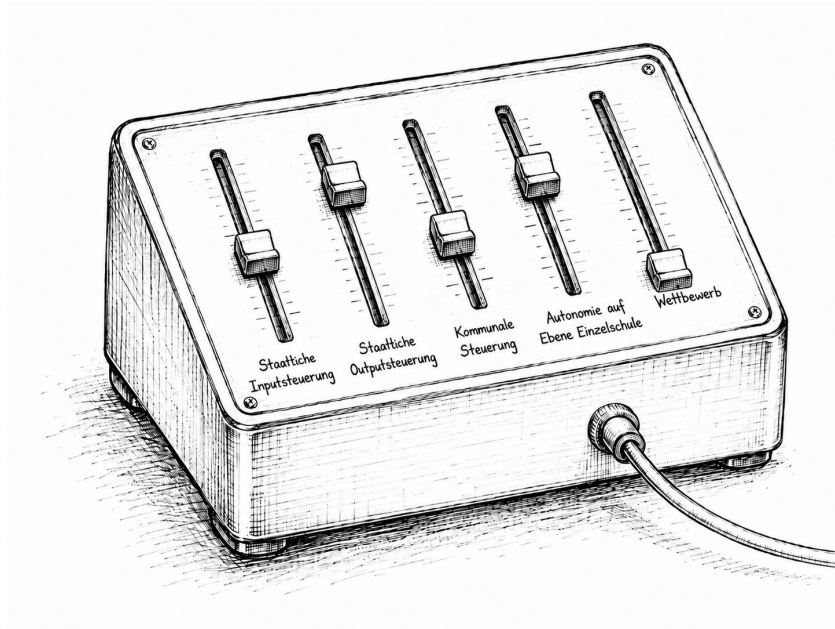
WETTBEWERB

Nicht vorhanden?

Freie Schulwahl chancenlos

Schulen mit Profil

Wettbewerb um Mitarbeitende?



«Neue Steuerung»

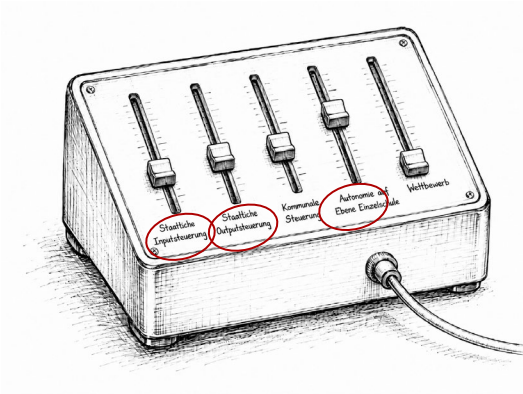
UNTERSCHIEDLICHE STEUERUNGSKONFIGURATIONEN IN DEN KANTONEN

Steuerungskonfigurationen untersuchen durch Gesetzesanalyse:

WER (Kanton, Gemeinde, Schulleitung) bestimmt über

«allgemeine Steuerung»

- Finanzen
- Organisation
- Unterricht
- Outputsteuerung
- Wettbewerb



Personalmanagement

- Gewinnung
- Einsatz
- Beurteilung
- ...

→ Indikatoren siehe Tagungsunterlagen

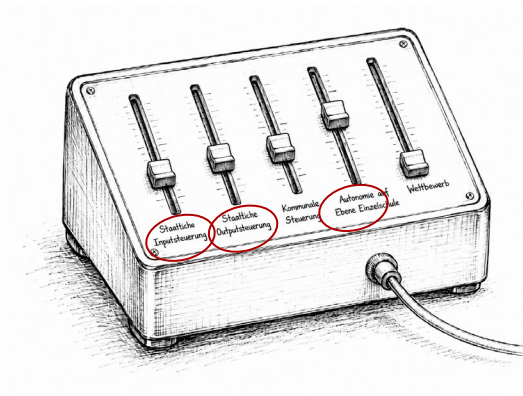
UNTERSCHIEDLICHE STEUERUNGSKONFIGURATIONEN IN DEN KANTONEN

Steuerungskonfigurationen untersuchen durch Gesetzesanalyse:

WER (Kanton, Gemeinde, Schulleitung) bestimmt über

«allgemeine Steuerung»

- Finanzen



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

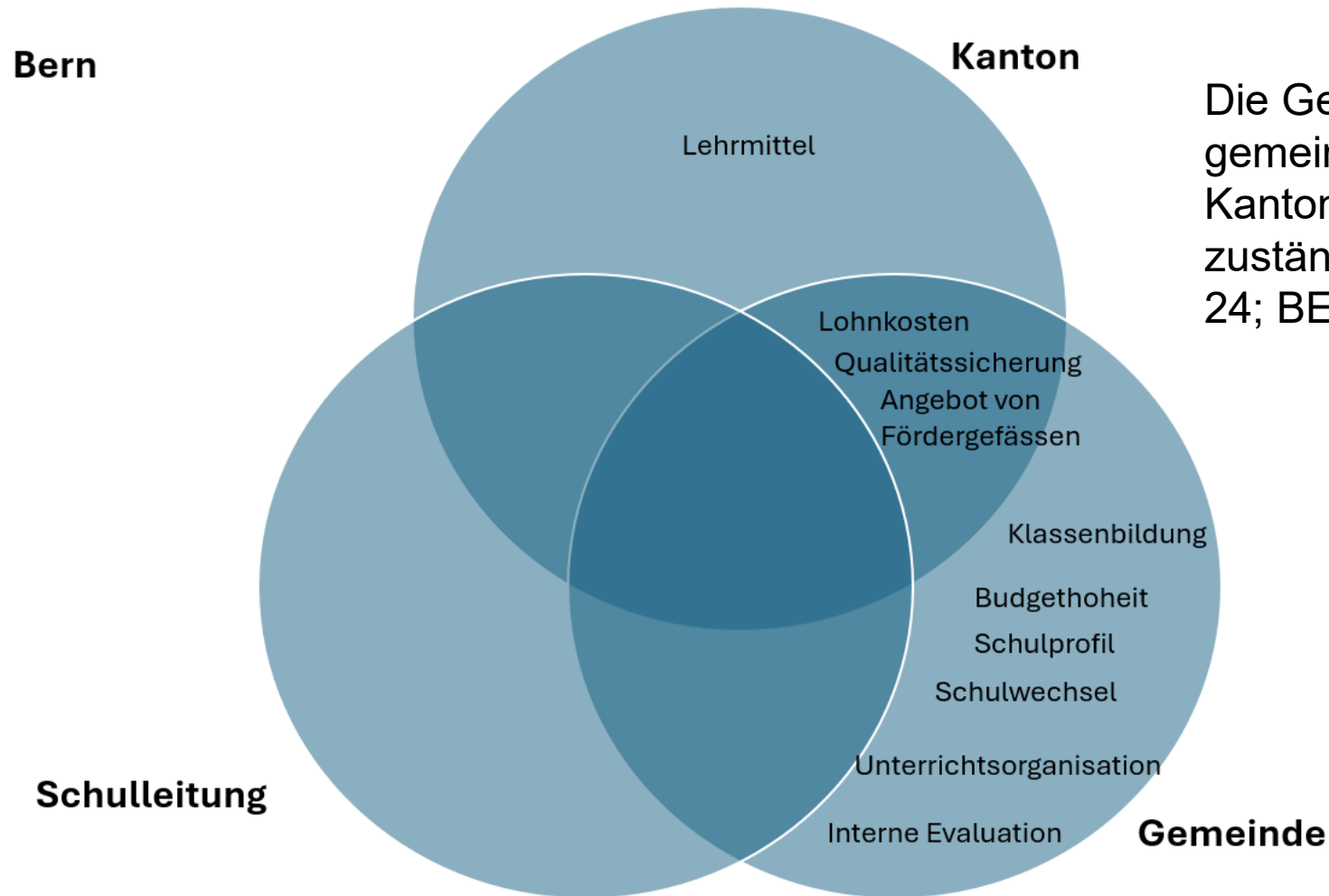
VORGEHEN IN UNSERER STUDIE

Wir haben

- alle offiziellen rechtlichen Dokumente aller 26 Kantone gesammelt
- diese nach einheitlichen Dimensionen und Indikatoren durchsucht und diese beschrieben
- einen ersten Versuch gemacht, diese Auswertungen miteinander zu vergleichen
- gleichzeitig haben 2286 Schulleitende im Schulleitungsmonitor die Frage zu ihrem Handlungsspielraum im Personalmanagement ausgefüllt

→ Stand Gesetze und Daten Schulleitungsmonitor: Oktober 2024

DARSTELLUNG «ALLGEMEINE STEUERUNG»



Die Gemeinden sind gemeinsam mit dem Kanton für die Lohnkosten zuständig (BE LAG, Art. 24; BE FILAG, Art. 24)

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



ÖSTERREICH



AUSTRALIEN



KANTONSPORTRAITS

- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN

Aufgabenbereich der Schulbehörden in Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Strategische Personalführung entlang der Bereiche Planung, Marketing und Controlling

Information / Kommunikation



Gewinnung / Beschaffung



Einsatz / Organisation



Beurteilung



Erhaltung / Honorierung



Entwicklung / Förderung



Trennung / Freistellung

Verwaltung

Operative Personalführung in Bezug auf alle Teilprozesse

Aufgabenbereich der Schulleitung

AUFGABENBEREICH DER SCHULBEHÖRDEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULLEITUNG



INFORMATION / KOMMUNIKATION



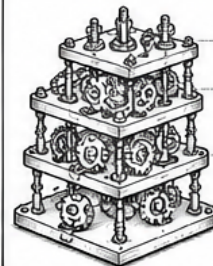
VERWALTUNG

persönliche Haltung / Wertevorstellungen der Führungsperson

BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM



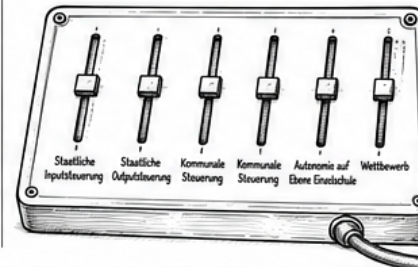
KANTON

REGION / BEZIRK

GEMEINDE

SCHULE

GOVERNANCE REGLER



Staatliche Inputsteuerung

Staatliche Outputsteuerung

Kommunale Steuerung

Kommunale Steuerung

Autonomie auf Ebene Erziehung

Wettbewerb

DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN

-80 -60 -40 -20 20 40 60 80 100

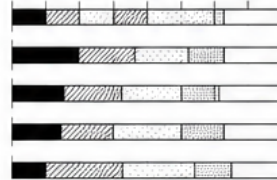
Gewinnung

Honorierung (finanziell)

Honorierung (nicht-monetär)

Freistellung (festgelegt)

(entschiedbar)



■ trifft nicht zu ▨ trifft eher nicht zu ▩ trifft eher zu □ trifft zu

GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

- ✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

- ✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantonen erhalten

- ✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

- ✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



KANTONSPORTRAITS I

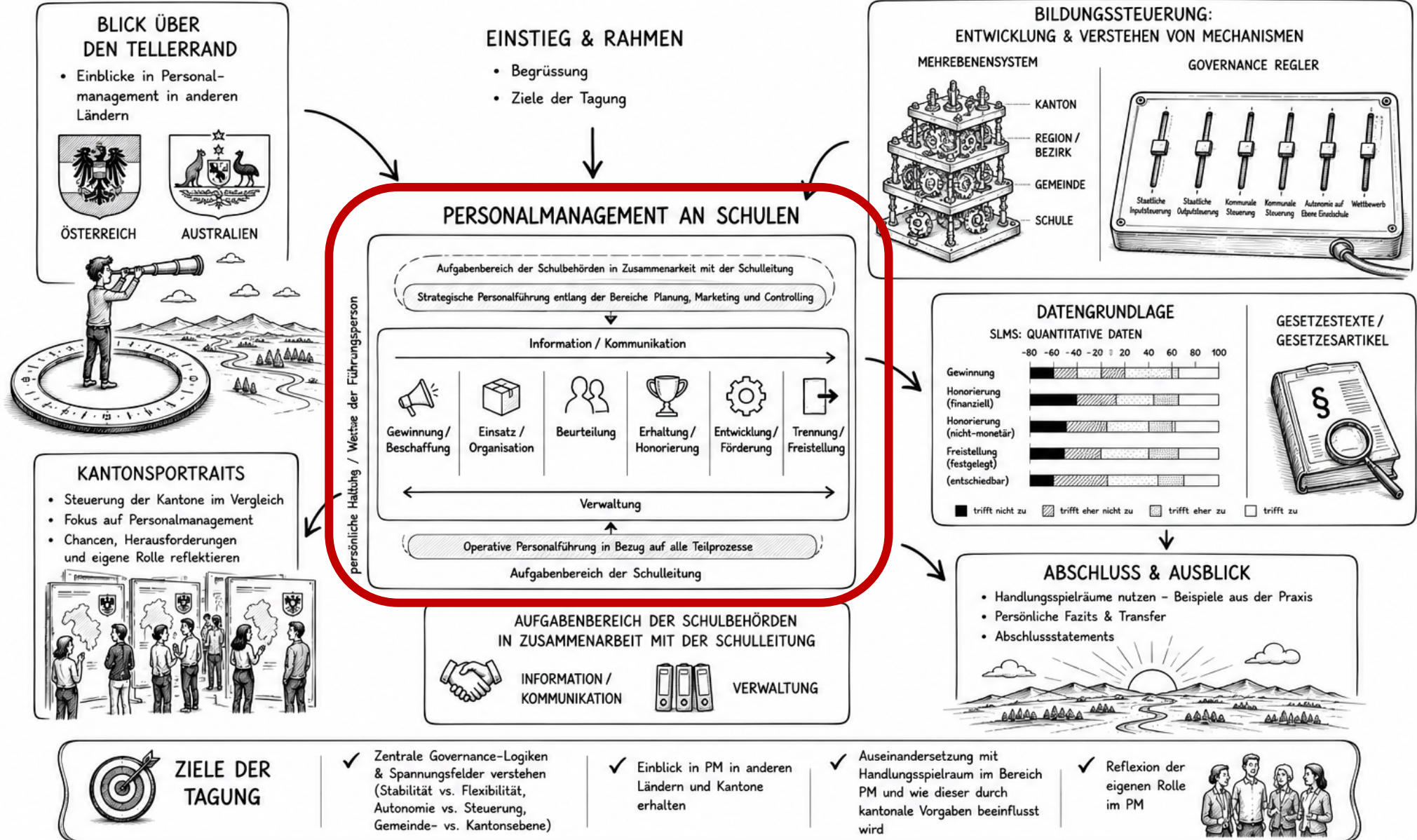
Auftrag:

- Bewegt euch im Raum
- Schaut euch ein Portrait vertieft an
- Tauscht euch aus
- Gedanken, Hinweise und Fragen > Post-Its diese könnt ihr direkt auf die Kantonsposter kleben
- nach etwa 10 Minuten Wechsel (andere Seite des Raumes), damit ihr eine zweite Perspektive seht.



TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

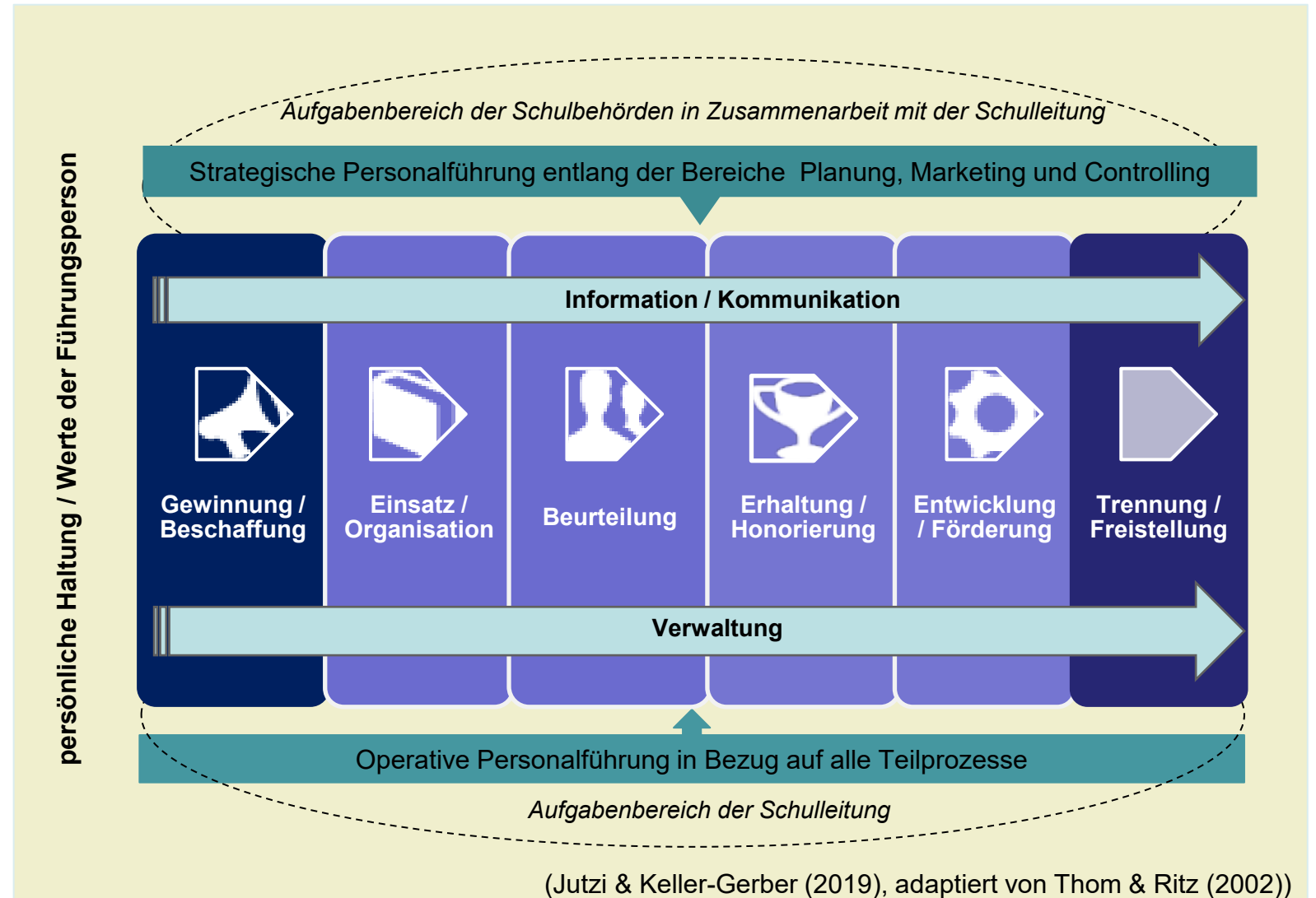
FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR



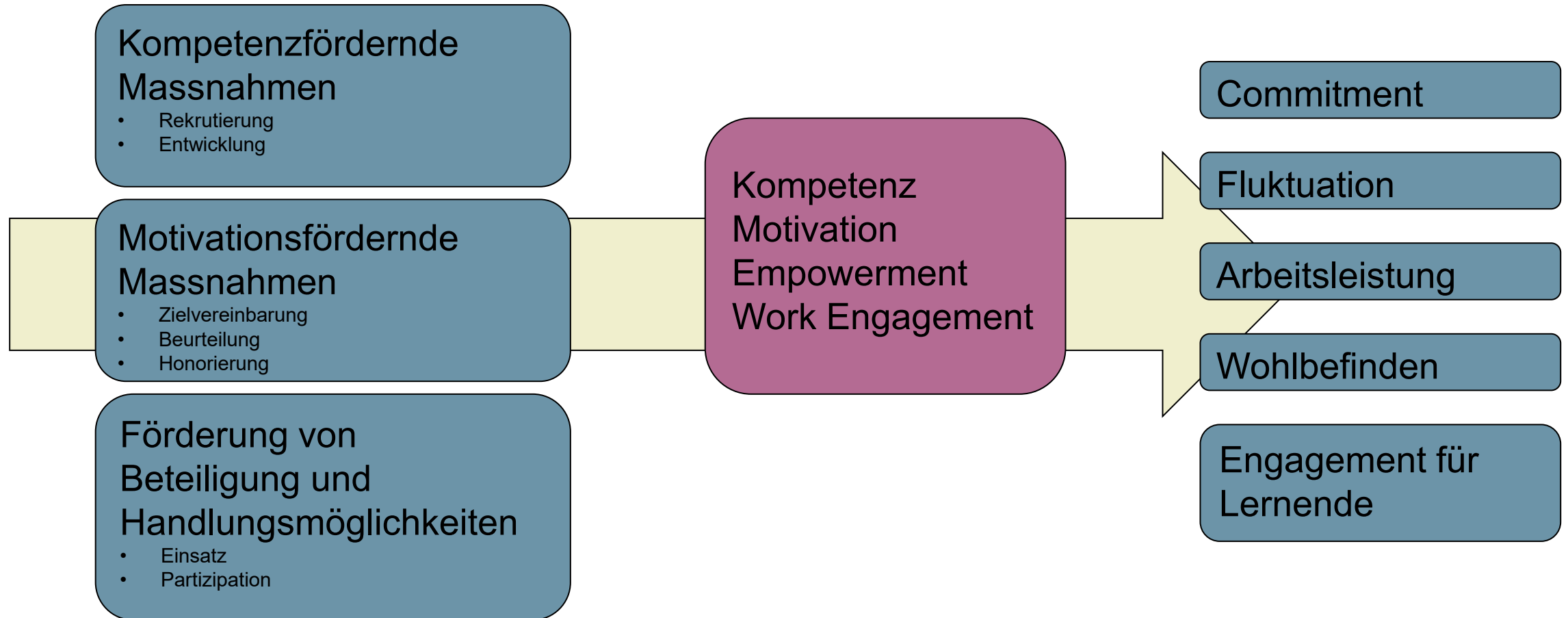
PERSONALMANAGEMENT: TEILPROZESSE IM MITARBEITENDEN-ZYKLUS

«die Gesamtheit aller Strategien, Massnahmen und Personalinstrumente»

(Steger Vogt et al., 2014, S. 12)



PERSONALMANAGEMENT: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?



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

PERSONALMANAGEMENT: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?

Gewinnung:

gegenseitige Passung zwischen der Lehrperson und der Schule (Runhaar, 2017)

«Zusammen mit dem Amt für Unterrichtswesen leitet sie [die Schulleitung] das Einstellungsverfahren für Lehrkräfte und formuliert einen Vorschlag zuhanden der Anstellungsbehörde.»

(JU, LEO Art. 122)



PERSONALMANAGEMENT: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?

Einsatz:

Aufgaben abgestimmt auf Kompetenzen,
Interessen, Entwicklungsziele (Tuytens et al., 2023)

«Die Lehrpersonen haben in den Klassen und Fächern zu unterrichten, die ihnen durch die Schulleitung zugewiesen werden. Besondere, bei der Anstellung erfolgte Übereinkunft bleibt vorbehalten.»

(BS, OLP Art. 7)



PERSONALMANAGEMENT: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?

Beurteilung:

nicht nur Kontrolle, sondern professionelle
Entwicklung fördern (Master, 2014)



«Als Beurteilungsfelder sind insbesondere einzubeziehen:

- a) die Unterrichtstätigkeit*
- b) die Zusammenarbeit im Lehrerteam, mit Eltern und Behörden*
- c) der Einsatz für die Schule als Ganzes und für deren Entwicklung*
- d) der Umgang mit Problemen und schwierigen Situationen*
- e) die Weiterbildungstätigkeit*
- f) die Erreichung und Umsetzung der Zielvereinbarungen»*

(SH, VBLP Art. 13)

PERSONALMANAGEMENT: WAS SAGT DIE FORSCHUNG?

Personalmanagement an Schulen ist insbesondere wirksam wenn...

- es nicht als Sammlung einzelner administrativer Prozesse verstanden wird
- es als kohärentes, strategisches System gedacht wird
- es auf die Schulziele/das Lernen der Schüler*innen und auf das Wohlbefinden der Lehrpersonen ausgerichtet ist (Runhaar, 2017; Tuytens et al., 2023; Zerrad & Schechter, 2025)

Um dies leisten zu können, brauchen Schulleitende...

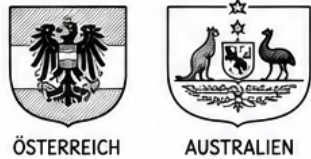
- finanzielle und zeitliche Ressourcen (Appius et al., 2012)
- Autonomie (Ugarte et al., 2022)
- entsprechende Aus- und Weiterbildung (Zerrad & Schechter, 2025)

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONS-PORTRAITS

- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN

Aufgabenbereich der Schulbehörden in Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Strategische Personalführung entlang der Bereiche Planung, Marketing und Controlling

Information / Kommunikation

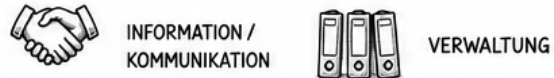


Verwaltung

Operative Personalführung in Bezug auf alle Teilprozesse

Aufgabenbereich der Schulleitung

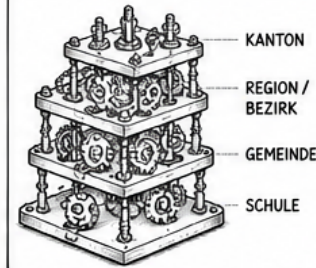
AUFGABENBEREICH DER SCHULBEHÖRDEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULLEITUNG



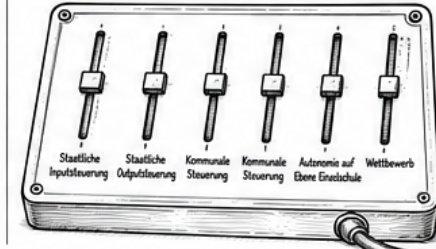
BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM

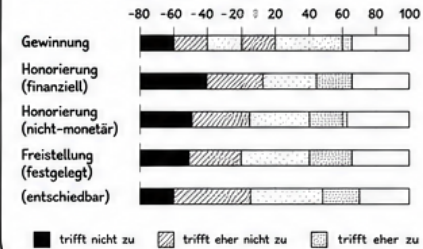


GOVERNANCE REGLER



DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

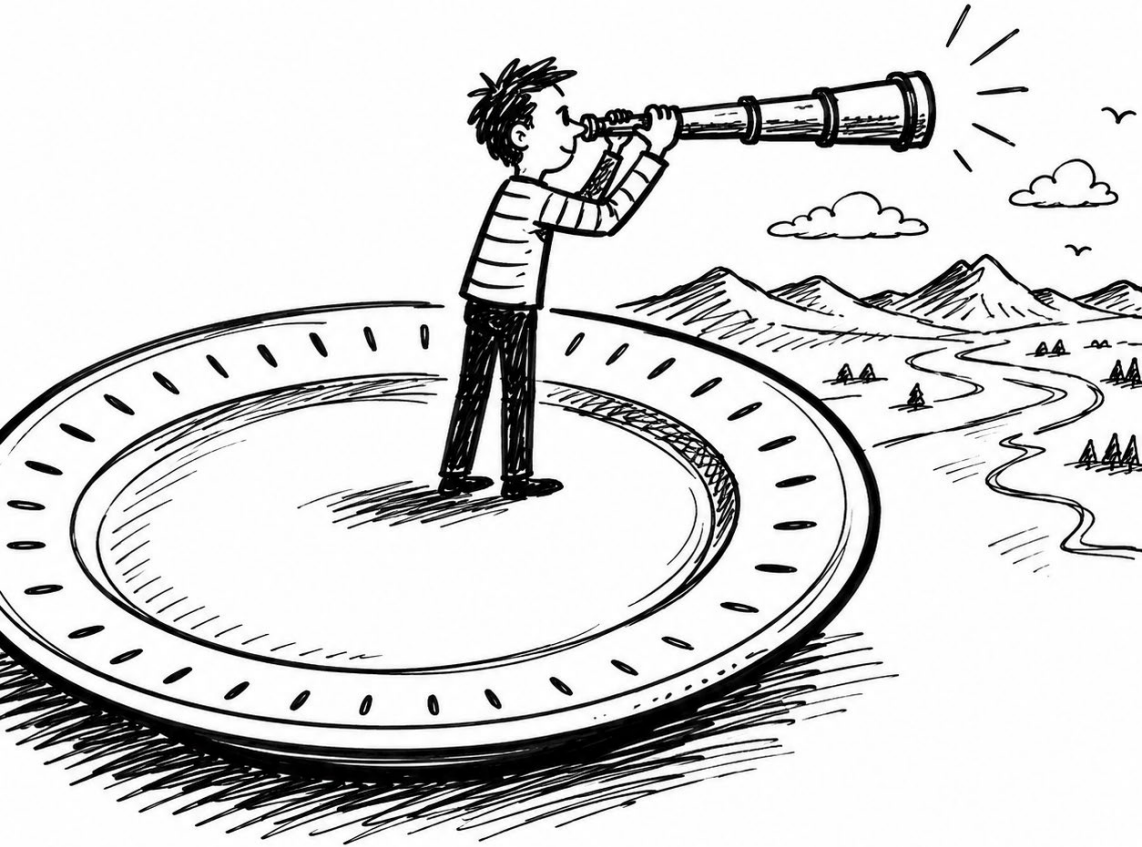
✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantone erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» II



Personalmanagement:

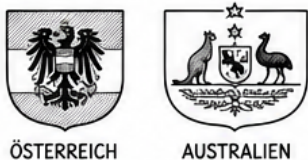
- Frage 1: Wie läuft die Rekrutierung von Lehrpersonen bei euch ab?
- Frage 2: Was können Schulleitende tun, um Mitarbeitende langfristig zu halten?
- Frage 3: Was passiert, wenn ihr euch von Lehrpersonen trennen müsst?

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

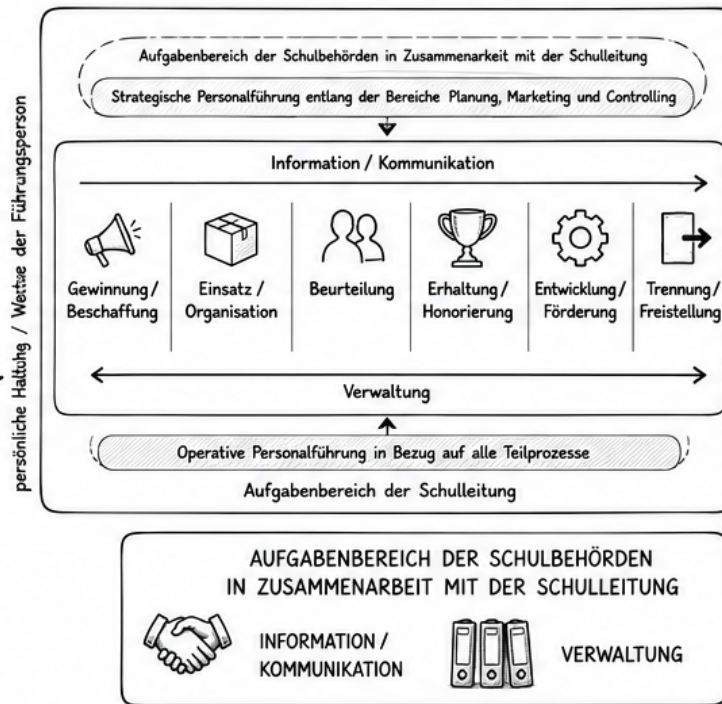
- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

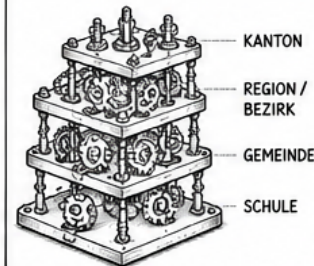
PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN



BILDUNGSSTEUERUNG:

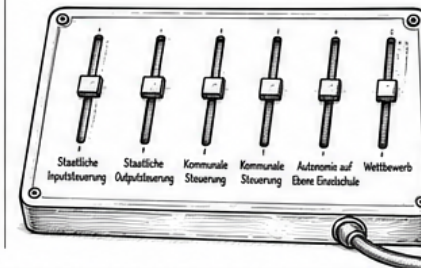
ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM



KANTON
REGION / BEZIRK
GEMEINDE
SCHULE

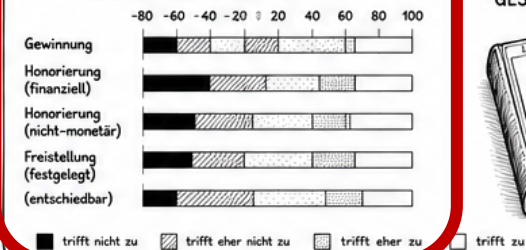
GOVERNANCE REGLER



Staatliche Inputsteuerung | Staatliche Outputsteuerung | Kommunale Steuerung | Kommunale Steuerung | Autonomie auf Ebene Erziehung | Wettbewerb

DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantonen erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



PERSONALMANAGEMENT – ERGEBNISSE AUS DEM SCHULLEITUNGSMONITOR SCHWEIZ



In Partnerschaft mit



SLMS Schulleitungsmonitor
Schweiz
EDES Enquête sur les
Directions d'Ecole Suisses
SDSS Sondaggio tra le Direzioni
delle Scuole Svizzere



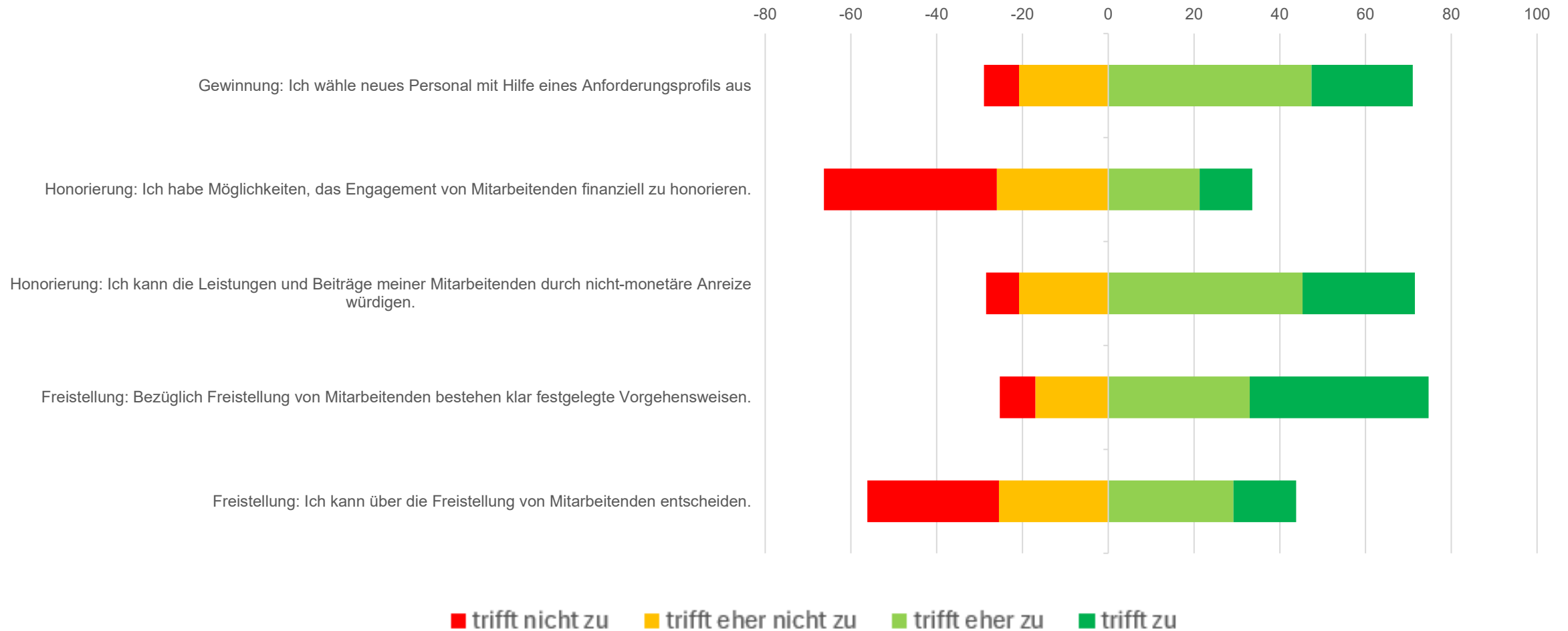
Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana



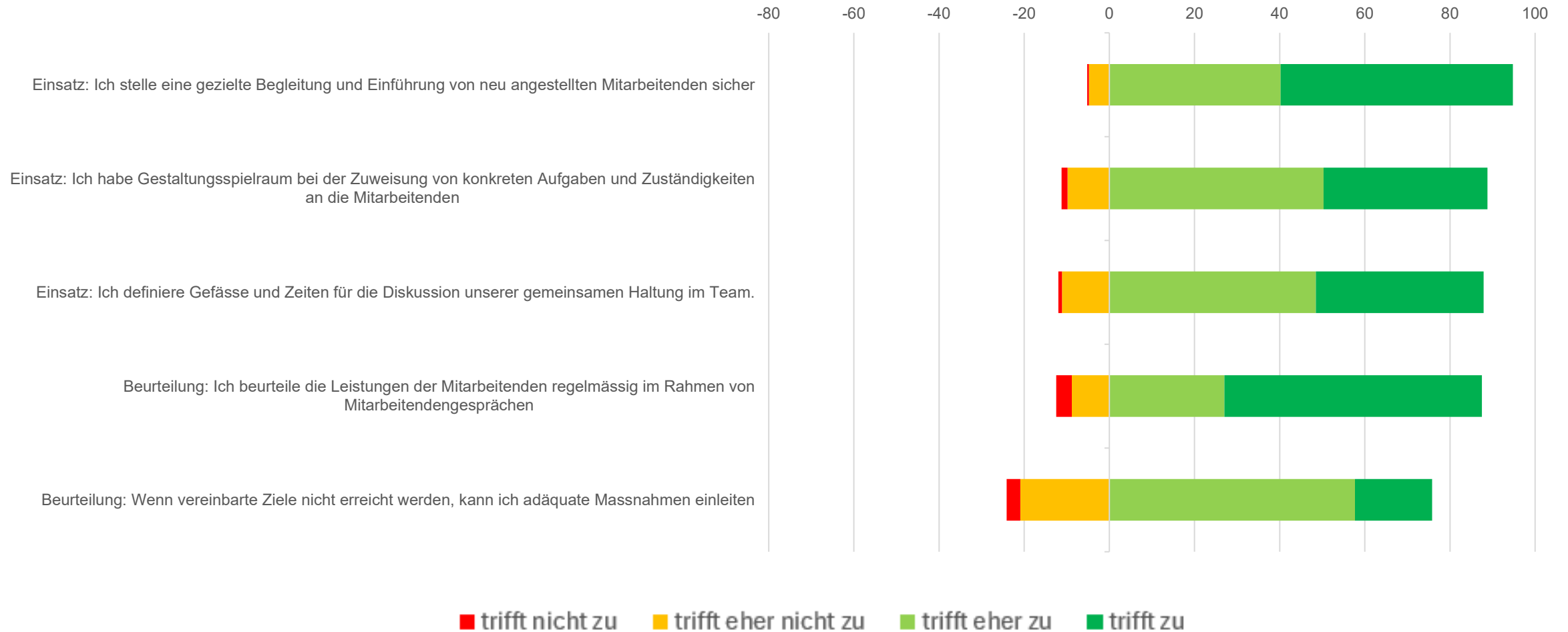
Gefördert durch



GEWINNUNG, HONORIERUNG UND FREISTELLUNG



PERSONALEINSATZ & -BEURTEILUNG

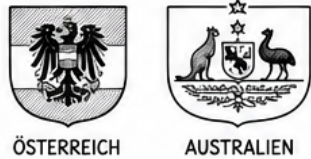


TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN

Aufgabenbereich der Schulbehörden in Zusammenarbeit mit der Schulleitung

Strategische Personalführung entlang der Bereiche Planung, Marketing und Controlling

Information / Kommunikation

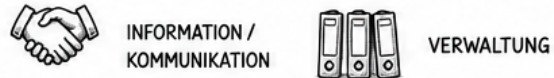


Verwaltung

Operative Personalführung in Bezug auf alle Teilprozesse

Aufgabenbereich der Schulleitung

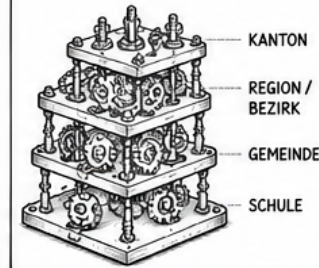
AUFGABENBEREICH DER SCHULBEHÖRDEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULLEITUNG



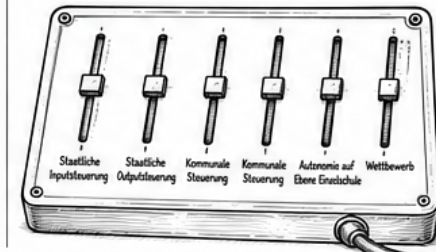
BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM

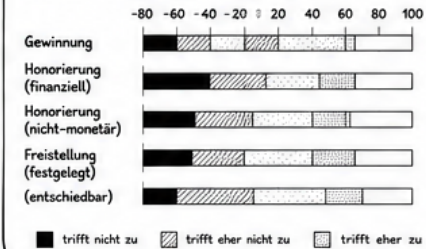


GOVERNANCE REGLER



DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

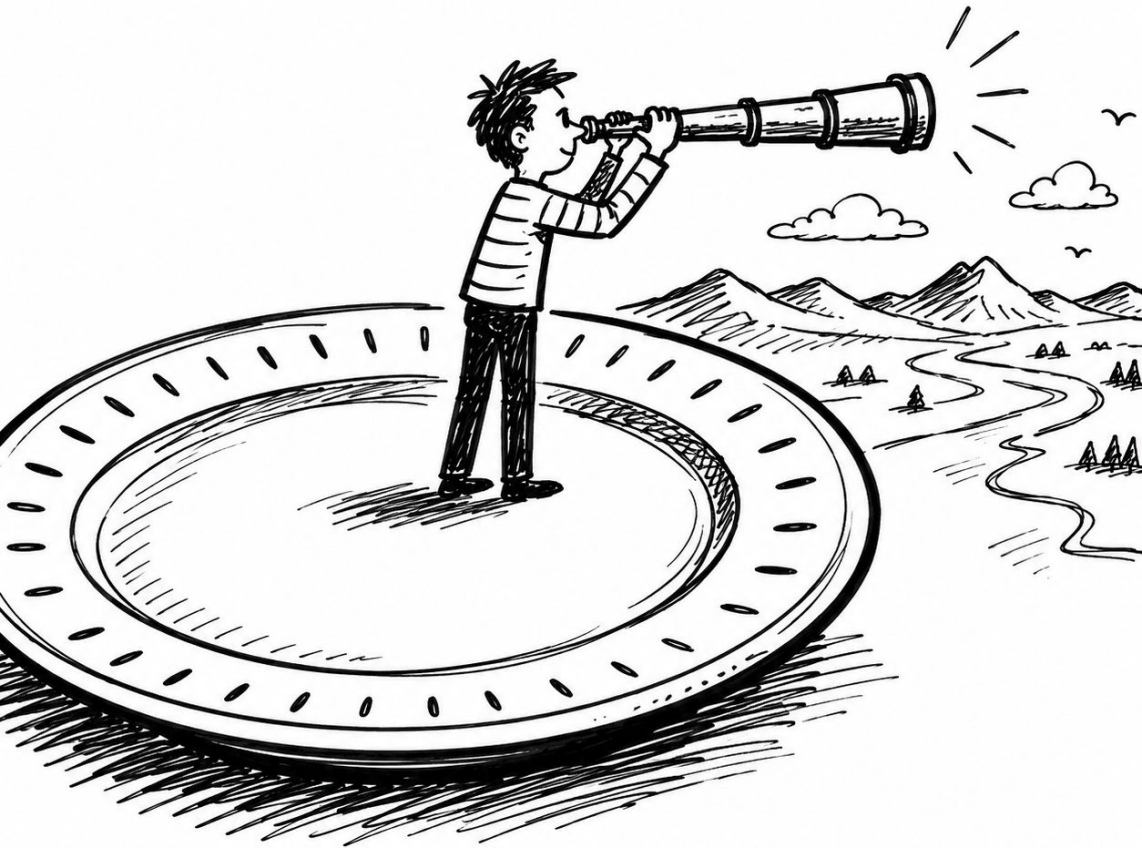
✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantone erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



«BLICK ÜBER DEN TELLERRAND» III



Personalmanagement:

Frage 1: Wie wird die Leistung von Lehrpersonen beurteilt (z.B. MAG)?

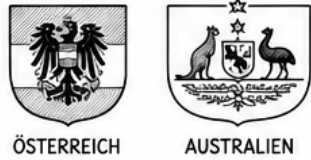
Frage 2: Welchen Einfluss haben Schulleitende auf die Personalentwicklung?

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

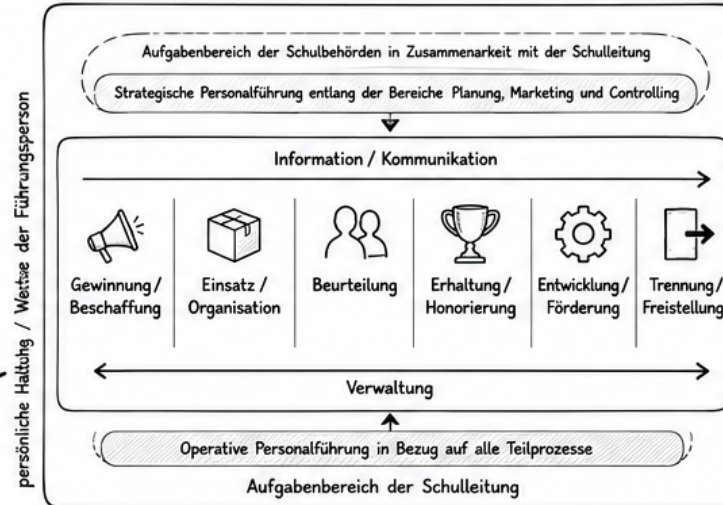
- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



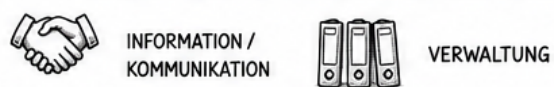
EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN



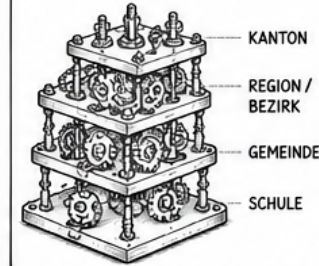
AUFGABENBEREICH DER SCHULBEHÖRDEN IN ZUSAMMENARBEIT MIT DER SCHULLEITUNG



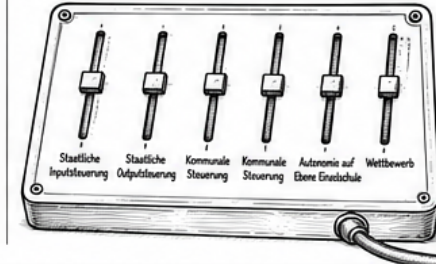
BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM

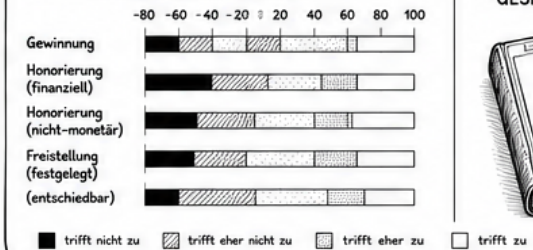


GOVERNANCE REGLER



DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantone erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



KANTONSPORTRAITS II

Eure Aufgabe:

- Vertieft einzelne Aspekte, knüpft an das zuvor Gesehene an.
- Achtet besonders auf Fragen wie:
 - Wie wird Leistung beurteilt (z.B. MAG)?
 - Welchen Einfluss haben Schulleitungen auf die Personalentwicklung?

Bitte erinnert euch daran: Es hat Post-Its und Stifte da. Bitte notiert eure Erkenntnisse, Fragen oder Hinweise und klebt die Post-Its direkt aufs Poster.

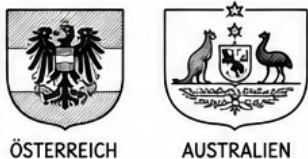


TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

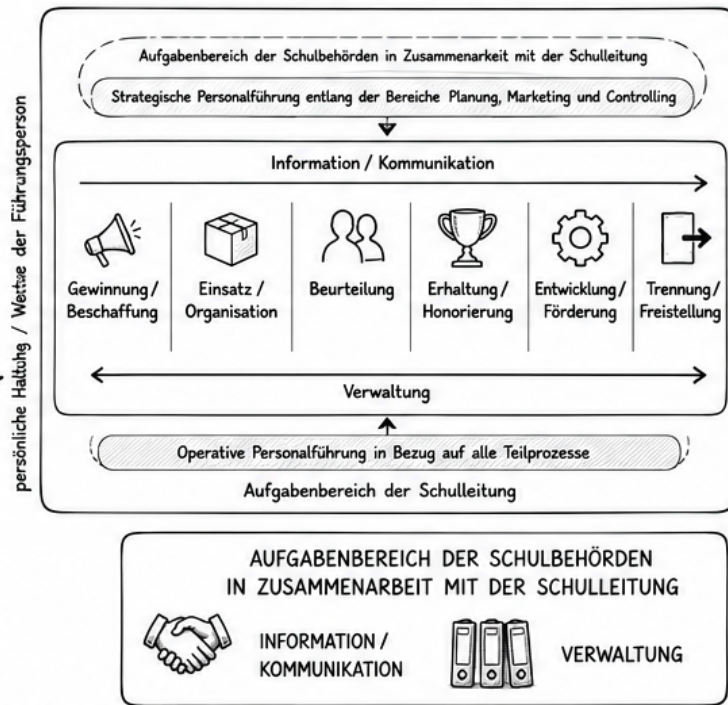
- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

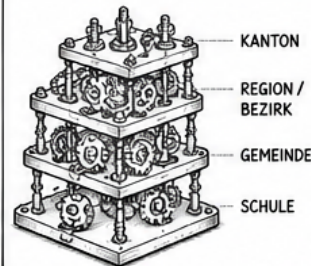
PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN



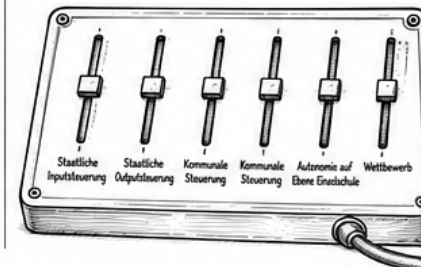
BILDUNGSSTEUERUNG:

ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM

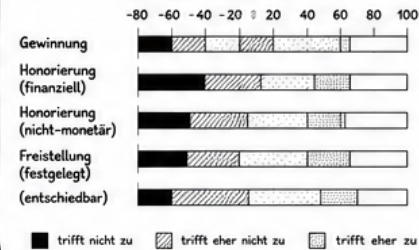


GOVERNANCE REGLER



DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantonen erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



TYOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS

Bildung der Typologie

- Analyse aller 26 Kantone
- Fokus: Gewichtung der Rollen von Kanton, Gemeinde, Schulleitung für das PM
- Ziel: Identifikation dominanter Steuerungsmodelle

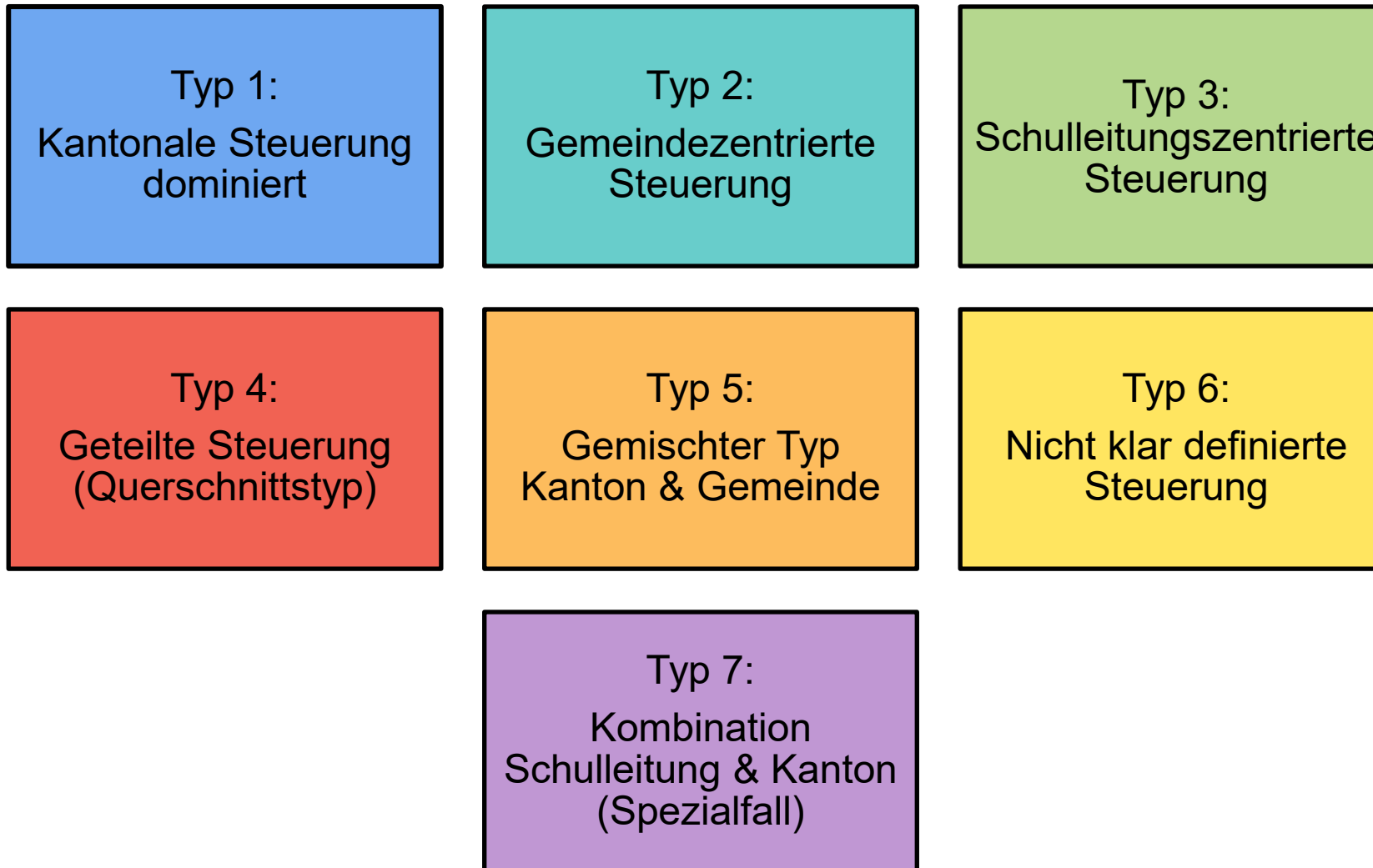
⇒ Ausgangspunkt ist die **relative Gewichtung der Steuerungsakteure** – Kanton (K), Gemeinde (G) und Schulleitung (SL) – innerhalb eines Kantons

⇒ Entscheidend ist dabei nicht die absolute Ausprägung, sondern die **Dominanz von Steuerungskonstellationen** (z. B. K&SL, G&SL)

⇒ Unterschiedliche Kombinationen wurden berücksichtigt (z. B. K&SL, G&SL)

⇒ Auf dieser Grundlage wurden dominante Steuerungstypen gebildet

TYOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS



TYOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS

Typ 1: Kantonale Steuerung dominiert (BS, FR, GE, JU, NE, TG, VD, VS)

Kanton nimmt eine zentrale Steuerungsrolle im Personalmanagement ein; Entscheidungen und Regelungen rechtlich institutionalisiert und top-down definiert

- Hoher Anteil kantonaler Regelungen, geringe Autonomie der Gemeinden
- Schulleitung oft in operativer Umsetzung, weniger in strategischer Steuerung (Umsetzungsautonomie)
- Standardisierung und Harmonisierung im Vordergrund

Typ 2: Gemeindezentrierte Steuerung (AI, SZ, ZG, ZH)

Hauptverantwortung auf kommunaler Ebene

- Gemeinden als zentrale Arbeitgeber oder Steuerungseinheit
- Hohe lokale Gestaltungsspielräume Schulleitung teilweise eingebunden, aber abhängig von kommunalen Strukturen
- Stärker kontextabhängige Lösungen

Typ 3: Schulleitungszentrierte Steuerung (AG, AR, BE, BL, LU, NW, OW, SH, SO, UR)

die Schulleitung nimmt eine zentrale Rolle im Personalmanagement ein

- Starke operative und teilweise strategische Verantwortung der Schulleitung
- Delegation von Aufgaben von Kanton/Gemeinde an SL
- Nähe zur Schule als zentrale Steuerungslogik, Möglichkeit für adaptive, schulnahe Personalentwicklung

TYOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS

Typ 4: Geteilte Steuerung (Querschnittstyp) (SH)

Kantone, in denen Aufgaben explizit zwischen Akteuren verteilt sind; eher komplexe Governance-Strukturen

- Mehrakteurskonstellationen (K&G, K&SL, G&SL)
- Hoher Koordinationsbedarf
- Unklare Verantwortungsgrenzen möglich

Typ 5: Gemischter Typ Kanton & Gemeinde (GL, TI)

Kanton und Gemeinde teilen sich die Hauptverantwortung, ohne dass ein klar dominanter Akteur erkennbar ist

- Duale Steuerung ohne starke SL-Position
- Institutionelle Balance zwischen Ebenen
- Potenziell stabile, aber wenig dynamische Steuerung

Typ 6: Nicht klar definierte Steuerung (GR, SG)

hoher Anteil nicht definierter Zuständigkeiten

- Grosse Regelungslücken, implizite oder informelle Steuerung möglich
- Hohe Interpretationsspielräume vor Ort
- häufig Gemeinde als Default-Akteur

TYPOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS

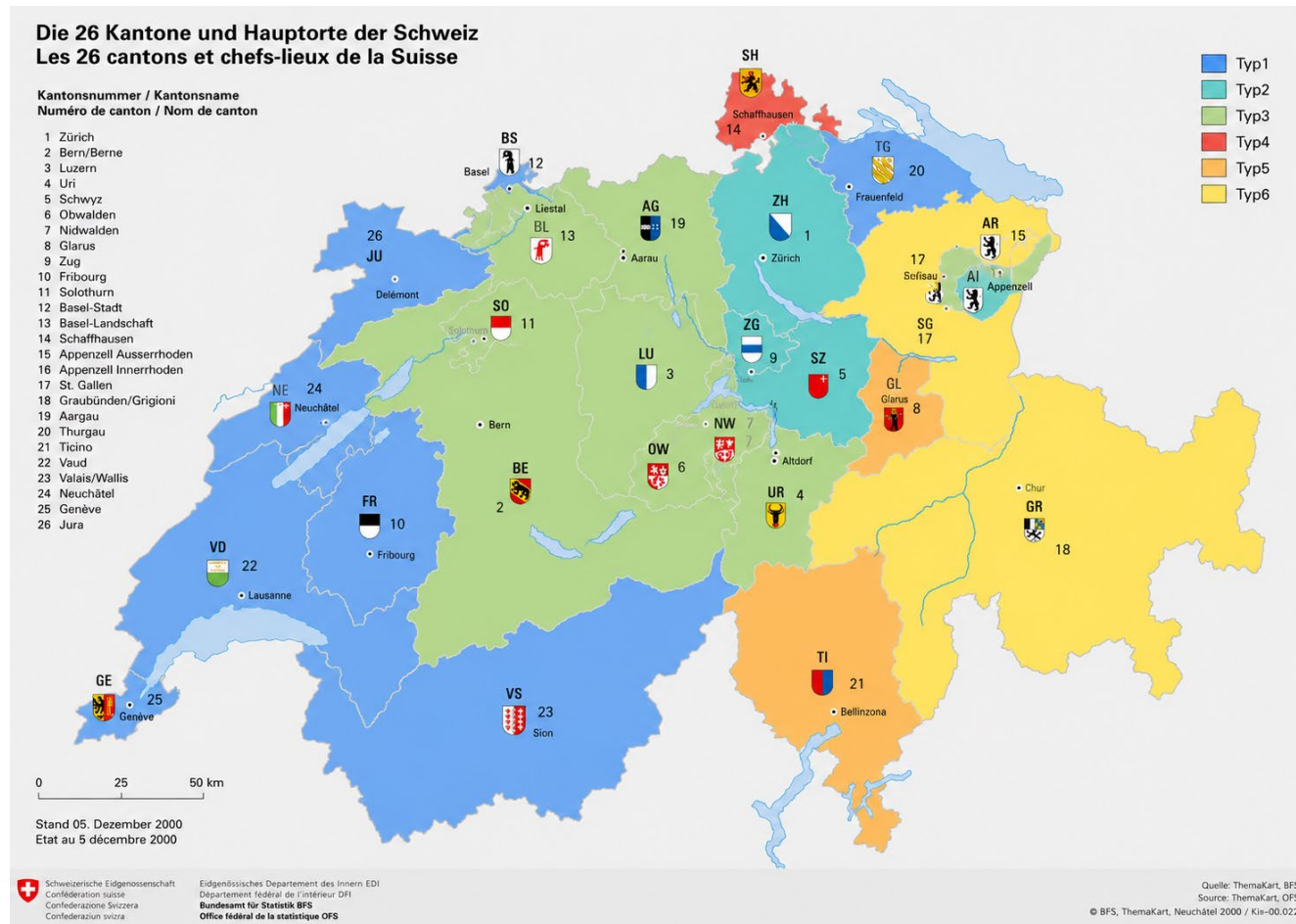
Typ 7: Kombination Schulleitung & Kanton (Spezialfall) (BL, BS, LU, SH, UR, VD, VS)

Kanton und die Schulleitung sind stark

- Zweistufige Steuerung: Strategische Vorgaben durch Kanton, Umsetzung durch SL
- Gemeinde eher schwächer eingebunden; Hohe Professionalisierung möglich

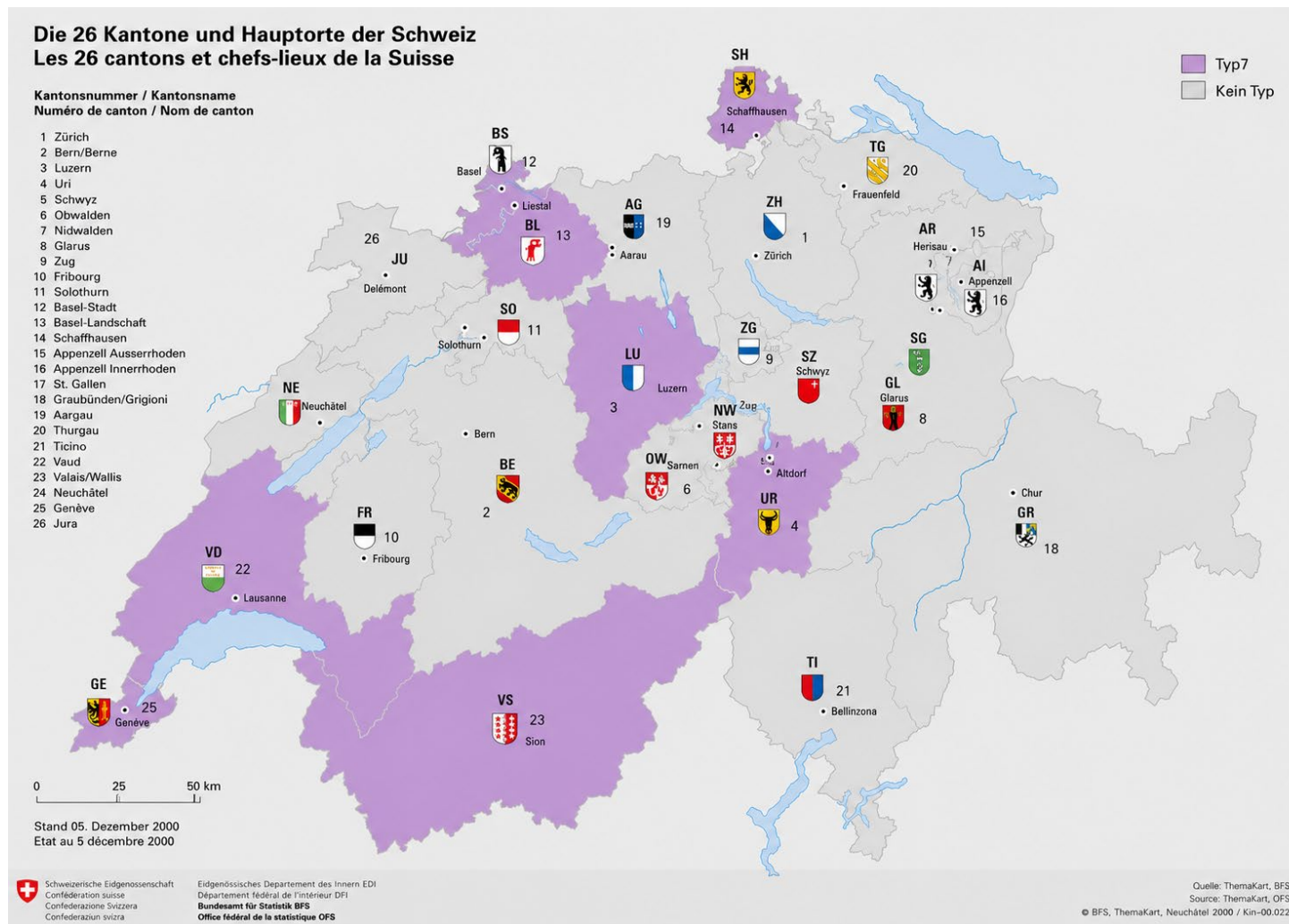
TYOLOGIE DER KANTONE PERSONALMANAGEMENT

Auffällig: die Häufung schulleitungszentrierter Modelle im Mittelland sowie kantonaler Steuerung in der Westschweiz



Blau = Typ 1: Kantonal
Türkis = Typ 2: Kommunal
Grün = Typ 3: Schulleitungszentriert
Rot = Typ 4: Geteilt
Orange = Typ 5: Kanton & Gemeinde
Gelb = Typ 6: Nicht definiert

SPEZIALFALL: TYP 7



TYOLOGIE DER KANTONE / PORTRAITS

Zentrale Befunde

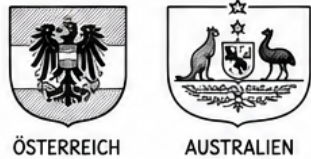
1. Bedeutung der Schulleitung: PM ist näher an der Schule → SL hat mehr Einfluss als in der allgemeinen Steuerung, Delegation statt zentraler Steuerung, Hinweis auf Professionalisierung des Berufs
2. Varianz zwischen Kantonen aber regionale Ähnlichkeiten (Policy Borrowing, Policy Travelling)
3. Hybride der Governance: Kaum reine Modelle, viele Mischformen (Typ 4, Typ 7), Governance wird mehrstufig und vernetzt
4. Gemeinde ist nicht die dominante Ebene: Gemeinde ist wichtig, aber weniger dominant als in allgemeiner Steuerung, Verschiebung Richtung Kanton oder SL
5. Unsicherheiten und Unschärfen: Typ 6 zeigt: Regulierung durch den Kanton wird teilweise umgangen/ausgelagert ist nicht vollständig, Verantwortung kann auch implizit geregelt werden
6. Spannungsfelder bestehen: Nähe zur Schule vs. Gleichbehandlung; Autonomie vs. Steuerbarkeit; Profession vs. Administration

TRANSFERTAGUNG «PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN»

FREITAG, 12. JUNI 2026, 10.00 – 15.00 UHR

BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

- Einblicke in Personalmanagement in anderen Ländern



KANTONSPORTRAITS

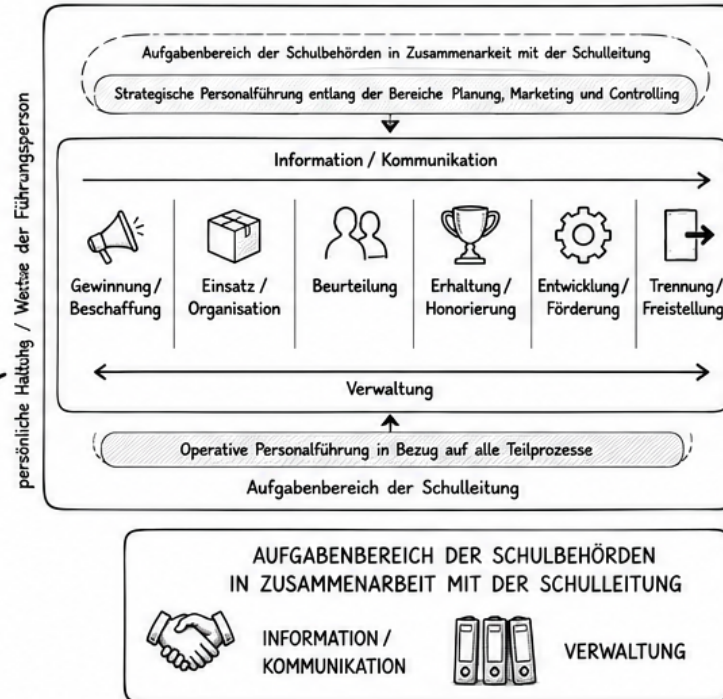
- Steuerung der Kantone im Vergleich
- Fokus auf Personalmanagement
- Chancen, Herausforderungen und eigene Rolle reflektieren



EINSTIEG & RAHMEN

- Begrüssung
- Ziele der Tagung

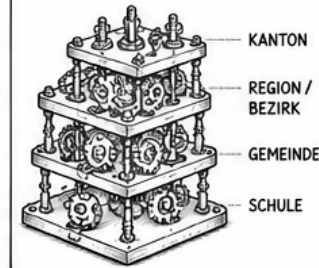
PERSONALMANAGEMENT AN SCHULEN



BILDUNGSSTEUERUNG:

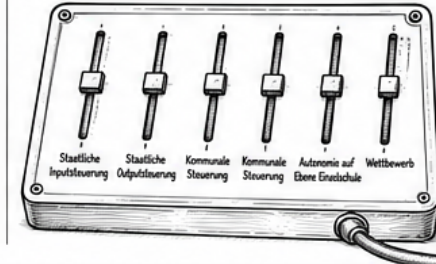
ENTWICKLUNG & VERSTEHEN VON MECHANISMEN

MEHREBENENSYSTEM



KANTON
REGION / BEZIRK
GEMEINDE
SCHULE

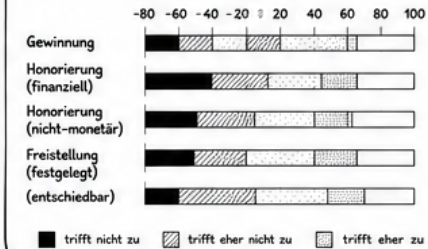
GOVERNANCE REGLER



Staatliche Inputsteuerung | Staatliche Outputsteuerung | Kommunale Steuerung | Kommunale Steuerung | Autonomie auf Ebene Erziehung | Wettbewerb

DATENGRUNDLAGE

SLMS: QUANTITATIVE DATEN



GESETZESTEXTE / GESETZESARTIKEL



ABSCHLUSS & AUSBLICK

- Handlungsspielräume nutzen – Beispiele aus der Praxis
- Persönliche Fazits & Transfer
- Abschlussstatements



ZIELE DER TAGUNG

✓ Zentrale Governance-Logiken & Spannungsfelder verstehen (Stabilität vs. Flexibilität, Autonomie vs. Steuerung, Gemeinde- vs. Kantonsebene)

✓ Einblick in PM in anderen Ländern und Kantonen erhalten

✓ Auseinandersetzung mit Handlungsspielraum im Bereich PM und wie dieser durch kantonale Vorgaben beeinflusst wird

✓ Reflexion der eigenen Rolle im PM



KANTONSPORTRAITS III

Auftrag:

- Schaut auf euren eigenen Kanton, aber auch bewusst auf andere.
- Wo seht ihr interessante Unterschiede oder Gemeinsamkeiten?
- Was nehmt ihr für eure eigene Praxis mit?
- Wo ergeben sich Chancen – und wo Herausforderungen ?

Bitte erinnert euch daran: Es hat Post-Its und Stifte da. Bitte notiert eure Erkenntnisse, Fragen oder Hinweise und klebt die Post-Its direkt aufs Poster.



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.; Näpfli, 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.