



---

# EP - Entwicklungsplan

---

Stand: April 2016

## Inhaltsverzeichnis

Struktur von Entwicklungsplänen .....	3
Allgemeines .....	3
Entwicklungspläne auf Schulebene .....	4
Entwicklungspläne auf Regional- bzw. Landesebene .....	5
Öffentlichkeitsgrad der Entwicklungspläne .....	5
Vorlagen und Hinweise zur Erarbeitung von EP .....	5
Prozess der EP-Erstellung .....	5
... an Schulen .....	6
... auf Bezirks-/Regional-, Landes- und Bundesebene .....	6
Vorschläge für die Gestaltung des EP-Prozesses .....	7
Was zeichnet wirksame EP aus? .....	7

# Struktur von Entwicklungsplänen

## Allgemeines

---

Entwicklungspläne (EP) sind ein zentrales Element von SQA – Schulqualität Allgemeinbildung. Sie sind zugleich Planungsinstrumente und Belege für Qualitätsentwicklung/Qualitätssicherung im Sinne der Rechenschaftslegung. Jährlich fortgeschrieben, nehmen sie jeweils eine Perspektive von mehreren Jahren in den Blick und konkretisieren – basierend auf einer Analyse des Ist-Standes – Ziele, Maßnahmen und Indikatoren für das folgende Schuljahr. Entwicklungspläne sind auf allen Ebenen vorwiegend analytisch, ziel- und ergebnisorientiert. Schlantheit und Wirksamkeit der Entwicklungspläne sind oberstes Gebot.



Der Entwicklungsplan orientiert sich an der [Qualitätsspirale](#). Er hat eine verbindliche Grundstruktur, zu der es [orientierende Hinweise](#) gibt. Die Einhaltung dieser Grundstruktur ist für die Zusammenschau der EP z. B. auf Landes- und Bundesebene unerlässlich.

Ein Entwicklungsplan enthält:

- Themen (Schulen: mindestens zwei)
- Zielbilder
- Rückblick und Ist-Stand-Analyse (inkl. Einbeziehung externer und interner Daten)
- Ziele und Maßnahmen für die folgende Periode (Schul-EP: Schuljahr), inkl. Zeithorizont, Verantwortlichkeiten, Erfolgsindikatoren & Angaben zur Evaluation der Maßnahmen
- Maßnahmen zur Personalentwicklung & Fortbildungsplanung
- Angaben zur Organisation des Entwicklungs- und Umsetzungsprozesses

Der Entwicklungsplan ist Grundlage und Ausgangspunkt für das [Bilanz- und Zielvereinbarungsgespräch](#) (BZG); wobei in der Regel folgendes Grundmuster eingehalten wird:

1. Der EP wird erarbeitet und an die nächsthöhere Ebene übermittelt (z. B. Schul-EP an PSI bzw. in AHS an LSI).

2. Das BZG zwischen den Führungspersonen beider Ebenen findet statt (z. B. zwischen Schule und Schulaufsicht, Schulaufsicht und Abteilungsleitung im BMBF).

Mehr zum Ineinandergreifen von Entwicklungsplänen und Bilanz- und Zielvereinbarungsgesprächen lesen Sie im Bereich [SQA-Leitfaden](#).

Mehr zum Thema lesen Sie [hier](#).

## Entwicklungspläne auf Schulebene

---

Der Entwicklungsplan auf Schulebene konzentriert sich auf **zwei Themen**. Diese Fokussierung soll es den Schulen ermöglichen, mit ihren Zielen und Maßnahmen in die Tiefe zu gehen, d. h. die Schüler/innen tatsächlich zu erreichen. Natürlich steht es jeder Schule frei, mehr als zwei Themen zu bearbeiten; von ihr verlangt werden darf dies aber nicht.

Ansatzpunkt der Planungen *aller* Schulen sind dabei die unterschiedlichen **Ausgangslagen** ihrer Schüler/innen. Damit wird auch der Forderung nach bewusstem Umgang mit Diversität (Integration/Inklusion, Chancen- und Geschlechtergerechtigkeit) Rechnung getragen.

**Thema 1** des Entwicklungsplanes ist an die [Rahmenzielvorgabe](#) des BMBF gebunden.

Die Grundfragen bei Zielsetzungen, Maßnahmenplanung und Evaluierung lauten daher immer:

- Wie gestalten wir – unter Berücksichtigung regionaler Besonderheiten – Schule und Unterricht, damit sich das Lernen und Lehren im Sinne von Individualisierung und Kompetenzorientierung weiterentwickelt?
- Wie gestalten und begleiten wir die Lernprozesse der Schüler/innen, um ihren unterschiedlichen Ausgangslagen gerecht zu werden, ihre Potenziale zu erkennen und deren Entfaltung optimal zu unterstützen?

Auf Landesebene kann eine Spezifizierung des Themas 1 erfolgen, wobei jedenfalls auf inhaltliche Kontinuität im Sinne der mehrjährigen Rahmenzielvorgabe zu achten ist.

**Thema 2** steht gleichberechtigt neben Thema 1 und ist von jeder Schule nach ihren Interessen und Bedürfnissen frei zu wählen.

Jedes der beiden EP-Themen wird anhand der [orientierenden Hinweise](#) erarbeitet.

Der Entwicklungsplan wird jährlich aktualisiert und spätestens nach Schulbeginn im Herbst an die Schulaufsicht übermittelt.

## Entwicklungspläne auf Regional- bzw. Landesebene

---

Die Struktur der Entwicklungspläne in den Regionen sowie auf Landes- und Bundesebene entspricht im Wesentlichen jener auf Schulebene. Auch für diese Ebenen gibt es [verbindliche Vorlagen und orientierende Hinweise](#).

## Öffentlichkeitsgrad der Entwicklungspläne

---

Die Entwicklungspläne sind grundsätzlich nur für die jeweils übergeordnete Ebene einsehbar (z. B. Schul-EP APS für PSI). Auf Verlangen der Führungsperson einer Ebene ist in begründeten Fällen (z. B. Zweifel an der Plausibilität eines EP) auch die Einsichtnahme in die EP zwei oder mehr Ebenen darunter gewährleistet.

Die Regions-, Landes- und Bundesentwicklungspläne sind jeweils für alle darunter liegenden Ebenen einsehbar (z. B. Bundes-EP AHS für Landes- und Schulebene).

## Vorlagen und Hinweise zur Erarbeitung von EP

---

Die Entwicklungspläne aller Ebenen folgen einer verbindlichen Grundstruktur. Die folgenden Vorlagen sollen die Erarbeitung der EP erleichtern. EP können auch individuell gestaltet werden (z. B. anderes Layout); die Grundstruktur muss aber immer eingehalten werden.

Die Gestaltung der EP-Vorlagen und der orientierenden Hinweise zur Erarbeitung der EP (früher: Leitfragen) hat sich aufgrund der Erfahrungen im 1. Zyklus von SQA (2012-16) geringfügig verändert. Die EP aller Ebenen folgen nun einer einheitlichen Struktur, was die Lesbarkeit für alle Beteiligten erleichtert. Im Sinne der Kontinuität wurde jedoch darauf geachtet, dass die inhaltliche Substanz gewahrt bleibt.

[Schulentwicklungsplan](#)

[Regional- Landes- und Bundesentwicklungsplan](#)

## Prozess der EP-Erstellung

---

Wenn Entwicklungspläne als Grundlage für die gemeinsame Arbeit an der Qualität des Lernen und Lehrens wirksam sein sollen, ist es von entscheidender Bedeutung, *wie* sie zustande kommen. Neben der Einbeziehung möglichst vieler Beteiligter braucht es genau definierte Verantwortlichkeiten und Klarheit darüber, nach welchen Kriterien Entscheidungen von wem getroffen werden. Da der EP ein Arbeitsinstrument ist, muss er jederzeit für alle aktiv Beteiligten zugänglich sein.

## ... an Schulen

---

Damit schulische Entwicklungsprozesse gelingen können, ist es wichtig, bei der Erstellung von Entwicklungsplänen einige Regeln zu beachten. Entsprechende Hinweise finden Sie auch [hier](#).

- SQA wendet sich in erster Linie an die **Profession**, also an Schulleiter/innen und Lehrpersonen. Es wird jedoch empfohlen, die Schulpartner/innen (Schüler/innen, Eltern/Erziehungsberechtigte) insbesondere bei Zielsetzungen und Feedback in die Erstellung der EP mit einzubeziehen.
- Die **Erarbeitung** erfolgt in einem partizipativen Prozess auf möglichst breiter Basis. Steuergruppen, Arbeitsgruppen, Lehrerkollegium sind ebenso in diesen Prozess einzubeziehen wie das nicht lehrende Personal sowie die Personalvertretung in dienstrechtlichen Angelegenheiten.
- Die **Veröffentlichung** des fertig gestellten Entwicklungsplans erfolgt durch Vorstellung bei unterschiedlichen Zielgruppen, z. B. im Lehrerkollegium, bei der Personalvertretung, beim nicht-lehrenden Personal sowie im SGA bzw. im Schulforum.
- **Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse** sind transparent vereinbart und schriftlich festgelegt.
- Es gibt vereinbarte und schriftlich festgelegte Regeln bezüglich notwendiger **Beschlussfassungen** (Wer entscheidet worüber? Ggf. Mehrheitserfordernisse?).
- **Dokumentation**: Entwicklungspläne (samt Beilagen und Materialien) werden systematisch gesammelt und sind für alle aktiv Beteiligten zugänglich.
- Der/Die **SQA-Schulkoordinator/in** wird nach einem vereinbarten Aufgabenprofil eingesetzt.
- Die **Schulleitung** trägt die nicht delegierbare Letztverantwortung für die Erstellung bzw. das Ergebnis des Entwicklungsplans.

## ... auf Bezirks-/Regional-, Landes- und Bundesebene

---

Die Erstellung von Entwicklungsplänen in den Bezirken bzw. Regionen sowie auf Landes- und Bundesebene erfolgt grundsätzlich in Analogie zur Schulebene in einem partizipativen Prozess auf möglichst breiter Basis. Es wird empfohlen, dabei bereits bestehende Arbeitsstrukturen zu nutzen (z. B. Thematisierung des Regions-EP in Schulleitertagungen, des Landes-EP in PSI-Besprechungen, des Bundes-EP in LSI-Konferenzen).

Die Letztverantwortung für den EP (Erstellung, Ergebnis) liegt jeweils bei der jeweiligen Führungskraft; Personen mit Fachexpertise können nach Bedarf beigezogen werden. SPZ-Leitungen sind auf Regions- bzw. Landesebene jedenfalls mit einzubeziehen.

## Vorschläge für die Gestaltung des EP-Prozesses

---

Auf Schulebene planen Lehrer/innen gemeinsam mit ihrer Schulleitung Ziele und Maßnahmen und arbeiten an deren Umsetzung. Die Schulpartner/innen (Schüler/innen, Eltern/Erziehungsberechtigte) kommen vor allem bei Zielsetzungen und Feedback zu Wort.

Schulentwicklungsberater/innen können Schulen in diesem Prozess unterstützen. Sie arbeiten mit Arbeits- oder Steuergruppen, Lehrer/innenteams oder ganzen Kollegien – immer unter Einbeziehung der Schulleitung. Sie greifen deren Ideen und Vorschläge auf, stellen – auch unbequeme! – Fragen und unterstützen bei der Strukturierung und Durchführung der Vorhaben.

Die Arbeit von Schulentwicklungsberater/inne/n kann z. B. in der Moderation von pädagogischen Konferenzen, in der Bildung und Begleitung von Lehrer/innenteams, in der Unterstützung von fachbezogener Unterrichtsentwicklung oder in der Unterstützung von Evaluationsvorhaben und deren Auswertung bestehen.

Eine Liste zertifizierter Schulentwicklungsberater/innen finden Sie auf der [EBIS-Liste](#). Mehr zu [EBIS – Entwicklungsberatung in Schulen](#)

**Die Finanzierung und die organisatorische Abwicklung von Schulentwicklungsberatung erfolgt im Regelfall wie bisher über die Pädagogischen Hochschulen.**

## Was zeichnet wirksame EP aus?

---

Was braucht es, damit die Arbeit mit Entwicklungsplänen erfolgreich ist? Auf diese Frage gibt es eine Reihe von Antworten.

Wirksame Entwicklungspläne ...

- ... beziehen sich auf *zentrale Themen von Schulqualität*, insbesondere auf das Lernen und Lehren. Sie berücksichtigen dabei die gesetzlichen Vorgaben und die Lehrpläne. Sie setzen mehr auf Tiefe als auf Breite der Themenpalette. Ziel ist nachweisliche und nachhaltige Qualitätsverbesserung, die in erster Linie den Schüler/inne/n zugutekommt.
- ... bilden ab, was an der Schule/in der Region/im Bundesland/auf Bundesebene *tatsächlich* geschieht; sie betonen die Stärken, ohne schönfärberisch zu sein; sie benennen Defizite und Schwächen glaubhaft als Entwicklungsfelder, an denen kontinuierlich gearbeitet wird.
- ... stellen die Auswahl der einzelnen Themen, die jeweiligen Ausgangssituationen, Ziele und Maßnahmen *in einen nachvollziehbaren Argumentationszusammenhang*: Sie erklären, warum ein Thema für die Schule/die Region/das Bundesland/die Bundesebene besonders wichtig, ein Ziel bedeutsam und eine Maßnahme sinnvoll ist und Erfolg verspricht.

- ... *verknüpfen Evaluation und Entwicklung*. Zielsetzungen erfolgen nach sorgfältiger Analyse des Ist-Stands im jeweiligen Qualitätsbereich. Dafür werden Zahlen, Daten und Fakten herangezogen, wo immer dies sinnvoll und möglich ist. Die Indikatoren der Zielerreichung werden grundsätzlich bereits beim Planungsprozess mitgedacht.
- ... sehen möglichst gültige und objektive *Verfahren und Instrumente* sowohl für die *Selbstevaluation* von Lehrer/innen und Schüler/innen (Individualfeedback) *als auch für die Evaluation projekt-, klassen- oder schulbezogener Maßnahmen* vor. Für Methodenvielfalt und Einbeziehung einer Außensicht ist dabei gesorgt. Auch auf Regions-, Landes- und Bundesebene sind entsprechende Verfahren und Instrumente einzusetzen.
- ... formulieren ausschließlich *SMARTe Ziele*: Specific (personenbezogen, nicht allgemein), Measurable (messbar, aber nicht unbedingt quantifizierbar im strengen Wortsinn), Acceptable (mit ausreichender Akzeptanz versehen), Realistic (machbar) und Timely (mit erreichbarer Fristsetzung).
- ... sind das *Ergebnis eines gemeinsamen Diskussions- und Arbeitsprozesses* an der Schule/in der Region/im Land/auf Bundesebene. Dafür gibt es klare Strukturen und persönliche Verantwortlichkeiten; Transparenz ist durch funktionierende Informationsflüsse gewährleistet. Die möglichst breite und gendergerechte Beteiligung der Schulpartner/innen bzw. von Expert/innen auf Regions- und Landesebene sowie auf Ebene des BMBF sorgt für „Ownership“ und Nachhaltigkeit (siehe auch [Der Prozess der EP-Erstellung](#)).
- ... achten auf eine sorgfältige *Balance zwischen Anspruch und Machbarkeit*. Sie beruhen auf optimaler Nutzung der vorhandenen personellen, materiellen und zeitlichen Ressourcen, berücksichtigen förderliche wie hemmende Rahmenbedingungen und zeugen von Augenmaß. Fehlende Kompetenzen werden im Rahmen eines Fortbildungsplans entwickelt.
- ... entsprechen den [Strukturvorgaben des BMBF](#) gem. § 18 B-SchAG.
- ... sind übersichtlich gestaltet, von begrenztem Umfang und gut lesbar. Sie sind sowohl *Arbeitsunterlage und Dokumentation* für die Schule/die Region/das Bundesland/das BMBF als auch Dokument der Rechenschaftslegung. Sie sorgen für Orientierung und Verbindlichkeit.