|  |  |
| --- | --- |
| **Phase 1: Motivation / Vision / Prozessplanung** | |
| **Zielgruppe** | Schulleitung und / oder Steuergruppe |
| **Ziele** | Planung eines schulspezifischen Implementationsprozesses mit Zielformulierung, Entwicklung einer Vision,  Klärung von Motivation |
| **mögliche Formate** | Persönliches Beratungsgespräch mit der Unterstützung durch SEB, z. B.  Erarbeitung eines Ziels (SMART, "Motivationsziel", Vision)  Analyse: Wer ist wann zu beteiligen? (Stakeholder)  Welche Ressourcen stehen zur Verfügung? (Mögliche Methode: SWOT-Analyse, Buhren & Rolff, 2018, S. 326)   * Darstellung eines idealtypischen „Change-Prozesses“ * Mögliches Verfahren im Beratungskontext: GROW (König & Volmer, 2018, S. 98 - 122) |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | * + Wie sieht die ideale Sprachbildung unserer Schule in allen Fächern in Zukunft aus? (Mögliche Methode: "Blick aus der Zukunft", Funcke & Havenith, 2017, S. 159ff.)   + „Was wollen wir damit erreichen?   + Welchen Nutzen sollen die Schüler davon haben?   + Was haben wir Lehrer davon?“   (Serviceagentur "Ganztägig Lernen." Hessen, 2009, S. 42)   * + Welche Erfahrungen mit Sprachbildung in allen Fächern haben wir bereits gemacht? Worauf können wir zurückgreifen?   + Welche übergeordneten Ziele (Schulprogrammanbindung / Leitbild) sind leitend? (Individuelle Förderung / Schule sozial gerechter gestalten / Optimierung des Lernens / Abbau von Bildungsbenachteiligung ...) |
| **zusätzliche Hinweise** | **Zur Rolle der Schulleitung:** „Schulentwicklung muss strategisch und mit langem Atem angegangen werden, und hier ist die Schulleitung gefordert. Ohne den überzeugend erklärten Willen der Schulleitung geht nichts.“ (Leisen, 2017, S. 15)  **Zu Vorbehalten auf der Seite der Lehrerinnen und Lehrer:**  Leisen (2017) führt häufig formulierte Einwände gegen die Einführung eines sprachsensiblen Fachunterrichts auf und entkräftet diese teilweise (S. 36 - 42). Die Fragen, Bedenken und Vorbehalte sollten von Beginn an sehr ernst genommen werden.  **Zur Begründung der Sprachbildung als Schulentwicklungsvorhaben:** Referenzrahmen Schulqualität NRW (MSB, 2020): Inhaltsbereich Lehren und Lernen. Dimension 2.9 *Bildungssprache und sprachsensibler (Fach-)Unterricht* |
| **Phase 2: Sensibilisierung und Wissenserwerb** | |
| **Zielgruppe** | gesamtes Kollegium / Fachkonferenzen |
| **Ziele** | Einbindung des gesamten Kollegiums (Legitimierung, Motivation) / Wissenserwerb / Einbindung der Fachschaften |
| **mögliche Formate** | Lehrerkonferenz / Pädagogischer Tag / Fachkonferenzarbeit  Leisen (2017, S. 12) stellt heraus: „[…] [Der] Themenbereich „Sprachbildung – Sprachförderung – Sprachlernen“ […] drängt sich tagtäglich auf und der Handlungsdruck vor Ort im Klassenraum ist derart groß, dass Lehrkräfte nach Unterstützung rufen. Das Thema wird inzwischen an keiner Schulform mehr infrage gestellt.“ Für einen ersten Studientag und die Arbeit in Workshops / Fachgruppen sollten Austauschmöglichkeiten, die Arbeit an einem bescheidenen konkreten Produkt und Zeit für Absprachen zu einem Vorhaben über einen längeren Zeitraum eingeplant werden (Leisen, 2017, S. 13). |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Klärung: Sollen Schülerinnen und Schüler sowie Eltern an dieser Stelle schon beteiligt werden? (z.B. Thema bei einem Elterncafé, Nutzung von Ressourcen auf Seiten der Eltern und Schülerinnen / Schüler, Anerkennung von Mehrsprachigkeit)  Reflexion: Welche Bereiche der Schulentwicklung (Organisations-, Personal- und Unterrichtsentwicklung) werden wie stark berührt? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Planung?  Klärung / Delegation: Soll die Funktion „Sprachbildungsbeauftragte“ an der Schule besetzt werden? Soll eine Arbeitsgruppe „Sprachbildung“ installiert werden? (s. dazu auch: Thürmann, Krabbe, Platz & Schumacher, 2017) Wie ist ggf. die Zusammenarbeit mit der Steuergruppe zu gestalten? Sind notwendige Sach-, Sozial- und Prozesskompetenzen vorhanden oder müssen diese aufgebaut werden? Wie wird die Zusammenarbeit mit der Schulleitung gestaltet? (Buhren & Rolff, 2018, S. 154ff und S. 207ff) Kann das Engagement unterstützt werden? |
| **Phase 3: Personalentwicklung, Qualifizierung** | |
| **Zielgruppe** | Teilgruppe(n) des Kollegiums (z. B. Fachschaften, Arbeitsgruppe „Sprachbildung“, Funktion „Sprachbildungsbeauftragte“ (s.o.), Teilnehmende an geplanten Projekten) |
| **Ziele** | Erzeugung professioneller Handlungskompetenz |
| **mögliche Formate** | Lehrerfortbildung (evtl. mit der Fortbildung von Multiplikatorinnen bzw. Multiplikatoren, Sprachbildungsbeauftragten oder Austausch mit anderen Schulen), Nutzung externer Angebote (z. B. von Bezirksregierungen, Kompetenzteams, Universitäten, kommunalen Integrationszentren), Nutzung von Hospitationsangeboten (z. B. von thematisch passenden Referenzschulen des Projektes [Zukunftsschulen NRW](https://www.zukunftsschulen-nrw.de/das-netzwerk/zukunftsschulen/netzwerke) ) |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Planung: In welchen Dimensionen/Inhalten soll die Fortbildung für Personen(gruppen) geplant werden? Welche Kompetenzen werden benötigt und sollen aufgebaut werden?  Soll für die Teilgruppe / Projektgruppe die Beratung von Schulentwicklungsberaterinnen und -beratern genutzt werden? Wie wird Teambildung unterstützt? (Teamzeit, gemeinsame Aktivitäten, Netzwerkarbeit, Feedback, Prozessanalyse, Umgang mit Widerständen, Entlastung, ...)  Diagnoseübung "Wie spät ist es in unserem Team?" (Schley, 1998, S. 135)  Mögliche Methode: GROW (König & Volmer, 2019, S. 49 - 74)  Zur Regel- / Normenentwicklung im Team: Übungen "Teamkiller" und "Teammerkmale" (Buhren & Rolff, 2018, S. 173ff) |
| **zusätzliche Hinweise** | **Zur Gestaltung von Fortbildungsmaßnahmen:**  Leisen führt hierzu als Element für eine erfolgreiche Lehrerfortbildung auf: „Die Fortbildung mit externen Experten war erfolgreicher als schulinterne Initiativen.“ (Timperley et al., 2007, zitiert nach Leisen, 2017, S. 13) |
| **Phase 4: Projektsteuerung / "Erste Schritte"** | |
| **Zielgruppe** | Teilgruppe des Kollegiums / Projektgruppe, Steuergruppe |
| **Ziele** | Konkretisierung, erste Planungsschritte, Koordination |
| **mögliche Formate** | Welche Themengebiete oder Handlungsfelder sehen wir, welche müssen (ausgehend von der Vision) angegangen werden?   * + Welche „smarten“ Ziele wollen wir in den nächsten 12 Monaten erreichen?   + Wie könnte ein Pilotprojekt aussehen? * Soll dem Projekt ein für alle Beteiligten verbindlicher Rahmen gesetzt werden, z.B. durch eine Vorgabe möglicher Schwerpunkte für die erste Projektphase? Solche Schwerpunkte sind z.B. bei Thürmann und Vollmer (2013) zu finden: <https://www.schulentwicklung.nrw.de/materialdatenbank/material/view/3831>   Auch Leisen (2017, S.13 - 15) bietet hierzu eine Übersicht möglicher Ansatzpunkte.   * + Soll die integrative Sprachbildung in allen Fächern durch additive „Ansätze der Sprachförderung (Sprachkurse, Theaterprojekte, Schreib- und Lesewerkstätten etc.)“ (Leisen, 2017, S.40) ergänzt werden?   + „Was sind zentrale Aufgaben? → nächste Schritte und Meilensteine   + Wer macht was bis wann? (Arbeitspakete und Zeitplan/Termine)“   (Serviceagentur "Ganztägig Lernen." Hessen, 2009, S. 43)   * Analyse des Projektumfeldes und der Ziele, z. B. W-Planungsraster (Buhren & Rolff, 2018, S. 330) oder Projektumfeldanalyse (Onlineportal für die Schulaufsicht, 2020a) * Projektplanung, z. B. Meilensteinplanung, Ablaufdiagramm (Buhren & Rolff, 2018, S. 162) * Formulierung von Kriterien, die als Bemessungsgrundlage für den Projekterfolg herangezogen werden sollen   "Das Sammeln und Bestimmen von Evaluationskriterien ist die Grundlage für die Planung. Die Kriterien geben bereits Hinweise auf die Umsetzbarkeit und machen eine Rangfolge möglich, welche Ideen zuerst weiterverfolgt werden sollen.“  (Buhren & Rolff, 2018, S. 161)  Kriterien für eine Evaluation lassen sich auch den aufschließenden Aussagen des Referenzrahmens Schulqualität NRW (MSB, 2020) im Inhaltsbereich Lehren und Lernen zur Dimension 2.9 *Bildungssprache und sprachsensibler (Fach-) Unterricht* entnehmen. |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Anschließend ist eine Rückversicherung im Rahmen des betroffenen Personenkreises (Gremien, Lehrerkonferenz, Schulkonferenz ...) empfehlenswert.  Prüfung: Sind alle relevanten Personen(gruppen) beteiligt bzw. zumindest informiert? Welche Unterstützung wird von diesen benötigt? ... (ggf. an die Ergebnisse der Stakeholderanalyse anknüpfen)  Klärung: Wie arbeiten Steuergruppe und Projektgruppe zusammen? Welche Steuerungsimpulse, Qualitätskriterien etc. setzt die Steuergruppe? Wie soll wann evaluiert werden? Welche Prozesskompetenzen der Steuergruppe können genutzt werden? Wie wird der Austausch / die Kommunikation organisiert? Wie wird die Sprachbildung in allen Fächern und der DaF/DaZ-Unterricht voneinander abgegrenzt (z.B. hinsichtlich der Zielformulierung) bzw. auch verzahnt (etwa bei der Nutzung von Erfahrungen der involvierten Lehrkräfte)?  (Zu Phasen der Projektarbeit vgl. Buhren & Rolff, 2018, S. 157 – "Checkliste für die Projektarbeit")  Klärung insbesondere zur Projektvorbereitung in der Projektgruppe: Fragen   * zum Anlass bzw. zur Problemstellung; * zu Auftraggeberinnen und Auftraggebern, Betroffenen, Gremien und Interessierten; * zur gegenwärtigen Situation, zum Projektumfeld, zu Restriktionen und Tabus; * zu Erwartungen.   Mögliche Methoden: Kartenabfrage, Brainstorming, Fragebögen, kreative, ganzheitliche Übung zum methodischen Einstieg (Buhren & Rolff, 2018, S. 158ff)  Klärung: Welche zusätzlichen Ressourcen werden benötigt? (Materialien, technische Ausstattung, räumliche Ressourcen, …)  Wie soll auf der Schulhomepage über das Vorhaben informiert werden? |
| **zusätzliche Hinweise** | **Zur Planung eines Pilotprojektes:**  Ein Pilotprojekt wird häufig mit wenigen Beteiligten z.B. in einem Jahrgang (beispielsweise im Jahrgang 5 und folgende Übertragung auf weitere Jahrgänge) begonnen. Dieser Ansatz birgt die Gefahr, dass ein großer Teil des Kollegiums (und ein großer Teil der Schülerschaft) nicht beteiligt ist und dadurch das Schulentwicklungsvorhaben insgesamt nicht ausreichend mitgetragen wird. Es ist wahrscheinlich ein Pilotprojekt zu empfehlen, das einen behutsamen Einstieg für möglichst viele Beteiligte ermöglicht. Das könnte z.B. durch die Erprobung von einzelnen Methoden oder Materialien versucht werden oder durch Absprachen zu ersten kollegialen Hospitationen mit Beobachtungsbögen. Ähnlich äußert sich auch Leisen (2017): „Nur einige wenige Lehrkräfte fortzubilden, ist im Hinblick auf das Querschnittsthema unergiebig und unzureichend. Hier ist die Schule als Ganzes gefordert. Nur wenn eine kritische Masse an sprachbildenden Maßnahmen über alle Lerngruppen und über alle Fächer hinweg überschritten ist, zündet die Wirkung von Sprachbildung.“ (S. 12)  Diese Forderungen lassen sich auch aus den Beschreibungen bei Thürmann, Krabbe, Platz & Schumacher (2017, S. 20 - 29) ableiten. Zu klein angelegte Pilotprojekte bergen die Gefahr, nicht von ausreichend vielen Personen mitgetragen zu werden und drohen zu versanden.  **Mögliche Ansatzpunkte für ein Pilotprojekt bieten die Beobachtungsbereiche nach Thürmann & Vollmer (2013, S. 1f.):**  „Transparenz der sprachlichen Anteile an den fachunterrichtlichen Zielsetzungen und Kompetenzerwartungen […]  Unterrichtliche Sprachverwendung der Lehrkraft […]  Interaktion im Unterricht und Gelegenheiten für die Schüler [und Schülerinnen] zum Sprachhandeln […]  Gezielte Unterstützung für fachunterrichtlich spezifische sprachliche Mittel, Strategien und Textsorten […]  Sprachliche Angemessenheit von Materialien (Texte, Medien, Lehr- und Lernmittel) […]  Sprachliche Aspekte der Leistungserfassung und -bewertung […]“ |
| **Phase 5: Erprobung im Alltag / Kollegiale Hospitationen** | |
| **Zielgruppe** | Teilgruppe des Kollegiums / Fachgruppen / Projektgruppe |
| **Ziele** | Anwendung des erworbenen Handlungswissens, Aufbau von Kompetenz, Reflexion von Erprobungsschritten |
| **mögliche Formate** | Leisen (2017) empfiehlt die „Etablierung arbeitsfähiger Arbeitsgruppen […] mit 3 - 4 Arbeitssitzungen pro Jahr.“ (S.15)  Für deren gewinnbringende Arbeit hält Leisen es insbesondere für erforderlich, sprachsensible Materialien verbindlich zu erstellen sowie Methoden-Werkzeuge und sprachliche Standardsituationen im Unterricht zu erproben. Materialien und Unterrichtsprodukte müssen in die gemeinsame Arbeit eingebracht werden (ebd.).  Darüber hinaus erfordert die aktive Mitarbeit in den Arbeitsgruppen von den Teilnehmenden das Lesen von Grundlagenartikeln, mit denen die Basis für Entwicklung, Reflexion und Evaluation von Konzepten zum sprachsensiblen Fachunterricht geschaffen werden kann.  Die Konzept- bzw. Unterrichtsentwicklung mit begleitendem Reflexionsprozess innerhalb der beteiligten Gruppen kann durch den Austausch und die Entwicklung mit anderen Schulen (Netzwerkarbeit) flankiert werden.  Zur Dokumentation: z. B. mittels eines Projekttagebuchs  Unterstützung / Begleitung: z. B. Projektsupervision  (Verfolgen wir noch die richtigen Ziele? Haben wir die richtigen Leute an Bord? Haben wir noch die Bedürfnisse der Schule im Blick? Welche Erfahrungen haben wir gemacht? Wie zufrieden ist jedes Projektmitglied mit dem Projekt bzw. der Entwicklung und seiner Rolle? Welche Alternativen und Optimierungsvorschläge gibt es? - vgl. Buhren & Rolff, 2018, S. 164)  Feedback: Vier-Felder-Abfrage (z. B. Buhren & Rolff, 2018, S. 165) |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Begleitend: Schritte der Meilensteinplanung bzw. des Ablaufdiagramms sowie die Evaluationskriterien zur Prüfung nutzen  Prüfen: Gibt es Widerstände gegen das Entwicklungsvorhaben? Welche Kräfte stehen dahinter? Wie kann mit den Widerständen produktiv umgegangen werden? (Methode: z. B. Kraftfeldanalyse nach: Onlineportal für die Schulaufsicht, 2020b)  Gibt es im Projektzusammenhang Konflikte und sollen diese ggf. im Rahmen von Schulentwicklungsberatung oder Mediation bearbeitet werden?  Mögliche Methoden: Entdramatisieren (nach Schulz von Thun), Reframing / Referenztransformation (nach Satir / Erickson), Konfliktbehandlung (nach Schley)  (Buhren & Rolff, 2018, S. 196ff)  In Fachgruppen ist es zu empfehlen, die zur Verfügung stehenden Materialien (Schulbücher, Arbeitshefte, digitale Angebote etc.) zu prüfen: Sind diese für die angestrebte Entwicklung nützlich? Werden andere oder zusätzliche Materialien benötigt?  Kollegiale Hospitationen sind häufig mit hohen Einstiegshürden und erheblichem Planungsaufwand verbunden (z. B. Thürmann et al., 2017, S. 29). Es sollte überlegt werden, wie dieser wichtige Baustein gerahmt werden kann (Bildung von Hospitationstandems, verbindliche Terminierung, Bereitstellung von Beobachtungsbögen, Rückmeldung, …).  Quellen für Reflexions- bzw. Beobachtungsbögen:   * Referenzrahmen Schulqualität NRW (MSB, 2020) im Inhaltsbereich Lehren und Lernen zur Dimension 2.9 *Bildungssprache und sprachsensibler (Fach-) Unterricht* * Thürmann und Vollmer (2013): <https://www.schulentwicklung.nrw.de/materialdatenbank/material/view/3831> * QUA-LiS NRW (2021). *Schulentwicklung. Schulinterne Evaluation.* <https://www.schulentwicklung.nrw.de/e/schulinterne-evaluation/index.html>   Gerade im Rahmen von kollegialen Hospitationen bietet sich der Einsatz von Unterrichtsvideographien an (Leisen, 2017, S. 77f). |
| **Phase 6: Evaluation** | |
| **Zielgruppe** | gesamte Schulgemeinde, Teilgruppen |
| **Ziele** | z.B. Verbesserung der Unterrichtsqualität/Förderung der Sprachkompetenzen der Schülerinnen und Schüler,  Aufbau der Kompetenzen (z.B. Methodenkompetenz) der Lehrkräfte,  Anpassung des Fortbildungsangebotes an den Bedarf der Lehrkräfte und die schulischen Rahmenbedingungen |
| **mögliche Formate** | z.B. Fragebogen- und/oder Interviewevaluation für folgende mögliche Gruppen:   * Schülerinnen und Schüler * Lehrkräfte * Fachkonferenzvorsitzende * Steuergruppe   Analyse von Fortbildungsprotokollen oder anderen Dokumentationen / Instrumenten / Materialien (z.B. Aufgabenstellungen, Methodenwerkzeuge, Diagnoseinstrumente)  Ergebnisse von Unterrichtshospitationen / Unterrichtsbeobachtungen  SEB: Wird das Projekt von den Stakeholdern mitgetragen? Wie können wir Unterstützung absichern? (Kraftfeld-Analyse: Onlineportal für die Schulaufsicht, 2020b) |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Anregungen für schulinterne Evaluationen: QUA-LiS NRW (2021). *Schulentwicklung. Schulinterne Evaluation.* Aufgerufen am 20.04.21. Verfügbar unter <https://www.schulentwicklung.nrw.de/e/schulinterne-evaluation/index.html>  Reflexion: Werden alle Stufen des Qualitätskreislaufs (Evaluationskreislaufs) berücksichtigt? (vgl. z. B. Buhren & Rolff, 2018, S. 225)  Welche Ziele sollen evaluiert werden? Anhand welcher Erfolgskriterien und Qualitätsindikatoren soll die Zielerreichung beurteilt werden? (vgl. Phase 4)  Welche Daten werden benötigt bzw. sollen erhoben werden?  Wer soll in die Analyse der Ergebnisse sowie die Ableitung von Konsequenzen und deren Umsetzung eingebunden werden?  Mit welchen Instrumenten soll evaluiert werden? |
| **Phase 7: Integration ins Schulprogramm** | |
| **Zielgruppe** | Lehrerkonferenz / Schulkonferenz |
| **Ziele** | Transparenz für die Schulentwicklung / personenunabhängige Implementation in der Schulpraxis |
| **mögliche Formate** | Vorstellung der Evaluationsergebnisse mit anschließender Beschlussfindung |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Wurden die gesetzten Ziele erreicht?  Muss bzw. kann zur Erreichung der gesetzten Ziele nachgesteuert werden? Wie kann das Erreichte nachhaltig abgesichert werden?  Wie können neue Kolleginnen und Kollegen auf die veränderte Unterrichtspraxis eingeschworen werden? (Bereitstellung von Materialien, Austausch zu Methoden, etc.) |
| **Phase 8: Reflexionsschleife** | |
| **Zielgruppe** | Steuergruppe / Fachgruppen / Projektgruppe / (erweiterte) Schulleitung |
| **Ziele** | Ständige Überarbeitung / Anpassung des Konzepts |
| **mögliche Formate** | regelmäßige Entwicklungsgespräche und Berichte in der Lehrerkonferenz, Absicherung von Teamstrukturen und -entwicklung (z. B. durch feste Austauschzeiten innerhalb von Fachgruppen, kollegiale Hospitationen) |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Wie ist das Erreichte mit neuen Impulsen für die Unterrichtspraxis (z. B. Digitalisierung) zu verbinden? |
| **Phase 9: Projektabschluss** | |
| **Zielgruppe** | Steuergruppe / Fachgruppen / Projektgruppe |
| **Ziele** | Erfahrungssicherung, Verwertung der Projektergebnisse, Projektauflösung, Wertschätzung der geleisteten Arbeit |
| **mögliche Formate** | Projektabschlussanalyse  Projektabschlusssitzung |
| **mögliche Impulse, Fragestellungen und Anregungen** | Hier geht es auch um die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen für künftige Schulentwicklungsprojekte. |

**Literatur:**

Buhren, C. & Rolff, H.-G. (Hrsg.). (2018). *Handbuch Schulentwicklung und Schulentwicklungsberatung.* 2. Auflage. Weinheim: Beltz.

Funcke, A. & Havenith, E. (2017). *Moderations-Tools* (5. Auflage). Bonn: managerSeminare Verlag.

König, E. & Volmer, G. (2018). *Handbuch Systemische Organisationsberatung* (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

König, E. & Volmer, G. (2019). *Handbuch Systemisches Coaching. Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer* (3. Auflage). Weinheim, Basel: Beltz.

Leisen, J. (2017). *Handbuch Fortbildung Sprachförderung im Fach. Sprachsensibler Fachunterricht in der Praxis.* Stuttgart: Klett.

Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.). (2020). *Referenzrahmen Schulqualität NRW. Schule in NRW Nr. 9051. Inhaltsbereich Lehren und Lernen. Dimension 2.9 Bildungssprache und sprachsensibler (Fach-) Unterricht.* Aufgerufen am 19.04.2021. Verfügbar unter <https://www.schulentwicklung.nrw.de/referenzrahmen/index.php?bereich=1243>

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020a). *Projektumfeldanalyse und Beteiligungsfahrplan.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Projektumfeldanalyse_und_Beteiligungsfahrplan.pdf>

Onlineportal für die Schulaufsicht (2020b). *Fieberkurve und Kraftfeldanalyse.* Aufgerufen am 15.07.2021. Verfügbar unter <https://www.schulaufsicht.de/fileadmin/Redaktion/Materialien/Toolbox/Fieberkurve_und_Kraftfeldanalyse_01.pdf>

QUA-LiS NRW (2021). *Schulentwicklung. Schulinterne Evaluation.* Aufgerufen am 20.04.21. Verfügbar unter <https://www.schulentwicklung.nrw.de/e/schulinterne-evaluation/index.html>

Schley, W. (1998). Teamkooperation und Teamentwicklung in der Schule. In H. Altrichter, W. Schley & M. Schratz (Hrsg.), *Handbuch zur Schulentwicklung* (S. 111 – 159). Innsbruck/Wien: Studienverlag.

Serviceagentur "Ganztägig Lernen." Hessen (Hrsg.). (2009). *Der Lehrer als Lernbegleiter und Coach.* Chancen im Ganztag. Frankfurt am Main. Aufgerufen am 09.04.2019. Verfügbar unter <http://www.hessen.ganztaegig-lernen.de/sites/default/files/2009_SAG_Broschuere_Coaching_Doppelseiten.pdf>

Thürmann, E., Krabbe, H., Platz, U. & Schumacher, M. (2017). *Sprachbildung als Aufgabe aller Fächer und Lernbereiche. Erfahrungen mit Sprachberatung an Ganz-In-Gymnasien.* Münster: Waxmann. Aufgerufen am 19.04.2021. Verfügbar unter <https://www.stiftung-mercator.de/de/publikationen/sprachbildung-als-aufgabe-aller-faecher-und-lernbereiche/>

Thürmann, E. & Vollmer, H. (2013). *Checkliste zu sprachlichen Aspekten des Fachunterrichts.* Aufgerufen am 19.04.2021. Verfügbar unter <https://www.schulentwicklung.nrw.de/materialdatenbank/material/view/3831>