

Vloga šolske projektne skupine in ravnatelja pri postopnem uvajanju tujega jezika v 2. in 3. razred

Mag. Sonja Zajc
Zavod RS za šolstvo

Povzetek: V prispevku predstavljamo postopno uvajanje tujega jezika v 2. in 3. razred in koncept podpore Zavoda RS za šolstvo, s katerim šole spodbujamo k razvojnemu delu. V šolskih projektih strokovni delavci načrtujejo, spremljajo in izboljšujejo vzgojno-izobraževalno prakso z upoštevanjem smernic učnega načrta za tuji jezik. Izpostavljamo vlogo ravnatelja pri uvajanju tujega jezika, pri spremljanju izvajanja tujega jezika ter pri spodbujanju profesionalnega razvoja učiteljev. **Glavne besede:** tuji jezik, šolska projektna skupina, timsko delo, ravnatelj in vodenje šole, profesionalni razvoj. **Role of the School Project Group and Principal in the Gradual Introduction of a Foreign Language. Abstract:** The paper presents the gradual introduction of a foreign language into 2nd and 3rd grade, and the support concept of the National Education Institute of the Republic of Slovenia, which encourages schools to perform development work. In school project groups the professional staff plans, monitors and improves educational practice by taking into account the guidelines of the foreign language curriculum. The role of the principal in introducing and monitoring the foreign language and in promoting the professional development of teachers is emphasised. **Key words:** foreign language, school project group, teamwork, principal and school management, professional development.

Uvod

Tuji jeziki so tudi v slovenskem šolskem sistemu pridobili na pomenu in postali del obveznega in razširjenega predmetnika v prvem vzgojno-izobraževalnem obdobju. Poučevanje in učenje tujih jezikov v drugem in tretjem razredu osnovne šole ponuja učencem model vseživljenjskega jezikovnega učenja. Pri tem se uvaja sodoben, odprt in aktualen didaktični koncept, ki ga podpirata Svet Evrope in Evropska komisija in ga izkazujejo rezultati številnih mednarodnih raziskav. Priporočen didaktični koncept je odlična alternativa tradicionalnemu zgolj jezikovnemu pouku tujih jezikov, saj odpira prostor za kreativno in inovativno pedagoško delo. Tak pristop učenca nagovarja celostno, saj mu omogoča (samo)uresničevanje, usvajanje

novih nejezikovnih vsebin oz. nadgradnjo obstoječih in pridobivanje (tuje)jezikovnih znanj ter razvijanje različnih učnih strategij (*Učni načrt. Program osnovna šola. Tuji jezik v 2. in 3. razredu 2013*).

Podpora Zavoda RS za šolstvo pri uvajanju in spremljanju tujega jezika v 2. in 3. razred

Zavod Republike Slovenije za šolstvo (ZRSŠ) je pripravil načrt postopnega uvajanja tujega jezika v 2. in 3. razred. Nastal je metodološki načrt spremljanja postopnega uvajanja, ki ga je potrdil Strokovni svet za splošno izobraževanje. Postopno

uvajanje poteka kot uvajanje s sprotnim vgrajevanjem potrebnih sprememb in svetovanjem na podlagi ugotovitev spremljanja uvajanja. Uvajanje in spremljanje se izvaja v okviru dogovorjenih ciljev, kot so predvsem izvajanje sodobnih didaktičnih pristopov poučevanja in učenja tujega jezika in medkulturnega ter jezikovnega ozaveščanja v drugem in tretjem razredu s poudarkom na tiskem delu ter realizacija učnega načrta za tuji jezik v 2. in 3. razredu.

Pri spremljanju uvajanja je pozornost usmerjena na izvedbeni vidik (urnik) ter izvedbene posebnosti (didaktični modeli) poučevanja in učenja tujega jezika.

Koncept uvajanja in spremljanja tujega jezika v 2. in 3. razredu poteka na treh ravneh:

- a) Prva raven sta strateška in delovna skupina na ZRSŠ.
- b) Druga raven so območne enote ZRSŠ.
- c) Tretja raven so posamezne šole.

a) Delovna skupina pripravlja strokovna izhodišča za podporo uvajanja tujega jezika. Oblikuje različne instrumentarije za spremljanje pouka in anketne vprašalnike za učitelje, ravnatelje, starše in učence, pripravlja program seminarjev in strokovnih srečanj z učitelji in jih tudi izvaja.

b) Na regionalnem nivoju se pri uvajanju tujega jezika osredotočamo na posamezno šolo, tako da ugotovimo potrebe učiteljev, katera so njihova močna in šibka področja. To je pomembno izhodišče za oblikovanje partnerskega odnosa, ki ga v modelu gradimo z vzpostavljanjem skrbništva posamezni šoli. Vodje organizacijskih enot izvajamo strokovna srečanja z ravnatelji, načrtujemo izobraževanja in svetujemo pri pedagoškem spremljanju pouka. Šolam predlagamo organizacijske in druge izboljšave, koordiniramo delo na ravni območne enote in skrbimo za mreženje šol. Skrbniški timi na enotah spremljajo pouk tujega jezika v šolah in sodelujejo pri razgovoru po opazovani učni uri. Svetujejo pri načrtovanju preverjanja in ocenjevanja znanja. Z učitelji se na regionalnem nivoju srečujejo na strokovnih srečanjih in komunicirajo z njimi preko elektronske pošte, spletne učilnice in VOX konference. V območni enoti je oblikovan operativni načrt uvajanja in spremljanja tujega jezika v osnovno šolo, v ka-

terem je poleg obvezne ponudbe predstavljena tudi dodatna ponudba, ki se nanaša na potrebe šol v posamezni organizacijski enoti ter načine strokovne podpore.

- c) Na ravni posamezne šole je imenovana šolska projektna skupina, ki načrtuje izvajanje pouka tujega jezika in vrednotenje učenčevih dosežkov.

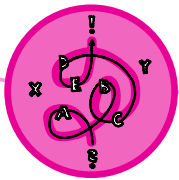
Učitelji si prizadevajo, da pouk tujega jezika poteka v spodbudnem učnem okolju, ki je zaznamovano z dobrim ravnotežjem med učenčevim raziskovanjem in samostojnim odkrivanjem na eni strani ter sistematičnim dajanjem navodil in učiteljevim vodenjem na drugi strani. Pri tem je učitelj pozoren na razlike pri posameznih učencih v zmožnostih, potrebah in motivaciji.

Tako se izogne kognitivni preobremenjenosti ali pa premajhni obremenjenosti učencev.

Učna gradiva nastajajo v integraciji z vsebinami iz drugih učnih predmetov, kjer se vsebinska področja med seboj povezujejo. Tako spreminjajo prevladujoče poglede na učenje. Učence spodbujajo k mentalni aktivnosti, vključujejo predznanje učencev, zagotavljajo primerne strukture in pospešujejo transfer med učnimi vsebinami in vsakdanjim življenjem.

Vloga in naloge šolske projektne skupine

Postopno uvajanje prvega tujega jezika v osnovnih šolah poteka kot razvojno delo. Izvaja se na šolah, ki so bile v letu 2014 in 2015 sprejete na razpisu Ministrstva RS za izobraževanje znanost in šport. Odgovorni nosilec postopnega uvajanja in spremljanja na posamezni šoli je ravnatelj, ki imenuje in vodi šolsko projektno skupino, v katero je vključen tudi predstavnik staršev. Priporočeno je, da šolsko projektno skupino sestavljajo učitelji razrednega pouka, razrednik 2. oziroma 3. razreda, učitelj izvajalec pouka, ki je običajno učitelj razrednega pouka z opravljenim jezikovnim doizobraževanjem, ter predstavnik staršev. Ravnatelj je vodja ali pa član šolske projektne skupine. Šolska projektna skupina ima nalogo, da pripravi predlog izbire prvega tujega jezika, izdelava načrt postopnega uvajanja za šolo, sodeluje pri metodološkem izvajanju spremljanja pouka, pripravi letno poročilo o svojem delu in izvaja druge



naloge v zvezi s postopnim uvajanjem v dogovoru z Zavodom za šolstvo. Te naloge zapiše v operativni načrt, ki vključuje tudi pričakovane rezultate, predvidene aktivnosti, nosilce in sodelavce, udeležence ter kazalnike uspešnosti.

V operativnih načrtih so zapisane konkretne dejavnosti, povezane z uvajanjem učnega načrta: izdelava letne priprave ter priprave na pouk, opredelitev timskega dela pri načrtovanju in evalviranju pouka tujega jezika v 2. razredu, sodelovanje z ZRSŠ pri metodološkem izvajanju spremljanja pouka in pri pripravi na izvedbo polletnih in letnih refleksij uvajanja in spremljanja na nivoju ZRSŠ ter udeležba vodij šolskih projektnih timov (ŠPT) na teh refleksijah.

V operativnem načrtu šolske projektne skupine so zapisana močna in šibka področja učiteljev, ki izvajajo pouk tujega jezika v 2. razredu. Na osnovi izkazanih šibkih področij pri uvajanju tujega jezika šole načrtujejo nadaljnje izobraževanje in medsebojno izmenjavo uspešne prakse.

V prvem letu izvajanja tujega jezika v 2. razredu se je izkazalo, da je najpogostejše šibko področje šolskih projektnih skupin področje ocenjevanja učenčevega znanja. Na osnovi ugotovljenega stanja je delovna skupina na ZRSŠ oblikovala strokovna izhodišča in izvedla izobraževanje na temo preverjanja in ocenjevanja znanja za člane projektne skupine. Učitelji v sodelovanju s skrbniki šol ter drugimi učitelji razvijajo učinkovito prakso ter tako postajajo strokovno bolj opremljeni za izvajanje novega učnega načrta. Nastajajo primeri uspešnih praks, ki jih učitelji predstavljajo na regijskih srečanjih.

Ko učitelji delajo skupaj, da bi raziskali konkretne povezave med prakso in rezultati, ustvarijo okolje, v katerem diskusija in refleksija sprožita novo razumevanje in motivacijo za spremembe (McLaughlin in Talbert 2006).

Uspešni šolski projektni timi na šoli delujejo kot učeča se skupnost. Sodelovanje učiteljev v učečih se skupnostih postaja vse bolj pomembno (OECD 2014). Učečo se skupnost lahko definiramo kot mesto, kjer učitelji skupaj razmišljajo o ključnih problemih in raziskujejo, kako izboljšati šolsko prakso in uvajati novosti (Hord 1997).

Sodelovanje, ki je osnova sleherne učeče se skupnosti, je sistematičen proces, kjer učitelji v skupinah analizirajo in izboljšujejo učno prakso ter se tako učijo. Učeča se skupnost mora biti zmožna

rezultate interpretirati s podatki, ki dokazujejo, da so spremembe v učni praksi pripomogle k višjim dosežkom učencev. V ta namen se spodbuja učitelje, da uporabijo sodobno informacijsko tehnologijo za evidentiranje dokazov učenja (videoposnetki, učenčevi izdelki).

Taka oblika sodelovanja vodi k večji odprtosti in dvigu privrženosti učiteljev skupnim ciljem in odgovornosti. Učitelji tako postanejo aktivni iskalci rešitev in ne zgolj prejemniki rešitev. To pomeni strokovno učenje in proučevanje učinkovitih načinov poučevanja. Na sestankih šolskih projektnih skupin in pri spremljanju vzgojno-izobraževalnega procesa ter vodenju razgovora na hospitacijah se ustvarja kultura uspešnega učenja, pozitivne energije in uresničevanja skupnega cilja. Kultura sodelovanja se razvija s pomočjo načrtovanih dogovorov, srečanj in izvajanja razgovorov po opazovanem pouku, ki omogočajo sodelovanje vseh prisotnih in osredotočenost na cilje in rezultate. Razvija se kolegialnost, ki je potrebna za delovanje učeče se skupnosti. Pričakujemo, da bodo uspešne šolske skupine v šolah prvega kroga uvajanja tujega jezika v 2. in 3. razred v naslednjem obdobju središča odlične prakse, kjer se bodo razvijale inovativne rešitve.

Shulman (1987) navaja, da učitelji ne potrebujejo samo dobrega pedagoškega znanja o metodah poučevanja in veliko vsebinskega znanja o temah, ki jih poučujejo, temveč potrebujejo tudi vsebinsko pedagoško znanje, to je zavest o tem, kako učenci konstruirajo znanje o posameznih vsebinah. Učitelji se usposabljujejo za prepoznavanje učenčevih dosežkov v procesu učenja, ki pomembno vplivajo na učiteljevo načrtovanje nadaljnjih korakov. Učitelji se vse bolj pogosto povezujejo, izmenjujejo prakse in udeležujejo strokovnih usposabljanj, preko katerih se učijo od kolegov in iz sodelovanja z njimi – na manj formalen način in vse bolj preko vzajemne pomoči, podprte z IKT. Šolam svetujemo, da se člani šolskih projektnih skupin sestajajo enkrat mesečno. Na sestankih naj poleg vsebin, ki jih obravnavajo pri pouku, obravnavajo tudi uporabljene učne metode in oblike dela ter uspešne učne vire. Predvsem pa naj bodo pozorni na učinke, ki jih sprožajo novi pristopi pri konstruiranju učenčevega znanja. Med seboj si naj izmenjajo izkušnje, kako in katere povratne informacije premikajo učence naprej k cilju in kakšne miselne procese sprožajo pri učencih. Iščejo

naj inovativne oblike ugotavljanja učenčevega predznanja, na katerem bodo gradili načrtovanje nadaljnjega učenja.

Doktrina »en učitelj – en razred« je preživeta. Razumeti moramo, da mora pri »poučevanju sodelovati tim strokovnjakov in ne en sam učitelj.« (Evropska komisija, Strengthening Teaching in Europe 2015).

Učitelje moramo spodbujati, naj delajo v timih in skupaj iščejo rešitve, ki so prilagojene posameznim učencem, in jim pri tem nuditi podporo. To je dobro izhodišče za izboljšanje pedagoške prakse 21. stoletja (Evropska komisija, Strengthening Teaching in Europe 2015).

Ravnateljova vloga pri uvajanju tujega jezika v 2. in 3. razred in spremljanju njegovega izvajanja

Ravnatelj je odgovorni nosilec postopnega uvajanja tujega jezika v 2. razred in spremljanja njegovega izvajanja. Je vodja ali pa član šolske projektne skupine.

Ravnatelj v sodelovanju s šolsko projektno skupino pripravi predlog za vključitev šole v postopno uvajanje in predlog izbire prvega tujega jezika ter o tem pridobi soglasje učiteljskega zbora in sveta staršev. Odločitev o postopnem uvajanju in izbiri prvega tujega jezika sprejme svet šole. Šola seznanja starše s cilji in načrtovanim potekom postopnega uvajanja.

Pouk tujega jezika se izvaja po smernicah in izhodiščih učnega načrta za tuji jezik in vnaša v pouk spremembe, s katerimi mora biti seznanjen tudi ravnatelj. Za spremembe ne zadoščajo le informiranje in nova znanja in veščine, ampak je potrebno aktivno soočenje različnih pojmovanj skozi refleksijo, kritično prijateljstvo in samo-evalvacijo. Ravnatelj omogoča, da učenje poteka v procesu, to je z opazovanjem pouka in spremljanjem učenčevega napredka v določenih časovnih intervalih.

Ravnatelj kot pedagoški vodja ustvarja okolje, ki omogoča izboljšanje medsebojnega zaupanja, kolektivne odgovornosti za poučevanje, sodelovanja ter odprtosti do inovacij. Na šoli načrtuje in

podpira sodelovalni študij, ki je značilen za močne profesionalne skupnosti. Profesionalna skupnost kot skupnost, v kateri učitelji delajo, vpliva na to, kako učitelji poučujejo. Visoka stopnja socialnega kapitala med učitelji na šoli je povezana z izboljšano prakso v razredu ter višjimi ravni učenčevih dosežkov (Leana in Pil 2006).

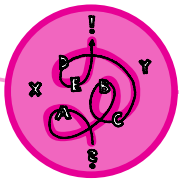
Ravnatelj vpliva na učenje tudi posredno, s tem da ustvarja ustrezne pogoje za razvijanje profesionalizma učiteljev in se tudi sam nenehno profesionalno razvija.

Sestavina pedagoških nalog ravnatelja je tudi spodbujanje inovacij in ustvarjalnosti zaposlenih (School Leadership in Europe 2012). Ustvarjalnost pri zaposlenih lahko razumemo tudi kot uresničevanje novih zamisli, ki so lahko le novo povezovanje že znanih stvari (Sčuka 2008). Izhajamo iz trditve, da je ustvarjalnost pomembna značilnost vseh ljudi (Marentič Požarnik 2000) ter da se jo da razvijati (De Bono 1998).

Z omogočanjem priložnosti, da učitelji poglobljajo strokovna znanja z razmišljanjem o novi paradigmi znanja, poučevanja in učenja, in z razvijanjem ustvarjalnosti ravnatelj podpira učitelje, da se usposablajo za zahtevne vloge v sodobni šoli.

Pri uvajanju in spremljanju tujega jezika v 2. razredu je s stališča ravnatelja smiselno razmišljati o naslednjih področjih:

- Katere prednosti/izzive prinaša naši šoli uvajanje tujega jezika v 2. razred?
- Katere izkušnje pri zgodnjem poučevanju tujega jezika že imamo?
- Katere so najbolj optimalne rešitve pri oblikovanju urnika in zakaj?
- Kako bomo ravnali v primeru odsotnosti učitelja tujega jezika?
- Kdo bodo člani šolske projektne skupine? Kaj bo vloga ravnatelja pri šolski projektni skupini? Kako bom spremljal delo šolske projektne skupine? Na kaj moram biti pozoren?
- Kdaj bo načrtovan čas za timsko delo šolske projektne skupine?
- Kako in kdaj bom spremljal pouk tujega jezika? Kakšno povratno informacijo bom posredoval učitelju? Na kaj bom posebno pozoren pri spremljanju pouka?
- Kako bo potekalo informiranje ostalih učiteljev na šoli? Katere vsebine s področja uvajanja tujega jezika v 2. razred bom predstavil na učiteljskih konferencah? Kako bomo izpostavili



vertikalno povezanost med jeziki na šoli (tuji jezik v 2. razredu, NIP OIP, SLJ)? Kakšno jezikovno politiko imamo na šoli? Koliko in katerih tujih jezikov se bodo učili učenci v devetih letih na naši šoli?

- Na kakšen način in s katerimi vsebinami bomo obveščali starše?

Pomembno je, da je za uvajanje tujega jezika najprej navdušen ravnatelj sam in da to navdušenje prenaša tudi na ostale. Motiviran vodstveni kader je pomemben dejavnik napredka vzgojno-izobraževalnih zavodov in kakovostnega uvajanja sprememb. V postopnem uvajanju tujega jezika v 2. in 3. razred ima ravnatelj pomembno vlogo, saj bo lahko vplival na kakovostno poučevanje tujih jezikov na celotni šoli.

Izpostavljamo le nekatere ključne odgovore ravnateljev glede organizacije in izvajanja tujega jezika v 2. razredu. Ugotovitve o oblikovanju urnika, spremljanju pouka ter splošno zadovoljstvo z uvajanjem tujega jezika v 2. razred, ki smo jih pridobili z anketiranjem ravnateljev ob koncu prvega leta uvajanja tujega jezika v 2. razredu, bomo tudi na kratko predstavili.

Anketo je izpolnilo 60 ravnateljev. Ravnatelji so kar v 98,3 % navedli, da je pouk tujega jezika umeščen v urnik dvakrat tedensko po 45 minut in se v dnevnem urniku pojavlja različno: na začetku pouka, v sredini in na koncu pouka. Za tako obliko so se morali odločiti zaradi obremenjenosti učitelja, ki izvaja tuji jezik, in usklajevanja urnika na podružničnih šolah. Pri tem ugotavljamo, da so le nekateri med njimi pri organizaciji pouka sledili priporočilu strokovnjakov, ki menijo, da je za učinkovito usvajanje tujega jezika ključnega pomena pogosta in intenzivna izpostavljenost tujemu jeziku. Priporoča se večja fleksibilnost pri oblikovanju urnika, na primer trikrat tedensko po trideset minut, kar pa je mogoče najbolj optimalno doseči v primeru, ko pouk tujega jezika izvaja učitelj razrednega pouka sam.

Za učiteljev profesionalni razvoj in posredno tudi za učenčeve dosežke je zelo pomembna povratna informacija učitelju o njegovem delu (Hattie 2009). Ravnatelji so pogosto spremljali izvajanje pouka tujega jezika v 2. razredu: izvedli so številne individualne hospitacije pri pouku tujega jezika v 2. razredu. Na skoraj vseh šolah so bile izvedene kolegialne hospitacije skupaj s svetovalci ZRSŠ in

člani šolske projektne skupine. Pri spremljanju pouka je bil uporabljen instrumentarij, ki ga je pripravila delovna skupina na ZRSŠ. Ugotovitve so bile predstavljene učiteljem in ravnateljem na letni refleksiji. Pridobljene podatke bomo upoštevali pri načrtovanju operativnih načrtov na regijski ravni in na ravni posamezne šole za naslednje šolsko leto.

Ravnatelji sporočajo, da uvajanje tujega jezika v 2. razred dobro poteka, učitelji pa so motivirani za poučevanje ter strokovno usposobljeni. Učenci in starši so zadovoljni, delo poteka v okviru začrtanih in dogovorjenih smernic.

Ravnatelji se zavezujejo, da bodo v naslednjem šolskem letu še več pozornosti namenili večji informiranosti sodelavcev na šoli in povezovanju učiteljev tujih jezikov po vertikali, formativnemu spremljanju, ocenjevanju znanja v 3. razredu in timskega načrtovanju po vertikali.

Zaključek

Zavod RS za šolstvo vodi in usmerja postopno uvajanje tujega jezika v 2. in 3. razred in na podlagi ugotovitev sproti vgrajuje spremembe in predlaga izboljšave. Šolske projektne skupine uspešno opravljajo svojo nalogo in delujejo na šolah kot nosilci sprememb pri poučevanju in učenju tujega jezika. Ravnatelji podpirajo učitelje na strokovnem področju in jim omogočajo, da tudi izven šolskega prostora sodelujejo med seboj ter si izmenjujejo izkušnje. Šolsko vodenje in upravljanje postajata osredotočena na pouk ter na načrtovanje za njegovo izboljšanje. ■

Viri in literatura

1. De Bono, E. (1998). *Naučite svojega otroka misliti*. Maribor: Rotis.
2. De Corte, E. (2013). *Zgodovinski razvoj razumevanja učenja: O naravi učenja*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
3. Hattie, J. A. C. (2009). *Visible Learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. London, New York: Routledge.
4. Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Austin: Southwest Educational Development Laboratory.
5. Leana, P., Piñ, F. K. (2006). Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools, *Organization Science*, 17 (3), str. 353–366.
6. Pravilnik o postopnem uvajanju prvega tujega jezika v 2. razred osnovne šole (2014). *Uradni list RS*, 20 (21. 3. 2014), str. 2361–2363.

7. Shulman, L. (1987). Knowledge and Teaching: Foundations of a New Reform, *Harvard Educational Review*, let. 57, V: 0 naravi učenja, str. 68.
8. School Leadership in Europe: Issues, Challenges and opportunities: ETUCE School Leadership Survey, 2012. Pridobljeno 10. 12. 2015 s spletne strani http://etuce.homestead.com/Publications_2012/03.2012_FINAL_ETUCE_School_Leadership_survey.pdf.
9. Ščuka, V. (2008). Šolar na poti do sebe: Oblikovanje osebnosti: Priročnik za učitelje in starše. Radovljica: Didakta.
10. Kakšen učitelj je dober učitelj? (2015). Pridobljeno 10. 12. 2015 s spletne strani http://www.schooleducationgateway.eu/sl/pub/experts/what_makes_a_good_teacher.htm.
11. Strengthening teaching in Europe: New evidence from teachers compiled by Eurydice and CRELL (2015). Pridobljeno 10. 12. 2015 s spletne strani http://ec.europa.eu/education/library/policy/teaching-profession-practices_en.pdf.
12. *Učni načrt. Program osnovna šola. Tuji jezik v 2. in 3. razredu osnovne šole* (elektronski vir) (2013), Pevec Semec, K. (ur.). Pridobljeno 10. 12. 2015 s spletne strani http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/os/prenovljeni_UN/UN_TJ_2_in_3_razred_OS.pdf. Ljubljana: Ministrstvo RS za šolstvo, Zavod RS za šolstvo.
13. Zajc, S. (2010). S kakovostno povratno informacijo do znanja. V Zajc, S. in Turk Škraba, M. (ur.), *Didaktika ocenjevanja znanja: vrednost povratne informacije za učenje in poučevanje* (zbornik 3. mednarodnega posveta v Celju, marec 2009). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.
14. Zajc, S. (2009). Vodenje ocenjevanja za spodbujanje razvoja učenja. V Komljanc, N. idr., *Didaktika ocenjevanja znanja: vodenje procesa ocenjevanja za spodbujanje razvoja učenja* (zbornik 2. mednarodnega posveta v Celju, marec 2008). Ljubljana: Zavod RS za šolstvo.

Ana Skvarč

