

- Uznat důležitost vedení školy. Efektivní realizace hodnotících aktivit bude záviset do značné míry na tom, jak se v České republice vyvine koncept a praxe vedení škol v České republice. Je obtížné si představit efektivní hodnocení učitelů nebo přínosné vlastní hodnocení školy bez silné schopnosti řídit školu. Je naprosto zásadní, aby ředitelé škol přijali přímou zodpovědnost za pedagogické vedení a za kvalitu vzdělávání ve škole. Proto nábor, růst a podpora vedoucích pracovníků škol sehráje klíčovou roli při vytváření a zachování efektivních hodnotících postupů ve školách. Výzkumy na mezinárodní úrovni prokázaly, že kompetence k vedení zaměřené na stanovování cílů, hodnocení učitelů i školy mají pozitivní vliv na výkony učitelů a žáků (Pont et al., 2008; Leithwood et al., 2006).
- Stanovit implementační strategii. Implementace hodnotících záměrů vyžaduje brát v potaz řadu důležitých aspektů. Za prvé je třeba dosáhnout shody ohledně formy hodnotících aktivit, což vyžaduje čas na diskuse a konzultace se všemi zainteresovanými. Za druhé vytvoření kapacit, včetně vyškolených hodnotitelů, je finančně náročné a vyžaduje čas. Za třetí realizace hodnotících aktivit znamená další práci pro ty, kteří je provádějí. Za čtvrté propojení rozsáhlejších vzdělávacích reforem, jako je profesní rozvoj v oblasti hodnocení, vyžaduje více zdrojů. Je třeba mít na zřeteli, že hodnocení a z něho vyplývající zpětná vazba, reflexe a procesy zlepšování mohou podpořit lepší vzdělávací zkušenosti a výstupy žáků pouze tehdy, pokud budou všichni aktéři na jejich realizaci spolupracovat. Do značné míry jsou to motivovaní aktéři ve školách, kteří zajistí úspěšnou implementaci reforem ve školách. Tudíž je naprosto nezbytné nejen hledat způsoby, aby se aktéři ve školství identifikovali s cíli a hodnotami evaluačních aktivit, ale také zajistit, aby tyto hodnoty a cíle vzali za své samotní učitelé. Příprava národního standardizovaného testování je dobrým příkladem iniciativy, která by byla pravděpodobně efektivnější, kdyby učitelé chápali smysl jeho zavedení a kdyby si uvědomili hodnotu, kterou přináší pro učení a výuku ve třídě.

Vytvořit kapacity v hodnocení napříč vzdělávacím systémem

Příprava efektivního rámce hodnocení vyžaduje na všech úrovních výraznou investici do rozvoje kompetencí a dovedností hodnotit. Jak se rámec hodnocení vyvíjí a získává koherenci, zlepšování kapacity hodnotících kompetencí se postupně dostává do popředí priorit. Vzhledem k tomu, že český vzdělávací systém je vysoce decentralizován a závisí na hodnotících kapacitách různých aktérů, je důležité, aby tvorba kapacit reagovala na rozdílné potřeby zřizovatelů škol (krajů a obcí), ředitelů škol a učitelů.

Prioritou zůstává rozvinout hodnotící kompetence zřizovatelů škol, a to na krajské i obecní úrovni. Měly by být zpracovány kompetenční profily úředníků zodpovědných za vzdělávání na krajské a obecní úrovni. Pro úřady působící v oblasti školství je obzvlášť důležité budovat odborné kapacity k porozumění, interpretaci a rozhodování na základě informací získaných hodnotícími aktivitami, včetně inspekci provedených ČŠI. To by mělo být součástí rozvoje kapacity v hodnocení, který budou zřizovatelé podporovat, řídit a který povede ke zlepšení v jejich školách.

Je také třeba znovu u ředitelů škol posílit kompetence k pedagogickému vedení, protože jejich role v České republice si stále zachovává tradičnější zaměření na administrativní úkoly. Cílem je stav, kdy vedoucí pracovníci škol poskytují svým zaměstnancům efektivní zpětnou vazbu, vedení a hodnocení a efektivně vedou hodnotící procesy na úrovni školy. Toho může být primárně dosaženo novou definicí role vedení školy jako pedagogického vedení vzdělávací instituce. Proto je třeba zajistit, aby všichni vedoucí pracovníci získali adekvátní odborné vzdělání ve „vedení vzdělávání“. Bylo by