

Memorandum

o partnerství a spolupráci při vytváření a implementaci Systému podpory a vedení škol

Koordinátor memoranda:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

se sídlem Karmelitská 529/5, 118 12 Praha 1,

zastoupené Mgr. Jiřím Nantlem, LL.M., náměstkem ministra školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

(dále jen „MŠMT“),

z jehož pověření se na realizaci vybraných závazků dle tohoto memoranda podílí také

Česká školní inspekce

se sídlem Fráni Šrámka 37, 150 21 Praha 5,

zastoupená Mgr. Tomášem Zatloukalem, MBA, LL.M., MSc., ústředním školním inspektorem

(dále jen „ČŠI“)

a

Národní pedagogický institut České republiky

se sídlem Senovážné náměstí 25, 110 00 Praha 1,

zastoupený Mgr. Ivem Jupou, ředitelem

(dále jen „NPI ČR“)

a

další strany memoranda, které se k memorandu dle dále uvedených podmínek přihlásily

(dále s MŠMT, NPI ČR a ČŠI společně jako „strany memoranda“ a jednotlivě jako „strana memoranda“)

PREAMBULE

Strany memoranda si uvědomují význam kvalitního vzdělávání pro rozvoj prosperující a soudržné společnosti, a proto se hlásí k cílům Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+ (dále „Strategie 2030+“) a společně přispívají k jejich naplňování. Takových cílů lze dosáhnout díky Kritériím kvalitní školy, jejichž charakteristiky popsala Česká školní inspekce.

Strany memoranda se shodují, že ředitel školy patří k nejvýznamnějším aktérům ovlivňujícím kvalitu vzdělávání ve školách. Bez kompetentních ředitelů není možné realizovat Strategii 2030+, změnu kurikula ani žádné jiné strategie zlepšující výsledky a wellbeing dětí ve školách.

Nejvíce ke kvalitě učení dětí a jejich wellbeingu přispívá ředitel, který je pedagogickým lídrem.

Pedagogický lídr:

- Získává ostatní pro vizi, v jejímž centru je rozvoj dětí.
- Buduje kulturu podporující učení všech.
- Podporuje kvalitu výuky a sleduje dopady na učení dětí.
- Zapojuje rodiny, zřizovatele, odborné partnery i místní komunitu do podpory učení dětí.

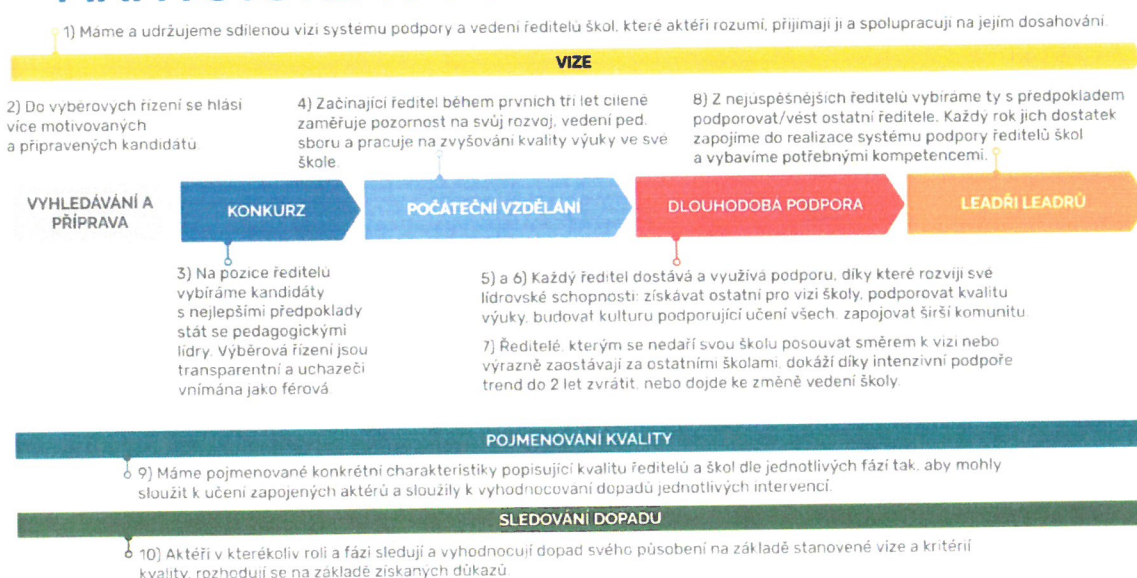
Strany memoranda se shodují, že právě takové ředitele by měly české školy, jejich učitelé a v nich se učící děti mít. Pokud mají být ředitelé pedagogickými lídry, potřebují adekvátní systém podpory, rozvoje a vedení. Strany memoranda si jsou vědomy vysoce komplexní role ředitelů v českém, vysoce decentralizovaném systému. Nesou odpovědnost za kvalitu vzdělávání, implementaci legislativy ve škole, zaměstnávání pedagogů a nepedagogických pracovníků a jejich vedení, ale zároveň i za základní provozní a správní chod školy.

Dosavadní podpora ředitelů se soustředila především na provozní stránku řízení školy, proto vnímáme potřebu zaměřit více pozornosti na pedagogický leadership. Strany memoranda se shodují na potřebě vytvořit systém podpory a vedení ředitelů škol, který zajistí, že bude profese atraktivní a přitáhne dostatek uchazečů, ředitelé budou kvalitně vybíráni a dostane se jim kvalitního vzdělání na začátku i v průběhu jejich profesní dráhy.

I. ÚČEL MEMORANDA

- Strany memoranda vyjadřují vůli spolupracovat na rozvoji a implementaci kariérního systému a systému podpory ředitelů škol v České republice, který pomůže ředitelům škol zlepšovat kvalitu učení dětí na jejich školách a snižovat vzdělávací nerovnosti a pomůže tak naplnit cíle [Strategie vzdělávací politiky ČR do roku 2030+](#). Strany memoranda budou usilovat o to, že formulovaná vize:
 - získá širokou podporu politiků, úředníků, odborníků, zřizovatelů, akademiků, pedagogů a dalších relevantních aktérů, kteří ji budou připraveni realizovat, a tuto podporu si udrží;
 - bude sloužit jako východisko pro práci veřejných institucí a odpovědných aktérů vzdělávací politiky při realizaci, tvorbě strategických a legislativních dokumentů;
 - bude sjednocovat přístup zřizovatelů k výkonu jejich zákonných kompetencí ve vztahu k ředitelům škol a podporovat jejich spolupráci s dalšími aktéry (využívání výstupů České školní inspekce, podpory ze strany MŠMT a NPI)
 - bude konzultována s experty z pedagogické, akademické i neziskové sféry a se zástupci asociací ředitelů, zřizovatelů, politické reprezentace či odborné veřejnosti.
 - bude srozumitelně komunikována směrem k veřejnosti s cílem sladovat očekávání, jak vypadá kvalitní ředitel.
- Systém podpory a vedení ředitelů škol bude obsahovat opatření naplňující tyto cíle:

MAPA SYSTÉMU PODPORY ŘEDITELŮ - cíle



- Strany memoranda věří, že stejně důležité jako ČEHO chceme dosáhnout, je i JAK budeme spolupracovat. Shodují se, že máme spolupracovat:
 - S důvěrou**
Věříme, že lidé v systému mají vnitřní zdroje pro svůj rozvoj. Důvěřujeme, protože nám jde o dlouhodobý dopad. Důvěra předpokládá vysokou míru zodpovědnosti.
 - S ohledem na dopad**
Chceme vidět dlouhodobé dopady a usilujeme o zvnitřněnou a přijatou změnu. Proto dáváme věcem svůj čas. Nejprve mapujeme, následně zavádíme. Důsledně sledujeme a vyhodnocujeme dopady, zda se cíle naplňují. Směřujeme k vizi, i za cenu možného krátkodobého zhoršení (počítáme s prodlevou v dopadu).
 - Popisně a bez hodnotícího jazyka**

Využíváme popisnou zpětnou vazbu a jazyk. Uvědomujeme si, že hodnotící jazyk může přinášet strachy a formalismus. Porovnáváme se s popsaným žádoucím stavem.

d. Otevřeně a s uznáním

Komunikujeme (sdílíme) otevřeně, transparentně a s uznáním úsilí všech aktérů. Budujeme respektující, partnerské vazby. Reagujeme na potřeby ředitelů, zohledňujeme jejich individuální vzdělávací potřeby s respektem ke specifickým školy, místa, regionu a s ohledem na zájem, růst a rozvoj žáka.

II.

NASTAVENÍ SPOLUPRÁCE

1. Strany memoranda se shodují na všech částech obsahu Preambule memoranda a vyjadřují vůli podle svých možností spolupracovat na naplnění I. Účelu memoranda.
2. Strany memoranda deklarují, že se budou podle svých možností a v rámci své činnosti aktivně podílet na realizaci společně domluvených aktivit vedoucích k dosahování stanovených cílů a naplňování I. Účelu memoranda.
3. Zakládající strany memoranda budou i nadále informovat další strany memoranda o relevantních strategických aktivitách v tematické oblasti definované memorandumem, viz Preambule memoranda a I. Účel memoranda.
4. Každá strana memoranda pověří alespoň jednu odpovědnou osobu (svého zástupce či zástupkyni), která má právo jejím jménem přijímat informace o agendě definované tímto memorandumem a která odpovídá za plnění závazků této strany vůči memorandu. Odpovědná osoba může delegovat některé pravomoci na svého zástupce a jmenovat svého zástupce na jednání. Zakládající strany budou informovat Koordinátora memoranda (MŠMT) o jméně této osoby a její pozici při svém přistoupení k memorandu.
5. Naplňování I. Účelu memoranda bude průběžně, a to alespoň jedenkrát ročně, evaluováno za účasti delegovaných osob všech stran memoranda a bude vytvořena písemná evaluační zpráva. Všechny strany memoranda vyjadřují vůli se podílet na této evaluaci.
6. Zakládající strany memoranda (MŠMT, NPI ČR, ČŠI) uspořádají alespoň jednou ročně setkání všech stran memoranda. Setkání svolává a organizuje MŠMT. Cílem setkání je:
 - a) sdílet veškeré relevantní informace v tematické oblasti definované memorandumem, viz Preambule memoranda a I. Účel memoranda, a sdílet příklady dobré praxe a relevantní know-how.
 - b) získat zpětnou vazbu na průběh a výsledky spolupráce zapojených aktérů na naplňování preambule a účelu memoranda od všech stran memoranda
7. Pro účely koordinace spolupráce vyplývající z tohoto memoranda se ustavuje Koordinační platforma, kterou tvoří zakládající strany memoranda a pověřenci zástupci dalších stran memoranda, které vykonávají činnost v oblasti rozvoje ředitelů alespoň s celokrajským dopadem. Koordinační platformu svolává a organizuje MŠMT. Setkává se v pravidelných intervalech, nejméně dvakrát ročně, a projednává:
 - a) vyhodnocení výsledků dosavadních aktivit na základě dat a zkušeností realizátorů a České školní inspekce ve vztahu k předmětu tohoto memoranda,
 - b) úspěšnost sjednocování postupu zřizovatelů ve vztahu k ředitelům škol
 - c) zpětnou vazbu a doporučení členů koordinační platformy k průběhu a výsledkům spolupráce na naplňování preambule a účelu memoranda
 - d) priority a cíle spolupráce na aktuální 3leté implementační období
 - e) plán práce pro období zpravidla jednoho roku
8. Závěry jednání Koordinační platformy jsou přijímány zpravidla konsensem.
9. Za účelem využití nejlepší dostupné expertízy pro účely naplňování memoranda MŠMT zřizuje expertní skupinu složenou z odborníků na podporu a vedení ředitelů škol.
 - a) Expertní skupina slouží jako poradní orgán MŠMT, realizátorů a její zástupce je člen koordinační platformy.
 - b) Expertní skupina poskytuje odbornou zpětnou vazbu a stanoviska k návrhům, vytváří návrhy řešení a dodává odborné analýzy pro účely rozhodování MŠMT nebo jednání koordinační platformy, na základě zadání MŠMT.

III.

PODMÍNKY PŘISTOUPENÍ K MEMORANDU

1. Počet stran memoranda není omezen. K memorandu jsou oprávněny přistoupit následující subjekty:
 - 1.1. územní samosprávné celky na území České republiky nebo jejich části (městské části nebo městské obvody),
 - 1.2. vysoké školy se sídlem na území České republiky,

- 1.3. veřejné výzkumné instituce se sídlem na území České republiky,
 - 1.4. zapsané ústavy se sídlem na území České republiky,
 - 1.5. zapsané spolky se sídlem na území České republiky,
 - 1.6. obecně prospěšné společnosti se sídlem na území České republiky,
 - 1.7. další relevantní nestátní neziskové organizace, nadace, asociace, sdružení, svazy a jiné organizace.
2. Subjekty uvedené výše v bodech 1.1 až 1.8 jsou oprávněny přistoupit k memorandu, pokud jejich aktivity prokazatelně souvisí s podporou, přípravou, rozvojem nebo řízením ředitelů škol, případně se správou, řízením a rozvojem českého školství.
 3. Přistupující subjekt doručí Koordinátorovi memoranda žádost o přistoupení dle Přílohy č. 1 tohoto memoranda, která bude podepsána oprávněnými zástupci přistupující strany a která uvádí aktivity, jimiž se přistupující strana bude podílet na naplňování memoranda.
 4. Po doručení žádosti o přistoupení Koordinátor memoranda posoudí, zda jsou splněny podmínky přistoupení. V případě, že podmínky splněny jsou, stává se přistupující subjekt stranou memoranda k okamžiku doručení oznámení o akceptaci přistoupení přistupujícímu subjektu ze strany Koordinátora memoranda. V případě, že podmínky splněny nejsou, Koordinátor memoranda zašle přistupujícímu subjektu informaci o nesplnění podmínek přistoupení a relevantní odůvodnění.
 5. O přistoupení nové strany memoranda informuje Koordinátor memoranda bez zbytečného odkladu stávající strany memoranda.

IV.

ZÁVĚREČNÁ USTANOVENÍ

1. Toto memorandum se uzavírá na dobu neurčitou a nabývá platnosti okamžikem jeho podpisu zakládajícími stranami memoranda.
2. S výjimkou rozšíření stran memoranda dle sekce III. tohoto memoranda mohou být ustanovení tohoto memoranda měněna či doplňována pouze formou písemných dodatků číselovaných nepřerušovanou vzestupnou číselnou řadou, podepsaných oprávněnými zástupci všech stran memoranda.
3. Každá ze stran memoranda je oprávněna ve vztahu ke své osobě toto memorandum s okamžitou účinností bez udání důvodu vypovědět, a to ke dni doručení písemné výpovědi podepsané jejím(i) oprávněným(i) zástupcem/zástupci Koordinátorovi memoranda.
4. Memorandum pozbývá účinnosti písemnou dohodou všech tří zakládajících stran memoranda.

V Praze dne 30.4.2025

Mgr. Jiří Nantl, LL.M.,

náměstek ministra školství, mládeže a tělovýchovy České republiky

Mgr. Tomáš Zatloukal, MBA, LL.M., MSc.

ústřední školní inspektor

Mgr. Ivo Jupa

ředitel Národního pedagogického institutu