

**Metodika práce krajských**

**koordinátorů** (best practice)

*Finální verze, prosinec 2023*



Obsah

[1 Úvod 3](#_Toc152622269)

[2 Hlavní typy činností krajských koordinátorů 5](#_Toc152622270)

[3 Činnosti krajských koordinátorů, které je možné doporučit nebo před nimi varovat 15](#_Toc152622271)

[4 Krajští koordinátoři a výsledky evaluace klíčové aktivity projektu 26](#_Toc152622272)

[5 Projektové aktivity pohledem klíčových aktérů v krajích 29](#_Toc152622273)

[6 Potřeba udržení funkčnosti koordinačních mechanismů i po ukončení projektu 34](#_Toc152622274)

[7 Výběr podpůrných zdrojů informací a využitelných materiálů 36](#_Toc152622275)

## 1 Úvod

Cílem zpracování tohoto textu byla a je potřeba vyhovět požadavkům projektu a rámcově popsat kompetence a zkušenosti krajských koordinátorů, kteří po dobu čtyř roků pracovali ve všech krajích ČR při plnění úkolů projektu *Systémové prostředí k prohlubování kompetencí (UpSkilling)*. Znamená to pokusit se přiblížit a pro budoucí využití popsat spektrum činností, které krajští koordinátoři vykonávali a podložit tuto „dokumentaci“ ukázkami konkrétních příkladů, většinově těch, které se osvědčily a vedly k dosažení žádoucích výsledků.

Podle volné interpretace projektového zadání je krajský koordinátor pracovníkem, který „průběžně informuje partnery v krajích o možnostech spolupráce v rámci systému, aktivně vyhledává další subjekty s nabídkou zapojení do vytvářené regionální sítě, v níž periodicky pořádá setkání klíčových aktérů a setkání autorizovaných osob a přitom do krajského prostředí přenáší aktuální metodické materiály, doporučení a výstupy projektu“.

Detailnější pohled na projektem plánované činnosti krajských koordinátorů zahrnuje úkoly:

* *Průběžně informovat klíčové aktéry o možnostech spolupráce;*
* *Koordinovat přípravu Doporučení pro optimalizaci sítě autorizovaných osob pro daný kraj, včetně organizace periodických setkání klíčových aktérů v rámci krajské sítě;*
* *Organizovat setkání krajských platforem autorizovaných osob;*
* *Aktivně vyhledávat potenciální autorizované osoby, poskytovat metodickou a informační podporu pro přípravu žádosti o udělení autorizace a její administraci;*
* *Pomáhat autorizovaným osobám zvyšovat kapacitu v rámci nabízení a propagování svých služeb;*
* *Aktivně vyhledávat další subjekty s nabídkou zapojení do sítě subjektů v jedné z výše uvedených rolí;*
* *Spolupořádat informační a vzdělávací aktivity související s realizací dalších klíčových aktivit projektu.*

Už z formulace hlavních úkolů je zřejmé, že v centru pozornosti má být Národní soustava kvalifikací a podpora jejího využívání.

Struktura textu je přizpůsobena potřebě ukázat různé pohledy na to, jak se krajským koordinátorům podařilo naplňovat požadavky projektu.

První z následujících kapitol obsahuje „pohled projektu“, zejména z pozice projektové aktivity, jejímž úkolem byla „podpora sítě subjektů zajišťujících cesty k prohlubování dovedností“. Text stručně popisuje hlavní typy činností krajských koordinátorů nazírané sice zvnějšku, ale v relativně umělém prostředí projektu. Závěr kapitoly je věnován obsáhlejšímu přehledu seminářů, setkání a workshopů, které se uskutečnily během projektu.

Text ve třetí kapitole se zaměřuje na popisy činností vnímaných jako úspěšné samotnými krajskými koordinátory. A protože některé zahajované činnosti nelze zpětně hodnotit jako úspěšné, jsou pro následovatele popsány i zkušenosti a chyby, jimž je třeba se na pozici krajského koordinátora vyhnout a neopakovat je.

Čtvrtá kapitola reflektuje vnější evaluaci činností krajských koordinátorů, která proběhla v rámci projektu. Z obsáhlého výsledku této evaluace je pro doplnění pohledu na aktivity krajských koordinátorů vybráno několik typických příkladů.

Text v páté kapitole odráží vnímání aktivit projektu a činnosti krajských koordinátorů spolupracujícími klíčovými aktéry v krajích. Tak, jak se projevilo při zpracování výsledků více než sto padesáti dotazníků, jejichž vyplnění se podařilo dosáhnout ve všech krajích v závěrečné fázi projektu.

Společným jmenovatelem textu ve všech dosud zmíněných kapitolách (2, 3, 4 a 5) je to, že obsahují stručné popisy příkladů převzatých z reálných pracovních situací, příklady z platforem fungujících v krajích a také ukázky osvědčené praxe.

Řada příkladů dokumentuje, že se v mnoha směrech podařilo dojít dále, než mohl předpokládat projekt. A právě s tím je spojeno určité vyústění tohoto textu směřující do budoucnosti. Vyjádřeno slovy jednoho z krajských aktérů: ***kraji chyběl spojovací prvek, který by opakovaně přivedl k jednomu stolu zástupce vzdělavatelů a podnikového sektoru. To se v projektu podařilo, byla by škoda to ukončit.***

Logickým pokračováním textu proto je kapitola shrnující některé argumenty pro podporu udržení práceschopnosti nastavených mechanismů i po skončení projektu. Ve vazbě na potřebu zachování informační základny vybudované krajskými koordinátory a dalšími pracovníky projektu.

Doplněn je i souhrn potřebných informačních zdrojů a odkazů.

## 2 Hlavní typy činností krajských koordinátorů

Doba realizace projektu zahrnovala období charakterizované potřebou reagovat na situaci, kterou přinesla pandemie coronaviru a nastavit projektové činnosti tak, aby byly i v nestandardních podmínkách maximálně efektivní. I přes působení negativních vlivů se v týmu krajských koordinátorů postupně podařilo rozvinout nebo upevnit řadu znalostí, dovedností a kompetencí, které se následně uplatnily v praktických činnostech a které bude možné a nutné využívat i v aktivitách navazujících na ukončený projekt.

Jde zejména o rozvoj v oblastech, které jsou dále stručně popsány a v rámečcích doplněny příklady přístupů a činností, které se v průběhu řešení projektu osvědčily.

***Osvojování detailních znalostí a dovedností spojených s NSK***

Postupně si koordinátoři osvojili celý komplex znalostí a dovedností spojených s pojetím, vlastnostmi, obsahem a možnostmi využívání NSK. Od vstupních seminářů (organizovaných v řešitelském týmu projektu pro krajské koordinátory) po situace, v nichž sami koordinátoři vedli semináře pro autorizované osoby nebo pro významné aktéry v krajích.

Realizace projektu jednoznačně ukázala, že cílená podpora autorizovaných osob a šíření myšlenek spojených s NSK má smysl. Změna způsobu uvažování na straně nabídky a poptávky je pozvolná, ale možná.

Pro budoucí potřeby existuje řada záznamů ze seminářů a diskusí organizovaných v rámci projektu k tématu vyžívání NSK.

|  |
| --- |
| **Východiska pro vzdělávací aktivity týkající se využívání NSK v krajích**  Základním cílem je způsobit, že NSK bude využívána více, zejména ve smyslu vzdělávání pro profesní kvalifikace a zkoušení opírající se o střední školy v roli subjektů etablujících se v oblasti celoživotního učení.  Přitom platí, že výsledek, který je možné označit za úspěch, se vždy vztahuje ke konkrétním profesním kvalifikacím, pro něž je třeba získat v návaznosti na potřeby zaměstnavatelů vzdělavatele, autorizované osoby, osoby vzdělávané …vyzkoušené… a následně i uplatněné.  S ohledem na omezenost finančních prostředků, musí být zdroje alokovány prioritně tam, kde lze očekávat, že podpora bude mít nějaký efekt. Jeho “hloubka” ovšem není jedním měřitelným parametrem, ale výslednicí několika “sil”, které nepůsobí zdaleka vždy stejným směrem. Při hledání/stanovování (výsledné) míry relevantnosti každé z kategorií cílových skupin pro určitý kraj a jejich vzájemného srovnávání je žádoucí zahrnout do úvah i takové parametry, jako jsou odhadované absolutní počty potenciálních klientů, předpoklad, že příležitost pro NSK nezadusí existující bariéry i identifikace nezbytnosti potřeby pomoci a podpory potenciálním klientům a odhad její míry. Mimořádný význam pak mají příklady vhodné pro zopakování a propagaci. |

***Analyzování dat a informací***

Analytické činnosti byly a jsou permanentní složkou činnosti krajských koordinátorů. Na úplném začátku řešitelé projektu předpokládali analytické využívání zdrojů v pěti základních směrech:

* Identifikace profesí, činností a dovedností, u nichž se globálně předpokládá nárůst potřeby.
* Identifikace nedostatkových profesí, činností a dovedností v krajích.
* Shromáždění informací o potenciálu a prioritách krajů a potřebách cílových skupin.
* Identifikace škol s potenciálem a předběžným zájmem být autorizovanou osobou, včetně vazeb na potřeby škol a na řešení předčasných odchodů ze vzdělávání.
* Zmapování pokrytí profesními kvalifikacemi a autorizovanými osobami v jednotlivých krajích.

Dominantní postavení analytických činností se uplatnilo zejména při přípravě podkladů pro formulaci projektového *Doporučení pro optimalizaci sítě autorizovaných osob* v jednotlivých krajích.

Nezbytný bude důraz na tuto složku činnosti koordinátorů i po ukončení projektu.

|  |
| --- |
| **Prvotní verze Doporučení pro optimalizaci sítě autorizovaných osob je příkladem násobného využití analytických činností**  Vstupní návrh byl pro každý kraj vytvořen na základě propojení podkladové části mapující poptávku zaměstnavatelů po profesních kvalifikacích na krajském trhu práce a části mapující potenciál občanů v kraji. Vždy v interakci s částí, která mapuje nabídku stávajících i potenciálních autorizovaných osob/vzdělavatelů v kraji.  S ohledem na nastavený způsob generování podstaty Doporučení, mířilo propojování jednotlivých částí hlavně na jejich průnik, označený v následujícím schématu jako optimum:    *Označené oblasti přitom nemají ostré hranice. Kromě oblasti optima mají velký praktický význam i oblasti společné kterýmkoliv dvěma částem, protože v nich jsou splněny dvě podmínky, a krajský koordinátor může v takové situaci vždy nabídnout „třetího do hry“.*  *Jinými slovy - právě situace zobrazená jako překryv kterýchkoliv dvou částí diagramu otevírá významný prostor pro aktivity směřující k předání relevantních informací týkajících se chybějící třetí části. Je to příležitost pro snahu o změnu, příležitost pro marketing.* |

Analytické činnosti se uplatnily i při mapování klíčových aktérů, stávajících či potenciálních partnerů-spojenců (klíčové pro získání relevantních informací a budoucí spolupráci), dalších souvisejících projektů a průniků mezi nimi a problematikou projektu a zájmů a potřeb na trhu práce a dalšího vzdělávání v daném regionu.

***Získávání partnerů v krajích***

Cílem řešitelů projektu bylo vytvoření uznávané a pokud možno silné pozice zástupce Národního pedagogického institutu mezi krajskými aktéry trhu práce a vzdělávání. S významným a opakovaně deklarovaným předpokladem, že nastavená a fungující komunikace v každém kraji s koncem projektu neskončí. Naopak, je žádoucí, aby na platformě, na které vzniklo pilotní Doporučení, nastavená komunikace nějakou formou pokračovala a prohlubovala se. S ohledem na potřebu národních aktérů a institucí v oblasti dalšího vzdělávání (MŠMT, MPSV, GŘ ÚP, NPI) je třeba komunikovat aktuální iniciativy a nově vytvořené systémové nástroje v této oblasti. Zároveň je třeba sbírat a přenášet zpětnou vazbu k aktuálním změnám a systémovým opatřením z terénu k národním autoritám.

Klíčový význam při pokračování aktivit zahájených v krajích mají a budou mít zejména:

1. **Ti, kteří vzdělávají nebo zkouší** (školy, vzdělávací organizace, autorizované osoby, …)

*Zvláštní pozornost je třeba věnovat nejvýznamnějším  školám, vzdělávacím institucím a autorizovaným osobám. S ohledem na to čím jsou významné, s kým spolupracují a kde je prostor pro vzájemnou spolupráci. Okruh, v němž probíhá nejintenzivnější komunikace, je třeba trvale rozšiřovat o pomáhat k dosažení významné pozice i dalším aktivním subjektům v kraji.*

1. **Ti, kteří „odebírají“ a využívají úspěšné uchazeče** (zaměstnavatelé, svazy, komory, pakty, …)

*Prvními v řadě jsou významní zaměstnavatelé nebo představitelé organizací s potenciálem pro trvalou spolupráci a s jasnou rolí či funkcí v instituci, kterou reprezentují. Budoucí rozvoj v tomto okruhu mohou zajistit zejména kontakty s dalšími zaměstnavateli, k jejichž získávání pro spolupráci mohou významně pomoci ti již zapojení.*

1. **Úřad práce**

*Klíčový je počet a struktura navázaných kontaktů, konkrétní projednávaná témata a možnosti spolupráce. V řadě krajů bude možné navázat na intenzivnější spolupráci spojenou např. s pilotáží funkčnosti sítě autorizovaných osob, která proběhla v závěrečné fázi projektu.*

1. **Zástupci státu v kraji** (zřizovatelé, odbory, úřady, …)

*Rozhoduje počet, charakter a kvalita navázaných kontaktů ve spojení s ochotou ke spolupráci. Klíčový význam přitom má postoj zřizovatele škol k dalšímu vzdělávání a k NSK.*

1. **Občané a neziskové organizace**

*Oblast skýtá významný prostor, formy a příležitosti pro šíření informací o NSK. Je nezbytné rozšiřovat počet navázaných kontaktů i oblasti možné spolupráce a hledat další příležitosti pro vzájemnou prospěšnost.*

|  |
| --- |
| **Příklad, který dokládá intenzivní vstup pracovníků projektu do dění v kraji**  Spolupodílení se na organizaci zahajovací konference Týdne vzdělávání dospělých 2022 v Královéhradeckém kraji (již v roce 2021 jsme v rámci této akce zrealizovali webinář na téma NSK), ve spolupráci s Úřadem práce, Centrem investic, rozvoje a inovací Královéhradeckého kraje – tato spolupráce nastartovala celou řadu nových kontaktů a zejména došlo k prezentaci NPI ČR, NSK a projektu UpSkilling před prezenčním i vzdáleným publikem: [Zahajovací konference Týdne vzdělávání dospělých - 7.11.2022 | Královéhradecký kraj (kr-kralovehradecky.cz)](https://www.kr-kralovehradecky.cz/cz/rozvoj-kraje/rozvoj-lidskych-zdroju/tyden-vzdelavani-dospelych-2022-342988/), [Zahajovací konference Týdne vzdělávání dospělých - 2. ročník – YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=tpRPMq3C8q4), [Týden vzdělávání dospělých (tydenvzdelavanidospelychkhk.cz)](https://www.tydenvzdelavanidospelychkhk.cz/o-nas) do programu Týdne vzdělávání dospělých 2022 se podařilo prosadit i regionální seminář EAAL [„Jak motivovat dospělé k dalšímu vzdělávání a celoživotnímu učení v KHK“](https://www.npi.cz/aktuality/10180-jak-motivovat-dospele-ke-vzdelavani-7-bodu) a pomohli jsme kolegům z NPI i s jeho organizací a oslovování účastníků. |

***Podpora autorizovaných osob v krajích***

Na základě zkušeností z vesměs úspěšné komunikace s partnery bylo již během řešení projektu možné shrnout hlavní důvody a cíle pokračování komunikace, zejména ve vztahu k aktivnímu zapojení autorizovaných osob do setkávání a seminářů organizovaných s využitím platforem vytvořených v regionech.

Organizovaná setkání byla buď samostatná (pro autorizované osoby), nebo společná se zaměstnavateli, dalšími aktéry trhu práce a vzdělavateli. Pro podporu vzájemného propojování a hlubšího řešení problematiky byla organizována i tematicky zaměřená setkání např. pro strojírenství, potravinářství, zemědělství, apod.

Pro autorizované osoby byly zajištěny semináře na podporu jejich činnosti (Systém ISKA, marketing atd.) Osvědčil se i koncept přímé online komunikace s autorizovanými osobami, nazvaný Diskuzní fórum, kde mají zájemci možnost se zeptat a získat informace, které potřebují. *Diskuzní fórum se konalo v průběhu dvou let každé dva týdny a bude pokračovat i po skončení projektu*.

Hlavními oblastmi komunikace byly a návazně by měly být:

* 1. **Sdílení zkušeností, předávání informací.**
  2. **Získávání aktuálních informací z trhu práce.**
  3. **Podpora aktivit vzdělavatelů.**
  4. **Podpora využívání NSK.**
  5. **Reakce na potřeby autorizovaných osob.**

|  |
| --- |
| **Doplňující poznámky k praktické podobě osvědčené komunikace v hlavních uvedených oblastech**   1. Cílem výměny zkušeností je nejen vzájemné informování o tom, co je třeba řešit, ale i sdílení osobní zkušenosti s daným tématem a předávání kontaktů. Zvláště cenné je přitom to, že všechny strany dostanou možnost vnímat pohled i ze strany ostatních a ve vazbě na možnosti spolupráce, sdílení zkušeností s propagací služeb autorizovaných osob a možnosti zvýšení poptávky (tipy a vlastní dobré zkušenosti). 2. Tok informací o trhu práce je logickým důsledkem vzájemné spolupráce autorizovaných osob s dalšími platformami. Je žádoucí, aby souběžně probíhalo řešení konkrétních problémů a potřeb*.* 3. Podpora aktivit vzdělavatelů přímo souvisí s možností ovlivnit výuku na středních školách při tvorbě ŠVP, kam je možné zapracovat požadavky zaměstnavatelů a případně i důraz na určité kompetence. Velmi důležité je propojování škol se zaměstnavateli v rámci spolupráce a vytváření dlouhodobých vztahů mezi žáky a potenciálními zaměstnavateli. 4. Rozšiřování možností využívání NSK je spojeno se zvyšováním povědomí o NSK i o jejích cílech a určení a s možností získat aktuální informace týkající se NSK, např. statistiky zkoušení, jednání s MŠMT s vyhlídkou na větší návaznost vzdělávání a NSK apod. Významná je možnost získání informací o praktickém užívání NSK v personální praxi a diskuse o potřebnosti zcela nových profesních kvalifikací. 5. Základem je prostor otevřený, např. formou diskusního fóra, pro připomínky či komentáře a hodnocení z titulu školitelů či zkoušejících. Cílem je fungující vzájemné předávání zkušeností autorizovaných osob, zlepšování komunikace, podpora možnosti ovlivnit podobu zkoušek, osobní zkušenost s daným tématem a navazování osobních kontaktů směřující k rozšíření profesní sítě pro jednotlivé aktéry (networking). |

***Vytváření sítí krajských aktérů.***

Budování fungujících sítí aktérů v krajích patřilo mezi hlavní cíle projektu. Síťování přivádí i odborníky a zajímavé osobnosti pro pořádaná setkání a zvyšuje tak jejich kvalitu.

Postupným vývojem byla specifikována skupina pěti typů zúčastněných stran představující nezbytný základ pro úspěšný rozvoj aktivit:

* **Autorizované osoby, školy, vzdělávací organizace**, … *Čím jsou významné, s kým spolupracují, na čem je s nimi možné spolupracovat.*
* **Zaměstnavatelé, pakty, svazy, komory**, … *Proč a jak je možné spolupracovat, čím jsou jednotliví aktéři významní, - jednotlivě, jmenovitě, s ohledem na funkci v instituci.*
* **Úřad práce** …. *Počet a charakteristika navázaných kontaktů, oblasti možné spolupráce a finanční podpory pro využívání uplatňování profesních kvalifikací.*
* **Zástupci státu v kraji** (zřizovatelé, úřady, odbory, …) *Klíčový je počet a charakter navázaných kontaktů ve vztahu k ochotě spolupracovat a to, jak se staví k NSK a dalšímu vzdělávání.*
* **Občané a neziskové organizace** … *Oblasti možné spolupráce a vzájemné prospěšnosti, kde a jak je možné šířit informace o NSK.*

|  |
| --- |
| **Postupem, který se osvědčil, byla prezentace na pracovním semináři s cílem inspirovat ostatní**  Pro seminář připravili jednotliví koordinátoři krátkou prezentaci využívající vedle textu i barev semaforu k naznačení míry rozvoje, aktivity, kvality kontaktů a celkové funkčností sítě v daném kraji. Na jediném snímku byl stručně zaznamenán pokrok v zajišťování aktivních kontaktů pro pět základních prvků sítě, kterými byli:   * Autorizované osoby, vzdělavatelé, školy, jejich asociace a sdružení… * Zaměstnavatelé, jejich svazy, sdružení, pakty. * Úřad práce. * Zřizovatelé, případně další zástupci samosprávy a státní správy v regionu. * Občané, příp. nestátní neziskové organizace, odbory   Komentáře doplňující prezentace se zaměřily zejména tyto typy otázek: (a) Kdo byl osloven a s jakým výsledkem? (b) Jaké jsou stěžejní pilíře aktivit v kraji? (c) Jaké jsou plánované aktivity v následujícím období? (d) Co se daří a kde je prostor pro zlepšení?  Ke každé z pěti skupin aktérů byla připojena stručná specifikace. Postupně tak vznikala „databáze zasíťovaných partnerů“ s kontaktními údaji, s popisem charakteru úkolů, do nichž jsou zapojeni, čím mohou přispět, co potřebují, apod. V projektu tak byl vytvořen velmi důležitý základ, který bude třeba nejen využívat, ale i udržovat a rozšiřovat. |

***Využívání informační a podpůrné základny NPI***

Kmenová činnost NPI i řada aktuálních či dříve řešených projektů představuje mimořádně rozsáhlou a dobře využitelnou oblast podporující práci koordinátorů v krajích.

Již v období řešení projektu UpSkilling se podařilo nastavit a přímo v krajích využívat možnosti spolupráce s pracovníky NPI zapojenými do řešení projektů souvisejících s krajským akčním plánováním (např. P-KAP).

Oblast využívání NSK v kurikulární oblasti – i ve vazbě na již ukončený projekt MOV se významně propojuje s aktivitami podporujícími využívání NSK v oblasti počátečního odborného vzdělávání. Zcela zásadní pak je spolupráce s oddělením NPI pro podporu, naplňování a rozvoj NSK.

|  |
| --- |
| **Hlavní oblasti využívání NSK, v nichž se trvale uplatňuje vzájemná podpora aktivit**   * Nástroj pro ověřování a uznávání kompetencí a dovedností v duchu zákona. * Východisko pro počáteční vzdělávání (propojování počátečního a dalšího vzdělávání, promítání požadavků NSK do RVP a ŠVP, nástroj pro řešení důsledků předčasných odchodů ze vzdělávání). * Naplňování požadavků vyplývajících ze zákona a z dalších legislativních předpisů, např. ze živnostenského zákona. * Nástroj pro jednotný popis a podchycení trendů trhu práce (např.: Průmysl 4.0). * Prostředek podpory mezinárodní srovnatelnosti českých kvalifikací. |

Prostředím pro vzájemnou podporu jsou i oba základní weby NSK ([www.narodnikvalifikace](http://www.narodnikvalifikace) a [vwww.vzdelevaniaprace](http://WWW.vzdelevaniaprace)).

***Vzájemné učení se***

V průběhu projektu se uskutečnilo velké množství setkání a seminářů v krajích, pro něž koordinátoři zajišťovali nejen účastníky, ale hlavně užitečný, smysluplný a přitažlivý program. Navíc tyto semináře doplnily i nesmírně cenné aktivity vycházející přímo z týmu koordinátorů. V situacích, kdy individuálním nebo skupinovým lektorem či průvodcem ostatních byl jejich kolega.

Na pomyslný vrchol činností zaměřených na vzájemné učení se patří inspirativní semináře, při nichž každý z koordinátorů představil zájemcům z ostatních krajů to, co se v daném kraji dobře dařilo a co by mohlo být inspirací i pro všechny ostatní kraje.

*Inspirativní semináře jsou blíže popsány na jiném místě této metodiky. Pro ilustraci je tak připomenut pouze jediný příklad spojený s typicky krajovými aktivitami. Je to internetově dostupná aplikace Hospodářské komory (a partnerů) s přehlednými informacemi o jednotlivých povoláních včetně poznání základních životních nákladů. Je zpracována pro dva kraje (Karlovarský a Moravskoslezský) a určena nejen pro žáky základních a středních škol, pedagogy, kariérové poradce i rodiče, ale také třeba pro personalisty firem.*

|  |
| --- |
| **Část úvodní stránky internetově přístupné aplikace pro Karlovarský a Moravskoslezský kraj**  *Přemýšlel jsi někdy o své budoucí profesi? Víš, jaké životní náklady tě jednou čekají a kolik vlastně život stojí?*  Tato aplikace ti s tím pomůže. Vše je anonymní, takže při rozhodování vždy zvol možnost, kterou nejvíce preferuješ.  Tvým prvním úkolem bude **zvolit si povolání**. Vyber profesi, která nejvíce odpovídá tvým představám a hlavně schopnostem.  Povolání mezi sebou porovnávej a seznam se se všemi informacemi, ať máš co nejreálnější představu o dané profesi. Až toto zvládneš, můžeš pokračovat k **finanční části**. Zde zjistíš, jaké náklady tě v životě čekají a jak umíš hospodařit….  <https://kvk.mujzivotposkole.cz/> |

***Rozšiřování informační a datové základny***

Projektem vytvořenou datovou základnu, z níž je možné čerpat při koordinaci podpůrných aktivit v krajích, je nezbytné neustále aktualizovat, doplňovat a rozšiřovat.

Patrně nejvýznamnější skupinu doplňujících materiálů představují jinde v textu zmíněné soubory připravené pro prezentace sítí klíčových aktérů v jednotlivých krajích. Jiným příkladem využitelného materiálu je soubor obsahující zpracování všech zpráv o jednáních krajských koordinátorů se zástupci vybraných škol při mapování možností a zájmu škol stát se autorizovanými osobami. K dispozici je i několik desítek jednotně popsaných příkladů aktivit, které se podle názoru krajských koordinátorů osvědčily a které je možné doporučit pro pokračování aktivit po skončení projektu.

Významná a pravidelně aktualizovaná jsou data z Úřadu práce.

Vedle soustavné a relativně standardní komunikace se zástupci organizací zaměstnavatelů, zřizovatelů škol, odborů, paktů zaměstnanosti,… a neziskových organizací mohou být zdrojem zajímavých a využitelných dat též výstupy z významných celostátních či regionálních projektů.

|  |
| --- |
| **Projekt KOMPAS je příkladem dobře využitelného projektu s celostátní působností**  Projekt **Predikce trhu práce-KOMPAS** vytváří udržitelný systém monitoringu a předpovědí  trhu práce, a to jak na národní, tak i regionální úrovni. Jeho výsledky zobrazují podstatné  dopady například technologických trendů na trh práce a specifika regionálního vývoje. Je určen především odborníkům, ale jeho komplexní informace a výstupy jsou volně k dispozici i pro veřejnost.  Jedná se o unikátní, komplexní zdroj informací a dat o trhu práce a představuje kvalitní  podpůrný systém pro strategické rozhodování klíčových institucí. Cílí na dopady  související se změnami na trhu práce, například s digitalizací a robotizací. |

Významnou aktivitou související s rozšiřováním informační a datové základny je sběr dat.

Krajští koordinátoři nejprve intenzivně komunikovali se zaměstnavateli a výsledek dobře charakterizuje citace ze zprávy: „*A nebyla to jen "tvrdá" data, ale zjistili jsme i "náladu" ve firemní sféře, vnímání dalšího vzdělávání, překážky, argumenty pro i proti. Ty se pak daly použít při dalších debatách s ostatními klíčovými aktéry“.*

Také v souvislosti s komunikací se zástupci škol podtrhuje následující citace, že se nejednalo „jenom“ o sběr dat: „*Školy se díky rozhovorům opět zamyslely a zanořily do tématu "další vzdělávání", u řady z nich to nastartovalo reálné úvahy o realizaci dalšího vzdělávání. Když se o tématu mluví, téma žije... Samozřejmě se našly i takové střední školy, které sice v době dotazování byly již delší dobu autorizovanou osobou, naše rozhovory je však dovedly k tomu, že další vzdělávání realizovat nechtějí a své/svou autorizaci/e neprodloužily. Více škol ale naše rozhovory, dotazování inspirovaly a rozhoupaly k autorizaci či realizaci dalšího vzdělávání“*.

***Přímá podpora procesu optimalizace sítí autorizovaných osob v krajích***

Průběh projektu ukázal význam, který pro reálné optimalizační kroky má přímý kontakt s reprezentanty školy či jiné potenciální autorizované osoby. Ten je, v ideálním případě, spojen s nabídkou nějaké formy pomoci, asistence či spolupráce.

|  |
| --- |
| **Výběr oblastí, které se osvědčily jako součást koordinované nabídky asistence NPI školám**   * **Základní návrh a pomoc s výběrem vhodných profesních kvalifikací** *- podpořeno znalostí trhu práce a potřeb cílových skupin. K dispozici jsou výstupy Doporučení, znalost „krajského terénu“, znalost nových profesních kvalifikací, apod.* * **Statistiky a data z trhu práce** *- predikce vývoje žádaných profesí a znalost obsazenosti středoškolských oborů vzdělání novými žáky (tam, kde se obory nenaplní, je dobré uvažovat o doplnění kvalifikovaných osob na trhu práce prostřednictvím dalšího vzdělávání).* * **Znalost potenciálních zájemců o vzdělávání** - *vytipované cílové skupiny, znalost krajského prostředí nestátních neziskových organizací, možnost poskytnout konkrétní kontakty na konkrétní instituce, organizace, které s danými cílovými skupinami pracují a které jim mohou předat informace o možnostech dalšího vzdělávání.* * **Administrativní podpora v procesu** **autorizace** *– poskytnutí jasné struktury a postupu autorizačního procesu, přesná specifikace požadavků na autorizovaného zástupce (pro snazší výběr konkrétní osoby), přímá pomoc s vyplněním žádosti o autorizaci.* * **Pomoc s propagací nabídky dalšího vzdělávání ve škole** *– dodání propagačních a informačních textů o NSK a zkouškách z profesních kvalifikací pro web školy, (např. letáky), poskytnutí argumentů a informací pro kolegy a rodiče (např. pokud bude profesní kvalifikace vhodná i jako rozšíření portfolia pro žáky školy)*. * **Podpora a motivace škol při kontaktu s firmami**, *které by se mohly stát zájemci o další vzdělávání, propojení škol se svazy, komorami apod. Nabídka osobní účasti při jednáních – argumenty, příklady dobré praxe, znalost NSK.* * **Podpora vedení školy v tom, aby vnímalo další vzdělávání jako vlastní doplňkové komerční aktivity**, *které mohou běžet bez ohledu na pomoc projektů.**Motivace k samostatnosti v aktivitách, které jsou naznačené v předchozích oblastech.* |

***Organizace setkání, seminářů a workshopů***

Setkání, semináře a workshopy představují jednu z „výkladních skříní“ činnosti krajských koordinátorů. Úspěch akce může ovlivnit vše – od výběru a uchopení tématu, přes vlastní organizaci až po moderování a zvládání situací, na které je obtížné se nějak významněji připravit předem.

V průběhu projektu bylo podle plánu realizováno téměř 350 setkání klíčových aktérů a autorizovaných osob.

Celkem 126 setkání bylo určeno výhradně autorizovaným osobám, jiná setkání byla připravena pro klíčové aktéry trhu práce a 56 setkání bylo společných, protože se věnovala problematice, která zajímá obě skupiny.

Mimořádný význam mělo 154 setkání, jejichž hlavním cílem bylo projednávání *Doporučení pro optimalizací sítě autorizovaných osob v krajích* a jejich částí a 14 setkání projednávajících závěrečné zprávy o optimalizaci a ověřování jejich výsledků v krajích.

Celkem se všech setkání zúčastnilo více než 6 000 osob.

Při plánování a organizaci seminářů byla vždy dodržována společná strategie, aby byl ve všech krajích zajištěn jednotný přístup. O tom, koho na setkání pozvat nebo kdo bude přednášet, rozhodovali koordinátoři. Témata byla volena jednotně pro všechny kraje, způsob jejich uskutečnění však často odpovídal potřebám v daném kraji.

Ve třetím roce trvání projektu měli koordinátoři možnost pro jedno setkání autorizovaných osob a jedno klíčových aktérů trhu práce zvolit vlastní náměty a témata. To se v některých krajích ukázalo jako velmi přínosné.

Z námětů pro autorizované osoby je třeba připomenout seminář na využití systému ISKA a marketing pro autorizované osoby, který byl v některých krajích vyžádán opakovaně i v rámci volných témat. Neméně důležitým tématem bylo seznámení autorizovaných osob s mechanismem tvorby a revizí profesních kvalifikací. V letech 2022 - 23 pak každé dva týdny fungovala pravidelná poradna formou diskuzního setkání zájemců za účastni zástupců oddělení NSK.

Setkání pro klíčové aktéry trhu práce zahrnovala jak všeobecné informace, tak podporu využívání NSK. Osloveny byly i neziskové organizace. Významnou část setkání naplnilo konzistentní projednávání všech podkladů (fragmentů) směřujících k optimalizaci sítě autorizovaných osob. Zájemcům bylo navíc nabídnuto téma *Jak a proč se stát autorizovanou osobou*.

Ze společných setkání byla zajímavá oborová setkání klíčových aktérů a autorizovaných osob vždy z dané oblasti, která pokryla v rámci ČR všechny relevantní oblasti, a koordinátoři je zajistili v každém kraji dvakrát. Úspěch mělo i představení různých projektů působících v kraji na podporu vzdělávání a zaměstnanosti.

Samostatný koncept vytvořilo i setkání *Inspirace z krajů*, kdy postupně zástupci jednotlivých krajů představili své inspirující příklady z různých oblastí. Následováníhodná je většina představených příkladů. I proto je řada z nich zmíněna nebo popsána dále v textu.

Vrcholem podpory navázaných vztahů byla prezenční krajská konference, která se konala ve všech krajích podle jednotného scénáře. Měla za úkol shrnout dosavadní aktivity koordinátorů i jejich výsledky v kraji a dát prostor i spolupracujícím osobám pro hodnocení dosavadní spolupráce (více v kapitole 5).

Setkáních, seminářů a workshopů zajistil každý koordinátor několik desítek. Mezi nejnáročnější akce organizované patřila již zmíněná setkání klíčových aktérů související s návrhy *Doporučení pro optimalizaci sítí autorizovaných osob* a semináře z cyklu *Inspirace z krajů*.

|  |
| --- |
| **„Inspirace z krajů“ měla v Moravskoslezském téma: Umělá inteligence – příklady využití**  *K atraktivitě semináře, kterého se zúčastnilo více než 150 zájemců z celé ČR, přispělo již to, že text doplňující pozvánku vytvořila AI, ChatGBT, na základě zadání „Napiš pozvánku na online setkání s tématem AI“:*  Vážené dámy, vážení pánové, rádi bychom vás srdečně pozvali na online setkání s tématikou umělé inteligence, které se bude konat 18. 7. 2023 od 13:00 do cca 14:00 hodin (délka trvání je závislá na délce diskuze po přednáškách). Toto setkání je určeno všem, kdo se zajímají o inovativní svět umělé inteligence a chtějí se dozvědět více o jejím využití v různých oblastech.  Během našeho setkání se ponoříme do fascinujícího světa umělé inteligence a prozkoumáme její aplikace v oblastech jako je personalistika, vzdělávání, média, marketing a mnoho dalších. Budeme se zabývat nejnovějšími trendy, technologiemi a úspěchy v oboru, a diskutovat o etických a společenských otázkách, které s sebou umělá inteligence přináší.  Naším cílem je vytvořit prostředí, ve kterém se můžete setkat s odborníky na umělou inteligenci, podělit se o své nápady, zkušenosti a vytvořit síť kontaktů s lidmi se stejným zájmem. Chceme vytvořit příležitost k obohacujícím diskuzím, vzájemnému učení se a podporovat spolupráci v této rychle se rozvíjející oblasti. |

|  |
| --- |
| **„Inspirace z krajů“ v Královéhradeckém kraji navázala na oborové téma zemědělství**  *Ve spolupráci se Zemědělským svazem ČR bylo složení účastníků setkání velice pestré od menších až po větší zemědělské firmy, zástupce vzdělavatelů, škol a institucí.*  Obsahově bylo vše pojato od nastínění současné situace na trhu práce – nedostatku zaměstnanců přes řešení prostřednictvím nových technologií, technických zařízení a inovativních postupů, které však vyžadují nové kompetence, které mimo škol může pomoci naplnit i NSK včetně propisu nových standardů do ŠVP. Následně byly představeny i připravované čtyři nové profesní kvalifikace na precizní zemědělství, jejichž vznik jsme společně se Zemědělským svazem ČR iniciovali a podpořili. |

## 3 Činnosti krajských koordinátorů, které je možné doporučit nebo před nimi varovat

Tento metodicky zaměřený text má být pojat tak, aby obsahoval co nejvíce „příkladů dobré praxe“, které provázely dosavadní činnost krajských koordinátorů. Je proto logické, že vedle popisů činností, které se jeví jako úspěšné při pohledu zvnějšku, obsahuje i popisy činností vnímaných jako úspěšné samotnými aktéry dění – tedy krajskými koordinátory.

Příležitost k popisu toho, co se podle jejich názoru skutečně povedlo či nepovedlo, dostali krajští koordinátoři několik měsíců před koncem projektu asi v tomto duchu:

* Tematicky bylo možné vybrat a popsat dva typy úspěšných činností, které svou povahou volně odpovídají některé z oblastí popsaných v předchozí kapitole.
* Vyloučen nebyl ani příklad z úplně jiné oblasti jdoucí mimo předem popsané okruhy činností.
* Zadání týkající se „pozitivních příkladů“ doplnila žádost o popis jednoho příkladu uvozeného otázkou: *Jakým zkušenostem a chybám na pozici krajského koordinátora se raději vyhnout a neopakovat je?*

Zajímavým výsledkem je celkem 14 x 3 příkladů (dobré i „nedobré“ praxe) popsaných vždy s využitím formuláře s jednotnou strukturou.

Dále je uveden stručný výběr z pěti desítek zpracovaných a zdokumentovaných příkladů.

*Pro zachování autenticity byl vybraný text upravován jenom v minimálním rozsahu. V některých případech je možné příslušný kraj identifikovat, není to však podmínkou a nebylo to cílem výběru textu.*

Díky rámcové statistice vycházející ze zpracovaného hodnocení výsledků je možné příklady rozdělit do čtyř základních skupin:

**(a)**

Nejčastěji, celkem čtrnáctkrát, byla zpracována témata týkající se získávání klíčových aktérů a udržování komunikace s nimi.

*Z existujících popisů jsou vybrány následující*:

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Vzájemně výhodná partnerství** | Na základě jednání se Zemědělským svazem ČR, Institutem vzdělávání v zemědělství a sdružením Wireless Info, které tvoří skupinu zvanou Český Living Lab podporující vědecké a výzkumné projekty v zemědělství, souvisejícího setkání aktérů trhu práce a vzdělavatelů na téma „Zkušenosti s realizací profesních kvalifikací NSK, možnosti pro vzdělavatele a zaměstnavatele z oblasti: Zemědělství“ a následné spolupráce jsme iniciovali vznik nových profesních kvalifikací v oblasti precizního zemědělství (Mechanizátor precizního zemědělství, Technik precizního zemědělství v rostlinné výrobě, Agronom pro precizní zemědělství, Specializovaný poradce pro precizní zemědělství v rostlinné výrobě) a poskytli i další podporu včetně hledání financování tvorby standardů a vzdělávacího obsahu.  **Pokud chceme po partnerech podporu pro naše aktivity, je velice žádoucí a účinné, když my pomůžeme partnerovi v rámci jeho aktivit souvisejících s náplní projektu a tím zrcadlově umožníme i podporu našich témat z jeho strany**. |

Nabídka reciprocity se objevuje jako významný princip i v dalších popsaných příkladech. Často vede k přirozenému „nabalování“ dalších aktivit, s nimiž jsou obě strany spokojeny. Navíc často vznikají i nové produkty či nástroje, které projekt přesahují a podporují jeho udržitelnost v budoucnu.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Začlenění partnerů do stávajících sítí** | Díky zapojení „našeho člověka“ v jedné z neziskových organizací byly v jejich síti nabízeny také naše projektové aktivity. Tím se zvýšil dosah a zapojení pracovníků NNO i jejich klientů. Zástupci NNO se účastnili workshopů, setkání klíčových aktérů a některé organizace dokonce zažádaly o autorizace (DRAK o.s., Centrum Kašpar).  Prostřednictvím letáku sdíleného v síti NNO byla nabízena také účast v pilotáži klientům dalších neziskových organizací v kraji. Sociální pracovníci těchto organizací spolupracovali na vytipování osob do pilotáže a dále při komunikaci s nimi. Zároveň se také šířilo povědomí o možnostech využívání NSK mezi samotnými pracovníky NNO.  **Důležitý je osobní kontakt a „spřízněná duše“ v dané síti. Propagace NSK a dalšího vzdělávání, osvěta v médiích a na sociálních sítích a koncepce celoživotního učení by zapojení a spolupráci mezi partnery velice pomohla**. |

Osvěta a propagace dalšího vzdělávání je zapotřebí a „shora“ se jí plošně spíše nedostává. Využití existujících a funkčních sítí aktérů trhu práce a vzdělávání, např. škol s krajským úřadem nebo s neziskovými organizacemi, může pomoci oživení tématu vzdělávání dospělých a propojení partnerů v dalších oblastech spolupráce.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Nést jasně a konzistentně jedno téma** | Při budování sítě aktérů se snažím o to, aby vždy, když komunikujeme, přesně věděli, jaké téma budeme řešit. Je potřeba, aby téma bylo jasné, stručně formulované a srozumitelné, i když má celá problematika široké souvislosti a dá se o ní hovořit hodiny.  Jako základ svého tématu jsem zvolila sousloví „další vzdělávání“ nebo „vzdělávání dospělých“. Toto téma nesu, o tomto budeme mluvit.   Zvykla jsem si nezmiňovat v úvodu název projektu, ani formulace typu „snažíme se o optimalizaci sítě autorizovaných osob“. Tyto podrobnější informace mají čas. Nejprve, obzvlášť potkám-li se s někým poprvé, mluvím o tématu obecněji a postupně se dostávám k detailům.  I každý napsaný mail v předmětu doplním souslovím „další vzdělávání“ nebo „vzdělávání dospělých“. Stejně tak při osobních či online schůzkách téma hned na začátku uvádím. Postupně jsem si vytvořila krátkou představovací formulaci, která každému jasně řekne, co dělám. *Takže mám svou „osobní značku“ – jsem z NPI a mám na starosti vzdělávání dospělých podle NSK.*  **Může se to zdát zbytečné, ale jsme v situaci, kdy kolem nás běží ohromné množství projektů a aktivit, které se v řadě bodů podobají a prolínají. Je potřeba se „vynořit nad hladinu“, být vidět a být identifikovatelný.** |

Komunikace na individuální bázi je základ, který se následně občas přetaví do podoby pečlivě připravených setkání, seminářů a workshopů. Popsaný přístup je promyšleným zobecněním opakovaně vyzkoušeného přístupu ke komunikaci, který se osvědčil.

|  |  |
| --- | --- |
| *Název tématu*,  název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Zapojení se do pracovních skupin jiného projektu v kraji** | V rámci komunikace s klíčovými aktéry mi byla nabídnuta možnost zapojení do pracovních skupin projektu KAP II a KAP III v kraji. Konkrétně se jedná o tyto pracovní skupiny:   * Podpora kariérového poradenství * Podpora odborného vzdělávání a spolupráce škol a zaměstnavatelů * Rozvoj dalšího profesního vzdělávání na školách formou celoživotního učení   Na setkání, která probíhají prezenčně i online formou, jsem se setkala s řadou zástupců středních škol, zástupců odboru školství KÚ KVK, Krajské hospodářské komory KK, Úřadu práce a dalších institucí, které jsou spojeny se vzděláváním v kraji. Na těchto schůzkách byla diskutována různá témata z oblasti vzdělávání a zároveň byly všem účastníkům představeny aktivity projektu UpSkilling. Na setkáních také došlo k podpoře našeho projektu ze strany zřizovatele a pobídce zapojení středních škol do systému NSK.  V rámci minitýmu na podporu kariérového poradenství jsem se zapojila do projektu I-KAP II, kde jsem se zúčastnila několika setkání kariérových poradců ze škol a mohla jsem je informovat o existenci a možnostech využívání NSK.  Těchto aktivit se i nadále účastním a byla jsem zapojena i do vyhodnocení projektu KAP II, který v kraji na jaře 2023 skončil a na nějž navazuje projekt KAP III.  **Z kontaktů získaných na schůzkách vyplynula účast na dalších akcích, které se v kraji konají a jejichž realizátory jsou další klíčoví aktéři.** |

Přístup k získávání partnerů, který funguje na základě „principu nabalující se sněhové koule“ určitě funguje a popis nějaké jeho modifikace se objevuje i v jiných popsaných příkladech.

**(b)**

Zbývajících sedm témat bylo pro zpracování příkladu vybráno celkem patnáctkrát. Důležité přitom je, že žádnou z vymezených oblastí krajští koordinátoři nevynechali.

*Z existujících popisů jsou pro tento text vybrány následující čtyři*:

|  |  |
| --- | --- |
| *Název tématu*,  název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| ***Analyzování dat a informací***  **Kraj jako nepostradatelný zdroj dat a informací** | Zdrojem dat a informací o aktuálním vývoji na regionálním trhu práce a o krajském školství i baterií informací o strategických plánech je Krajský úřad v Jihlavě.  V rámci spolupráce jsme byli pravidelně zváni na prezenční i on-line jednání, která se týkala oblasti školství  a zaměstnanosti. To byl velmi důležitý zdroj informací.  Krajská koordinátorka byla ve sledovaném období členkou pracovní skupiny „Vzdělávání“ při *Regionální stálé konferenci pro území Kraje Vysočina*.  Dle výsledků komparace, kterou provádíme s daty  získanými z mnoha zdrojů, data kraje plně korespondují s daty Úřadu práce. Úspěšně se tak v kraji daří aplikovat prvky digitalizace státní správy.  **Nejvíce využitelná dosud byla analýza  *Nezaměstnaní a obecná míra nezaměstnanosti podle věku a vzdělávání v Kraji Vysočina*, kterou máme od Kraje pro potřeby projektu plně k dispozici.** |

Popsaný příklad naznačuje, že prostor pro využívání krajských dat je opravdu rozsáhlý. Z popisu je zřejmé, že sdílení dat zahrnuje i informace o vývoji v regionálním, zejména středním odborném  školství, o náplni krajských projektů a činnosti krajských příspěvkových organizací, které významnou měrou ovlivňují regionální školství a následně i zaměstnanost  v kraji.

|  |  |
| --- | --- |
| *Název tématu,*  název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| ***Výběr témat pro komunikaci s klíčovými aktéry***  **Týden vzdělávání dospělých v kraji** | Slyšela jsem od kolegů o skvělých vztazích a práci Teritoriálního paktu zaměstnanosti, který jsem také chtěla oslovit. Při hledání kontaktů jsem oslovila pracovníka (mimo jiné i člen AIVD), se kterým jsem se po delším domlouvání setkala. Náš projekt ho nadchl, i když úplné propojení neviděl. Hledali jsme společnou cestu a našli ji při příležitosti společně uspořádat akci Týden vzdělávání dospělých.  Na aktivitu jsme se připravovali, zaslal mi nějaké podklady v rámci předešlých setkání, která se v Pardubickém kraji dříve konala spíše sporadicky.  Velmi lituji, že jsem při hledání termínu akci nakonec posunula. Pak se staly dvě významné a dost neočekávané události, které celou aktivitu ukončily. Oslovený spolupracovník zůstal dlouhodobě na nemocenské a nakonec v Teritoriálním paktu zaměstnanosti ukončil pracovní poměr.  **S ohledem na konečný výsledek intenzivního snažení je závěr stručný: co můžeš udělat hned, neodkládej na později.** |

Popsaná výzva nebyla naplněna a potenciál spojený s plánovanou akcí se nepodařilo využít. Příklad je přesto zařazen, protože dokazuje, jak někdy může okolí a celkový kontext zmařit vynaložené úsilí spojené s dobře vybraným tématem.

|  |  |
| --- | --- |
| *Název tématu*,  název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| ***Vzájemné učení se při řešení stejných problémů v různých krajích***  **Přínos celorepublikových setkání** | Smysluplná byla oborová setkání pro autorizované osoby a klíčové aktéry. Oborníci a vzdělavatelé mohli lépe řešit konkrétní témata, která přesahují hranice krajů a sdílet příklady dobré praxe v segmentu, který se jich přímo týkal.  Pro náš kraj mělo znatelný přínos celorepublikové setkání pro zástupce vysokých škol, které se konalo v Praze. Do té doby jsem o možnostech využití NSK jednala s Centrem dalšího vzdělávání při Technické univerzitě v Liberci, které informace zprostředkovalo rektorům jednotlivých fakult. Tato cesta ale nakonec nevedla k žádnému výsledku.  Nicméně pozvání na celorepublikové setkání pro VŠ přišlo ve vhodnou dobu, vedení jej přijalo a zástupce Fakulty mechatroniky, informatiky a mezioborových studií se o NSK začal více zajímat. Fakulta zažádala ve spolupráci se střední průmyslovou školou (která již v systému NSK delší dobu figuruje) o 3 autorizace, které jsou v současnosti již udělené. TUL je zároveň jedinou AOs v republice pro tyto 3 PK v oblasti elektrotechniky.  Skvělou možností, jak ukázat fungující příklady z praxe, jsou určitě také celorepubliková setkání z řady „Inspirace z krajů“. Pro příklad byla v LBK představena zkušenost neziskové organizace s využíváním PK pro své klienty a také s vlastními dvěma autorizacemi. Následně se ozvaly NNO z dalších krajů s tím, že by měly zájem o větší zapojení a informování o možnostech NSK. Je patrné, že neziskové organizace mají potenciál k dalšímu rozvoji v oblasti využívání NSK a bylo by dobré se na ně v budoucnu více zaměřit.  **Zatímco přímá podpora koordinátora na krajské úrovni je potřebná a v řadě aktivit nezbytná, některá témata je užitečné řešit a sdílet celorepublikově.** |

Pro začátečníky a nerozhodnuté jsou příklady fungující praxe cennou inspirací. Informace se ale musí dostat ke správným lidem ve správný čas.

|  |  |
| --- | --- |
| *Název tématu*,  název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| ***Rozšiřování informační a datové základny dostupné ve všech krajích***  **Diskusní fórum** | V rámci projektu jsme ve spolupráci s oddělením NSK a zástupců klíčových aktivit 1 a 2 prošli pilotáží Diskusního fóra určeného pro autorizované osoby.  V průběhu roků 2022 a 2023 se uskutečnilo (a ještě uskuteční) 28 setkání, na kterých mohly autorizované osoby položit jakýkoliv dotaz týkající se fungování NSK, nadcházejících změn v NSK, změn standardů, připravovaných nových PK, legislativního ukotvení NSK, či jakéhokoliv tématu souvisejícího s NSK. Na většinu dotazů dostali ihned fundovanou odpověď od kolegů, v některých případech si vzali kolegové čas na zjištění patřičných informací. Tato forma diskusního fóra se ukázala jako velmi užitečná a z dotazníkového šetření u AOs vyplynulo, že v těchto setkáních chtějí pokračovat i po ukončení našeho projektu.  V současné době dobíhají poslední 4 setkání v rámci projektu a s kolegy z NSK připravujme přechod na pravidelná setkání na Diskusních fórech pro AOs tak, aby tato setkání co nejvíce vyhovovala požadavkům AOs.  Jsem ráda, že toto fórum vzniklo, že bude pokračovat a že jsem mohla být u jeho zrodu.  **Spoluprací oddělení NSK v NPI, zástupce vedení projektu a Zlínského a Jihomoravského kraje vznikla platforma, kde mohou AOs diskutovat problematiku NSK, změny v NSK apod. Tato platforma je nastavena tak, aby pro AOs fungovala i po skončení projektu.** |

Příklad popisuje mimořádně důležitou aktivitu, protože pro autorizované osoby je velice výhodné vědět, kdy a kam se mohou obrátit s jakýmkoli dotazem týkajícím se praktického využívání NSK.

**(c)**

Příkladů, jejichž zaměření není možné, podle názoru zpracovatelů, přiřadit k některému z popsaných tematických okruhů, bylo zpracováno pět.

*Z existujících popisů jsou pro tento text vybrány následující dva*:

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Aktivity navíc + nevzdat to** | Při komunikaci s odborem školství KÚ Jihočeského kraje jsem dostala nápad rozšířit prostřednictvím webu odboru informace o dalším vzdělávání a o využití NSK mezi ředitele všech středních škol v kraji. Nápad se mi opravdu zalíbil a chtěla jsem ho „protlačit“ za každou cenu. Ve finále však jeho realizace předčila má očekávání - odbor školství právě „plní“ nový portál pro školy, ředitele, žáky, rodiče i veřejnost – Jihoskop (Jihočeský školský portál).  Zástupce odboru školství si vyslechl moji myšlenku, která se mu velmi zalíbila, dokonce ji se mnou začal rozvíjet. Je „otcem“ Jihoskopu a perfektně rozumí jeho struktuře.  Výsledkem všech jednání je, že informace o dalším vzdělávání, autorizovaných školách, NSK atd. budou umístěné napříč celým portálem. Ředitelé budou mít svou uzavřenou sekci s kompletní informační podporou k dalšímu vzdělávání a NSK, veřejnost se dozví o autorizovaných školách, bude to možné najít ve fulltextu atp.  Navíc, zástupce vedoucí řekl, že s NPI určitě budou chtít více spolupracovat. Informace o dalším vzdělávání mu připadají důležité a na Jihoskopu by neměly chybět. A poděkoval mi za důležitý podnět.  **Je dobré přemýšlet komplexně a nevzdat se realizace. Na úřadech je potřebné vytrvat a „otravovat“. Ideálně více lidí. Zkoušet, dokud se nenajde ten, který má jak ochotu, tak sílu (i rozhodovací) nápad zrealizovat.** |

I když jsou v projektu jasně dané úkoly, které vedou k naplnění indikátorů a cílů, je dobré chopit se i příležitostí spojených s aktivitami navíc. Mohou přinést pozitivní výsledky, které ve finále s cíli projektu úzce souvisí.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Nadstandardní péče o autorizované osoby** | Od počátku jsem vnímala důležitost navázání správného kontaktu s autorizovanými osobami. Provedla jsem proto vlastní analýzu stavu a počtu AOs v kraji. Postupně jsem všechny telefonicky kontaktovala a představila projekt.  Veškeré podstatné i zajímavé informace od AOs jsem průběžně zaznamenávala do databáze (= seznamu v xls), kterou jsem následně využívala při jakékoliv aktivitě související s AOs.  Během projektu probíhala aktivní komunikace a udržování vztahu s AOs nadstandardním „servisem“:   * vypracovávání Žádostí o autorizaci včetně příloh, * příprava Žádostí o akreditaci vzdělávacího programu (na MŠMT), * vyřizování požadavků AOs u autorizujících orgánů, * propagace nových AOs (nových autorizací) u příslušného KoP ÚP, * kontrola ŠVP a doporučení implementace NSK – obsah PK do ŠVP (*jenom u vybraných škol*), * „hot-line“ pro AOs jako prodloužená ruka pravidelných akcí typu „Diskusní fórum“, * pomoc při vyplňování dotazníků NPI, * zasílání novinek z webu NSK nebo Vzděláváníaprace.cz – např. revize, články (zasílání vhodných mailů pro některé AOs), * pomoc při přípravě textů o roli AOs na webové stránky nové AOs, * posilování vztahu – telefonická komunikace po každé online akci („Jak se stát AOs“, workshopy, Diskusní fórum, optimalizace, pilotáž), * návštěva AOs s uchazečem o zkoušku z PK u AOs (osobní podpora).   **Veškeré popsané nadstandardní aktivity vedly k motivaci pro vstup do procesu autorizace nebo k dalšímu využívání NSK.** |

Podstatnou součástí předchozího popisu je výčet konkrétních aktivit podporujících motivaci potenciálního zájemce o vstup do procesu autorizace. Ten výčet nebylo možné jednoduše zkrátit – už jenom proto, že v případě daného kraje vedl v rámci projektu ke srovnatelně nejlepším výsledkům.

**(d)**

V příkladech zaměřených na činnosti, které se neosvědčily nebo se nestihly pořádně rozjet, se některé opakují. K popisu celého spektra mohou posloužit následující čtyři. Ten pátý navíc byl, i přes svůj rozsah, zařazen dodatečně, protože nabízí hodně komplexní pohled.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Zahlcování klíčových aktérů nabídkami,…** | Ačkoliv se nejedná přímo o negativní zkušenost v práci, kterou vykonávám, chtěla bych touto cestou upozornit na případné přílišné zahlcování nabídkami, e-maily, upozorněními našich partnerů v kraji apod.  Z pohledu druhé strany funguje NPI ČR jako jednotná organizace a nepůsobí dobře, pokud jsou například školy opakovaně oslovovány z několika projektů a žádány o vyplňování „různých“ dotazníků. V několika případech se jedná o dublování otázek a z pohledu škol o zbytečná někdy i několikastránková šetření. Stejná situace může nastat i s přeposíláním nabídek na různá školení, semináře apod. Určitě bych velmi zvažovala přeposílání pozvánek na akce, které nejsou organizovány vyloženě naší organizací. Dáváme tak všanc naše dobré jméno, a pokud realizátor akce pochybí, může to v budoucnosti ovlivnit i naši práci. Z výše uvedených důvodů se pak školy mohou špatně orientovat v záplavě nabídek a rozlišit akce, které jsou pro ně opravdu přínosné od těch pro ně nerelevantních. Zároveň tak může zapadnout seminář, který by byl pro konkrétního partnera opravdu užitečný.  **Doporučení je jasné: je třeba velmi vážit rozesílání různých nabídek, dotazníků a šetření. V některých případech může mít rozsáhlá nabídka opačný efekt.** |

Popsaný problém je závažný a v NPI má jeho řešení nejméně dvě linie. Z hlediska instituce je nutné apelovat na přehlednou a dobrou koordinaci komunikace s aktéry ze strany struktur, které to v NPI mají „v popisu práce“. Na úrovni jednotlivého koordinátora leží akcent na průběžném sledování aktivit instituce a na odvaze k případným koordinačním vstupům.

*Na druhou stranu je pochopitelné, že každý plní cíle své činnosti v době a způsoby, které mu jeho povinnosti ukládají a koordinace s dalšími by jeho plnění ohrožovala a komplikovala. Řešením by bylo získat v cílových školách pro spolupráci odpovědné pracovníky, kteří budou v této problematice orientováni či zmocněni jednat.*

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Příště možná jinak** | Při hledání nových autorizovaných osob mezi školami jsem si dělal přípravu. Vytipoval jsem případné profesní kvalifikace podle studijních oborů, zmapoval region z pohledu potřebnosti a vyrazil do terénu. U několika škol jsem narazil na skutečnost, že už autorizovanou osobou byly, a protože neměly ani jednoho zájemce o zkoušku z PK, tak autorizaci neobnovily. V našem kraji v období projektu UNIV vznikla řada AOs a některé z nich skončily.  V čem je chyba?  Neměl jsem předem informaci, že už AOs byly. Strategie rozhovoru by byla možná jiná. Ředitelé se přes argument, že „jim nikdo, nikdy, nikoho neposlal“ nedokázali přenést. Namotivovat je k aktivitám, které jsou vnímány jako práce navíc a s malým efektem, jsem neuměl.  **Některým překvapením při jednáních, pramenícím z nedostatku zkušeností nebo z mezer v přípravě se dá předcházet právě zintenzivněním přípravy. Na druhou stranu, úplně na všechno se připravit nedá.** |

Negativní zkušenost je také zkušenost. Paradoxně, ta nepředvídatelnost možných zvratů při jednáních může přinášet i adrenalin oživující náročnou práci krajského koordinátora.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Důležitost propagačních a podkladových materiálů** | Při plnění cílů a úkolů projektu byla důležitá určitá propagace a šíření povědomí o tématu projektu.  V počáteční praxi to vypadalo tak, že obecnou povědomost o tématu řešeném projektem měl především krajský úřad a jeho příslušné orgány, Úřad práce ČR a Krajská hospodářská komora. Dále pak část středních škol, které se zabývají vzděláváním dospělých. Daleko horší situace byla však u firem a soukromých středních škol, z nichž naprostá většina měla i velmi nízkou míru povědomí o NSK.  Důležitost propagačních a informačních materiálů se projevovala především při jednáních se zástupci firem a soukromých škol a dále s jednotlivci z různých cílových skupin. Přísun připravených materiálů je pro tyto subjekty výraznou informační podporou. V mnohých případech nelze odkazovat zájemce o podkladové materiály na internet, kde si popř. lze potřebné informace případně najít. Zájemci o informace z řad některých cílových skupin nemají dostatečné znalosti s využíváním výpočetní techniky a internetu.  **Při řešení úkolů je důležité věnovat pozornost zvyšování míry povědomí o řešeném tématu, ať již směrem k odborné, tak i laické veřejnosti. Neméně důležitá je příprava dostatečného množství podkladových materiálů.** |

Podkladové a informační materiály mohou, zejména při zahajování komunikace, významně usnadnit vše další a navazující. Při jejich přípravě je možné a žádoucí využít existující možnosti, které se v NPI stále zlepšují.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Nedostatečně rozvinutá spolupráce s dalšími novými partnery projektu – Probační a mediační služba** | Vzhledem k širokému portfoliu partnerů a spolupracovníků projektu a šíři aktivit krajské koordinátorky se během realizace nepodařilo plně rozvinout a nastavit funkční spolupráci s dalšími partnery v kraji. Jedná se zejména o partnery z regionálních poboček státních úřadů v sociální oblasti tak, aby byla zajištěna plná informovat a funkčnost praktického uplatnění NSK u autorizovaných osob v kraji. Konkrétně se to týká spolupráce s úředníky/úřednicemi Probační a mediační služby, které jsme přizvali ke spolupráci zejména v druhé etapě činností v projektu se záměrem dále aktivně rozšířit vzájemnou spolupráci při aktivitách v neziskovém sektoru a v práci se sociálně handicapovanými na trhu práce.  K užší spolupráci a aktivnímu vyhledávání možných klientů vhodných k dovzdělání u autorizovaných osob v kraji zatím nedošlo, ale je to v plánu pro konec roku 2023, ideálně pak s přesahem do navazujícího období.  **Navržena formulace položky plánu: rozvinout, více prakticky aktivovat a dále udržovat spolupráci s Probační a mediační službou v kraji a s vedoucími úředníky všech pěti okresních poboček PMS v kraji.** |

Ne vše uvažované či plánované se podařilo stihnout. Aktivit v projektu bylo mnoho a čas omezený. Oblast, kterou tento příklad otevírá, si zaslouží budoucí významnou pozornost. Určitě nejen v jediném kraji.

|  |  |
| --- | --- |
| Název příkladu | Stručná charakteristika vybraná bez významnější úpravy z obsáhlejšího textu a zobecnění důležité pro pokračování činností |
| **Prostor pro zlepšení** | Prostor pro zlepšení naši partneři a cílové skupiny vidí zejména v těchto oblastech:   * stále nedostatečná povědomost o NSK ze strany firem, škol, institucí a zejména mezi lidmi – chybí koncepce, nástroje i zdroje – škodí i projektová forma financování, protože jsou mezi projekty časové prodlevy v rámci, ve kterých vždy nastartované akce a procesy opět „usínají“, * ty subjekty, které povědomost mají, často nejeví zájem, přestože velkou část z nich původně myšlenka NSK nadchla a chtěli se v této oblasti angažovat ať už jako uživatelé, tak i jako AOs, * celá řada AOs vznikla a postupně buď stagnují či zanikají např. u škol k tomu často došlo i tak, že školy byly sloučeny a autorizaci již neobnovily, * nedostatečná aktualizace standardů u stávajících profesních kvalifikací (někdy zaměřených na potřeby organizace, která je vytvořila), * pomalý proces vzniku nových profesních kvalifikací souvisejících s automatizací, robotizací, internetem věcí, průmyslovým 3D tiskem a s umělou inteligencí – stálo by za to i sjednotit přístup ministerstev i dalších aktérů, abychom si jasně dokázali definovat, jestli chceme NSK + profesní kvalifikace + standardy jako koncepční a terminologický systém a střední školy budou z tohoto systému čerpat při tvorbě ŠVP a personalisté při tvorbě kompetenčních profilů zaměstnanců a jejich dalšího vzdělávání, anebo budeme mít v NSK z pohledu volného trhu jen takové profesní kvalifikace a AOs jen u takových PK, které mají na trhu aktuálně poptávku a jsou životaschopné, * občasné zmatky až „schizofrenie“ vznikají existencí dvou systémů rekvalifikačních vzdělávacích programů a NSK – profesních kvalifikací – složením závěrečné zkoušky získají absolventi osvědčení o rekvalifikaci nebo osvědčení o získání profesní kvalifikace – původně měly oba systémy fungovat spolu pouze dočasně a následně mělo zůstat už jen NSK pod heslem „…není důležité, kdo učí, ale kdo zkouší a jestli to zkoušený umí…“ , * ÚP v současnosti podporují akreditované kurzy zakončené zkouškou z profesní kvalifikace, pokud by však člověk disponující vědomostmi a dovednostmi chtěl pouze složit zkoušku, podpořen není, což je často překážkou, se kterou jsme se setkali i v rámci pilotáží, * původní myšlenka, že AOs budou zejména firmy s jejich technologickým i personálním zázemím se také ukázala jako ne zcela naplněná – AOs se dnes převážně stávají školy, protože firmy mají obavy z vysílání svých zaměstnanců do jiné firmy, která je AOs, nebo se obávají, že v případě potvrzení kvalifikace budou muset danému zaměstnanci navýšit příjem – v mnoha případech pak myšlenka NSK funguje způsobem, že firmy nechtějí AOs a certifikace, ale v rámci svého vzdělávacího systému uplatňují standardy obsažené v NSK, * s tím často souvisí i další bod a tím je nedostatečná poptávka po službách AOs, což uvádějí i školy, které myšlenka oslovila a jsou připraveny se AOs stát, avšak až ve chvíli, kdy nějaká poptávka vznikne, * další překážkou vzniku nových AOs je hlavně školami deklarovaná náročnost procesu vzniku, byrokracie a kritika často směřovala i na aplikaci ISKA, * ještě vážnější překážkou vzniku AOs je personální a občas technické vybavení (to se dá řešit spoluprací s firmami) – personální má dvě stránky, ta jedna se týká nedostatku odborníků a když už je mají, tak nesplňují kritéria požadovaná NSK (z toho důvodu nám také jednu registraci zamítli), navazujícím problémem jsou odchody dalších odborníků do důchodu včetně absence jejich případných nástupců (firmy se potýkají s podobným problémem), druhou stránkou problému jsou maximální úvazky na školách, takže i když škola odborníka má, nemůže ho využít (často ti nejschopnější jsou již ti nejzaneprázdněnější), * při tvorbě Doporučení jsme se setkali s faktem, že na pracovní místa s nízkou kvalifikací je poptáván prakticky kdokoliv a počítá se u něj jen se zaučením – prokázání kvalifikace nebo investice do jejího dosažení je v současnosti téměř irelevantní jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, * jako nedostatek byla také občas uváděna i neexistence fungujících kontrolních mechanismů, které by hlídaly relevanci zkušebního procesu a dodržování standardů (vyskytují se případy, kdy AOs ať už záměrně či z nedbalosti pochybila).   **Na první pohled by se mohlo zdát, že je všechno špatně, ale to ani většina kritiků z řad partnerů a zástupců cílových skupin netvrdí. Naopak, byli by rádi, kdyby se myšlenka NSK dále rozvíjela, nabízela plně funkční systém a k tomu by právě pomohlo vyřešení uvedených připomínek a podnětů…** |

S některými položkami tohoto velmi komplexního příkladu by bylo možné polemizovat, ale bylo by na škodu věci kteroukoliv z nich vyřadit. Protože i negativní zpětná vazba může pomoci zlepšovat celý systém.

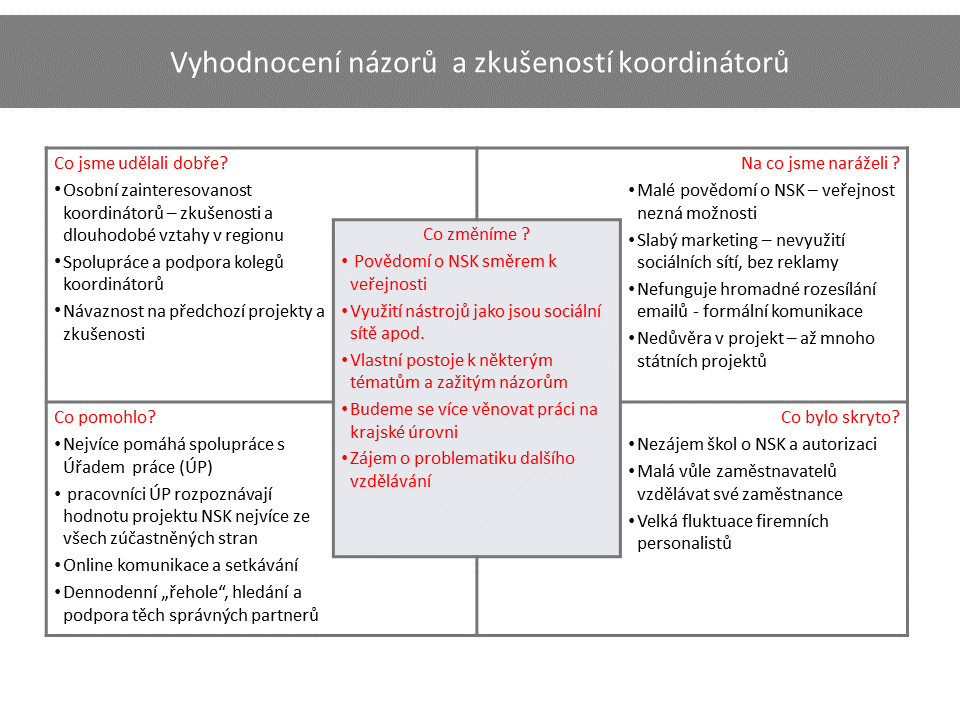
## 4 Krajští koordinátoři a výsledky evaluace klíčové aktivity projektu

Evaluace klíčové aktivity měla za úkol přispět k tomu, aby krajští koordinátoři byli v průběhu projektu maximálně podporováni v činnostech, na nichž se podíleli a při naplňování cílů projektu. V její první fázi (květen – červen 2022) bylo cílem zjistit, zda optimální podpora zajišťující naplnění cílů projektu existuje, případně, co je možné ještě zlepšit. Evaluací tak měla být eliminována rizika plynoucí z možného odlišného vnímání cílů projektu v souvislostech a možných rozdílných pohledů a očekávání na vstupy, výstupy a průběh projektu.

Ve druhé fázi (duben-červenec 2023) se evaluace zaměřila na sběr podnětů a podkladů pro tvorbu projektového indikátoru, kterým je na budoucnost orientovaná *Metodika práce krajských koordinátorů.*

V obou fázích byl připraven dotazník, rozhovory s koordinátory se konaly v květnu 2023. Dotazník pro první fázi hodnotil (z pohledu krajského koordinátora) zejména tok relevantních informací, odpovídající podklady, časové milníky, poskytování informací jasně, srozumitelně a ve správný čas, podporu personální, dostatek času na zpracování, poskytování zpětné vazby, rozdělení zodpovědností a nastavení očekávání. Dotazník pro druhou fázi byl zaměřen na zjištění pohledu koordinátorů na práci, kterou doposud vykonávali v rámci projektu.

Pro přehledné zobrazení nejdůležitějších výsledků evaluace byla připravena následující matice:



Z obsáhlého výsledku evaluace jsou pro doplnění pohledu v tomto textu vybrány ty, které se dotýkají nejdůležitějších aspektů práce krajských koordinátorů. Těmi nesporně jsou procesy optimalizace sítě autorizovaných osob, pilotáže výsledků optimalizace a vytváření funkčních a akceschopných sítí v krajích (v žargonu projektu jde o síťování).

*Ve všech případech vybraných z vyhodnocení dotazníku byly udíleny známky na škále 1 – 5 (jako ve škole).*

**Výsledek hodnocení kvality provedení optimalizace**

Kvalita optimalizace je v tomto pohledu většinově hodnocena velmi dobře. V podstatě to odpovídá tomu, že projektem stanovené cíle byly splněny.

**Výsledek hodnocení kvality provedení pilotáže**

Snímek hodnocení kvality pilotního ověřování výsledků optimalizace je ve srovnání s předchozím snímkem různorodější a hodnocení je patrně objektivnější. V tomto případě se alespoň u některých koordinátorů s významně slabšími výsledky projevila schopnost sebekritického pohledu.

**Výsledek hodnocení kvality síťování**

|  |  |
| --- | --- |
|  |  |

Vytváření funkčních a akceschopných sítí v krajích má - jak z hlediska realizace projektu, tak v kontextu pokračování aktivit po jeho skončení - mimořádný význam. Je proto důležité, že i sami koordinátoři hodnotí kvalitu vytvořených sítí jako velmi dobrou.

**Kterého dosaženého výsledku si krajští koordinátoři nejvíce cení, měl největší ohlas nebo se jim nejlépe povedl?**

Z grafu je zřejmá převaha dobrého hodnocení pro setkávání autorizovaných osob, setkávání klíčových aktérů a síťování. Špatně nedopadají ani workshopy organizované ve spolupráci s řešiteli jiné klíčové aktivity projektu, která se věnovala zjišťování a zvyšování povědomí o NSK.

Bohužel, v uvedeném kontextu (i s ohledem na některé z předchozích grafů) významně hůře dopadá hodnocení klíčových projektových aktivit, kterými jsou optimalizace sítí autorizovaných osob a pilotní ověřování výsledku optimalizace. Nabízí se souvislost výsledku hodnocení s mimořádnou náročností obou aktivit.

## 5 Projektové aktivity pohledem klíčových aktérů v krajích

Zjištění charakteru vnímání aktivit projektu klíčovými aktéry v krajích se uskutečnilo v rámci „mini-konferencí“, které se konaly souběžně ve všech krajích půl roku před ukončením projektu. Při prezenčním setkání klíčových aktérů a autorizovaných osob organizovaném a řízeném krajskými koordinátory projektu si přítomní účastníci připomněli aktivity projektu v kraji navázané na vytvořenou síť, společně rámcově zhodnotili její činnost a diskutovali možnosti pokračování a rozvíjení existujících aktivit. Diskuse při jednání byla připravena tak, aby směřovala k hledání odpovědi na tři základní otázky:

* Jakou roli plní NSK v kraji?
* Co zajímá zaměstnavatele, vzdělavatele a jednotlivce?
* Co by mohlo pomoci pro lepší koordinaci mezi trhem práce a vzděláváním?

Účastníkům setkání byl předem zaslán dotazník, který mapuje pohled osloveného účastníka na projektové aktivity v oblasti dalšího vzdělávání a kvalifikací. Dotazník mohli vyplnit a poslat předem, nebo k tomu dostali prostor v průběhu jednání.

Pro zpracování a vyhodnocení se podařilo získat více než 150 kompletně vyplněných dotazníků. Celkem bylo zastoupeno 40 krajsky významných institucí (ÚP, Krajské úřady, Hospodářské komory...). Dotazníky vyplnilo i téměř 50 reprezentantů vzdělavatelů (střední školy, vyšší odborné školy, vysoké školy, autorizované osoby, vzdělávací centra). Zbytek respondentů zastupoval firmy a další subjekty trhu práce (zaměstnavatelé, asociace, svazy, personálně-poradenské společnosti, neziskové organizace).

Zpracování dotazníků poskytlo řadu zajímavých výpovědí tvořících ve svém souhrnu významné „zrcadlo“ pro odraz vnímání aktivit projektu v krajích. Část získaných poznatků byla vybrána i pro tento metodicky zaměřený text.

Výběr odpovědí na první z otázek dotazníku prezentuje graf:

Vysoká četnost odpovědí akcentujících možnosti vzájemné komunikace spojené se setkáváním se a s výměnou důležitých a užitečných informací určitě dobře koresponduje se záměry projektu. Relativně významně zastoupeny jsou i odpovědi s vazbou na možnost získání nebo využívání určité podpory – od obecné podpory aktivit vzdělavatelů, přes podporu komplexního využívání NSK po podporu zájemců o novou autorizaci v NSK. Až za těmito položkami pak zůstává možnost propagace vlastních aktivit aktérů.

Také otázka týkající se zaměření projektových aktivit, do nichž se aktéři nejčastěji zapojovali, generovala zajímavé soubory výpovědí. Preferované oblasti se v různých krajích lišily, často se ale ve výběru objevovaly odpovědi související se zapojováním do komunikace v krajských sítích a s osobní účastí na setkáních a seminářích pořádaných v rámci projektu. Velmi často se pak aktéři zapojovali i do aktivit spojených s optimalizací sítě autorizovaných osob a do jednotlivých aktivit při pilotáži její funkčnosti.

Souhrnná data za ČR týkající se činností, do nichž se krajští aktéři zapojili, prezentuje graf:

Otázku týkající se přínosu projektu UpSkilling pro vzájemnou spolupráci klíčových aktérů v kraji hodnotili respondenti jako ve škole – známkou. Vysvědčení, které „dostal“ přínos aktivit projektu bylo velmi dobré – žádná ze známek pro jednotlivé kraje nebyla horší než 2,14 při celkovém průměru, který činil 1,56.

Mezi položkami v dotazníku nechyběla otázka hodnotící práci jednotlivých krajských koordinátorů. Rozdílná hodnocení v různých krajích se stala součástí mozaiky, vypovídají o kvalitách jednotlivých pracovníků. V tomto smyslu byla informace krajských aktérů využita interně, v rámci projektu.

Zajímavá a pro vnímání možností dalšího vývoje aktivit NPI v krajích velmi důležitá byla otázka zjištující názor aktérů na možné pokračování projektem zahájených aktivit.

Většina respondentů považuje aktivity projektu v krajích za užitečné a dále využitelné. Zájem na pokračování je zřejmý i z grafického vyjádření výsledku zpracování dotazníku na následující straně.

V návaznosti na diskusi zájmu na pokračování zahájených aktivit uvedli respondenti řadu zajímavých doporučujících návrhů.

Protože se jedná o soubor návrhů výjimečného původu i rozsahu, jsou pro potřeby budoucího využití výpovědi většinou uvedeny v původním znění, bez větších úprav a krácení.

*Pro zvýšení přehlednosti jsou návrhy pracovně rozděleny do pěti skupin:*

1. **Návrhy podporující zachování fungující komunikace a spolupráce v krajských sítích**

* Zachovat spolupracující z NPI a rozšiřovat i nadále komunikaci a spolupráci.
* Pokračování v propojování aktérů, setkávání se nad tématy u kulatého stolu.
* Podporovat on-line schůzky. Předávat aktuální informace AOs (aby nemusely surfovat a hledat po webech ministerstev). Podporovat vznik nových AOs a rozvoj využívání PK. Projekt byl velmi přínosný.
* Pokračovat dále v aktivitách a více akcentovat spolupráci se subjekty, které nejsou školami zřizovanými krajem.
* Vzájemná komunikace, výměna zkušeností, inspirace. Pravidelné společné semináře.
* Větší diskuse mezi zaměstnavateli a autorizovanými osobami, která povede k optimalizaci nabídky tak, aby byla využitelná i pro firmy.
* Přeji budoucímu projektu, aby nadále prohluboval a úspěšně rozvíjel spolupráci klíčových aktérů v kraji.
* Společná koordinace aktivit, nekonkurenční vztahy.
* Nadále rozvíjet aktivní spolupráci, výměnu a sdílení informací.

1. **Návrhy se vztahem k počátečnímu nebo dalšímu vzdělávání**

* Posilovat provázanost, včetně informování výchovných poradců již na základních školách - aby žáci už tam věděli, že tím, že se např. nepodaří maturita, svět nekončí a NSK je v té chvíli úžasnou možností.
* Propojování kontaktů mezi školami a zaměstnavateli v regionu. Kam by pedagogové mohli chodit na praxe a zaměstnavatelé by se mohli podílet formou přednášek na vzdělávání.
* Dále rozšiřovat osvětu a důležitost vzdělávání, aby se do škol dostávali kvalifikovaní učitelé z praxe, kteří by mohli předávat budoucím generacím své zkušenosti.
* Zapojit co nejvíce firem jako AOs - více propojit firmy se školami a podpořit z toho plynoucí neformální další vzdělávání.
* Kraji chyběl spojovací prvek, který by přivedl k jednomu stolu zástupce vzdělavatelů a podnikového sektoru. To se v projektu podařilo, byla by škoda to ukončit.

1. **Návrhy vyjadřující podporu a kladné hodnocení dosavadních aktivit krajského koordinátora**

* Využít znalostí a schopností koordinátorky pro další spolupráci klíčových aktérů. Udržet kontakty, vytvořit návaznou platformu.
* Navázání na dosavadní činnost a spolupráci a její další prohlubování. Roli krajského koordinátora považuji za zásadní.
* Uplynulou spolupráci hodnotím jako úspěšnou. Díky obětavé spolupráci krajské koordinátorky jsme se stali autorizovanou osobou v několika kvalifikacích. Pro fungující realizaci vzdělávání v budoucnu vidím činnost koordinátora jako nezbytnou. Doporučuji nastavené aktivy zachovat a spolupráci prohlubovat.

1. **Návrhy strategického charakteru**

* Doporučuji více se zajímat o skutečné aktuální problémy týkající se spolupráce jednotlivých klíčových aktérů (firem a škol).
* Více provázat jednotlivé aktéry s krátkodobými i dlouhodobými potřebami a trendy.
* Vytvořit adresář zasíťovaných partnerů s popisem, s čím mohou přispět. Udržovat ho a čas od času svolat společné setkání, především pokud se objeví "nové možnosti".
* Využít pracovníků IPS ÚP ČR a zvát je pokud jsou pořádána setkání k rozvoji příležitostí k dalšímu vzdělávání.
* Více praxe, méně teoretizování. To nám odborníky nepřidá. Problém je, že kdo chce dělat, práci najde, a kdo se chce spolehnout jenom na dávky pro nezaměstnané a vyzná se, není na tom o nic hůře.
* Zvýšení věkové hranice, podpora doprovodných aktivit (jízdné apod.) Je velmi těžké motivovat tak mladou cílovou skupinu, jelikož se rychle vzdá, nejsou tak cílevědomí, ztrácejí rychleji snahu vytrvat a mají nutkání spolupráci dříve ukončovat.
* Více konkrétní aktivity, příběhy z terénu, méně teoretických aktivit.
* Komunikace s klíčovými pracovníky ministerstva a kraje podílejících se na přípravě legislativy pro vzdělávání.
* Podpora osvěty, marketingu ze strany kraje, podpora kariérového poradenství.
* Optimální by bylo propojení na synergické aktivity a zdroje podpory (dotace na firemní vzdělávání).
* Koordinace činností, zaměření se na klíčová témata:
  + Nedostatek odborníků ve výuce, financování obnovy strojů zařízení pro školy, pravidelně, nikoliv ad hoc z projektů, které pak neumožňují financovat údržbu apod.
  + Podpora rozvoje kariérového poradenství již na ZŠ, vytvářet podmínky žákům, aby mohli co nejvíce poznat své talenty, nadání.

1. **Návrhy týkající se NSK a propagace souvisejících aktivit**

* Prosím o podporu využívání NSK pro rekvalifikaci a průběžné vzdělávání pracovníků.
* Pravidelná setkání k předání nových informací v oblasti NSK - prezenční/on-line.
* Určitě zachovat možnost vzájemné komunikace subjektů zapojených do systému dalšího vzdělávání, potažmo v systému NSK.
* Větší propagace aktivit např. v Hospodářské komoře, Svazu průmyslu a dopravy.
* Tripartita, trh práce - zřizovatel - vzdělávací instituce - trh práce /KÚOK, ÚP, střední škola/- osobní setkávání o potřebách trhu práce, počtu uchazečů, podpory zřizovatele.
* Více propagovat možnost vzdělávání směřujícího k dosažení profesních kvalifikací u veřejnosti.
* Doporučil bych obecně větší propagaci NSK a této záležitosti.
* Propojení živnostenského zákona s NSK.
* Je nutné neustále přesvědčovat zaměstnavatele, že NSK zaručuje kvalitu a měli by ji jako takovou akceptovat.
* Zapracovat konkrétní společný cíl a aktivity k podpoře využívání NSK a autorizovaných osob do Dlouhodobého záměru vzdělávání kraje na období 2024 - 2028 a to proto, aby veškeré snahy o posílení fungování sítě NSK byly tímto dokumentem podporovány.

## 6 Potřeba udržení funkčnosti koordinačních mechanismů i po ukončení projektu

Poté, co byla Národní soustava kvalifikací vytvořena jako státem garantovaný systém, naplněna obsahovými komponentami (profesními kvalifikacemi) a stala se nedílnou součástí vzdělávacího a kvalifikačního systému, zaměřily se aktivity projektu UpSkilling na subjekty působící přímo v regionech - konkrétní firmy a jejich regionální sdružení, zřizovatele, střední školy, pobočky ÚP, zástupce skupin občanů (specializované neziskové organizace) a další klíčové aktéry působící v jednotlivých krajích.

Od počátku řešitelé projektu UpSkilling opakovaně deklarovali, že téma, které projekt do krajů vnesl, nesmí zmizet z pořadu dne s koncem projektu. Nejen proto, že vytvoření fungující krajské základy pro komplexní implementaci NSK něco stálo, ale zejména proto, že se v rámci projektu podařilo nastavit a vyzkoušet řadu dobrých mechanismů, a ty je třeba dále využívat, podporovat a rozvíjet. V nových kontextech a pravděpodobně i ve větším rozsahu témat. Tak, aby se realizace projektu nestala nevyužitou příležitostí a zmařenou investicí do budoucnosti, v níž se bude měnit role počátečního i dalšího vzdělávání a NSK bude nepochybně hrát významnější roli než dosud.

Řešení projektu potvrdilo, že NSK využívat v praxi lze a na konkrétních příkladech ukázalo i jak. Byly nastartovány mechanismy zpracovávání dat a informací s cílem identifikovat příležitosti pro konkretizované využití NSK jako nástroje párování poptávky a nabídky na krajském trhu práce a podpořena schopnost jejich využívání všemi relevantními subjekty v regionech. Identifikované, nastavené a ověřené mechanismy se mohou po skončení projektu stát součástí “běžné praxe” v oblasti vzdělávání, celoživotního učení a uznávání výsledků učení.

I po realizaci projektu je možné ve vztahu k NSK konstatovat, že se nejedná o produkt, který funguje jaksi samovolně, bez účinné podpory. I zatím poslední projekt potvrdil, že systém založený na NSK velmi dobře funguje s trvalou a pokud možno komplexní podporou. A fungovat samovolně asi nebude – jedině snad v případě, že by MŠMT a zřizovatelé v krajích více deklarovali jasný zájem na tom, aby systém fungoval a byl připraven reagovat na výzvy budoucnosti.

Srovnávání postupů a výsledků dosahovaných v jednotlivých krajích naznačuje, že i pro finanční podporu aktivit souvisejících s optimalizací sítě autorizovaných osob a s pilotáží její funkčnosti je možné využívat více zdrojů. Opakovaně se, díky aktivitě některých koordinátorů, podařilo zajistit finanční podporu aktivit z relevantnějších zdrojů a „ušetřit“ významný podíl původně vyčleněných projektových prostředků bez jakékoliv újmy na kvalitě zajišťovaných procesů a výsledků jejich realizace. Procesy vzájemného učení se v týmu krajských koordinátorů přitom mohou vést k rozšiřování „příkladů dobré praxe“ i do dalších krajů tak, aby se něco podobného dalo zařídit i tam.

Pilotáž a vlastně i reálný průběh optimalizace potvrzují předpoklad, že část výsledků odpovídá tomu, co bylo možné očekávat na základě centrálně provedených analýz, a část výsledků odpovídá reálné terénní praxi podporované koordinátory v krajích. I pro budoucnost tak platí, že analýzy i terénní práce musí být provázané a permanentní. Tak jako permanentní musí být i proces optimalizace sítí autorizovaných osob v krajích.

Již před koncem projektu bylo zřejmé, že je třeba hledat cesty k tomu, aby "krajské know-how“, zkušenost a vytvořené sktruktury pokračovaly - jak ve spojení s kmenovými činnostmi na krajských pracovištích NPI, tak s případnou podporou v rámci navazujících projektů. Stále platí, že bude třeba reagovat na potřebu národních aktérů a institucí v oblasti dalšího vzdělávání (MŠMT, MPSV, GŘ ÚP, NPI), komunikovat aktuální iniciativy (např. v rámci Národního plánu obnovy nebo v Doporučeních Rady EU) a nově vytvořené systémové nástroje v této oblasti formou dialogu na regionální úrovni všem zainteresovaným subjektům. A také naopak, ve stejném kontextu sbírat a přenášet zpětnou vazbu k aktuálním změnám a systémovým opatřením z „krajského terénu“ k národním autoritám. Trvá potřeba využít vytvořenou síť krajských koordinátorů a platforem lidí a institucí, kteří v kraji fungují (zaměstnavatelé, vzdělavatelé, autorizované osoby, úřady práce, krajský úřad, různé neformální platformy, neziskové organizace apod.) a inovovat ji, případně rozšířit o další aktéry. Prostřednictvím metodické podpory činnosti krajských koordinátorů bude dále rozvíjena schopnost cílových skupin pracovat se systémem NSK efektivně. Právě tato forma regionální podpory cílových skupin byla i v rámci celorepublikového šetření vyhodnocena jako mimořádně přínosná.

Možnost žádoucího pokračování aktivit zahájených projektem podporuje řada postupně připravených materiálů, které mohou být velmi dobře využity i v budoucnu, po skončení projektu.

Patrně nejvýznamnější skupinu představují soubory připravené pro prezentace sítí klíčových aktérů v jednotlivých krajích. Prezentace proběhly nejméně jednou v každém roce trvání projetu, mají jednotný formát, postihují „vývoj zapojení“ krajských koordinátorů do aktivit v krajích a mimo jiné obsahují i soubory s kontaktními údaji zapojených klíčových aktérů ve všech krajích.

*Pro pokračování aktivit byla cílová verze prezentace všech krajských sítí převedena do souboru, v němž je připravena k budoucímu využití.*

Jiným příkladem využitelného materiálu je „excelovský“ soubor obsahující zpracování více než 250 zpráv o jednáních krajských koordinátorů se zástupci vybraných škol při mapování možností a zájmu škol stát se autorizovanými osobami. *Vedle identifikačních údajů (kraj, kategorie a identifikace školy) obsahuje pro každý kraj výsledky rozhovorů koordinátorů s reprezentanty škol na téma: celoživotní učení ve  škole, praxe autorizované osoby, využívání NSK pro podporu kvalifikovanosti a při vytváření ŠVP, přínosy využívání NSK, překážky a bariéry rozsáhlejšího využívání NSK.* K dispozici je též 50 jednotně zpracovaných popisů příkladů aktivit, které se podle názoru krajských koordinátorů osvědčily a které je možné doporučit i pro pokračování aktivit po skončení projektu.

## 7 Výběr podpůrných zdrojů informací a využitelných materiálů

Krajští koordinátoři pro svou práci často potřebovali využívat postupně doplňovanou databázi internetově dostupných podpůrných informačních zdrojů a materiálů.

S ohledem na obsah je možné ji doporučit i pro budoucí využívání.

**Autorizace – formuláře dle autorizujících orgánů**

**MŠMT** - <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pro-zadatele-o-autorizaci>

**MPSV** - <https://www.mpsv.cz/web/cz/informace-k-zadosti>

**MMR** - <https://www.mmr.cz/cs/ministerstvo/urad/autorizace-osob-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani>

**MPO** - <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/autorizace-profesnich-kvalifikaci/zadost-o-autorizaci-profesni-kvalifikace-v-gesci-mpo-dle-zakona-c--179-2006-sb---237278/>

**MD** - <https://www.mdcr.cz/Dokumenty/Drazni-doprava/Informace-pro-zadatele/Informace-podle-zakona-c-179-2006-Sb>

**MK** - <https://www.mkcr.cz/udelovani-a-prodluzovani-autorizaci-191.html>

**MŽp** - <https://www.mzp.cz/cz/profesni_kvalifikace>

**MZe** - <https://eagri.cz/public/web/mze/legislativa/pravni-predpisy-mze/tematicky-prehled/Legislativa-ostatni_uplna-zneni_zakon-2006-179-vysledky-vzdelavani.html>

**MZdr** - <https://www.mzcr.cz/autorizace-profesnich-kvalifikaci/>

**MV** - <https://www.mvcr.cz/clanek/informace-o-autorizacich-podle-zakona-c-179-2006-sb-pro-profesni-kvalifikace-v-pusobnosti-ministerstva-vnitra.aspx>

**Činnost autorizovaných osob, zkoušky, povinnosti**

**e-learning** – podpora pro činnost autorizovaných osob - <http://podpora.narodnikvalifikace.cz/autorizovaneosoby.html>

**povinnosti AOs** - <https://www.msmt.cz/uploads/231/Autorizace/1_Povinnosti_AOS.pdf>

**vzorová zadání ke zkoušce z PK** - <https://univ.cz/pro-vzdelavatele/programy_a_konkretni_zadani>

**přihláška ke zkoušce (závazný vzor)** - <https://www.msmt.cz/uploads/231/Autorizace_Formulare_nove/Prihlaska_ke_zkousce.doc>

**ISKA pro AOs** - <https://iskaapl.msmt.cz/Iska/clickonce/publish.htm>

**ISKA uživatelská příručka** - <https://iskaweb.msmt.cz/navody/iskaAOs.pdf>

**Rekvalifikace, kurzy dalšího vzdělávání**

**žádost o akreditaci** - <https://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/zadost-o-akreditaci-1>

**informace pro školy bez nutnosti akreditace** - <https://www.msmt.cz/file/31325/>

**metodika přípravy programu DV dle PK i mimo PK** - <https://univ.cz/pro-vzdelavatele/metodicka-podpora>

**Ostatní**

**VaP -** <https://vzdelavaniaprace.cz/>

**rejstřík škol** - <https://rejstriky.msmt.cz/rejskol/>

**infoabsolvent** - <https://www.infoabsolvent.cz/>

**výstupy projektu MOV** - <https://mov.nuv.cz/mov/documents/common>

Šíření všeobecného povědomí o NSK patřilo v předcházejících letech k aktivitám opakovaně požadovaným, avšak ne dostatečně zajištěným. Z tohoto pohledu byla mimořádně důležitá i klíčová aktivita projektu, která směřovala ke zvyšování povědomí o NSK u cílových skupin a byla orientována na budoucnost:

*Národní pedagogický institut ČR v rámci projektu UpSkilling realizoval rozsáhlé dvoukolové šetření o zjišťování povědomí a využívání NSK v oblasti dalšího vzdělávání. Dále pořádal sérii workshopů pro vybrané cílové skupiny. Výsledky jsou z různých odvětví celé ČR.*

*A u koho je nejvyšší míra povědomí o Národní soustavě kvalifikací a jak se povedlo zvýšit povědomí resp. znalosti u škol, zaměstnavatelů a Úřadu práce ČR?*

*Podrobné informace se dočtete v závěrečných zprávách obou šetření projektu UpSkilling nebo na webu NPI ČR:*[*https://www.npi.cz/projekty/4597-systemove-prostredi-k-prohlubovani-kompetenci*](https://www.npi.cz/projekty/4597-systemove-prostredi-k-prohlubovani-kompetenci)*.*