



**EXCEED**  
Excellence in green and  
digital manufacturing



# INTERNATIONAL TALENT FACTORY OPERATIVNÍ PLÁN



Co-funded by  
the European Union

[www.exceed-cove.eu](http://www.exceed-cove.eu)



# ABSTRACT

Cílem projektu Excellence v zelené a digitální výrobě je připravit odvětví pokročilé výroby na převratné změny způsobené přechodem na zelenou a digitální výrobu. Projekt EXCEED předpokládá synergické a vzájemně prospěšné využití digitálních a zelených technologií jako silných pákových efektů pro urychlení inovací v pokročilé výrobě. Projekt poskytne kompetence potřebné v tomto novém prostředí, vytvoří společnou mezinárodní a individualizovanou nabídku celoživotního vzdělávání a také vypracuje a aktualizuje učební osnovy pro vyšší odborné vzdělávání a přípravu.



Financováno Evropskou unií. Názory vyjádřené jsou názory autora a neodráží nutně oficiální stanovisko Evropské unie či Evropské výkonné agentury pro vzdělávání a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za vyjádřené názory nenese odpovědnost.

LEARN MORE ABOUT PROJECT



Úplný název projektu	Excellence in Green and Digital Manufacturing
Zkratka projektu	EXCEED
Číslo projektu	101103982
Finanční program	ERASMUS-EDU-2022-PEX-COVE (Partnerství pro excelence – Centra excelence pro odborné vzdělávání a přípravu)
Koordinátor	CENTOFORM SRL
Datum zahájení projektu	01.06.2023
Doba trvání projektu	48 měsíců

KONTROLNÍ LIST DOKUMENTU	
Název dokumentu	D3.7 – International Talent Factory – Plán rozvoje
Datum poslední verze	30. 5. 2026
Stav	Konečná
Verze dokumentu	v.11
Úroveň distribuce	Veřejná

REVIZNÍ LIST			
Verze	Datum	Popis revize	Odpovědný partner
v.01	04.04.2026	Vypracování první verze dokumentu	CIS   IT
v.02–v09	20. 4.–30. 4. 2026	Vylepšení první verze	Centoform, CIS,   IT
V.10	25. 5. 2026	Další vylepšení a shromáždění feedback od všech partnerů a technicko-vědeckého výboru	Centoform   IT
v.11	30. 5. 2026	Finalizace	Centoform, CIS,   IT

UPOZORNĚNÍ
Financováno Evropskou unií. Názory a stanoviska vyjádřená v tomto dokumentu jsou však výhradně názory a stanoviska autorů a nemusí nutně odrážet názory a stanoviska Evropské unie nebo Výkonné agentury pro vzdělávání, audiovizuální oblast a kulturu (EACEA). Evropská unie ani EACEA za ně nenesou žádnou odpovědnost.



---

Toto dílo je licencováno pod licencí CC BY-NC 4.0. Kopii této licence si můžete prohlédnout na adrese <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## Obsah

Obsah .....	3
Slovníček .....	5
1    Prezentace mezinárodní EXCEED Talent Factory .....	6
1.1    Projekt EXCEED COVE a mezinárodní Talent Factory v oblasti pokročilé výroby .....	6
1.2    Proč diskutovat o strategiích přilákání a udržení talentů: úvod do výzev a potřeb .....	7
1.3    Zařazení operačního modelu International Talent Factory do projektu EXCEED COVE .....	9
1.4    Klíčová hypotéza: od mezinárodního řízení přilákání talentů (TAM) ke strategickému místnímu udržení talentů .....	9
1.5    Systémový pohled na EXCEED International Talent Factory .....	11
2    Inkluzivní rozvoj talentů v rámci mezinárodní EXCEED Talent Factory .....	14
2.1    Základy koncepčního přístupu k talentům .....	14
2.2    Definice talentu v projektu EXCEED: inkluzivní přístup založený na právech. ....	15
2.3    Cílové skupiny, realizátoři a příjemci projektu International Talent Factory .....	15
2.4    Podpora talentů prostřednictvím sítí: Talent Factory jako otevřený systém .....	16
2.5    Cesty ke spolupráci a partnerství na více úrovních .....	16
3    Koncepční architektura a Talent Development Journey .....	17
3.1    Koncepční architektura International Talent Factory: „Talent Development Journey“ .....	17
3.2    Podpora učení: uvolnění potenciálu .....	18
3.3    Model učení T-shaped: přístup založený na architektuře dovedností .....	19
3.4    Talent Journey .....	23
3.5    První fáze: identifikace talentů – individuální plány rozvoje talentů .....	23
3.6    Fáze dvě: Rozvoj talentů .....	25
3.7    Třetí fáze: Přenositelnost dovedností a kariérní postup .....	27
4    Podniky jako spoluautoři ekosystému talentů .....	28
4.1    Podniky v rámci ekosystému talentů: spolupráce, zapojení a vzájemné výhody .....	28
4.2    Role podniků v operačních fázích projektu International Talent Factory .....	28
5    Podpora, hodnocení a místní ekosystémy .....	31
5.1    Podpůrné služby: poradenství, opora, feedback (po celou dobu Talent Development Journey) .....	31
5.2    Hodnocení a certifikace .....	32
5.3    Úloha místních služeb .....	32
6    Zprovoznění Mezinárodní továrny na talenty .....	33
6.1    Zprovoznění Mezinárodní továrny na talenty: od koncepční architektury k operačnímu modelu .....	33

6.2	Sdílené zdroje pro implementaci projektu International Talent Factory .....	39
6.3	Mapovací nástroje a zdroje pro kariérní dráhy talentů .....	40
7	Budování kapacit pro poskytovatele odborného vzdělávání a podniky .....	43
7.1	Posílení kapacit poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy a malých a středních podniků pro implementaci Talent Factory.....	43
7.2	Dovednosti pro řízení cest rozvoje talentů .....	45
8	Monitorování, zajišťování kvality a soulad s EQAVET .....	47
8.1	Monitorování a zajištění kvality .....	47
8.2	Zavádění monitorování ve fázích Talent Factory .....	48
8.3	Sladění indikátorů EQAVET s operačními fázemi International Talent Factory .....	48
8.4	EQAVET v rámci učení na pracovišti .....	51
9	Udržitelnost projektu International Talent Factory EXCEED .....	52
9.1	Definice udržitelnosti International Talent Factory .....	52
9.2	Plány rovnosti žen a mužů pro poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy.....	54
9.3	Přístup k talentové dráze zohledňující genderové hledisko .....	55
10	EXCEED International Talent Factory: budoucí rozvojové aktivity, governance a akční plán .....	58
11	Závěry .....	60
12	Zdroje.....	62
13	Přílohy: .....	63
	Individuální plán rozvoje talentů – ŠABLONA.....	63
	DOHODA O SPOLEČNÉ ODPOVĚDNOSTI .....	73

## Slovníček

V případě jakéhokoli pojmu nebo definice týkající se odborného vzdělávání a přípravy (VET) použitého v tomto dokumentu se prosím podívejte do:

[Slovník UNESCO TVETipedia](#) – UNEVOC.

## 1 Prezentace mezinárodní EXCEED Talent Factory

### 1.1 Projekt EXCEED COVE a mezinárodní Talent Factory v oblasti pokročilé výroby

Jedním z hlavních cílů projektu EXCEED, v souladu s evropskou strategií pro COVE (Centres of Vocational Excellence)<sup>1</sup>, je vytvoření „glocal“ ekosystému podporujícího excelentnost v technickém a odborném vzdělávání a přípravě (TVET/VET).

Jednou z hlavních výzev je umožnit odbornému vzdělávání a jeho zúčastněným stranám účinně reagovat na rychlou transformaci odvětví pokročilé výroby (AM), poháněnou dvojí transformací (zelenou a digitální).

Za účelem rozvoje tohoto podpůrného ekosystému si projekt klade za cíl:

- Inovovat kurikula odborného vzdělávání, se zvláštním zaměřením na specializační programy na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF) (tzv. krátkodobé kurzy), jakož i na cesty k obnově a rekvalifikaci pro pracovníky a dospělé studenty.
- Pěstovat talenty v rámci místních systémů technického odborného vzdělávání a přípravy na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF), které jsou koncipovány jako brány k kariéře v oblasti pokročilé výroby, a to integrací místních perspektiv s globálními a podporou celkové internacionalizace učebních plánů, školení a podpůrných služeb.
- Posílit partnerství mezi podniky a vzdělávacími institucemi v rámci duálních programů odborného vzdělávání a přípravy prostřednictvím učení v praxi (WBL) a učení založeného na řešení úkolů, a zároveň posílit dialog a spolupráci s podniky prostřednictvím společného vytváření a navrhování učebních plánů.
- Usnadnit společnou tvorbu mezi institucemi odborného vzdělávání a přípravy a veřejnými rozhodovacími orgány s cílem společně definovat adaptivní podpůrné politiky schopné pohánět inovace v odborném vzdělávání a přípravě, mimo jiné prostřednictvím účinné integrace mechanismů financování.

V této souvislosti představuje **EXCEED International Talent Factory for Advanced Manufacturing (TF)** jeden z nejambicióznějších cílů projektu a ve velké míře čerpá z výsledků generovaných modelem spolupráce COVE. Stručně řečeno, **Talent Factory si klade za cíl poskytnout strukturovanou odpověď na identifikaci a řízení talentů v rámci systému odborného vzdělávání a přípravy, se zvláštním zaměřením na studenty programů vyššího odborného vzdělávání a přípravy (HVET) na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF).** K zajištění jejího účinného zavedení ve všech COVE v rámci projektu EXCEED je zapotřebí jasný a sdílený operační rámec.

V této souvislosti **je účelem tohoto dokumentu definovat, jak je EXCEED International Talent Factory konkrétně organizována a implementována, a převést strategický a koncepční rámec vyvinutý v předchozích fázích projektu do sdíleného a realizovatelného implementačního modelu, založeného na modelu společné spolupráce mezi více zúčastněnými stranami a využívání sdílených zdrojů.**

Tento dokument navazuje na strategické úvahy a analytickou práci provedenou v rámci WP2 „Společné vytváření ekosystémů inteligentních dovedností v aditivní výrobě“ a zejména na [výstup D2.6 „International](#)

---

<sup>1</sup> [Podpora evropských center odborné excelence \(CoVE\): analýza projektů programu Erasmus+ – Zaměstnanost, sociální věci a začleňování](#)

Talent Factory v AM“ a nezavádí nové politické přístupy, ale místo toho se zaměřuje **na operační aspekty** International Talent Factory a popisuje její rozsah, funkční architekturu, role a odpovědnosti, mechanismy interakce a logiku implementace v rámci partnerů EXCEED a mezi nimi.

Konkrétněji řečeno, **operační plán** si klade za cíl:

- objasnit strukturu a klíčové složky Mezinárodní továrny na talenty jako integrovaného ekosystému zaměřeného na studenta.
- Zavést rozvoj talentů v rámci programů odborného vzdělávání a přípravy na úrovních 4–5 evropského rámce kvalifikací (EQF) se zaměřením na pokročilou výrobu, a to prostřednictvím glocal strategie, která posiluje místní rozvoj s mezinárodním rozměrem, přičemž primárním cílem je podpora a udržení „místních talentů“. Tento přístup vychází ze specifických podmínek většiny partnerských zemí projektu EXCEED, které se potýkají s fenoménem odlivu mozků.<sup>2</sup>
- Definovat, jak různé zainteresované strany (odborníci v oblasti odborného vzdělávání, podnikatelé, školitelé, tvůrci politik a zainteresované strany v rámci ekosystému) vzájemně komunikují a spolupracují v rámci International Talent Factory.
- Nastínit, jak jsou poradenské služby a podpůrné mechanismy organizovány podél takzvané „Talent Journey“ (jak je popsáno v kapitole 3.3 tohoto dokumentu), která sahá od přilákání a poradenství až po rozvoj talentů a přechod do zaměstnání.
- Poskytnout **společný rámec pro činnost**, který zajistí soudržnost a sladění mezi partnery a zároveň umožní přizpůsobení kontextu na místní úrovni.

Operační plán proto funguje jako **most mezi strategií a realizací**. Poskytuje nezbytné pokyny na podporu spuštění samotné Talent Factory a její pilotní fáze na úrovni COVE a zajišťuje, že tato experimentální fáze bude řízena společným a systémovým přístupem. Očekávané výsledky pilotní fáze ověří celkovou soudržnost operačního rámce a navrhnou zlepšení pro další zdokonalení „modelu spolupráce Talent Factory zahrnujícího více služeb a více zainteresovaných stran“.

## 1.2 Proč diskutovat o strategiích přilákání a udržení talentů: úvod do výzev a potřeb

Debata o strategiích pro přilákání a udržení talentů se stala strategickou prioritou na evropské úrovni a tato debata je stále relevantnější pro systémy **odborného vzdělávání a přípravy (VET)**. Nedávné evropské politické rámce jasně uznávají, že konkurenceschopnost Evropy, její inovační kapacita a sociální soudržnost závisí nejen na rozvoji dovedností, ale také na schopnosti **identifikovat, přilákat, rozvíjet a udržet talenty** napříč všemi vzdělávacími a vzdělávacími cestami, včetně VET.

Tento pohled se výrazně odráží **v Evropské agendě dovedností** a je dále posílen iniciativou **Union of Skills**, která výslovně definuje talenty jako klíčový zdroj pro budoucnost Evropy. Tyto politické dokumenty zdůrazňují, že řešení nedostatku dovedností a nerovnováhy na trhu práce vyžaduje integrované přístupy, které kombinují

---

<sup>2</sup> Únik mozků označuje emigraci vysoce vzdělaných a kvalifikovaných osob z jedné země do druhé, obvykle z méně rozvinutých ekonomik do vyspělejších, motivovanou lepšími pracovními příležitostmi, vyššími mzdami a lepšími životními podmínkami. Tento jev má významné hospodářské a sociální dopady. Země původu mohou čelit nedostatku kvalifikovaných odborníků a snížené schopnosti inovovat, zatímco země určení těží z přílivu lidského kapitálu. Empirické údaje ukazují, že v některých regionech může být rozsah tohoto jevu značný: některé studie například odhadují, že **v určitých zemích (například v Jižní Africe)** emigrovalo přibližně **20 % kvalifikovaných pracovníků**, což s sebou nese měřitelné ekonomické ztráty <https://www.ebsco.com/research-starters/economics/brain-drain>

vysoce kvalitní vzdělávání a odbornou přípravu, možnosti celoživotního učení a účinnější strategie řízení talentů. V této souvislosti **již odborné vzdělávání a příprava nejsou vnímány pouze jako cesta k zaměstnatelnosti, ale jako základní systém pro podporu a rozvoj profesních talentů v souladu s potřebami strategických odvětví**, jako je pokročilá výroba.

Zároveň **balíček** Evropské komise týkající se **dovedností a mobility talentů**, který zahrnuje návrh na vytvoření **talentového fondu EU**, zdůrazňuje rostoucí globální konkurenci v oblasti talentů a potřebu **učinít Evropu atraktivnější a přístupnější pro kvalifikované pracovníky**. Ačkoli se tyto iniciativy často zaměřují na mezinárodní mobilitu, vyvolávají také důležité otázky pro systémy odborného vzdělávání a přípravy: jak můžeme učinit kariérní dráhy atraktivnějšími pro mladé lidi? Jak můžeme zajistit propustnost a postup k vyšším úrovním kvalifikace? A jak můžeme udržet absolventy odborného vzdělávání a přípravy a kvalifikované pracovníky v regionálních a odvětvových ekosystémech?

Tyto výzvy jsou zvláště patrné v kontextu **dvojí zelené a digitální transformace**, které rychle mění průmyslové hodnotové řetězce a požadavky na dovednosti. Evropské analýzy a politická doporučení důsledně zdůrazňují, že systémy odborného vzdělávání a přípravy (VET) se musí vyvíjet, aby reagovaly na tyto transformace, a nabízet inovativní učební plány a vysoce kvalitní učení v praxi, vyvinuté v úzké spolupráci s podniky. Bez **cílených strategií k přilákání a udržení talentů** však i vysoce kvalitní nabídka odborného vzdělávání a přípravy riskuje, že nedosáhne svého plného potenciálu. Z pohledu odborného vzdělávání a přípravy zůstává přilákání talentů klíčovou otázkou: mnoho studijních drah v odborném vzdělávání a přípravě stále trpí nedostatkem atraktivity, roztržitými studijními drahami a nedostatečným uznáním pokročilých technických profesí. Navíc přetrvávají genderové nerovnosti, přičemž ženy jsou stále nedostatečně zastoupeny v různých technických a odborných odvětvích, zejména ve studijních drahách spojených s obory STEM. Potenciálními talentům navíc často chybí jasné informace, poradenství a inspirativní vzory, které by je povzbudily nejen k volbě odborného a technického vzdělávání, ale také k tomu, aby se těmto drahám nadále věnovali a směřovali k získání pokročilých kvalifikací a kariér. Demografický úpadek, regionální rozdíly a dynamika odlivu mozků postihují mnoho evropských regionů, zejména ty, které procházejí průmyslovou transformací. Absolventi odborného vzdělávání a přípravy a kvalifikovaní pracovníci často opouštějí své regiony nebo odvětví kvůli omezeným příležitostem k profesnímu rozvoji, slabým vazbám mezi ekosystémy odborné přípravy a inovací nebo nedostatečnému sladění politik v oblasti vzdělávání, zaměstnanosti a regionálního rozvoje. Evropský výzkum a politická debata stále více zdůrazňují, že **udržení pracovníků nelze dosáhnout pouze prostřednictvím opatření v oblasti odborné přípravy a vzdělávání, ale vyžaduje koordinované kroky zahrnující podniky, poskytovatele odborné přípravy, veřejné orgány a místní komunity**.

V této souvislosti nabízí přístup COVE (Centres of Vocational Excellence) konkrétní rámec pro řešení výše zmíněných výzev: prostřednictvím podpory dlouhodobé spolupráce mezi organizacemi zabývajícími se odborným vzděláváním a zaměstnaností, podniky, vysokými školami, výzkumnými centry a veřejnými orgány **si COVE kladou za cíl vytvořit integrované ekosystémy schopné podporovat excelentnost, inovace a rozvoj talentů**. Přilákání a udržení talentů jsou tedy cíle zakotvené v rámci COVE, i když nejsou výslovně uvedeny. V tomto kontextu představují projekt EXCEED a rozvoj **EXCEED International Talent Factory** přímou reakci na priority evropské politiky v oblasti talentů. **Díky využití modelu spolupráce mezi COVE je Talent Factory navržena tak, aby poskytovala strukturovaný a systémový přístup k identifikaci, rozvoji a udržení talentů v rámci systémů odborného vzdělávání a přípravy**.

### 1.3 Zařazení operačního modelu International Talent Factory do projektu EXCEED COVE

Tento dokument definuje operační model International Talent Factory v rámci projektu EXCEED. Vychází přímo z analytických a na důkazech založených zjištění vypracovaných v rámci pracovního balíčku 2, včetně D2.1 „[International Observatory in AM](#)“ a D2.6 „[International Talent Factory in AM](#)“, které nastiňují strategii pro přilákání, udržení a rozvoj talentů na evropské a mezinárodní úrovni. Konkrétněji řečeno, výstup D2.6 analyzuje výzvy související s přilákáním a udržením talentů z pohledu územní politiky a zdůrazňuje roli strategií založených na území při podpoře regionální atraktivity. Definuje základní principy, pilíře a logiku Mezinárodní továrny na talenty zaměřenou na studenta v rámci evropského politického rámce pro dovednosti, řízení talentů a územní rozvoj. V doplnění k D2.6 **definuje D3.7 společný operační návrh, který má zajistit, že veškeré experimentování v rámci COVE bude probíhat v rámci společného a soudržného rámce, což umožní srovnatelnost výsledků napříč územími a partnery.** Operační plán poskytuje pokyny k tomu, co je třeba testovat, jak jsou akce propojeny v rámci studijní dráhy studenta a jak jsou rozděleny odpovědnosti, čímž se snižuje riziko roztržité nebo nekonzistentní implementace. A konečně, operační plán pro Talent Factory, který má být testován, pokládá základy pro implementaci vysoce replikovatelného modelu spolupráce, který lze dále vylepšovat i mimo rámec původního partnerství EXCEED COVE a který je plně udržitelný.

### 1.4 Klíčová hypotéza: od mezinárodního řízení přilákání talentů (TAM) ke strategickému místnímu udržení talentů

D2.6 zakotvuje International Talent Factory v regionálních přístupech k řízení přilákání talentů (TAM), což je osvědčená územní strategie navržená primárně k **přilákání mezinárodních a zahraničních talentů**, která vítá kvalifikované mladé lidi a dospělé do místních inovačních ekosystémů prostřednictvím cyklů poháněných politikami přilákání, dalšího rozvoje a udržení. Zaměřuje se na příchozí mobilitu a klade důraz na faktory, jako jsou ekonomické specializace, pobídky k přestěhování, kulturní a jazyková integrace a vstřícné prostředí pro nově příchozí.

Tento operační plán (D3.7) rozšiřuje zaměření na aktivizaci talentů na místní úrovni prostřednictvím vzdělávacího programu zaměřeného na odborné vzdělávání a přípravu (VET), který upřednostňuje udržení místních talentů s cílem omezit odliv mozků.

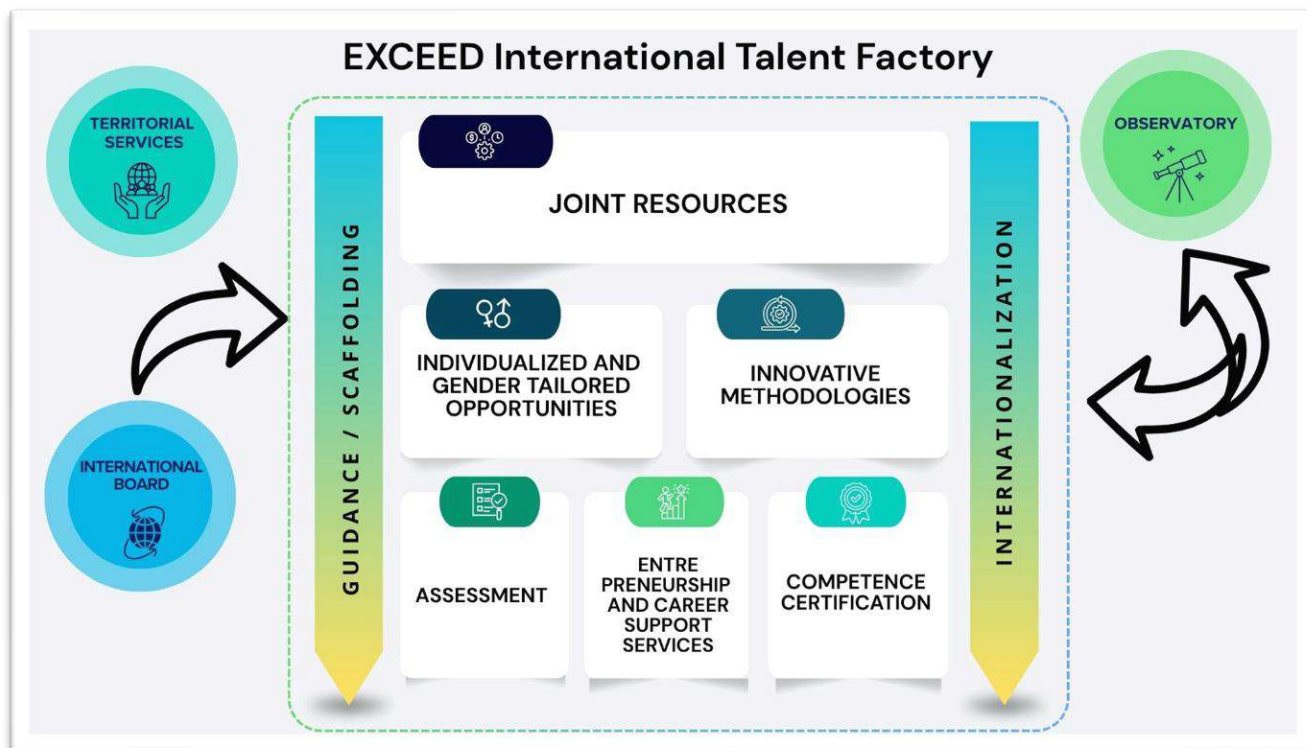
Tento místní důraz integruje řízení přilákání talentů (TAM) s perspektivou **rozvoje místních talentů** a klade důraz na identifikaci, rozvoj a udržení „potenciálních talentů“, které jsou již přítomny v regionálních ekosystémech. EXCEED International Talent Factory rozšiřuje rozsah TAM ( ) tak, aby zahrnoval mnohem širší spektrum jednotlivců, kteří přispívají k regionálním inovačním ekosystémům. **Konkrétně se jedná o studenty odborného vzdělávání, kteří v současné době pobývají na území partnerů, ať už jsou již zapsáni do stávajících kurzů odborného vzdělávání, nebo jsou potenciálně způsobilí je absolvovat. Zahrnuje také jednotlivce, kteří se snaží zlepšit své dovednosti nebo se requalifikovat v oblasti pokročilé výroby, dříve prostřednictvím vzdělávacích programů EQF 4 a 5, bez ohledu na jejich zemi původu.**

S ohledem na rozmanitost potřeb, kontextů a výchozích situací – od místních mladých lidí, kteří hledají své první pracovní zkušenosti, až po pracovníky v polovině kariéry, kteří se musí přizpůsobit prioritám inteligentní specializace – převádí operační plán Talent Factory tuto vizi do **personalizovaných vzdělávacích služeb a podpůrných mechanismů**, včetně **individuálního poradenství, hodnocení dovedností a flexibilních vzdělávacích modulů**, aby se rozvoj místních talentů stal škálovatelným a spravedlivým procesem pro všechny.

Další základní premisou operačního plánu je zásadní význam **víceúrovňové governance a multi-stakeholder spolupráce**, které plán uvádí do praxe přímo prostřednictvím analýzy regionálních ekosystémů a zároveň je přizpůsobuje místním prioritám provádění. Na rozdíl od tradičních implementací TAM, které mohou klást důraz na mezinárodní dohody na politické úrovni, se přístup EXCEED zaměřuje na pragmatické, kontextově specifické interakce, které aktivují místní síť: instituce odborného vzdělávání a přípravy; podniky, a to nejen jako příjemce vyškolených pracovníků, ale především jako klíčové aktéry v procesech vzdělávání; veřejné orgány pro harmonizaci předpisů a mobilizaci finančních prostředků; a komunitní organizace podporující sociální integraci.

V dokumentu se tato vize promítá do jasně definovaných **rolí, odpovědností a mechanismů interakce**, jako jsou **společné řídicí rady, učební plány spoluvytvářené na základě informací o trhu práce a observatoře a pravidelná spolupráce mezi zúčastněnými stranami**. Tato architektura spolupráce zajišťuje, že International Talent Factory funguje jako **soudržný a sdílený systém, který rozšiřuje místní zdroje, omezuje izolovanost a podporuje dlouhodobý dopad ve všech partnerských regionech EXCEED**.

## 1.5 Systémový pohled na EXCEED International Talent Factory



Obrázek 1 – Exceed International Talent Factory

Infografika ilustruje **systémovou vizi EXCEED International Talent Factory** jako systému klíčových podpůrných služeb v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (VET).

Talent Factory je koncipována jako integrovaný ekosystém podporující inovace, navržený tak, aby překonal rozptýlenost služeb v oblasti vzdělávání a podpory zaměstnanosti, přičemž **do centra pozornosti** staví **studenta jako aktivního účastníka a spolutvůrce své vlastní cesty osobního a profesního rozvoje**. Talent Factory je navržena tak, aby posílila své vazby s místním prostředím, chápaným jako integrovaný ekosystém lidí, podniků, znalostí a vztahů, který působí jako sjednocující síla. Jejím cílem je posílit spolupráci s podniky a proměnit je v aktivní spoluvytvářetele procesu učení. Zároveň podporuje internacionalizaci jako klíčový motor konkurenceschopnosti a kulturní otevřenosti a zároveň prosazuje metodologické a vzdělávací inovace prostřednictvím integrace učení, poradenství a rozvoje talentů.

Střed infografiky (obrázek 1) představuje **jádro Talent Factory**, které staví studenta do centra ekosystému odborného vzdělávání a přípravy a rámcuje rozvoj talentů jako kontinuální, inkluzivní a strukturovaný proces. Toto centrální umístění odráží **posun od přístupu zaměřeného na program k přístupu zaměřenému na studenta a talent**, v němž jsou cesty navrhovány na základě individuálního potenciálu, aspirací a schopností, stejně jako příležitostí k postupu.

Stručně řečeno, podle komplexního přístupu projektu EXCEED k Talent Factory **je každý student uznáván jako potenciální talent** a Talent Factory podporuje rovný přístup, účast a postup pro všechny studenty – „ – tím, že

se zabývá genderovými stereotypy a překážkami v oblasti pokročilé výroby a zajišťuje, aby služby poradenství, hodnocení a podpory byly přizpůsobeny různým profilům a potřebám.

Z metodologického hlediska si Talent Factory klade za cíl zavést **pokročilá vzdělávací prostředí založená na zkušenostních přístupech**, včetně virtuálních a hybridních workshopů, které podporují praktické učení. Od samého začátku vzdělávacího programu jsou účastníci podporováni integrovanými, prvotřídními poradenskými službami. Průběžné poradenství je zaručeno po celou dobu trvání programu díky **vytvoření personalizovaných plánů rozvoje talentů** a formalizaci dohody o společné odpovědnosti **mezi účastníkem, poskytovatelem odborného vzdělávání a podnikem**, která jasně definuje sdílená očekávání, cíle a vzájemné závazky.

Klíčovou funkcí centrální dimenze je systematická identifikace a rozvoj talentů, podporovaná **specializovanými hodnotícími mechanismy**. Patří sem hodnocení dosavadního vzdělání, dovedností, měkkých dovedností, motivace a studijního potenciálu, které se provádí v různých fázích programu. **Hodnocení není pojímáno jako nástroj výběru, ale jako nástroj umožňující přizpůsobit studijní dráhy individuálním potřebám, poskytovat podklady pro poradenské procesy a podporovat informovaná rozhodnutí v oblasti vzdělávání a kariéry.**

Vize rovněž klade důraz na kontinuitu studijní dráhy studenta, která se odvíjí v několika fázích: poradenství a zvyšování povědomí před vstupem do technických a specializovaných programů na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF); strukturovaná podpora během odborné přípravy; a postup k zaměstnání, podnikání nebo dalšímu vzdělávání po dokončení studia. V tomto kontextu **funguje Talent Factory jako spojovací článek pro přechody v rámci systému odborného vzdělávání a přípravy (VET) i mimo něj.**

Poradenství a podpora jsou integrovány do celé dráhy jako soustavné procesy. Pomáhají studentům orientovat se ve volbě vzdělání a kariéry, umožňují včasnou a postupnou identifikaci individuálních talentů a usnadňují sladění osobních ambicí, rozvoje dovedností a příležitostí na trhu práce v oblasti pokročilé výroby.

Talent Factory (TF) také integruje **služby podpory kariérního rozvoje a podnikání**. Cílem těchto služeb je posílit zaměstnatelnost, dovednosti v oblasti career management a podnikatelské myšlení a podporovat studenty při zkoumání různých cest postupu, včetně zaměstnání v inovativních společnostech, samostatné výdělečné činnosti a zakládání start-upů.

**Uznávání a certifikace dovedností** prostřednictvím **mikro-kvalifikací** pro učení (MC) představují další základní pilíř modelu TF. Prostřednictvím transparentních certifikačních mechanismů s garantovanou kvalitou se technické, transversální a zelené digitální dovednosti studentů stávají viditelnými a přenositelnými, což zlepšuje **propustnost a přenositelnost** mezi vzděláváním, odbornou přípravou a trhy práce na místní, národní a evropské úrovni.

Provozní model TF, který k studentům přistupuje holisticky, je strukturován kolem několika propojených funkčních dimenzí, které jsou v infografice výše znázorněny jako prvky, které se vzájemně posilují:

- **Místní služby**, které zajišťují místní zakotvení Talent Factory a podporují silné vazby s podniky, službami zaměstnanosti, vzdělávacími a školicími institucemi a socioekonomickými aktéry na místní úrovni.
- **Internacionalizace**, pojatá z glocal perspektivy, schopná propojit místní a globální rozměr prostřednictvím integrovaného a progresivního přístupu, v němž se virtuální a fyzické vzdělávací zkušenosti vzájemně posilují. Například programy virtuální mobility mohou sloužit jako přípravný a orientační nástroj zaměřený především na rozvoj mezikulturních dovedností, seznámení s mezinárodním kontextem a povědomí o možnostech mobility. Fyzická mezinárodní mobilita je pak

aktivována cíleným a informovaným způsobem jako vysoce účinná vzdělávací zkušenost, která rovněž čerpá z vzdělávacích a poradenských cest, které byly dříve absolvovány ve virtuálních prostředích.

- **Poradenské a podpůrné činnosti** poskytují nepřetržitou a personalizovanou podporu, doprovázejí studenty při jejich volbě vzdělání a kariéry a podporují identifikaci, rozvoj a zdokonalování individuálních talentů.
- **Analýza dovedností prostřednictvím observatoře** podporuje schopnost TF reagovat tím, že zajišťuje předvídání potřeb v oblasti dovedností a sledování dopadu provedených opatření.
- **Cílené komunikační a osvětové kampaně** na podporu činností Talent Factory, zaměřené na přilákání potenciálních talentů z různých prostředí a zemí, včetně skupin nedostatečně zastoupených v programech AM a HVET, jako jsou dívky a ženy. Tyto kampaně jsou koncipovány jako podpůrná opatření, která budou průběžně realizována na úrovni COVE (mezinárodní rozměr Centra profesní excelence) i na místní úrovni, v souladu s „glocal“ přístupem, na němž je založen celý model spolupráce<sup>3</sup>.

Každý z prvků rámce TF uvedených v infografice bude **dále prozkoumán a rozvinut v následujících kapitolách**, kde budou podrobně popsány jejich role, funkce a mechanismy implementace v rámci Centra profesní excelence EXCEED (CoVE).

---

<sup>3</sup> V průběhu roku 2025 zahájilo partnerství EXCEED svou první cílenou komunikační kampaň zaměřenou na pokročilou výrobu, technické/STEM kariéry a gender. Z hlediska celkového dopadu byla velmi úspěšná

## 2 Inkluzivní rozvoj talentů v rámci mezinárodní EXCEED Talent Factory

### 2.1 Základy koncepčního přístupu k talentům

Na základě systémové vize organizace International Talent Factory tato kapitola představuje metodologické principy, které řídí její návrh a implementaci v rámci Centra profesní excelence EXCEED s cílem podpořit udržitelnou inovaci a konkurenceschopnost v oblasti pokročilé výroby.

Talent Factory vychází ze základního předpokladu, že rozvoj talentů v oblasti pokročilé výroby nelze řešit lineárními nebo fragmentovanými zásahy. Místo toho vyžaduje integrovaný přístup zaměřený na studenta a založený na ekosystému, který je schopen propojit vzdělávání a odbornou přípravu, podniky, správní struktury a místní služby v rámci společného strategického rámce. **Z metodologického hlediska to znamená překročit rámec modelů zaměřených na programy nebo řízených nabídkou a přijmout holistický pohled, v němž se talent rozvíjí prostřednictvím souvislých cest, spolupráce mezi více zúčastněnými stranami a dlouhodobých místních strategií.**

Tato metodologická volba je základem všech následných rozhodnutí v rámci projektu, od identifikace cílových skupin až po konfiguraci služeb a mechanismů řízení při navrhování školicích a podpůrných služeb.

Metodický rámec International Talent Factory se také vyznačuje silnou územní a glocal orientací. Ačkoli se model zabývá společnými evropskými prioritami, jako jsou zelená a digitální transformace, předvídání potřeb v oblasti dovedností a mobilita talentů, je navržen tak, aby byl hluboce integrován do místních ekosystémů. Využívá územní specifika, strategie inteligentní specializace a stávající sítě a zároveň podporuje nadnárodní spolupráci, vzájemné učení a mobilitu jak v rámci partnerství EXCEED, tak mimo něj. Tento glocal přístup zajišťuje jak přizpůsobivost a konzistentnost v různých kontextech implementace, tak i silnou schopnost přizpůsobení.

Z metodologického hlediska **funguje International Talent Factory jako otevřený systém založený spíše na spolupráci** než na institucionálních hranicích. Jeho účinnost závisí na vytvoření strukturovaných cest spolupráce propojujících politiky, nabídku vzdělávání, podniky a sociální aktéry na různých úrovních. Tento přístup proto klade důraz na společné navrhování, sdílenou odpovědnost a zapojení různých zainteresovaných stran jako na základní podmínky pro udržitelnou identifikaci, rozvoj a udržení talentů.

V tomto rámci je **věnována** zvláštní pozornost **inkluzivitě a rovným příležitostem**. Metodický přístup výslovně integruje citlivost k genderovým otázkám a sociální inkluzi jako průřezové principy, čímž zajišťuje, že Talent Development Journey jsou přístupné různým profilům účastníků vzdělávání, včetně těch, u nichž hrozí nedostatečné zastoupení v odvětvích pokročilé výroby. **Identifikace a rozvoj „skrytých talentů“ jsou považovány za strategický cíl.**

Následující oddíly podrobně popisují, jak je tento metodický přístup uplatňován prostřednictvím:

- definice talentu přijaté v rámci projektu EXCEED;
- identifikace cílových skupin, realizátorů a příjemců TF;
- a konfigurace Mezinárodní továrny na talenty jako propojeného, víceúrovňového a nadnárodního ekosystému.

Tyto prvky společně tvoří metodický základ pro operační plán Mezinárodní továrny na talenty v rámci projektu EXCEED a slouží jako vodítko pro implementaci jejích služeb, nástrojů a řízení v rámci Centra profesní excelence.

## 2.2 Definice talentu v projektu EXCEED: inkluzivní přístup založený na právech.

V rámci projektu EXCEED je pojem *talent* záměrně definován **inkluzivním a na právech založeným způsobem**, v úzkém souladu s posláním odborného vzdělávání a přípravy a s cílem posílit jeho atraktivitu a společenskou hodnotu.

V projektu EXCEED není talent chápán jako vrozená nebo předem daná vlastnost, ale jako dynamický potenciál, který lze aktivovat, rozvíjet a posilovat prostřednictvím vhodných vzdělávacích prostředí, procesů poradenství a obecněji prostřednictvím podpůrných ekosystémů.

Tato inkluzivní definice přímo podtrhuje strategickou roli přidělenou odbornému vzdělávání a přípravě, které není vnímáno pouze jako náhradní cesta nebo druhá nejlepší volba, ale jako **prostor excelence pro rozvoj talentu**, schopný nabídnout inovativní vzdělávací zkušenosti, vysoce kvalitní odborné dovednosti a konkrétní kariérní příležitosti. **Zvýšení atraktivity odborného vzdělávání a přípravy proto znamená vytvoření podmínek, v nichž se různí studenti mohou vnímat jako talenty a považovat odborné vzdělávání a přípravu za důvěryhodnou a žádoucí cestu k osobnímu a profesnímu růstu, a to jak pro lidi z jiných zemí/území, tak pro místní obyvatelstvo.**

V této souvislosti se udržení talentů stává stejně strategicky důležitým jako jejich přilákání. Projekt EXCEED považuje odborné vzdělávání a přípravu za klíčový nástroj k řešení obou těchto rozměrů současně. Nabídkou inovativních vzdělávacích cest, silných vazeb na podniky, mezinárodní viditelnosti a strukturovaných cest může odborné vzdělávání a příprava skutečně čelit odlivu mozků tím, že učiní regiony atraktivnějšími místy pro učení a pobyt, práci a budování dlouhodobých osobních a profesních drah.

Projekt International Talent Factory tento přístup ztělesňuje tím, že talent vnímá jako „člověka“, **jehož rozvoj je třeba podporovat na místní úrovni, posilovat prostřednictvím mobility a udržet díky kvalitním příležitostem**. Tato definice tvoří základ celého operačního plánu a určuje podobu služeb, metodik a mechanismů řízení popsanych v následujících kapitolách, čímž posiluje roli odborného vzdělávání a přípravy jako strategického nástroje pro regionální odolnost, konkurenceschopnost a sociální soudržnost.

## 2.3 Cílové skupiny, realizátoři a příjemci projektu International Talent Factory

International Talent Factory (TF) je navržena tak, aby vytvářela hodnotu pro místní ekosystém; jako taková je zaměřena na širokou škálu **cílových skupin** a příjemců, což odráží inkluzivní a na studenta zaměřený přístup projektu EXCEED a jeho zaměření na posílení rozvoje talentů v kontextu pokročilé výroby.

**Cílové skupiny** operačního plánu International Talent Factory jsou:

- mladí studenti odborného vzdělávání, kteří se připravují na vstup na trh práce v odvětvích pokročilého výrobního průmyslu (vzdělávací dráhy na úrovních 4 a 5 EQF);
- Dospělí studenti, kteří potřebují osvěžit své znalosti a rekvafikovat se prostřednictvím programů odborného vzdělávání pro dospělé (úrovně EQF 4 a 5).

Hlavními realizátory TF jsou **poskytovatelé odborného vzdělávání** a jejich zaměstnanci, včetně školitelů, učitelů, lektorů a odborníků na poradenství, kteří aktivně přispívají k aktivaci ekosystému Talent Factory prostřednictvím navrhování a poskytování vzdělávacích a podpůrných služeb. Aby mohli tuto roli účinně plnit, **potřebují** poskytovatelé odborného vzdělávání a jejich zaměstnanci cílené **budování kapacit a neustálý profesní rozvoj**, aby mohli inovovat a přizpůsobovat své postupy v rámci International Talent Factory. Na

oplátku těží z vylepšených rámců spolupráce, přístupu k inovativním pedagogickým přístupům, příležitostí k mezinárodní mobilitě a strukturované spolupráce s podniky a místními zainteresovanými stranami.

**Podniky** představují další klíčovou skupinu aktérů zapojených do realizace, která hraje ústřední roli v rámci Talent Factory: přispívají k navrhování a poskytování vzdělávacích programů šitých na míru a zajišťují, aby rozvoj dovedností úzce odpovídal potřebám reálných výrobních systémů. V rámci „sítě pro spolupráci v oblasti vzdělávání“ sdílejí zdroje, odborné znalosti a příležitosti k učení. V této souvislosti mohou podnikatelé a manažeři působit také jako mentoři a poradci a podporovat studenty při volbě kariéry a profesním rozvoji. Zároveň mohou těžit z navázaných partnerství mezi světem vzdělávání a podnikání a z přístupu k vysoce kvalifikované pracovní síle.

V širším měřítku působí **místní služby a političtí aktéři** rovněž jako realizátoři i příjemci programu International Talent Factory. Regionální orgány, veřejné služby zaměstnanosti, aktéři v oblasti inovací a další zúčastněné strany ekosystému (soukromé personální agentury, obchodní komory, podnikatelské inkubátory a akcelerátory, úřady práce, obce a metropolitní města) přispívají k celkovému řízení a koordinaci TF prostřednictvím vzájemně prospěšného vztahu: sdílejí odborné znalosti a zdroje a získávají přístup ke strukturovanému operačnímu rámci, který zlepšuje soulad mezi politikami v oblasti vzdělávání, trhu práce a inovací, což v konečném důsledku podporuje regionální konkurenceschopnost, sociální začlenění a odolnost pracovní síly.

## 2.4 Podpora talentů prostřednictvím sítí: Talent Factory jako otevřený systém

Talent Factory si klade za cíl působit jako hnací síla inovací a excelence v regionech a podporovat nové povědomí o významu fungování v rámci **otevřeného a integrovaného ekosystému**, který zahrnuje správu, vzdělávání, podniky a podpůrné služby.

Když hovoříme o **otevřeném vzdělávacím** ekosystému, nemůžeme opomenout **sociální rozměr inkluze**, zejména v kontextu odborného vzdělávání a přípravy, kde se začínající talenty mohou ocitnout v nevýhodném postavení nebo potřebovat podporu. **Začlenění sociální hodnoty** do projektu Talent Factory posiluje koncepci skutečně inkluzivního a spravedlivého modelu spolupráce, který je schopen **odhalit i „skryté talenty“**, jako jsou **mladí lidé s potenciálem, kteří však nejsou tak viditelní nebo pocházejí ze znevýhodněného prostředí**.

## 2.5 Cesty ke spolupráci a partnerství na více úrovních

**Koncepce Talent Factory** je založena na budování strategických multi-stakeholder partnerství na více úrovních, která jsou schopna propojit strategickou vizi a operační schopnosti v různých místních kontextech.

Tento přístup je strukturován na několika úrovních:

**Místní**, kde se aktivně budují sítě mezi vzdělávacími institucemi, podniky a zúčastněnými stranami s cílem zajistit blízkost a personalizaci intervencí.

**Na regionální úrovni**, jako fórum pro definování a provádění politik v oblasti vzdělávání, inovací a rozvoje lidského kapitálu v souladu s regionálními strategiemi, zajišťující soulad mezi strategickými pokyny, vzdělávacími systémy a skutečnými potřebami trhu práce.

**Mezinárodní**, díky zapojení evropských partnerů do projektu EXCEED, s cílem posílit spolupráci mezi evropskými ekosystémy vzdělávání a výroby, usnadnit mobilitu talentů a sdílení osvědčených postupů, při respektování specifických charakteristik každého kontextu.

„**Definování cest spolupráce**“ se týká jasné a společné identifikace způsobů, jakými mohou zúčastněné strany – tvůrci politik, instituce, podniky a poskytovatelé vzdělávání – synergicky přispívat k rozvoji Talent Factory.

Mechanismy spolupráce v rámci TF jsou rozvíjeny v **pěti směrech**:

- **Vertikální:** propojení tvůrců politik, koordinačních orgánů a místních realizátorů, zajištění soudržnosti a udržitelnosti.
- **Horizontální:** podpora dialogu mezi zúčastněnými stranami na stejné úrovni (podniky, poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy, třetí sektor) za účelem společných akcí a společného navrhování.
- **Mezisektorová:** podpora interakce mezi sektorem vzdělávání, podnikatelským a sociálním sektorem, vytváření inovativních řešení pro mladé talenty, místní oblasti a podniky.
- **Inkluzivita:** zapojení sítí pracujících se zranitelnými mladými lidmi, zajištění rovného přístupu a sociální udržitelnosti.
- **Nadnárodní:** podpora synergií mezi evropskými partnery projektu za účelem sdílení osvědčených postupů, výměny odborných znalostí a společného testování inovativních metodik odborné přípravy a hodnocení inovativních evropských systémů certifikace dovedností (např. mikrocertifikáty), posílení mezinárodního rozměru Talent Factory v souladu s evropským vzdělávacím prostorem a podpora mobility talentů mezi zeměmi<sup>4</sup>.

Díky svému modelu spolupráce funguje Talent Factory jako strategická „infrastruktura“ v rámci systémů odborného vzdělávání a přípravy (VET) a hraje vedoucí roli při identifikaci, přilákání, rozvoji a udržení talentů tím, že přijímá vysoce responzivní a inovativní přístupy k odborné přípravě v souladu s principy a metodikou EXCEED a podporuje celkový přechod systémů VET k excelentnosti.

## 3 Koncepční architektura a Talent Development Journey

### 3.1 Koncepční architektura International Talent Factory: „Talent Development Journey“

Tato kapitola navazuje na klíčové pojmy představené v kapitole 1 týkající se systémové vize Mezinárodní talentové továrny a zároveň zajišťuje návaznost na principy návrhu, metodiku pro tvorbu kurikula a společný návrh inovativních programů odborného vzdělávání a přípravy v oblasti vysokoškolského odborného vzdělávání a přípravy na podporu ekologicko-digitálních inovací v pokročilém výrobním průmyslu, jak je řeší EXCEED COVE.

V souladu s obecným přístupem, který byl popsán v předchozích částech, stojí student v centru ekosystému odborného vzdělávání a přípravy, v němž má místní řízení talentů podobu strukturovaného rámce určeného k podpoře potenciálních studentů během celé jejich **cesty rozvojem talentů**; tento rámec představuje strukturální páteř, kolem níž je model Talent Factory uspořádán.

V rámci této perspektivy zaměřené na studenta se Talent Development Journey jeví jako dynamický rámec, který vede potenciální talenty cyklem adaptivního a nepřetržitého rozvoje. Tento proces je podložen

<sup>4</sup> Během pilotní fáze projektu EXCEED pro vzdělávací programy na úrovních 4 a 5 EQF byly kromě národních certifikátů a přílohy k diplomu zavedeny také mikrocertifikáty pro učení, které slouží k certifikaci dovedností získaných prostřednictvím integrativních vzdělávacích zkušeností, konkrétně účasti na mezinárodní soutěži založené na řešení úkolů v rámci výstavy dovedností EXCEED a dlouhodobých mobilních programech. Více informací naleznete na: <https://exceed-cove.eu/>

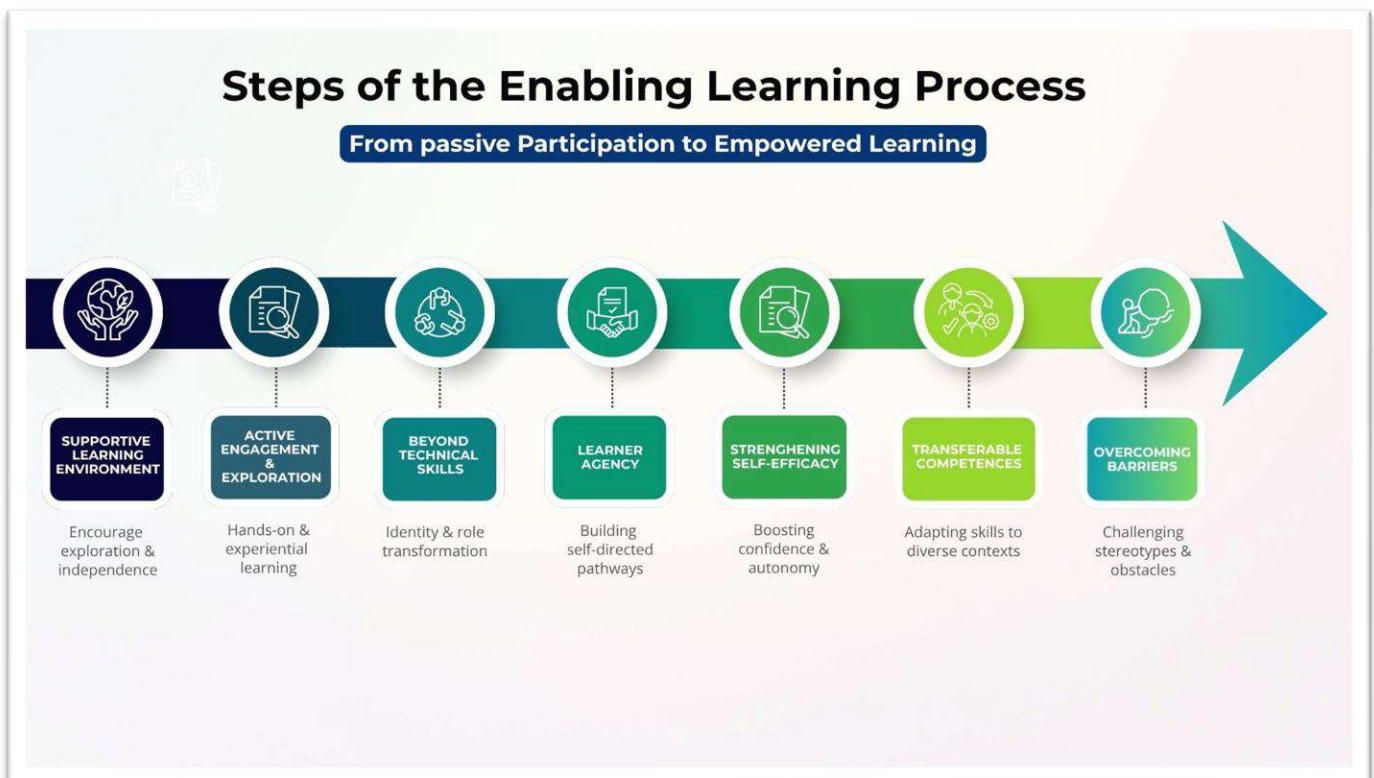
informacemi o dovednostech v reálném čase generovanými observatoři a průběžnou spoluprací mezi různými zúčastněnými stranami. Ačkoli byla International Talent Factory původně vyvinuta v rámci partnerství EXCEED, je koncipována jako **přenositelný model a systém sdílených zdrojů**, navržený tak, aby jej mohlo přijmout širší spektrum zúčastněných stran a zemí nad rámec projektového konsorcia.

Než definujeme, jak lze International Talent Factory efektivně uvést do provozu, je nezbytné objasnit **koncepční architekturu, která umožňuje přechod od vize k praxi**, a klíčové prvky, které takový provoz umožňují.

Tato kapitola proto ilustruje systémový pohled prezentovaný v infografice v kapitole 1 a podrobně popisuje její klíčové prvky jako koncepční a metodologickou architekturu International Talent Factory. Poskytnutím jasného a strukturovaného vysvětlení těchto složek kapitola pokládá základy pro podrobnou praktickou implementaci, kterou se zabývá kapitola 6.

### 3.2 Podpora učení: uvolnění potenciálu

**Usnadnění učení** umožňuje studentům přejít od pasivní účasti na vzdělávacím programu k vědomému budování vlastní cesty (*autonomie v učení*), posiluje jejich sebedůvěru, zlepšuje přenositelnost dovedností a pomáhá překonávat strukturální bariéry ve výrobních odvětvích (např. genderové stereotypy).



Obrázek 2. Proces podpory učení

Podpora učení se týká pedagogického přístupu, jehož cílem je vytvořit prostředí, které podporuje zkoumání, nezávislost a rozvoj dovedností prostřednictvím přímé zkušenosti. Nejedná se pouze o osvojování nových

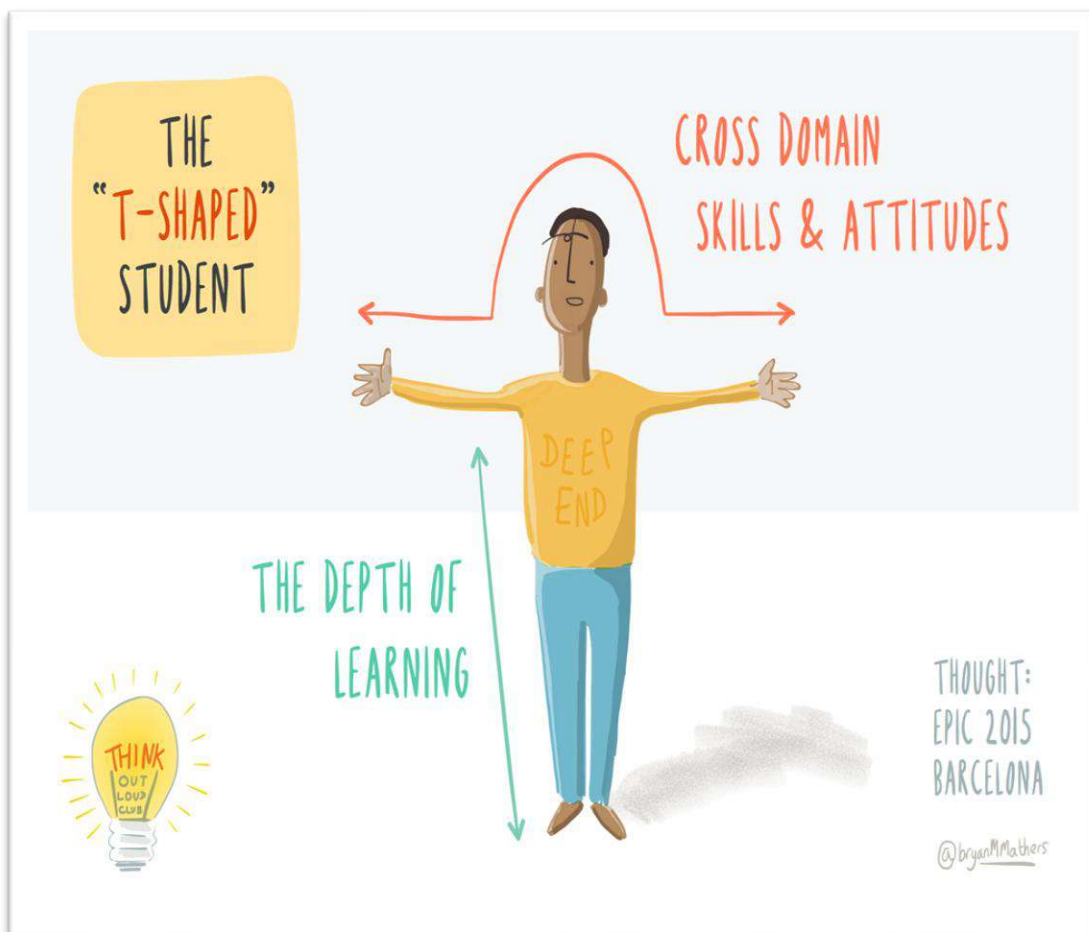
technických dovedností, ale o **hlubší proměnu v tom, jak jednotlivci vnímají sami sebe ve vztahu ke své budoucí profesní roli a svým příležitostem k rozvoji.**

Z tohoto pohledu je objevování talentů chápáno jako proces, který se odvíjí prostřednictvím vedení, zkušeností a feedback s cílem dosáhnout postupné autonomie jednotlivce.

Ve „**fázi identifikace talentů**“, která je prvním krokem na Talent Development Journey, funguje **observatoř EXCEED** jako zdroj dynamických informací a poskytuje v reálném čase údaje o nově vznikajících požadavcích na „podpůrné dovednosti“ v oblasti pokročilé výroby. **Začlenění poznatků observatoře do úvodních hodnocení umožňuje cílenější učení:** odborníci na odborné vzdělávání porovnávají úvodní profily studentů s prognózami budoucích dovedností, aby navrhli školicí služby na míru, které propojují současné schopnosti jednotlivce s cíli učení a profesními profily stanovenými v programech odborné přípravy na úrovni EQF 4–5.

**Umožňující učení se tak stává mechanismem, prostřednictvím kterého se aktivuje a rozvíjí individuální potenciál, což umožňuje sladění osobního a profesního rozvoje, vzdělávacího programu zvoleného pro profesionalizaci a potřeb podniků.**

### 3.3 Model učení T-shaped: přístup založený na architektuře dovedností



Obrázek 2 – od studenta T-shaped k profesionálovi T-shaped

Umožnění učení představuje pedagogický princip, jehož prostřednictvím se aktivují kompetence. Jedná se o mechanismus, který umožňuje studentům aktivně utvářet svou vlastní kariérní dráhu, rozvíjet samostatnost, přenášet dosažené výsledky a posilovat odolnost a přizpůsobivost.

V rámci Talent Factory jsou „principy podpory učení“ integrovány do **T-shapedho modelu učení**, který kombinuje technické a profesní specializace (vertikální dimenze) s šířkou přenositelných dovedností (horizontální dimenze), jak je znázorněno na obrázku 3

Tímto způsobem se integrují struktura a proces: **model T-shaped** ukazuje, co je třeba rozvíjet, zatímco umožnění učení ukazuje, jak je růst talentu možný.

V rámci EXCEED Talent Factory se model T stává praktickým nástrojem pro přehodnocení získávání, udržení a rozvoje talentů z inkluzivního hlediska.

Svislá čára písmene „T“ představuje rozvoj technických a profesních dovedností v odvětvích udržitelné a digitální výroby. Tato vertikální dimenze je budována prostřednictvím vzdělávacího programu, který zahrnuje řadu inovativních vzdělávacích a zážitkových kontextů, navržených tak, aby byly přístupné, nestereotypní a založené na postupném rozvoji dovedností, čímž se snižují implicitní bariéry, které často brání například účasti žen nebo dospělých na učení<sup>5</sup>.

Zároveň vodorovná čára písmene „T“ označuje rozvoj přenositelných dovedností, které pomáhají „připravit lépe vybavené a do budoucna odolné profesionály“.

V rámci této horizontální dimenze **přijímá International Talent Factory global přístup**, který se promítá do **hmataelných mezinárodních dovedností** integrovaných do T-shaped Learning Model (T-shaped Learning Model), které zvyšují celkovou přizpůsobivost profesních profilů a vzdělávacích cest a podporují internacionalizaci prostřednictvím vzdělávacích aktivit založených na mezinárodních projektech a programech mobility, a to jak fyzické, tak virtuální.

**Mezinárodní měkké dovednosti** jsou nezbytné pro efektivní fungování v digitalizovaných, multikulturních a konkurenčních výrobních prostředích, aby byla zajištěna přenositelnost dovedností v různých národních kontextech v souladu s [Evropským rámcem kvalifikací](#).

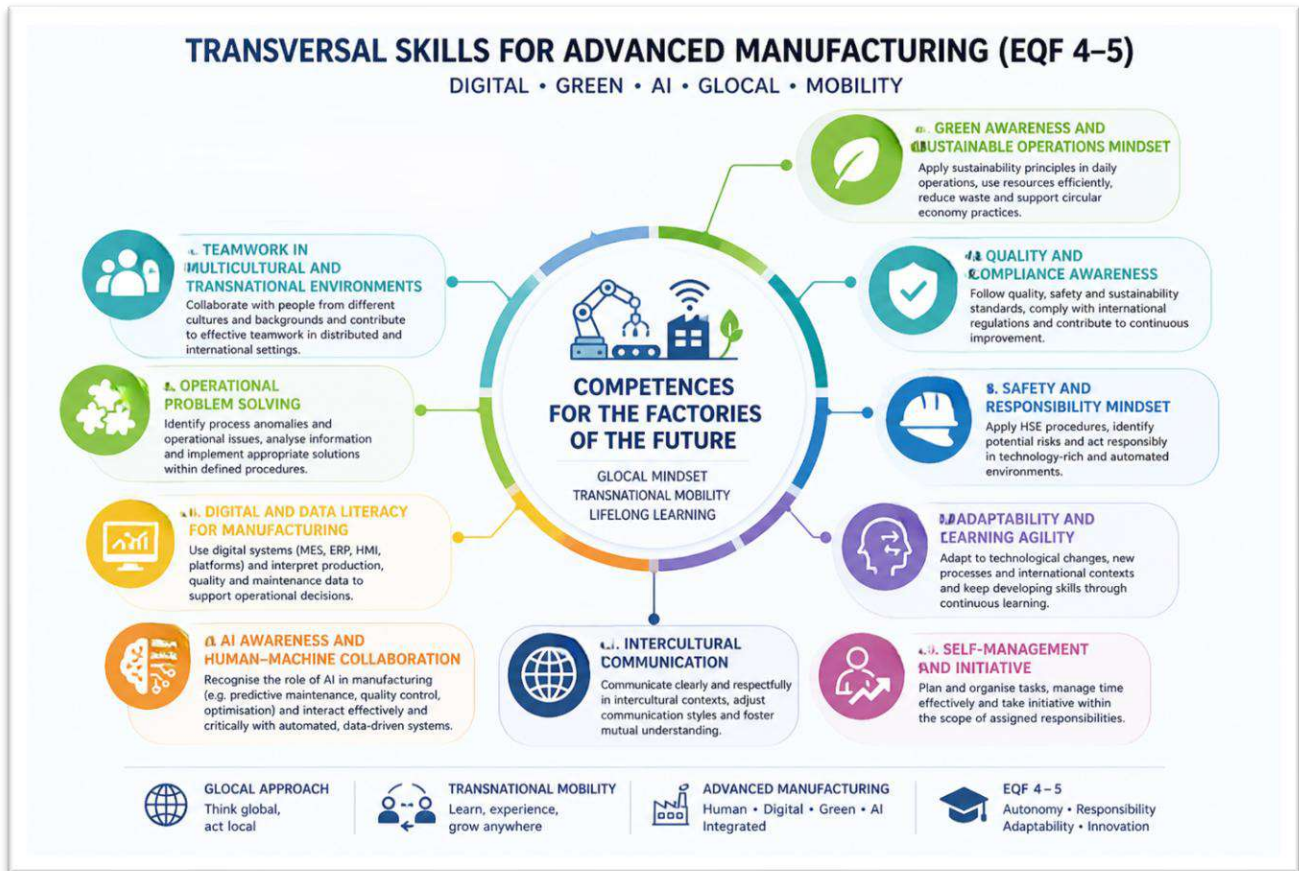
**Následující soubor transversálních dovedností** podporuje rozvoj profilů na úrovních 4 a 5 EQF, které jsou schopny přispívat k pokročilým výrobním systémům v evropském a globálním kontextu, včetně probíhající digitální a zelené transformace a rostoucí integrace procesů založených na umělé inteligenci:

- **Týmová práce v multikulturním, interdisciplinárním a nadnárodním prostředí**
- **Spolupráce s členy týmu z různých kulturních prostředí**, přispívání ke společným úkolům a podpora koordinace v multidisciplinárních, nadnárodních a rozptýlených týmech.
- **Řešení problémů**

---

<sup>5</sup> OECD – Education at a Glance 2025 – Do jaké míry se dospělí účastníci vzdělávání a odborné přípravy?  
[https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025\\_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training\\_85e1ebf6.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html)

- **Identifikace procesních anomálií a provozních problémů, analýza dostupných informací a implementace vhodných řešení v rámci definovaných postupů.**
- **Digitální a datová gramotnost pro výrobu**
- **Používání digitálních systémů** (např. MES, ERP, HMI, kolaborativní platformy) a interpretace dat týkajících se výroby, kvality a údržby na podporu rutinních provozních rozhodnutí.
- **Povědomí o AI a spolupráce člověka se strojem**
- **Uznání role umělé inteligence ve výrobních procesech**, interakce se systémy založenými na umělé inteligenci a podpora automatizovaných a datově řízených operací.
- **Environmentální povědomí a myšlení orientované na udržitelnost**
- **Uplatňování principů udržitelnosti v každodenních operacích**, efektivní využívání zdrojů, snižování množství odpadu a podpora postupů šetrných k životnímu prostředí.
- **Povědomí o kvalitě a dodržování předpisů**
- **Dodržování standardů kvality, bezpečnosti a udržitelnosti**, sledování dodržování postupů a přispívání ke zlepšování pracovních činností.
- **Myšlení orientované na bezpečnost a odpovědnost**: uplatňovat postupy v oblasti zdraví, bezpečnosti a životního prostředí (HSE), identifikovat potenciální rizika a jednat odpovědně v automatizovaných a high-tech prostředích.
- **Přizpůsobivost a flexibilita při učení**: přizpůsobovat se změnám v technologiích, procesech a pracovním prostředí a aktualizovat dovednosti prostřednictvím neustálého učení.
- **Sebeřízení a iniciativa**: plánovat a organizovat vlastní úkoly, efektivně hospodařit s časem a projevovat iniciativu v rámci přidělených povinností.
- **Mezikulturní komunikace**: efektivně komunikovat v mezikulturních kontextech, přizpůsobovat styl komunikace podle potřeby a podporovat vzájemné porozumění v mezinárodním prostředí.



Obrázek 3 – Rozvoj měkkých dovedností v oblasti pokročilé výroby pro vedoucí techniky –

### 3.4 Talent Journey

Od identifikace potenciálu po definování cest rozvoje a kariérního postupu



Obrázek 4 – Fáze identifikace talentů

Talent Development Journey je koncipována jako personalizovaný proces pro každého studenta, strukturovaný do postupných fází, jak je znázorněno na obrázku 5 výše.

### 3.5 První fáze: identifikace talentů – individuální plány rozvoje talentů

Implementace T-shaped Learning Model začíná v počáteční fázi cesty, **kteřou řídí a podporují poskytovatelé odborného vzdělávání.**

V této fázi, po úvodní orientaci, se hodnocení neomezuje pouze na měření základních technických dovedností, ale umožňuje identifikaci „ukazatelů“ týkajících se toho, jak se studenti zapojují do technického obsahu, výzev v učení a svých kariérních plánů. Toto úvodní hodnocení zahrnuje také **uznání a vyhodnocení předchozího učení** získaného prostřednictvím předchozích vzdělávacích, profesních nebo neformálních zkušeností. Zohledněním znalostí a dovedností získaných ve formálním, neformálním a informálním kontextu umožňuje fáze hodnocení poskytovatelům odborného vzdělávání a studentům vytvořit si přesnější představu o výchozím bodu každého studenta a navrhnout personalizované vzdělávací dráhy v souladu s jejich stávajícími dovednostmi a očekávanými výsledky.

V kontextu International Talent Factory umožňuje začlenění hodnocení předchozího učení do úvodní fáze studijní dráhy studenta přesnější sladění individuálních dovedností s dráhami odborného vzdělávání a přípravy, které si student zvolí (). **Uznáním stávajících dovedností a profesních zkušeností mohou odborníci v oblasti**

**odborného vzdělávání a přípravy navrhnout individuální plány rozvoje talentů, které zabrání zdvojování učení, urychlí rozvoj dovedností a posílí relevanci vzdělávacích aktivit ve vztahu k potřebám trhu práce.**

Tyto prvky nabývají významu nejen prostřednictvím hodnocení, ale také díky integraci s **poradenskou službou**, která umožňuje interpretovat signály z hlediska očekávání, vnímání vhodnosti pro technické role a sebehodnocení, které mohou ovlivnit volbu studijní dráhy. Poskytuje interpretaci potenciálu, zkoumá aspirace, dekonstruuje profesní stereotypy a podporuje sladění technických dovedností, vnímané identity a reálných příležitostí. Výsledný rámec podporuje definici **individuálních plánů rozvoje talentů (ITDP)**, které jsou schopny udržet vyvážené trajektorie růstu. Tyto plány lze chápat jako **rámce/nástroje pro poradenství** v oblasti rozvoje, které se nacházejí na pomezí personalizovaného návrhu učení, kariérního poradenství a rozvoje talentů. Fungují na principu, že vzdělávací dráhy by se neměly zabývat pouze mezerami v dovednostech, ale měly by také podporovat schopnost studentů představit si sebe sama v budoucích profesních rolích.

Individuální plány rozvoje talentů jsou navrženy tak, aby **rozvívely a posilovaly plný potenciál každého člověka** v souladu s principy rovných příležitostí a citlivosti k genderovým otázkám (viz kapitola 9 o plánu rovnosti pohlaví v organizacích odborného vzdělávání a přípravy) a prostřednictvím definování jasných cílů učení vytvořených ve spolupráci se studenty a firmami s cílem stimulovat jejich angažovanost a pocit sounáležitosti, spolu s hloubkovou analýzou jejich zájmů, silných a slabých stránek a preferovaných stylů učení.

**Návrh a monitorování individuálních plánů odborné přípravy vyžadují speciálně vyškolené lektory a odborníky**, kteří jsou schopni plně podporovat individuální cestu rozvoje talentů každého účastníka.

**Opět platí, že individuální plány rozvoje dovedností** by měly od samého počátku **výslovně uznávat předchozí učení (PRL)** a učinit z něj ústřední prvek personalizovaného přístupu k vzdělávacím cestám. V souladu s touto perspektivou například **přístup CEDEFOPu** integruje tento prvek do individuálních plánů prostřednictvím počátečního posouzení neformálních a informálních kompetencí (jako je pracovní zkušenost), následovaného odpovídající dokumentací a validací<sup>6</sup>. Tento přístup je v plném souladu s evropskými politickými pokyny pro celoživotní učení a poradenství. CEDEFOP zdůrazňuje význam integrace posuzování dovedností do personalizovaných cest rozvoje a systémů poradenství, které podporují účastníky vzdělávání při zvládání přechodů mezi vzděláváním a prací<sup>7</sup>.

V doplnění tohoto pohledu Evropská nadace pro odbornou přípravu (ETF) zdůrazňuje úlohu **systémů rozvoje dovedností založených na poradenství, které lidem umožňují sladit jejich aspirace, schopnosti a příležitosti na trhu práce v průběhu celého života**<sup>8</sup>.

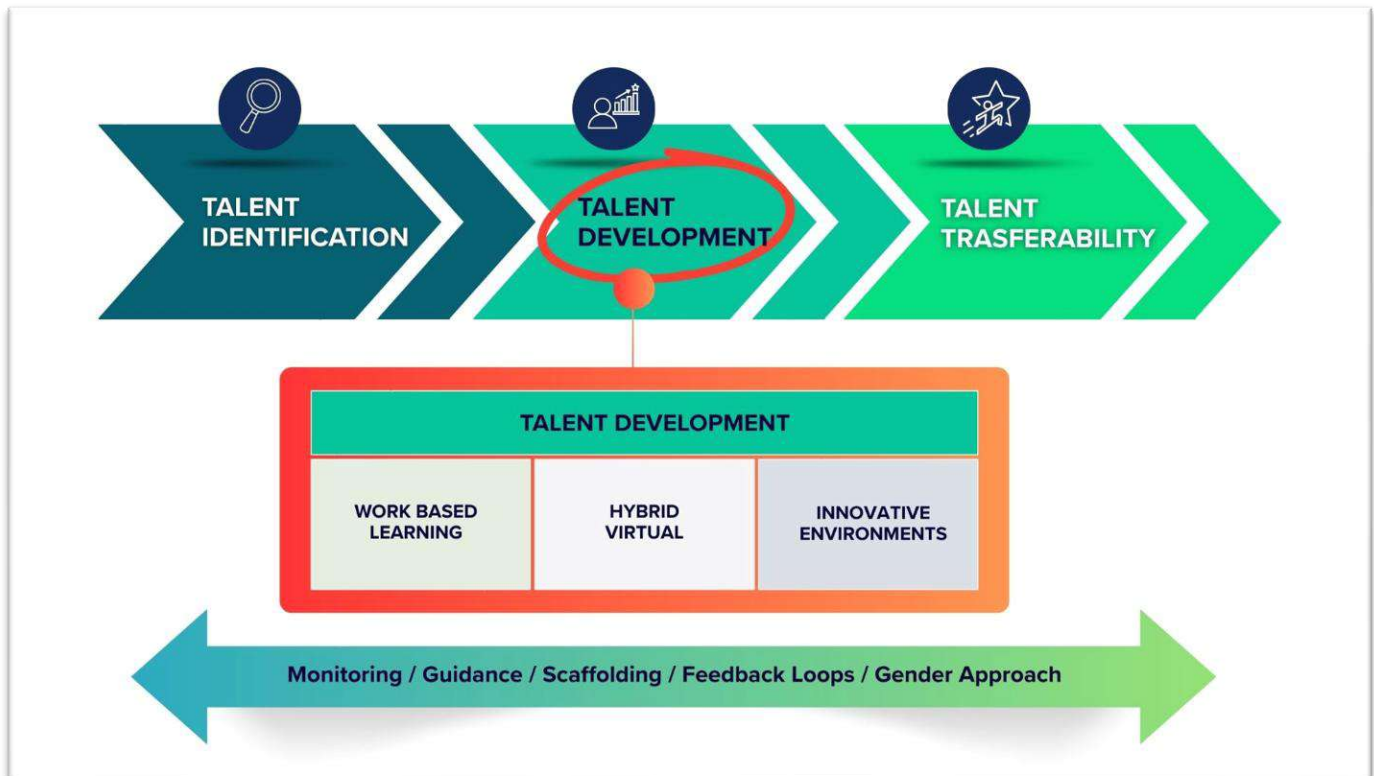
V rámci programu Talent Factory organizace EXCEED zajišťuje, aby vzdělávací dráha nebyla pouze reaktivní, ale skutečně proaktivní. Tím, že neustále převádí informace o dovednostech – získané z analýzy trhu práce, technologických prognóz a podnětů od firem – do praktických doporučení, sladí aspirace účastníků s univerzálními a žádanými profily T-shaped, které podporují dlouhodobou zaměstnatelnost v různých výrobních odvětvích.

<sup>6</sup> Evropské pokyny pro validaci neformálního a informálního učení. Lucemburk: Úřad pro publikace. Referenční řada Cedefop; č. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

<sup>7</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance> a viz také oddíl 3.10 této kapitoly

<sup>8</sup> <https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning>

### 3.6 Fáze dvě: Rozvoj talentů



Obrázek 5 – Fáze rozvoje talentů

Po fázi identifikace talentů, ve které je potenciál identifikován a zviditelněn, představuje **fáze rozvoje talentů** – řízená poskytovateli odborného vzdělávání ve spolupráci s podniky – konsolidační etapu talentové dráhy. Zde principy podpory učení aktivují architekturu dovedností T-shaped **prostřednictvím strukturovaných příležitostí k získávání zkušeností**, čímž transformují počáteční potenciál do prokázaných technických a měkkých dovedností. Tento přechod přímo navazuje na společně vytvořené rozvojové plány uvedené v oddíle 3.4 tohoto dokumentu a poskytuje autentická praktická prostředí, v nichž studenti postupně přebírají autonomii, přičemž dostávají neustálou podporu feedback, aby si udrželi své odhodlání a překonali genderové bariéry.

Učení v praxi (WBL) tvoří zkušenostní jádro této vývojové fáze a uvádí individuální plány rozvoje talentů do praxe prostřednictvím přímého zapojení do reálných výrobních procesů, nástrojů a profesní dynamiky. WBL umožňuje studentům uplatnit svůj vznikající profil T-shaped, vertikální technické dovednosti v oblasti udržitelné/digitální výroby spolu s horizontálními a glocal dovednostmi, v reálných pracovních kontextech, které odrážejí potřeby podniků v partnerských zemích projektu EXCEED i mimo ně.

**Podniky** hrají ústřední roli tím, že se aktivně podílejí na společném navrhování vzdělávacích cest, čímž zajišťují, že studijní programy odrážejí skutečné výzvy pokročilé výroby a zachovávají soulad mezi rozvojem dovedností a organizačními potřebami. Díky WBL rozšiřují podnikatelé a manažeři své zapojení tím, že přebírají mentorské a poradenské role a přímo vedou studenty při volbě kariéry a procesech rozvoje talentů. Strukturovaná spolupráce mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy a podniky za účelem společného školení a

podpory talentů představuje jakýsi, **pakt sdílené odpovědnosti**“, který lze formalizovat a který jasně vymezuje vzájemná očekávání, cíle a závazky mezi studentem a podnikem.

Zdokumentované aktivity a postupy stále jasněji ukazují, že učení v praxi (WBL) se nemusí nutně omezovat na fyzická pracoviště: může být specificky navrženo v **hybridních nebo plně virtuálních formátech (prostřednictvím gamifikace, aplikace imerzivních technologií atd.)**.

V celé Evropě fungují **virtuální společnosti** již dlouho jako strukturované simulace reálných podniků, což studentům umožňuje působit v realistickém organizačním a procesním prostředí. Tyto simulované společnosti napodobují obchodní procesy, organizační struktury a obchodní interakce. Tento model ilustruje, jak autenticita v rámci WBL nemusí nutně záviset na fyzické společné přítomnosti, ale na smysluplném zapojení do profesní praxe.

V rámci T-shaped pathway hybridní a virtuální učení založené na práci (WBL) rozšiřuje přístup k autentické praxi, umožňuje včasné seznámení s profesní dynamikou, umožňuje bezpečné experimentování s technickými rolemi a podporuje zapojení tam, kde je nedostatek stáží v reálném světě. Fungují tedy jako **rozšíření ekosystémů zážitkového učení** a zajišťují kontinuitu mezi rozvojem dovedností a jejich aplikovatelností v reálném světě.

Zkušenostní učení a včasné seznámení s profesní dynamikou a pracovními postupy lze dále posílit zavedením takzvaných „**mezilehlých prostředí**“ – jako jsou fab lab, univerzitní továrny, living lab a pokročilé simulační prostory – jako účinných kontextů učení. Tyto prostory fungují jako inovativní prostředí, která připravují studenty na zkušenosti na trhu práce, včetně stáží a učňovských programů. Tyto kontexty fungují jako mosty mezi vzděláváním a prací, kde mohou studenti postupně experimentovat s profesními rolemi, provozními postupy a organizačními modely.

V těchto prostředích se dovednosti rozvíjejí prostřednictvím situovaných učebních procesů, které bezpečným, avšak autentickým způsobem reprodukují dynamiku reálných výrobních systémů. Z tohoto pohledu fungují taková prostředí jako mechanismy profesní podpory, které studentům umožňují postupně postupovat od vedené praxe k provozní autonomii a podporují integrovaný rozvoj technických i měkkých dovedností.

Nejedná se pouze o prostory pro laboratorní výcvik, ale o infrastruktury, které fungují jako urychlovače autonomie, jako mosty mezi dovednostmi a zaměstnatelností a jako páky pro začlenění.

### 3.7 Třetí fáze: Přenositelnost dovedností a kariérní postup



Obrázek 6 – Fáze přenositelnosti talentu

V této závěrečné přechodové fázi Talent Pathway se pozornost přesouvá na to, aby byl plně rozvinutý profil T-shaped hmatatelný, přenositelný a v souladu s požadavky trhu práce. V tomto bodě prošel talent komplexním rozvojem: od objevujícího se potenciálu přes počáteční hodnocení a individuální plány rozvoje talentu (3.4) až po konsolidaci prostřednictvím různých zkušeností s učením v praxi, a to v fyzickém, hybridním, virtuálním nebo smíšeném prostředí, které zdokonalily praktické uplatnění dovedností (3.5).

Výsledkem **je všestranný, “T-shaped“ profesionál** s vertikální hloubkou v oblasti udržitelné a digitální výroby (např. odborné znalosti v procesech cirkulární ekonomiky, pokročilé automatizace a technických operací na úrovních EQF 4–5) spolu s horizontální šířkou v glocal průřezových dovednostech (např. technická angličtina, mezikulturní dynamika týmu, digitální spolupráce a odolnost dodavatelského řetězce). Tento profil prokazuje nejen technické dovednosti, ale také větší iniciativu, sebedůvěru a přizpůsobivost, což umožňuje plynulou orientaci v rozmanitých výrobních ekosystémech EU a zároveň řeší genderové nerovnosti prostřednictvím inkluzivních cest profesního postupu.

Klíčovou roli zde hraje poradenství, které překlenuje propast mezi výsledky dráhy a kariérními příležitostmi a interpretuje důkazy o učení ve světle tržních prognóz observatoře. Vertikální dovednosti usnadňují přímý vstup do kvalifikovaných technických rolí, zatímco transversální dovednosti podporují profesní odolnost a umožňují přizpůsobení napříč sektory, genderovými bariérami a měnícími se potřebami.

Kontinuální monitorování feedback, integrované do celé dráhy, fungují jako dynamické regulační mechanismy. Sledují nejen osvojování dovedností, ale i celkový pokrok (např. angažovanost, samostatnost, překonávání překážek), čímž zajišťují rozvoj citlivý k diverzitě a umožňují úpravy v reálném čase. Validace důkazů prostřednictvím formativních a sumativních mechanismů hodnocení, včetně mikrokvalifikací v souladu s

úrovněmi 4–5 Evropského rámce kvalifikací (EQF), postupně zviditelňuje a zprostředkovává profil T, konsoliduje jej do rozpoznatelné a uplatnitelné profesní identity ( ) pro zaměstnavatele a zároveň umožňuje modulární akumulaci dovedností a udržitelnou zaměstnatelnost v kontextech pokročilé výroby.

Stručně řečeno, tato fáze završuje tři vzájemně propojené etapy této cesty: vznik/identifikace (hodnocení/poradenství), konsolidace/rozvoj (zkušební učení) a přenositelnost (postup). Učící se tak stávají spoluautory svého vlastního rozvoje a transformují potenciál v trvalou profesní hodnotu.

## 4 Podniky jako spoluautoři ekosystému talentů

### 4.1 Podniky v rámci ekosystému talentů: spolupráce, zapojení a vzájemné výhody

Cílem modelu International Talent Factory je zapojit podniky tak, aby fungovaly jako nedílné součásti strukturovaného, víceúrovňového ekosystému dovedností, v němž se systém vzdělávání a odborné přípravy, výrobní sektor a místní zúčastněné strany spojují v rámci spolupráce zaměřené na společné vytváření rozvoje talentů a inovací. Tato konfigurace plně odráží vizi založenou na ekosystému, [kterou](#) prosazuje [Nová evropská agenda pro inovace](#) a podporuje CEDEFOP, podle níž jsou systémy dovedností založeny na pevných a strukturovaných partnerstvích mezi odborným vzděláváním a přípravou, světem práce a veřejnými institucemi.

V tomto kontextu se vztah mezi podniky a poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy vyvíjí od „příležitostné“ interakce k **modelu systémového a trvalého zapojení, který se vyznačuje dynamickou cirkulací mezi vzdělávacími prostředími a pracovišti**. To vede ke společnému procesu sledování rozvoje dovedností, doprovázenému neustálým sladováním nabídky vzdělávání s potřebami trhu práce, s cílem vzájemné adaptace a neustálého zlepšování.

Tento rozměr spolupráce je obzvláště strategický pro malé a střední podniky, které často čelí překážkám jak při získávání kvalifikovaných odborníků, tak při zapojení do strukturovaných systémů odborné přípravy. Iniciativa International Talent Factory řeší tyto výzvy začleněním malých a středních podniků do sdílených ekosystémů odborné přípravy, díky nimž mohou těžit ze společných vzdělávacích zdrojů a infrastruktury, mechanismů mentoringu a strukturovaných modelů rozvoje talentů, jakož i ze stabilních forem spolupráce s aktéry přímo zapojenými do odborné přípravy. Účast v tomto ekosystému umožňuje malým a středním podnikům výrazně posílit jejich schopnost zavádět procesy zvyšování odborné kvalifikace a rekvalifikace a zároveň zlepšit jejich schopnost přilákat a udržet talenty. Obecněji řečeno, všechny podniky těží z efektivnějšího přístupu k rezervoárům předkvalifikovaných talentů s profily ve tvaru písmene „T“, z větší účinnosti při přizpůsobování dovedností a náborových procesech a z větší schopnosti inovovat prostřednictvím systematické interakce se systémem odborného vzdělávání a přípravy a dalšími zúčastněnými stranami ekosystému.

V důsledku toho si podniky upevňují své konkurenční postavení na regionální i odvětvové úrovni v rámci spolupracujících sítí, které podporují šíření znalostí a hybridizaci dovedností. V konečném důsledku se podniky stávají nejen hlavními realizátory projektu International Talent Factory, ale také přímými a strategickými příjemci jeho výsledků, čímž přispívají k vytvoření pozitivního kruhu, v němž se rozvoj dovedností, inovace a konkurenceschopnost vzájemně posilují, v souladu s evropskými prioritami pro udržitelný a inkluzivní růst.

### 4.2 Role podniků v operačních fázích projektu International Talent Factory

Stručně řečeno, v rámci International Talent Factory nejsou podniky vnímány jako okrajoví hráči, kteří do TF přispívají pouze příležitostně, ale jako spoluvytvářitelé procesů rozvoje talentů. Jejich role se postupně vyvíjí v

rámci čtyř identifikovaných operačních fází – **aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran, identifikace talentů, rozvoj talentů a přenositelnost talentů** – popsaných níže, což odráží paradigmatický posun od participace ke společné odpovědnosti a nakonec k jejich konfiguraci jako distribuovaných vzdělávacích infrastruktur integrovaných do kolaborativních ekosystémů s více zainteresovanými stranami.

V těchto fázích lze pozorovat jasnou evoluční trajektorii: **společnosti se mění z hostitelů na spolunávhráře, spoluvzdělavatele a nakonec na integrátory ekosystému**. Tento vývoj zahrnuje nejen funkční transformaci, ale také kulturní a strategické přeskupení společností v rámci ekosystémů dovedností.

### 1. Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran

Během **zahajovací** fáze hrají podniky zásadní a určující roli při utváření podmínek pro fungování ekosystému International Talent Factory. Jejich zapojení přesahuje formální účast v partnerstvích a zahrnuje aktivní příspěvek **ke společnému navrhování strategických priorit**, rámců dovedností a struktur řízení.

V této fázi je sladění mezi zúčastněnými stranami založeno na společných cílech a pevném pochopení trhu práce. Podniky fungují jako primární zdroje informací o dovednostech v reálném čase, navrhuje vzdělávací dráhy řízené poptávkou a předvídají vznikající potřeby v oblasti dovedností spojené s technologickými a organizačními změnami. Jejich zapojení do společného navrhování „T-shaped“ profilů zajišťuje, že nabídka vzdělávání odráží jak hluboké odvětvové odborné znalosti, tak přenositelné dovednosti požadované v dynamických výrobních systémech.

Podniky navíc pomáhají posilovat atraktivitu, důvěryhodnost a legitimitu vzdělávacích cest odborného vzdělávání a přípravy prostřednictvím svého viditelného a strategického závazku. Z hlediska inovací se vyvíjejí v „kotvy ekosystému“, které usnadňují přechod od roztržité, projektové spolupráce ke strukturované spolupráci založené na důvěře.

### 2. Identifikace talentů

Ve druhé fázi hrají podniky rozhodující roli při zprostředkování mezi individuálním potenciálem a očekáváními trhu práce, čímž přispívají k definici toho, co představuje „talent“ v rámci vyvíjejících se ekonomických systémů. Identifikace talentů je tak předefinována jako dynamický a interpretační proces, nikoli jako statický výběrový mechanismus.

Podniky se podílejí na společném navrhování „individuálních plánů rozvoje talentů“, čímž zajišťují soulad mezi profily studentů, jejich ambicemi a realitou profesní praxe, a zároveň zlepšují **výsledky z hlediska zaměstnatelnosti** a usnadňují **příležitosti pro umístění** v reálném průmyslovém prostředí. Díky své přímé znalosti pracovních kontextů přispívají k procesům poradenství a mentoringu a nabízejí autentický vhled do profesních rolí, kariérních drah a transformací v jednotlivých odvětvích.

Je důležité zdůraznit, že podniky také působí jako agenti kulturní změny a pomáhají odstraňovat stereotypy a strukturální bariéry, které mohou omezovat přístup k určitým povoláním. Například v odvětví pokročilé výroby zahájila skupina Feralpi, jeden z předních italských výrobců oceli, ve svém závodě v Lonato del Garda iniciativy zaměřené na začlenění žen do klíčových výrobních rolí (jako je výroba oceli a válcování) s cílem zvýšit podíl žen v pracovní síle z 0,5 % na alespoň 5 % prostřednictvím rolí zaměřených na diverzitu, rovnost, inkluzi a blahobyt,

skupin ambasadorů a kulturního vzdělávání k překonání předsudků<sup>9</sup>. V této fázi tedy společnosti rozšiřují svou roli nad rámec ekonomických aktérů a stávají se interprety a architektky inkluzivních ekosystémů talentů.

### 3. Rozvoj talentů

**Fáze rozvoje talentů** představuje zásadní zlom v transformaci rolí společností. Společnosti překračují svou tradiční funkci poskytovatelů stáží a přetvářejí se v záměrná vzdělávací prostředí a plně spoluzodpovědné aktéry v procesech rozvoje dovedností.

Plná realizace vize International Talent Factory však vyžaduje další kvalitativní skok směrem k modelu **Collaborative Learning Enterprises**<sup>10</sup>. V této pokročilé konfiguraci společnosti překračují svou roli jako jednotlivá vzdělávací centra a stávají se propojenými uzly v rámci distribuovaných vzdělávacích ekosystémů. Vzdělávací cesty jsou společně navrhovány a realizovány napříč více podniky a poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy, se sdílenou odpovědností za mentoring, hodnocení a validaci dovedností.

V rámci těchto ekosystémů jsou studenti schopni překračovat hranice organizací a zapojovat se do rozmanitých pracovních kontextů a profesních kultur. Pedagogické přístupy, jako je strukturovaná rotace rolí, nabývají strategického významu, protože studentům umožňují rozvíjet interdisciplinární dovednosti a systémové porozumění prostřednictvím kontaktu s různými rolemi a funkcemi. Současně přítomnost nadnárodních společností a přeshraničních sítí otevírá příležitosti pro nadnárodní mobilitu, což dále obohacuje vzdělávací dráhy o mezikulturní a mezinárodní rozměry.

Tento vývoj je obzvláště transformativní pro malé a střední podniky, kterým často chybí interní kapacity k zajištění komplexního vzdělávacího prostředí. Prostřednictvím účasti v Collaborative Learning Enterprises mohou sdružovat zdroje, sdílet odborné znalosti a získávat přístup k síťovým modelům WBL, čímž přispívají k škálovatelným a vysoce kvalitním vzdělávacím ekosystémům.

Technologické inovace jsou klíčovým hnacím motorem této transformace. Digitální platformy, virtuální a hybridní vzdělávací prostředí a nástroje založené na umělé inteligenci podporují personalizaci vzdělávacích cest, umožňují sledování rozvoje dovedností v reálném čase a rozšiřují přístup k zážitkovému učení za fyzické hranice, čímž posilují škálovatelnost a inkluzivitu modelu.

### 4. Přenositelnost talentů

V závěrečné fázi hrají podniky rozhodující roli při přeměně získaných dovedností na uznávanou, přenositelnou a na trhu uplatnitelnou profesní hodnotu. Tato fáze se zaměřuje na zaměstnatelnost, kariérní postup a efektivní vstup na trh práce a konsoliduje výsledky předchozích fází.

Podniky působí jako spoluvalidátoři dovedností a přispívají k uznávání a certifikaci výsledků učení prostřednictvím hodnocení na pracovišti a strukturovaných mechanismů feedback. Jejich přímé zapojení zajišťuje, že validované dovednosti jsou smysluplné, důvěryhodné a v souladu se skutečnými požadavky na výkon.

---

<sup>9</sup> Webové stránky <https://variazioni.info/2024/02/09/feralpi-group-donne-in-produzione-pari-opportunita>

<sup>10</sup> Tento koncept přímo souvisí se sítěmi pro společné vzdělávání (co-train), které se v zemích s duálním systémem využívají k řízení učňovského vzdělávání, [https://www.cedefop.europa.eu/files/creating\\_collaborative\\_training\\_-\\_michel.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/creating_collaborative_training_-_michel.pdf) ; [https://learn.skillman.eu/pluginfile.php/3896/mod\\_resource/content/1/Collaborative%20Training%20Networks.pdf](https://learn.skillman.eu/pluginfile.php/3896/mod_resource/content/1/Collaborative%20Training%20Networks.pdf)

Zároveň podniky slouží jako brána k zaměstnání, usnadňují náborové procesy a podporují přechod studentů do profesních rolí. Nad rámec individuálních rozhodnutí o přijetí přispívají ke společnému budování rezerv talentů, čímž zajišťují kontinuitu a soudržnost mezi systémy odborné přípravy a integrací na trh práce.

V této fázi podniky plně ztělesňují svou roli integrátorů ekosystému a propojují vzdělávání, odbornou přípravu a zaměstnanost v plynulém kontinuu. Jejich schopnost přijímat, rozvíjet a dále rozvíjet talenty se stává klíčovým faktorem při posilování regionální konkurenceschopnosti a odolnosti.

## 5 Podpora, hodnocení a místní ekosystémy

### 5.1 Podpůrné služby: poradenství, opora, feedback (po celou dobu Talent Development Journey)

Od samého začátku Talent Development Journey hrají poradenství a strukturální podpora zásadní roli v udržení rozvoje studentů. Jejich účinnost však závisí na **tom, zda jsou neustále doprovázeny zpětnou vazbou, která udržuje soulad mezi růstem studenta, vzdělávacími cestami a nově se objevujícími příležitostmi.**

Poradenství pomáhá studentům porozumět výsledkům hodnocení, zamyslet se nad svými silnými stránkami a nedostatky a identifikovat možné cesty rozvoje. Tímto způsobem již nabývá podoby kariérního poradenství a pomáhá studentům pochopit, jak souvisí vývoj jejich profilu s organizačními kontexty, dynamikou trhu práce a budoucími profesními rolmi.

V této rané fázi poradenství také pomáhá rozvíjet podnikatelské myšlení, povzbuzuje studenty k rozpoznávání příležitostí, rozvíjení iniciativy a proaktivnímu řešení nejistoty, namísto jejího vyhýbání se.

Tento proces doplňuje scaffolding, který poskytuje strukturovanou a vyvíjející se podporu. Umožňuje studentům postupovat od rozpoznání potenciálu přes rozvoj dovedností až po jejich uplatnění v autentických kontextech. **Ani poradenství, ani scaffolding však nemohou účinně fungovat izolovaně:** vyžadují zpětnovazební smyčky, nikoli jako podpůrné služby, ale jako adaptivní mechanismy, které v průběhu času regulují vzdělávací dráhu. Zpětnovazební smyčky umožňují sledování technického pokroku, pozorování účasti a zapojení a reflexi sebedůvěry a autonomie.

Prostřednictvím opakujících se cyklů hodnocení, dialogu a úprav umožňují, aby se vzdělávací cesty přizpůsobovaly nově vznikajícím potřebám studentů. Tímto způsobem zajišťují schopnost reagovat, inkluzivitu a spravedlivý přístup k příležitostem pro všechny studenty.

V pozdějších fázích dráhy se poradenství stále více zaměřuje na kariérní rozvoj: podporuje jasnost vyvíjejícího se profilu studenta T-shaped, propojení mezi dovednostmi a příležitostmi v reálném světě a převedení učení do zaměstnatelnosti a profesní odolnosti.

Poradenství a podpůrné struktury společně, jsou-li doprovázeny cykly feedback, tvoří integrovaný ekosystém rozvoje:

- Poradenství propojuje učení s identitou, autonomií a kariérní orientací
- Podpora pomáhá s postupným rozvojem dovedností
- Cykly feedback zajišťují přizpůsobivost, sladění a inkluzi

## 5.2 Hodnocení a certifikace

V rámci modelu Talent Factory jsou hodnocení a certifikace propojeny s **celou cestou talentu**, od počáteční **identifikace** přes rozvoj až po konečnou přenositelnost, a fungují jako evoluční společníci, kteří postupně odhalují a certifikují vznikající profil T. Tento holistický přístup se zaměřuje na využití potenciálních talentů, které jsou již přítomny v místních systémech vzdělávání a odborné přípravy ( ) na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF), a vede je glocal cestami k kariérám v pokročilém výrobním průmyslu, přičemž poznatky v reálném čase poskytované Observatoří zajišťují sladění s vyvíjejícími se potřebami zeleného a digitálního sektoru.

Cesta začíná identifikací talentů (3.4), kde hodnocení přesahuje jednoduché základní technické parametry a odhaluje hlubší ukazatele: jak se studenti staví k technickým výzvám, profesním ambicím a vnímání sebe sama. Toto počáteční hodnocení zahrnuje také uznání a validaci předchozího učení získaného prostřednictvím formálních, neformálních nebo informálních zkušeností. Zohledněním znalostí a dovedností získaných v různých kontextech získávají poskytovatelé odborného vzdělávání komplexní pohled na výchozí bod každého studenta, což umožňuje navrhnout **individuální plány rozvoje talentů – dynamické modely vytvořené na pomezí personalizovaného učení, kariérního poradenství a aktivace talentů**.

S postupem vzdělávacích programů směrem k **rozvoji talentů** (3.5) se formativní hodnocení stává neustálým pulzem, který sleduje propojení vertikálních technických dovedností (udržitelná/digitální výroba) s horizontálními glocal dovednostmi. Podniky zde fungují jako klíčoví spolupiloti a podílejí se na navrhování učení v praxi v prezenční nebo hybridní formě. Tato spolupráce přeměňuje skrytý potenciál na ověřené kompetence a podporuje samostatnost, udržení pracovníků a inkluzivní pokrok.

V závěrečné fázi pak sumativní hodnocení dosahuje klíčových fází konsolidace a certifikuje výsledky (dovednosti). Prostřednictvím národních certifikací, certifikace přílohy k diplomu a mikro-kvalifikací pro učení (MC), které by mohly zajistit akumulaci a přenositelnost výsledků napříč zeměmi a vzdělávacími systémy, podporující vzájemné uznávání a přenos kreditů<sup>11</sup>.

## 5.3 Úloha místních služeb

Místní služby poskytují nezbytnou místní podpůrnou infrastrukturu, která umožňuje studentům z různých regionálních prostředí úspěšně se účastnit programu International Talent Factory. Tyto služby – včetně agentur práce, pomoci s bydlením, podpory sociálního začlenění a systémů sociální péče – řeší praktické překážky, kterým mohou studenti z různých regionů nebo zemí čelit při přístupu k pokročilým výrobním cestám.

Mezi klíčové místní služby mohou patřit:

**Podpora v oblasti ubytování a každodenního života:** pomoc s dočasným ubytováním na podporu meziregionální mobility; řešení sdíleného ubytování pro mladé studenty; pomoc s připojením služeb pro nové obyvatele;

**Služby v oblasti zaměstnanosti a kariéry:** služby zprostředkování zaměstnání prostřednictvím místních pracovních agentur;

---

<sup>11</sup> Mikro-kvalifikace v rámci Talent Factory jsou navrhovány a vydávány prostřednictvím portálu Europass, zakotveny v rámci ESCO a v souladu s kritérii kvality stanovenými Evropskou komisí v doporučení Rady ze dne 16. června 2022, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

**Sociální a rodinná podpora:** péče o děti pro studenty s rodinnými povinnostmi; programy sociálního začleňování pro osoby ze znevýhodněného prostředí; podpora duševního zdraví;

**Dopravní a bezbariérové služby:** dotace na veřejnou dopravu; bezbariérová zařízení pro osoby se zdravotním postižením;

**Finanční a administrativní podpora:** správa regionálních grantů, dotace na životní náklady během WBL, pomoc s povoleními k pobytu/práci pro přeshraniční studenty, jazyková podpora pro administrativní integraci.

Místní služby **by mohly hrát** klíčovou roli při řešení přetrvávající genderové nerovnosti, která charakterizuje technické vzdělávací dráhy ve výrobním sektoru. Studentky **mohou čelit** strukturálním překážkám, které přesahují rámec technických kompetencí, jako jsou povinnosti spojené s péčí o děti, které jsou v rozporu s rozvrhem praxe v podniku, nedostatek viditelných vzorů v továrním prostředí, obavy o bezpečnost během večerních směn a rozšířené vnímání, že práce ve výrobním sektoru je „mužská práce“. Místo toho, aby se od žen očekávalo, že tyto překážky překonají samy, **mohly by** místní služby **zasáhnout** proaktivně. Místní agentury práce **by mohly propojit** studentky s ženami z řad technických odborníků, které by mohly sloužit jako vzory a ukázat jim dosažitelné kariérní cesty v oblasti pokročilého výrobního průmyslu. Flexibilní rozvrhy školení **by mohly** ženám a dívkám **umožnit** plně se účastnit zážitkového učení, aniž by musely obětovat své rodinné závazky.

Podrobnou analýzu podpůrné role, kterou hrají místní politiky a zúčastněné strany při přilákání a udržení talentů, naleznete v výstupu [D2.6 – „International Talent Factory in AM“](#).

## 6 Zprovoznění Mezinárodní továrny na talenty

### 6.1 Zprovoznění Mezinárodní továrny na talenty: od koncepční architektury k operačnímu modelu

Zatímco kapitola 3 nastínila Talent Development Journey jako koncepční architekturu Mezinárodní továrny na talenty, tato kapitola tuto architekturu převádí do praxe tím, že ukazuje, jak ji lze uvést do provozu.

Operacionalizace nepřináší nové koncepční prvky, ale spíše uspořádává složky popsané ve výše uvedené kapitole do strukturovaného implementačního procesu, který je schopen přeměnit potenciál studentů na úrovni 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF) na zaměstnatelnost. K této přeměně dochází prostřednictvím postupného procesu, který aktivuje talent, podporuje rozvoj dovedností a v konečném důsledku umožňuje přenos těchto dovedností do profesního prostředí.

Než však může tato vzdělávací cesta začít, je nutná přípravná fáze: International Talent Factory může účinně fungovat pouze tehdy, je-li její ekosystém aktivován na systémové úrovni. Podniky, poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy, místní podpůrné služby a tvůrci politik musí být zapojeni a sjednocení ohledně společných cílů, rolí a odpovědností.

V této souvislosti poskytuje Management Board Talent Factory v neustálém dialogu s Policy Board EXCEED strategic leadership, zajišťuje soulad s vývojem v odvětvích pokročilé výroby, relevantními evropskými politikami a nově vznikajícími potřebami v oblasti dovedností a zároveň podporuje meziregionální soudržnost. Souběžně s tím observatoř podporuje tento model poskytováním informací o dovednostech, včetně analýzy trendů a předvídání budoucích potřeb v oblasti dovedností a „“, čímž umožňuje datově podložené prognózy dovedností a informované rozhodování v rámci celého ekosystému.

To zahrnuje **mechanismy společného řízení, procesy společného navrhování a komunikační iniciativy zaměřené na budování povědomí, důvěry a účasti v partnerských regionech EXCEED i mimo ně.**

Provozní model je strukturován do **čtyř praktických „fází implementace“**, a to následovně:

- **Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran**
- **Identifikace talentů**
- **Rozvoj talentů**
- **Přenositelnost talentů**

První fáze vytváří správné podmínky mobilizací zainteresovaných stran a integrací údajů v reálném čase z Observatoře o potřebách ekologicko-digitální výroby s mezinárodním strategickým sladěním. Zahrnuje navazování partnerství s podniky, místními orgány a zainteresovanými stranami, jakož i inkluzivní komunikační strategie, které podporují přístupnost k International Talent Factory. Tři následující fáze přímo odpovídají etapám **Talent Development Journey popsané v kapitole 3**, s cílem uvést ji do praxe.

### Fáze 1

<b>Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran</b>	
<b>Celkový cíl</b>	<p>Než se talenty mohou objevit, rozvíjet a přejít do světa práce plně připraveny, potřebuje International Talent Factory podpůrný ekosystém schopný udržet cestu talentů od vize k praxi. Tato počáteční fáze se zaměřuje na vytvoření systémových podmínek prostřednictvím koordinovaného řízení.</p> <p>Činnosti, koordinované poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy, začínají zapojením zainteresovaných stran z odvětví odborného vzdělávání a přípravy, průmyslu, místních služeb a politiky, čímž se zajišťuje, že společné cíle jsou v souladu s prioritami ekologicko-digitální výroby. Observatoř poskytuje informace v reálném čase o vznikající poptávce po zelených a digitálních dovednostech, čímž přispívá ke společnému navrhování vzdělávacích cest a předchází nesouladu mezi profily studentů a potřebami trhu práce na úrovních EQF 4–5. V doplnění k tomu mezinárodní rozměr Factory koordinuje meziregionální sladění, ověřuje inkluzivní protokoly a propojuje místní akce se strategiemi inteligentní specializace (S3).</p> <p>V této fázi hrají klíčovou podpůrnou roli místní služby: veřejné služby zaměstnanosti a pracovní agentury pomáhají šířit informace o vzdělávacích příležitostech, aby zajistily široké informování a plnou dostupnost, a podporují zprostředkování zaměstnání, zatímco organizace zabývající se sociálním začleněním usnadňují přístup jak ke vzdělávacím programům, tak k integraci do místní komunity.</p>
<b>Cíle</b>	<p>Vytvořit společné porozumění mezi všemi zúčastněnými stranami v rámci modelu International Talent Factory na základě informací poskytnutých observatoří a společnostmi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sladit zájmy zúčastněných stran a zapojit podniky jako spoluvytvářetele talentů</li> <li>- Podporovat model spolupráce mezi zúčastněnými stranami, včetně univerzit a poskytovatelů vyššího odborného vzdělávání a odborné přípravy</li> <li>- Podporovat inkluzivní přístup s využitím prognózování dovedností</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seznámení se s plánem pro rovnost žen a mužů, který se zabývá překážkami v této oblasti a zvyšuje povědomí o globálních i lokálních příležitostech, jak je popsáno v kapitole 9 tohoto dokumentu s názvem „Udržitelnost a rovnost žen a mužů“.</li> </ul>
<b>Opatření</b>	<p>K dosažení těchto cílů je zapotřebí řada koordinovaných opatření:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vytvoření partnerství s více zúčastněnými stranami a zřízení místních služeb</li> <li>- Iniciativy na zvyšování povědomí zaměřené na studentky a studenty z nedostatečně zastoupených skupin</li> <li>- Komunikační kampaně podporující diverzitu v technických profesích</li> <li>- Vytvoření místních sítí s protokoly zohledňujícími genderové aspekty</li> <li>- Sladění politik a zapojení tvůrců politik</li> </ul>
<b>Metodiky</b>	<p>Realizace je založena na přístupech založených na spolupráci a participaci, jako jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Místní koordinace řízená orgány odborného vzdělávání</li> <li>- Aktivity zaměřené na zvyšování povědomí a budování narativu s cílem podpořit sdílenou vizi mezi místními zainteresovanými stranami, aby bylo zajištěno sladění se strategickými cíli International Talent Factory (participativní workshopy, identifikace případových studií atd.)</li> <li>- Workshopy společného navrhování s podniky a zprostředkovatelskými organizacemi</li> <li>- Diskuse u kulatého stolu se zainteresovanými stranami a tvůrci politik</li> <li>- Komunikační kampaně zohledňující genderové hledisko</li> <li>- Dohody o partnerství s podniky</li> </ul>
<b>Příjemci</b>	<p>Tato fáze zahrnuje aktéry působící na různých úrovních ekosystému:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytovatelé odborného vzdělávání a vzdělávací instituce</li> <li>- Podniky a obchodní sdružení</li> <li>- Místní podpůrné služby</li> <li>- Služby v oblasti zaměstnanosti a kariérního poradenství</li> <li>- Tvůrci politik a veřejné orgány</li> <li>- Zprostředkovatelské organizace</li> <li>- Zainteresované strany v oblasti rovnosti a začleňování</li> <li>- Strategická governance TF</li> </ul>
<b>Realizátoři</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytovatelé odborného vzdělávání a vzdělávací instituce</li> <li>- Podniky a obchodní sdružení</li> <li>- Univerzity a výzkumná centra</li> <li>- Instituce vyššího odborného vzdělávání a přípravy (HVETI)/nadace</li> </ul>

## Fáze 2

<b>Identifikace talentů</b> <b>Individuální plán rozvoje</b>	
<b>Celkový cíl</b>	<p>Tuto fázi koordinují poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy s podporou podniků. Jakmile je ekosystém zprovozněn, začíná operační cesta International Talent Factory objevováním/identifikací talentů. Cílem této fáze není pouze posoudit stávající dovednosti, ale vytvořit podmínky, díky nimž se potenciál stane viditelným, bude podporován a postupně posilován.</p>

	<p>Vnímání sebe sama, aspirace a očekávání jsou formovány společenskými představami o profesních rolích. V technických odvětvích, jako je pokročilá výroba, jsou tyto představy často ovlivněny genderem, což má dopad na to, jak studenti interpretují svou vlastní vhodnost pro technické obory. V důsledku toho mohou schopní studenti, zejména mladé ženy, podceňovat svůj potenciál nebo se brzy odklonit, a to nikoli kvůli nedostatku schopností, ale kvůli vnímanému nesouladu s dominantními profesními identitami.</p> <p>Z tohoto důvodu byla fáze identifikace talentů záměrně navržena tak, aby této dynamice čelila: hodnocení je kombinováno s poradenstvím, včasnou podporou a zpětnou vazbou, aby byl potenciál nejen identifikován, ale také od samého počátku rozvíjen. Tato podpora poskytuje strukturovanou pomoc, která studentům umožňuje čelit výzvám, aniž by se prohlubovala jejich nejistota. Cykly feedback fungují jako adaptační mechanismy, které umožňují rozpoznat a řešit včasné varovné signály – jako je váhání, ztráta zájmu nebo nedostatek sebedůvěry – dříve, než povedou k sebevyloučení.</p>
<b>Cíle</b>	<p>Cílem této fáze je podpořit rovnocennou viditelnost a zapojení talentů prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikace potenciálu nad rámec dosavadního vzdělání, odborné přípravy nebo pracovních výsledků</li> <li>- Posílení autonomie a sebedůvěry studentů</li> <li>- řešení překážek v oblasti vnímání sebe sama a genderových stereotypů</li> <li>- Podporu inkluzivního přístupu k technickým oborům</li> <li>- Poskytování včasné podpory prostřednictvím postupného postupu</li> <li>- Zajištění schopnosti reagovat prostřednictvím feedback</li> <li>- Vypracování individuálních rozvojových plánů ve spolupráci se studenty a firmami</li> </ul>
<b>Opatření</b>	<p>K podpoře rozvoje talentů jsou realizovány následující akce:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poradenství ohledně kariéry v odvětví udržitelné a digitální výroby</li> <li>- Předběžné posouzení a komplexní úvodní hodnocení (technické, motivační a postojové)</li> <li>- Poradenské rozhovory zaměřené na aspirace a identitu</li> <li>- Počáteční podpora pro budování sebedůvěry a stanovení pozice</li> <li>- Reflexivní aktivity k budování profesního povědomí</li> <li>- Odbourávání genderových předsudků týkajících se technických rolí</li> <li>- Společné vytváření individuálních plánů rozvoje talentů s účastníky a společnostmi (tato činnost zahrnuje: přezkoumání vzdělávacího plánu stanoveného účastníkem na základě důkazů shromážděných během fáze poradenství a hodnocení a zahájení samotného plánu).</li> <li>- Průběžné sledování zapojení a účasti</li> <li>- Zahájení cyklů feedback za účelem přizpůsobení cest</li> <li>- Propojení s podpůrnými službami, je-li to nutné</li> </ul>
<b>Metodiky</b>	<p>Realizace je založena na evolučních a inkluzivních přístupech, jako jsou:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nástroje pro vedenou sebereflexi</li> <li>- Poradenské postupy založené na narativu</li> <li>- Hodnocení založené na silných stránkách (zaměřené spíše na přirozené silné stránky než na slabosti)</li> <li>- Poradenské aktivity zohledňující genderové aspekty</li> <li>- Poradenství při vypracovávání individuálních rozvojových plánů</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<p>Tato fáze se zaměřuje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenty na úrovních EQF 4–5 vstupující do programu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenty, u nichž hrozí riziko sebevyloučení a kteří se cítí nedostateční</li> <li>- Studentky v technických oborech</li> <li>-</li> </ul>
<b>Realizátoři</b>	Poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy ve spolupráci s podniky a v případě potřeby s externími místními službami.

### Fáze 3

Rozvoj talentů	
<b>Celkový cíl</b>	<p><b>Fáze rozvoje talentů</b>, která přímo navazuje na <b>individuální plány rozvoje talentů</b> vytvořené ve <b>fázi identifikace talentů (6.1)</b>, představuje jádro strukturovaného učení v <b>rámcích International Talent Factory</b>. V této fázi se účastníci plně zapojují do vzdělávacího programu a rozvíjejí své dovednosti prostřednictvím integrované kombinace formálních modulů, řízených cvičení a zážitkového učení.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tato fáze uvádí do praxe principy podpůrného učení v rámci architektury dovedností T-shaped a transformuje vznikající potenciál na prokázanou kompetenci v udržitelných a digitálních výrobních procesech. Studenti jsou během celé své cesty podporováni neustálým vedením, podpůrnými mechanismy a systematickým monitorováním, což zajišťuje jak pokrok, tak inkluzi.</li> <li>- Učení v praxi (WBL), realizované na fyzických pracovištích, v hybridních formátech, prostřednictvím virtuálních simulací nebo v přechodných prostředích, je integrováno do širšího pedagogického rámce. Učícím se nabízí přímý kontakt s dynamikou reálného pracoviště, přičemž zůstává zakotveno ve strukturovaných vzdělávacích cestách.</li> <li>- Podniky působí jako aktivní spolunávhráři vzdělávacích cest a zajišťují soulad mezi individuálními plány rozvoje talentů, vzdělávacími moduly a potřebami organizace.</li> <li>- Toto strukturované a podporované ponoření umožňuje postupnou autonomii, zatímco průběžná podpora, mentoring a cykly feedback udržují motivaci, usnadňují osvojování dovedností, řeší konkrétní genderové bariéry a zabraňují ztrátě zájmu v technicky náročných kontextech.</li> </ul>
<b>Cíle</b>	<p>Cílem této fáze je transformovat potenciál na kompetence prostřednictvím:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj technických dovedností v udržitelných a digitálních výrobních procesech (EQF 4–5) prostřednictvím strukturovaných modulů a aplikovaného učení</li> <li>- Začlenění učení v praxi (WBL) v jeho různých formách (fyzické, hybridní, virtuální a simulované prostředí) jako základní složky rozvoje dovedností</li> <li>- Zajištění smysluplného zapojení studentů do reálných i simulovaných pracovních situací, práce s nástroji a dynamiky organizace prostřednictvím zkušeností z praxe</li> <li>- Uplatňování dovedností T-shaped v autentických a simulovaných výrobních prostředích</li> <li>- Budování glocal transversálních dovedností prostřednictvím přeshraniční spolupráce a vzdělávacích aktivit</li> <li>- Posílení profesní autonomie prostřednictvím řízeného kariérního postupu</li> <li>- Udržování inkluzivního postupu s důrazem na podporu studentek v technických rolích</li> <li>- Příprava studentů na úspěšný přechod na trh práce a na přizpůsobivost prostřednictvím kontaktu s reálnými pracovními prostředími</li> </ul>
<b>Opatření</b>	Za účelem konsolidace talentů prostřednictvím strukturovaného a zážitkového učení jsou prováděny následující akce:

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vypracování dohod o společné odpovědnosti s podniky</li> <li>- Společné navrhování integrovaných vzdělávacích cest s partnerskými společnostmi, kombinující formální vzdělávací moduly a různé formáty WBL (fyzické, hybridní, virtuální) za účasti poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy, společností a studentů</li> <li>- Realizace strukturovaných vzdělávacích modulů s podporou lektorů a tutorů, které mohou být případně obohaceny o technologie AR/VR a herní simulace</li> <li>- Umístění v mezilehlých prostředích (fab lab, univerzitní továrny, living lab)</li> <li>- Mentoring ze strany podnikatelů a manažerů zaměřený na profesionální rozhodování</li> <li>- Průběžné poradenství a mentoring v průběhu celého procesu učení</li> <li>- Neustálá adaptace individuálních plánů rozvoje talentů na základě pokroku studenta a jeho výkonu v rámci WBL</li> <li>- feedback v reálném čase ohledně rozvoje technických i měkkých dovedností, kterou zajišťují jak poskytovatelé odborného vzdělávání, tak firemní lektori</li> </ul>
<b>Metodiky</b>	<p>Realizace je založena na kombinaci strukturovaných, zážitkových a technologicky podporovaných přístupů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturované vzdělávací moduly kombinované se zážitkovým učením v hostitelských organizacích</li> <li>- Učení v praxi integrované do formálních vzdělávacích cest</li> <li>- Hybridní a virtuální formáty učení, včetně simulovaných podnikových prostředí (metodika virtuálního podniku)</li> <li>- Využití rozšířené a virtuální reality pro bezpečné technické cvičení</li> <li>- Postupná podpora jak v kontextu školení, tak v kontextu výroby</li> <li>- Společné navrhování vzdělávacích cest a hodnocení s firmou prostřednictvím nepřetržitých cyklů feedback</li> <li>- Mapování dovedností v reálném čase v souladu s architekturou T-shaped</li> <li>- Mentoring a vedení přímo na pracovišti</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	<p>Tato fáze se zaměřuje na:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Studenty na úrovních EQF 4–5, kteří přecházejí od identifikace k upevnění znalostí</li> <li>- Studenty, kteří si budují profily T-shaped pro pokročilou výrobu</li> <li>- Studentky, které získávají technickou jistotu prostřednictvím asistované praxe a služeb</li> <li>- Účastníky, kteří potřebují rozmanitý přístup k autentickým pracovním prostředím</li> <li>- Studenty, kteří potřebují rozvíjet glocal dovednosti.</li> </ul>

#### Fáze 4

<b>Přenositelnost talentů</b>	
<b>Celkový cíl</b>	Tato závěrečná fáze realizuje přechodovou fázi kapitoly 3 Talent Development Journey a konsoliduje dovednosti T-shaped do přenositelných profilů připravených pro podnikání prostřednictvím monitorování, certifikace a podpory kariérního postupu. A umístění. Na základě výsledků zkušenostního učení zajišťuje udržitelnost zaměstnatelnosti prostřednictvím sumativního hodnocení, mikrocertifikátů a propojení s trhem práce.
<b>Cíle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posoudit a certifikovat integrované dovednosti T-shaped z hlediska přenositelnosti na trhu práce</li> <li>- Sledovat kariérní postup a zaměstnatelnost prostřednictvím cyklů feedback založených na datech</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Propojit studenty s udržitelnými kariéerními příležitostmi prostřednictvím firemních sítí</li> <li>- Získat praktické poznatky pro průběžné zlepšování Talent Factory v průběhu času.</li> <li>- Využívat zpětnovazební smyčky k průběžnému sledování a ověřování celého procesu.</li> </ul>
<b>Opatření</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posoudit T-shaped dovednosti studentů (hluboká odbornost v jedné oblasti + široké přenositelné dovednosti)</li> <li>- Organizace akcí zaměřených na prezentaci dovedností, na které naváže návrh a realizace inkubačních a akceleračních programů jako přímá reakce na výsledky těchto prezentací.</li> <li>- Shromažďovat data ve všech fázích programu za účelem identifikace trendů týkajících se potřeb v oblasti dovedností, míry úspěšnosti studentů a údajů o zaměstnatelnosti z hlediska pohlaví.</li> <li>- Pořádání workshopů pro zainteresované strany s cílem převést feedback do rozvojových opatření týkajících se všech fází procesu.</li> </ul>
<b>Metodiky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Testování T-shaped dovedností</li> <li>- Sledování kariéerního vývoje pomocí intuitivních aplikací a krátkých průzkumů spokojenosti v práci</li> <li>- Shromažďování dat od začátku do konce prostřednictvím vzdělávacích platforem</li> <li>- Organizace workshopů se všemi skupinami</li> </ul>
<b>Cílová skupina</b>	Studenti odborného vzdělávání
<b>Manažeři implementace</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odborníci a lektori v oblasti odborného vzdělávání,</li> <li>- Firmy, personální pracovníci a lektori</li> <li>- Organizace zabývající se genderovými otázkami a diverzitou (v případě potřeby)</li> <li>- Tvůrci politik odpovědní za dohled a rozšiřování</li> <li>- Koordinátoři zprostředkovatelských organizací</li> <li>- Místní služby</li> </ul>

## 6.2 Sdílené zdroje pro implementaci projektu International Talent Factory

**Společně navržené moduly:** na začátku spolupráce při zřizování Centra profesní excelence EXCEED si poskytovatelé odborného vzdělávání vybrali ze svého stávajícího portfolia řadu 12 vzdělávacích programů na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF) v rámci odvětví „“, které vyžadovaly aktualizaci v souladu s paradigmatem ekologicko-digitální inovace, s cílem zvýšit jejich schopnost reagovat na měnící se potřeby v oblasti dovedností v odvětvích pokročilé výroby (AM), která jsou silně ovlivněna zelenou a digitální transformací. Souběžně s tím, díky výzkumným příspěvkům poskytnutým observatoří, která provedla analýzu klíčových nově se objevujících profesních profilů v AM a nejžádanějších dovedností, partneři pracovali na společném návrhu řady zcela nových učebních plánů pro odborné vzdělávání a přípravu (EQF 4 a 5), které slouží také jako sdílené zdroje. Pět zcela nových učebních plánů bylo následujících:

- Analytik dat pro udržitelné výrobní procesy (EQF 4);
- Odborník na dekarbonizaci (EQF 4)
- Specialista na recyklaci a waste management (EQF 5);
- Technik údržby a energetické účinnosti (EQF 5);
- Specialista na umělou inteligenci (EQF 5)

**Fáze návrhu:** na jedné straně byl proces aktualizace koncipován jako strukturovaná, na inovace orientovaná cesta, kladoucí silný důraz na transformaci spíše než na pouhou revizi. Klíčové inovace byly zavedeny

prostřednictvím integrovaného přístupu k poskytování vzdělávání, strukturovaného do vzájemně propojených fází od návrhu po implementaci a neustálé zlepšování.

Na druhé straně, a jako obecný přístup, byly učební plány navrženy tak, aby odrážely ekologicko-digitální transformaci, a integrovaly tak do nich obsah zaměřený na budoucnost v souladu s trendy v oblasti udržitelnosti a digitalizace. Tato fáze zahrnovala také přijetí genderově citlivých přístupů při navrhování učebních plánů, jejichž cílem bylo zvýšit inkluzivitu a atraktivitu programů pokročilé výroby (AM), zejména pro dívky a ženy. Dále byly vyvinuty metodiky společného navrhování, které partnerům umožnily spolupracovat na vytváření komplexních programů nebo konkrétních vzdělávacích modulů.

**Fáze implementace:** realizace školení se vyznačovala přijetím inovativních metodik s důrazem na přístupy k učení založené na výzvách a projektech, které byly vyvinuty ve spolupráci s partnerskými společnostmi. Učení v praxi (WBL) bylo rozšířeno do různých formátů, čímž se posílilo propojení mezi školením a reálným průmyslovým prostředím. Současně byly zavedeny programy mezinárodní mobility – virtuální, kombinované i prezenční – s cílem zvýšit globální expozici a flexibilitu účastníků.

**Fáze uznávání a neustálého zlepšování.** Inovace v certifikačních systémech byla zajištěna propojením a odkazováním očekávaných výstupů učení studijních programů na kompetence ESCO, zlepšením transparentnosti a uznáváním a zajištěním certifikace prostřednictvím Europass Digital Credentials for Learning (EDC), zejména mikro-certifikátů (MC). Tyto prvky také podporují neustálé přizpůsobování nabídky školení, což umožňuje programům reagovat na měnící se potřeby trhu práce.

Soubor výše uvedených studijních programů představuje sbírku sdílených zdrojů, odkaz projektu EXCEED COVE, která je k dispozici všem zájemcům a tvoří první stavební kámen International Talent Factory, pokud jde o „technické zdroje“.

Další informace:

- [D3.2 “Methodology For Curriculum development”](#);
- [D3.4 “International jointly designed Higher VET Curricula for Digital- Eco Innovation in Advanced Manufacturing](#);
- [D3.5 “Set of 12 updated curricula for supporting achievements of transnational skills for the digital- eco innovation in the AM sector at European level”](#).

### 6.3 Mapovací nástroje a zdroje pro kariérní dráhy talentů

V rámci iniciativy International Talent Factory představuje identifikace a systematické mapování digitálních nástrojů, technologických zdrojů a vzdělávacích prostředí zásadní předpoklad pro efektivní navrhování vzdělávacích cest zaměřených na studenta.

V souladu s prioritami Evropské komise, zejména s těmi, které jsou nastíněny v Evropské agendě pro dovednosti, se od systémů odborného vzdělávání a přípravy stále více očekává, že budou integrovat digitální infrastrukturu, učení v praxi (WBL) a spolupráci založenou na ekosystémech do soudržných a přístupných vzdělávacích cest.

Kromě toho nedávné rámcové politiky EU zdůrazňují význam:

- **inkluzivních, vysoce kvalitních ekosystémů digitálního vzdělávání;**
- **větší integrace mezi odborným vzděláváním a přípravou a podniky prostřednictvím učení v praxi (WBL);**

- **analýzy dovedností a mapování zdrojů** na podporu udržitelné regionální konkurenceschopnosti a inovací<sup>12</sup>

V této souvislosti projekt EXCEED International Talent Factory přijímá **systemový a územně založený přístup**, v němž jsou vzdělávací příležitosti rozšířeny na síť fyzických, digitálních a hybridních prostředí v rámci územního ekosystému.

Na podporu této vize jsou všichni partneři důrazně vybízeni k provedení **strukturovaného mapování nástrojů a zdrojů** v rámci přípravy na plánování vzdělávací dráhy pro potenciální talenty. Cílem této mapovací činnosti je zviditelnit, zpřístupnit a zprovoznit následující:

- Digitální platformy podporující poradenství, učení a monitorování,
- (Virtuální) obchodní workshopy a reálná výrobní prostředí,
- Zprostředkovatelské organizace (Fab Labs, Living Labs, inkubátory, akcelerátory atd.)

Tento proces je nezbytný k zajištění toho, aby se vzdělávací dráhy zakotvily v regionálních ekonomických kontextech a byly v souladu s potřebami studentů.

Tento mapovací proces transformuje místní ekosystém na funkční infrastrukturu pro učení, což umožňuje International Talent Factory navrhovat konkrétní, inkluzivní vzdělávací dráhy bohaté na příležitosti, které efektivně propojují vzdělávání, technologie a svět práce. Níže uvedená tabulka ilustruje možný dynamický rámec zdrojů, které pohánějí ekosystém Talent Factory.

**Tabulka 1 – Talent Factory – Rámec zdrojů a podpůrných nástrojů**

<b>Kategorie</b>	<b>Typ zdroje</b>	<b>Popis</b>	<b>Podmínky přístupu</b>	<b>Cílová skupina</b>	<b>Fáze vzdělávacího procesu</b>	<b>Hlavní partner</b>
<i>Digitální nástroje a platformy</i>	Platforma pro poradenství Platforma pro virtuální mobilitu	např. platforma pro sledování pokroku ve vzdělávání	Otevřená/o mezená	Studenti na úrovních EQF 4–5	Během identifikace a rozvoje talentů	Poskytovatel odborného vzdělávání
<i>Firemní workshopy</i>	Výrobní dílna	CNC dílna, robotická linka atd.	Dohoda o duálním vzdělávání	Studenti na úrovni EQF 4–5	Během: identifikace a rozvoj talentů	Poskytovatel odborného vzdělávání a společnost
<i>Prostředí pro střední úroveň</i>	Fab lab / Living lab	Prostor pro simulaci a prototypování	Vedený otevřený prostor	Studenti úrovně EQF 4–5	Během: Identifikace a rozvoj talentů	Poskytovatel odborného vzdělávání a zprostředkov

<sup>12</sup> Akční plán pro digitální vzdělávání 2021–2027, Nová agenda pro dovednosti 2025, strategie IS3 a S4

						atelská organizace
<i>Technologické zdroje</i>	Nástroje AR/VR	Simulace pro technické vzdělávání	S podporou lektora	Studenti na úrovni EQF 4–5	V rámci: Identifikace a rozvoj talentů	Poskytovatel odborného vzdělávání
<i>Univerzitní továrny</i>	Prostory univerzitních dílen	Pokročilá vzdělávací prostředí integrující vzdělávání/odbornou přípravu, výzkum a aplikované průmyslové projekty	Založené na partnerství	Studenti na úrovni 4–5 evropského rámce kvalifikací	V průběhu: Rozvoj talentů a specializace	Poskytovatel odborného vzdělávání ve spolupráci s univerzitami
<i>Inkubátory, akcelerátory</i>	Inkubátor y, zařízení pro start-upy a akcelerátory	Programy podporující podnikatelské dovednosti, zakládání start-upů a rozvoj inovací v rámci International Talent Factory	Na základě výběru	EQF 4,5 – studenti / začínající podnikatelé	Následně: Rozvoj talentů (přechod do zaměstnání nebo podnikání)	Poskytovatel é odborného vzdělávání, průmysloví partneři

### Nástroj pro mapování zdrojů vzdělávacího ekosystému – Jak nástroj používat

Nástroj pro mapování zdrojů vzdělávacího ekosystému je navržen tak, aby sloužil nejen jako popisný nástroj, ale především jako nástroj strategického plánování na podporu navrhování a realizace vzdělávacích cest zaměřených na studenta v rámci International Talent Factory.

Jeho použití se doporučuje již od nejranějších fází navrhování vzdělávacích cest, což umožňuje poskytovatelům odborného vzdělávání a partnerům strukturovat vzdělávací aktivity, metodiky a podpůrné mechanismy soudržným a progresivním způsobem. Díky předběžnému zmapování dostupných zdrojů umožňuje tento nástroj cílenou integraci poradenství, podpůrných opatření a příležitostí k učení v praxi (WBL) napříč různými fázemi vzdělávací cesty.

Klíčová přidaná hodnota tohoto přístupu spočívá ve schopnosti sdílet vzdělávací cíle, metodiky a očekávané výsledky se studenty již od fáze identifikace talentů. To zvyšuje transparentnost, posiluje zapojení studentů a podporuje společné vytváření individuálních plánů rozvoje talentů.

Nástroj dále usnadňuje včasné a strukturované zapojení zainteresovaných stran v souladu s fází 1 „Zapojení zainteresovaných stran“ a zviditelňuje zdroje, role a příspěvky různých aktérů v rámci místního ekosystému. Tímto způsobem podporuje koordinovanější, inkluzivnější a operativnější implementaci modelu Talent Factory.

#### **Poskytovatelé odborného vzdělávání jsou vybízeni k tomu, aby:**

- Identifikovali a zmapovali zdroje v rámci územního ekosystému partnerů

- je klasifikovali podle výše uvedených kategorií
- propojili každý zdroj s fázemi vzdělávacího procesu: zapojení zainteresovaných stran; identifikace a rozvoj talentů; přenositelnost talentů / přechod do zaměstnání
- Integrovat zmapované zdroje do:
  - o Individuální plány rozvoje talentů
  - o Strategie poradenství a podpory
  - o Různé typy cest WBL, včetně fyzické a virtuální mobility.

## 7 Budování kapacit pro poskytovatele odborného vzdělávání a podniky

### 7.1 Posílení kapacit poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy a malých a středních podniků pro implementaci Talent Factory

Zavedení iniciativy International Talent Factory v rámci projektu EXCEED vyžaduje strategický přístup jak ze strany poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy (VET), tak ze strany podniků, přičemž tito aktéři budou vystupovat jako spolupracovníci a facilitátoři místních ekosystémů talentů.

**Evropská politika stále více uznává učitele a školitele odborného vzdělávání a přípravy jako klíčové aktéry při zajišťování vysoce kvalitních a na budoucnost orientovaných systémů odborného vzdělávání a přípravy.** To je zdůrazněno v závěrech Rady o evropských učitelích a školitelích pro budoucnost (2020)<sup>13</sup>, v Herningské deklaraci o atraktivním a inkluzivním odborném vzdělávání a přípravě (2025)<sup>14</sup> a v nové Agendě pro učitele a školitele odborného vzdělávání a přípravy (2026). V návaznosti na tento pohled identifikují „Prognózní strategie pro odborné vzdělávání a přípravu“ Evropské komise rozšíření kariérního poradenství a školení v oblasti integrace ekosystémů pro odborníky v oblasti odborného vzdělávání a přípravy jako prioritu na evropské úrovni (Evropská komise, 2022).

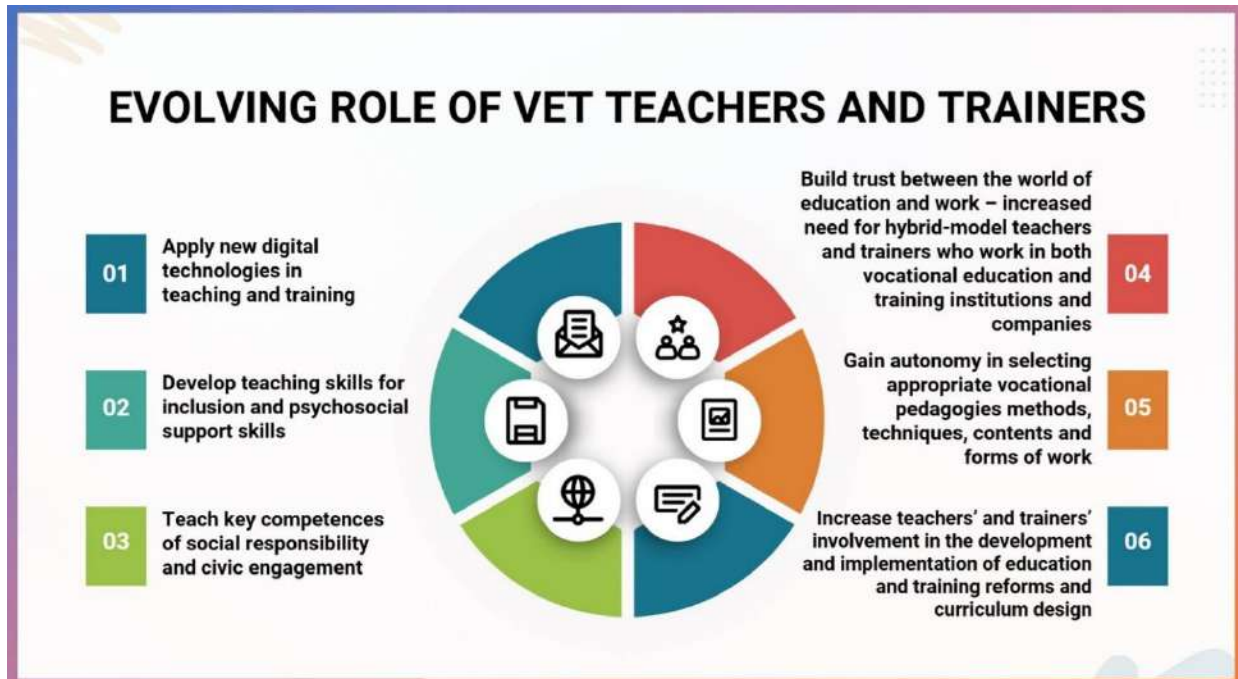
#### Profesní rozvoj učitelů a školitelů

---

<sup>13</sup> <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2020/05/26/european-teachers-and-trainers-the-council-adopts-conclusions/>

<sup>14</sup> <https://www.consilium.europa.eu/media/44115/st08269-en20.pdf>

<sup>14</sup> <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/teachers-and-trainers-professional-development>



Obrázek 7 – Využívající se role učitelů a školitelů odborného vzdělávání a přípravy (Cedefop)

V tomto politickém kontextu vyžaduje spuštění iniciativy International Talent Factory v rámci projektu EXCEED **strategické posílení dovedností jak poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy, tak podniků, zejména malých a středních podniků (MSP)**, a jejich zapojení jako spolupracujících subjektů a zprostředkovatelů v rámci místních ekosystémů talentů. Poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy jsou vyzýváni, aby se z tradičních institucí technického vzdělávání proměnili v dynamické organizace schopné rozvíjet, vést a aktivizovat místní talenty prostřednictvím užších vazeb s hospodářskými a sociálními aktéry.

Zároveň čelí podniky, především MSP, dobře zdokumentovaným výzvám při zavádění účinných strategií rozvoje talentů. Podle údajů Evropské komise 72 % malých a středních podniků v EU hlásí nedostatek dovedností a postrádá strukturované přístupy k udržení talentů, často kvůli omezeným kapacitám lidských zdrojů a slabé spolupráci s poskytovatelem vzdělávání a odborné přípravy (Evropská komise, 2024; Cedefop, 2023). Tyto překážky omezují jejich schopnost plně se zapojit do procesů rozvoje talentů a sladit organizační potřeby s individuálními vzdělávacími cestami.

Navzdory těmto výzvám hrají malé a střední podniky klíčovou roli ve všech fázích talentové dráhy (identifikace, rozvoj, přenositelnost).

Projekt EXCEED si klade za cíl řešit tyto vzájemně propojené potřeby tím, že vybaví poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy (VET) i malé a střední podniky klíčovými kompetencemi k překonání místních mezer v aktivaci talentů, mobilizaci sítí s více zúčastněnými stranami a implementaci operačního modelu International Talent Factory popsaného v kapitole 6 tohoto dokumentu.

**Školení školitelů** bylo zahájeno během fáze vývoje a revize kurikulárních plánů úrovně 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF) ([D3.3 – Designed Upskilling Programme for VET Professionals on the Digital Eco-Innovation Framework for Curriculum Development and Teaching Activities](#)). Programu se zúčastnilo 50 odborníků v celkové délce 48 hodin a byl rozdělen do tří modulů.

Školení pokrývalo klíčové tematické oblasti zaměřené na posílení schopnosti odborníků v oblasti odborného vzdělávání a přípravy reagovat na digitální a zelenou transformaci. Patřily mezi ně digitální ekoinovace a jejich role při podpoře oběhového hospodářství; využití mikrokvalifikací pro celoživotní učení a zaměstnatelnost; a aplikace evropských nástrojů, jako [jsou ESCO](#) a [Evropské digitální osvědčení o učení](#). Zvláštní pozornost byla věnována vývoji dovedností v odvětví pokročilé výroby, procesům reflexe a přepracování učebních plánů a přijetí inovativních referenčních rámců, jako je [model Next Skills](#) pro odborníky typu T. Program také představil základní pojmy z oblasti analytiky učení na podporu výukových a vzdělávacích postupů založených na datech.

## 7.2 Dovednosti pro řízení cest rozvoje talentů

EXCEED International Talent Factory vyžaduje, **aby** odborníci v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (VET) **fungovali jako koordinátoři integrovaných, na studenta zaměřených a na ekosystému založených cest rozvoje talentů**. V tomto kontextu se jejich role vyvíjí od poskytování školení k koordinaci personalizovaných cest, které propojují poradenství, hodnocení, učení v praxi a postup/přechod k zaměstnání nebo dalšímu vzdělávání.

**Dovednosti v řízení cest rozvoje talentů proto představují oblast s vysokým růstovým potenciálem jak pro poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy, tak pro malé a střední podniky.** Čtyřfázový model International Talent Factory vyžaduje **pokročilé dovednosti v oblasti společného navrhování, facilitace, monitorování a mezisektorové spolupráce, jakož i strategické, interpersonální, digitální a organizační dovednosti, které umožňují modelu fungovat jako soudržný ekosystém řízení talentů.**

Pro poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy to znamená překročit rámec přístupu zaměřeného na programy a převzít koordinační roli zaměřenou na studenta. Musí identifikovat potenciál studentů, spoluvytvářet individuální plány rozvoje talentů s příspěvím podniků, navrhovat hybridní a virtuální prostředí pro učení na pracovišti a podporovat glocal přechody k zaměstnání, podnikání nebo dalšímu vzdělávání. Tato role také vyžaduje schopnost propojit nabídku vzdělávání s praxí na pracovišti, místními službami a dlouhodobým profesním rozvojem, zejména v kontextu pokročilé výroby, kde zelená a digitální transformace neustále mění požadavky na dovednosti.

Pro malé a střední podniky je výzva komplementární. Podniky nejsou pouze hostitelskými organizacemi, ale také spoluvzdělavateli, spoluhodnotiteli a spolunávhráři studijních cest studentů. Musí přispívat požadavky specifickými pro dané pracoviště do individuálních plánů rozvoje talentů, hostit a dohlížet na studenty v autentických výrobních prostředích, integrovat technologie do provozních kontextů a poskytovat strukturovanou feedback, která podporuje postupnou autonomii a validaci dovedností T-shaped.

Analýza provozních rámců v kapitole 6 a koncepční architektura dráhy talentů nastíněná v kapitole 3 odhaluje **tři klíčové příležitosti k rozvoji pro odborníky v oblasti odborného vzdělávání a přípravy a pro podniky, a to následující:**

- **Strategická aktivace ekosystému talentů** (fáze 1): poskytovatelé odborného vzdělávání zdokonalují koncepci a řízení datově podložených multi-stakeholder ekosystémů za účelem identifikace, rozvoje a udržitelného posilování talentů.
- **Posílení podpory vzdělávací dráhy** (fáze 2–4): personalizované individuální plány rozvoje talentů, zkušenostní učení a feedback.
- **Rozvoj firemního rozvoje talentů** (fáze 2–4): sladění organizačních potřeb s cestami talentů pro udržitelnou integraci na pracovišti.

Následující tabulky shrnují navrhované oblasti rozvoje a klíčové kompetence:



OBLASTI ROZVOJE	KOMPETENCE PRO POSKYTOVATELE ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ – LEKTORY	KOMPETENCE PRO MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKY
<b>AKTIVACE STRATEGICKÉHO EKOSYSTÉMU TALENTŮ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Porozumění komplexním systémům s více zúčastněnými stranami</li> <li>-Mapování a analýza aktérů a vztahů</li> <li>-Navrhování partnerství (odborné vzdělávání – malé a střední podniky – politiky – služby)</li> <li>-Zapojení firem jako spoluvytvářejících</li> <li>-Definování rolí a odpovědností mezi zúčastněnými stranami</li> <li>-Zvyšování povědomí a navrhování kampaní zohledňujících genderové hledisko</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Porozumění ekosystému odborného vzdělávání a jeho dynamice</li> <li>-Uznání vlastní role v rámci ekosystému talentů</li> <li>-Závazek k formální dohodě o sdílené odpovědnosti</li> <li>-Rozvoj kultury na pracovišti zohledňující genderové aspekty</li> </ul>
<b>ROZVOJ A PODPORA TALENTOVÉ DRÁHY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aktivace a koordinace místního ekosystému s účastí více zainteresovaných stran</li> <li>-Přijetí plánu rovnosti pohlaví</li> <li>-Rozvoj digitálních dovedností na podporu učení</li> <li>-Identifikovat potenciál studentů v rané fázi a interpretovat jej skrze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vypracování strategií pro udržení glocal talentů</li> <li>-Společný vývoj udržitelných kariérních cest Integrace požadavků na pracovišti do PDI</li> <li>-Dohled nad pracovním prostředím</li> </ul>

	<p>talentově orientovanou optiku „ namísto optiky zaměřené na nedostatky;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Společně s podniky, poradenskými službami a samotnými studenty vytvářet individuální plány rozvoje talentů</li> <li>-Společně navrhovat hybridní/virtuální vzdělávací cesty a učení v praxi (WBL) Zavádět progresivní metodiky podpory</li> <li>-Podporovat rozvoj „T-shaped“ glocal dovedností</li> <li>-Usnadňovat přechod od učení k zaměstnání, podnikání nebo dalšímu profesnímu rozvoji z glocal perspektivy</li> <li>-Podporovat pokrok studentů prostřednictvím mentoringu, feedback a reflexivní praxe</li> <li>-Aktivovat a koordinovat místní ekosystém s účastí více zainteresovaných stran</li> <li>-Pedagogika AI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementace a sdílení technologií se studenty</li> <li>-Ověřování „T-shaped skills“</li> </ul>
<b>SCHOPNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ ROZVÍJET TALENTY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Identifikace a podpora potřeb společnosti v oblasti profesního rozvoje</li> <li>-Usnadnění přechodu ze školní lavice do pracovního života</li> <li>-Zahrnutí feedback do tvorby studijních programů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Strukturování mentorovacích programů pro zaměstnance s vysokým potenciálem</li> <li>-Vytváření interních rámců pro rozvoj talentů</li> <li>-Posílení kapacit lidských zdrojů v oblasti řízení talentů</li> </ul>

## 8 Monitorování, zajišťování kvality a soulad s EQAVET

### 8.1 Monitorování a zajištění kvality

Monitorování a zajištění kvality tvoří základní pilíř, který zajišťuje dlouhodobý úspěch a udržitelnost EXCEED International Talent Factory.

Tato kapitola poskytuje komplexní operační přístup a podrobně popisuje implementaci monitorování ve čtyřech hlavních fázích (aktivace systému, objevování/identifikace talentů, rozvoj talentů, přenositelnost talentů) s explicitní integrací feedback, poradenství a podpory, jak je zdůrazněno v celé zprávě. Dále ilustruje přijetí EQAVET jako evropského referenčního rámce pro zajištění kvality, se zvláštním důrazem na učení v praxi (WBL), které je základním kamenem rozvoje talentů.

## 8.2 Zavádění monitorování ve fázích Talent Factory

V rámci mezinárodní Talent Factory **je monitorování dynamickým procesem zaměřeným na studenta, který je integrován do každodenního provozu.** Je plynule aktivováno ve všech čtyřech operačních fázích popsaných v kapitole 6. Cykly feedback (iterativní cykly „observe-dialogue-adjust“), poradenství (personalizované poradenství ohledně ambicí a identity) a podpůrné struktury (vyvíjející se podpora od plné asistence k autonomii) nejsou okrajovými prvky, ale zásadními podpůrnými faktory, které generují kvantitativní i kvalitativní KPI s cílem zabránit předčasnému ukončení studia, řešit genderové bariéry a čelit odlivu mozků.

Během **aktivační fáze** se monitorování zaměřuje na fungování samotného ekosystému International Talent Factory. To zahrnuje účast klíčových zainteresovaných stran, jako jsou poskytovatelé odborného vzdělávání, podniky, výzkumné ústavy a místní služby. **V této fázi ukazatele hodnotí úroveň zapojení zainteresovaných stran** a schopnost poskytovatelů odborného vzdělávání mobilizovat místní aktéry, kteří se mohou aktivně účastnit fáze společného navrhování služeb a politik na podporu odborného vzdělávání.

Ve **fázi identifikace talentů** se monitorovací činnosti zaměřují na identifikaci a **zapojení potenciálních studentů.** Jak bylo popsáno výše, v rámci modelu International Talent Factory se identifikace talentů neomezuje na tradiční náborové procesy, ale zahrnuje poradenské služby a osvětové iniciativy zaměřené na přilákání rozmanitých profilů. Počáteční hodnocení identifikuje potenciál a vede ke společnému vytvoření individuálních plánů rozvoje talentů (ITDP) s účastníky. Monitorování je zintenzivněno prostřednictvím cyklů feedback, které sladí plány s narativními rozhovory s potenciálními kandidáty, zkoumají vnímání sebe sama („Vidím se v technické roli?“) a boří stereotypy. Postupná podpora usnadňuje hladký vstup bez sebevyřazování, kdy by studenti jinak mohli kvůli nejistotě nebo stereotypům studium předčasně ukončit. Monitorování poté zkoumá míru účasti se zvláštním zaměřením na gender, přístupnost programu a účinnost služeb kariérního poradenství.

**Fáze rozvoje talentů** představuje ústřední operační rozměr Talent Factory, v níž studenti absolvují vzdělávací dráhy kombinující formální učení, poradenství a pracovní zkušenosti v různých formách. Monitorování v této fázi se zaměřuje na kvalitu a konzistenci vzdělávacích procesů, implementaci individuálních plánů rozvoje talentů a účinnost spolupráce mezi poskytovateli vzdělávání, podniky a zprostředkovatelskými organizacemi. feedback od studentů, školitelů a firemních mentorů/lektorů hraje ústřední roli při hodnocení kvality vzdělávacích zkušeností a identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit.

Nakonec, během **fáze přenositelnosti talentů**, se monitorování přesouvá k výsledkům vzdělávacích programů. Ukazatele hodnotí zaměstnatelnost, kariérní postup, možnosti mobility a schopnost Talent Factory usnadňovat přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním.

Monitorování v rámci International Talent Factory tak slouží jak **jako nástroj zajištění kvality, tak jako nástroj strategického řízení.** Díky systematickému shromažďování a analýze informací v jednotlivých fázích modelu může ekosystém Talent Factory přizpůsobovat a optimalizovat nabídku vzdělávání, posilovat spolupráci mezi zúčastněnými stranami a neustále zlepšovat účinnost procesů rozvoje talentů.

## 8.3 Sladění indikátorů EQAVET s operačními fázemi International Talent Factory

Implementace International Talent Factory v rámci projektu EXCEED se řídí strukturovaným operačním modelem rozděleným do několika fází: **aktivace ekosystému, identifikace talentů, rozvoj talentů a přenositelnost talentů.** Každá fáze hraje specifickou roli v celkovém procesu rozvoje talentů a zahrnuje různé zúčastněné strany, činnosti a požadavky na monitorování.

Aby byl zajištěn robustní rámec pro zajištění kvality ve všech těchto fázích, zahrnuje monitorovací architektura International Talent Factory výběr **indikátorů EQAVET, které** jsou obzvláště relevantní pro cíle a operační logiku modelu. Namísto jednotného uplatňování celé sady indikátorů se monitorovací systém International Talent Factory zaměřuje na ty indikátory, které nejlépe zachycují klíčové procesy probíhající v každé fázi životního cyklu International Talent Factory.

Během **fáze aktivace ekosystému** se monitorování zaměřuje na budování partnerství, mechanismy governance a strategické sladění nabídky vzdělávání s potřebami trhu práce. V této fázi jsou obzvláště relevantní ukazatele týkající se **identifikace potřeb v oblasti dovedností na trhu práce a investic do vzdělávání učitelů a školitelů**. Tyto ukazatele pomáhají posoudit, zda ekosystém účinně mobilizuje zúčastněné strany, rozvíjí adekvátní vzdělávací kapacity a reaguje na měnící se požadavky na dovednosti v odvětvích pokročilého zpracovatelského průmyslu. Analytická práce prováděná observatoří EXCEED hraje důležitou roli při podpoře této fáze, neboť poskytuje informace o trhu práce a prognózy v oblasti dovedností.

Ve **fázi identifikace talentů** se monitorovací systém zaměřuje na schopnost Talent Factory přilákat a zapojit studenty. Ukazatele týkající se **míry účasti a přístupu k odbornému vzdělávání a přípravě** poskytují cenné informace o inkluzivitě a atraktivitě programu. Zvláštní pozornost je věnována osvětovým aktivitám, poradenským službám a iniciativám zaměřeným na identifikaci talentů, jejichž cílem je oslovit širokou škálu studentů, včetně mladých lidí, dospělých a osob zapojených do procesů rekvalifikace nebo zvyšování kvalifikace.

**Fáze rozvoje talentů** představuje hlavní vzdělávací rozměr programu International Talent Factory. Během této fáze studenti absolvují personalizované vzdělávací programy, které kombinují formální učení, mentoring a zkušenosti z učení na pracovišti. Monitorování se zaměřuje na ukazatele, **jako jsou míra dokončení a uplatnění získaných dovedností na pracovišti**, které pomáhají posoudit jak účinnost poskytovaného vzdělávání, tak relevanci výsledků učení v reálných pracovních kontextech. feedback od studentů, lektorů a firemních mentorů rovněž pomáhá hodnotit kvalitu vzdělávacích procesů a identifikovat potenciální oblasti pro zlepšení.

A konečně, během **fáze přenosu talentů** monitorovací činnosti hodnotí dlouhodobé výsledky modelu Talent Factory z hlediska zaměstnatelnosti a kariérního rozvoje. Ukazatele týkající se **míry umístění a míry nezaměstnanosti mezi účastníky odborného vzdělávání** jsou v této fázi obzvláště relevantní, protože poskytují důkaz o schopnosti Talent Factory podporovat úspěšný přechod od vzdělávání k zaměstnání. Tyto ukazatele také pomáhají posoudit širší dopad programu na regionální ekosystémy dovedností a dynamiku trhu práce.

Sladěním ukazatelů EQAVET s operačními fázemi International Talent Factory zajišťuje projekt EXCEED, že mechanismy zajištění kvality jsou plně integrovány do procesu implementace. Tento přístup umožňuje zúčastněným stranám systematicky sledovat pokrok, identifikovat oblasti pro zlepšení a přizpůsobovat strategie odborné přípravy v reakci na technologické změny a vývoj na trhu práce.

**Tabulka 2 – Ukazatele EQAVET použité v operačních fázích International Talent Factory**

Operační fáze projektu International Talent Factory	Příslušný ukazatel EQAVET	Účel v rámci Talent Factory	Monitorovací nástroje / Zdroje dat
<b>Aktivace ekosystému</b>	Investice do vzdělávání učitelů a školitelů	Zajišťuje, aby lektori odborného vzdělávání a firemní mentori	Programy na posílení kapacit lektorů, aktivity v oblasti školení mentorů

	Mechanismy pro identifikaci potřeb trhu práce v oblasti vzdělávání	disponovali nezbytnými dovednostmi k poskytování vysoce kvalitního vzdělávání a mentoringu  Sladění vzdělávacích cest s nově vznikajícími potřebami v oblasti dovedností v odvětvích pokročilé výroby	Zprávy observatoře EXCEED, analýza informací o trhu práce
<b>Objevování talentů</b>	Míra účasti v programech odborného vzdělávání a přípravy  Programy využívané k podpoře lepšího přístupu k odbornému vzdělávání a přípravě  Zastoupení zranitelných skupin v odborném vzdělávání a přípravě	Měří atraktivitu a dostupnost Talent Factory pro různé profily studentů  Hodnotí účinnost poradenských služeb a iniciativ zaměřených na identifikaci talentů  Podporuje monitorování inkluze a rovného přístupu k příležitostem v oblasti odborné přípravy	Statistiky zápisu, sledování oslovení  Poradenské služby, poradenské programy, náborové kampaně Sledování účasti, ukazatele inkluze
<b>Rozvoj talentů</b>	Míra dokončení programů odborného vzdělávání a přípravy ( )  Využití získaných dovedností na pracovišti	Posouzení relevance výsledků školení „ v reálných pracovních kontextech  Měření účinnosti Talent Factory při podpoře přechodu do zaměstnání	Údaje o míře dokončení programu, individuální plány rozvoje talentů (ITDP)  feedback od zaměstnavatelů, hodnotící zprávy mentorů, hodnocení na pracovišti
<b>Přenositelnost dovedností</b>	Míra umístění do zaměstnání v programech odborného vzdělávání a přípravy  Míra nezaměstnanosti mezi studenty odborného vzdělávání	Měří účinnost Talent Factory při podpoře přechodu do zaměstnání  Posuzuje dlouhodobou zaměstnatelnost účastníků a výsledky v oblasti zaměstnání a kariéry	Následné průzkumy, sledování zaměstnanosti

## 8.4 EQAVET v rámci učení na pracovišti



Obrázek 8 – Složky EQAVET

Rámec EQAVET pro učení v praxi (WBL) identifikuje šest klíčových prvků, jejichž cílem je zajistit kvalitu, konzistentnost a účinnost systémů WBL v celé Evropě. Tyto prvky odrážejí posun od přístupu zaměřeného na poskytovatele k modelu sdílené odpovědnosti mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy a podniky, což je zvláště relevantní pro International Talent Factory

Tento pohled je dále posílen nedávným vývojem v Evropě, který klade stále větší důraz na přizpůsobení mechanismů zajišťování kvality specifikům učení v praxi. Zejména vývoj EQAVET směrem ke specifickému zaměření na WBL zdůrazňuje potřebu užší spolupráce mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy a zaměstnavateli, jasnější definice výstupů učení v kontextu učení v praxi a lepšího sledování zkušeností studentů na reálných pracovištích (Evropská komise, 2023; sekretariát EQAVET).

6 základních prvků EQAVET pro učení v praxi:

1. **Jasně role a odpovědnosti** Definice rolí, očekávání a odpovědností všech zúčastněných stran, včetně poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy, podniků, studentů a zprostředkovatelů.
2. **Strukturované výstupy učení:** Cesty učení v praxi by měly být založeny na jasně definovaných a měřitelných výstupech učení, v souladu s učebními plány a potřebami trhu práce.
3. **Účinná partnerství: silná,** formalizovaná spolupráce mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy a zaměstnavateli, včetně společného navrhování vzdělávacích cest.
4. **Podpora a mentoring** Poskytování poradenství, doučování a mentoringu jak na pracovišti, tak v rámci institucí odborného vzdělávání a přípravy.
5. **Mechanismy hodnocení a feedback** Průběžné hodnocení výstupů učení a strukturované cykly feedback zahrnující studenty, lektory a mentory na pracovišti.
6. **Zajištění kvality a neustálé zlepšování:** Systematické sledování, hodnocení a neustálé zlepšování zkušeností s učení v praxi na základě údajů a ukazatelů.

Přístup EQAVET dále zdůrazňuje význam zohlednění různých formátů realizace učení v praxi (WBL), jako jsou učňovské programy, stáže, modely kombinující práci a studium, projektové učení a hybridní nebo simulovaná prostředí. Zajištění kvality WBL vyžaduje, aby tyto formáty byly důsledně sladěny s výstupy učení, potřebami odvětví a charakteristikami účastníků a aby byly v rámci rámce zajišťování kvality náležitě monitorovány.

### a. Aplikace na International Talent Factory

Provozní model International Talent Factory je s těmito základními prvky úzce propojen, protože je ve své podstatě koncipován jako ekosystémový přístup k rozvoji talentů zahrnující více zainteresovaných stran.

### **b. Jasně role a odpovědnosti → Fáze aktivace ekosystému**

Tento princip je uváděn do praxe prostřednictvím dohod o společné odpovědnosti, které jasně definují role poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy, studentů, malých a středních podniků a dalších zúčastněných stran a zajišťují sdílenou odpovědnost za procesy rozvoje talentů.

### **c. Strukturované výstupy učení → Fáze rozvoje talentů**

Vzdělávací cesty jsou personalizované a založené na dovednostech, přičemž individuální rozvojové plány jsou sladěny s potřebami trhu práce identifikovanými observatoří EXCEED. To odráží důraz, který EQAVET klade na výsledkově orientované učení v praxi (WBL).

### **d. Efektivní partnerství → Fáze aktivace ekosystému a rozvoje talentů**

Tento vzdělávací program vychází z místních ekosystémů talentů, v nichž poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy a malé a střední podniky společně navrhnou vzdělávací programy a strategie pro aktivizaci talentů, čímž zajišťují, že partnerství mají spíše strukturální charakter než ad hoc.

### **e. Podpora a mentoring → Fáze rozvoje talentů**

Studenti těží z duálního systému podpory kombinujícího pedagogické vedení od lektorů odborného vzdělávání a přípravy a mentoring na pracovišti ze strany firemních lektorů, v souladu s přístupem EQAVET k duálnímu vzdělávání.

### **f. Mechanismy hodnocení feedback → Fáze rozvoje talentů a přenositelnosti**

Vzdělávací dráha zahrnuje cykly průběžné feedback: malé a střední podniky poskytují feedback ohledně výkonu studentů, studenti reflektují své zkušenosti a poskytovatelé odborného vzdělávání podle toho přizpůsobují vzdělávací dráhy. Tím jsou zajištěny adaptivní a flexibilní vzdělávací procesy.

### **g. Zajištění kvality a neustálé zlepšování → Všechny fáze**

Díky integraci vybraných ukazatelů EQAVET zajišťuje ITF systematické sledování výsledků týkajících se účasti, dokončení a zaměstnanosti, jakož i průběžné hodnocení a zdokonalování kvality WBL v průběhu celého životního cyklu Talent Factory.

A konečně, operační model International Talent Factory poskytuje diverzifikovaný přístup k poskytování učení v praxi (WBL), kombinující pracovní stáže v malých a středních podnicích, projektové učení a hybridní řešení učení. Tato flexibilita usnadňuje personalizované vzdělávací dráhy, podporuje inkluzivitu a posiluje soulad mezi nabídkou vzdělávání a potřebami trhu práce.

## **9 Udržitelnost projektu International Talent Factory EXCEED**

### **9.1 Definice udržitelnosti International Talent Factory**

**Udržitelnost** International Talent Factory se týká její schopnosti zůstat aktivní, efektivní, relevantní a funkční i po skončení počátečního projektového cyklu a postupně se integrovat do standardních postupů poskytovatelů odborného vzdělávání a přípravy, podniků, místních služeb a tvůrců politik. V rámci projektu EXCEED se udržitelnost chápe jako kombinovaná schopnost modelu udržet si v průběhu času svou pedagogickou hodnotu, organizační soudržnost, zapojení zainteresovaných stran a územní dopad.

**Škálovatelnost** se týká možnosti rozšíření modelu na další studenty, odvětví, instituce a území, aniž by došlo ke ztrátě jeho základních principů, standardů kvality a přístupu zaměřeného na studenta. Pro International Talent Factory neznamena škálovatelnost pouhé kopírování standardního balíčku, ale spíše strukturované

přizpůsobení sdíleného rámce různým místním ekosystémům při zachování společné architektury modelu a přístupu k zajištění kvality.

Tyto dva pojmy jsou úzce propojeny: udržitelný model musí být dostatečně škálovatelný, aby měl širší dopad, zatímco škálovatelný model musí být dostatečně robustní a dobře řízený, aby se při rozšiřování zabránilo fragmentaci. Z tohoto důvodu jsou v projektu EXCEED udržitelnost a škálovatelnost považovány za doplňkové dimenze jediné logiky rozvoje, založené na dlouhodobé spolupráci, sdíleném vlastnictví a neustálém zlepšování Talent Factory.

Ve všech fázích kapitoly 6 by měla být udržitelnost chápána jako schopnost integrovat **International Talent Factory do každodenních institucionálních postupů**, zatímco škálovatelnost se týká schopnosti rozšířit model do různých kontextů, aniž by byly narušeny jeho základní principy. Tyto dva rozměry se navzájem posilují: čím robustnější a integrovanější se každá fáze stává, tím snazší je model rozšířit soudržným způsobem a se zajištěním kvality.

### **Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran**

Udržitelnost v této fázi závisí na schopnosti International Talent Factory vybudovat od samého počátku trvalé odhodlání klíčových aktérů. To vyžaduje jasná pravidla řízení a zavedení postupů pro spolupráci a koexistenci, které mohou pokračovat i po skončení počátečního aktivačního období. Škálovatelnosti je dosaženo, když lze model zapojení přenést do nových teritorií nebo partnerských konfigurací, aniž by došlo ke ztrátě souladu mezi zúčastněnými stranami nebo strategické soudržnosti.

### **Identifikace talentů**

Udržitelnost v identifikaci talentů je založena na použití stabilních a reprodukovatelných kritérií, sdílených hodnotících nástrojů a neustálém rozvoji kapacit pro odborné vedení a zvyšování kvalifikace zaměstnanců a školitelů. Škálovatelnost je zajištěna, pokud lze stejnou logiku identifikace přizpůsobit různým profilům studentů, odvětvím a institucionálním kontextům, přičemž se zachová srovnatelnost a spravedlnost.

### **Rozvoj talentů**

Udržitelnost rozvoje talentů závisí na integraci personalizovaných vzdělávacích cest, učení v praxi a společné podpoře ze strany podniků a poskytovatelů vzdělávání. Tyto prvky by se měly stát součástí běžné nabídky vzdělávání, podporované institucionálními postupy a dlouhodobými partnerstvími. Škálovatelnost vyžaduje modulární a flexibilní vzdělávací projekty, které lze rozšířit na programy, odvětví a regionální ekosystémy, aniž by byla ohrožena kvalita nebo zaměření na studenta.

### **Přenositelnost talentů**

Udržitelnost v této fázi souvisí se schopností zviditelnit, uznat a zajistit přenositelnost výsledků učení prostřednictvím certifikace, mikrokvalifikací a strukturované podpory pro přechod. Udržitelný systém přenositelnosti posiluje zaměstnatelnost a pomáhá udržet talenty v rámci regionálního ekosystému. Škálovatelnost je možná, pokud jsou mechanismy uznávání v souladu se společnými standardy kvality a lze je použít napříč různými cestami, institucemi a kontexty trhu práce.

## 9.2 Plány rovnosti žen a mužů pro poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy

### Nerovnost pohlaví, fakta:

[Podle údajů Cedefopu](#) bylo v roce 2022 41,9 % studentek v rámci vyššího sekundárního vzdělávání v EU zapsáno do počátečního odborného vzdělávání a přípravy (IVET), avšak ženy tvořily pouze 15,5 % všech studentů IVET v oborech STEM v EU-27. Na vnitrostátní úrovni byla míra účasti žen v programech IVET v oborech STEM ještě nižší: Francie: 13,8 %, Španělsko: 9,2 % a Rakousko: 8,1 %. Mezitím zůstává v několika členských státech EU vysoký rozdíl v zaměstnanosti mezi muži a ženami, přičemž zaměstnanost mužů převyšuje zaměstnanost žen o 19,8 procentního bodu v Řecku a o 19,5 procentního bodu v Itálii. [Zdroj: Cedefop](#)

Jak bylo zdůrazněno v předchozích částech tohoto dokumentu, v oblasti odborného vzdělávání a přípravy (VET) a studijních oborů souvisejících s obory STEM přetrvávají genderové nerovnosti, což dokazuje, že ženy jsou v technickém vzdělávání stále nedostatečně zastoupeny a že rozdíly v zaměstnanosti i nadále ovlivňují účast žen a jejich kariérní postup v několika členských státech.

V rámci projektu EXCEED International Talent Factory by poskytovatelé odborného vzdělávání měli začlenit plán rovnosti žen a mužů do celého vzdělávacího procesu, od zvyšování povědomí a poradenství v oblasti „až po návrh vzdělávání, hodnocení, přechod a kariérní postup. Jak je zdůrazněno v výstupu [D2.6 „International Talent Factory in AM“](#), mezi politickými opatřeními je začlenění a integrace genderové dimenze považována za zásadní pro zajištění genderově citlivého návrhu. To znamená zajistit genderově citlivou komunikaci, vyváženou účast na poradenských a náborových aktivitách, inkluzivní vzdělávací prostředí a podpurná opatření, která snižují strukturální bariéry pro ženy a jiné nedostatečně zastoupené skupiny v oblasti pokročilé výroby.

### Plán rovnosti žen a mužů by měl zahrnovat alespoň čtyři operační závazky:

1. za prvé, osvětové aktivity a genderově citlivé vzory k boji proti stereotypům a rozšíření účasti;
2. za druhé, návrh učebních plánů zohledňujících genderové hledisko;
3. za třetí, sběr a sledování údajů rozčleněných podle pohlaví za účelem sledování přístupu, účasti, dokončení a postupu;
4. za čtvrté, neustálý rozvoj kapacit personálu, aby lektori, tutori a obchodní partneři byli schopni rozpoznat předsudky a podporovat inkluzivní postupy.

Díky tomuto přístupu se rovnost žen a mužů stává hnacím motorem udržitelnosti, protože model, který je inkluzivnější, přístupnější a lépe reaguje na rozmanité potřeby studentů, je také odolnější, legitimnější a má větší šanci mít dlouhodobý dopad na místní oblast.

### Strategická vize a motivace

Plán rovnosti žen a mužů (GEP) v rámci International Talent Factory je koncipován jako strategický a operační rámec zaměřený na integraci rovnosti žen a mužů do všech dimenzí ekosystémů rozvoje talentů. V souladu s definicí poskytnutou Evropskou komisí (2021, Pokyny programu Horizont Evropa k plánům rovnosti žen a mužů) lze plán rovnosti žen a mužů chápat jako *soubor závazků a konkrétních opatření zaměřených na prosazování rovnosti žen a mužů prostřednictvím strukturálních změn, které řeší nerovnováhu v účasti, zastoupení, kariérním postupu a pracovních podmínkách.*

Jak je zdůrazněno v programu Horizont Evropa, plány rovnosti žen a mužů jsou transformačními nástroji, které vyžadují integraci mechanismů řízení, monitorování založeného na datech, opatření na budování kapacit a inkluzivních organizačních postupů. Obvykle pokrývají klíčové oblasti, jako je rovnováha mezi pracovním a soukromým životem, genderová rovnováha ve vedení a rozhodování, rovnost při náborech a kariéřním rozvoji, integrace genderové dimenze do obsahu vzdělávání a odborné přípravy a prevence diskriminace na základě pohlaví.

Z tohoto pohledu přijímá International Talent Factory systémový přístup k rovnosti žen a mužů založený na ekosystému a uznává, že rozdíly ve vzdělávání, odborné přípravě a na trzích práce nejsou izolovanými jevy, ale výsledkem propojených strukturálních, kulturních a institucionálních dynamik.

V tomto rámci je rovnost žen a mužů integrována do všech čtyř operačních fází – od aktivace systému po přenositelnost talentů – čímž se zajišťuje, že inkluze je strukturálně zakotvena v governance, pedagogickém designu, zapojení podniků a integraci na trhu práce.

### 9.3 Přístup k talentové dráze zohledňující genderové hledisko

**Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran**, integrace rovnosti žen a mužů do governance ekosystému

Ve fázi aktivace jsou podniky a poskytovatelé odborného vzdělávání jako spoluvytvářitelé vzdělávacího ekosystému vyzýváni, aby pomohli identifikovat genderové rozdíly v poptávce po dovednostech, účasti v jednotlivých odvětvích a kariéřním postupu.

**Analýza trhu práce** by měla zahrnovat systematickou genderovou analýzu, která umožní přesnější pochopení nerovností a poskytne podklady pro návrh inkluzivních vzdělávacích cest a podpůrných služeb.

**Dohody o společné odpovědnosti** by měly výslovně zahrnovat závazky v oblasti rovnosti žen a mužů, jako jsou cíle pro vyváženou účast, inkluzivní náborové postupy a podpora „netradičních“ kariéřních voleb. V této fázi hrají klíčovou roli podniky, například tím, že zvyšují atraktivitu cest odborného vzdělávání a přípravy pro nedostatečně zastoupené skupiny.

**Identifikace talentů**, redefinice talentu z inkluzivního pohledu:

Druhá fáze je klíčová pro řešení genderových předsudků v samotné definici „talentu“. Tradiční výběrová řízení často posilují stereotypy, zejména v technických odvětvích a v oborech souvisejících s disciplínami STEM. V rámci plánu rovnosti žen a mužů je třeba přepracovat procesy identifikace talentů tak, aby byly inkluzivnější, transparentnější a reflektivnější. Podniky by ve spolupráci s poskytovateli odborného vzdělávání měly aktivně přispívat k poradenským a mentorským aktivitám, které zpochybňují genderové stereotypy a rozšiřují aspirace studentů.

To by mohlo zahrnovat:

- představování rozmanitých vzorů ve spolupráci s podniky;
- podporu kariéřního poradenství citlivého k genderovým otázkám;
- zajištění toho, aby individuální plány rozvoje talentů neobsahovaly implicitní předsudky a byly v souladu s ambicemi studentů, nikoli s předem definovanými očekáváními.

Je třeba věnovat pozornost zásahům v raných fázích, kdy se utváří vnímání kariéřních možností. Poskytovatelé odborného vzdělávání a podniky tak nepůsobí pouze jako zaměstnavatelé, ale také jako kulturní aktéři, kteří jsou schopni přetvářet narativy týkající se povolání a dovedností.

**Rozvoj talentů, zajištění rovného přístupu, zkušeností a postupu v rámci vzdělávacích cest:**

Fáze rozvoje představuje nejvíce operativní rozměr GEP, kde se inkluze musí promítnout do konkrétních vzdělávacích zkušeností.

Učení v praxi (WBL): mentoring musí být koncipován tak, aby zajistil rovné příležitosti v přístupu, kvalitě a postupu pro všechny studenty bez ohledu na pohlaví. To vyžaduje proaktivní přístup k identifikaci a odstraňování překážek, které mohou omezovat účast, jako jsou organizační kultury, předsudky při přidělování úkolů nebo nedostatek podpůrných mechanismů.

Mentoring hraje v této fázi obzvláště strategickou roli. Je nutné prosazovat genderově citlivé přístupy k mentoringu a zajistit, aby byli mentoři proškoleni v rozpoznávání a řešení předsudků, podpoře rozmanitých vzdělávacích potřeb a vytváření inkluzivního profesního prostředí.

Využití rotace pracovních pozic během stáží nebo učňovského vzdělávání (tzv. „sítě spolupráce v oblasti odborné přípravy“) může například zabránit genderové segmentaci rolí tím, že studentům umožní přístup k širšímu spektru funkcí a odpovědností. Podobně i zkušenosti s mobilitou – ať už vnitrostátní nebo přeshraniční – mohou studenty posílit tím, že je vystaví různým kulturám a organizačním postupům, což může potenciálně zmírnit lokální předsudky.

K inkluzivitě dále přispívají digitální a hybridní vzdělávací prostředí, která zvyšují flexibilitu a přístupnost, zejména pro ty, kteří čelí strukturálním omezením. Je však třeba dbát na to, aby nedocházelo k reprodukci digitální propasti.

**Přenositelnost dovedností, zajištění spravedlivého uznávání a přístupu k zaměstnání:**

Při přechodu do zaměstnání musí být zajištěna rovnost žen a mužů jak v uznávání dovedností, tak v přístupu k kariérním příležitostem.

Jako subjekty ověřující a kontrolující přístup do světa práce mají podniky významnou odpovědnost za to, aby zabránily diskriminačním praktikám při náboru, hodnocení a kariérním postupu. Systémy ověřování dovedností by měly být transparentní a založené na objektivních kritériích, čímž se minimalizuje vliv předsudků.

Kromě toho by podniky měly aktivně sledovat rozdíly mezi muži a ženami při náboru, udržení zaměstnanců a kariérním postupu a v případě potřeby přijímat nápravná opatření. Vytvoření inkluzivních rezerv talentů je nezbytné k zajištění spravedlivého rozdělení přínosů programu Talent Factory.

V této fázi GEP podporuje přechod od rovného přístupu k rovným výsledkům a zajišťuje, aby se účast v Talent Factory promítla do hmatatelných a spravedlivých kariérních příležitostí.

**Podmínky pro GEP pro poskytovatele odborného vzdělávání a odborné přípravy a dopady na politiku:**

Účinné provádění plánu rovnosti žen a mužů vyžaduje soubor podpůrných podmínek na systémové úrovni. Mezi ně patří:

- **budování kapacit** pro podniky a poskytovatele odborného vzdělávání v oblasti postupů zohledňujících genderové hledisko, včetně školení lektorů, mentorů a odborníků v oblasti lidských zdrojů;
- **datové systémy** schopné monitorovat účast, pokrok a výsledky podle pohlaví ve všech fázích;
- **mechanismy zajištění kvality**, které integrují ukazatele rovnosti žen a mužů do rámců monitorování a hodnocení;
- **Motivační struktury**, které povzbuzují podniky, zejména malé a střední podniky, k přijetí inkluzivních postupů;
- **Prostor pro dialog a společnou tvorbu**, kde mohou zúčastněné strany sdílet postupy, výzvy a inovace týkající se rovnosti žen a mužů.

Z politického hlediska poskytuje GEP v rámci International Talent Factory škálovatelný model pro integraci genderové rovnosti do regionálních ekosystémů dovedností. Jde nad rámec přístupů založených na dodržování předpisů a staví genderovou rovnost do pozice hnací síly inovací, rozvoje talentů a konkurenceschopnosti.

V konečném důsledku plán rovnosti žen a mužů posiluje hlavní ambici International Talent Factory budovat ekosystémy, které jsou nejen efektivní a inovativní, ale také inkluzivní a sociálně udržitelné. **Díky integraci rovnosti žen a mužů do všech fází, od návrhu systému až po integraci na trh práce, tento model pomáhá odstraňovat strukturální bariéry, rozšiřovat zásobárnu talentů a umožňovat vyváženější a odolnější ekonomický rozvoj.**

**Operační osy:** GEP je strukturován kolem šesti operačních os:

- a) Správa a vedení:** Rovnost žen a mužů je zakotvena ve struktuře rozhodování organizace International Talent Factory. Je jmenován styčný úředník pro plán rovnosti žen a mužů, rovnost žen a mužů je pravidelně projednávána na zasedáních řídicího výboru a odpovědnosti jsou rozděleny mezi partnery.
- b) Zvyšování povědomí, přístup a komunikace:** komunikační strategie jsou navrženy tak, aby přilákaly studentky a další nedostatečně zastoupené skupiny. Iniciativy na zvyšování povědomí zahrnují inkluzivní sdělení, kampaně představující vzory a spolupráci se školami, rodinami a místními službami.
- c) Vzdělávání, kurikulum a učení na pracovišti:** genderová perspektiva je integrována do koncepce výuky, workshopových aktivit, stáží na pracovišti a hodnotících postupů. Pozornost je věnována rovné účasti, spravedlivému rozdělení úkolů a odstranění stereotypních rolí.
- d) Podpora, mentoring a welfare:** nabízejí se personalizované mentoringové služby a podpora s cílem podpořit setrvání na pracovišti, posílit sebevědomí a podpořit profesní růst. Podpůrné služby jsou navrženy tak, aby vyhovovaly různým potřebám, včetně těch, které souvisejí s překážkami specifickými pro jednotlivá pohlaví.
- e) Prevence diskriminace:** vůči obtěžování, sexistickému chování a diskriminačním praktikám se uplatňuje přístup nulové tolerance. Jsou zavedeny jasné postupy pro podávání stížností, záruky důvěrnosti a postupy pro řešení případů.
- f) Monitorování a hodnocení:** GEP je monitorován pomocí kvantitativních a kvalitativních ukazatelů, každoročně přezkoumáván a aktualizován na základě údajů, feedback a změn v kontextu.

**Odpovědnost:** odpovědnost za provádění je rozdělena následovně

- Koordinace projektu zajišťuje celkový soulad s rámcem EXCEED.
- Vedoucí GEP koordinuje provádění a podávání zpráv.
- Poskytovatelé odborného vzdělávání a přípravy a školitelé uplatňují genderově citlivé postupy při navrhování a realizaci výuky.
- Podniky zajišťují inkluzivní podmínky v kontextu učení na pracovišti.
- Funkce zajištění kvality a monitorování shromažďuje a analyzuje data.
- Všichni partneři se podílejí na šíření informací, zvyšování povědomí a nápravných opatřeních.

**Ukazatele:** Pro roční monitorování se doporučují následující ukazatele:

- Procento žen zapsaných do kurzů ITF.
- Míra dokončení podle pohlaví.
- Podíl žen v koordinačních, mentorských nebo vedoucích rolích.
- Počet zaměstnanců a zástupců podniků proškolených v oblasti rovnosti žen a mužů.
- Počet komunikačních materiálů zkontrolovaných z hlediska inkluzivity.

- Počet a typ zpráv týkajících se případů diskriminace a doba reakce.
- Úroveň spokojenosti s inkluzivitou a podpůrnými službami.

**Přístup k neustálému zlepšování:** prioritní oblasti rozvoje. Pro příští cyklus implementace se doporučují následující opatření:

1. Posílit datové systémy zlepšením sběru a analýzy dat rozčleněných podle pohlaví ve všech fázích procesu školení.
2. Rozšířit budování kapacit pro zaměstnance a partnery v oblasti rovnosti žen a mužů, inkluzivní pedagogiky, nevědomých předsudků a prevence obtěžování.
3. Vypracovat cílené iniciativy na zvyšování povědomí pro dívky, ženy a nedostatečně zastoupené skupiny, včetně účinnějších strategií v oblasti vzorů a mentorování.
4. Posílit genderově citlivé zajišťování kvality začleněním genderových ukazatelů do pravidelných procesů monitorování a přezkumu.
5. Posílit institucionální odpovědnost začleněním GEP do dohod s partnery, dokumentů o správě a plánu udržitelnosti.

**Očekávané výsledky:** Postupné provádění těchto opatření by mělo vést k:

- větší účasti žen v technických a výrobních oborech,
- zlepšení míry setrvání a postupu,
- většímu institucionálnímu závazku k rovnosti,
- inkluzivnějšímu vzdělávacímu a pracovnímu prostředí,
- větší udržitelnosti a přenositelnosti modelu International Talent Factory.

## 10 EXCEED International Talent Factory: budoucí rozvojové aktivity, governance a akční plán

Rámec governance EXCEED International Talent Factory je navržen tak, aby podporoval koordinované jednání napříč různými zúčastněnými stranami a úrovněmi intervence.

Rámec governance zahrnuje čtyři hlavní funkce:

- strategic leadership, které definuje priority a zajišťuje soudržnost politik;
- operační koordinace za účelem řízení provádění a sladění partnerů;
- místní provádění, za účelem mobilizace zúčastněných stran a místních zdrojů;
- zajištění kvality, jehož cílem je sledovat výkonnost a podporovat neustálé zlepšování.

Na strategické úrovni funguje **International Management Board** jako hlavní řídicí orgán Talent Factory. Skládá se ze zástupců institucí odborného vzdělávání a přípravy, průmyslu a zainteresovaných stran z ekosystému v partnerských zemích projektu EXCEED i mimo ně – a v konečném důsledku zahrnuje i koordinátory dalších stávajících COVE v oblasti pokročilé výroby – a prostřednictvím svého průběžného dialogu s tvůrci politik poskytuje strategic leadership a zajišťuje soulad s evropskými prioritami v oblastech odborného vzdělávání, rozvoje dovedností a průmyslové transformace. Pomáhá identifikovat nové potřeby v oblasti dovedností, ověřovat klíčové metodické směry a podporovat dlouhodobé postavení Talent Factory v rámci ekosystému COVE.

Jako doplněk této strategické funkce hraje observatoř Skills Evolution Observatory ústřední roli při podpoře řízení založeného na důkazech. Analýzou trendů na trhu práce, technologického vývoje a poptávky po

dovednostech v odvětvích pokročilé výroby poskytuje observatoř informace potřebné k usměrňování vývoje učebních plánů, procesů identifikace talentů a navrhování zkušeností s učením v praxi. V tomto smyslu funguje jako znalostní páteř Talent Factory a zajišťuje, že rozhodnutí vycházejí z aktuálních informací o dovednostech.

Na operativní úrovni je řízení zajištěno koordinačními mechanismy propojujícími instituce odborného vzdělávání, podniky a místní zúčastněné strany zapojené do realizace Talent Development Journey. Tyto zúčastněné strany spolupracují na společném navrhování a realizaci vzdělávacích cest, organizaci příležitostí k učení na pracovišti a poskytování poradenských a podpůrných služeb studentům. Jejich interakce odráží přístup založený na spolupráci, v němž podniky působí nejen jako zaměstnavatelé, ale také jako spoluvytvářitelé vzdělávacích procesů. Systém řízení by měl být založen na pravidelných koordinačních schůzkách, sdílené dokumentaci, jasných rozhodovacích postupech, hierarchických vazbách feedback

Plán International Talent Factory převádí koncepční a řídicí rámec popsany v předchozích kapitolách do **strukturovaného procesu realizace**. Jeho cílem je poskytnout praktický a replikovatelný model, který umožní centrům profesní excelence EXCEED aktivovat, spravovat a průběžně zlepšovat ekosystém rozvoje talentů v rámci jejich regionálních kontextů. Plán se zaměřuje na sled činností, které umožňují talentům se rozvíjet, uplatnit a stát se přenositelnými na trh práce.

Proces je rozdělen do čtyř vzájemně propojených fází, které odpovídají Talent Development Journey představené dříve v této zprávě.



Obrázek 9 – Systém governance EXCEED Talent Factory

## 11 Závěry

Mezinárodní talentová továrna EXCEED představuje syntézu a operační konvergenci celé architektury projektu EXCEED: ztělesňuje integrovaný model profesní excelence, o který usiluje EXCEED, a převádí principy přístupu center odborné excelence (CoVEs) do strukturovaného a implementovatelného ekosystému pro pokročilou produkci.

International Talent Factory byla koncipována jako podpůrný ekosystém schopný propojit studenty, poskytovatele odborného vzdělávání a přípravy, podniky, školy, univerzity a výzkumná centra, další relevantní místní zúčastněné strany a tvůrce politik v rámci společné strategické vize. Jeho přidaná hodnota spočívá právě v jeho systémové a transformační povaze: International Talent Factory nejen sdružuje a propojuje různé složky projektu EXCEED – včetně analýzy dovedností, inovací učebních plánů, učení v praxi, poradenství, internacionalizace, řízení a územní spolupráce –, ale také inovuje jejich interakci vytvořením podpůrného ekosystému pro excelentnost.

Prostřednictvím tohoto integrovaného ekosystémového přístupu model podporuje rozvoj, udržení a přenositelnost talentů a zároveň podporuje přizpůsobivost vyžadovanou zelenou a digitální transformací odvětví pokročilého zpracovatelského průmyslu.

**V této souvislosti by měla být International Talent Factory považována za dlouhodobou infrastrukturu pro excelentnost v odborném vzdělávání a přípravě.**

Tím, že staví studenta do centra spolupracujícího, víceúrovňového ekosystému, pomáhá tento model posilovat atraktivitu, schopnost reagovat a odolnost systémů odborného vzdělávání a přípravy, především na úrovních 4 a 5 Evropského rámce kvalifikací (EQF), s ohledem na průběžný profesní rozvoj a celoživotní učení.

Zásadní přínos projektu EXCEED spočívá v jeho pilotním rozměru. Experimentální aktivity realizované prostřednictvím společně navržených učebních plánů a školení lektorů, spolu s metodologickými inovacemi přijatými prostřednictvím kombinované mobility, zážitkového učení a učení založeného na řešení úkolů, vytvořily první konkrétní podmínky pro převedení inovací do praxe a položily základy samotného rámce Talent Factory.

Pilotní fáze Talent Factory v letech 2026 a 2027 proto plní strategickou funkci: na jedné straně uvádí inovace do praxe, ověřuje soudržnost navrhovaného modelu spolupráce a vytváří podmínky pro jeho budoucí škálovatelnost a přenositelnost nad rámec platformy EXCEED COVE sdružující více zainteresovaných stran.

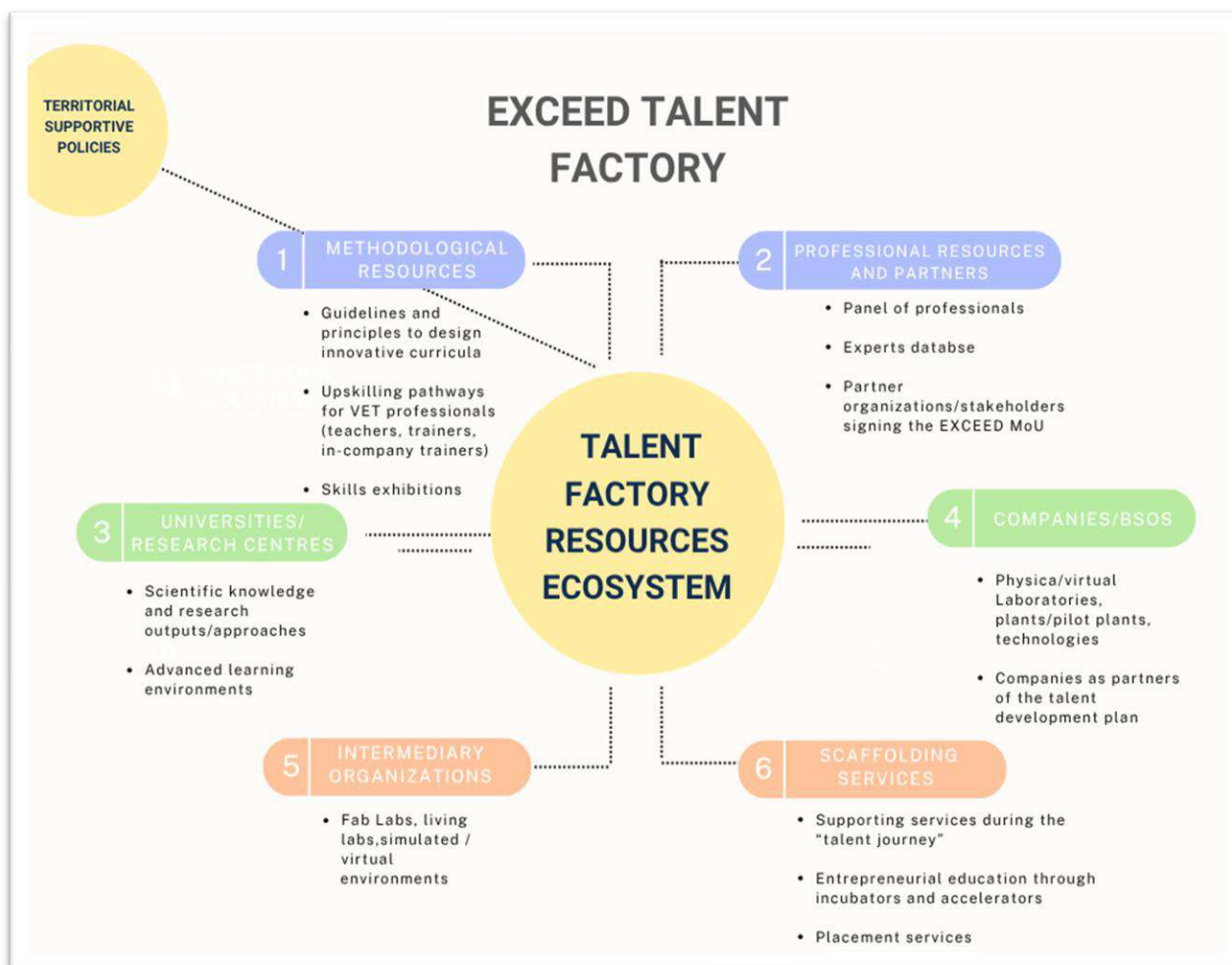
International Talent Factory také dokazuje, že rozvoj a udržení talentů nelze řešit pouze prostřednictvím izolovaných vzdělávacích iniciativ. **Udržitelnost a dlouhodobá účinnost modelu závisí na schopnosti místních ekosystémů a systémů správy a řízení odpovídajícím způsobem se vyvíjet.** V tomto ohledu se stává klíčovou rolí veřejných orgánů a tvůrců politik. K podpoře integrace mezi odborným vzděláváním a přípravou, vzděláváním, trhem práce, inovacemi a strategiemi regionálního rozvoje jsou zapotřebí adaptivní a koordinované politiky. Budoucí škálovatelnost a udržitelnost International Talent Factory bude zejména vyžadovat příznivé a adaptivní politické prostředí, které bude schopno:

- podporovat flexibilní systémy odborného vzdělávání a přípravy orientované na inovace;
- podporovat spolupráci mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravou, podniky a místními zúčastněnými stranami;
- uznávat nové formy učení a validace a certifikace dovedností, včetně mikrokvalifikací;

- investovat do strategií pro poradenství, inkluzi a udržení talentů; a posílit synergie mezi evropskými, vnitrostátními a regionálními mechanismy financování;
- přizpůsobit a zlepšit technické programy a finanční nástroje za účelem modernizace systémů odborného vzdělávání a přípravy, což umožní plynulé procesy pro přilákání a řízení talentů, uznávání a ověřování předchozího učení, další budování kapacit a internacionalizaci odborného vzdělávání.

**V této souvislosti navrhuje EXCEED model, který je nejen vzdělávací, ale také územní a strategický.** Mezinárodní talentová továrna pomáhá positionovat odborné vzdělávání a přípravu jako hnací sílu konkurenceschopnosti, inkluze a inovací, schopnou transformovat místní talenty na klíčový zdroj pro průmyslovou transformaci Evropy. Současně přijetím glocal přístupu posiluje vazbu mezi místními kořeny a mezinárodními perspektivami, čímž pomáhá regionům čelit odlivu mozků a vytvářet atraktivnější a udržitelnější profesní ekosystémy.

Mezinárodní Talent Factory v konečném důsledku představuje praktické ztělesnění ambicí organizace EXCEED: budovat spolupracující, inkluzivní a na budoucnost orientované ekosystémy profesionální excelence, v nichž není talent považován za výsadu pro vyvolené, ale **za společný zdroj, který je třeba rozvíjet, posilovat a udržet prostřednictvím sdílené odpovědnosti** a systémové spolupráce. Talent Factory jako společný zdroj je znázorněna na následujícím obrázku:



Obrázek 10 – Talent Factory jako kolektivní zdroj, který je třeba rozvíjet

## 12 Zdroje

Iniciativa [Union of Skills](#)

[Evropská agenda pro dovednosti](#)

[Balíček opatření pro mobilitu dovedností a talentů](#)

Joint training Supply- Design Principles;

[D3.2 „Metodika pro tvorbu učebních plánů“;](#)

[D3.4 „jointly designed Higher VET Curricula for Digital- Eco Innovation in Advanced Manufacturing“;](#)

[D3.5 „achievements of transnational skills for the digital- eco innovation in the AM sector“.](#)

Evropské pokyny pro validaci neformálního a informálního učení. Lucemburk: Úřad pro publikace. Referenční řada Cedefop; č. 104. <http://dx.doi.org/10.2801/280994>

[1https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance](https://www.cedefop.europa.eu/en/themes/career-guidance)

[1 https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning](https://www.etf.europa.eu/en/themes/lifelong-learning)

OECD – Education at a Glance 2025 – Do jaké míry se dospělí účastní vzdělávání a odborné přípravy? [https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025\\_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training\\_85e1ebf6.html](https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2025_1c0d9c79-en/full-report/to-what-extent-do-adults-participate-in-education-and-training_85e1ebf6.html)

Evropská komise, doporučení Rady ze dne 16. června 2022, Evropský přístup k mikrokvalifikacím, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627\(02\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022H0627(02))

## 13 Přílohy:

### EXCEED: EXCELENCE V ZELENÉ A DIGITÁLNÍ VÝROBĚ

Projekt: 10110398

### Individuální plán rozvoje talentů – ŠABLONA

*Nástroj s návodem pro navrhování a dokumentaci procesu rozvoje talentů*

<b>Realizační (poskytovatel vzdělávání)</b>	<b>organizace odborného</b>
<b>Partnerská společnost/společnosti</b>	
<b>Student</b>	
<b>Referenční období</b>	
<b>Koordinátor(ři)</b>	
<b>Datum dokončení</b>	
<b>Verze</b>	

### **Jak používat tento nástroj**

Tento plán rozvoje talentů (TDP) je šablonou s pokyny, kterou vyplňuje poskytovatel odborného vzdělávání ve spolupráci s partnerskými společnostmi odpovědnými za jednu nebo více fází Talent Development Journey v rámci projektu EXCEED International Talent Factory.

Je strukturován podle čtyř operačních fází Talent Factory popsaných v kapitole 6 výstupu D3.7:

- **Fáze 1** – Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran
- **Fáze 2** – Identifikace talentů a individuální plán rozvoje talentů (ITDP)
- **Fáze 3** – Rozvoj talentů (školení + WBL)
- **Fáze 4** – Přenositelnost talentů a kariérní postup

**Jak číst tabulku:** Každá fáze je prezentována v tabulce se třemi sloupci:

- Sloupec 1 – Co dělat / Metodiky / Genderový přístup. Uvádí seznam opatření, která je třeba přijmout, doporučené metodiky a konkrétní genderově citlivá opatření, která mají být uplatněna v každé fázi.
- Sloupec 2 – Prázdné místo, kde sestavovatel popisuje, jak bude daná akce realizována v konkrétním místním kontextu (moduly, partneři, časové plány, cílové skupiny atd.).
- Sloupec 3 – feedback a osoby odpovědné za sběr dat. Uvádí mechanismy monitorování a určuje, kdo je odpovědný za sběr dat.

### **Zásady pro vyplnění:**

- Plán je zaměřen na účastníky: každá akce by měla sloužit k aktivizaci, rozvoji a udržení místních talentů.
- Rovnost žen a mužů je průřezovým principem: otázky citlivé z hlediska rovnosti žen a mužů musí být řešeny v každé fázi, nejen v rámci specializovaných aktivit.
- Společná odpovědnost: plán je podepsán poskytovatelem odborného vzdělávání, účastníkem vzdělávání a partnerskou společností nebo společnostmi; v případě zjištění strukturálních překážek jsou zapojeny místní služby.
- Iterativní přístup: cykly feedback nejsou hodnoceními na konci fáze, ale nepřetržitými cykly pozorování–dialog–úprava. Plán aktualizujte podle toho, jak se situace vyvíjí.

## EXCEED: EXCELENCE V EKOLOGICKÉ A DIGITÁLNÍ VÝROBĚ

Projekt: 10110398

### PLÁN ROZVOJE TALENTŮ

*Nástroj s průvodcem pro navrhování a dokumentaci Talent Development Journey*

<b>Organizace odpovědná za realizaci (poskytovatel odborného vzdělávání)</b>	
<b>Partnerská společnost (společnosti)</b>	
<b>Student</b>	
<b>Referenční období</b>	
<b>Koordinátor(ři)</b>	
<b>Datum dokončení</b>	
<b>Verze</b>	

## Jak používat tento nástroj

Tento plán rozvoje talentů (TDP) je šablonou s pokyny, kterou vyplňuje poskytovatel odborného vzdělávání ve spolupráci s partnerskými společnostmi odpovědnými za jednu nebo více fází Talent Development Journey v rámci EXCEED International Talent Factory.

Je strukturován podle čtyř operačních fází Talent Factory popsaných v kapitole 6 výstupu D3.7:

- **Fáze 1** – Aktivace systému a zapojení zainteresovaných stran
- **Fáze 2** – Identifikace talentů a individuální plán rozvoje talentů (ITDP)
- **Fáze 3** – Rozvoj talentů (školení + WBL)
- **Fáze 4** – Přenositelnost talentů a kariérní postup

**Jak číst tabulku:** Každá fáze je prezentována v tabulce se třemi sloupci:

- **Sloupec 1** — Co dělat / Metodiky / Genderový přístup. Uvádí seznam opatření, která je třeba přijmout, doporučené metodiky a konkrétní genderově citlivá opatření, která mají být uplatněna v každé fázi.
- **Sloupec 2** – Prázdné místo, kde sestavovatel popisuje, jak bude daná akce realizována v konkrétním místním kontextu (moduly, partneři, časové plány, cílové skupiny atd.).
- **Sloupec 3** – feedback a osoby odpovědné za sběr dat. Uvádí mechanismy monitorování a určuje, kdo je odpovědný za sběr dat.

## Zásady pro vyplnění

- **Plán je zaměřen na účastníky:** každá akce by měla sloužit k aktivizaci, rozvoji a udržení místních talentů.
- **Rovnost žen a mužů je průřezovým principem:** otázky citlivé z hlediska genderu musí být řešeny v každé fázi, nejen v rámci specializovaných aktivit.
- **Společná odpovědnost:** plán je podepsán poskytovatelem odborného vzdělávání, účastníkem vzdělávání a partnerskou společností nebo společnostmi; v případě zjištění strukturálních překážek jsou zapojeny místní služby.
- **Opakované používání:** cykly feedback nejsou hodnoceními na konci fáze, ale nepřetržitými cykly pozorování, dialogu a úprav. Plán aktualizujte podle toho, jak se cesta vyvíjí.

<b>CO DĚLAT:</b> (metodiky, genderové povědomí)	<b>PLÁN</b> (vyplnit podle potřeby)	<b>CYKLY feedback</b> (osoby odpovědné za sběr dat)
<b>FÁZE 1 – AKTIVACE SYSTÉMU A ZAPOJENÍ ZÚČASTNĚNÝCH STRAN</b> <i>Předběžná fáze. Než se talent může projevit, vyžaduje Talent Factory podpůrný ekosystém se společnými cíli, jasně definovanými rolmi a řízením, které je citlivé k genderovým otázkám.</i>		
<p><b>1.1 Budování ekosystému s více zúčastněnými stranami:</b> zmapování a zapojení poskytovatelů odborného vzdělávání, podniků (zejména malých a středních), místních služeb, agentur práce, univerzit, výzkumných center, tvůrců politik a zprostředkovatelských organizací. Definování rolí a odpovědností každého aktéra; formalizace dohod o partnerství a správě. Aktivace místních podpůrných služeb (ubytování, doprava, péče o děti, jazyková podpora, sociální začleňování) jako součásti operačního rámce.</p> <p><b>1.2 Aktivace analýzy dovedností a společného navrhování:</b> využití údajů z observatoře Exceed o vznikající poptávce po zelených a digitálních dovednostech v oblasti pokročilé výroby jako podkladu pro společné navrhování vzdělávacích cest.</p> <p>Organizovat workshopy společného navrhování s podniky s cílem převést data o trhu práce do profilů dovedností T-shaped.</p> <p>Organizovat kulaté stoly se zainteresovanými stranami a tvůrci politik s cílem sladit financování a regulaci.</p> <p><i>Metodiky:</i> participativní workshopy a aktivity zaměřené na budování narativu s cílem podpořit společnou vizi. Kulaté stoly se zainteresovanými stranami a společné navrhování s podniky a zprostředkovatelskými organizacemi.</p> <p>Dohody o partnerství / memoranda o porozumění mezi poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy, podniky a místními zainteresovanými stranami. Osvětové a komunikační kampaně na úrovni COVE i na místní úrovni.</p> <p><b>ZAMĚŘENÍ NA GENDEROVOU DIMENZI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zahrnout systematickou genderovou analýzu do údajů o trhu práce (účast, odvětvové rozdíly, kariéerní postup).</li> <li>- Začlenění výslovných závazků v oblasti rovnosti žen a mužů do dohod o společné odpovědnosti (cíle pro vyváženou účast, inkluzivní nábor).</li> <li>- Sdílení a přijetí plánu rovnosti žen a mužů (GEP) všemi partnery; zajištění toho, aby poskytovatelé</li> </ul>	<p><i>Popište zúčastněné strany, mechanismy governance a závazky v oblasti rovnosti žen a mužů přijaté v rámci vaší COVE:</i></p>	<p><b>Cykly feedback a monitorování</b>  <b>Mapa zapojených zainteresovaných stran ve srovnání s těmi, které byly zmapovány dříve (analýza mezer).</b></p> <p>Počet a kvalita uspořádaných workshopů společného navrhování; účastníci podle role a pohlaví. Dohody o partnerství / dohody o společné odpovědnosti podepsané s výslovnými ustanoveními o rovnosti žen a mužů. Pravidelné schůzky k přezkoumání governance (doporučeno: čtvrtletně) se zaznamenanými nápravnými opatřeními.</p> <p>Subjekty odpovědné za sběr dat</p> <p>-<i>Odpovědná strana:</i> poskytovatel odborného vzdělávání a přípravy (místní koordinátor Talent Factory).</p> <p>-<i>Spoluzodpovědné strany:</i> podniky / obchodní sdružení, místní služby.</p> <p>-<i>Strategický dohled:</i> International Management Board / vedení COVE.</p> <p>-<i>Analýza dovedností:</i> observatoř EXCEED.</p>

odborného vzdělávání a přípravy měli zavedený plán rovnosti žen a mužů.

- Navrhněte komunikační kampaně citlivé k genderovým otázkám, které podporují rozmanitost a nestereotypní technické profese.

<b>CO DĚLAT:</b> (Metodiky, genderové povědomí)	<b>PLÁN</b> (vyplnit podle potřeby)	<b>CYKLY feedback</b> (osoby odpovědné za sběr dat)
<b>FÁZE 2 – IDENTIFIKACE TALENTŮ – INDIVIDUÁLNÍ PLÁN ROZVOJE TALENTŮ (ITDP)</b> <i>Identifikujte potenciál a společně vytvořte ITDP. Talent je vnímán jako dynamický potenciál, nikoli jako předem vybraná vlastnost.</i>		
<p><b>2.1 Úvodní poradenství a hodnocení</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytněte úvodní orientaci v oblasti pokročilých výrobních postupů (udržitelných a digitálních).</li> <li>- Provést úvodní hodnotící dotazníky, které jdou nad rámec základních technických parametrů: motivace, schopnosti, styly učení, vnímání vhodnosti pro technické role.</li> <li>- Uznat a ověřit předchozí učení (PRL): formální, neformální a informální dovednosti získané prostřednictvím pracovních nebo životních zkušeností.</li> <li>- Porovnat počáteční profil každého studenta s prognózami dovedností Observatoře, aby se cíle učení zakotvily v profesních profilech EQF 4–5.</li> </ul> <p><b>2.2 Identifikace vzdělávacích modulů a společné vytvoření ITDP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Na základě hodnocení dovedností identifikujte, které moduly vzdělávacího programu jsou nezbytné a které lze díky ověřenému PRL vynechat nebo urychlit.</li> <li>- Společně s účastníkem a hostitelskou společností vytvořte individuální plán rozvoje talentů: společné vzdělávací cíle, klíčové milníky, formát WBL, přidělení mentora, podpůrné služby.</li> <li>- Zaznamenejte jasnou shodu mezi ambicemi studenta, cíli profilu T a poptávkou na trhu práce.</li> <li>- V případě potřeby zprostředkujte studentovi kontakt s místními podpůrnými službami (ubytování, doprava, péče o děti, jazyk).</li> </ul> <p><b>Metodiky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nástroje pro vedenou sebereflexi a narativní poradenské postupy.</li> </ul>	<p><i>Popište protokol hodnocení a poradenství, moduly určené pro každý profil studenta a způsob, jakým bude ITDP spoluvytvářeno:</i></p>	<p><b>feedback a monitorovací smyčky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Míra účasti na počátečním hodnocení a poradenství (členěná podle pohlaví, věku, sociálního zázemí).</li> <li>- Počet ITDP podepsaných studentem, poskytovatelem odborného vzdělávání a společností.</li> <li>- Indikátory včasného varování: zapojení, sebevědomí, váhání (kvalitativní feedback od poradenského personálu)</li> <li>- Účinnost uznávání předchozího učení (moduly, z nichž byl student osvobozen, nebo které absolvoval v zkráceném režimu).</li> </ul> <p><b>Subjekty odpovědné za sběr dat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí subjekt: poskytovatel odborného vzdělávání – poradci, školitelé, lektori.</li> <li>- Spoluzodpovědný subjekt: hostitelská společnost (příspěvek k ITDP a ověření cílů na pracovišti).</li> <li>- Podpora: místní služby (v případě strukturálních překážek).</li> <li>- Zajištění kvality: koordinátor poskytovatele odborného vzdělávání +</li> </ul>

- Hodnocení založené na silných stránkách (zaměření na přirozené silné stránky, nikoli na slabosti).
- Holistické úvodní hodnocení, které kombinuje technické, motivační a postojevé aspekty.
- Poradenské rozhovory zaměřené na aspirace, identitu a kariérní plány.
- Workshopy společné tvorby pro vypracování ITDP ve spolupráci s firmou.

### **PŘÍSTUP ZOHLEDŇUJÍCÍ GENDEROVÉ ASPEKTY**

- Organizace poradenství citlivého k genderovým otázkám, které výslovně zpochybňuje stereotypy o technických rolích a kariérách v sektoru řízení provozu.
- Prezentace rozmanitých vzorů (ženy-inženýrky, odborníci z nedostatečně zastoupených skupin) během poradenských sezení.
- Přezkoumání ITDP z hlediska implicitních předsudků: jsou aspirace formovány skutečnými zájmy studentů nebo očekáváními souvisejícími s pohlavím?
- Poskytovat včasnou podporu studentům (zejména mladým ženám), u nichž hrozí riziko sebevyloučení nebo kteří mají nízkou důvěru ve své schopnosti v oboru STEM.
- Zavést feedback k identifikaci váhání, nezájmu nebo nedostatku sebedůvěry dříve, než povedou k předčasnému ukončení studia.

referent pro rovnost žen a mužů (je-li jmenován).

<b>CO DĚLAT:</b> <i>(metodiky, zohlednění genderových otázek)</i>	<b>PLÁN</b> <i>(vyplnit podle potřeby)</i>	<b>CYKLY feedback</b> <i>(osoby odpovědné za sběr dat)</i>
<b>FÁZE 3 – ROZVOJ TALENTŮ</b> <i>Základní fáze učení. Umožnění učení + T-model + učení v praxi, s průběžnou podporou, mentoringem a zpětnou vazbou.</i>		
<b>3.1 Realizace vzdělávacího programu (vertikální + horizontální)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poskytovat strukturované vzdělávací moduly v oblasti udržitelné a digitální výroby (vertikální rameno T</li> <li>- Rozvoj průřezových a glocal dovedností (horizontální rameno): týmová práce v multikulturních týmech, řešení provozních problémů, digitální a datová gramotnost, povědomí o umělé inteligenci, ekologické povědomí, kvalita a dodržování předpisů, přizpůsobivost, sebeřízení, mezikulturní komunikace.</li> </ul>	<i>Popište moduly, prostředí WBL (fyzické/hybridní/virtuální/ní nebo střední), mentorský program a úpravy ITDP:</i>	<b>Cykly feedback a monitorování</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Míra dokončení vzdělávacích modulů (členěná podle pohlaví).</li> <li>-Uplatnění získaných dovedností na pracovišti (feedback od zaměstnavatele, hodnotící zprávy lektora).</li> <li>-Pravidelné schůzky zaměřené na feedback: účastník ↔ lektor</li> </ul>

- Průběžně přizpůsobovat ITDP na základě pokroku studentů a výkonu v rámci WBL.

### **3.2 Integrovat učení v praxi (WBL) v různých formách**

- Formalizovat dohodu o společné odpovědnosti mezi studentem, poskytovatelem odborného vzdělávání a firmou (cíle, očekávání, vzájemné závazky).
- Kombinovat fyzické WBL s hybridními a virtuálními formáty: virtuální podniky, simulace AR/VR, gamifikovaná prostředí.
- Využívat přechodná prostředí (fab lab, univerzitní továrny, living lab) jako mosty mezi výukou a reálnou výrobou.
- Přidělit firemní mentory/tutory; spojit je s učiteli odborného vzdělávání pro dvojí podporu.

#### **Metodiky**

- Pedagogika podporující učení: autonomie studenta, zkušenostní přístup, postupná autonomie.
- Model učení T-shaped jako praktický nástroj pro architekturu dovedností.
- Postupné rozšiřování podpory jak v kontextu výcviku, tak v kontextu výroby.
- Simulace a hry založené na AR/VR pro bezpečnou technickou praxi.
- Mapování dovedností v reálném čase podle cílového profilu T-shaped.
- Mentoring ze strany podnikatelů/manažerů zaměřený na profesionální rozhodování.

#### **POZORNOST VĚNOVANÁ GENDEROVÝM OTÁZKÁM**

- Zajištění rovného přístupu, kvality a postupu v rámci WBL bez ohledu na pohlaví
  - proaktivní identifikace předsudků spojených s organizační kulturou nebo přidělováním úkolů.
- Školení mentorů a lektorů v oblasti genderově citlivého mentoringu (uvědomění si předsudků, inkluzivní feedback).
- Využívání rotace pracovních pozic během pracovních stáží/učňovského vzdělávání k prevenci genderové segregace rolí.
- Nabídka hybridních/virtuálních možností studentům, kteří čelí strukturálním omezením (péče o rodinu, mobilita), s ohledem na digitální propast.

odborného vzdělávání a přípravy ↔

mentor/firemní lektor (doporučená frekvence: dvakrát týdně).

-Mapování dovedností v reálném čase podle cílového profilu T-shaped.

-Kvalitativní monitorování ukazatelů zapojení, samostatnosti a důvěry.

-Změny v ITDP zaznamenané s uvedením důvodu a data.

#### **Subjekty odpovědné za sběr údajů**

-Odpovědná strana: poskytovatel odborného vzdělávání (školitelé + koordinátor výuky).

-Spoluvedoucí: hostitelská společnost (mentor/tutor na pracovišti).

-Podpora: zprostředkující prostředí (fab lab, univerzitní laboratoře).

-Průřezové: referent pro rovnost žen a mužů, v případě potřeby místní služby.

- Využívat zkušenosti s mobilitou jako páku k tomu, aby se studenti seznámili s méně diskriminačními organizačními kulturami.

<b>CO DĚLAT:</b> (Metodiky, genderové povědomí)	<b>PLÁN</b> (vyplnit podle potřeby)	<b>CYKLY feedback</b> (osoby odpovědné za sběr dat)
<b>FÁZE 4 – PŘENOSITELNOST TALENTU A KARIÉRNÍ RŮST</b> <i>Konsolidovat profil T-shaped do rozpoznatelné a přenositelné profesní identity prostřednictvím certifikace, mikrokvalifikací a integrace na trh práce.</i>		
<p><b>4.1 Posoudit a certifikovat profil T-shaped</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provést sumativní hodnocení integrovaných dovedností T-shaped (vertikální hloubka + horizontální šířka).</li> <li>- Vydávat mikrokvalifikace v souladu s úrovní 4–5 EQF, přílohou k diplomu a národními certifikačními systémy – a zajistit, aby byly kumulativní a přenositelné.</li> <li>- Zviditelněte dovednosti: výstavy dovedností, portfolia, digitální portfolia kvalifikací.</li> </ul> <p><b>4.2 Propojení studentů s trhem práce</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivujte podnikatelské sítě pro zprostředkování praxe; navrhněte inkubační/akcelerační programy pro podnikatelské profily.</li> <li>- Poskytujte kariérní poradenství na základě interpretace výstupů učení ve vztahu k prognózám observatoře Exceed.</li> <li>- Organizujte workshopy se všemi zúčastněnými stranami, aby se feedback promítla do zlepšení ve všech fázích Talent Factory.</li> <li>- Sledujte kariérní postup a výsledky v oblasti zaměstnanosti, abyste mohli informovat o neustálém zlepšování.</li> </ul> <p><b>Metodiky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sumativní a formativní hodnocení, včetně hodnocení na pracovišti mentory z firem.</li> <li>- Certifikace mikrokvalifikací a přílohy k diplomu.</li> <li>- Prezentace dovedností a setkání s podniky za účelem navázání kontaktů.</li> <li>- Sledování kariérního vývoje + rychlé průzkumy spokojenosti.</li> <li>- Workshopy s účastníky, jejichž cílem je proměnit poznatky v konkrétní kroky ve všech fázích.</li> </ul> <p><b>ZAMĚŘENÍ NA ROVNOST POHLAVÍ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sledovat genderové rozdíly v náboru, udržení zaměstnanců a kariérním postupu; v případě potřeby přijímat nápravná opatření.</li> </ul>	<p><i>Popište certifikační schéma, služby zprostředkování zaměstnání/kariérního postupu a mechanismus feedback používaný ke zlepšení všech fází:</i></p>	<p><b>Cykly feedback a monitorování</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Míra zaměstnanosti absolventů odborného vzdělávání (členěná podle pohlaví).</li> <li>- Míra nezaměstnanosti mezi studenty odborného vzdělávání (sledování po 6 a 12 měsících).</li> <li>- Sledování kariérního postupu</li> <li>- Trendy v potřebách dovedností identifikované v rámci cyklu spolupráce s podniky.</li> <li>- Sběr údajů o zaměstnatelnosti z hlediska pohlaví</li> <li>- Workshopy se zainteresovanými stranami zaměřené na hodnocení s dokumentovanými opatřeními ke zlepšení.</li> </ul> <p><b>Subjekty odpovědné za sběr dat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedoucí: Poskytovatel odborného vzdělávání a přípravy (certifikační orgán + služba kariérního poradenství).</li> <li>- Spoluodpovědní: podniky (začleňování a ověřování dovedností).</li> <li>- Podpora: agentury práce, obchodní komory, podnikatelské inkubátory.</li> </ul>

- Zajistit, aby systémy hodnocení dovedností byly transparentní a založené na objektivních kritériích, čímž se minimalizuje zaujatost.
- Přejít od rovného přístupu k rovným výsledkům: ověřit, zda se účast promítá do rovnocenných kariérních příležitostí.

- Strategický feedback: observatoř EXCEED + governance COVE.

## DOHODA O SPOLEČNÉ ODPOVĚDNOSTI

mezi hostitelskou společností, zprostředkovatelskou organizací a stážistou v rámci programu rozvoje talentů

### Úvod

V rámci mezinárodní Talent Factory EXCEED formalizuje dohoda o společné odpovědnosti závazky přijaté hostitelskou společností nebo společnostmi, zprostředkovatelskou organizací nebo organizacemi (fab lab, living lab, kde je to relevantní) a účastníkem v procesu rozvoje talentů, zejména v souvislosti s kontexty a postupy učení v praxi (WBL). Tato dohoda převádí zásady stanovené v operačním plánu Talent Factory – týkající se zásadní hodnoty formalizované a strukturované spolupráce mezi společnostmi, poskytovateli odborného vzdělávání a přípravy, zprostředkovatelskými organizacemi a účastníky – do podoby operační dohody mezi stranami s cílem podpořit efektivní procesy učení.

Tento pakt doplňuje individuální plán rozvoje talentů (TDP): specifikuje, jak budou strany denně spolupracovat na dosažení vzdělávacích cílů v souladu s přijatými dovednostmi T-shaped (vertikální a horizontální), s cykly průběžné feedback, plnou pozorností věnovanou bezpečnosti a pohodě a výslovným závazkem překlenout genderovou propast, která stále trápí odvětví pokročilé výroby a odborné vzdělávání a přípravu.

### Článek 1 – Strany

Tento pakt podepisují:

(PŘIZPŮSOBIT PODLE POTŘEBY)

HOSTITELSKÁ SPOLEČNOST	
Název (názy) společnosti (společností)	
Zprostředkovatelská organizace (organizace)	
Sídlo	
Sídlo	
Sídlo	
Odvětví	

<b>Právní zástupci (jména a funkce)</b>	
<b>Pracovní školitelé a/nebo mentoři</b>	
<b>Kontaktní údaje kontaktních osob</b>	
<b>STUDENT</b>	
<b>Jméno a příjmení</b>	
<b>Datum a místo narození</b>	
<b>Program odborného vzdělávání / úroveň EQF</b>	
<b>Registrovaný poskytovatel odborného vzdělávání</b>	
<b>Odkaz na plán rozvoje talentů</b>	
<b>Kontaktní údaje (e-mail / telefon)</b>	

**Strany uznávají, že do procesu rozvoje talentů mohou být zapojeny různé podniky a zprostředkovatelské organizace, které mohou přispívat v různých fázích společného navrhování, realizace a hodnocení vzdělávacího procesu.**

Tento pakt odráží širší přístup založený na společném navrhování, do kterého jsou zapojeny podniky, poskytovatelé odborného vzdělávání, zprostředkovatelské organizace a účastníci vzdělávání v rámci celého procesu rozvoje talentů. Ačkoli tento pakt zohledňuje tento širší rámec, zaměřuje se na praxi v rámci učení v praxi (WBL), kterou účastník absolvuje v hostitelské společnosti (nebo v rámci sítě spolupracujících vzdělávacích organizací jejich přidružených společností) jako součást plánu rozvoje talentů. Zkušenosti s WBL mohou být poskytovány formou prezenční, kombinované nebo virtuální výuky a mohou zahrnovat hybridní formáty.

Cíle v oblasti kompetencí, očekávané výstupy učení, použité technologie, doba trvání a harmonogram jsou podrobně popsány níže:

<b>Datum zahájení</b>	
<b>Datum ukončení</b>	
<b>Celkový počet hodin</b>	
<b>Týdenní rozvrh</b>	
<b>Typ učení v praxi (WBL, prezenční / hybridní / virtuální / kombinované)</b>	
<b>Místo konání a partnerské organizace v síti (pokud se to týká)</b>	
<b>Poskytované technologie, laboratoře a vybavení</b>	
<b>Opatření v oblasti zdraví, bezpečnosti a pojištění</b>	
<b>Relevantní dovednosti T-shaped (vertikální + horizontální)</b>	
<b>Očekávané výstupy učení a mikrocertifikáty</b>	

### Článek 3 – Závazky hostitelských společností

Hostitelské společnosti, které si uvědomují svou roli jako spoluvzdělavatelé, spolunávrháři a spoluhodnotitelé dovedností v rámci International Talent Factory, přijímají následující závazky.

#### 3.1 Usnadňovat zážitkové učení v souladu s plánem rozvoje talentů

- Přivítat účastníka jako součást pracovní komunity a zajistit mu od prvního dne respektující, inkluzivní a psychologicky bezpečné prostředí.
- Spoluvytvářet každodenní činnosti tak, aby postupně naplňovaly vzdělávací cíle a dovednosti T-shaped (technické/vertikální a transversální/horizontální) stanovené v plánu rozvoje talentů.

- Vyhýbat se přidělování úkolů studentům, které nesouvisí s cíli učení nebo které slouží pouze jako náhrada za běžné pracovní povinnosti.
- Aplikovat progresivní podporu: začít s vedenou praxí a postupně přecházet k větší autonomii v souladu s přístupem k učení podporujícím rozvoj modelu EXCEED.
- Aktualizujte plán rozvoje talentů společně s poskytovatelem školení a účastníkem vždy, když to vyžaduje daná činnost nebo pokrok účastníka.

### **3.2 Mentoring a cykly průběžné feedback**

- Jmenujte lektora/mentora na pracovišti, který má odpovídající dovednosti a čas k dispozici, aby podporoval účastníka po celou dobu učení na pracovišti.
- Poskytujte strukturovanou, včasnou a konstruktivní feedback ohledně rozvoje technických i měkkých dovedností.
- Účastnit se pravidelných schůzek s lektorem odborného vzdělávání a účastníkem, jak je uvedeno v článku 5.
- Podílet se na hodnocení založeném na důkazech, které provádí poskytovatel odborného vzdělávání, včetně udělování mikrocertifikátů a přílohy k diplomu.
- Projevit odhodlání rozpoznat včasné známky ztráty zájmu, potíží nebo úzkosti a řešit je neprodleně prostřednictvím dialogu, nikoli odsuzováním.

### **3.3 Technologie, laboratoře a síťové učení v praxi (WBL)**

- Poskytovat veškeré nezbytné technologie, vybavení, software, data a laboratoře, aby se student mohl smysluplně zapojit do plnění dohodnutých kompetenčních cílů.
- Spolupracovat se zprostředkovatelskými organizacemi nejen za účelem získání přístupu k technologiím, ale také za účelem společného navrhování a obohacování vzdělávacích zkušeností v rámci celého procesu rozvoje talentů.
- Pokud není možné pokrýt celou škálu dovedností na jediném pracovišti, aktivujte collaborative training network – tj. partnerské společnosti –, aby měl student přístup k doplňkovým zkušenostem (střídání pracovních pozic, stáže na více místech) bez ztráty pedagogické kontinuity.
- Zajistit, aby používání digitálních nástrojů, systémů založených na umělé inteligenci a dat v rámci zkušeností s učením v praxi bylo doprovázeno vhodným vedením, datovou gramotností a etickým rámcem.

### **3.4 – Zdraví, bezpečnost, pojištění a pracovní podmínky**

- Zajistěte plné dodržování předpisů v oblasti zdraví, bezpečnosti a životního prostředí (HSE) platných pro dané pracoviště, včetně posouzení rizik specifických pro roli studenta.

- Před zahájením jakékoli provozní činnosti zajistěte povinné seznámení s bezpečností a osobními ochrannými prostředky.
- Zajistěte, aby byl student kryt pojistnými podmínkami poskytovatele odborného vzdělávání.
- Dodržujte ustanovení týkající se pracovní doby, přestávek a dob odpočinku stanovená zákonem a plánem rozvoje talentů.

### 3.5 Závazek zohledňující genderové hledisko – závazek k odstranění genderové nerovnosti

#### **Konkrétní závazek hostitelské společnosti vůči stážistkám a nedostatečně zastoupeným skupinám**

*Vzhledem k tomu, že ženy jsou i nadále nedostatečně zastoupeny v technických oborech souvisejících s pokročilou výrobou a obory STEM a že jejich plné zapojení mohou bránit strukturální a kulturní překážky, se hostitelská společnost zavazuje:*

- ✚ Zavést mentoring zohledňující genderové aspekty: mentoři na pracovišti si jsou vědomi nevědomých předsudků a vyhýbají se stereotypnímu přidělování úkolů (např. omezování stážistek na administrativní nebo nenáročné úkoly, zatímco jejich mužští kolegové obsluhují stroje).
- ✚ Zajistí rovný přístup k technologiím, laboratořím, strojům a náročným úkolům bez ohledu na pohlaví.
- ✚ Podporovat viditelnost žen-techniků, inženýrek a manažerek v rámci společnosti jako vzorů pro stážistky.
- ✚ Zavést flexibilní pracovní dobu a, kde je to vhodné, hybridní/virtuální uspořádání WBL, aby bylo možné skloubit pečovatelské povinnosti s výukou.
- ✚ Předcházejte jakékoli formě sexistického chování nebo diskriminace a řešte je prostřednictvím jasného a důvěrného kanálu pro hlášení.
- ✚ Sledovat účast, přidělování úkolů a feedback podle pohlaví a sdílet tyto údaje s poskytovatelem odborného vzdělávání během přezkumu rovnosti pohlaví a pohody (viz článek 5).
- ✚ Sladit tento závazek s plánem rovnosti žen a mužů společnosti (je-li to relevantní) a s plánem rovnosti žen a mužů poskytovatele odborného vzdělávání, čímž se přispěje k širšímu cíli EXCEED, jímž je vyváženější, inkluzivnější a odolnější sektor pokročilé výroby.

### 3.6 Důvěrnost a etické chování

- Zajistit, aby přístup studenta k důvěrným informacím společnosti byl omezen na to, co je nezbytné k dosažení cílů odborné přípravy, a aby byl doprovázen příslušnými dohodami o zachování důvěrnosti.
- Uznat studenta jako legitimního vlastníka dovedností a výstupů učení získaných během WBL, v souladu s certifikačním rámcem Talent Factory (mikro-kvalifikace, dodatek k diplomu).

## Článek 4 – Závazky studenta

Učící se osoba, která uznává zkušenost s WBL jako klíčovou fází ve své cestě rozvoje talentu a jako příležitost navrženou společně s poskytovatelem odborného vzdělávání a hostitelskou společností, se zavazuje dodržovat následující závazky.

### 4.1 Aktivní zapojení do vzdělávacího procesu

- Převzít odpovědnost za plán rozvoje talentu: seznámit se s jeho cíli, dovednostmi T-shaped, které mají být rozvíjeny, a očekávanými výstupy učení.
- Pravidelně a včas se účastnit aktivit WBL, dodržovat dohodnutý harmonogram a pokud možno předem oznamovat nepřítomnost.
- K úkolům přistupujte s zvědavostí, iniciativou a ochotou učit se, a to i v případě činností, které se zpočátku mohou jevit jako méně lákavé, ale které přispívají k rozvoji dovedností.
- Plně využívejte dostupné technologie, laboratoře a výukové zdroje, a to s péčí a respektem.
- Pokud je to možné, aktivně přispívejte k společnému navrhování a neustálému zlepšování plánu rozvoje talentů a vzdělávacích aktivit.

### 4.2 Profesionální chování a respekt k pracovišti

- Dodržujte vnitřní pravidla hostitelské společnosti, postupy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví a požadavky na zachování důvěrnosti.
- Používejte osobní ochranné prostředky a přísně dodržujte postupy v oblasti bezpečnosti, ochrany zdraví a životního prostředí.
- Chovejte se k kolegům, lektorům, mentorům a všem ostatním osobám, s nimiž se setkáváte na pracovišti, s respektem a profesionalitou a aktivně přispívejte k inkluzivnímu a nediskriminačnímu pracovnímu prostředí.

78

### 4.3 Reflexivní praxe, feedback a seberealizace

- Vede deník učení v rámci WBL (nebo ekvivalentní reflexní nástroj dohodnutý s lektorem odborného vzdělávání a přípravy), ve kterém dokumentuje činnosti, procvičované dovednosti a dosažený pokrok.
- Aktivně se účastnit pravidelných schůzek zaměřených na feedback, sdílet úspěchy, potíže a návrhy na úpravy plánu rozvoje talentů.
- Považujte feedback za nástroj rozvoje, nikoli za soud; oplácejte ji poskytováním feedback lektorovi na pracovišti a lektorovi odborného vzdělávání ohledně kvality vzdělávacího zážitku.
- Okamžitě nahlaste jakékoli známky potíží, nezájmu, pocity nedostatečnosti nebo obavy týkající se duševní pohody, aby se aktivovaly podpůrné mechanismy poskytované Talent Factory.

#### 4.4 Sdílená odpovědnost a povědomí o rovnosti pohlaví

- Přispívejte k respektujícímu a inkluzivnímu pracovnímu prostředí tím, že budete rozpoznávat a zpochybňovat genderové stereotypy v úkolech, jazyce a očekáváních.
- V případě potřeby využijte důvěrný kanál pro podávání zpráv uvedený v článku 3.5 s vědomím, že jakékoli rozumné obavy vznesené v dobré víře nemohou být použity proti účastníkovi.
- Zapojte se do jakýchkoli iniciativ v oblasti rovnosti pohlaví, vzorů nebo vzájemné podpory navrhovaných v rámci praxe WBL a Talent Factory v širším smyslu.

#### Článek 5 – Cyklus feedback a monitorování

Cykly feedback nejsou jednorázovými hodnoceními, ale adaptivními mechanismy, které v průběhu času formují zkušenost s WBL. Cykly feedback podporují nejen fázi WBL, ale také průběžné sladování širší Talent Development Journey, včetně hodnocení, návrhu školení a budoucích příležitostí k umístění.

Strany se zavazují dodržovat následující harmonogram feedback a přezkumu:

Typ feedback	Četnost / Spouštěč	Účastníci a odpovědná strana
<b>feedback v práci (technická a provozní)</b>	Průběžně, v rámci každodenních činností	Mentor na pracovišti → účastník
<b>Strukturovaná hodnotící schůzka</b>	Každé dva týdny (doporučeno)	Učí se, mentor na pracovišti, mentor odborného vzdělávání
<b>Přezkoumání a úprava plánu profesního rozvoje</b>	Měsíčně nebo při dosažení klíčových milníků	Poskytovatel odborného vzdělávání, hostitelská společnost, student
<b>Průběžné hodnocení dovedností</b>	V polovině období WBL	Poskytovatel odborného vzdělávání (odpovědný) + školitel na pracovišti
<b>Závěrečné hodnocení a příspěvek k certifikaci</b>	Na konci období WBL	Poskytovatel odborného vzdělávání, hostitelská společnost, účastník
<b>Kontrola rovnosti pohlaví a pohody</b>	Minimálně jednou za semestr	Referent pro rovnost pohlaví / koordinátor odborného vzdělávání + student (k dispozici zabezpečený kanál)

*Každé hodnotící setkání končí jasnými rozhodnutími: potvrzením aktivit, úpravami plánu rozvoje talentů, podpůrnými opatřeními, která mají být realizována, a jasným určením, kdo co udělá a do kdy. Shrnutí je sdíleno s poskytovatelem odborného vzdělávání.*

#### **Článek 6 – Změny, pozastavení a ukončení**

- Jakákoli podstatná změna dohody o učňovském vzdělávání nebo vzdělávacích cílů vyžaduje souhlas všech tří stran (hostitelské společnosti, studenta a poskytovatele odborného vzdělávání) a je zaznamenána písemně jako příloha k této dohodě.
- Smlouva může být pozastavena v případě vyšší moci, událostí souvisejících se zdravím nebo jiných okolností, které dočasně znemožňují pokračování v učení na pracovišti; strany se dohodnou na změně harmonogramu nebo alternativních opatřeních.
- V případě závažného nebo opakovaného porušení výše uvedených závazků může být po strukturovaném dialogu zprostředkovaném poskytovatelem odborného vzdělávání smlouva ukončena; poskytovatel odborného vzdělávání podpoří stážistu při hledání alternativních řešení WBL v souladu s plánem rozvoje talentů.

#### **Článek 7 – Osobní údaje a podávání zpráv**

Osobní údaje účastníka vzdělávání jsou zpracovávány hostitelskou společností a poskytovatelem odborného vzdělávání v souladu s platnými právními předpisy o ochraně osobních údajů. Souhrnné a anonymizované údaje týkající se účasti, dokončení, genderové vyváženosti, spokojenosti a výsledků jsou sdíleny s řídicím orgánem COVE pro účely monitorování, v souladu s rámcem pro zajištění kvality International Talent Factory, který je v souladu s EQAVET.

80

#### **Článek 8 – Podpis a vstup v platnost**

Tato dohoda o společné odpovědnosti vstupuje v platnost dnem podpisu oběma stranami a zůstává v platnosti až do ukončení praxe v rámci učení v praxi. Je podepsána ve třech vyhotoveních: jedno pro hostitelskou společnost, jedno pro účastníka a jedno pro poskytovatele odborného vzdělávání.

#### **Článek 9 Důvěrnost a etické nakládání s údaji**

- Respektovat důvěrnost informací, procesů, údajů a know-how, k nimž se během praxe v podniku získá přístup, v souladu s podmínkami dohodnutými s hostitelskou společností.
- Nástroje založené na umělé inteligenci a digitální systémy dostupné na pracovišti používejte zodpovědně a v souladu s firemními zásadami.

*(PŘIZPŮSOBIT PODLE POTŘEBY)*

HOSTITELSKÁ SPOLEČNOST	ZPROSTŘEDKUJÍCÍ ORGANIZACE	UČEŇ
<b>Jméno a funkce:</b>  <b>Datum:</b>  <b>Podpis:</b>	<b>Jméno a funkce:</b>  <b>Datum:</b>  <b>Podpis:</b>	<b>Jméno a funkce:</b>  <b>Datum:</b>  <b>Podpis:</b>

<b>SOUHLAS POSKYTOVATELE ODBORNÉHO VZDĚLÁVÁNÍ</b>
<p><i>V rámci plánu rozvoje talentů poskytovatel odborného vzdělávání uznává tuto dohodu o společné odpovědnosti, sleduje její plnění a podporuje obě strany v průběhu celého procesu rozvoje talentů.</i></p> <p><b>Poskytovatel odborného vzdělávání – název organizace:</b></p> <p><b>Koordinátor (jméno, funkce):</b></p> <p><b>Datum a podpis:</b></p>



**EXCEED**

**Excellence in green and  
digital manufacturing**



Co-funded by  
the European Union

[www.exceed-cove.eu](http://www.exceed-cove.eu)

