



EULEP

**VET Councils Praksē:
Rokasgrāmata un rīku komplekts
izstrādei, pārvaldībai un ieviešanai**

Rezultāts Nr. 26
Rezultāts D7.4



**Co-funded by the
European Union**

Satura rādītājs

1. Ievads	3
2. Kas ir “VET Councils”?	4
3. Mācīties no prakses: Labā prakse VET Councils ieviešanā	6
3.1 Terrasas VET Council	6
3.2 Emīlijas-Romanjas Clust-ERs	7
4. Kāpēc VET Councils ir svarīgi? (Pamatojums un mērķi)	9
5. Dalībnieki un ieinteresēto pušu iesaistīšana	13
6. Juridiskais pamats un organizatoriskā forma	14
7. Pārvaldība un lēmumu pieņemšana	16
8. Aktivitātes	17
9. Finansējums un ilgtspēja	18
10. Ieviešanas izaicinājumi	21
11. Efektīvas stratēģijas	23
12. Rīku komplekts: VET Council izveide un darbība	26
12.2 Veidne VET ieinteresēto pušu identificēšanai VET Council	27
12.3 KontROLSaraksts un VET Council mērķu novērtēšana	28
12.4 Stratēģiju kontROLSaraksts	31

1. Ievads

Eiropas mācīšanās pieredzes platforma (EULEP) ir Erasmus+ finansēta iniciatīva, kuras mērķis ir stiprināt profesionālās izglītības un apmācības (VET) sistēmas, veicinot inovāciju, sadarbību un mūžizglītību visā Eiropā.

Projekts apvieno organizāciju konsorciju no astoņām valstīm, tostarp VET sniedzējus, tirdzniecības kameras, universitātes un publiskās iestādes, kuras sadarbojoties strādā, lai uzlabotu nepārtrauktās profesionālās izglītības un apmācības (VET) atbilstību un pievilcību strauji mainīgā ekonomiskā kontekstā.

Projekta centrālais uzdevums ir ar inovāciju orientētu kompetenču integrācija, jo īpaši mākslīgā intelekta (AI), virtuālās realitātes (VR) un sociālās inovācijas (SI) jomās.

Šī rokasgrāmata ir adresēta VET ieinteresētajām pusēm, kuras vēlas izveidot, attīstīt vai stiprināt līdzdalības struktūras, kas līdzīgas VET Councils, kā rīkus koordinācijas, pārvaldības un profesionālās izglītības un apmācības sistēmu reaģētspējas uzlabošanai.

2. nodaļā rokasgrāmata sniedz skaidru izpratni par to, kas ir VET Councils, izskaidrojot to lomu, raksturojumu un ieguldījumu VET pārvaldībā, kā arī pievienoto vērtību, ko tie sniedz, savienojot izglītību, apmācību un darba tirgus vajadzības.

3. nodaļā rokasgrāmata uzsver, kā labā prakse var kalpot par iedvesmas avotu ieinteresētajām pusēm, kuras vēlas izstrādāt vai uzlabot savas pārvaldības struktūras. Šajā kontekstā tiek prezentēti detalizēti piemēri, tostarp Terrasas VET Council un Emīlijas-Romanjas klasteru pieredze, ilustrējot dažādas pieejas ieinteresēto pušu koordinācijai un sistēmas attīstībai.

No 4. līdz 11. nodaļai rokasgrāmata sniedz praktiskus ieteikumus un norādījumus organizācijām, kas vēlas ieviest līdzīgas iniciatīvas, izklāstot to izveides pamatojumu un mērķus, dalībnieku sastāvu, juridisko pamatu un organizatorisko formu, pārvaldību un lēmumu pieņemšanu, aktivitātes, finansējumu un ilgtspēju, izaicinājumus un stratēģijas.

Visbeidzot, rokasgrāmata piedāvā praktisku rīku komplektu ieviešanas un replikācijas atbalstam. Rīku komplekta nodaļas galvenos jēdzienus pārvērš izmantojamajos instrumentos, piemēram, kontrolsarakstos, veidnēs un vadlīnijās, palīdzot ieinteresētajām pusēm definēt mērķus, iesaistīt dalībniekus un novērtēt stratēģijas.

Apvienojot konceptuālus skaidrojumus, reālus gadījumu pētījumus un praktiskas norādes, šī rokasgrāmata ir paredzēta kā atsauces ietvars un praktisks rīku komplekts, atbalstot ieinteresētās puses VET Councils izstrādē, ieviešanā un uzturēšanā atbilstoši to specifiskajiem kontekstiem.

2. Kas ir “VET Councils”?

VET Councils ir daudzpusējas pārvaldības un koordinācijas struktūras, kas apvieno galvenos dalībniekus no profesionālās izglītības un apmācības (VET), darba tirgus, publiskajām iestādēm un sabiedrības, lai atbalstītu VET ekosistēmu izstrādi, ieviešanu un uzlabošanu.

To galvenā funkcija ir stiprināt saskaņotību starp izglītību un darba tirgus vajadzībām, nodrošinot, ka apmācību piedāvājums paliek atbilstošs, nākotnē orientēts un reaģē uz ekonomiskajām un sociālajām izmaiņām.

No praktiskā viedokļa, VET Councils var uzskatīt par strukturētu mehānismu, kas savieno ieinteresētās puses, saskaņo stratēģijas un pārvērš darba tirgus vajadzības konkrētās VET darbībās. Tās ne vienmēr ir lēmumu pieņemšanas struktūras, taču tās ir būtiski sadarbības, dialoga un sistēmas uzlabošanas veicinātāji, īpaši sarežģītos vai daudzlīmeņu pārvaldības vidēs.

VET Councils parasti darbojas kā:

- Konsultatīvas struktūras, sniedzot ierosmes un ieteikumus politikas veidotājiem.
- Koordinācijas platformas, veicinot dialogu starp izglītības, apmācību un nodarbinātības ieinteresētajām pusēm.
- Stratēģiskas telpas, kurās tiek apsprietas un identificētas prasmju vajadzības, apmācību prioritātes un inovāciju ceļi.

Galvenās Īpašības

VET Councils parasti ir vairākas kopīgas iezīmes:

- Daudzpusējs sastāvs: Tajās iesaistās publiskās iestādes, VET sniedzēji, darba devēji, MVU, sociālie partneri, un bieži vien inovāciju un pētniecības dalībnieki.
- Saikne ar darba tirgus vajadzībām: Tās palīdz identificēt prasmju pieprasījumu, jaunās profesijas un nozaru tendences.
- Atbalsts mūžizglītbai: Tās spēlē lomu prasmju pilnveidošanas, pārkvalificēšanās un elastīgu mācību ceļu veicināšanā.
- Ieguldījums politikas un sistēmas attīstībā: Tās informē lēmumu pieņemšanu par mācību programmām, kvalifikācijām, darba vidē balstītu apmācību un mācību piedāvājumu.

Dažādas VET Councils formas

VET Councils var pieņemt dažādas formas atkarībā no pārvaldības konteksta:

- Formālas institucionālas struktūras, kas iekļautas nacionālajās vai reģionālajās sistēmās
- Vietējie vai reģionālie padomi, kas atbalsta teritoriālo koordināciju
- Nozaru ekspertu padomi, kas koncentrējas uz konkrētām nozarēm

- Neformālas darba grupas vai konsultatīvās padomes, kas izveidotas projektu vai tīklu ietvaros

Loma VET pārvaldībā

VET ekosistēmās VET Councils spēlē galveno lomu:

- Koordinācijas uzlabošanā starp izglītības, apmācību un nodarbinātības sistēmām
- Prasmju neatbilstību samazināšanā
- Darba vidē balstītas apmācības un darba devēju iesaistīšanas atbalstā
- Inovācijas veicināšanā apmācībā (piemēram, AI, VR, digitālās prasmes)
- VET pievilcības un atbilstības uzlabošanā

3. Mācīties no prakses: Labā prakse VET Councils ieviešanā

3.1 Terrasas VET Council

Spānijā Terrasas VET Council ir ilgstoša vietēja konsultatīva un sociālās līdzdalības struktūra, kas 2002. gadā izveidota Pilsētas padomes iniciatīvā Terrasas pilsētā, Katalonijā.

Terrasas VET Council (Consell de la Formació Professional de Terrassa) ir vietēja konsultatīva un līdzdalības pārvaldības struktūra, ko izveidojusi Terrasas Pilsētas padome, lai uzlabotu profesionālās izglītības un apmācības (VET) koordināciju un attīstību teritoriālā līmenī.

Tā darbojas kā stabila darba platforma, balstīta uz vienprātību un sadarbību, apvienojot galvenās izglītības, sociālās un ekonomiskās ieinteresētās puses, kas darbojas pilsētā.

Padome tika izveidota ar mērķi uzlabot VET kvalitāti, atbilstību un prestižu, pozicionējot to kā pievilcīgu ceļu, kas saskaņots ar darba tirgus tendencēm un vietējām ekonomiskajām vajadzībām.

Loma un funkcijas

Terrasas VET Council darbojas kā koordinācijas un dialoga mehānisms starp ieinteresētajām pusēm un palīdz uzlabot VET pārvaldību vietējā līmenī.

Tās galvenās funkcijas ietver:

- Profesionālās izglītības un apmācības popularizēšanu un izplatīšanu pilsētā
- Dalību VET piedāvājuma saskaņotā plānošanā, nodrošinot saskaņotību ar darba tirgus vajadzībām
- Komunikācijas un sadarbības veicināšanu starp apmācību sniedzējiem, uzņēmumiem un publiskajām iestādēm
- Apmācību pielāgošanas atbalstu biznesa prasībām, it īpaši galvenajās vietējās nozarēs
- Inovācijas, internacionalizācijas un atvērtības veicināšanu Eiropas iniciatīvām
- Pārejas no skolas uz darbu un sociālās un profesionālās iekļaušanas veicināšanu
- Savstarpējas sapratnes atbalstu starp VET centriem un uzņēmumiem, uzlabojot gan apmācību piedāvājumu, gan darba vietā balstītas mācīšanās iespējas

Ar šīm funkcijām Padome sekmē VET atbilstības, pieejamības un efektivitātes uzlabošanu teritoriālā līmenī.

Pārvaldība un līdzdalība

Padomi raksturo plaša un iekļaujoša dalība, kas ietver:

- Vietējās un reģionālās publiskās iestādes
- VET sniedzējus un izglītības iestādes
- Biznesa organizācijas un uzņēmumus
- Arodbiedrības un sociālos partnerus
- Universitātes un pilsoniskās sabiedrības organizācijas

Šāda dalībnieku daudzveidība ļauj Padomei atspoguļot dažādas perspektīvas un intereses, pastiprinot tās lomu kā daudzpusējas ieinteresēto pušu pārvaldības platforma.

Dalība balstās uz dialogu un vienprātību, kas veicina kopīgu atbildību un ilgtermiņa sadarbību starp ieinteresētajām pusēm.

Stratēģiskā vērtība vietējā līmenī

Terrasas VET Council pārstāv labāko praksi vietējā VET pārvaldībā, demonstrējot, kā pilsētas var:

- Stiprināt saikni starp izglītību un darba tirgu
- Uzlabot koordināciju starp sadrumstalotām sistēmām
- Veicināt VET kā vietējās attīstības galveno elementu
- Atbalstīt mūžizglītības un nodarbinātības ceļus

Apvienojot politikas koordināciju, praktiskas iniciatīvas un ieinteresēto pušu iesaistīšanu, Padome sekmē atsaucīgākas un iekļaujošākas vietējās VET ekosistēmas veidošanu.

3.2 Emīlijas-Romanjas Clust-ERs

Itālijas Emīlijas-Romanjas klasteri (Clust-ERs) ir reģionālas daudzpusējas kopienas pētniecības, inovāciju un prasmju attīstībai, kas izveidotas, lai atbalstītu Viedās specializācijas stratēģijas (S3) ieviešanu.

Tās ir strukturētas kā formāli atzītas asociācijas, kas apvieno plašu dalībnieku loku, tostarp universitātes, pētniecības laboratorijas, uzņēmumus, VET un apmācību sniedzējus, inovāciju centrus un publiskās struktūras. Katrs klasteris koncentrējas uz kādu galveno reģionālās

ekonomikas nozari, piemēram, pārtikas rūpniecību, mehāniku, enerģētiku, veselību vai kultūru un radošumu.

Clust-ERs darbojas kā sadarbības platformas, kas veicina sadarbību starp izglītības, pētniecības un biznesa dalībniekiem (zināšanu trīsstūris), lai stiprinātu reģionālās ekonomiskās sistēmas konkurētspēju.

Loma un funkcijas

Clust-ERs apvieno inovāciju, izglītības un darba tirgus perspektīvas un sekmē VET pārvaldību ar vairākām galvenajām funkcijām:

- Atbalstot sadarbīgus pētniecības un inovācijas projektus, kas saistīti ar reģionālajām prioritātēm
- Veicinot sadarbību starp uzņēmumiem, universitātēm un VET sniedzējiem
- Identificējot jaunās prasmju vajadzības un sniedzot ieguldījumu apmācību ceļu izstrādē
- Atbalstot augstākās izglītības un profesionālās apmācības iniciatīvu attīstību
- Veicinot dalību reģionālajās, nacionālajās un Eiropas finansēšanas programmās
- Organizējot pasākumus, piemēram, seminārus, hackathons, uzņēmumu apmeklējumus un ieinteresēto pušu pasākumus

Jo īpaši, Clust-ERs aktīvi strādā pie prasmju intelīģences, izstrādājot rīkus un metodoloģijas darba tirgus tendenču analīzei un apmācību piedāvājuma pielāgošanas atbalstam ekonomiskajām vajadzībām.

Pārvaldība un līdzdalība

Clust-ERs raksturo formāla pārvaldības struktūra, kas ietver:

- Ģenerālo asambleju, kas pārstāv biedrus
- Izpildpadomi, kas atbild par vadību
- Prezidentu kā juridisko pārstāvi
- Tematiskās darba grupas, kas saskaņotas ar nozaru vērtību ķēdēm

Dalībnieku loks ir atvērts plašam organizāciju lokam, tostarp uzņēmumiem, universitātēm, pētniecības centriem un akreditētiem apmācību sniedzējiem. Dalībai nepieciešama biedru nauda, nodrošinot noteiktu apņemšanos un ilgtspēju.

Ikdienas koordināciju atbalsta reģionālā attīstības aģentūra (Art-ER), kas spēlē galveno lomu klastera aktivitāšu saskaņošanā ar reģionālajām stratēģijām.

Stratēģiskā vērtība reģionālā līmenī

Clust-ERs pārstāv labāko praksi reģionālajā pārvaldībā, demonstrējot, kā inovāciju ekosistēmas var izmantot, lai:

- stiprinātu saikni starp izglītību, pētniecību un rūpniecību
- atbalstītu prasmju attīstību, kas saskaņota ar ekonomisko transformāciju
- veicinātu sadarbību un tīklošanos nacionālā un Eiropas līmenī
- uzlabotu dalību finansēšanas iespējās un inovāciju projektos

Integrējot inovāciju, apmācību un ekonomisko attīstību, Clust-ER modelis sekmē dinamiskas, sadarbīgas un nākotnē orientētas VET un prasmju ekosistēmas veidošanu.

4. Kāpēc VET Councils ir svarīgi? (Pamatojums un mērķi)

VET Councils ir galvenais pārvaldības mehānisms mūsdienu profesionālās izglītības un apmācības sistēmās, kas paredzēts strukturālo izaicinājumu risināšanai, koordinācijas uzlabošanai un saskaņotības ar darba tirgus vajadzībām nodrošināšanai. To nozīmi var saprast vairākās papildinošās dimensijās:

Izglītības un darba tirgus vajadzību plaisu novēršana	• Nodrošina strukturētu dialogu un koordinācijas platformu starp izglītības sniedzējiem, darba devējiem, publiskajām iestādēm un citām ieinteresētajām pusēm • Novērš plaisu starp apmācību piedāvājumu un reālo darba tirgus pieprasījumu • Risina sistēmiskus izaicinājumus, piemēram: prasmju neatbilstības, sadrumstalotību starp dalībniekiem, lēnu pielāgošanos ekonomiskajām un tehnoloģiskajām pārmaiņām, resursu neefektīvu izmantošanu • Veicina pieprasījumvirzītu pieeju VET, nodrošinot atbilstību un reaģētspēju
VET pārvaldības un koordinācijas stiprināšana	• Uzlabo daudzlīmeņu koordināciju starp vietējiem, reģionālajiem un nacionālajiem dalībniekiem • Savieno dažādas VET ekosistēmas komponentes: izglītības un apmācību sniedzējus, darba tirgus dalībniekus, publiskās iestādes, inovācijas dalībniekus • Samazina sadrumstalotību, veidojot pastāvīgus koordinācijas mehānismus • Uzlabo politikas saskaņotību, saskaņojot: stratēģijas, finansēšanas instrumentus, apmācību piedāvājumu, darba tirgus politikas

Darba tirgus atbilstības un prasmju atbilstības atbalsts	• Nodrošina darba devēju un MVU aktīvu iesaistīšanu pārvaldībā un lēmumu pieņemšanā • Saskaņo apmācību saturu un kvalifikācijas ar: nozaru vajadzībām, jaunām profesijām, tehnoloģisko attīstību • Stiprina prasmju prognozēšanu un prognozēšanu, izmantojot darba tirgus datus • Sekmē: samazinātas prasmju neatbilstības, uzlabotu nodarbināmību, labāku atbilstību starp piedāvājumu un pieprasījumu
---	--

Ieinteresēto pušu iesaistīšanas un kopradīšanas uzlabošana	• Izveido daudzpusēju sadarbības telpu, kurā iesaistās: darba devēji, VET sniedzēji, publiskās iestādes, sociālie partneri • Veicina apmācību programmu un politikas kopizstrādi • Palielina kopīgo atbildību un uzticēšanos VET sistēmās • Stiprina ilgtermiņa apņemšanos un sadarbību starp dalībniekiem
Mūžizglītības sistēmu atbalsts	• Veicina elastīgas prasmju pilnveidošanas un pārkvalificēšanās ceļus • Atbild uz pieaugušo izglītojamo, pārejā esošo darbinieku, MVU vajadzībām • Stiprina nepārtrauktu profesionālo izglītību un apmācību (CVET) • Sekmē iekļaujošākas un pieejamākas mūžizglītības sistēmas
Inovācijas un sistēmas pielāgošanās nodrošināšana	• Atvieglo integrāciju: digitālajām prasmēm, zaļajām prasmēm, šķērsvirziena kompetencēm • Atbalsta inovatīvu pieeju ieviešanu: AI, VR, sociālā inovācija (SI) • Nodrošina ietvaru: pilotprojektiem, jaunu apmācību formātu izmēģinājumiem, nepārtrauktam uzlabojumam • Palielina VET sistēmu elastību un reaģētspēju pārmaiņām

VET sistēmu efektivitātes un saskaņotības uzlabošana	• Samazina iestāžu centienu dublēšanos • Optimizē resursu (finansiālo, cilvēkresursu, institucionālo) izmantošanu • Stiprina koordināciju starp programmām un iniciatīvām • Nodrošina, ka politika un darbības savstarpēji pastiprina viena otrureinforcing
VET pievilcības uzlabošana	• Uzlabo profesionālās izglītības redzamību un uztveri • Palielina uzticēšanos: izglītojamo, darba devēju, sabiedrības vidū • Veicina VET kā atbilstošu un kvalitatīvu mācību ceļu • Stiprina tās lomu karjeras attīstības un nodarbinātības atbalstā
Ieguldījums ekonomiskajā un sociālajā attīstībā	• Atbalsta darbaspēka attīstību, kas saskaņota ar reģionālajām un nozaru prioritātēm • Sekmē: MVU konkurētspēju, inovāciju ekosistēmas, ekonomisko izaugsmi • Veicina sociālo iekļaušanu, atvieglojot piekļuvi prasmēm un nodarbinātības iespējām • Stiprina sociālo kohēziju caur mūžizglītību

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori	Iespējamie ierobežojumi
- Izveidot strukturētu platformu dialogam un koordinācijai - Nodrošināt saskaņotību starp apmācību piedāvājumu un darba tirgus vajadzībām - Veidot pastāvīgus koordinācijas mehānismus visos pārvaldības līmeņos - Veicināt politikas saskaņotību, saskaņojot stratēģijas - Nodrošināt darba devēju aktīvu iesaistīšanu - Izmantot darba tirgus datus un prasmju inteliģenci - Veicināt kopradīšanu un sadarbību - Atbalstīt elastīgus mūžizglītības ceļus - Integrēt inovācijas (AI, VR, digitālās, zaļās prasmes) VET sistēmās - Veicināt efektīvu resursu izmantošanu un samazināt dublēšanos - Uzlabot VET redzamību un pievilcību - Saskaņot VET Councils ar reģionālajām ekonomiskajām un sociālajām prioritātēm - Nodrošināt VET Councils ieviešanu atbilstošos kontekstos	- Spēcīga daudzpusēja ieinteresēto pušu iesaistīšanās un atbildības uzņemšanās (īpaši darba devēju un MVU) - Skaidra saikne starp apmācību saturu un reālo darba tirgus pieprasījumu - Efektīva koordinācijas un veicināšanas kapacitāte - Saskaņotība ar politikas ietvariem un finansēšanas instrumentiem - Spēcīga darba devēju dalība un atbilstība MVU - Uz pierādījumiem balstīta lēmumu pieņemšana un prasmju prognozēšanas kapacitāte - Augsts uzticēšanās, pārskatāmības un kopīgās atbildības līmenis - Spēja reaģēt uz pieaugušo izglītojamo un darbaspēka vajadzībām - Kapacitāte izmēģināt un mērogot inovatīvas apmācību pieejas - Spēcīga koordinācija starp programmām un iniciatīvām - Pozitīva uztvere izglītojamo, darba devēju un sabiedrības vidū - Ieguldījums MVU konkurētspējā, inovāciju ekosistēmās un iekļaušanā - Skaidrs stratēģiskais mērķis un izmērāmi rezultāti	- Zema ieinteresēto pušu iesaistīšanās, ja nav skaidras pievienotās vērtības - Pastāvīgas prasmju neatbilstības, ja koordinācija ir vāja - Sadrumstalotība starp dalībniekiem, ja koordinācija ir nepietiekama - Iniciatīvu dublēšanās un resursu neefektīva izmantošana - Ierobežota darba devēju iesaistīšanās samazina atbilstību un ietekmi - Uzticamu datu trūkums samazina stratēģisko atbilstību - Vāja sadarbība noved pie zemas apņemšanās un dalības - Ierobežota elastība var samazināt dalību un iekļaušanu - Lēna pielāgošanās tehnoloģiskajām pārmaiņām - Resursu neefektivitāte un pārklājošās darbības - Zema VET pievilcība ierobežo dalību un talantu piesaisti - Vāja saskaņotība ar reģionālajām vajadzībām samazina ietekmi - Risks izveidot struktūras bez skaidra mērķa vai ilgtspējas

5. Dalībnieki un ieinteresēto pušu iesaistīšana

VET Councils balstās uz plašu daudzpusēju dalību, atzīstot, ka efektīva VET pārvaldība prasa aktīvu to dalībnieku iesaistīšanos, kuri pārstāv izglītības un apmācību sistēmas, darba tirgus vajadzības, publisko pārvaldi un sociālās intereses.

Ieinteresētās puses parasti ietver publiskās iestādes, VET sniedzējus, uzņēmumus un MVU, sociālos partnerus, inovācijas un pētniecības struktūras un starpniekorganizācijas. Lai gan sastāvs un formalizācijas pakāpe atšķiras atkarībā no nacionālajiem un reģionālajiem pārvaldības ietvariem, visas struktūras cenšas nodrošināt līdzsvarotu pārstāvniecību, dialogu un kopīgu atbildību.

Ieinteresēto pušu iesaistīšana parasti ietver:

- Publiskās iestādes, kas atbildīgas par izglītību, nodarbinātību un ekonomisko attīstību
- VET sniedzējus un apmācību centrus
- Uzņēmumus un MVU
- Sociālos partnerus (darba devēju organizācijas un arodbiedrības)
- Inovācijas, pētniecības un digitalizācijas dalībniekus
- Starpniekorganizācijas un vietējās vai reģionālās struktūras

Tomēr strukturā, formalizācijas pakāpē un dalības veidos parādās svarīgas atšķirības, kuras var grupēt trīs galvenajos modeļos.

Formāla un institucionalizēta daudzpusēja pārstāvniecība	Elastīgi un neformāli sadarbības modeļi	Centralizēti orientēta vai institucionāli virzīta dalība
• Raksturīga ar formāli definētām un pārstāvīgām dalībnieku struktūrām, bieži saistītām ar juridiskiem ietvariem vai institucionāliem mandātiem. • Ieinteresēto pušu dalība ir skaidri strukturēta un regulēta, ar definētām	• Darbojas ar elastīgiem, neformalizētiem dalības mehānismiem, prioritizējot pielāgošanās spēju, zemu administratīvo slogu un brīvprātīgu iesaistīšanos. • Ieinteresēto pušu iesaistīšana ir atvērta un balstīta uz atbilstību, ekspertīzi un vēlmi dot	• Raksturīga ar centrālo vai regulatīvo iestāžu spēcīgu iesaistīšanos, ar ieinteresēto pušu dalību, kas cieši saistīta ar institucionālajām lomām VET pārvaldības sistēmā. Ieinteresēto pušu iesaistīšana ir strukturēta ap galvenajiem

lomām, pārstāvniecības noteikumiem un institucionālo leģitimitāti. Nodrošina augstu leģitimitāti, iekļaušanu un politikas saskaņotību, taču bieži prasa spēcīgu koordinācijas kapacitāti un labi definētus pārvaldības mehānismus.	ieguldījumu, nevis formālu pārstāvniecību. Atbalsta čaklumu, inovāciju un ieinteresēto pušu motivāciju, taču ļoti atkarīga no nepārtrauktas iesaistīšanās un koordinācijas centieniem.	institucionālajiem dalībniekiem, īpaši uzsverot publiskās iestādes. Nodrošina spēcīgu institucionālo saskaņotību un politikas atbilstību, lai gan var būt mazāk elastīga un vairāk atkarīga no formālajām pārvaldības struktūrām.
--	--	---

Visos modeļos parādās vairākas kopīgas iezīmes:

- Darba devēju iesaistīšanās konsekventi tiek atzīta par kritiska nozīmīgu darba tirgus atbilstības nodrošināšanai.
- Publiskās iestādes spēlē galveno lomu leģitimitātes, politikas saskaņotības un ilgtspējas nodrošināšanā.
- VET sniedzēji nodrošina praktisko ieviešanu un atgriezeniskās saites cilpas.
- Līdzsvarota pārstāvniecība un nepārtraukta komunikācija ir būtiskas efektīvai sadarbībai.

Noslēgumā nav viena optimāla modeļa. Efektīva ieinteresēto pušu iesaistīšana ir atkarīga no pārvaldības konteksta, centralizācijas pakāpes un spējas līdzsvarot formalitāti, elastību un iekļaušanu VET sistēmā.

6. Juridiskais pamats un organizatoriskā forma

Var identificēt trīs galvenos modeļus:

Pilnībā institucionalizētas un juridiski definētas struktūras	Iestrādātas vai vietēji regulētas koordinācijas struktūras	Neformālas, projekta vai ne-formālas sadarbības platformas
Darbojas ar skaidru juridisku mandātu un formālu institucionālo atzīšanu, ko bieži nosaka likumdošana vai formāli sadarbības līgumi.	VET Councils, kas nebalstās uz vienu nacionālu juridisko ietvaru, bet ir iestrādātas esošajās pārvaldības sistēmās	Neformālas vai ne-formālas struktūras bez juridiskā statusa, kas bieži izveidotas projektu vai esošo tīklu ietvaros, un

Juridiskais pamats ir skaidrs un nodrošina VET Councils integrāciju oficiālajā pārvaldības arhitektūrā. - Nodrošina spēcīgu institucionālo leģitimitāti, nepārtrauktību un tiešu ietekmi uz politikas veidošanu. S - arežģītākas administratīvās procedūras.	vai regulētas vietējā līmenī, bieži apvienojot formālās atzīšanas un darbības elastības elementus. Apvieno institucionālo nostiprināšanos ar darbības elastību, padarot to īpaši piemērotu reģionālajiem vai vietējiem kontekstiem, kur koordinācijai jāpielāgojas teritoriālajām realitātēm.	balstās uz brīvprātīgu sadarbību starp ieinteresētajām pusēm. Nodrošina augstu elastību, pielāgošanās spēju un inovāciju, taču bieži atkarīgas no projektu finansējuma, ieinteresēto pušu apņemšanās un saskaņošanas ar esošajām iestādēm ilgtspējas nodrošināšanai.
--	--	---

Visos modeļos var identificēt vairākas kopīgas tendences:

- Juridiskie ietvari ir cieši saistīti ar nacionālajām pārvaldības struktūrām, īpaši centralizācijas pakāpi.
- Ļoti institucionalizētas sistēmas nodrošina stabilitāti un autoritāti, savukārt neformāli modeļi nodrošina elastību un reaģētspēju.
- VET Councils iestrādāšana esošajās struktūrās ir izplatīta stratēģija, lai izvairītos no dublēšanās un samazinātu administratīvo slogu.
- Ilgtermiņa ilgtspēja ir vieglāk nodrošināma juridiski atzītās struktūrās, savukārt neformāli un projektu modeļi nepieciešami papildu centieni nepārtrauktībai.

Kopumā nav viena juridiska modeļa VET Councils. Efektīva pārvaldība ir atkarīga no pareizā līdzsvara atrašanās starp formālo atzīšanu, darbības elastību un stratēģisko saskaņotību ar esošajām izglītības un darba tirgus sistēmām.

7. Pārvaldība un lēmumu pieņemšana

VET Councils var piemērot dažādas pārvaldības pieejas atkarībā no institucionālā konteksta, formalizācijas pakāpes un politikas vides. Var identificēt trīs galvenos pārvaldības modeļus.

Uz vienprātību balstīta un elastīga pārvaldība	Strukturēta un institucionāla pārvaldība	Centralizēti saskaņota pārvaldība
- Balstīta uz brīvprātīgu sadarbību un vienprātību balstītu lēmumu pieņemšanu, bez stingrām hierarhiskām struktūrām. - Lēmumi tiek pieņemti, izmantojot dialogu un savstarpēju vienošanos. - Ieinteresētās puses dod ieguldījumu, balstoties uz ekspertīzi un pieejamību. - Tikšanās un koordinācija tiek pielāgota vajadzībām un prioritātēm. - Prioritizē iesaistīšanos, elastību un ieinteresēto pušu atbildību, un parasti saistīta ar neformālām vai darba grupu struktūrām.	- Balstās uz formāliem pārvaldības pasākumiem ar skaidri definētiem struktūrām, lomām un procedūrām. - Pārvaldības struktūru, piemēram, plenārsesiju, komiteju vai koordinācijas vienību esamība. - Definētas lomas (piemēram, priekšsēdētājs, sekretariāts, koordinācijas iestāde). - Regulāras tikšanās un strukturēti lēmumu pieņemšanas procesi. - Šī pieeja nodrošina nepārtrauktību, atbildību un pārstāvniecību, īpaši sarežģītos pārvaldības vidēs, kas prasa koordināciju starp vairākiem dalībniekiem.	- Darbojas ietvaros, kas noteikti nacionālajās vai institucionālajās sistēmās, ar spēcīgu regulatīvo iestāžu iesaistīšanos. - Pārvaldība ir saskaņota ar ministriju struktūrām vai nacionālajām VET sistēmām. - Lēmumu pieņemšanu ietekmē juridiskie ietvari un politikas procesi. - Padomes bieži spēlē konsultatīvu vai koordinācijas lomu, nevis autonomu. - Nodrošina politikas saskaņotību, leģitimitāti un īstenojamību, īpaši centralizētos pārvaldības kontekstos.

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori	Iespējamie ierobežojumi
- Izmantojiet uz vienprātību balstītu pārvaldību, kad prioritātes ir elastība, eksperimentēšana un ieinteresēto pušu iesaistīšana - Izmantojiet strukturētu pārvaldību, kad koordinācijā iesaistīti daudzi dalībnieki vai nepieciešama nepārtrauktība laika gaitā - Izmantojiet centralizēti saskaņotu pārvaldību, kad darbībām jābūt integrētām formālās politikas sistēmās	- Skaidra koordinācijas funkcija (piemēram, sekretariāts vai vadošā organizācija) - Pārskatāmi un paredzami lēmumu pieņemšanas procesi - Regulāra mijiedarbība un komunikācija starp ieinteresētajām pusēm - Līdzsvars starp elastību un struktūru - Saskaņotība ar esošajiem pārvaldības ietvariem	- Elastīgiem pārvaldības modeļiem var trūkt stabilitātes vai ilgtermiņa nepārtrauktības - Strukturēta pārvaldība var kļūt birokrātiska un samazināt čaklumu - Centralizēti saskaņoti modeļi var ierobežot inovāciju un apakšņēmošas iniciatīvas

8. Aktivitātes

VET Councils aktivitātes un sadarbības jomas var būtiski atšķirties, taču tās var grupēt trīs galvenajos tipos atkarībā no stratēģiskā fokusa un tvēruma:

Inovācijā virzītas un prasmju attīstības aktivitātes	Sistēmas koordinācijas un pārvaldības aktivitātes	Vietējās attīstības un ieviešanas aktivitātes
Šīs aktivitātes koncentrējas uz jaunu kompetenču un inovatīvu mācīšanās pieeju integrāciju VET sistēmās. - AI, VR un Sociālās inovācijas mācību moduļu izmēģināšana - Treneru prasmju pilnveidošanas un	Šīs aktivitātes koncentrējas uz politikas, ieinteresēto pušu un apmācību piedāvājuma saskaņošanu. Dialoga veicināšana starp izglītības, apmācību un nodarbinātības dalībniekiem	Šīs aktivitātes ir vērstas uz teritoriālo ietekmi un praktisko ieviešanu. VET redzamības, pievilcības un sabiedrības informētības veicināšana

jaunu mācīšanas metodoloģiju atbalsts • Mikrokredenciālu un moduļu mācību ceļu izpēte • Digitālo, zaļo un šķērsvirziena prasmju veicināšana Šis modelis ir vērsts uz nākotnes prasmēm un inovāciju, bieži saistīts ar izmēģinājuma darbībām un eksperimentēšanu.	• VET piedāvājuma un kvalifikācijas ietvaru plānošanas atbalsts • Prasmju prognozēšanas un darba tirgus analīzes sekmēšana • Sadarbības uzlabošana starp iestādēm un pārvaldības līmeņiem Šis modelis mērķē uzlabot sistēmas saskaņotību, efektivitāti un uz pierādījumiem balstītu lēmumu pieņemšanu.	• Darba vidē balstītas apmācības, duālās VET un uzņēmumu iesaistīšanas atbalsts • Pasākumu, gadatirgus, kampaņu un vietējo iniciatīvu organizēšana • Pārejas no skolas uz darbu un mūžizglītības orientācijas veicināšana Šis modelis uzsver tiešu ietekmi uz izglītojamajiem, uzņēmumiem un kopienām, īpaši vietējā līmenī.
---	---	---

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori	Galvenie panākumu faktori
• Izmantojiet inovācijā virzītas aktivitātes, ieviešot VET jaunas prasmes vai metodoloģijas • Izmantojiet koordinācijas aktivitātes, kad galvenā prioritāte ir pārvaldības uzlabošana • Izmantojiet vietējās attīstības aktivitātes, koncentrējoties uz teritoriālajām vajadzībām un praktiskiem rezultātiem	• Skaidra saikne starp aktivitātēm un identificētajām prasmju vajadzībām • Aktīva darba devēju un sociālo partneru iesaistīšana • Darba tirgus datu un uz pierādījumiem balstītu pieeju izmantošana • Stratēģisko un praktisko darbību kombinācija • Rezultātu redzamība un komunikācija	• Uz inovāciju vērstas aktivitātes var saskarties ar integrācijas barjerām formālās sistēmās • Koordinācijas aktivitātes var radīt ierobežotu redzamu ietekmi, ja nav saistītas ar ieviešanu • Vietējās aktivitātes var palikt izolētas, ja nav savienotas ar plašākiem politikas ietvariem

9. Finansējums un ilgtspēja

Finansēšanas kārtība analizētajos VET Councils atspoguļo to organizatorisko formu, juridisko pamatu un institucionalizācijas pakāpi. Var identificēt četrus galvenos finansēšanas modeļus.

Institucionālais publiskais finansējums	Kombinēts un daudz avotu finansējums	Projektu un iestrādāts finansējums	Centralizēti iestrādāti finansēšanas mehānismi
Based on stable public Balstīts uz stabilu publisko finansējumu, kas iestrādāts nacionālajās vai reģionālajās pārvaldības sistēmās. - Finansējumu nodrošina ministrijas, reģionālās iestādes vai publiskās aģentūras. - Galvenās darbības izmaksas (koordinācija, sekretariāts, pārvaldība) sedz publiskais budžets. - Bieži papildināts ar ES struktūrfondiem (piemēram, ESF+).	Šis modelis apvieno vairākus finansējuma avotus, tostarp publiskos, privātos un projektu finansējumu. - Publiskā finansējuma (reģionālā, pašvaldību vai nacionālā) kombinācija. - Ieguldījumi no piedalošajām organizācijām. - ES projektu finansējums (piemēram, Erasmus+). - Ieguldījumi natūrā (ekspertīze, telpas, dalība).	Šis modelis galvenokārt balstās uz projektu finansējumu vai esošajiem institucionālajiem budžetiem, bez īpaša finansiāla struktūra pašam VET Council. - Aktivitātes finansētas caur ES projektiem (piemēram, Erasmus+). - Ieguldījumi no piedalošajām iestādēm esošo budžetu ietvaros. - Ierobežota vai nav īpašas finansēšanas rindas. - Spēcīga atkarība no projektu cikliem.	Ļoti regulētās sistēmās finansējums ir integrēts nacionālajās pārvaldības struktūrās, nevis organizēts caur īpašu finansēšanas shēmu. - Aktivitātes saskaņotas ar nacionālajiem finansēšanas ietvariem. - Ilgspēja saistīta ar integrāciju formālajās izglītības sistēmās. - Finansējums kanalizēts caur esošajām programmām un politikām.
Šis modelis nodrošina nepārtrauktību, institucionālo stabilitāti un saskaņotību ar politikas ietvariem, jo VET Council ir integrēts oficiālajā pārvaldības sistēmā.	Šī pieeja nodrošina resursu elastību un diversifikāciju, ļaujot VET Councils īstenot izmēģinājuma darbības un ieinteresēto pušu virzītas iniciatīvas, saglabājot zināmu stabilitāti.	Šis modelis atbalsta eksperimentēšanu un zemas izmaksas ieviešanu, taču rada ilgspējas un nepārtrauktības izaicinājumus.	Šis modelis nodrošina politikas saskaņotību un leģitimitāti, taču var samazināt elastību un autonomiju.

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori	Iespējamie ierobežojumi
• Institucionālie finansēšanas modeļi ir ieteicami ilgtermiņa ilgtspējai un pārvaldības integrācijai • Kombinētie finansēšanas modeļi ir piemēroti, apvienojot inovāciju ar stabilu koordināciju • Projektu modeļi ir noderīgi izmēģinājuma fāzēm vai sākotnējai eksperimentēšanai • Centralizēti iestrādāti modeļi ir nepieciešami ļoti regulētās vai centralizētās sistēmās	• Agrīna finanšu ilgtspējas plānošana ārpus projektu finansējuma • Finansējuma avotu diversifikācija (publiskais, privātais, ES, natūrā) • Spēcīga saskaņotība ar nacionālajām un reģionālajām politikas prioritātēm • Skaidra resursu piešķiršana koordinācijas un pārvaldības funkcijām • Ietekmes demonstrēšana, lai nodrošinātu turpmāku finansējumu	• Institucionālie modeļi var samazināt elastību un palēnināt inovāciju • Kombinētie modeļi prasa spēcīgu koordināciju un finanšu pārvaldību • Projektu modeļi riskē ar pārtraukumu pēc finansējuma beigām • Centralizēti iestrādāti modeļi var ierobežot vietējo iniciatīvu un pielāgošanās spēju

10. Ieviešanas izaicinājumi

Var identificēt vairākus atkārtotus ieviešanas izaicinājumus. Tie nav izolētas problēmas, bet strukturāli ierobežojumi, kas saistīti ar pārvaldības sistēmām, ieinteresēto pušu iesaistīšanu un ilgtspēju.

Ieinteresēto pušu iesaistīšana un dalība	Viens no biežākajiem izaicinājumiem ir ieinteresēto pušu, īpaši darba devēju un publisko iestāžu, konsekventas un aktīvas iesaistīšanās nodrošināšana laika ierobežojumu un konkurējošu prioritāšu dēļ. Centralizētās sistēmās var būt grūti iesaistīt augsta līmeņa dalībniekus. Dažādu dalībnieku iesaistīšana prasa nepārtrauktu komunikāciju, jo ieinteresētās puses darbojas ar dažādām cerībām un apņemšanās līmeņiem. Šis izaicinājums ir īpaši aktuāls daudzpusēju ieinteresēto pušu sistēmās, kur dalība ir brīvprātīga vai nav saistīta ar tiešiem stimuliem.
Koordinācija starp pārvaldības līmeņiem un iestādēm	Vēl viena galvenā grūtība ir saistīta ar koordināciju starp iestādēm, īpaši sarežģītās vai daudzlīmeņu pārvaldības sistēmās. Dažkārt nozares ieteikumu saskaņošana ar nacionālajām politikām un institucionālajām procedūrām var būt administratīvi prasīga. Šīs situācijas bieži noved pie lēnākas lēmumu pieņemšanas un grūtībām pārveidot koordināciju konkrētās darbībās.
Sistēmas stingrums un ierobežotā elastība	Dažos kontekstos VET sistēmas var būt strukturētas un lēni pielāgoties, ierobežojot inovācijas integrāciju, kas padara gandrīz neiespējamu jaunu formālu struktūru izveidošanu.
Datu, prasmju prognozēšanas un pierādījumu trūkumi	Lai gan VET Councils tiecas būt uz pierādījumiem balstītas, datu pieejamība un prognozēšanas kapacitāte var palikt izaicinājums. Bez uzticamiem datiem stratēģiskie lēmumi var tikt aizkavēti vai būt mazāk precīzi.
Finanšu ierobežojumi un ilgtspēja	Atkārtota grūtība var būt saistīta ar finansējumu un ilgtermiņa ilgtspēju. Īpašā budžeta neesamība tiek aprakstīta kā finansiāls slazds, samazinot ieinteresēto pušu apņemšanos. Finansējums ir ne tikai finanšu jautājums, bet arī tieši saistīts ar ieinteresēto pušu iesaistīšanos un nepārtrauktību.
Vienprātības panākšana starp dažādajām ieinteresētajām pusēm	Daudzpusējas ieinteresēto pušu pārvaldībā vienošanās panākšana var būt sarežģīta un laikietilpīga. Lai gan vienprātība stiprina leģitimitāti, tā var palēnināt ieviešanu.

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori grūtību pārvarēšanai	Iespējamie riski, ja netiek risināts
• Sagaidiet ieinteresēto pušu iesaistīšanas izaicinājumus, īpaši ar darba devējiem un politikas veidotājiem • Plānojiet koordinācijas sarežģītību, īpaši daudzlīmeņu sistēmās • Paredziet pretestību pārmaiņām strukturētās VET sistēmās • Nodrošiniet piekļuvi uzticamiem darba tirgus datiem • Risināt finansējuma un ilgtspējas jautājumus jau agrīni • Izstrādājiet procesus, kas līdzsvaro vienprātību un efektivitāti	• Spēcīga un nepārtraukta komunikācija ar ieinteresētajām pusēm • Skaidra pievienotās vērtības un praktisko rezultātu demonstrēšana • Izmēģinājuma darbību izmantošana, lai parādītu ātrus rezultātus • Saskaņotība ar politikas ietvariem un institucionālajām prioritātēm • Koordinācijas funkcijas vai sekretariāta izveidošana • Pakāpeniska un reālistiska ieviešanas stratēģija	• Zema ieinteresēto pušu dalība vai izstāšanās • Sadrumstalota un neefektīva koordinācija • Ierobežota aktivitāšu ietekme • Atkarība no īstermiņa projektu finansējuma • Integrācijas trūkums VET sistēmās

11. Efektīvas stratēģijas

Vairākas stratēģijas var būt efektīvas ieviešanas izaicinājumu risināšanā un daudzpusējas pārvaldības struktūru darbības un ietekmes nodrošināšanā.

Balstīšanās uz esošajām struktūrām un ietvariem	Viena no efektīvākajām stratēģijām ir VET Council nostiprināšana esošajos institucionālajos un politikas ietvaros, nevis pilnīgi jaunu struktūru veidošana. Šī pieeja palielina leģitimitāti, samazina pretestību un atbalsta ilgtermiņa ilgtspēju.
Spēcīgas darba devēju un ieinteresēto pušu iesaistīšanas nodrošināšana	Darba devēju un galveno ieinteresēto pušu aktīva iesaistīšana ir būtiska atbilstībai un ietekmei. Ieinteresētās puses iesaistās vairāk, kad redz skaidru, praktisku vērtību.
Koncentrēšanās uz praktiskām un konkrētām darbībām	Vēl viena efektīva stratēģija ir izmēģinājuma darbību un taustāmu rezultātu prioritizēšana pār abstraktām diskusijām. Koncentrēšanās uz praktiskiem un konkrētiem tematiem palielina ieinteresēto pušu motivāciju. Praktiskās darbības ir galvenās, lai uzturētu iesaistīšanos un demonstrētu ietekmi.
Uz pierādījumiem un datiem balstītu pieeju izmantošana	Efektīvi VET Councils balstās uz darba tirgus datiem un nozaru analīzi lēmumu pieņemšanas vadīšanai. Uz datiem balstītas pieejas palielina ticamību un atbalsta labāku politikas saskaņotību.
Elastīgas un adaptīvas pārvaldības uzturēšana	Elastībai pārvaldībā un dalībā var būt galvenā nozīme panākumu faktorā. Elastība nodrošina pielāgošanos mainīgiem kontekstiem, saglabājot ieinteresēto pušu iesaistīšanu.
Koordinācijas un veicināšanas kapacitātes nodrošināšana	Efektīvi koordinācijas mehānismi ir būtiski aktivitāšu un ieinteresēto pušu iesaistīšanas uzturēšanai. Īpaša koordinācijas funkcija ir kritiska ilgtermiņa efektivitātei.
Koordinācija ir svarīgāka par formālo struktūru	Efektīvi koordinācijas mehānismi ir svarīgāki nekā jaunu formālu struktūru veidošana. Galvenā mācība ir tā, ka pārvaldības uzlabošanu var panākt, izmantojot praktisko koordināciju, ne obligāti institucionālo reformu.
Ieinteresēto pušu iesaistīšana ir atkarīga no uztvertās vērtības	Ieinteresēto pušu dalību stipri ietekmē redzami un praktiski ieguvumi. Iesaistīšanās tiek uzturēta, kad ieinteresētās puses skaidri redz ietekmi un lietderību.

Institucionālā nostiprināšanās palielina leģitimitāti	VET Councils darbojas efektīvāk, kad ir saistīti ar atzītiem institucionālajiem ietvariem. Institucionālā nostiprināšanās uzlabo politikas ietekmi un nepārtrauktību.
Elastība ir būtiska agrīnā attīstības posmā	Sākotnējās fāzēs elastīga struktūra un pārvaldība ir galvenā. Pārāk stingras struktūras agrīnā posmā var kavēt attīstību un dalību.
Dati un pierādījumi stiprina lēmumu pieņemšanu	Efektīva pārvaldība prasa uzticamu darba tirgus informāciju. Uz pierādījumiem balstītas pieejas palielina ticamību un efektivitāti.
Ilgtermiņa jāplāno no pašā sākuma	Atkārtota mācība ir tā, ka ilgtermiņa nevar būt pēcpārdoma. Ilgtermiņa plānošana ir būtiska no izstrādes fāzes.

Praktiskas sekas replikācijai	Galvenie panākumu faktori	Iespējamie ierobežojumi un riski
- Praktiskas sekas replikācijai - Balstīties uz esošajām pārvaldības struktūrām un tīkliem - Iesaistīt darba devējus un galvenās iestādes jau no sākuma - Sākt ar izmēģinājuma darbībām un redzamiem rezultātiem - Izmantot darba tirgus datus lēmumu vadīšanai - Nodrošināt elastību dalībā un pārvaldībā - Izveidot skaidru koordinācijas un veicināšanas lomu - Neprioritizēt struktūru pār funkciju un koordināciju - Izstrādāt aktivitātes, kas sniedz tūlītēju vērtību ieinteresētajām pusēm	- Spēcīga ieinteresēto pušu atbildība un motivācija - Skaidra saikne starp darbībām un darba tirgus vajadzībām - Līdzsvars starp stratēģiju un ieviešanu - Nepārtraukta komunikācija un pārskatāmība - Saskaņotība ar politikas ietvariem un finansēšanas iespējām - Skaidrs mērķis un izmērāmi rezultāti - Nepārtraukta ieinteresēto pušu iesaistīšana - Spēcīga veicināšana un koordinācija - Līdzsvars starp elastību un institucionalizāciju - Uz pierādījumiem balstīta plānošana	- Pārmērīga atkarība no brīvprātīgas dalības var samazināt nepārtrauktību - Konkrētu rezultātu trūkums var vājināt ieinteresēto pušu iesaistīšanos - Nepietiekama koordinācijas kapacitāte var novest pie sadrumstalotības - Ierobežota datu izmantošana var samazināt stratēģisko atbildību - Struktūru veidošana bez skaidras pievienotās vērtības - Pārvaldības modeļu pārmērīga sarežģītība - Nespēja jēgpilni iesaistīt darba devējus - Finansējuma un ilgtermiņa ignorēšana

• Nodrošināt institucionālo nostiprināšanos tur, kur nepieciešams • Saglabāt elastību agrīnās fāzēs • Integrēt darba tirgus datus lēmumu pieņemšanā • Plānot ilgtspēju jau no sākuma		• Paļaušanās tikai uz stratēģiskām diskusijām bez darbībām
---	--	--

12. Rīku komplekts: VET Council izveide un darbība

12.1 Vispārīgās vadlīnijas

VET Council izveide prasa strukturētu, bet elastīgu pieeju, kas apvieno stratēģisko plānošanu ar praktisko ieviešanu. Šie integrētie ieteikumi un soļi sniedz visaptverošas replikācijas vadlīnijas:

12.1.1 Konteksta, mērķa un darbības jomas definēšana

- Analizēt teritoriālo un institucionālo kontekstu, tostarp esošās pārvaldības struktūras un darba tirgus vajadzības.
- Skaidri definēt: mērķus, mandātu, paredzamos rezultātus.
- Koncentrēties uz specifiskām prioritātēm (piemēram, prasmju trūkumiem, galvenajām nozarēm, inovācijas jomām).
- Izvairīties no struktūru veidošanas bez skaidras pievienotās vērtības.

12.1.2 Balstīšanās uz esošajām struktūrām un saskaņotības nodrošināšana

- Izmantot un stiprināt esošās iestādes, tīklus un pārvaldības ietvarus.
- Izvairīties no mehānismu vai iniciatīvu dublēšanās.
- Nodrošināt saskaņotību ar: politikas ietvariem, reģionālajām/nacionālajām stratēģijām, darba tirgus prioritātēm.
- Šī pieeja palielina īstenojamību, leģitimitāti un ilgtspēju.

12.1.3 Ieinteresēto pušu identificēšana un iesaistīšana

- Iesaistīt galvenos dalībniekus jau no sākuma: darba devējus un MVU, publiskās iestādes, VET sniedzējus, sociālos partnerus.
- Nodrošināt līdzsvarotu pārstāvniecību un dalību.
- Veicināt ieinteresēto pušu atbildību un apņemšanos, kas ir kritiska ilgtermiņa panākumiem.

12.1.4 Pārvaldības modeļa izvēle un koordinācijas izveide

- Definēt piemērotu pārvaldības un dalībnieku modeli, kas pielāgots kontekstam.
- Izveidot skaidru koordinācijas mehānismu vai sekretariātu.
- Nodrošināt: regulāru komunikāciju, aktivitāšu uzraudzību, organizatorisko atbalstu.
- Spēcīga koordinācija ir būtiska nepārtrauktībai un efektivitātei.

12.1.5 Sākšana ar izmēģinājuma darbībām un praktiskām aktivitātēm

- Sākt ar izmēģinājuma iniciatīvām vai ierobežota mēroga darbībām.
- Prioritizēt konkrētus un redzamus rezultātus, piemēram: apmācību izmēģinājumus, darba grupas, praktiskus rīkus vai pakalpojumus.
- Nodrošināt īstermiņa rezultātus, lai demonstrētu vērtību.

Izmantot agrīnus panākumus, lai veidotu uzticēšanos un pakāpeniski mērogotu.

12.1.6 Datu un pierādījumu izmantošana lēmumu pieņemšanā

- Integrēt darba tirgus datus un nozaru analīzi plānošanā.
- Atbalstīt lēmumus ar uz pierādījumiem balstītām pieejām.
- Stiprināt: darbību atbilstību, politikas saskaņotību, ticamību ieinteresēto pušu vidū.

12.1.7 Finansējuma nodrošināšana un ilgtspējas plānošana

- Identificēt un apvienot dažādus finansējuma avotus, kur iespējams: vietējās, reģionālās, nacionālās un ES programmas.
- Saskaņot aktivitātes ar esošajiem publiskajiem finansēšanas instrumentiem un stratēģijām.
- Izstrādāt ilgtermiņa finanšu modeļus, lai nodrošinātu nepārtrauktību.
- Plānot ilgtspēju no paša sākuma kā galveno ietekmes nosacījumu.

12.1.8 Uzraudzība, novērtēšana un pielāgošana

- Izveidot uzraudzības un novērtēšanas mehānismus jau no sākuma.
- Izsekot: rezultātus, ieinteresēto pušu iesaistīšanos, ietekmi uz VET sistēmām.
- Izmantot atgriezenisko saiti, lai: uzlabotu aktivitātes, pielāgotu pārvaldību un prioritātes.
- Nodrošināt nepārtrauktas uzlabošanas un pielāgošanas procesu.

12.2 Veidne VET ieinteresēto pušu identificēšanai VET Council

Norādījumi: Identificēt ieinteresētās puses kategoriju > Norādīt organizācijas nosaukumu > Definēt potenciālo ieguldījumu un iesaistīšanas stratēģiju > Nodrošināt līdzsvarotu ieinteresēto pušu pārstāvniecību visā VET ekosistēmā

Stakeholder Category	Organizācijas nosaukums	Potenciālais ieguldījums	Iesaistīšanas stratēģija
Publiskās iestādes		Stratēģiskais virziens, finansējums, leģitimitāte	Formāla dalība, institucionālie līgumi
VET sniedzēji / Apmācību centri		Apmācību nodrošināšana, atgriezeniskās saites cilpas	Darba grupas, programmu kopizstrāde
Augstākās izglītības iestādes		Mikrokredenciāli, pētniecības ieguldījums	Stratēģiskās partnerības, kopīgās programmas
Darba devēji / MVU		Prasmju vajadzību definēšana, apmācību	Tieša iesaistīšanās, nozaru grupas

		vietas	
Biznesa organizācijas / Kameras		Koordinācija, informēšana, izplatīšana	Koordinācijas loma, tīklošanās aktivitātes
Sociālie partneri (Arodbiedrības / Darba devēju asociācijas)		Politikas ieguldījums, kvalifikāciju validācija	Konsultācijas, strukturēts dialogs
Inovācijas un pētniecības dalībnieki		AI, VR, jaunu metodoloģiju integrācija	Izmēģinājuma projekti, inovāciju laboratorijas
Starpniekorganizācijas (Klasteri, tīkli, EDIH)		Zināšanu apmaiņa, sadarbības platformas	Kopīgas iniciatīvas, projekti
Izglītojamie / Pārstāvji		Atgriezeniskā saite par apmācības kvalitāti un atbilstību	Aptaujas, fokusa grupas
Citi attiecīgie dalībnieki		Kontekstam specifiski ieguldījumi	Pielāgotas iesaistīšanas pieejas

12.3 KontROLSARAKSTS UN VET COUNCIL MĒRĶU NOVĒRTĒŠANA

A) Saskaņotība ar darba tirgus vajadzībām

Mērķis	Atbilstošs	Daļēji atbilstošs	Nav atbilstošs	Nav īstenojams	Piezīmes
Veicināt saskaņotību starp VET piedāvājumu un darba tirgus pieprasījumu	☐	☐	☐	☐	
Samazināt prasmju neatbilstības dažādās nozarēs	☐	☐	☐	☐	
Atbalstīt pieprasījumvirzītas VET pieejas	☐	☐	☐	☐	
Integrēt darba tirgus inteligenci un prasmju prognozēšanu	☐	☐	☐	☐	

B) Pārvaldība un koordinācija

Mērķis	Atbilstošs	Daļēji atbilstošs	Nav atbilstošs	Nav īstenojams	Piezīmes
Uzlabot koordināciju starp VET, nodarbinātības un politikas dalībniekiem	☐	☐	☐	☐	
Stiprināt daudzlīmeņu pārvaldību	☐	☐	☐	☐	
Samazināt sadrumstalotību starp ieinteresētajām pusēm un iniciatīvām	☐	☐	☐	☐	
Uzlabot politikas saskaņotību starp sistēmām	☐	☐	☐	☐	

C) Ieinteresēto pušu iesaistīšana un kopradīšana

Mērķis	Atbilstošs	Daļēji atbilstošs	Nav atbilstošs	Nav īstenojams	Piezīmes
Nodrošināt darba devēju un MVU aktīvu dalību	☐	☐	☐	☐	
Veicināt daudzpusēju sadarbību	☐	☐	☐	☐	
Sekmēt apmācību programmu un politikas kopizstrādi	☐	☐	☐	☐	
Stiprināt kopīgo atbildību un uzticēšanos	☐	☐	☐	☐	

D) Prasmju attīstība un mūžizglītība

Mērķis	Atbilstošs	Daļēji atbilstošs	Nav atbilstošs	Nav īstenojams	Piezīmes
Veicināt prasmju pilnveidošanas un pārkvalificēšanās ceļus	☐	☐	☐	☐	
Atbalstīt nepārtrauktas VET (CVET) sistēmas	☐	☐	☐	☐	
Uzlabot nodarbinātību un karjeras iespējas	☐	☐	☐	☐	
Palielināt pieejamību un iekļaušanu	☐	☐	☐	☐	

E) Inovācija un sistēmas pielāgošana

Mērķis	Atbilstošs	Daļēji atbilstošs	Nav atbilstošs	Nav īstenojams	Piezīmes
Integrēt digitālās, zaļās un šķērsvirziena prasmes	☐	☐	☐	☐	
Veicināt AI, VR un inovāciju VET	☐	☐	☐	☐	
Nodrošināt izmēģinājuma darbības un eksperimentēšanu	☐	☐	☐	☐	
Palielināt sistēmas elastību un reaģētspēju	☐	☐	☐	☐	

12.4 Stratēģiju kontrolesaraksts

Novērtējiet stratēģijas saskaņā ar 11. nodaļu (efektīvās stratēģijas)

Stratēģija	Atbilstoša	Daļēji atbilstoša	Nav atbilstoša	Īstenojama	Daļēji Īstenojama	Nav Īstenojama
Balstīšanās uz esošajām struktūrām un ietvariem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Spēcīgas darba devēju un ieinteresēto pušu iesaistīšanas nodrošināšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koncentrēšanās uz praktiskām un konkrētām darbībām	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uz pierādījumiem un datiem balstītu pieeju izmantošana	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Elastīgas un adaptīvas pārvaldības uzturēšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koordinācijas un veicināšanas kapacitātes nodrošināšana	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Institucionālā nostiprināšanās un saskaņotība ar politikas ietvariem	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ilgspējas plānošana jau no sākuma	☐	☐	☐	☐	☐	☐



UNIONCAMERE



tepav



Šo rokasgrāmatu ir izstrādājusi Terrasas Pilsētas padome ar EULEP projekta partneru ieguldījumu.

© EULEP 2026

Šeit ietvertās informācijas reproducēšana ir atļauta ar nosacījumu, ka tā nav mainīta un ir norādīts avots. Šis darbs satur tikai vispārīgu informāciju; saturs nekādā gadījumā nav uzskatāms par profesionālu padomu.

Finansēts Eiropas Savienība. Tomēr paustie uzskati un viedokļi ir tikai autora(-u) uzskati un viedokļi un ne vienmēr atspoguļo Eiropas Savienības vai EACEA viedokli. Ne Eiropas Savienība, ne EACEA nevar tikt saukti pie atbildības par tiem.

