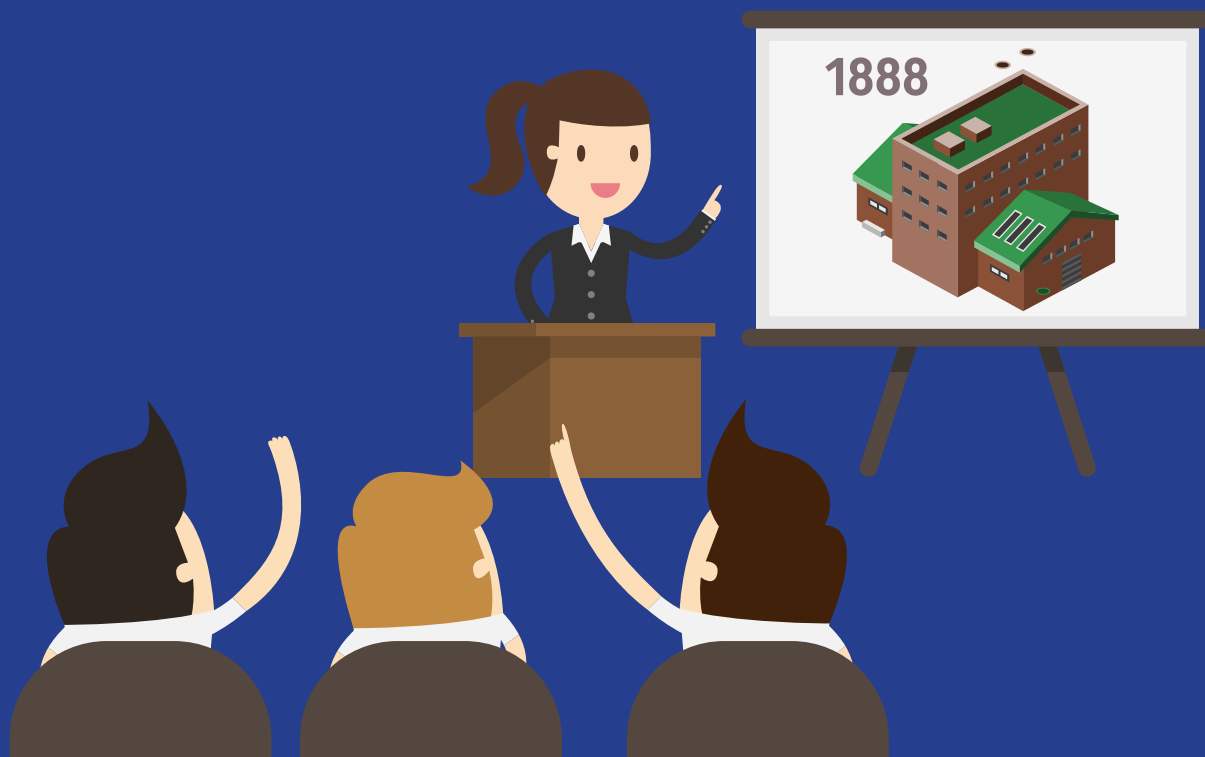


PONADNARODOWY MODEL SZKOLENIOWY

DLA ROZWOJU ZARZĄDZANIA OBIEKTAMI DZIEDZICTWA

REZULTAT D.T2.2.1





SPIS TREŚCI

1. Cel publikacji	3
1.1. Kluczowi Odbiorcy publikacji – decydenci i urzędnicy odpowiedzialni za obszar zarządzania dziedzictwem i obiektami wymagającymi działań rewitalizacyjnych	4
1.2. Ponadnarodowy Model Szkoleniowy oraz metoda Forget Heritage	5
1.3. Powiązanie Ponadnarodowego Modelu Szkoleniowego z innymi dokumentami opracowanymi w ramach projektu	8
2. Podstawy metodyczne, analityczne i diagnostyczne	10
2.1. Podstawowe modele treningowe	10
2.2. Szkolenia w obrębie sektora kulturalnego i kreatywnego w kontekście dziedzictwa kulturowego	14
3. Ponadnarodowy Model Szkoleniowy	15
3.1. Główne założenia Ponadnarodowego Modelu Szkoleniowego	15
3.2. Główne grupy docelowe modelu szkoleniowego	17
3.3. Wdrożenie modelu szkoleniowego i realizacja projektu szkoleniowego	18
3.4. Metody pracy z grupami szkoleniowymi	20
3.5. Przykłady przebiegu sesji szkoleniowych	23
3.6. Doświadczenie projektu Forget Heritage. Najważniejsze konkluzje z Ponadnarodowego raportu na temat potrzeb szkoleniowych	25



1. CEL PUBLIKACJI

Każda z osób czynnych zawodowo, jak również osób aktywnych na rzecz wspólnego dobra, potrzebuje rozwoju swoich kompetencji – tych miękkich związanych z pracą zespołową, planowaniem i organizacją, umiejętnością przystosowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych, umiejętnością rozwiązywania problemów, networkingiem itp., jak i tych związanych z dziedziną, w której jest się aktywnym.

Wiele miast i regionów w Europie z jednej strony ma do czynienia z potrzebą redefinicji tego, jak rozwijać system ochrony dziedzictwa kultury i zabytków, a z drugiej strony z wyzwaniem generowania mechanizmów rozwoju w oparciu o endogenny potencjał i zasoby tejże kultury, dziedzictwa lokalnego, społecznej kreatywności i przedsiębiorczości młodych osób.

Ponadnarodowy Model Szkoleniowy (Transnational Training Model, w skrócie TTM), jest replikowalną, możliwą do dopasowania do potrzeb lokalnych, kanwą dla projektowania i realizacji działań szkoleniowych podnoszących kompetencje przedstawicieli administracji publicznej, operatorów obiektów dziedzictwa i przedstawicieli sektora kultury oraz branż kreatywnych w zakresie zarządzania obiektami (zabytkami) znajdującymi się w trudnym położeniu z powodu częściowej lub całkowitej utraty ich pierwotnych funkcji dla miasta.

Kluczem do sukcesu tego typu działań i projektów odnoszących się do zapomnianego dziedzictwa kulturowego jest (wspólny) rozwój kompetencji wszystkich aktorów zaangażowanych w działania. To opracowanie powstało z myślą o wsparciu miast i regionów przy projektowaniu i wdrażaniu projektów szkoleniowych łączących w sobie:

- potencjał dziedzictwa kulturowego;
- przestrzeń i obiekty wymagające nowych funkcji;
- zrównoważony rozwój;
- innowacje społeczne;
- rozwój przedsiębiorczości w obszarze przemysłów kreatywnych i kulturalnych.

Mówiąc inaczej, TTM jest skierowany do osób i instytucji odpowiedzialnych za inicjację i wdrożenie programów szkoleniowych nastawionych na rozwój kompetencji osób odpowiedzialnych za rewitalizację/ zarządzanie obiektami dziedzictwa w kontekście ich wykorzystania na potrzeby kulturalne i przestrzeń działalności sektora kreatywnego.

Czym jest Ponadnarodowy Model Szkoleniowy?

TTM jest wynikiem prac i doświadczeń wynikających z I fazy realizacji projektu Forget Heritage w zakresie wsparcia kompetencyjnego dla osób, instytucji, grup nieformalnych związanych z zapomnianym dziedzictwem oraz/lub prowadzeniem działań kulturalnych, artystycznych i kreatywnych. Jest efektem sieciowej współpracy partnerów projektu pochodzących z 7 krajów europejskich. Cele projektu Forget Heritage są następujące:

- **wzrost kompetencji menadżerskich i możliwości działania** publicznego i prywatnego sektora w zakresie zrównoważonego wykorzystania dziedzictwa kulturowego;
- pozyskanie przez przedstawicieli sektora kultury i branż kreatywnych nowych umiejętności związanych z rewitalizacją opuszczonych obiektów dziedzictwa i efektywnym zarządzaniem dziedzictwem;
- **wsparcie dla instytucji oraz organizacji w zakresie rozwoju kompetencji pracowników**, planowania strategicznego oraz rozwoju zespołów aktywnych w polu zarządzania dziedzictwem.



Najważniejsze założenia Ponadnarodowego Modelu Szkoleniowego

Poprzez opracowanie niniejszego dokumentu chcemy:

- upowszechnić najlepsze możliwe rozwiązania szkoleniowe skierowane (jednocześnie) do przedstawicieli administracji publicznej, operatorów obiektów dziedzictwa i przedstawicieli sektora kultury oraz branż kreatywnych w zakresie zarządzania obiektami (zabytkami) znajdującymi się w trudnym położeniu z powodu częściowej lub całkowitej utraty ich pierwotnych funkcji dla miasta;
- promować rozwiązania szkoleniowe zorientowane na wykorzystanie dziedzictwa/ obiektów zabytkowych znajdujących się w trudnym położeniu z powodu częściowej lub całkowitej utraty ich pierwotnych funkcji dla miasta w procesach rozwoju sektora kultury i branż kreatywnych;
- przygotować konkretne zalecenia i rekomendacje dla organizacji programów szkoleniowych, odnoszących się do opuszczonego dziedzictwa i zapomnianych obiektów zabytkowych.

Do kogo adresowany jest Ponadnarodowy Model Szkoleniowy?

Ponadnarodowy Model Szkoleniowy Forget Heritage opisuje, jak przygotować i wdrożyć maksymalnie efektywny i dopasowany do wyzwania rewitalizacji/ zarządzania opuszczonym obiektem dziedzictwa, którego własność jest publiczna, projekt szkoleniowy. Z tego powodu adresowany jest do administracji publicznej odpowiedzialnej za obiekty dziedzictwa będące w publicznym posiadaniu; menadżerów obiektów dziedzictwa oraz dodatkowo do przedstawicieli sektora kultury i branż kreatywnych, którzy mogą współuczestniczyć w budowaniu programu/ wynajmować przestrzeń w danym obiekcie.

Czego można się dowiedzieć z niniejszej publikacji?

- Jak można podnosić kompetencje w ramach szkoleń zawodowych, lepiej kooperować z innymi instytucjami, skuteczniej współpracować z zespołem w ramach interdyscyplinarnych przedsięwzięć w obszarze dziedzictwa, kultury, sztuki i aktywności lokalnej;
- Jak można programować szkolenia przyjazne dla uczestników, powiązane z ich zadaniami, bezpośrednio odnoszące się do praktyki związanej z zapomnianym dziedzictwem?

1.1. KLUCZOWI ODBIORCY PUBLIKACJI – DECYDENCI I URZĘDNIKY ODPOWIEDZIALNI ZA OBSZAR ZARZĄDZANIA DZIEDZICTWEM I OBIEKTAMI WYMAGAJĄCYMI DZIAŁAŃ REWITALIZACYJNYCH

Samorządy terytorialne mają bardzo ważną rolę do spełnienia w kontekście waloryzacji, planowania strategicznego, tworzenia programów rewitalizacji, pobudzania aktywności społecznej i gospodarczej w kontekście dziedzictwa, a szczególnie w kontekście obiektów zabytkowych wymagających nowych form ich wykorzystania we współczesnym obiegu życia społeczno-gospodarczego. Z tego powodu TTM jest skierowany jednocześnie do dwóch grup interesariuszy z obszaru administracji publicznej:

1. **Decydentów, specjalistów, menadżerów, którzy są odpowiedzialni za inicjowanie oraz koordynację szeroko zakrojonych publicznych programów odnoszących się do dziedzictwa kulturowego, rozwoju kultury, wsparcia dla branż kreatywnych.** W tej grupie niezwykle istotne jest budowanie połączeń, sieciowanie, wzrost wiedzy o tym, jak można wykorzystywać potencjał wielu różnorodnych partnerów w działaniach ukierunkowanych na dziedzictwo kulturowe i jak można działać, aby administracja publiczna miała wpływ na kierunki działań (poprzez inicjowanie skutecznych i trafnych projektów).



Miasta i regiony bardzo często opracowują i wdrażają plany bądź strategie odnoszące się do rewitalizacji; ochrony dziedzictwa, rozwoju kultury. Ich częstym założeniem jest rozwój potencjału i kapitału ludzkiego, wzrost kompetencji, budowanie systemów zarządzania wiedzą. W tym kontekście niniejsza publikacja może być użyteczna w zakresie tego, jak łączyć sferę ochrony dziedzictwa czy upowszechniania kultury z rozwojem przemysłów kreatywnych, włączaniem obywateli w działania i przedsięwzięcia strategiczne, tworzeniem rozwiązań przyjaznych innowacjom społecznym.

2. **Urzędników i ekspertów, którzy z ramienia władz lokalnych są odpowiedzialni za rozwój i wdrażanie konkretnych projektów szkoleniowych**, mających do czynienia bezpośrednio z trenerami, szkoleniowcami, budowaniem programów szkoleniowych, mierzeniem ich efektywności, oceną jakości, ewaluacją rezultatów.

1.2. PONADNARODOWY MODEL SZKOLENIOWY ORAZ METODA FORGET HERITAGE

Niniejszy dokument wspólnie z innymi wypracowanymi w ramach projektu Forget Heritage publikacjami o charakterze podręczników, propozycji rozwiązań, opisami dobrych praktyk wskazuje najlepsze metody rozwoju potencjału wiedzy i kompetencji z wykorzystaniem profesjonalnych metod szkoleniowych. Mogą one być podjęte jako ważny moduł innych programów nastawionych na rewitalizację, rozwój działań w modelu powtórnego wykorzystania opuszczonych obiektów dziedzictwa i zapomnianego dziedzictwa.

Przemysły kreatywne (sektor kultury i branże kreatywne) charakteryzują się obecnie znaczącą dynamiką rozwoju i interdyscyplinarnością. Łączą sztukę, kulturę, technologię z biznesem. Pozwalają na rozwój indywidualnej kreatywności, umiejętności i talentów, a ich celem jest tworzenie własności intelektualnej. Przemysły te są dostawcami twórczego kapitału początkowego, są rozpatrywane bardzo pozytywnie w kontekście potrzeb nowej gospodarki wiedzy, są uznawane za bardzo ważne w kontekście wzmacniania innych branż gospodarczych oraz podtrzymywania funkcji miejskich. Z tego powodu rozwój przemysłów kreatywnych znajduje istotne miejsce w politykach rozwoju.

Do sektora kreatywnego można zaliczyć takie formy działalności, jak: reklamę, film i wideo, architekturę, muzykę, rynek sztuki i antyków, sztuki performatywne, gry komputerowe i wideo, rynek wydawniczy, rzemiosło, oprogramowanie, wzornictwo, radio, telewizja, projektowanie mody.

Jednocześnie należy zwrócić uwagę na współistnienie sektora kreatywnego z bardziej tradycyjnie rozumianym sektorem kultury obejmującym działalność publicznych i prywatnych instytucji kultury, działalnością związaną z ochroną dziedzictwa i tradycji, funkcjonowaniem społecznych instytucji i organizacji zajmujących się animacją i edukacją kulturową, funkcjonowaniem artystów i dzieł sztuki. Ta „niedochodowa” działalność, mocno wspierana z publicznych środków i innych niepublicznych grantów, bardzo często tworzy wspólny ekosystem z sektorem kreatywnym (obie sfery się przenikają, dostarczając know-how, pracowników i idei).



Jednocześnie miasta i regiony zmagają się ze zjawiskiem przemian gospodarczo-społecznych skutkujących utratą funkcji i degradacją wielu obszarów funkcjonalnych:

Strategie rewitalizacji miast powinny uwzględniać liczne czynniki pogarszającej się sytuacji gospodarczej niektórych obszarów miejskich. Najistotniejsze wśród nich to funkcjonalne starzenie się budynków, przestarzała infrastruktura i problemy z dostępnością. Wiele przedsiębiorstw opuszcza miasta w poszukiwaniu niższych kosztów funkcjonowania, większej przestrzeni, a wielu pracowników idzie ich śladem, mając nadzieję na osiągnięcie lepszej jakości życia (usługi socjalne, środki transportu) lub na obniżenie kosztów życia (niższe czynsze i korzystniejsze ceny nieruchomości). Aby sprostać oczekiwaniom przedsiębiorstw, które chcą ulokować się w strefach objętych rewitalizacją, odpowiednie programy powinny uwzględniać innowacyjne sposoby wykorzystania dostępnej przestrzeni i poprawę usług w miastach, sprawiając, że wielkomiejskie cechy centrów miast staną się atutem.¹

W takim opisanym wyzwaniu rewitalizacji szczególne miejsce zajmują obiekty zabytkowe, które utraciły pierwotne funkcje, a których adaptacja do nowych celów jest podstawą dla udanych procesów rewitalizacji:

Ogromna większość zabytków musi być bowiem wykorzystana do nowych funkcji. W społecznym, ekonomicznym i gospodarczym wymiarze jest to podstawowy warunek utrzymywania zabytków. Warunek tym istotniejszy, że liczba i różnorodność obiektów uznawanych za zabytkowe wzrosła znacząco w ostatnich dekadach. W konsekwencji ogromna większość zabytkowego zasobu musi mieć użyteczne funkcje, musi funkcjonować podobnie jak inne obiekty budowlane. [...] Adaptacje zabytków są trudne również dlatego, że każdy przypadek jest inny. Każdy zabytek jest inny ze względu na zabytkowe wartości, każdy zabytek jest odmienny jako obiekt budowlany, każdy zabytek jest inny ze względu na stan techniczny, każdy zabytek różni się też programem adaptacji. [...] W efekcie każda adaptacja jest indywidualnym procesem, którego zakres i sposób realizacji, negocjują zaangażowani partnerzy.¹

W nawiązaniu do powyższych cytatów proponujemy wypracowany w ramach projektu Forget Heritage model aktywności i programowania działań, łączący potencjał „starych budynków” i nowej kreatywności oraz przedsiębiorczości w oparciu o zasoby dziedzictwa/ kultury. Poniżej w tabeli zaprezentowane są cztery najważniejsze cechy tego modelu.

1 Opinia Komitetu Regionów „Znaczenie rewitalizacji miast dla przyszłego rozwoju miast w Europie” (2010/C 267/07): http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=54755

2 Ochrona Wartości W Procesie Adaptacji Zabytków: <http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf>



TABELA 1. | METODA FORGET HERITAGE

Rozwój przemysłów kreatywnych z wykorzystaniem adaptowanych przestrzeni w obiektach zabytkowych	Rewitalizacja jako proces społeczny związany z animacją społeczno-kulturową oraz partycypacją/ angażowaniem się organizacji i instytucji społecznych i obywatelskich
Adaptacja, modernizacja, rewitalizacja obiektów zabytkowych z dbałością o dziedzictwo, relacje społeczne, funkcje dla otoczenia itp.	Wykorzystanie szeroko pojętego sektora kultury, zasobów kultury i dziedzictwa w podejmowaniu działań rozwojowych na styku rewitalizacji obiektów zabytkowych i rozwoju sektora kreatywnego

Można przedstawić również najważniejsze założenia tego modelu:

- strategie rewitalizacji dla obiektów dziedzictwa publicznego;
- rozwój partycypacyjny - w tym podejście oddolne i włączenie do działań społeczeństwa obywatelskiego;
- koncentracja na łączących mechanizmach rozwoju z udziałem administracji publicznej, małych przedsiębiorstw i kreatywnych społeczności;
- wzmacnianie przez lokalne władze działań artystów, animatorów, organizacji pozarządowych i grup nieformalnych;
- tworzenie nowych modeli zarządzania w celu waloryzacji opuszczonych budynków (partnerstwo publiczno-prywatne - społeczne);
- wykorzystanie zasobów kulturowych i dziedzictwa kulturowego dla rewitalizacji miast i regionów.

W tym kontekście celem tego dokumentu jest zaproponowanie modelu szkoleniowego, który może zostać wdrożony w trakcie projektów oraz przedsięwzięć inicjowanych przez administrację publiczną, których celem jest wzmocnienie (kompetencje, zdolność do działania i kooperacji) trzech grup aktorów kluczowych dla modelu Forget Heritage: urzędników i decydentów, operatorów obiektów dziedzictwa i przedsiębiorców aktywnych w obszarze sektora kreatywnego.

TABELA 2. | WSPARCIE TRENINGOWE KLUCZOWYCH INTERESARIUSZY

Kompetencje/ zdolność do działania/ zdolność do kooperacji: decydenci, administracja publiczna odpowiedzialna za zarządzanie obiektami dziedzictwa kulturowego
Kompetencje/ zdolność do działania/ zdolność do kooperacji: przedsiębiorcy i pracownicy sektora kreatywnego / osoby związane z sektorem kultury: artyści, animatorzy, menadżerowie kultury, społecznicy i aktywiści miejscy, liderzy lokalnych społeczności i środowisk
Kompetencje/ zdolność do działania/ zdolność do kooperacji: operatorzy obiektów dziedzictwa



Jednym z pierwszych i bardzo istotnych założeń tego modelu szkoleniowego jest skierowanie działań jednocześnie do trzech grup beneficjentów, od których kooperacji i wzajemnego zrozumienia dla odmiennych metod działania i właściwości systemowych zależy powodzenie danego projektu wykorzystującego model Forget Heritage. W tym celu należy przyjąć perspektywę projektów/ programów działających na zasadzie partnerstwa publiczno-prywatnego (z możliwością dodania kolejnego społecznego partnera).

Przy czym należy pamiętać, że nie chodzi tylko o perspektywę prawnych i administracyjnych rozwiązań, ale też o zasadę relacji (partnerstwo, partycypacja, łączenie oddolnych inicjatyw i odgórnych mechanizmów wsparcia).

Wzmocnienie aktorów będziemy rozumieć jako działania szkoleniowe odnoszące się do trzech powiązanych ze sobą obszarów: nabywania kompetencji związanych z możliwością działania w modelu Forget Heritage, poszerzania zdolności do działania obejmujących empowerment oraz inicjatywność, zwiększania zdolności do kooperacji dzięki networkingowi, team buildingowi itp.).

TABELA 3. | WZMACNIANIE KLUCZOWYCH OBSZARÓW KOMPETENCJI I MECHANIZMÓW DZIAŁANIA

Kompetencje: działalność przedsiębiorcza (planowanie strategiczne, zarządzanie i modele biznesowe); działalność komunikacyjna (promocja i marketing); społeczne powiązanie biznesu (rewitalizacja i animacja społeczno-kulturowa); dziedzictwo jako zasób i kapitał; projektowanie usług i produktów

Zdolność do działania: empowerment; inicjatywność, aktywizacja społeczno-kulturowa; refleksyjność

Zdolność do kooperacji: networking, team building, społeczne innowacje, zarządzanie publiczne (governance, network governance, lokalne partnerstwa)

Jednoczesne wzmocnienie tych trzech obszarów może odnieść skutek w postaci udanych przedsięwzięć w modelu Forget Heritage.

1.3. POWIĄZANIE PONADNARODOWEGO MODELU SZKOLENIOWEGO Z INNYMI DOKUMENTAMI OPRACOWANYMI W RAMACH PROJEKTU

W niniejszym rozdziale opisane są inne dokumenty wypracowane w ramach projektu Forget Heritage, aby można było zrozumieć szerszy kontekst tego projektu, jak i dobry obraz modelu szkoleniowego dopasowanego do wyzwań tego projektu oraz działań związanych z opuszczonym dziedzictwem. Wszystkie opisane tu krótko dokumenty są dostępne w ośmiu różnych językach (angielski, włoski, słoweński, niemiecki, polski, węgierski, chorwacki, czeski) na stronie www.forgetheritage.eu – Publications.



Analiza możliwych do przeniesienia mechanizmów w dobrych praktykach zarządzania dziedzictwem kulturowym

W tworzeniu modelu szkoleniowego należy zwrócić uwagę na dobre praktyki jako źródło transferable elements. Dzielenie się doświadczeniami, robocze kontakty z innymi profesjonalistami wskazującymi na źródła sukcesu bądź przyczyny porażek powinny być ważną częścią sesji szkoleniowych. Projekt Forget Heritage jest zbudowany na zasadzie kooperacji bardziej doświadczonych profesjonalistów oraz osób planujących nowe działania, zainteresowanych rozpoczęciem swojej działalności. Jak również na zasadzie kooperacji przedstawicieli sektora prywatnego i publicznego w związku z celem tworzenia synergii pomiędzy tymi dwoma metodami/ modelami zarządzania.

Podręcznik zarządzania

W tworzeniu modelu szkoleniowego należy zwrócić uwagę na kwestie związane z następującymi obszarami wiedzy lub wyzwaniem związanymi z rozwojem modelu Forget Heritage:

- Design thinking (metoda projektowania produktów i usług);
- Business model canvas (metoda analizy modeli biznesowych);
- Social innovation (poszukiwanie i wdrażanie innowacji społecznych);
- Stakeholders involvement (współdziałanie z interesariuszami, angażowanie interesariuszy w rozwój miejsca, przedsięwzięć, tworzenie huba współpracy);
- Projecting visitor experience: public space, cultural events, social activities (metoda analizy i projektowania rozwiązań dla odbiorców i uczestników; komunikacja społeczna, urbanistyka oraz architektura);
- New technologies and innovation (projektowanie i wdrażania rozwiązań w obszarze nowych technologii i usług);
- Valorisation heritage and heritage interpretation (projektowanie działań zakorzenionych/wykorzystujących zasoby dziedzictwa, tradycji i historii);
- Foresight (diagnoza możliwych zmian w przyszłości, scenariusze możliwych kierunków zmian).

Podręcznik polityk publicznych

W tworzeniu modelu szkoleniowego należy zwrócić uwagę na to, że: rewitalizacja oraz projektowanie nowych funkcji dla „opuszczonych” miejskich przestrzeni są obecnie kluczową częścią miejskich polityk kulturalnych, społecznych i innych związanych z rewitalizacją społeczną. Ważne jest, aby wszyscy istotni aktorzy w tym obszarze rozwijali swoje kompetencje i możliwości działania.

Wytyczne dla angażowania społeczności lokalnej w działania w obiektach dziedzictwa

W tworzeniu modelu szkoleniowego należy zwrócić uwagę na redefiniowanie znaczenia kultury i roli przypisywanej instytucjom kultury: Aby zapewnić skuteczny i trwały zrównoważony wzrost, instytucje kulturalne muszą planować go w szerszym zakresie, obejmującym osiągnięcie określonych celów środowiskowych, społecznych, kulturalnych i gospodarczych. Tylko w ten sposób instytucje kulturalne mogą odgrywać aktywną rolę w realizacji Agendy 2030 na rzecz Zrównoważonego Rozwoju, a ponadto przyczyniać się do wdrożenia modeli rozwoju dla zachowania dziedzictwa kulturowego. To oznacza zupełnie nowe zadania, wyzwania oraz kompetencje, które powinny znaleźć się w polu zainteresowania pracowników sektora kultury.



2. PODSTAWY METODYCZNE, ANALITYCZNE I DIAGNOSTYCZNE

W niniejszym rozdziale przedstawiono główne kroki i podstawy teoretyczne istotne dla doskonalenia umiejętności osób zajmujących się opuszczonym dziedzictwem oraz zdolności sektora publicznego i prywatnego do wykorzystania dziedzictwa kulturowego.

Podstawą do stworzenia adekwatnego programu rozwoju umiejętności menadżerskich i innych powiązanych z głównym celem projektu może być przeprowadzanie lokalnej diagnozy i pogłębiona analiza dokumentów z projektu Forget Heritage – przydatnych w projektowaniu własnych, dopasowanych do specyfiki lokalnej rozwiązań. Istotne zatem być mogą:

1. lokalne badania i ekspertyzy zawierające diagnozę potrzeb szkoleniowych różnych grup uczestników;
2. analiza materiałów, publikacji, raportów odnoszących się do sposobów zarządzania „zapomnianym dziedzictwem” lub obiektami zabytkowymi, które pełnić mają nowe funkcje – tu polecamy publikacje projektu Forget Heritage, dostępne również w języku polskim na stronie www projektu;
3. materiały metodyczne związane z tworzeniem odpowiednich oraz skutecznych narzędzi szkoleniowych dla osób poszukujących dodatkowej wiedzy i umiejętności (w cyklu life long learning);
4. identyfikacja i opis kontekstu, w którym zostanie zastosowany model szkolenia.

2.1. PODSTAWOWE MODELE TRENINGOWE³

W tworzeniu skutecznego i adekwatnego modelu szkoleniowego związanego z projektowaniem szkoleń o charakterze pogłębienia wiedzy, rozwijania umiejętności, poszukiwania nowych form działań, ukierunkowania na pracę grupową i budowanie relacji społecznych ważne jest dobranie odpowiedniej perspektywy edukacyjnej.

Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na ogólny model szkoleniowy związany z typologią możliwych działań podnoszących kompetencje.

Metody mogą być wybrane w zależności od wielu zmiennych decydujących o charakterze szkolenia. Szkolenia mogą być zaprojektowane dla grup/ zespołów lub konkretnych osób, mogą być prowadzone dla całej organizacji lub grupy kluczowych pracowników i interesariuszy. Można koncentrować się na kompetencjach ludzi, ale także na rozwoju współpracy, zmianie metod zarządzania lub tworzeniu nowych rozwiązań. Szkolenia mogą być realizowane

w momencie kryzysu lub w połączeniu z nowym wyzwaniem. Poniższa tabela pomaga zrozumieć, w jaki sposób można stosować różne metody. Od prostego doradztwa (porady ekspertów w danym temacie), poprzez szkolenia kompetencyjne (szkolenia edukacyjne i warsztaty grupowe), facylitację (zespołowy proces rozwoju wypracowanych w grupie rozwiązań), mentoring (indywidualna metoda treningu opierająca się na relacji mistrz-uczeń) do coachingu i mentoringu (wymagającego dużego doświadczenia opartego na podejściu psychologicznym, motywacyjnym, inspirującym). Trzy ostatnie metody (począwszy od terapii) nie są już istotne dla rozwoju działalności szkoleniowej związanej z profesjonalizacją, ale łączą się z osobistym rozwojem dotyczącym znacznie bardziej prywatnego lub duchowego życia.

³ This part has been prepared based on an article by Anna Perkowska-Klejman entitled "Reflective learning models" available at: http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf



TABELA 4. | GENERAL TRAINING MODEL

Generatywność	Coaching Mentoring	Medytacja Autorefleksja Terapia
Dyrektywność	Tutoring Facylitacja Szkolenia Doradztwo	
	Wymierne efekty	Rozwój personalny

Na jego podstawie można wskazać na wiele możliwości prowadzenia działań szkoleniowych i treningowych wpasowujących się w lokalny kontekst, potrzeby, czas, zakładane efekty, dostępny budżet itp.

Dobłą perspektywą może być model refleksyjnego uczenia się, ponieważ skupia się on na doświadczeniu (uczenie w działaniu) oraz dlatego, że najistotniejszą wagę nadaje się w nim refleksji rozumianej jako możliwość szerszego upodmiotowienia (empowerment):

Refleksyjne myślenie w edukacji musi być krytyczne, systematyczne i kreatywne. Jest to myślenie o zdarzeniu z włączeniem źródeł oraz procesualności tego wydarzenia. Krytyczna analiza zdarzeń może prowadzić nawet do zmiany perspektywy myślenia i upodmiotowienia (empowerment). Refleksja jest tym elementem edukacji, który pozwala na integrację między wiedzą nowo nabywaną a wiedzą już istniejącą oraz między doświadczeniem a praktyką. Refleksyjność jest również istotna w nauczaniu zupełnie nowych treści. Najwyższy poziom refleksji określany jest przez możliwość dokonywania zmiany nie tylko we wcześniejszej wiedzy podmiotu, ale i w jego sposobie rozumienia. Dzięki temu nowe doświadczenia i idee zostają zinterioryzowane i stają się częścią wiedzy człowieka.

Przekładając to na model szkoleniowy Forget Heritage warto zwrócić uwagę na rolę interpretacji dziedzictwa, na znaczenie networkingu i budowania relacji społecznych, na wagę wciągania odbiorców i interesariuszy w działania rewitalizacyjne, na powiązanie przyszłości branż kreatywnych ze zrównoważonym rozwojem i innowacjami społecznymi.

Aby opisać metodę refleksyjnego uczenia się przedstawiamy poniżej trzy stopnie obecne w tym modelu.



TABELA 5. | MODEL REFLEKSYJNEGO UCZENIA SIĘ OPRACOWANY PRZEZ T. BORTONA

Co? (what?)

Pierwszy etap refleksyjnego uczenia się stanowi dokładny opis analizowanego doświadczenia. Możliwe jest to dzięki udzieleniu odpowiedzi na pytania zaczynające się od „co?”, na przykład: co się stało?, co zrobiłem?, co próbowałem osiągnąć?, co było dobre, a co złe w tym doświadczeniu? Odpowiedzi na te pytania pozwalają na opis poziomu świadomości podmiotu podczas analizowanej aktywności.

Co z tego? (so what?)

Odpowiedź na drugie pytanie ma zawierać analizę i ewaluację tego, co się stało. Podmiot dokonuje pogłębionego wnioskowania na temat zaistniałego zdarzenia oraz zastanawia się, co stoi za tym doświadczeniem. Proces ten strukturalizują takie pytania, jak: co jest najważniejsze z tego, co zaszło? czego na podstawie przeżytego doświadczenia mogę się więcej dowiedzieć i nauczyć?

Co teraz? (now what?)

Na ostatnim etapie dokonujemy rozważań nad alternatywnymi sposobami postępowania oraz dokonujemy wyboru tego, co będziemy robić dalej. Zadajemy sobie pytania: co teraz mogę zrobić?, co potrzebuję zrobić?, co mógłbym zrobić później?, jakie mogą być konsekwencje tych wydarzeń?

TABELA 6. | GŁÓWNE ZAGADNIENIA PROCESU TRENINGOWEGO

Teoria – gromadzenie wiedzy, informacji, analiza dobrych praktyk, poznawanie doświadczeń innych

Współ(działanie) – prowadzenie wspólnych dyskusji, prototypowanie rozwiązań, ćwiczenia warsztatowe, kolaboracja w warunkach warsztatowych

Planowanie – scenariusze działań i plany wynikające z przeprowadzonych zajęć, możliwość zastanowienia się nad możliwymi rozwiązaniami i strategiami postępowania

Refleksja – krytyczna analiza, ewaluacja osiągnięć szkoleniowych oraz tego co można wdrożyć i jak można przedsięwziąć działania, oswojenie propozycji i innowacji, które wynikają ze szkolenia



Podsumowując można wskazać, że proponowany model szkoleniowy odwołuje się do idei reflection-in/on action⁴ Schona oraz experimental learning⁵ Kolba.

TABELA 7. | PORÓWNANIE MODELI KOLBA I SCHONA

Cykl uczenia się eksperymentalnego Kolba	Refleksja w trakcie/ po zakończeniu działania Schona
<p>Konkretne doświadczenie (wykonywanie doświadczenia)</p> <p>Urefleksyjniona obserwacja (przegląd działania i poddanie go refleksji)</p> <p>Ogólna konceptualizacja (wyciąganie wniosków i konkluzji z działania)</p> <p>Aktywne eksperymentowanie (planowanie kolejnych działań, podejmowanie nowych działań w oparciu o przeprowadzoną refleksję)</p>	<p>Refleksja w trakcie działania (działanie jest w toku): jak podejmowane jest działanie i jak wpływa na sytuację. Analizowany rezultat jest informacją zwrotną, która ma wpływ na modyfikację metody działania i która pozwala inaczej / lepiej kontynuować to działanie</p> <p>Refleksja po zakończeniu działania: może być przeprowadzona po ukończeniu działania. To czynność polegająca na rekonstrukcji konkretnego doświadczenia oparta o jego pamięć. W szczególności to kwestia wejścia ponownie w zamknięte doświadczenie, badania pamięci danego procesu, odtwarzania działania na podstawie jego śladów. Celem jest zrozumienie, co się wydarzyło i wyciągnięcie wniosków przydatnych w planowaniu kolejnych działań</p>

⁴ Schön, D. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London: Temple Smith

⁵ Kolb, D.A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development.



2.2. SZKOLENIA W OBRĘBIE SEKTORA KULTURALNEGO I KREATYWNEGO W KONTEKŚCIE DZIEDZICTWA KULTUROWEGO

Model TTM bierze pod uwagę głównie cel praktyczny związany z „wytworzeniem” dobrego środowiska szkoleniowego w związku z konkretnym wyzwaniem/projektem do zrealizowania wymagającym kooperacji kilku partnerów. Trzy kwestie są zatem kluczowe:

1. istnienie konkretnego miejsca w konkretnym otoczeniu wymagającego procesów rewitalizacji (mogą to być działania społeczne, jak i infrastrukturalne);
2. chęć wytworzenia potencjału zmiany poprzez rozwój/ wdrożenie nowej inicjatywy;
3. skupienie się na jakimś elemencie rozwojowym integrującym potrzeby „beneficjentów” (artyści, rzemieślnicy, startupy, społeczność lokalna) z wyzwaniami operatora danego miejsca/zabytku.

Takie podejście oznacza, że model szkoleniowy powinien dawać narzędzia do organizacji i realizacji przedsięwzięć opartych o:

1. interpretację dziedzictwa (zasoby miejsca, jego historia, tradycje, powiązania, możliwości nawiązań i re-use);
2. zdolność do wytworzenia inicjatywy (przejsie od pomysłów, chęci, projektów, istniejących relacji do przedsięwzięcia nakierowanego cel, zorganizowanego profesjonalnie, zaplanowanego);
3. synergę pomiędzy potrzebami i wyzwaniami operatora zabytku (jak obiekt dostosować do nowych potrzeb, jak utrzymać jego „rentowność”, jak spełniać wszystkie wymogi dla obiektu zabytkowego, jak nadać mu nowe funkcje i powiązać go trwale z otoczeniem), a użytkownikami obiektu (trafić na miejsce z potencjałem rozwoju, publicznością, energią przyciągającą współpracowników, partnerów i odbiorców).



3. PONADNARODOWY MODEL SZKOLENIOWY

3.1. GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PONADNARODOWEGO MODELU SZKOLENIOWEGO

Używając tego modelu szkoleniowego należy jako podstawę traktować cztery kluczowe kwestie będące esencją jego założeń teoretycznych.

TABELA 8. | GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PONADNARODOWEGO MODELU SZKOLENIOWEGO

1. Model uczenia refleksyjnego jako podstawa modelu

Podstawa teoretyczna tego modelu jest powiązana z zagadnieniem „nauki w działaniu” i możliwości uczenia się w oparciu o własne doświadczenia.

W tym znaczeniu model szkoleniowy jest częścią wdrażania przedsięwzięć modelu Forget Heritage. Szkolenia należy projektować w powiązaniu z podejmowanymi konkretnymi projektami w oparciu o partycypację konkretnych zespołów projektowych.

Uczenie się w trakcie działania/po działaniu

Powiązanie z konkretnym zadaniem; np. projekt pilotażowy, możliwość eksperymentowania i prototypowania.

Refleksja

Budowanie przestrzeni do krytycznej analizy i zmiany perspektywy myślenia – upodmiotowienie uczestników.

Łączenie teorii, (współ)działania i kolaboracji, planowania, refleksji

Należy pamiętać o powiązaniu czterech kluczowych modułów szkolenia: poznawania teorii, uczenia w działaniu, korzystania z doświadczeń innych i dzielenia się wiedzą w zespole, planowania kolejnych działań w oparciu o zdobyte doświadczenie, refleksji w trakcie i po działaniu.

2. Horyzontalne zasady realizacji działań szkoleniowych

Należy pamiętać o celach modelu Forget Heritage: zainicjowaniu, inkubacji nowego przedsięwzięcia w gronie „ściągniętych” w dane miejsce organizacji, środowisk i start-upów.

Praktyczne problemy związane

z rewitalizacją (obiekt dziedzictwa, specyficzny obszar urbanistyczny jako wyzwanie w kontekście społecznym, kulturalnym i gospodarczym)

Laboratorium zmian społecznych i technologicznych (kluczowy aspekt innowacji w obliczu zmian cywilizacyjnych, technologicznych, społeczno-kulturowych)

Upodmiotowienie (motywowanie do usamodzielnienia się oraz uwolnienia swoich projektów i pomysłów)

Idee w działaniu (ćwiczenie umiejętności przenoszenia nowych idei na rozwiązania – produkty, usługi, nowe/ zrewitalizowane przestrzenie aktywności)



TABELA 8. | GŁÓWNE ZAŁOŻENIA PONADNARODOWEGO MODELU SZKOLENIOWEGO

3. Uczestnicy sesji szkoleniowych

Należy pamiętać o organizowaniu szkoleń nastawionych na kooperację kluczowych grup aktorów, tak aby wykorzystać różnice i potencjał zmiany kryjący się w kolaboracji osób z różnych sektorów.

Projektowanie działań szkoleniowych zorientowanych na jednoczesną partycypację wszystkich trzech grup odbiorców: decydentów i urzędników z sektora publicznego, prywatnych bądź publicznych operatorów obiektów (bezpośrednich koordynatorów) przedstawicieli sektora kultury i branż kreatywnych.

4. Proponowane zakresy sesji szkoleniowych poświęconych rozwojowi potencjału dla realizacji projektów pilotażowych

Wskazujemy kilka kluczowych obszarów, których trening może być najważniejszy w związku z wdrożeniem modelu Forget Heritage, ze wskazaniem, że lokalne potrzeby szkoleniowe MUSZĄ BYĆ OKREŚLONE DROGĄ DIAGNOZY I PARTYCYPACJI. Są to wskazówki, w jakich obszarach związanych z zarządzaniem warto szukać konkretnych potrzeb szkoleniowych.

Interpretacja i waloryzacja dziedzictwa (wykorzystanie zasobów dziedzictwa: re-use)

Networking i budowanie relacji społecznych (znaczenie procesu grupowego i wagi kooperacji)

Wciąganie odbiorców i interesariuszy w działania rewitalizacyjne (budowanie pomostów pomiędzy danym obiektem i jego programem a otoczeniem społecznym)

Zrównoważony rozwój i innowacje społeczne (poszukiwanie nowych form działalności gospodarczej i życia społecznego – cele agendy 2030)

Metoda Design thinking (metoda projektowania produktów i usług)

Metoda Business model canvas (metoda analizy modeli biznesowych)

Metoda Audience Development/ Projecting visitor experience/ Również Metoda animacji społecznej (metoda budowania relacji społecznych, budowanie widowni)

Metoda foresight (metoda analizy strategicznej)

Metoda Placemaking (metoda projektowania przestrzeni publicznych)

Działania szkoleniowe powinny być realizowane według trzech głównych założeń:

- powinny zawierać **komponent charakteryzujący się kolaboracją**, warsztatami ukierunkowanymi na rozwiązywanie praktycznych problemów zidentyfikowanych w poszczególnych miastach z udziałem zewnętrznych trenerów oraz osób, które mogą być rozpatrywane lokalnie jako osoby z dużym doświadczeniem praktycznym;
- powinny zawierać **komponent charakteryzujący się dynamicznym sposobem przekazywania wiedzy** w formie analizy studiów przypadku, warsztatów praktycznych, inspirujących prezentacji, rozmów panelowych i dyskusji w małych grupach zadaniowych;
- powinny zawierać **komponent otwartej na wszystkich zainteresowanych konferencji lub seminarium związanego z projektowaniem miejskich polityk kulturalnych w zakresie rewitalizacji dziedzictwa w partnerstwie publiczno-prywatnym** z sektorem kultury i branżami kreatywnymi. Tak, by móc szeroko upowszechnić informacje o projekcie Forget Heritage oraz aby ściągać osoby zainteresowane tematem, chcące „rozejrzeć” się w możliwościach związanych z wykorzystaniem „osieroconego” dziedzictwa w rozwoju własnych działań (organizacje społeczne, instytucje sektora kultura, przedstawiciele branż kreatywnych).



3.2. GŁÓWNE GRUPY DOCELOWE MODELU SZKOLENIOWEGO

Należy wskazać konkretne trzy grupy potencjalnych uczestników szkoleń realizowanych w tym modelu, które posiadają odmienne zadania i wyzwania, ale są bezpośrednio związane celem i wspólnym wyzwaniem.

TABELA 9. | GRUPY DOCELOWE W KONTEKŚCIE WYZWAŃ I ZADAŃ

Typ grupy docelowej	Zakres zadań i główne wyzwanie
<p>Administracja publiczna Osoby tworzące rozwiązania i zarządzające programami dedykowanymi rewitalizacji osieroconego dziedzictwa poprzez kooperację z branżami kreatywnymi i sektorem kultury</p>	<p>Zadanie Projektowanie i wdrażanie skutecznych i adekwatnych rozwiązań (programy) Efektywne i skuteczne partnerstwo z firmami, instytucjami i organizacjami oraz wytworzenie efektywnej struktury przygotowanej do wdrożenia założonych planów.</p> <p>Wyzwanie Jak stworzyć potencjał dla rozwoju?</p>
<p>Operatorzy obiektów dziedzictwa Osoby z zadaniem ich „ożywienia”, wytworzenia nowych funkcji (często są to jednocześnie organizacje sektora kultury bądź firmy sektora kreatywnego)</p>	<p>Zadanie Zarządzanie obiektem dziedzictwa</p> <p>Wyzwanie Jak „skomercjalizować” miejsce lub jaki model działalności przyjąć, pozwalający na utrzymanie/renowację obiektu, rozwój jego potencjału?</p> <p>Zadanie Dopasowana do miejsca strategia działań, biznesplan oraz możliwość kooperacji z silnymi, przygotowanymi partnerami biznesowymi lub pełnymi inwencji startupami</p> <p>Wyzwanie Jak zbudować sieć współpracy?</p>
<p>Przedstawiciele sektora kulturalnego i branż kreatywnych Osoby zainteresowane uruchomieniem swojej działalności w zabytkowym obiekcie z nadanymi nowymi funkcjami.</p>	<p>Zadanie Wynajem miejsca/ biura w rewitalizowanym obiekcie/ dziedzictwa w związku z chęcią zwiększenia potencjału na rynku, możliwością rozwoju działań, marki i rozpoznawalności w mieście.</p> <p>Wyzwanie Jak ożywić miejsce, ściągnąć publiczność i odbiorców, przekuć potencjał miejsca w realnie funkcjonujący model przynoszący spodziewane rezultaty?</p> <p>Zadanie W przyszłości zostać samemu operatorem obiektu zabytkowego z planem angażowania sieci partnerów w program.</p>



Trzeba powiedzieć, że posiadanie trzech odmiennych grup beneficjentów jest największym wyzwaniem do zaprojektowania planu szkoleń, ponieważ każda grupa wymaga innego podejścia. Z drugiej jednak strony wszystkie trzy grupy potrzebują wspólnej przestrzeni, wspólnego "języka" ponieważ muszą kooperować dla powodzenia przedsięwzięć wymagających ich współpracy. To jest zatem kluczowe wyzwanie szkoleniowe: jak połączyć wspólny cel szkoleniowy przy jednoczesnym „rozdziale” na trzy odrębne specyfiki działania i odmienne potrzeby szkoleniowe?

3.3. WDROŻENIE MODELU SZKOLENIOWEGO I REALIZACJA PROJEKTU SZKOLENIOWEGO

Aby sprawnie zarządzać przedsięwzięciem szkoleniowym należy rozłożyć je na konkretne etapy, których realizacja pozwoli osiągać założone cele.

- **Wstępne oczekiwania i wstępna oferta**

Opracowanie pierwotnych założeń związanych z oczekiwaniami, wyzwaniami, celami projektu szkoleniowego. Opis rzeczywistości, w której ma być przeprowadzona interwencja pod postacią projektu szkoleniowego (aktorzy, bariery, wyzwania, procesy).

[Sugestia: przygotuj krótki tekst dla trenerów z wyzwaniami, harmonogramem, budżetem, listą uczestników, kluczowymi celami ważnymi dla wiodącej organizacji].

- **Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych**

Przeprowadzenie metodycznej diagnozy potrzeb szkoleniowych w gronie potencjalnych beneficjentów (grupa do szkolenia) i interesariuszy z wykorzystaniem takich narzędzi, jak wywiady, grupy fokusowe, grupy warsztatowe, ankiety, obserwacje realnych procesów i działań.

[Sugestia: aby przeprowadzić diagnozę potrzeb szkoleniowych warto połączyć dwie metody badań: metodę warsztatów/wywiadów grupowych (pozwała rozpoznać sytuację szkoleniową i wybrać kluczowe kwestie w opinii osób kluczowych dla projektu szkoleniowego lub beneficjentów szkoleń – dlatego warto przeprowadzić dwa takie spotkania) oraz metodę kwestionariuszową (pozwała na uszczegółowienie rozpoznanych zagadnień i wybór konkretnych rozwiązań szkoleniowych w oparciu o opinie wszystkich osób).]

Podczas grup roboczych warto zadać następujące pytania:

- opisz swoją pracę / projekt lub wyzwanie / zadanie.
- jakie są najważniejsze atuty twojej organizacji w ramach tego projektu / zadania?
- jakie są główne wyzwania, przed którymi stoisz w swojej pracy / projekcie?
- zaproponuj rozwiązania szkoleniowe dla wyzwań, o których wspomniałeś.
- jaki jest twoim zdaniem najlepszy sposób dzielenia się wiedzą / doświadczeniem z innymi?
- czy posiadasz jakieś umiejętności / wiedzę / doświadczenie, którymi chciałbyś się podzielić z innymi interesariuszami?
- opisz swoje doświadczenia (złe lub dobre) z treningami, w których uczestniczysz; twoim zdaniem, co jest najważniejsze dla idealnego projektu szkoleniowego?
- jakie działania są najlepsze dla motywacji i wzmocnienia dla osób rozpoczynających współpracę? Gdzie jest klucz do współpracy?



- **Zdefiniowanie celów szkoleniowych**

Ten etap dotyczy wyboru i określenia oczekiwanych rezultatów wdrożenia szkolenia: jakie są założenia, jakie zmiany wprowadzić, jakie są przeszkody do pokonania i na jakie wyzwania mają odpowiedzieć potencjalni uczestnicy planowanych szkoleń.

[Sugestia: przygotuj listę celów wspólnych i specyficznych dla trzech grup docelowych, które opisują to, co uczący poznają (wiedza), powinni umieć (umiejętności) i jak mogą działać lepiej (planowanie i współpraca) po ukończeniu szkolenia.]

- **Określenie metod i działań szkoleniowych**

Wybór i określenie działań, zadań, metod w kontekście oczekiwanych efektów szkolenia: co mają przynieść, jaką zmianę mają wprowadzić, jakie bariery zniwelować, na jakie wyzwania odpowiedzieć.

Wybór konkretnych rozwiązań szkoleniowych i metod, opracowanie planu szkolenia i przyjęcie scenariuszy dla wszystkich modułów i istotnych elementów.

[Sugestia: Użyj jednego szablonu dla wszystkich sesji, aby zapewnić trenerom wszystkie ważne informacje: cele sesji, metody szkolenia, materiały i scenariusz sesji, listę uczestników, czas trwania, ryzyka i wyzwania szkoleniowe itp.]

- **Przeprowadzenie szkolenia**

Następnie należy przeprowadzić zaplanowane szkolenia wraz ze wszystkimi wymaganymi zmianami wynikającymi z analizy procesu (szkolenie jest procesem dynamicznym - ważne jest, aby być przygotowanym na zmiany i dodatkowe działania).

- **Opracowanie podsumowania/ raportu z realizacji szkolenia**

Monitorowanie szkoleń jest kluczowe, aby uzyskać szybką informację zwrotną na temat ich wyników. Kolejnym krokiem jest ocena procesu szkolenia po jego zakończeniu. Można to zrobić za pomocą ankiet dostarczanych uczestnikom, bezpośrednio po sesjach, za pomocą wywiadów z uczestnikami lub dyskusji grupowej na temat wyników szkolenia. Metody i narzędzia zależą od lokalnych potrzeb (np. jak przygotować kolejny moduł szkoleniowy).

Wyniki należy następnie zebrać w formę skondensowanego raportu opisującego bezpośrednio wyniki i szerszą ocenę projektu szkoleniowego.

[Sugestia: porównaj w ocenie różne punkty widzenia: ważni są uczestnicy, trenerzy i inne zaangażowane strony. Pamiętaj o rozróżnieniu między bezpośrednimi efektami szkoleń (bezpośrednie komentarze do sesji), a efektami długofalowymi (zmiany spowodowane szkoleniem - trudne do opisanego w krótkim czasie po zakończeniu projektu przez samych uczestników)]

- **Przegląd ex-post - analiza i ocena długofalowych efektów procesu szkoleniowego (można wziąć pod uwagę przygotowanie drugiego raportu po upływie pewnego z góry założonego czasu po projekcie szkoleniowym).**

Działania mniej sformalizowane nastawione na przegląd skutków długofalowych projektu szkoleniowego. Czy przyniósł on spodziewaną lub niespodziewaną zmianę? Jak można poprawić rozwiązania w przyszłości? Jaki może być kolejny krok szkoleniowy?

[Sugestia: ta aktywność może być produktywna w sytuacji, gdy planowane jest kolejne przedsięwzięcie szkoleniowe, w ramach długofalowej strategii szkoleniowej itp.]



3.4. METODY PRACY Z GRUPAMI SZKOLENIOWYMI

W prowadzeniu projektu szkoleniowego można skorzystać z wielu różnych rozwiązań i opcji szkoleniowych. Poszczególne sesje szkoleniowe mogą się charakteryzować odmienną metodą, dynamiką, poziomem wymaganego zaangażowania. Istnieją formaty dobre do przekazywania wiedzy, inne sprawdzą się w związku z aktywizowaniem uczestników, jeszcze inne będą skuteczne w rozwoju kooperacji czy motywowaniu do zmiany.

- **Przekazywanie wiedzy**

Można wybrać metody nastawione na dyrektywne przekazywanie wiedzy. Przydatne w działaniach skierowanych do osób wymagających wprowadzenia/generalnego przygotowania do jakiegoś wyzwania/problemu. Celem jest zorientowanie uczestników szkolenia w danej problematyce.

Formy szkoleniowe

- wykład, mini wykład, prelekcje i prezentacje;
- uczenie się z dokumentów, materiałów, publikacji;
- korzystanie z lekcji e-learningowych zawierających testy wyboru.

- **Aktywizacja uczestników**

Można wybrać metody nastawione na facylitację i pracę grupową z wykorzystaniem elementów generatywności. Przydatne w działaniach skierowanych do osób, które powinny ze sobą bliżej współpracować, w sytuacji kiedy celem jest również team building i empowerment. Kiedy jednocześnie mamy do czynienia ze szkoleniami nastawionymi na zainicjowanie jakiegoś projektu/przedsięwzięcia (wzmocnienie zespołu, zmotywowanie do działania i partycypacji w procesie).

Formy szkoleniowe

- dyskusja i podgrupach, mini seminaria i debaty;
- warsztaty praktyczne (ćwiczenia w oparciu o scenariusze działań);
- prezentacje dobrych praktyk;
- szkoleniowe gry symulacyjne;
- analiza case-studies (studiów przypadków).

- **Inicjowanie procesów zmiany**

Można wybrać metody procesualne nastawione na refleksję w bezpośrednim powiązaniu z realizowanymi działaniami, procesami projektami (reflection in/on action). Przydatne w działaniach skierowanych do profesjonalistów lub osób zaangażowanych wspólnie w jakieś przedsięwzięcie, jak również w sytuacjach, kiedy osoby szkolące się mają same generować rozwiązania i pomysły w oparciu o działania ukierunkowane na przygotowanie właściwej sytuacji edukacyjnej przez trenera – coacha, mentora, facylitatora.



Formy szkoleniowe

- przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami, w tym stawianie celów szkolenia oraz przygotowanie się z trenerem i prowadzenie szkolenia przez samych uczących się;
- sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk;
- moderowane prace zespołów roboczych – zadania do rozwiązania (kolaboracja);
- wizyty studyjne u partnerów i liderów danej branży;
- treningi interpersonalne;
- Before Action Review i After Action Review, czyli analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu;
- coaching i mentoring.

W każdej konkretnej sytuacji należy odpowiedzieć sobie na bardzo konkretne zagadnienia związane z poprowadzeniem szkolenia czy działania treningowego:

- w jakim środowisku i kontekście zostanie zrealizowane szkolenie?
- z jakich osób będzie się składała grupa szkoleniowa? Ile będzie tych osób?
- czy jest to grupa jednorodna czy zróżnicowana pod względem potrzeb szkoleniowych, posiadanych kompetencji, zadań które wykonują?
- z jakich doświadczeń, dobrych praktyk, wsparcia można skorzystać?
- co jest głównym zagadnieniem szkolenia? Czy są to zagadnienia ogólne, czy związane z konkretnymi kompetencjami w danej dziedzinie, środowisku, sytuacji?
- jak wielu różnorodnych rozwiązań szkoleniowych oraz sposobów dostarczania wiedzy trzeba będzie użyć?
- jak szybko trzeba będzie ukończyć szkolenie?

Porady dotyczące oczekiwań odbiorców szkoleń w zakresie profesjonalizacji

Przy wyborze właściwej metody treningu w danej sytuacji należy zwrócić uwagę na kluczowe kwestie dotyczące tego, na co zwracają uwagę dorośli uczestnicy działań edukacyjnych:

- są samodzielni, mają własne oczekiwania;
- przychodzą na szkolenie z życiową wiedzą, doświadczeniem, własnymi przekonaniem;
- są zorientowane na cel;
- zazwyczaj są w wielkim pośpiechu (zorientowanym na projekt);
- chcą szkoleń, które są istotne;
- chcą szkoleń zorientowanych na zadania;
- bardzo często mają złe doświadczenia z poprzednimi szkoleniami;
- chcą być i czuć się szanowanymi.



Kolejną ważną kwestią, którą należy rozważyć, jest ocena każdej wdrożonej metody szkoleniowej i gromadzenie informacji zwrotnych od uczestników w celu zrozumienia poziomu ich zadowolenia i rezultatów związanych rozwojem kompetencji itp.

Ewaluacja wyników projektu szkoleniowego również wymaga opracowania odpowiednich narzędzi i procedury odpowiadających cechom zrealizowanego szkolenia. Ewaluacja jest procesem, w ramach którego weryfikujemy, czy szkolenie spełniło swoje zadanie, czyli cele, jakie na początku założyliśmy. Dlatego dobra ewaluacja zaczyna się od zbadania potrzeb, określenia, po co robimy to szkolenie.

Następnie kluczowe znaczenie ma aktualizacja systemu szkolenia: odpowiednia ewaluacja jest kluczem do rozwoju i zmiany przyjętych rozwiązań szkoleniowych, tak aby jeszcze lepiej odpowiadać na potrzeby i wyzwania. Poniżej przedstawiono niektóre zagadnienia i główne pytania do oceny szkolenia.

TABELA 10. | GŁÓWNE KWESTIE ISTOTNE DLA EWALUACJI PRZEBIEGU SZKOLENIA

Reakcja uczestników na szkolenie	<ul style="list-style-type: none"> • Jak uczestnicy ocenili szkolenie? • Czy było sprawnie przeprowadzone? • Jaka jest opinia o kadrze trenerów? • Jak uczestnicy oceniają przydatność szkoleń? • Silne i słabe strony szkolenia w opinii uczestników
Efekty uczenia się – wiedza i umiejętności (zdobyte kompetencje) (rezultaty w działaniu)	<ul style="list-style-type: none"> • Jaką wiedzę i umiejętności opanowali uczestnicy szkolenia? • Czy uczestnicy szkolenia pozytywnie oceniają praktyczny wymiar szkolenia w zakresie ich zadań, wyzwań, planowanych przedsięwzięć?
Ocena wdrożenia nabytych kompetencji	<ul style="list-style-type: none"> • Czy uczestnicy szkolenia stosują nabyte podczas szkolenia kompetencje w praktycznych działaniach związanych z realizacją przedsięwzięcia/ projektu?
Ocena trenera	<ul style="list-style-type: none"> • Jakie zmiany można wprowadzić w programie szkolenia? • Co było dobrym rozwiązaniem, a co się okazało nieskuteczne bądź problematyczne? • Jaka jest opinia trenera o grupie szkoleniowej?

W oparciu o przedstawiony tu zarys diagnozy można przygotować model działań szkoleniowych odpowiadających realnie i konkretnie na wyzwania i cele. Oczywiście kwestie budżetu, harmonogramu, ilości czasu, który mogą poświęcić uczestnicy, mają również znaczenie dla przyjęcia możliwych do realizacji rozwiązań.



3.5. PRZYKŁADY PRZEBIEGU SESJI SZKOLENIOWYCH

W celu realizacji szkoleń skierowanych do menadżerów obiektów dziedzictwa i początkujących operatorów z sektora kultury i branży twórczej można zaproponować poniższy przykładowy plan i program szkoleń (kilka tematów dla sesji wprowadzających, w zależności od odbiorców):

TABELA 11. | SESJE WPROWADZAJĄCE

<p>Sesja wspólna dla obu grup uczestników: miejskie polityki publiczne w zakresie rewitalizacji i rozwoju branż kreatywnych (zarządzanie strategiczne), a problem przewycięzania biurokracji w trakcie realizacji działań projektowych (zarządzanie interdyscyplinarnymi projektami pilotażowymi wymagającymi nowych rozwiązań).</p> <p>Jak rozpocząć działania ukierunkowane na stworzenie partnerstwa publiczno-prywatnego (społecznego)?</p>	
<p>Sesja dla operatorów obiektów zabytkowych: fundraising i finansowanie działań łączących ochronę zabytków i rozwój branż kreatywnych.</p>	<p>Sesja dla przedstawicieli sektora kultury i branż kreatywnych: budowanie biznesplanów i strategii działań w oparciu o zasoby dziedzictwa i możliwości innowacji społecznych/ technologicznych</p>
<p>Model Forget Heritage w lokalnym środowisku (jak przygotować projekt, jak zapewnić mu finansowanie).</p>	

Następnie sesje szkoleniowe mogą odbywać się według dwóch potencjalnych ścieżek:

TABLE 12. | GŁÓWNE SESJE SZKOLENIOWE W PODZIALE NA DWIE ŚCIEŻKI

Ścieżka facylitacyjna

Ścieżka mentorsko-facylitacyjna nastawiona na wsparcie działań związanych z realizacją projektu dla konkretnej (niezbyt licznej) grupy koordynatorów i realizatorów, którzy potrzebują wsparcia koncepcyjnego i metodycznego. Kluczowa grupa realizatorów, z konkretnym nastawieniem na osiągnięcie efektu.

Trenerami powinny być osoby z praktycznym doświadczeniem, najlepiej bardziej doświadczeni liderzy podobnych, zaawansowanych projektów z Europy. Szkolenia i warsztaty bez zaprogramowanej ścisłej siatki godzin i tematów, w oparciu o ujawniające się problemy i wyzwania.

Ścieżka networkingowa-szkoleniowa

Ścieżka dla (potencjalnych) wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy projektu zachęcająca do kooperacji oraz rozwijająca kompetencje osób zaangażowanych lub planujących zaangażowanie się w działania w modelu Forget Heritage. Grupa potencjalnych partnerów, z potencjałem, wizją, ale o niesprecyzowanym nastawienie do działania/projektu.

Trenerami powinny być osoby ze znajomością postrzeganych zagadnień szkoleniowych oraz osoby mogące inicjować i facylitować procesy grupowe wśród osób poszukujących partnerstwa/możliwości kooperacji.



Przykład programu szkoleniowego może wyglądać następująco:

TABLE 13. PRZYKŁAD PROGRAMU SZKOLENIOWEGO	
<p>I dzień szkoleniowy (Administracja publiczna i operatorzy obiektów zabytkowych)</p>	<p>Sesja 1: Spotkanie koncepcyjne trenerów, koordynatorów oraz ekspertów projektu (łączenie działań w projekcie, projektów pilotażowych oraz programu szkoleniowego).</p> <p>Sesja 2: Tworzenie i zarządzanie zintegrowanymi programami miejskimi skierowanymi na rewitalizację społeczną, ochronę dziedzictwa, rozwój przedsiębiorczości w dziedzinie kultury i branż kreatywnych.</p>
<p>II dzień szkoleniowy (lokalne grupy inicjatywne oraz szeroki zespół osób powiązanych z danym projektem, osoby szukające wiedzy na temat wdrażania projektów publiczno-prywatnych w kontekście zapomnianego dziedzictwa)</p>	<p>Sesja 3: Wykład/debata otwierająca dzień szkoleniowy z uznanym ekspertem.</p> <p>Sesja 4: Open space: Waloryzacja dziedzictwa kulturowego w kontekście możliwości jego wykorzystania we współczesnych obiegach kultury.</p> <p>Równoległe sesje 5 i 6: Warsztat metodą design thinking w związku z opracowaniem głównych zagadnień związanych z projektem /Warsztat metodą Placemaking w związku z przygotowaniem działań w projekcie pilotażowym.</p> <p>Sesja 7: Grupowe analizy dobrych praktyk z zaproszonymi gośćmi ekspertami (analiza projektu miejscowego; analiza praktyki z zewnątrz).</p> <p>Sesja 8: Zarządzanie dziedzictwem (obiektem dziedzictwa) – szkolenie dla grupy koordynatorów odpowiedzialnych za realizację projektu i kluczowych interesariuszy (administracja publiczna, instytucje otoczenia, partnerzy).</p>
<p>III dzień szkoleniowy (Konkretne osoby i organizacje, które chcą pogłębić wiedzę z zakresu rozwoju branż kreatywnych i działań w oparciu o zasoby dziedzictwa)</p>	<p>Równoległe sesje 9 i 10: Inkubowanie nowego przedsięwzięcia, wsparcie dla początkujących i usamodzielnianie inicjatyw oraz Modele biznesowe/ biznesplany/ budowanie strategii działań start działalności przedsiębiorczej.</p> <p>Równoległe sesje 11 i 12: Rozwój produktów wykorzystujących zasoby dziedzictwa; Promocja i marketing nowego miejsca – centrum kreatywnego/ fab-labu; centrum sztuki/kultury.</p>



3.6. DOŚWIADCZENIE PROJEKTU FORGET HERITAGE. NAJWAŻNIEJSZE KONKLUZJE Z PONADNARODOWEGO RAPORTU NA TEMAT POTRZEB SZKOLENIOWYCH⁶

W ramach realizacji projektu Forget Heritage było możliwe przeprowadzenie dziewięciu diagnoz lokalnych na temat potrzeb szkoleniowych publicznej administracji oraz osób reprezentujących sektor kulturalnych i branżę kreatywną w dziewięciu różnych miastach Europy. W oparciu o nie powstał wspólny raport z generalnymi wnioskami z diagnozy. Raport ten wskazuje na kilka kluczowych kwestii związanych z prowadzeniem szkoleń, które można wziąć pod uwagę projektując konkretne rozwiązania szkoleniowe.

Najlepiej sprawdzają się szkolenia zaprojektowane jako kilkuelementowe sesje skierowane jednocześnie do dwóch/trzech grup interesariuszy (wyszczególniono dodatkowo grupę osób bezpośrednio zarządzających obiektami dziedzictwa), w ramach których odbywa się część wspólna (np. z użyciem metody open space), warsztaty tematyczne w podgrupach, panele dyskusyjne dotyczące wybranych wyzwań projektowych, analizy studiów przypadku, wizje lokalne w wybranych obiektach dziedzictwa. Tego typu dobrze zaprojektowane, np. 2-dniowe, programy szkoleniowe mogą przyczynić się do lepszej organizacji projektów pilotażowych i związania partnerstwem wewnątrznych i zewnętrznych interesariuszy projektu. Warto dobrze zbalansować udział trenerów i ekspertów z zewnątrz razem z działaniami o charakterze lokalnej kolaboracji, wymiany doświadczeń w gronie osób z danego miasta.

Osoby biorące udział w diagnozie wskazywały, że dla potrzeb tego projektu kluczowe są jak najbardziej praktyczne szkolenia wykorzystujące dynamiczne formy prowadzenia zajęć nastawione na ich użyteczność i przydatność w inicjacji zadania/projektu polegającego na łączeniu osieroconego dziedzictwa z sektorem kultury i branżami kreatywnymi. Z tego powodu ważnym walorem szkolenia ma być sieciowanie, networking, zdolność do łączenia ludzi i organizacji wokół wyzwań projektu. Dlatego szkolenia muszą być jednocześnie dedykowane do wszystkich grup interesariuszy, tak aby można było wzajemnie poznawać różne perspektywy, wymogi i środowiska organizacyjne.

Główne potrzeby szkoleniowe można określić następująco:

- modele biznesowe/ biznesplany/ start działalności przedsiębiorczej;
- wiedza o legislacji i prawnych aspektach biznesu lub funkcjonowania organizacji pozarządowej;
- fundrising, finansowanie działalności kulturalnej;
- inkubowanie nowego przedsięwzięcia, wsparcie dla początkujących i usamodzielnianie inicjatyw;
- komunikacja społeczna, marketing w kulturze, PR, rzecznictwo, nowe media i media społecznościowe;
- zarządzanie dziedzictwem (obiektem dziedzictwa);
- warunki prawno-organizacyjne dla zarządzania obiektem dziedzictwa (zabytkiem);
- networking, funkcjonowanie w partnerstwach, niehierarchiczne modele zarządzania, modele projektowe i sieciowe;
- zarządzanie zadaniami i projektami w administracji publicznej;
- zarządzanie zasobami ludzkimi (rekrutowanie specjalistów), team building;
- zarządzanie i rozwój w obszarze turystyki kulturowej i dziedzictwa (szlaki kulturowe; festiwale kulturalne; inne produkty turystyki kulturowej).

PONADNARODOWY MODEL SZKOLENIOWY

