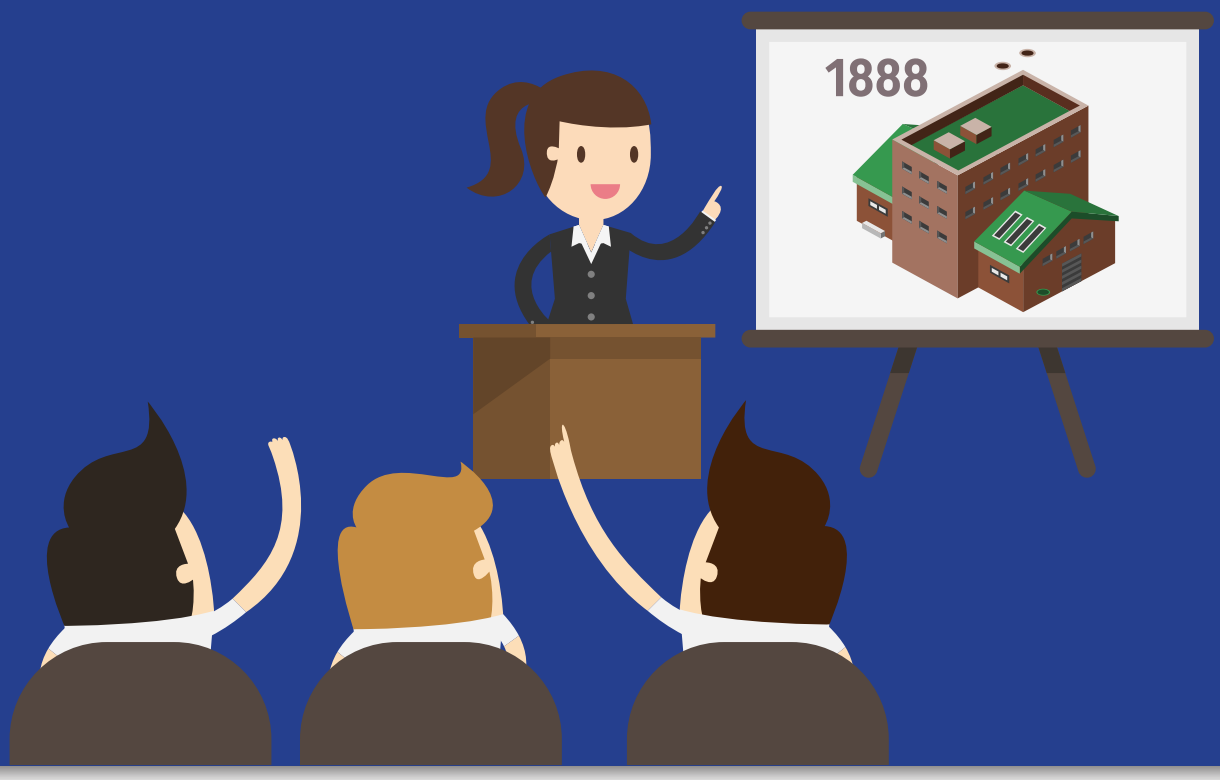
# TRANSNACIONALNI MODEL USPOSABLJANJA

## ZA UPRAVLJANJE ZGODOVINSKIH ZNAMENITOSTI

**DOKUMENT D.T2.2.1**




Interreg
CENTRAL EUROPE
European Union
European Regional Development Fund
Forget Heritage

# KAZALO


1. Namen dokumenta 3

1.1. Komu je namenjen ta dokument 4

1.2. Transnacionalni model usposabljanja in pristop projekta Forget Heritage 5

1.3. Drugi dokumenti projekta Forget Heritage 8

2. Diagnostična, analitična in metodološka podlaga 10

2.1. Osnovni modeli usposabljanja 10

2.2. Usposabljanje v sektorju kulturnih in kreativnih industrij na javnih kulturno - zgodovinskih območjih 14

3. Transnacionalni model usposabljanja 15

3.1. Osrednje predpostavke Transnacionalnega modela usposabljanja 15

3.2. Ciljne skupine usposabljanja 17

3.3. Izvedbene faze in ključne dejavnosti 18

3.4. Metode dela s skupinami usposabljanja 20

3.5. Usposabljanja – primeri 23

3.6. Izkušnje projekta Forget Heritage: Transnacionalno poročilo o skupnih potrebah usposabljanja – poglavitni rezultati 25

# 1. NAMEN DOKUMENTA

Strokovno aktivni ljudje morajo neprestano razvijati svoje kompetence: tako mehke kompetence, ki so povezane z delom v skupini, načrtovanjem in organizacijo, sposobnostjo prilagajanja spremenljivim zunanjim pogojem, veščinami reševanja problemov ter povezovanjem, kot tudi strokovne kompetence svojega delovanja.

Številna mesta in regije v Evropi se morajo po eni strani ukvarjati s potrebo po ponovni opredelitvi, kako razvijati sisteme varovanja kulturne in zgodovinske dediščine, po drugi strani pa z izzivom ustvarjanja mehanizmov razvoja, ki temeljijo na lastnem potencialu in virih lokalne dediščine, socialne kreativnosti in podjetništva.

Transnacionalni model usposabljanja, ki smo ga razvili na podlagi izkušenj v projektu Forget Heritage[1], je **lokalno ponovljiv, prilagodljiv model za oblikovanje in izvedbo usposabljanja,** s ciljem **krepitve kompetenc javnega in zasebnega sektorja pri upravljanju opuščenih in premalo izkoriščenih območij zgodovinske in kulturne dediščine.**

Poglavitni ključ do uspeha je gotovo razvoj kompetenc vseh lokalnih deležnikov na obravnavanem območju. Transnacionalni model usposabljanja **je dokument za tiste razmere ali mesta, ki želijo svoje programe usposabljanja in izobraževanja razvijati** drugače in pri tem združevati:

- potencial kulturne dediščine,
- prostorske zahteve zasebnikov,
- trajnostni razvoj,
- socialne inovacije,
- razvoj podjetništva v sektorju kreativnih industrij.

Transnacionalni model usposabljanja je zato namenjen **vsem posameznikom, ki so odgovorni za začetek izvajanja razvojnih programov za usposabljanje in razvoj kompetenc pri upravljanju premalo izkoriščenih ali opuščenih zgodovinskih znamenitosti.**

### Kaj je Transnacionalni model usposabljanja?

Transnacionalni model usposabljanja je orodje, ki smo ga oblikovali in razvili na podlagi izkušenj devetih srednjeevropskih mest - partnerjev projekta Forget Heritage, v kontekstu, kot je:

- **izboljšanje vodstvenih spretnosti in sposobnosti** javnega in zasebnega sektorja za trajnostno rabo kulturne dediščine;
- oblikovanje novih veščin za upravljavce KKI **glede revitalizacije opuščenih zgodovinskih objektov in učinkovitejšega upravljanja;**
- **podpora konkurenčnosti in zaposlovanju** predvsem na regionalni in lokalni ravni in pomoč pri strateškem načrtovanju strokovnega razvoja zaposlenih, v skladu s potrebami posameznikov in organizacijskimi cilji.

1 Več informacij o projektu na: http://www.forgetheritage.eu

**Poglavitni cilji Transnacionalnega modela usposabljanja**

Poglavitni cilji tega dokumenta so:

1. **razširjati najustreznejše oblike usposabljanj** med predstavniki javne uprave, upravljavci območij dediščine in predstavniki kulturnega sektorja in kreativnih industrij in predvsem med upravljavci opuščene ali premalo uporabljene kulturne in zgodovinske dediščine, ki negativno vpliva na obravnavana območja, kar je posledica delne ali popolne izgube prvotne identitete;
2. **spodbujati oblike usposabljanj, ki se osredotočajo na uporabo opuščenih in premalo izkoriščenih zgodovinskih območij v procesih razvoja kulturnega sektorja in kreativnih industrij;**
3. omogočati **posebne navedbe in priporočila za izvajanje usposabljanj za upravljanje zgodovinskih znamenitosti.**

**Komu je namenjen Transnacionalni model usposabljanja?**

Transnacionalni model usposabljanja opisuje, kako razviti in izvajati **usposabljanje** v razmerah, v katerih so bile prepoznane potrebe za izvajanje lokalnih usposabljanj o tem vprašanju; namenjen je zaposlenim v javni upravi, ki so odgovorni za zgodovinske znamenitosti, menedžerjem kulturne in zgodovinske dediščine ter predstavnikom kreativnih industrij in kulturnega sektorja.

**Česa se iz tega dokumenta lahko naučimo**

- Kako krepiti spretnosti, ki bodo izboljšale vodenje in trajnostno vrednotenje zgodovinskih znamenitosti?
- Kako povečati priložnosti za strokovni razvoj upravljavcev KKI ter izboljšati motivacijo in zadovoljstvo v njihovem vsakdanjem delu?

## 1.1. KOMU JE NAMENJEN TA DOKUMENT

V valorizaciji kulturne in zgodovinske dediščine je še posebej pomembna vloga javne uprave, saj je ta tudi lastnik dediščine in pobudnica revitalizacije. Transnacionalni model usposabljanja naslavlja dve poglavitni skupini funkcij lokalnih organov.

1. **Odločevalci, strokovnjaki in menedžerji,** ki so v imenu regij in mest **odgovorni za revitalizacijo območij kulturne dediščine, zaščito spomenikov, strateško načrtovanje in razvoj na področju kulturnega sektorja ter kreativnih industrij.** V tem primeru je zelo pomembno razvijati programe in projekte, ki se osredotočajo na povezovanje in razvoj – z usposabljanjem v zvezi s praktičnimi kompetencami posameznikov, ki delajo na tem področju.

   Mesta in regije, ki razvijajo/izvajajo strateške načrte, povezane z revitalizacijo območij dediščine, na splošno povezujejo upravljanje kulturne dediščine z nalogo izboljšanja kvalifikacij, razvoja kompetenc in upravljanja znanja. Zato je ta dokument uporaben pri posebni nalogi združevanja zaščitenih območij dediščine z območji, povezanimi z razvojem kreativnih industrij v smislu zagotavljanja programov usposabljanja.
2. **Zaposleni v lokalnih organih, ki so odgovorni za razvoj in izvedbo usposabljanj,** se dogovarjajo z vodij usposabljanj in z mentorji za samo izvedbo in oceno procesa usposabljanj ter validacijo učinkov za udeležence usposabljanj.

## 1.2. TRANSNACIONALNI MODEL USPOSABLJANJA IN PRISTOP PROJEKTA FORGET HERITAGE

Skupaj z drugimi dokumenti, ki smo jih razvili v projektu Forget Heritage[2], ta model predstavlja različne tipologije ukrepov, dejavnosti in orodij, vključno z usposabljanjem in drugimi oblikami izboljšanja kompetenc, ki jih deležniki lahko uporabljajo pri revitalizaciji zgodovinske dediščine.

Za kulturne in kreativne industrije sta značilna velika dinamika razvoja in interdisciplinarnost dejavnosti. Te na primer pogosto združujejo umetnost, kulturo, tehnologijo in poslovanje. KKI omogočajo razvoj kreativnosti, spretnosti in nadarjenosti, njihov cilj pa je ustvarjanje intelektualne lastnine. Te industrije prispevajo kreativni začetni kapital: veljajo za zelo pozitivne v kontekstu potreb nove ekonomije znanja in so pomembne v kontekstu krepitve drugih gospodarskih sektorjev in ohranjanja lokalnih funkcij. Zato ima razvoj KKI pomembno vlogo v razvoju lokalnih politik.

Poleg tega kulturno-kreativni sektor vključuje tudi druge dejavnosti, kot so oglaševanje, film in video, arhitektura, glasba, trg umetniških izdelkov in starinskih predmetov, uprizoritvene umetnosti, računalniške igre in videoigre, založniški trg, obrt, programska oprema, radio in televizija ter modno oblikovanje.

Pozornost moramo namenjati sobivanju kreativnega sektorja in bolj tradicionalnega kulturnega sektorja, vključno z dejavnostmi javnih in zasebnih kulturnih institucij, dejavnostmi, povezanimi z ohranjanjem dediščine in tradicije, delovanjem družbenih institucij in organizacij, ki se ukvarjajo s kulturno animacijo in kulturo, delovanjem umetnikov in umetniškimi deli. Ta »neprofitna« dejavnost, ob močni podpori javnih sredstev in drugih nepovratnih sredstev, ki niso javne narave, pogosto ustvarja skupni ekosistem v kreativnem sektorju (obe področji neodvisno prispevata znanje, zaposlene in ideje).

Obenem **se mesta in regije spopadajo s pojavom gospodarskih in družbenih sprememb, ki vodijo v izgubo funkcij in propad številnih funkcionalnih območij:**

> Strategije za oživljanje mest morajo obravnavati številne dejavnike, ki so vir gospodarskega propadanja nekaterih mestnih območij. Med najpomembnejšimi dejavniki so funkcionalna zastarelost stavb, zastarela infrastruktura in težave z dostopom. Številna podjetja zapustijo mesta, ker iščejo nižje stroške poslovanja in dodaten prostor, svojim podjetjem pa sledijo mnogi zaposleni, ki obenem iščejo boljšo kakovost življenja (javne storitve, prevozna sredstva) ter nižje življenjske stroške (nižje najemnine in ugodnejše cene nepremičnin). Da bi izpolnili zahteve podjetij, ki so pripravljena imeti sedež na oživljenih območjih, bi morali programi za oživljanje mest najti inovativne načine (upo)rabe prostora, ki je na voljo, in izboljšati zagotavljanje mestnih storitev, s čimer bi aglomeracijski učinek mestnih središč obrnili v njihovo korist[3].

2 Glej odstavek 1.2 za podrobno vsebino in www.forgetheritage.eu za prenos dokumentov.

3 Mnenje Odbora regij – Pomen oživljanja mest za prihodnji razvoj mest v Evropi (2010/C 267/07): http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=54755

V opisanem izzivu revitalizacije **imajo posebno mesto zgodovinske znamenitosti (med njimi tudi stavbe kulturne dediščine), ki so izgubile svoje izvirne funkcije in katerih prilagajanje na nove cilje je podlaga za uspešno revitalizacijo:**

> Večino spomenikov je treba prilagoditi njihovim novim funkcijam. V smislu družbenih in gospodarskih razsežnosti je to osnovni predpogoj za ohranjanje spomenikov. Ta predpogoj je še toliko bolj pomemben ob zavedanju, da sta se število in raznolikost objektov, ki jih prepoznamo kot zgodovinska območja, v zadnjih desetletjih bistveno povečala. Zato mora imeti večina zgodovinskih območij uporabne funkcije, ki morajo delovati podobno kot drugi grajeni objekti. [...] Spreminjanje namembnosti spomenikov se razlikuje od primera do primera, zato to ni lahka naloga. Vsak spomenik je drugačen glede na svojo zgodovinsko vrednost, kot grajeno javno dobro, glede na tehnične pogoje, vsak ima drugačen program prenove. [...] Vsaka prenova je zato drugačna, njen obseg in izvedbo pa s pogajanji dosežejo deležniki.[4]

Glede na navedeno **Forget Heritage na splošno predlaga model upravljanja, ki povezuje potencial »starih stavb« in novo kreativnost in podjetništvo, ki temelji na dediščini/kulturnih virih.** Spodnja preglednica predstavlja štiri najpomembnejše značilnosti predlaganega modela.

| PREGLEDNICA 1. \| PRISTOP FORGET HERITAGE | |
|---|---|
| Spodbujanje sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem pri upravljanju zgodovinskih objektov s transnacionalnim in skupnim pristopom. | Upoštevanje revitalizacije kot socialnega procesa, povezanega s sodelovanjem/vključevanjem družbenih in državljanskih organizacij in institucij. |
| Oživljanje premalo izkoriščenih ali opuščenih zgodovinskih stavb s poudarkom na dediščini, družbenih odnosih, zgodovinski identiteti in podobno. | Spodbujanje uporabe lokalnih kulturnih virov in virov dediščine pri izvajanju razvojnih dejavnosti. Oživljanje prostora, oblikovanje prostorov s kulturnim vzdušjem in podpora razvoju KKI v revitaliziranih zgodovinskih objektih. |

Pomembnejše značilnosti pristopa lahko predstavimo kot predpostavke, ki so primerne za:

- strategije revitalizacije za območja dediščine v javni lasti;
- sodelovalni razvoj – vključno s pristopi »od spodaj navzgor« in z vključevanjem ukrepov in dejavnosti civilne družbe;
- poudarek na kooperativnem razvoju, ki vključuje javno upravo, majhna podjetja in kreativne skupnosti;
- spodbujanje delovanja samoorganiziranih skupin, umetnikov ali združenj s strani lokalnih organov;
- vzpostavitev modelov upravljanja za valorizacijo opuščenih stavb (javno-zasebno-družbeno partnerstvo);
- kulturne vire in vire dediščine za oživljanje mest.

4 Protection of Values in the Monuments Adaptation Process (Zaščita vrednot v procesu prilagajanja spomenikov): http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf

V tem smislu je namen tega dokumenta predlagati model usposabljanja, ki se lahko izvaja v kontekstu projektov zgodovinske revitalizacije in iniciativ, katerih cilj je **okrepitev kompetenc, zmožnost ukrepanja in zmožnost sodelovanja različnih deležnikov**: zaposleni v javni upravi, ki so pristojni za zgodovinske znamenitosti, menedžerji območij dediščine in upravljavci KKI, ki so aktivni na obravnavanem območju.

| PREGLEDNICA 2. \| KREPITEV KLJUČNIH AKTIVNIH DELEŽNIKOV |
|---|
| Kompetence/zmožnost ukrepanja/sodelovanja: n**osilci odločanja in zaposleni v javni upravi, ki so odgovorni za kulturno dediščino** |
| Kompetence/zmožnost ukrepanja/sodelovanja: **podjetniki in zaposleni v KKI/ posamezniki, vključeni v kulturni sektor:** umetniki, animatorji, kulturni menedžerji, družbeni aktivisti, urbani aktivisti, vodje lokalnih skupnosti in okolij |
| Kompetence/zmožnost ukrepanja/zmožnost sodelovanja: **menedžerji zgodovinskih znamenitosti** |

Ena prvih in najbolj bistvenih predpostavk Transnacionalnega modela usposabljanja je, da je namenjen trem različnim skupinam upravičencev naenkrat - na podlagi **sodelovanja in razumevanja različnih metod za delovanje javno-zasebnega sodelovanja.**

Obenem ne smemo pozabiti, da ne gre le za vidik pravnih in administrativnih rešitev, temveč tudi za načelo odnosov (partnerstvo, sodelovanje, združevanje iniciativ »od spodaj navzgor« in podpornih mehanizmov »od zgoraj navzdol«).

Krepitev deležnikov razumemo kot usposabljanje na treh neodvisnih področjih: **pridobitev kompetenc, večanje zmožnosti ukrepanja,** vključno s krepitvijo vlog in pobudami, **večanje zmožnosti sodelovanja** prek povezovanja, krepitve skupinskega duha in podobno.

| PREGLEDNICA 3. \| KREPITEV KLJUČNIH PODROČIJ ZNANJA IN USPOSOBLJENOSTI |
|---|
| **Kompetence:** podjetniške dejavnosti (strateško načrtovanje, upravljanje in poslovni modeli); komunikacijske dejavnosti (promocija in trženje); družbeni odnosi med poslovanjem, revitalizacijo in družbeno angažirano umetnostjo; dediščina kot vir in kapital; načrtovanje storitev in proizvodov |
| **Zmožnost ukrepanja:** krepitev vloge; aktiviranje iniciativ, družbena in kulturna aktivacija, refleksija; podjetništvo |
| **Zmožnost sodelovanja:** povezovanje, krepitev skupinskega duha, družbene inovacije, javno upravljanje (upravljanje in vodenje, upravljanje omrežij in lokalna partnerstva) |

**Istočasna krepitev teh treh področij lahko zelo učinkovito vpliva na uspeh podvigov.**

## 1.3. DRUGI DOKUMENTI PROJEKTA FORGET HERITAGE

V nadaljevanju z namenom celostnega vpogleda v projektni pristop na kratko povzemamo vsebino dokumentov, ki so nastali pri projektu Forget Heritage. Vsi dokumenti so v celoti na voljo v osmih jezikih (angleščina, italijanščina, slovenščina, nemščina, poljščina, madžarščina, hrvaščina in češčina) na: www.forgetheritage.eu – Publications.

### Analiza prenosljivih elementov dobrih praks upravljanja kulturne dediščine

Pri razvoju dejavnosti usposabljanja moramo posebno pozornost nameniti **dobrim praksam kot viru prenosljivih elementov.** Izmenjava izkušenj, delovni kontakti z drugimi strokovnjaki, ki kažejo, od kod izvira uspeh in kakšni so razlogi za neuspeh, naj bodo pomemben del usposabljanj. Projekt Forget Heritage temelji na načelu sodelovanja večjega števila izkušenih strokovnjakov in posameznikov, ki načrtujejo nove dejavnosti ali želijo začeti opravljati poslovno dejavnost, in tudi na načelu sodelovanja med zasebnim in javnim sektorjem v povezavi s ciljem oblikovanja sinergije med tema dvema metodama/modeloma upravljanja.

### Priročnik za upravljanje stavb kulturne dediščine

Pozornost je treba usmeriti na vprašanja, povezana z naslednjimi **področji znanja in izzivi, povezanimi z Modelom upravljanja, ki je namenjen akterjem javno-zasebnega sodelovanja, javni upravi in menedžerjem zgodovinske dediščine KKI:**

- metoda »design thinking« (metoda oblikovanja proizvodov in storitev);
- kanvas poslovnega modela (metoda analize poslovnega modela);
- družbene inovacije (iskanje in izvajanje družbenih inovacij);
- vključevanje deležnikov (sodelovanje z deležniki, vključevanje deležnikov pri razvoju izvedbenih mest, podjetij, ustvarjanju vozlišč sodelovanja);
- napovedovanje izkušnje obiskovalcev: javni prostor, kulturni dogodki, družbene dejavnosti (metoda analize in oblikovanja rešitev za prejemnike in udeležence, družbena komunikacija, urbanistično načrtovanje in arhitektura);
- nove tehnologije in inovacije (oblikovanje in izvajanje rešitev na področju novih tehnologij in storitev);
- valorizacija dediščine in interpretacija dediščine (oblikovanje dejavnosti, ki temeljijo na virih dediščine, tradicije in zgodovine ali izkoriščajo njihove prednosti);
- predvidevanje (diagnostika potencialnih sprememb v prihodnosti, scenariji usmeritev potencialnih sprememb).

### Priročnik o politikah za revitalizacijo opuščenih stavb kulturne dediščine v srednjeevropskih mestih

Bistveno je, da zahtevamo in spodbujamo novo (upo)rabo opuščenih stavb dediščine, ki so izgubile svojo identiteto. V tem smislu se morajo oblikovalci politik in naslovniki dobro zavedati vpliva, ki ga imajo naložbe v ponovno (upo)rabo kulturnih območij na kulturne in kreativne sektorje in s tem povezano zakonodajo.

**Oživitev stavb dediščine poteka v vsej Evropi; spreminjajo se v stavbe za trgovino, gospodarstvo in storitve, muzeje, kulturne kraje in kraje za srečanja, vrtce in mladinske klube.** Kreativne in kulturne industrije so pri tem med najpomembnejšimi akterji v smislu ponovne (upo)rabe, saj ustvarjajo gospodarsko rast in inovacije. Povpraševanje po prostoru za delo je še vedno veliko. Procesi revitalizacije in dejavnosti, povezane z oblikovanjem novih namembnosti za opuščena mestna območja, so trenutno ključni dejavniki v kulturnih, družbenih in drugih politikah mest, povezanih z družbeno revitalizacijo.

**Smernice za vključevanje meščanov v valorizacijo stavb kulturne dediščine**

Ponovna opredelitev pomena kulture in vlog, ki jih pripisujemo kulturnim institucijam, ima pomembno vlogo pri valorizaciji kulturne dediščine s pomočjo KKI. Za zagotavljanje učinkovite in trajne trajnostne rasti morajo **kulturne institucije to načrtovati v širšem smislu in vključiti vzpostavitev praks, katerih cilj je doseganje določenih okoljskih, družbenih, kulturnih in gospodarskih ciljev.** Le tako lahko kulturne institucije prevzamejo aktivno vlogo pri izpolnjevanju ciljev Agende za trajnostni razvoj do leta 2030 in prispevajo, znotraj svojih okoliščin, k opredelitvi dobrih modelov razvoja za ohranjanje kulturne dediščine in širše. To prinaša popolnoma nove naloge, izzive in kompetence, ki jih morajo zaposleni v kulturnem sektorju upoštevati.

# 2. DIAGNOSTIČNA, ANALITIČNA IN METODOLOŠKA PODLAGA

To poglavje predstavlja glavne korake in podlago za izgradnjo procesa za izboljšanje vodstvenih spretnosti in sposobnosti v javnem in zasebnem sektorju za trajnostno (upo)rabo kulturne dediščine kot tudi za metodološke pristope na podlagi razvoja modela usposabljanja znotraj spodbujanja javno-zasebnega partnerstva in povezav med zgodovinsko dediščino, inovacijami in KKI.

Podlaga za razvoj ustreznega programa za izboljšanje vodstvenih spretnosti in sposobnosti so štirje poglavitni viri znanja o določenem lokalnem scenariju:

1. lokalno poročilo[5], vključno s **prepoznavanjem potreb glede usposabljanja različnih ciljnih skupin;**
2. **uporabni dokumenti kot na primer dokumenti, pripravljeni v okviru projekta Forget Heritage:** Analiza prenosljivih elementov dobrih praks upravljanja kulturne dediščine, Priročnik za upravljanje stavb kulturne dediščine, Priročnik o politikah za revitalizacijo opuščenih stavb kulturne dediščine v srednjeevropskih mestih, Smernice za vključevanje meščanov v valorizacijo stavb kulturne dediščine;
3. **metodološka gradiv**a v povezavi z oblikovanjem ustreznih in učinkovitih orodij za usposabljanje za tiste, ki želijo pridobiti dodatna znanja ali veščine[6];
4. določitev in opisi konteksta, v katerem bomo model usposabljanja uporabili.

## 2.1. OSNOVNI MODELI USPOSABLJANJA[7]

Ko pripravljamo učinkovit in uspešen model usposabljanja, ki vključuje oblikovanje dejavnosti usposabljanja za širitev znanja, razvoj veščin, iskanje novih oblik dejavnosti, osredotočenost na delo v skupini in krepitev družbenih odnosov, **je pomembno, da izberemo pravi izobraževalni vidik.**

Posebno pozornost moramo nameniti splošnemu modelu usposabljanja, predvsem v smislu tipologije potencialnih ukrepov za izboljšanje kompetenc.

**Metode lahko izberemo glede na številne spremenljivke, povezane z usposabljanjem za razvoj kompetenc.** Usposabljanja so oblikovana za skupine ali posameznike. Izvedejo se lahko za celotno organizacijo ali le za skupino ključnih delavcev in deležnikov. Osredotočajo se lahko na kompetence, a tudi na razvoj sodelovanja, spremembe metod upravljanja ali razvoj novih rešitev. Usposabljanja lahko izvajamo v času krize ali ob novih izzivih. Preglednica, predstavljena v nadaljevanju, nam pomaga razumeti, kako pri tem lahko uporabimo različne metode. Te zajemajo tako preprosto svetovanje (nasveti strokovnjakov o dani temi) kot razvoj kompetenc (izobraževalni trening in skupinske delavnice), posredništvo (skupinski proces razvoja lastnih rešitev), tutorstvo (metoda, ki vključuje skrb za posameznika na podlagi odnosa učitelj–učenec), »coaching« in mentorstvo (kar zahteva veliko izkušenj na podlagi psihološkega, motivacijskega pristopa, ki nazadnje vodi v spremembe). Zadnje tri metode - terapija, samorefleksija in meditacija - niso pomembne za razvoj poslovnih dejavnosti, temveč za osebni trening v smislu bolj zasebnega ali duhovnega življenja.

5 IZKUŠNJE FORGET HERITAGE: Pri projektu Forget Heritage smo dejavnosti izvajali v različnih kontekstih, vključno s prepoznavanjem lokalnih potreb po usposabljanju in povezanih diagnostikah kot podlagi za pripravo lokalnih ukrepov. To je predstavljalo pomemben vir znanja o ciljih usposabljanja in prednostnih metodah.

6 Na primer UNESCO Competency Framework (Okvir kompetenc UNESCO) [https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf] ali Competencies for training and development professionals (Kompetence strokovnjakov za usposabljanje in razvoj) [http://performanceandlearning.ca/ipl/wp-content/uploads/2015/10/Competencies-for-Training-and-Development.pdf]

7 Ta del je bil pripravljen na podlagi članka Anne Perkowska-Klejman z naslovom »Reflective learning models« (slov. Modeli refleksivnega učenja), ki je na voljo na: http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf

| PREGLEDNICA 4. \| SPLOŠNI MODEL USPOSABLJANJA | | |
|---|---|---|
| **Generativnost – ustvarjanje** | Svetovalno mentorstvo - Coaching Mentorstvo | Meditacija Samorefleksija Terapija |
| **Usmerjenost** | Tutorstvo Posredništvo Usposabljanje (delavnice) Svetovanje | |
| | **Izmerljivi rezultati** | **Razvoj** |

Na tej podlagi lahko navedemo več možnosti izvedbe dejavnosti usposabljanj, prilagojenih lokalnim razmeram, potrebam, času, predvidenim učinkov, razpoložljivemu proračunu in podobno.

Splošni vidik lahko temelji na modelu **refleksivnega učenja**[8], saj se osredotoča na **praktične izkušnje (učenje preko dejanj)**; osredotočamo se torej predvsem na **refleksijo, ki jo razumemo kot možnost širšega opolnomočenja:**

> Refleksivno razmišljanje v izobraževanju mora biti **kritično**, **sistematično** in **ustvarjalno**. Gre za razmišljanje o dogodku z vključitvijo virov in poteka obravnavanega dogodka. Kritična analiza dogodkov lahko vodi celo v spremembo vidikov razmišljanja in opolnomočenje.
>
> Refleksija je element izobraževanja, ki omogoča **združevanje novega in obstoječega znanja** kot tudi **izkušenj in prakse**. Refleksija je pomembna tudi pri poučevanju popolnoma novih vsebin.
>
> Najvišjo raven refleksije določimo glede na možnost uvedbe sprememb, ne samo glede predhodnega znanja posameznika, temveč tudi glede razumevanja. Posledično so nove izkušnje in ideje povezane in postanejo del človekovega znanja.

Pri prenosu tega v Transnacionalni model usposabljanja so pomembni naslednji vidiki:

- **vloga interpretacije dediščine,**
- **pomen povezovanja in izgradnja družbenih odnosov,**
- **pomen vključevanja tako javnih organov kot lokalnih deležnikov v dejavnosti revitalizacije**, povezovanje prihodnosti kreativnih industrij z nalogami trajnostnega razvoja in družbenih inovacij.

Za boljše razumevanje v nadaljevanju predstavljamo **tri stopnje refleksivnega učenja**.

8 Predlagana je bila preprosta shema refleksivnega učenja, kot jo je razvil Terry Borton v Reach, touch, and teach: student concerns and process education.

## PREGLEDNICA 5. | MODEL REFLEKSIVNEGA UČENJA PO T. BORTONU8[8]

**Kaj?**

Prva stopnja refleksivnega učenja je natančen opis obravnavane izkušnje.
To dosežemo z odgovori na vprašanja, ki se začnejo s »kaj?«, na primer:

- Kaj se je zgodilo?
- Kaj sem naredil?
- Kaj sem poskusil doseči?
- Kaj je bilo pri tej izkušnji dobrega in kaj slabega?

Z odgovori na ta vprašanja lahko opišemo **raven posameznikovega zavedanja med obravnavano dejavnostjo.**

**Kaj potem?**

Odgovor na drugo vprašanje pokriva analizo in oceno dogodka (druga stopnja). Subjekt sprejema pomembne odločitve o **dogodku in razmišlja, kaj je ozadje te izkušnje**.

Proces strukturirajo vprašanja, kot so:

- Kaj je bilo pri dogodku najpomembnejše?
- Česa se lahko naučimo iz svojih izkušenj?

**Kaj pa zdaj?**

V zadnji, tretji stopnji, razmišljamo o **alternativnih načinih izvedbe** in o naslednjih korakih.
Zastaviti moramo naslednja vprašanja:

- Kaj lahko storim zdaj?
- Kaj moram storiti zdaj?
- Kaj bi lahko opravil kasneje?
- Kakšne so posledice teh dogodkov?

Splošni okvir, predstavljen zgoraj, je lahko v pomoč pri oblikovanju načrta usposabljanja.

Tako naj bi bil udeleženec v procesu usposabljanja za upravljanje zgodovinskih znamenitosti sposoben združevati:

- **teorijo** (za kaj gre)
- **(so)delovanje** (tisto, kar moramo pripraviti skupaj)
- **načrtovanje in refleksijo** (kaj moramo storiti kot skupina)

| PREGLEDNICA 6. \| TEČAJ USPOSABLJANJA |
|---|
| **Teorija** – nabiranje znanja, informacij, analiza primerov dobrih praks in spoznavanje izkušenj drugih. |
| **Sodelovanje** – izvedba skupinskih razprav, izdelava prototipa rešitev, vaje na delavnici in sodelovanje v pogojih delavnice. |
| **Načrtovanje** – akcijski scenariji in načrti, ki izhajajo iz že izvedenih delavnic, priložnost za premislek o možnih rešitvah in operativnih strategijah. |

Če povzamemo, se model, ki ga predlagamo tu, nanaša predvsem na **eksperimentalno učenje**[9] in **učenje**[10], **ki temelji na refleksiji - ukrepanju.**

| PREGLEDNICA 7. \| PRIMERJAVA KOLBOVEGA IN SCHÖNOVEGA MODELA | |
|---|---|
| Slogi učenja in krog izkustvenega učenja po Kolbu | Refleksija po Schönu med dejanjem / po dejanju |
| **Določene izkušnje**<br>(nabirati/pridobiti izkušnje)<br>**Refleksivno opazovanje**<br>(pregledovanje/razmišljanje o izkušnjah)<br>**Abstraktna konceptualizacija**<br>(zaključki/učenje prek izkušenj)<br>**Aktivno eksperimentiranje**<br>(načrtovanje/preizkušanje naučenega) | **Refleksija med dejanjem**<br>(v času dogodka):<br>Kako **strokovnjaki izvajajo določen ukrep in kako ta ukrep učinkuje na situacijo**. Ta učinek predstavlja povratno informacijo za strokovnjake, da potrdijo, spremenijo ali preoblikujejo svoj pristop in te spremembe upoštevajo v nadaljevanju.<br>**Refleksija po dejanju**<br>(po dogodku):<br>Možna je, ko je dejanje končano. Gre za **rekonstrukcijo neke izkušnje** na podlagi tega, česa se o njej spomnimo. Gre za to, da stopimo nazaj v izkušnjo, spomin, se spominjamo, pri tem izražamo in organiziramo koščke elementov, da bi razumeli, kaj se zgodilo in česa smo se iz te izkušnje naučili. |

9 Kolb, D. A. (1984): Experiential learning: experience as the source of learning and development.
10 Schön, D. (1983). The Reflective Practitioner: How professionals think in action. London: Temple Smith

## 2.2. USPOSABLJANJE V SEKTORJU KULTURNIH IN KREATIVNIH INDUSTRIJ NA JAVNIH KULTURNO - ZGODOVINSKIH OBMOČJIH

Transnacionalni model usposabljanja upošteva ne le izobraževalni proces, temveč tudi obseg dejavnosti, za katere je potrebno usposabljanje, npr. upravljanje kulturne in zgodovinske dediščine.

Te dejavnosti na splošno vključujejo tri vprašanja:

1. **obstoj določenih krajev** v določenem okolju, kjer je potreben proces revitalizacije (družbeno in infrastrukturno);
2. **pripravljenost** za valorizacijo kulturne dediščine **z ustvarjanjem potenciala za spremembe s pomočjo razvoja/izvedbe novih iniciativ;**
3. osredotočamo se na **razvojni element, ki povezuje potrebe končnih upravičencev (umetnikov, obrtnikov, novoustanovljenih podjetij in lokalnih skupnosti) in izzive menedžerjev kulturne dediščine.**

Tak pristop pomeni, da so udeleženci izpostavljeni trem poglavitnim izzivom, na usposabljanju pa bodo dobili nekaj priporočil, kako se z njimi soočati:

1. **interpretacija dediščine** (kot virov območja, njegove zgodovine, tradicije, medsebojnih odnosov, možnosti interpretacije in ponovne (upo)rabe);
2. **zmožnost oblikovanja novih iniciativ,** prehod z ideje, pripravljenosti, projektov in obstoječih odnosov na ciljno usmerjen, strokovno organiziran in načrtovan podvig;
3. **sinergija med potrebami in izzivi menedžerjev območij** – kako območje prilagoditi novim zahtevam, kako ohranjati »dobičkonosnost« območja, kako izpolnjevati zahteve glede zgodovinskih znamenitosti, kako jim dodeliti nove funkcije, kako jih trajno umestiti v okolje – **ter uporabniki območja** in tako poiskati prostor z razvojnim potencialom, občinstvom in energijo, ki pritegne pozornost sodelavcev, partnerjev in občinstva.

# 3. TRANSNACIONALNI MODEL USPOSABLJANJA

## 3.1. OSREDNJE PREDPOSTAVKE TRANSNACIONALNEGA MODELA USPOSABLJANJA

Ob uporabi in izvedbi tega modela usposabljanja se moramo zavedati, da temelji na štirih ključnih predpostavkah, kot prikazujemo v nadaljevanju.

**PREGLEDNICA 8. | OSREDNJE PREDPOSTAVKE TRANSNACIONALNEGA MODELA USPOSABLJANJA.**

**1. Model refleksivnega učenja kot teoretična podlaga.**

Teoretična osnova tega modela je povezana s problemom **učenja prek dejanj in priložnosti za učenje, ki temeljijo na naših izkušnjah.**

Načrt usposabljanja je treba razviti glede na določeno javno-zasebno sodelovanje v projektih valorizacije zgodovinskih znamenitosti, prilagojeno določenim skupinam.

| | |
|---|---|
| **Učenje med dejanjem / po dejanju**<br>Glede na določeno nalogo, npr. možnost eksperimentiranja in izdelave prototipov. | **Refleksija**<br>Ustvarjanje prostora za kritično analizo in spreminjanje vidika razmišljanja – krepitev moči udeležencev. |

**Združevanje teorije, (so)delovanja, načrtovanja in refleksije.**

- Učenje teorije (osnov za prakso).
- Učenje med dejanjem (usposabljanje je del projektnih dejavnosti).
- Izkoriščanje izkušenj drugih in izmenjava znanja znotraj skupine.
- Načrtovanje prihodnjih dejavnosti, na podlagi refleksije ali izkušenj, pridobljenih med dejavnostmi ali po njih.

**2. Horizontalna pravila za izvajanje usposabljanja.**

Glavni cilj sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem pri valorizaciji zgodovinskih znamenitosti mora biti vedno jasen, vedno ga moramo imeti pred očmi.

| | |
|---|---|
| **Praktične težave, povezane z revitalizacijo** (objekti dediščine, določena urbana območja kot izziv v družbenem, kulturnem in gospodarskem kontekstu).<br>**Laboratorij družbenih in tehnoloških sprememb** (ključni vidik inovacij glede na civilne, tehnološke, družbene in kulturne spremembe). | **Krepitev moči** (motiviranje, da postanejo projekti in ideje neodvisni).<br>**Uresničevanje idej** (vaje za prenos novih idej v rešitve – proizvode, storitve in nove/revitalizirane prostore za dejavnosti). |

## PREGLEDNICA 8. | OSREDNJE PREDPOSTAVKE TRANSNACIONALNEGA MODELA USPOSABLJANJA.

**3. Udeleženci v usposabljanju.**

Usposabljanje mora biti strukturirano tako, da se osredotoča **na sodelovanje** med ključnimi skupinami deležnikov in pri tem izkorišča **razlike** in **potencial za spremembe**, ki so del sodelovanja posameznikov iz različnih sektorjev.

Oblikovanje usposabljanj, ki se osredotočajo na **istočasno sodelovanje vseh treh skupin naslovnikov**: nosilcev odločanja in zaposlenih v javnem sektorju, upravljavcev zasebnih in javnih območij (neposredni koordinatorji) in predstavnikov kulturnega sektorja in kreativnih industrij.

**4. Predlagani obseg usposabljanj je namenjen razvoju veščin za upravljanje območij kulturne dediščine.**

Navedenih je nekaj ključnih področij, kjer je usposabljanje najpomembnejše na področju javno-zasebnega sodelovanja pri valorizaciji zgodovinskih znamenitosti, kar poudarja pomen lokalnih potreb po usposabljanju, **ki se določijo na podlagi diagnostike in udeležbe.** Transnacionalni model usposabljanja določa, na katerih področjih, povezanih z upravljanjem, je vredno iskati določene potrebe po usposabljanju.

| | |
|---|---|
| **Interpretacija in valorizacija dediščine** (uporaba virov dediščine: ponovna uporaba).<br><br>**Povezovanje** in krepitev družbenih odnosov (pomen skupinskega procesa in pomen sodelovanja).<br><br>**Vključeni naslovniki** in deležniki v dejavnostih revitalizacije (gradnja mostov med določenimi objekti, programi in družbenim okoljem).<br><br>**Trajnostni razvoj** in družbene inovacije (iskanje novih oblik ekonomskih dejavnosti in družbenega življenja – cilji Agende 2030). | **Metoda »design thinking«** (metoda oblikovanja proizvodov in storitev).<br><br>**Metoda kanvas poslovnega modela** (metoda analize poslovnega modela).<br><br>**Metoda razvoja občinstva** / metoda napovedovanja izkušenj obiskovalcev/ družbene animacije (metoda razvoja družbenih odnosov, občinstva).<br><br>**Metoda predvidevanja** (metoda strateške analize).<br><br>**Metoda »placemaking«** (metoda načrtovanja javnega prostora). |

Poleg tega moramo dejavnosti usposabljanja izvajati glede na tri poglavitne predpostavke:

- vključevati morajo komponento, ki pokriva sodelovanje, delavnice za reševanje praktičnih primerov, prepoznanih v posameznih mestih s sodelovanjem zunanjih vodij usposabljanj in posameznikov, ki so lokalni strokovnjaki s širokim naborom praktičnih izkušenj;
- vključevati morajo komponento, **ki pokriva dinamični način prenosa** znanja v obliki študij primera, praktičnih delavnic, navdihujočih predstavitev in razprav po majhnih delovnih skupinah;
- vključevati morajo komponento **sodelovanja, povezanega z oblikovanjem urbanih kulturnih politik na področju revitalizacije dediščine, ki je odprto za vse deležnike** v javno-zasebnem partnerstvu s kulturnim sektorjem in kreativnimi industrijami, da bi čim širše razširjali informacije o projektu Forget Heritage in privabili pozornost posameznikov, ki jih tema zanima, ki se želijo »razgledati« po priložnostih glede (upo)rabe opuščenih območij dediščine pri razvoju svojih dejavnosti (družbene organizacije, institucije v kulturnem sektorju in predstavniki kreativnih industrij).

## 3.2. CILJNE SKUPINE USPOSABLJANJA

Glavni upravičenci, vključeni v upravljanje zgodovinskih območij, ki so bistveni v kontekstu razvoja kompetenc, so **tisti upravičenci (tri skupine)**, ki se soočajo z različnimi, a povezanimi izzivi.

**PREGLEDNICA 9. | SKUPINE UPRAVIČENCEV IN NJIHOVI IZZIVI.**

| Upravičenci | Obseg nalog in glavni izziv |
|---|---|
| **Zaposleni v javni upravi**<br>Oblikujejo rešitve in upravljajo programe za revitalizacijo opuščenih območij dediščine prek sodelovanja s kreativnimi industrijami in kulturnim sektorjem. | **Naloga**<br>Oblikovanje in izvajanje učinkovitih in ustreznih rešitev (programov).<br>Vzpostavitev uspešnega in učinkovitega partnerstva s podjetji, institucijami in organizacijami ter vzpostavitev učinkovite strukture za izvedbo osnutkov načrtov.<br>**Izziv**<br>Kako ustvariti razvojni potencial? |
| **Menedžerji območij dediščine**<br>Upravljajo njihovo valorizacijo in oblikujejo nove oblike namembnosti za opuščeno kulturno dediščino (pogosto so to kulturne organizacije ali podjetja iz kreativnega sektorja). | **Naloga**<br>Upravljanje območij dediščine.<br>**Izziv**<br>Kako izvajati poslovno dejavnost znotraj območja?<br>**Naloga**<br>Strategija za posamezni objekt ali območje, poslovni načrt in možnost sodelovanja z močnimi, dobro pripravljenimi poslovnimi partnerji ali visoko iznajdljivimi podjetji v začetni fazi poslovanja (start-up).<br>**Izziv**<br>Kako vzpostaviti mrežo sodelovanja? |
| **Upravljavci iz kulturnega sektorja in kreativnih industrij**<br>Zanimalo bi jih lahko izvajanje dejavnosti na zgodovinskem območju, da bi postali potencialni/prihodnji menedžerji. | **Naloga**<br>Najem prostorov na območju revitaliziranega objekta/dediščine za povečanje njihovega potenciala na trgu, priložnost za razvoj dejavnosti, blagovne znamke in večjo prepoznavnost mesta.<br>**Izziv**<br>Kako oživiti prostor, privabiti občinstvo in prejemnike?<br>**Naloga**<br>Menedžerji območij dediščine v prihodnosti. |

Zdi se, da je **največji izziv pri oblikovanju načrta usposabljanja ta, da imamo tri različne skupine upravičencev**, saj moramo do njih pristopati različno, potrebujejo različen »jezik« in seveda različno izvedbo usposabljanja. Po drugi strani potrebujejo skupni prostor in skupni »jezik«, imeti morajo skupni pristop, da zgradijo nekaj skupnega. Gre za kombinacijo skupnega pristopa in treh specifičnih poti za tri različne skupine.

## 3.3. IZVEDBENE FAZE IN KLJUČNE DEJAVNOSTI

Za učinkovito pripravo, izvedbo in vodenje usposabljanja je treba prepoznati in določiti posamezne stopnje usposabljanja.

Pravilna izvedba bo omogočila, da bomo učinkovito in uspešno dosegli pričakovane cilje usposabljanja.

- **Začetna pričakovanja**

  Na tej stopnji zberemo in naredimo seznam začetnih predpostavk, povezanih z lokalnimi pričakovanji, izzivi in cilji usposabljanja, ter opišemo scenarij v smislu udeležencev, kraja izvedbe, ovir, izzivov in procesov.

  [Predlog: pripravite kratko besedilo za vodje usposabljanj z izzivi, časovnim potekom, proračunom, seznamom sodelujočih, poglavitnimi cilji, pomembnimi za vodenje organizacije].

- **Določitev in analiza potreb po usposabljanju**

  Po opredelitvi predpostavk se izvede metodološka diagnostika potreb usposabljanja v različnih skupinah potencialnih upravičencev (potencialnih skupinah za usposabljanje) in deležnikov.

  Uporabimo lahko orodja, kot so intervjuji, ciljne skupine, skupine v delavnicah in opazovanje dejanskih procesov in dejavnosti.

  [Predlog: za pripravo diagnostike potreb po usposabljanju je treba uporabiti metodo, ki temelji na orodjih, kot so skupinski intervjuji in vprašalniki. Metoda intervjuja v delavnici/skupini za omogočanje prepoznavanja potreb za usposabljanje in izbor ključnih vprašanj na podlagi mnenj ključnih posameznikov ter metoda z uporabo vprašalnikov za specifikacijo prepoznanih vprašanj in izbor določenih rešitev glede usposabljanja, na podlagi mnenj vseh posameznikov.

  **Po delovnih skupinah smo zastavili naslednja vodilna (sugestivna) vprašanja:**

  - Opišite svoje delo/projekt ali izziv/nalogo.
  - Kaj so najpomembnejše prednosti vaše organizacije znotraj projekta/naloge?
  - Kateri so poglavitni izzivi, s katerimi se soočate pri svojem delu/projektu?
  - Predlagajte nekaj rešitev usposabljanj za izzive, ki ste jih omenili.
  - Kaj je po vašem mnenju najboljši način izmenjave znanja/izkušenj z drugimi?
  - Ali bi kakšne svoje spretnosti/znanja/izkušnje želeli deliti z drugimi deležniki?
  - Opišite svoje izkušnje (slabe ali dobre) z usposabljanji, ki ste se jih udeležili v preteklosti; kaj je po vašem mnenju idealni projekt usposabljanja?
  - Katere dejavnosti so najboljše za motivacijo in krepitev vloge ljudi, ki začenjajo sodelovati? Kje je ključ sodelovanja?]

- **Opredelitev ciljev usposabljanja**

  Naslednja stopnja vključuje izbor in opredelitev pričakovanih rezultatov izvedbe usposabljanja: kaj naj bi povzročili, v kakšne spremembe naj bi vodili, katere ovire naj bi premagali in na katere izzive naj bi odgovorili.

  [Predlog: pripravite seznam skupnih ciljev in ciljev, ki so specifični za tri ciljne skupine, ki opisujejo, česa se udeleženci naučijo (znanje), kaj bi morali znati narediti (spretnosti) in kako lahko uspešneje delujejo (načrtovanje in sodelovanje) po zaključku usposabljanja.]

- **Načrt usposabljanja**

  Po opredelitvi ciljev lahko izberemo posebne rešitve usposabljanja in metode, razvijemo načrt usposabljanja in določimo scenarije za vse module in bistvene elemente na podlagi vsebine, preferenc in velikosti občinstva.

  [Predlog: uporabite isto predlogo za vsa srečanja, ki jo pripravijo vodje usposabljanj in ki vključuje vse pomembne informacije: npr. cilje srečanja, metode, gradiva in potek srečanja, seznam udeležencev, trajanje, tveganja in izzive.]

- **Izvedba usposabljanja**

  Oblikovano in načrtovano usposabljanje bo izvedeno ob upoštevanju vseh zahtevanih sprememb, na podlagi analiz procesa (usposabljanje je dinamični proces – na spremembe in dodatne dejavnosti moramo biti pripravljeni).

- **Poročilo o usposabljanju**

  Spremljanje izvedenega usposabljanja je ključno za pridobitev hitre povratne informacije o izidih in rezultatih za udeležence. Naslednji korak je ocena usposabljanja. To lahko izvedemo prek vprašalnikov, ki jih fizično razdelimo udeležencem ali prek elektronske pošte, takoj po srečanjih, prek intervjujev z udeleženci ali prek skupinskih razprav o rezultatih usposabljanj. Metode in orodja temeljijo na lokalnih potrebah (kako se pripraviti za naslednji modul, kako upravičiti nepovratna sredstva itn.)

  Nato boste zbrali rezultate in pripravili poročilo o neposrednih rezultatih in širši oceni projekta usposabljanja.

  [Predlog: v oceni primerjajte različna stališča: udeležencev, vodij usposabljanj in drugih. Poudarite razliko med izvedbo usposabljanja (neposredne pripombe o srečanjih) in dolgoročnih učinkih (spremembe kot posledica usposabljanja, ki jih je težko opisati takoj po zaključku projekta). ]

- **Naknadni pregled – analiza in ocena celotnega usposabljanja (to lahko vključuje pripravo drugega poročila).**

  Manj formalizirane raziskovalne dejavnosti, ki se osredotočajo na pregled dolgoročnih rezultatov usposabljanja za oceno naslednjih vidikov.

  - Ali je prineslo pričakovane ali tudi kakšne nepričakovane spremembe?
  - Kako rešitve lahko izboljšamo v prihodnosti?
  - Kaj je lahko naslednji korak usposabljanja?

  [Predlog: ta aktivnost je primerna za pripravo naslednjih srečanj, pri dolgoročnih projektih usposabljanja in podobno.]

## 3.4. METODE DELA S SKUPINAMI USPOSABLJANJA

Pri izvedbi projekta usposabljanja lahko uporabimo veliko različnih oblik in možnosti usposabljanja, pri vsakem srečanju lahko uporabimo različne metode, dinamiko in stopnjo zahtevanega sodelovanja.

Oblike usposabljanja so zelo odvisne od izvedbene faze: nekatere oblike so najbolj primerne za prenos znanja, druge za vključevanje udeležencev, tretje pa za učinkovitejši razvoj sodelovanja ali za spodbujanje sprememb. V nadaljevanju podajamo več različnih oblik usposabljanja, vključno z navedbo najustreznejših izvedb usposabljanja.

- **Prenos znanja**

  Neposredni prenos znanja je koristen, ko ljudje potrebujejo uvod/splošno pripravo na določen izziv/problem.

  Namen tega je, da udeležencem usposabljanja predstavimo pregled določenega problema.

  **Izvedba usposabljanja**
  - Predavanja, krajša predavanja, govori in predstavitve
  - Učenje iz dokumentov, gradiv in objav
  - Organizacija e-učenja s testi, ki vključujejo vprašanja z več možnimi odgovori
  - Študijski obiski pri partnerjih in vodjih
  - Predstavitve

- **Vključevanje udeležencev**

  Usposabljanja, ki se osredotočajo na posredništvo in skupinsko delo, z uporabo generativnih elementov, ki jih narekujejo posamezniki, ki morajo tesneje sodelovati, v primeru, ko cilji vključujejo krepitev skupinskega duha in krepitev moči ali kadar je obenem usposabljanje osredotočeno na začetek projekta/podviga (krepitev skupine, motivacija za ukrepanje in sodelovanje v procesu).

  **Izvedba usposabljanja**
  - Razprava po podskupinah, manjših seminarjih in pogovorih, »viharjenje možganov« (angl. brainstorming)
  - Praktične delavnice (vaje, ki temeljijo na scenarijih)
  - Predstavitve primerov dobrih praks
  - Simulacijske igre usposabljanja
  - Analize študij primerov

- **Začetek procesov sprememb**

  Izboljšanje veščin, na podlagi refleksije v neposredni povezavi z izvedenimi dejavnostmi in projektnimi procesi (refleksija med dejanjem/po dejanju), je uporabno v primeru, ko so strokovnjaki in posamezniki skupaj vključeni v nek podvig. Ta pristop lahko uporabimo tudi v primerih, ko morajo udeleženci usposabljanja sami oblikovati rešitve in ideje, na podlagi dejavnosti, ki so osredotočene na pripravo ustrezne izobraževalne situacije s strani vodje usposabljanja – svetovalca, mentorja ali povezovalca.

**Izvedba usposabljanja**

- Priprava usposabljanja skupaj z udeleženci, vključno s postavitvijo ciljev usposabljanja in priprava z vodjo usposabljanja, izvedba usposabljanja s strani udeležencev samih
- Srečanja za izmenjavo znanja, srečanja s primeri dobrih praks
- Moderirano skupinsko delo – reševanje nalog (sodelovanje)
- Medosebno usposabljanje
- Pregled pred izvedbo ukrepa in po njej – analiza dela v skupini pred zaključkom naloge ali projekta in potem
- Coaching in mentorstvo

Za izbiro najustreznejšega usposabljanja v danih razmerah, glede na namen in cilje, moramo za izvedbo ustreznega usposabljanja in podpornih dejavnosti odgovoriti na naslednja vodilna vprašanja.

- Kakšni so pogoji za usposabljanje? Kakšna sta okolje in kontekst usposabljanja?
- Kdo so člani skupine, ki se usposablja?
- Koliko bo udeležencev?
- Ali je skupina (ne)homogena glede na potrebe usposabljanja, kompetence ali naloge, ki jih opravljajo člani skupine?
- Kakšni viri in sredstva so na voljo? Katere izkušnje, primere dobrih praks in podporo lahko uporabimo?
- Kakšne so značilnosti vsebine usposabljanja? Ali gre za mehke (splošna vprašanja) ali trde vsebine (vprašanja, povezana z določenimi kompetencami na določenem področju, okolju ali situaciji)?
- Kdo je vaša ciljna skupina?
- Koliko jezikom se moramo prilagoditi?
- Kako hitro je treba usposabljanje izvesti?

**NAMIGI**

Pri izboru ustrezne metode usposabljanja za določeno situacijo je treba poudariti nekaj ključnih vidikov, povezanih z odraslimi udeleženci izobraževanja:

- usmerjeni so nase in imajo svoja pričakovanja,
- na usposabljanje pridejo z znanjem, izkušnjami, predpostavkami in prepričanji, ki so jih nabirali vse življenje,
- so ciljno usmerjeni,
- običajno se jim zelo mudi (usmerjenost na projekte),
- želijo, da je usposabljanje relevantno,
- želijo, da je usposabljanje usmerjeno na naloge,
- pogosto imajo slabe izkušnje s prejšnjimi usposabljanji,
- želijo, da se jih upošteva, in to želijo tudi občutiti.

Treba je razmisliti tudi o oceni vsake uporabljene metode usposabljanja in o zbiranju povratnih informacij udeležencev, da dobimo vpogled v njihovo raven zadovoljstva in učenja.

Ocena rezultatov projekta usposabljanja zahteva tudi razvoj ustreznih orodij in postopkov, ki ustrezajo značilnostim usposabljanja. Ocenjevanje je proces, v katerem preverjamo, če je usposabljanje izpolnilo svoj namen, torej če so bili zastavljeni cilji doseženi. Zato se dobra ocena začne s pregledom potreb in ugotavljanjem, zakaj določeno usposabljanje izvajamo.

Razvoj in nadgradnja sistema usposabljanja sta bistvenega pomena: ustrezno vrednotenje je ključno za obvladovanje rešitev usposabljanja. V nadaljevanju predlagamo nekatera vodilna vprašanja za oceno usposabljanja.

| PREGLEDNICA 10. \| POGLAVITNE TEŽAVE PRI OCENJEVANJU USPOSABLJANJA | |
|---|---|
| Odziv udeležencev na usposabljanje | • Kako udeleženci ocenjujejo usposabljanje?<br>• Ali je bila izvedba učinkovita?<br>• Kakšno je mnenje udeležencev o vodjih usposabljanja?<br>• Kako udeleženci ocenjujejo uporabnost usposabljanja?<br>• Prednosti in slabosti usposabljanja po mnenju udeležencev. |
| Učni rezultati – znanje in veščine (pridobljene kompetence) | • Katera znanja in veščine so udeleženci usposabljanja osvojili?<br>• Ali udeleženci usposabljanja pozitivno ocenijo praktično razsežnost usposabljanja v smislu nalog, izzivov in načrtovanih dejavnosti? |
| Ocena izvedbe pridobljenih kompetenc (uresničeni rezultati) | • Ali udeleženci usposabljanja uporabljajo pridobljene kompetence med usposabljanjem in njihove praktične dejavnosti, povezane z izvajanjem podviga/projekta? |
| Ocenjevanje vodje usposabljanja | • Kako program usposabljanja lahko spremenimo?<br>• Katera rešitev je bila dobra in kaj se je izkazalo kot neučinkovito in problematično?<br>• Kakšno je mnenje vodij usposabljanja o skupini udeležencev? |

Na podlagi orisa diagnoze – se lahko pripravi model usposabljanja, ki izpolnjuje izzive in cilje.

## 3.5. USPOSABLJANJA – PRIMERI

Za izvedbo usposabljanj za menedžerje kulturnih območij in upravljavce začetnike v sektorju kulturnih in kreativnih industrij predlagamo naslednji potek usposabljanja.

Predlagane teme za uvodna srečanja, glede na udeležence.

| PREGLEDNICA 11. \| TEME UVODNIH SREČANJ | |
|---|---|
| Skupno srečanje treh skupin udeležencev.<br>Urbanistične javne politike na področju revitalizacije in razvoja kreativnih industrij (strateško upravljanje) in problem preseganja birokracije med izvajanjem dejavnosti (upravljanje interdisciplinarnih pilotnih projektov, ki zahtevajo nove rešitve s široko zastavljenimi partnerstvi).<br>Kako začeti izvajati dejavnosti, ki stremijo k ustvarjanju (družbenega) javno-zasebnega-socialnega partnerstva? | |
| Specifično za menedžerje zgodovinskih znamenitosti in javne uslužbence.<br>Upravljanje in zbiranje sredstev za dejavnosti, ob povezovanju varstva spomenikov in razvoja kreativnih industrij. | Specifično za upravljavce KKI.<br>Oblikovanje poslovnih načrtov in strategij na podlagi virov dediščine in priložnosti za družbene/tehnološke inovacije. |
| Priročnik za upravljanje stavb kulturne dediščine Forget Heritage v lokalnih scenarijih (kako pripraviti projekt, kako zbrati sredstva). | |

Potem usposabljanje lahko sledi dvema možnima potema:

| PREGLEDNICA 12. \| USPOSABLJANJE |
|---|
| **Pot mentorstva – posredništva**<br>V središču: podporne dejavnosti, povezane z izvedbo specifičnih projektov za določeno (ne preveliko) skupino koordinatorjev in izvajalcev, ki potrebujejo konceptualno in metodološko podporo.<br>Vodje usposabljanja: osebe s praktičnimi izkušnjami, z več izkušnjami na podobnih, naprednih projektih, ki so se izvajali v drugačnih razmerah (na evropski ravni).<br>Usposabljanje in delavnice: urnik in teme niso strogo določeni, temeljijo na trenutnih problemih in izzivih. |
| **Pot povezovanja in usposabljanja za lokalne deležnike**<br>V središču: spodbujanje sodelovanja in razvoj kompetenc s Priročnikom za upravljanje stavb kulturne dediščine Forget Heritage.<br>Vodje usposabljanja: osebe z znanjem o možnih problemih usposabljanja, ki znajo sprožiti in podpirati skupinske procese med posamezniki, ki iščejo priložnosti za partnerstvo/sodelovanje. |

Primer programa usposabljanja:

| PREGLEDNICA 13. \| PRIMER PROGRAMA USPOSABLJANJA. | |
|---|---|
| **1. dan usposabljanja**<br>Javna uprava in menedžerji zgodovinskih znamenitosti | **Srečanje 1:** Konceptualno srečanje vodij usposabljanja, koordinatorjev in strokovnjakov (povezovanje projektnih aktivnosti, pilotnih projektov in programa usposabljanja).<br>**Srečanje 2:** Oblikovanje in upravljanje celostnih urbanih programov za družbeno revitalizacijo, varstvo dediščine, razvoj podjetništva na področju kulturnih in kreativnih industrij. |
| **2. dan usposabljanja**<br>Lokalne iniciative in široka skupina oseb, vključenih v javno-zasebno sodelovanje za upravljanje zgodovinskih objektov, posamezniki, ki želijo razširiti svoje znanje o obravnavani temi | **Srečanje 3:** Predavanje/pogovor na začetku dneva, ki ga vodi priznani strokovnjak.<br>**Srečanje 4:** Odprti prostor: valorizacija kulturne dediščine v kontekstu možnosti uporabe v sodobnih kulturnih krogih.<br>**Vzporedni srečanji 5 in 6:** Delavnica, ki uporablja metodo »design thinking« v povezavi z razvojem poglavitnih vprašanj, povezanih s sodelovanjem med javnim in zasebnim sektorjem za upravljanje zgodovinskih objektov / In delavnica, ki uporablja metodo »placemaking«, vključno s pripravo dejavnosti.<br>**Srečanje 7:** Skupinska analiza primerov dobrih praks z vabljenimi strokovnjaki (analiza lokalnega projekta, analiza zunanje prakse)<br>**Srečanje 8:** Upravljanje dediščine (upravljanje območij dediščine) – srečanja za skupino koordinatorjev, ki so pristojni za izvajanje javno-zasebnega sodelovanja za upravljanje projektov zgodovinskih objektov in ključne deležnike (javna uprava, okoljske institucije in partnerji). |
| **3. dan usposabljanja**<br>Določeni posamezniki in organizacije, ki želijo razširiti svoje znanje o razvoju kreativnih industrij in dejavnosti znotraj virov dediščine | **Vzporedni srečanji 9 in 10:** Inkubacijska doba novega podviga, podpora začetnikom in krepitev iniciativ in poslovnih modelov/načrtov/oblikovanje strategije za začetek podjetniške dejavnosti.<br>**Vzporedni srečanji 11 in 12:** Razvoj izdelkov z uporabo virov dediščine; spodbujanje in trženje novega območja – kreativno središče/ustvarjalni laboratorij »fab lab«/ center umetnosti/kulture. |

## 3.6. IZKUŠNJE PROJEKTA FORGET HERITAGE: TRANSNACIONALNO POROČILO O SKUPNIH POTREBAH USPOSABLJANJA – POGLAVITNI REZULTATI[11]

Transnacionalno poročilo je bilo pripravljeno na osnovi potreb zaposlenih v javni upravi in menedžerjev KKI v devetih srednjeevropskih mestih, iz katerih prihajajo partnerji projekta Forget Heritage.

To poročilo kaže nekaj ključnih težav, ki se porajajo pri izvedbi usposabljanj, ki jih moramo upoštevati pri oblikovanju rešitev.

Posamezniki, ki so sodelovali pri prepoznavanju potreb, so navedli, da je za potrebe projekta ključni del usposabljanja **praktični del** - uporaba **dinamičnih oblik usposabljanja, osredotočenost na uporabnost in namenskost začetka izvajanja naloge/projekta pri povezovanju opuščenih območij dediščine s kulturnim sektorjem in kreativnimi industrijami.** Zato je pomembna prednost usposabljanja **povezovanje**, zmožnost vključevanja posameznikov in organizacij v projektne izzive.

Usposabljanja bodo zato skupno namenjena vsem skupinam deležnikov, da ti spoznajo različne vidike, zahteve in organizacijska okolja.

**Poglavitne potrebe usposabljanja**, prepoznane v okviru Forget Heritage, so naslednje:

- poslovni modeli/poslovni načrti/dejavnosti novoustanovljenih podjetij;
- poznavanje zakonodaje in pravnih vidikov poslovanja nevladnih organizacij;
- zbiranje sredstev, financiranje kulturnih dejavnosti;
- inkubacijska doba novih podvigov, podpora za začetnike in krepitev iniciativ;
- družbena komunikacija, trženje v kulturi, odnosi z javnostmi, zagovorništvo, novi mediji in družbeni mediji;
- upravljanje dediščine (upravljanje območij dediščine);
- legalni in organizacijski pogoji za upravljanje območja dediščine (spomenika);
- povezovanje, delovanje in partnerstva, modeli nehierarhičnega upravljanja, modeli oblikovanja in mreženja;
- vodenje nalog in projektov v javni upravi;
- upravljanje človeških virov (zaposlovanje strokovnjakov), krepitev skupinskega duha;
- upravljanje in razvoj na področju kulturnega turizma in dediščine (kulturne poti, kulturni festivali in drugi proizvodi kulturnega turizma).

11 Datoteko je mogoče prenesti s spleta: www.forgetheritage.eu

# TRANSNACIONALNI MODEL USPOSABLJANJA

BYDGOSZCZ

Regione Lombardia

IER
Inštitut za ekonomska raziskovanja
Institute for Economic Research

RRA LUR
regional development agency of ljubljana urban region

KREATÍV IPARI KLASZTER
CULTURAL CREATIVE INDUSTRY CLUSTER

www.usti-nad-labem.cz

COMUNE DI GENOVA

NÜRNBERG

zakochaj się w Warszawie