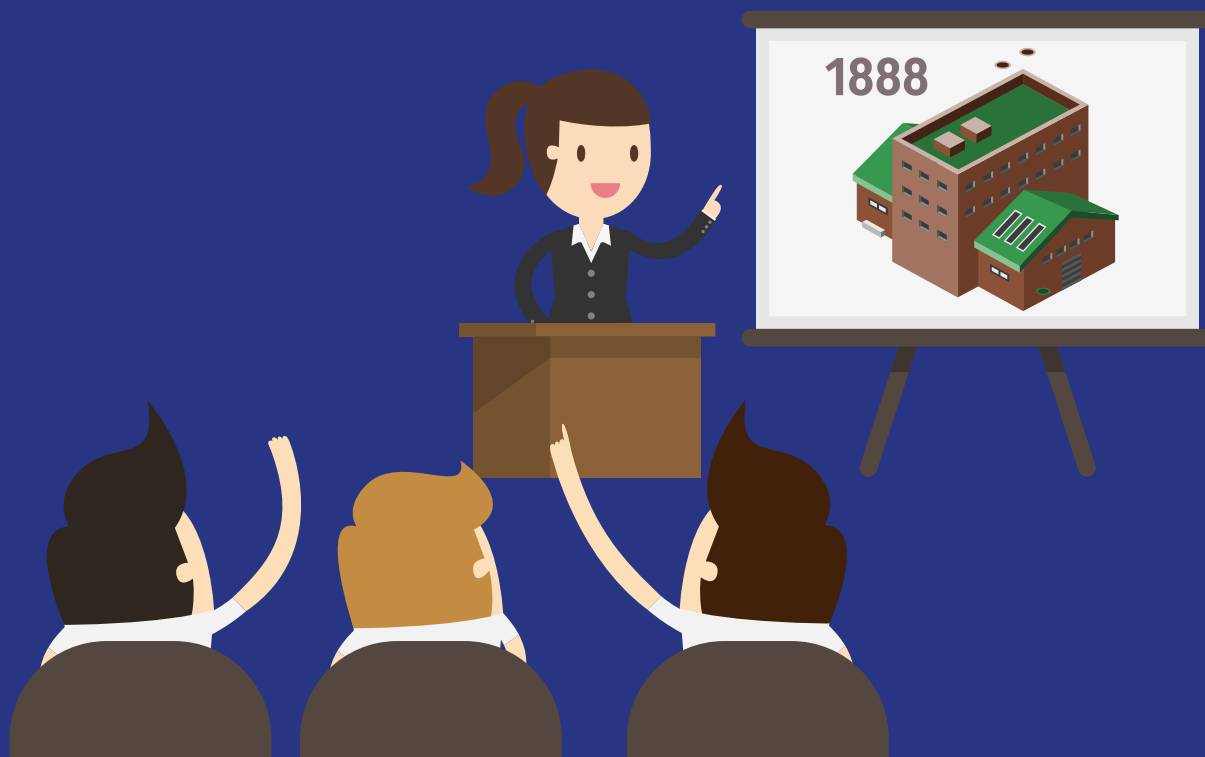


NADNÁRODNÍ MODEL VZDĚLÁVÁNÍ

PRO ŘÍZENÍ HISTORICKÝCH LOKALIT

DOKUMENT D.T2.2.1



Interreg 
CENTRAL EUROPE European Union
European Regional
Development Fund

Forget Heritage





OBSAH

1. Účel dokumentu	3
1.1. Komu je tento dokument určen	4
1.2. Nadnárodní model vzdělávání a koncepce projektu Forget Heritage	5
1.3. Další dokumenty k projektu Forget Heritage	8
2. Diagnostické, analytické a metodické základy	10
2.1. Základní vzdělávací modely	10
2.2. Vzdělávání kulturních a tvůrčích odvětví ve veřejných kulturních lokalitách	14
3. Nadnárodní model vzdělávání	15
3.1. Hlavní předpoklady pro využití nadnárodního modelu vzdělávání	15
3.2. Školení cílových skupin	17
3.3. Fáze realizace a klíčové činnosti	18
3.4. Metody práce se skupinami účastníků	20
3.5. Příklady školení	23
3.6. Zkušenosti z projektu Forget Heritage: Nadnárodní zpráva o společných vzdělávacích potřebách – hlavní výsledky	25



1. ÚČEL DOKUMENTU

Profesionálně činní lidé musí neustále rozvíjet vlastní schopnosti: měkké dovednosti související s týmovou prací, plánováním a organizací, schopnost přizpůsobit se vnějším podmínkám při různých změnách, schopnosti v oblasti řešení problémů, budování sociálních sítí a schopnosti související s oblastí působnosti naší činnosti.

Mnoho měst a regionů v Evropě se na jedné straně musí zabývat potřebou nového vymezení způsobu rozvoje systémů ochrany kulturního a historického dědictví a na druhé straně musí podporovat vytváření mechanismů rozvoje založených na endogenním potenciálu a zdrojích místního kulturní dědictví, sociální kreativitě a podnikatelských aktivitách.

Nadnárodní model vzdělávání (NMV), který byl vytvořen na základě zkušeností z projektu Forget Heritage¹, je **místně replikovatelné přizpůsobitelné schéma pro navrhování a realizaci vzdělávacích aktivit**, jehož cílem je **posílit schopnosti veřejného a soukromého sektoru v oblastech řízení opuštěných či nevyužívaných lokalit historického a kulturního dědictví**.

Rozvoj schopností všech místních subjektů působících v dané oblasti je dozajista klíčem k úspěchu. NMV **je dokument určený městům nebo oblastem, které chtějí vypracovat vzdělávací a školicí programy** a které různým způsobem kombinují:

- potenciál kulturního dědictví
- požadavek soukromých subjektů na prostory
- udržitelný rozvoj
- sociální inovace
- rozvoj podnikatelských aktivit v oblasti tvůrčích odvětví.

NMV je proto určen **všem osobám, které jsou odpovědné za zahájení rozvojových programů zaměřených na vzdělávání a rozvoj schopností v oblastech řízení nevyužívaných nebo opuštěných historických lokalit**.

Co je nadnárodní model vzdělávání?

NMV je nástroj, který vznikl a byl vytvořen na základě zkušeností z projektu Forget Heritage (v 9 evropských lokalitách) v těchto oblastech:

- **zlepšení manažerských dovedností a schopností** veřejného a soukromého sektoru za účelem udržitelného využívání objektů kulturního dědictví;
- vytváření nových dovedností s cílem umožnit subjektům působícím v kulturních a tvůrčích odvětvích **oživit opuštěné historické budovy a efektivněji je provozovat**;
- **podpora konkurenceschopnosti a zaměstnanosti**, zejména na regionální a místní úrovni, a pomoc při strategickém plánování profesního rozvoje zaměstnanců v souladu s individuálními potřebami a organizačními cíli.

1 Více informací o projektu naleznete na webových stránkách: <http://www.forgetheritage.eu>



Hlavní cíle nadnárodního modelu vzdělávání

Hlavní cíle tohoto dokumentu:

1. **šířit poznatky o nejlepších řešeních v oblasti vzdělávání určených jak zástupcům veřejné správy, tak provozovatelům historických lokalit a zástupcům kulturního sektoru a tvůrčích odvětví** v rámci řízení opuštěných či nevyužívaných statků kulturního a historického dědictví, které mají negativní vliv na danou oblast v důsledku částečné nebo úplné ztráty jejich původní identity;
2. **podporovat řešení v oblasti vzdělávání zaměřená na využívání opuštěných nebo nevyužívaných historických lokalit v procesech rozvoje kulturních a tvůrčích odvětví;**
3. předkládat **konkrétní náměty a doporučení pro provádění školení v oblasti řízení historických lokalit.**

Komu je nadnárodní model vzdělávání určen

Nadnárodní model vzdělávání popisuje, jak vytvořit a realizovat školení v oblastech, které mají zájem o implementaci místních vzdělávacích aktivit na toto téma a je určen pracovníkům veřejné správy odpovědným za historické lokality, manažerům statků kulturního a historického dědictví a zástupcům tvůrčích odvětví a kulturního sektoru.

Co se z tohoto dokumentu můžeme dozvědět?

- jak zlepšit dovednosti, které umožní kvalitnější řízení a udržitelné zhodnocení historických lokalit;
- jak rozšířit příležitosti pro profesní rozvoj subjektů působících v kulturních a tvůrčích odvětvích a zvýšit motivaci a spokojenost v jejich každodenní práci.

1.1. KOMU JE TENTO DOKUMENT URČEN

Úloha veřejné správy jako vlastníka statků a propagátora revitalizačních procesů je při zhodnocování objektů kulturního a historického dědictví obzvláště důležitá. NMV je konkrétně určen pracovníkům z dvou hlavních skupin pracovních pozic v rámci místních orgánů.

1. **Osobám s rozhodovacími pravomocemi, odborníkům a manažerům**, které jsou jménem regionů a měst **odpovědné za oživení lokalit kulturního dědictví, ochranu památek a za strategické plánování v oblasti kulturního sektoru a rozvoje tvůrčích odvětví**. V tomto případě je nesmírně důležité vytvářet programy a projekty zaměřené na budování sociálních sítí a rozvíjení praktických dovedností mezi lidmi, kteří jsou v této oblasti zapojeni, a to prostřednictvím školení.

Obecně řečeno, města a regiony, které vytvářejí/realizují strategické plány související s oživením lokalit kulturního dědictví, propojují řízení těchto lokalit s úkolem zvyšovat kvalifikaci, rozvíjet schopnosti a řídit znalosti. Z tohoto důvodu může být tento dokument užitečný při plnění konkrétního úkolu, jak v rámci přípravy školicích programů propojit ochranu historického dědictví s rozvojem tvůrčích odvětví.

2. **Pracovníkům místních orgánů odpovědným za přípravu a realizaci školení**, kteří mají na starosti vypracovávání smluv se školiteli a lektory, realizaci vzdělávacích aktivit, hodnocení výsledků školení a ověřování jeho efektivity s příjemci vzdělávacích aktivit.



1.2. NADNÁRODNÍ MODEL VZDĚLÁVÁNÍ A KONCEPCE PROJEKTU FORGET HERITAGE

Spolu s ostatními dokumenty, které byly vypracovány v rámci projektu Forget Heritage², představuje NMV různé typy postupů, činností a nástrojů, mezi něž patří rovněž školení a další formy rozvíjení schopností, které mohou zúčastněné subjekty v rámci přípravy na oživení statků historického dědictví realizovat.

Pro kulturní a tvůrčí odvětví je v současné době charakteristická výrazná dynamika rozvoje a mezioborové aktivity. Tyto aktivity například často kombinují umění, kulturu a technologie s provozováním podnikatelských činností. Kulturní a tvůrčí odvětví umožňují rozvoj tvořivosti jednotlivců, jejich dovedností a talentů a jejich cílem je vytvářet duševní vlastnictví. Tato odvětví přináší tvůrčí počáteční kapitál: v kontextu potřeb nové znalostní ekonomiky jsou vnímána velmi pozitivně a v kontextu posilování dalších hospodářských odvětví a udržení funkčnosti lokality se považují za velmi důležitá. Z tohoto důvodu zaujímá rozvoj kulturních a tvůrčích odvětví důležitou pozici při vytváření místních politik.

Kulturní a tvůrčí odvětví navíc zahrnuje formy činností, jako je reklama, film a video, architektura, hudba, trh s uměním a starožitnostmi, performativní umění, počítačové a video hry, vydavatelský trh, řemesla, software, design, rozhlas a televize a módní návrhářství.

Dále by se měla věnovat pozornost koexistenci tvůrčích odvětví s tradičněji vnímanými odvětvími kultury, včetně činností veřejných a soukromých kulturních institucí, činností souvisejících s ochranou dědictví a tradic, fungování společenských institucí a organizací zapojených do kulturní animace a kultury, činnosti umělců a funkčnosti uměleckých děl. Tato „nezisková“ činnost, která se těší značné podpoře z veřejných prostředků a dalších neveřejných dotací, velmi často vytváří s kreativními odvětvími společný ekosystém (obě sféry jsou na sobě vzájemně závislé, protože si předávají know-how, zaměstnance a nápady).

Města a regiony se potýkají s fenoménem ekonomických a sociálních změn, což má za následek ztrátu funkčnosti a úpadek mnoha funkčních oblastí:

Strategie oživení měst by měly brát v potaz řadu faktorů zhoršující se ekonomické situace některých městských oblastí; nejdůležitějším faktorem je stárnutí budov z hlediska jejich funkce, zastaralá infrastruktura a problémy s dostupností. Mnoho firem opouští města, aby si našly větší prostory s nižšími provozními náklady, a mnoho zaměstnanců je následuje s tím, že doufají, že dosáhnou lepší kvality života (sociální služby nebo dopravní prostředky) nebo nižších životních nákladů (nižší nájemné a cenově dostupné nemovitosti). Aby byla naplněna očekávání společností, které chtějí přesídlit do revitalizovaných oblastí, měly by příslušné programy vzít v potaz inovativní způsoby využívání dostupného prostoru a zlepšení městských služeb, přičemž by městská centra s charakteristickými rysy metropolí znamenala výhodu.³

² Podrobnější informace naleznete v článku 1.2, soubory ke stažení jsou k dispozici na webových stránkách www.forgetheritage.eu.

³ Stanovisko Výboru regionů „Úloha obnovy měst v budoucnosti rozvoje měst v Evropě“ (2010/C 267/07): http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=54755



V takto popsané výzvě k oživení **mají zvláštní místo historické lokality, které ztratily svou původní funkci a jejichž adaptace na nové cíle je základem úspěšných procesů oživení:**

Převážná většina památek se musí přizpůsobit svým novým funkcím. V sociálním a ekonomickém rozměru je to pro zachování památek základním předpokladem. Tento předpoklad je o to důležitější, že počet a rozmanitost objektů uznaných jako historické lokality se v posledních desetiletích výrazně zvýšil. Proto musí většina historických lokalit plnit užitečné funkce a musí fungovat podobně jako jiné stavební objekty. [...] Adaptace památek je obtížná rovněž proto, že se jednotlivé památky liší. Jednotlivé památky mají jinou historickou hodnotu, jsou odlišné jako stavební objekty, jsou odlišné z hlediska technických podmínek a je pro ně určen jiný adaptační program. [...] Proto je každá adaptace individuální m procesem, jehož rozsah a způsob realizace vyjednávají zúčastněné subjekty.⁴

Vzhledem k výše uvedenému lze obecně říci, **že projekt Forget Heritage nabízí model řízení, který spojuje potenciál „starých budov“ s novou kreativitou a podnikatelskými aktivitami založenými na zdrojích kulturního dědictví.** Tabulka níže představuje čtyři nejdůležitější rysy tohoto modelu.

TABULKA Č. 1 KONCEPCE PROJEKTU FORGET HERITAGE	
Podpora spolupráce veřejného a soukromého sektoru v rámci řízení historických objektů s využitím nadnárodní a sdílené koncepce.	Vnímání oživení jako společenského procesu, jehož součástí je účast/zapojení společenských a občanských organizací a institucí.
Oživení nevyužívaných nebo opuštěných historických budov se zaměřením na kulturní dědictví, společenské vztahy, historickou identitu atd.	Podpora využívání místních kulturních a historických zdrojů při realizaci aktivit souvisejících s rozvojem. Oživení prostoru, vytváření míst pulzujících energií díky kultuře a usnadnění rozvoje kulturních a tvůrčích odvětví v oživených historických budovách.

Hlavní rysy této koncepce lze rovněž prezentovat jako předpoklady použitelné v případě, kdy se zabýváte:

- strategiemi pro ožívování historických lokalit ve veřejném vlastnictví;
- participativním rozvojem – včetně přístupů zdola nahoru a začleňování činností a akcí občanské společnosti;
- zaměřujete-li se na koncepcí rozvoje založené na spolupráci, které zahrnují veřejnou správu, menší podniky a kreativní komunity;
- posílením činnosti dobrovolně zorganizovaných skupin, umělců nebo sdružení za přispění místních orgánů;
- vytvářením modelů řízení za účelem zhodnocení opuštěných budov (sociální partnerství veřejného a soukromého sektoru);
- kulturními a historickými zdroji pro oživení měst.

⁴ Ochrana hodnot v procesu adaptace památek: <http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf>



V tomto kontextu je cílem tohoto dokumentu navrhnout model vzdělávání, který je možné realizovat v rámci projektů ožívování historického dědictví a iniciativ zaměřených na posílení dovedností, schopnosti jednat a schopnosti spolupracovat pro různé zúčastněné subjekty: pracovníky veřejné správy odpovědné za historické lokality, manažery lokalit kulturního dědictví a subjekty působící v kulturních a tvůrčích odvětvích v dané oblasti.

TABULKA Č. 2 | POSILOVÁNÍ AKTIVNÍCH KLÍČOVÝCH ZÚČASTNĚNÝCH SUBJEKTŮ

Dovednosti / schopnost jednat / schopnost spolupracovat: **osoby s rozhodovacími pravomocemi a pracovníci veřejné správy odpovědní za kulturní dědictví**

Dovednosti / schopnost jednat / schopnost spolupracovat: **podnikatelé a zaměstnanci v kulturních a tvůrčích odvětvích / jednotlivci spojení s kulturním sektorem:** umělci, animátoři, manažeri v oblasti kultury, společenští a městští aktivisté, lídři místních a okolních komunit

Dovednosti / schopnost jednat / schopnost spolupracovat: **manažeri historických lokalit**

Jedním z prvních a zásadních předpokladů pro realizaci nadnárodního modelu vzdělávání je, že musí být zaměřen na tři různé skupiny příjemců současně, přičemž vychází ze **spolupráce a vzájemného porozumění různým způsobům řízení spolupráce veřejného a soukromého sektoru.**

Současně je třeba připomenout, že nejde pouze o hledisko právních a administrativních řešení, ale také o princip vztahů (partnerství, účast, kombinace iniciativ „zdola nahoru“ a mechanismů podpory „shora dolů“).

Posilováním zúčastněných subjektů se rozumí vzdělávací aktivity, které se týkají tří na sobě závislých oblastí: **získávání dovedností, rozšiřování schopnosti jednat**, včetně vlastního posílení a iniciativnosti, **zvyšování schopnosti spolupracovat** prostřednictvím vytváření sítí zúčastněných subjektů, budování týmů atd.

TABULKA Č. 3 | POSILOVÁNÍ KLÍČOVÝCH OBLASTÍ ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ

Dovednosti: podnikatelská činnost (strategické plánování, řízení a obchodní modely); činnosti v oblasti komunikace (propagace a marketing); společenské vztahy v podnikání, oživení a umění, které zapojuje společnost; kulturní dědictví jako zdroj a kapitál; navrhování služeb a produktů.

Schopnost jednat: posílení; podnikavost, sociální a kulturní aktivizace; reflektivita; podnikatelské aktivity.

Schopnost spolupracovat: vytváření sítí zúčastněných subjektů, budování týmů, sociální inovace, řízení ve veřejné správě (řízení, řízení sítí zúčastněných subjektů a partnerství na místní úrovni).

Současným posílením těchto tří oblastí lze dosáhnout efektu úspěšných podniků.



1.3. DALŠÍ DOKUMENTY K PROJEKTU FORGET HERITAGE

V tomto článku vás stručně seznámíme s obsahem dalších dokumentů vypracovaných v rámci projektu Forget Heritage, abyste získali celkový přehled o koncepci projektu. Veškeré dokumenty jsou k dispozici v osmi jazycích (angličtina, italština, slovinština, němčina, polština, maďarština, chorvatština a čeština) na stránkách www.forgetheritage.eu - Publications.

Analýza přenositelných prvků z osvědčených postupů v oblasti řízení kulturního dědictví (The analysis of transferable elements in good practices of cultural heritage management)

Při přípravě vzdělávacích činností by se měla věnovat pozornost **osvědčeným postupům jako zdroji přenositelných prvků**. Sdílení zkušeností a pracovní kontakty s dalšími odborníky, kteří poukazují na zdroje úspěchu nebo důvody selhání, by se mělo stát důležitou součástí školení. Projekt Forget Heritage je založen na principu spolupráce zkušených odborníků a jednotlivců, kteří plánují nové aktivity a chtějí zahájit vlastní podnikatelskou činnost, jakož i na principu spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem, přičemž si klade za cíl vytvořit synergií mezi těmito dvěma metodami/modely řízení.

Příručka pro řízení (The Management Manual)

Pozornost by se rovněž měla věnovat tématům, které se týkají následujících **oblastí znalostí nebo výzev souvisejících s modelem řízení, který je určen aktérům spolupráce veřejného a soukromého sektoru, manažerům historického dědictví ve veřejné správě a manažerům v kulturních a tvůrčích odvětvích**:

- designové myšlení (metoda navrhování produktů a služeb);
- schéma podnikatelského modelu (business model canvas – metoda analýzy podnikatelského modelu);
- sociální inovace (hledání a realizace sociálních inovací);
- zapojení zúčastněných subjektů (spolupráce se zúčastněnými subjekty, zapojení zúčastněných subjektů do rozvoje lokalit, podnikání, vytváření středisek spolupráce (cooperation hubs));
- projektování zkušeností návštěvníků: veřejný prostor, kulturní akce, společenské aktivity (metoda analyzování a navrhování řešení pro příjemce a účastníky, sociální komunikace, plánování rozvoje města a architektury);
- nové technologie a inovace (návrh a realizace řešení v oblasti nových technologií a služeb);
- zhodnocování dědictví a interpretace dědictví (navrhování aktivit spjatých se zdrojem dědictví, tradicemi a historií nebo aktivit, pro něž lze tento zdroj využít);
- předvídání (rozbor možných změn v budoucnu, scénáře možných směrů změny).

Strategická příručka (The Policy Handbook)

Požadovat a podporovat nové využívání opuštěných historických budov, které ztratily svou identitu, má zásadní význam. V tomto smyslu musí být tvůrcům politik – příjemcům politik jasná důležitost investování do opětovného využívání kulturních lokalit a kulturních a tvůrčích odvětví a rovněž jim musí být jasný aktuální scénář příslušných právních předpisů.

Ožívování historických budov probíhá a bude probíhat v celé Evropě a tyto prostory jsou nyní využívány pro účely různých řemesel, obchodu a služeb, jako jsou muzea, kulturní a společenské prostory, mateřské školy a kluby mládeže. Zde jsou kulturní a tvůrčí odvětví z hlediska opětovného využívání lokalit jedněmi z nejdůležitějších hráčů, protože vytvářejí ekonomický růst a inovace. A stále existuje z jejich strany vysoká poptávka po prostoru, kde mohou pracovat. Procesy ožívování, činnosti související s navrhováním nových funkcí pro opuštěné městské prostory, hrají v současné době klíčovou roli při vytváření kulturních, sociálních a dalších politik spojených se sociálním ožívováním měst.



Zásady pro zapojení občanů do historických lokalit (The Guidelines for the citizens' involvement in historical sites)

Nové vymezení významu kultury a role přiřazené kulturním institucím jsou významné při zhodnocování kulturního dědictví prostřednictvím kulturních a tvůrčích odvětví. Za účelem zajištění efektivního a trvale udržitelného růstu **musí kulturní instituce plánovat v mnohem širším smyslu a zahrnovat do svých plánů vytváření postupů zaměřených na dosažení konkrétních environmentálních, sociálních, kulturních a ekonomických cílů**. Pouze tímto způsobem mohou kulturní instituce hrát aktivní roli při prosazování Agendy pro udržitelný 2030 a navíc ve svém konkrétním kontextu i mimo něj přispívat k definování praktických modelů rozvoje ochrany kulturního dědictví. To představuje zcela nové úkoly, výzvy a schopnosti, které by měli zaměstnanci v oblasti kultury vzít v potaz.



2. DIAGNOSTICKÉ, ANALYTICKÉ A METODICKÉ ZÁKLADY

Tato kapitola představuje hlavní kroky a základy pro budování procesu zlepšování dovedností a schopností manažerů ve veřejném a soukromém sektoru za účelem udržitelného využívání kulturního dědictví, a rovněž metodické koncepce vycházející

z vývoje modelu vzdělávání v rámci podpory partnerství veřejného a soukromého sektoru a propojování historického dědictví, inovací a kulturních a tvůrčích odvětví.

Základem pro vytvoření vhodného programu pro zlepšování manažerských dovedností a schopností jsou čtyři hlavní zdroje znalostí o situaci v místě projektu:

1. zpráva o lokalitě⁵ včetně **rozboru vzdělávacích potřeb v rámci různých cílů účastníků;**
2. **užitečné dokumenty, například ty, které byly zpracovány v rámci projektu Forget Heritage:** Analýza přenositelných prvků z osvědčených postupů v oblasti řízení kulturního dědictví, Příručka pro řízení, Strategická příručka, Zásady pro zapojení občanů do historických lokalit;
3. **metodické materiály** související s vytvářením odpovídajících a efektivních vzdělávacích nástrojů pro ty, kteří mají zájem o další znalosti a dovednosti⁶;
4. identifikace a popis kontextu, v němž bude vzdělávací model aplikován.

2.1. ZÁKLADNÍ VZDĚLÁVACÍ MODELY⁷

Při práci na efektivním a přiměřeném vzdělávacím modelu, který se týká navrhování vzdělávacích aktivit zaměřených na rozšíření znalostí, rozvíjení dovedností, hledání nových forem činností, zaměření na týmovou práci a na budování sociálních vztahů **je důležité zvolit správnou vzdělávací perspektivu.**

Především by se měla věnovat pozornost obecnému vzdělávacímu modelu vzhledem k typologii potenciálních činností, jež vedou k posílení schopností.

Metody lze zvolit podle mnoha proměnných souvisejících s výcvikem schopností. Lze navrhnout školení pro skupiny nebo jednotlivce. Školení lze realizovat pro celou organizaci nebo také pouze pro skupinu klíčových pracovníků a zúčastněných subjektů. Je možné se zaměřit na schopnosti jednotlivců, ale také na rozvoj spolupráce, na změnu metod řízení nebo vytváření nových řešení. Školení lze provádět v okamžiku krize nebo v nové situaci, která je výzvou. Následující tabulka pomáhá osvětlit, jaké druhy metod lze použít. Od jednoduchého poradenství (rady, které poskytují odborníci na dané téma), přes školení v oblasti schopností (vzdělávací školení a skupinové workshopy), facilitaci (týmový proces vývoje vlastních řešení), tutoring (metoda individuální práce založená na vztahu školitel – účastník kurzu) až po koučink a mentoring (metody vyžadující mnoho zkušeností založených na psychologickém motivačním přístupu, který inspiruje ke změnám). Tři poslední metody (od terapie výše) již nejsou pro rozvoj podnikatelských aktivit relevantní, ale vztahují se k osobnímu vzdělávání zaměřenému spíše na soukromý nebo duchovní život.

5 ZKUŠENOSTI Z PROJEKTU FORGET HERITAGE: V rámci projektu Forget Heritage byly realizovány konkrétní akce v různých kontextech, včetně zjišťování vzdělávacích potřeb v místě projektu a s tím souvisejících rozborů jako základu pro přípravu místních akčních plánů. To bylo důležitým zdrojem znalostí o cíli školení a preferovaných metodách.

6 Například Kompetenční rámec UNESCO (UNESCO Competency Framework) [https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf] nebo Kompetence pro odborníky na vzdělávání a rozvoj (Competencies for training and development professionals) [<http://performanceandlearning.ca/ipl/wp-content/uploads/2015/10/Competencies-for-Training-and-Development.pdf>]

7 V této části jsme vycházeli z článku Anny Perkowské-Klejman nazvaného „Modely reflektivního učení“, který naleznete na adrese: http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf



TABULKA Č. 4 | OBECNÝ VZDĚLÁVACÍ MODEL

Generativita	Coaching Mentoring	meditace sebereflexe terapie
Direktivita	tutoring facilitace školení (workshopy) poradenství	
	Měřitelné výsledky	Rozvoj

Na tomto základě je možné uplatnit mnoho možností realizace vzdělávacích aktivit přizpůsobených místnímu kontextu, potřebám, času, předpokládaným výsledkům, dostupnému rozpočtu atd.

Obecná perspektiva může vycházet z modelu **reflektivního učení**⁸ vzhledem k tomu, že se tento model zaměřuje na **získávání praktických zkušeností (učení se v akci)** a protože se klade důraz hlavně na **reflexi chápanou jako možnost posílení v širším slova smyslu:**

Reflektivní myšlení ve vzdělávání musí být **kritické, systematické a kreativní**. O události se přemýšlí v kontextu zdrojů a procesnosti této události. Kritická analýza události může dokonce vést ke změně perspektivy myšlení a posílení.

Reflexe je prvkem vzdělávání, který umožňuje **integraci mezi nově nabytými a stávajícími znalostmi**, jakož i **mezi zkušenostmi a praxí**. Reflektivita je rovněž důležitá při výuce zcela nového obsahu.

Nejvyšší úroveň reflexe je dána možnostmi vnesení změn nejen do předchozích znalostí jednotlivců, ale **také do způsobu, jak jim člověk rozumí**. Výsledkem je včlenění nových zkušeností a myšlenek, které se tak stanou součástí vědomostí.

Převedeme-li tyto poznatky na nadnárodní model vzdělávání, stojí za to věnovat pozornost:

- **roli interpretace dědictví,**
- **důležitosti vytváření sítí zúčastněných subjektů a budování sociálních vztahů,**
- důležitosti **zapojení veřejné správy i místních zúčastněných subjektů při** činnostech v oblasti oživování, které se týkají budoucího působení tvůrčích odvětví v rámci úkolu udržitelného rozvoje a sociální inovace.

Abyste lépe porozuměli této myšlence, představíme vám dále **tři fáze reflektivního učení**.

⁸ Návrhem je jednoduchý systém reflektivního učení, který vypracoval Terry Borton a uvádí jej v knize „Reach, touch, and teach: student concerns and process education“.



TABULKA Č. 5 | MODEL REFLEKTIVNÍHO UČENÍ PODLE T. BORTONA⁸

Co?

První fázi reflektivního učení je přesný popis analyzované zkušenosti. Tento popis získáme tak, že odpovídáme na otázky uvozené zájmenem „co“, například:

- Co se stalo?
- Co jsem udělal?
- Čeho jsem chtěl dosáhnout?
- Co bylo na této zkušenosti dobré a co špatné?

Odpovědi na tyto otázky umožňují popsat **úroveň uvědomění subjektu během analyzované činnosti**.

Takže co?

Odpověď na druhou otázku bude zahrnovat analýzu a hodnocení toho, co se stalo (druhá fáze). Subjekt vyvozuje hluboké závěry o **události a přemýšlí o tom, co je za touto zkušeností**.

Tento proces zahrnuje například otázky:

- Co je nejdůležitější na tom, co se stalo?
- Co se mohu z této zkušenosti naučit?

Co teď?

V poslední třetí fázi můžeme zvážit **alternativní způsoby postupu** a zvolit si, co dělat dále. Můžeme si klást tyto otázky:

- Co můžu udělat teď?
- Co musím udělat teď?
- Co bych mohl udělat později?
- Jaké jsou důsledky těchto událostí?

Výše prezentovaná základní myšlenka může být poučná při vytváření plánu školení.

Dále by účastník školení pro řízení historických lokalit měl být schopen propojit:

- **teorii** (o čem to jde)
- **(společnou) činnost** (takže to, co musíme společně připravit)
- **plánování a reflexi** (co teď musíme udělat jako tým)



TABULKA Č. 6 | PRŮBĚH ŠKOLENÍ

Teorie – získávání znalostí, informací, analýza osvědčených postupů a poznávání zkušeností ostatních.

Spolupráce – společné diskuze, prototypizace řešení, workshopy a spolupráce v podmínkách workshopu.

Plánování – akční scénáře a plány na základě těch, které vznikly při workshopu, příležitost k úvahám o možných řešeních a operačních strategiích.

Celkově lze říci, že zde navrhovaný model vychází především z **experimentálního**⁹ a **reflexivně - akčního**¹⁰ učení.

TABULKA Č. 7 | SROVNÁNÍ MODELŮ KOLBA A SCHÖNA

Kolbovy styly učení a cyklus zkušenostního učení	Schönova reflexe v/po akci
<p>Konkrétní zkušenost (získání zkušenosti)</p> <p>Reflexivní pozorování (posuzování/reflektování zkušenosti)</p> <p>Abstraktní konceptualizace (závěr/poučení se ze zkušenosti)</p> <p>Aktivní experimentování (plánování/zkoušení toho, co jsme se naučili)</p>	<p>Reflexe v akci (v průběhu události): jak profesionál jedná v akci a jak tato akce ovlivňuje danou situaci. Tento vliv je pro profesionála zpětnou vazbou, aby si znovu potvrdil, upravil nebo změnil svůj přístup a pokračoval ve svých činnostech s úpravami.</p> <p>Reflexe po akci (poté, co událost proběhla): Ize provést po dokončení akce. Jedná se o rekonstrukci zkušenosti na základě toho, co jsme si o této zkušenosti zapamatovali. Jde zejména o snahu znovu si tuto zkušenost vybavit, prozkoumávat svou paměť, oživit to, co jsme si zapamatovali, abychom mohli vyjádřit a uspořádat tyto dílčí prvky s cílem pochopit, co se stalo, a vyvodit z této zkušenosti ponaučení.</p>

⁹ Kolb, D.A. (1984): Zkušenostní učení: zkušenost jako zdroj učení a vývoje (Experiential learning: experience as the source of learning and development)

¹⁰ Schön, D. (1983): Reflexivní praktik: Jak profesionálové myslí v akci (The Reflective Practitioner: How professionals think in action) Londýn: Temple Smith



2.2. VZDĚLÁVÁNÍ KULTURNÍCH A TVŮRČÍCH ODVĚTVÍ VE VEŘEJNÝCH KULTURNÍCH LOKALITÁCH

Nadnárodní model vzdělávání bere v potaz nejen vzdělávací procesy, ale i rozsah činností, pro něž je školení zapotřebí, tj. činnosti v rámci řízení statků kulturního a historického dědictví.

Obecně lze říci, že se tyto činnosti týkají tří klíčových okruhů:

1. **existence konkrétních míst** v konkrétním prostředí, které potřebují oživení (sociální oživení a oživení infrastruktury);
2. **ochoty zhodnotit** kulturní dědictví, které **vytváří potenciál pro změnu pomocí návrhu/realizace nových iniciativ**;
3. zaměření na **vývojový prvek, integraci potřeb konečných příjemců (umělců, řemeslníků, začínajících podniků a místních komunit) s výzvami pro manažery statků kulturního dědictví**.

V této koncepci existují pro účastníky tři hlavní výzvy a školení by mělo poskytnout rady ohledně toho, jak s těmito výzvami naložit:

1. **interpretace dědictví** (jako zdrojů pro danou oblast, její historie, tradice, vzájemné vztahy, možnosti interpretace a nového způsobu využití);
2. **schopnost vytvořit iniciativu**, přechod od myšlenek, ochoty, projektů a stávajících vztahů k cílenému, profesionálně organizovanému a plánovanému úkolu;
3. **synergie mezi potřebami a výzvami pro správce lokalit**, jak přizpůsobit lokalitu novým požadavkům, jak udržet „rentabilitu“, jak splnit všechny požadavky na historickou lokalitu, jak určit lokalitě novou funkci a jak ji trvale spojit s prostředím **a uživateli lokality**, a tudíž najít místo s rozvojovým potenciálem, publikem a energií, které přitáhne spolupracovníky, partnery a publikum.



3. NADNÁRODNÍ MODEL VZDĚLÁVÁNÍ

3.1. HLAVNÍ PŘEDPOKLADY PRO VYUŽITÍ NADNÁRODNÍHO MODELU VZDĚLÁVÁNÍ

Při vyžití a realizaci tohoto modelu vzdělávání je nutno zdůraznit, že je založen na čtyřech hlavních předpokladech, které uvádíme níže.

TABULKA Č. 8 | HLAVNÍ PŘEDPOKLADY PRO VYUŽITÍ NADNÁRODNÍHO MODELU VZDĚLÁVÁNÍ

1. Model reflektivního učení jako teoretický základ

Teoretický základ tohoto modelu souvisí s problematikou **učení se v akci** a **příležitostmi se učit, přičemž se vychází z vlastní zkušenosti jednotlivců**.

Plán školení by měl být navržen tak, aby se vztahoval ke konkrétním projektům zhodnocování historických lokalit za spolupráce veřejného a soukromého sektoru, vytvořeným pro konkrétní týmy.

Učení se v/po akci

Souvisí s konkrétním úkolem, např. s možností experimentování a prototypizace.

Reflexe

Vytváření prostoru pro kritickou analýzu a změnu perspektivy myšlení – posílení účastníků.

Skloubení teorie, (společné) činnosti a spolupráce, plánování a reflexe

- studium teorie (základ pro praxi)
- učení se v akci (školení v průběhu aktivit projektu)
- využívání zkušeností jiných lidí a sdílení znalostí v rámci týmu
- plánování jako následná činnost na základě úvah a zkušeností získaných během aktivit a po nich

2. Horizontální pravidla pro realizaci vzdělávacích aktivit

Hlavní cíl zhodnocování historických lokalit za spolupráce veřejného a soukromého sektoru by měl být vždy jasný a měli byste jej mít stále na paměti.

Praktické problémy spojené s oživením (objekt dědictví, specifická městská oblast jako výzva v sociálním, kulturním a ekonomickém kontextu).

Laboratoř sociálních a technologických změn (klíčový aspekt inovací s ohledem na občanské, technologické, sociální a kulturní změny).

Posilování (motivace stát se nezávislymi a svobodnými v rámci projektů a nápadů).

Nápady v akci (praktikování schopnosti převádět nové myšlenky na řešení – produkty, služby a nové/oživené prostory pro aktivity).



TABULKA Č. 8 | HLAVNÍ PŘEDPOKLADY PRO VYUŽITÍ NADNÁRODNÍHO MODELU VZDĚLÁVÁNÍ

3. Účastníci školení

Vzdělávací aktivity je třeba organizovat se zaměřením **na spolupráci** mezi klíčovými skupinami zúčastněných subjektů s cílem využít tyto **rozdíly** a **potenciál ke změně** v rámci spolupráce jednotlivců z různých odvětví.

Příprava vzdělávacích aktivit se zaměřením na **souběžnou účast všech tří skupin, kterým je školení určeno**: osob s rozhodovacími pravomocemi a činitelů ve veřejném sektoru, provozovatelů soukromých nebo veřejných lokalit (přímých koordinátorů) a zástupců kulturního sektoru a kreativních odvětví.

4. Navrhované oblasti školení zaměřené na rozvoj dovedností pro řízení kulturních lokalit

Uvádíme jen několik klíčových oblastí, ve kterých může být školení v rámci zhodnocování historických lokalit za spolupráce veřejného a soukromého sektoru velmi důležité, a proto důležitost vzdělávacích potřeb v místě projektu je nutné **stanovit pomocí rozboru a spoluúčasti**. Nadnárodní model vzdělávání napovídá, ve kterých oblastech souvisejících s řízením stojí za to hledat specifické vzdělávací potřeby.

Interpretace a zhodnocování dědictví (využívání zdrojů kulturního dědictví: nové způsoby využívání).

Vytváření sítí a budování sociálních vztahů (důležitost skupinového procesu a význam spolupráce).

Zapojení těch, pro které je projekt určen, a subjektů zainteresovaných do aktivit v rámci oživení (budování mostů mezi daným zařízením, jeho programem a sociálním prostředím).

Udržitelný rozvoj a sociální inovace (hledání nových forem ekonomické činnosti a společenského života – cíle Agendy 2030).

Metoda designového myšlení (metoda navrhování produktů a služeb).

Metoda schématu podnikatelského modelu (business model canvas) – (metoda analýzy podnikatelského modelu).

Metoda práce s publikem (Audience Development) / využívání návštěvnických zkušeností / metoda sociální animace (metoda budování společenských vztahů, budování návštěvnické obce).

Metoda předvídání (metoda strategické analýzy).

Metoda placemaking (metoda utváření veřejného prostoru).

Kromě toho by vzdělávací aktivity měly být realizovány v souladu s třemi hlavními předpoklady:

- měly by zahrnovat modul, jehož charakteristickým prvkem bude spolupráce, workshopy zaměřené na řešení praktických problémů, které byly zjištěny v jednotlivých městech, těchto aktivit by se měli účastnit externí školitelé a osoby, které lze považovat za místní odborníky s rozsáhlými praktickými zkušenostmi;
- měly by obsahovat modul, který by se **vyznačoval dynamickým způsobem přenosu znalostí** ve formě případových studií, praktických workshopů, inspirativních prezentací a panelových diskusí v malých skupinách;
- měly by obsahovat modul, ve kterém by se **účastníci zabývali činnostmi spojenými s navrhováním městské kulturní politiky v rámci ožívání kulturního dědictví, které by byly otevřené všem zúčastněným subjektům** v partnerství veřejného a soukromého sektoru, kulturního sektoru a tvůrčích odvětví, s cílem široce propagovat informace o projektu Forget Heritage a přilákat zájemce o toto téma, kteří se chtějí „poohlédnout“ po příležitostech souvisejících s využíváním opuštěných historických lokalit, přičemž by vytvořili své vlastní aktivity (společenské organizace, instituce kulturního sektoru a zástupci tvůrčích odvětví).



3.2. ŠKOLENÍ CÍLOVÝCH SKUPIN

Hlavními příjemci, kteří se podílejí na řízení historických lokalit a kteří jsou v kontextu rozvoje schopností klíčoví, jsou **tři skupiny příjemců**, jež čelí různým (avšak vzájemně provázaným) výzvám.

TABULKA Č. 9 | SKUPINY PŘÍJEMCŮ A JEJICH VÝZVY

Příjemci	Rozsah úkolů a hlavní výzva
<p>Pracovníci veřejné správy Vytvářejí řešení a řídí programy zaměřené na ožívování opuštěných historických lokalit prostřednictvím spolupráce s tvůrčími odvětvími a kulturním sektorem.</p>	<p>Úkol Navrhování a realizace efektivních a přiměřených řešení (programů). Vytvoření efektivního a dobře fungujícího partnerství se společnostmi, institucemi a organizacemi a vytvoření efektivní struktury připravené k realizaci návrhů plánů.</p> <p>Výzva Jak vytvořit rozvojovou koncepci?</p>
<p>Manažeři historických lokalit Řídí zhodnocování historických lokalit svou činností a vytvářením nových funkcí pro opuštěné statky kulturního dědictví (často jsou to i organizace kulturního sektoru nebo společnosti z tvůrčích odvětví).</p>	<p>Úkol Řízení historických lokalit</p> <p>Výzva Jak v rámci lokality vykonávat podnikatelskou činnost?</p> <p>Úkol Strategie pro konkrétní lokalitu, obchodní plán a možnost spolupráce se silnými, dobře připravenými obchodními partnery nebo vysoce nápaditými začínajícími podniky.</p> <p>Výzva Jak vytvořit síť pro spolupráci?</p>
<p>Subjekty působící v kulturním sektoru a tvůrčích odvětvích Mohly by mít zájem o to, aby vykonávali svou činnost v nějaké historické lokalitě a stali se potenciálními/budoucími manažery.</p>	<p>Úkol Pronájem prostor v revitalizovaném objektu / historické lokalitě s cílem zvýšit svůj potenciál na trhu, příležitost k rozvoji aktivit, značka a uznání ve městě.</p> <p>Výzva Jak oživit prostor, přilákat publikum a příjemce?</p> <p>Úkol Budoucí manažeři historických lokalit.</p>

Je třeba říci, že **mít tři různé skupiny příjemců je pro vypracování plánu školení tou největší výzvou**, protože každá skupina potřebuje jiný přístup, je třeba s nimi hovořit „jiným jazykem“ a samozřejmě je nutný i jiný způsob podání vzdělávací látky. Potřebují však společný prostor, společný „jazyk“ a musí sdílet společný přístup ke společnému budování. Výzva spočívá v tom, jak skloubit společný přístup a tři specifické způsoby pro tři různé skupiny.



3.3. FÁZE REALIZACE A KLÍČOVÉ ČINNOSTI

Pro efektivní přípravu, realizaci a řízení vzdělávací činnosti by měly být vytyčeny a zavedeny různé jednotlivé etapy.

Jejich správná realizace umožní efektivní a účelné dosažení očekávaných cílů vzdělávání.

- **Počáteční očekávání**

V této fázi by se měly shromažďovat a uvádět počáteční předpoklady v souvislosti s tím, jaká jsou ohledně očekávání, jaké výzvy a cíle vzdělávacího projektu, a rovněž by se měl vypracovat popis scénáře, např. z hlediska účastníků, lokality, možných překážek, výzev a procesů.

[Návrh: připravte krátký text pro školitele s uvedením výzev, časového harmonogramu, rozpočtu, seznamu účastníků a klíčových cílů důležitých pro vedoucí organizaci].

- **Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb**

Po vymezení těchto předpokladů proběhne v různých skupinách potenciálních příjemců (v potenciální skupině/skupinách účastníků školení) a zúčastněných subjektů metodický rozbor vzdělávacích potřeb.

Mohly by se využít užitečné nástroje, např. rozhovory, pracovní skupiny workshopy a sledování aktuálních procesů a činností.

[Návrh: abychom mohli diagnostikovat potřeby školení, lze použít metodu založenou na nástrojích, jako jsou skupinové rozhovory a dotazníky. Metoda skupinového rozhovoru/workshopy umožňuje rozpoznat potřeby školení a výběr klíčových otázek založených na názorech klíčových jednotlivců a metoda vyplňování dotazníků umožňuje specifikovat konkrétní otázky a zvolit konkrétní školení založené na stanoviscích všech osob.

Během komunikace v pracovních skupinách byly kladeny tyto základní otázky:

- Popište svou práci/projekt nebo výzvu/úkol.
- Jaké jsou nejdůležitější silné stránky vaší organizace v rámci tohoto projektu/úkolů?
- Jaké jsou hlavní výzvy, kterým čelíte při práci/projektu?
- Navrhněte nějaké typy školení pro řešení výzev, které jste uvedli.
- Jaký je podle vás nejlepší způsob sdílení znalostí/zkušeností s ostatními?
- Máte nějaké dovednosti/znalosti/zkušenosti, o které byste se chtěl podělit s ostatními zúčastněnými subjekty?
- Popište své zkušenosti (špatné nebo dobré) se školeními, kterých se účastníte; co je podle vašeho názoru nejdůležitější pro dokonalý vzdělávací projekt?
- Jaké činnosti jsou nejlepší pro podporu motivace a posílení u osob, které začínají spolupracovat? Co je klíčem ke spolupráci?]



- **Definice cílů školení**

V následující fázi dochází k výběru a definování očekávaných výsledků realizovaného školení: co si myslíte, že školení ovlivní, jaké změny by měly nastat, jaké překážky se budou muset překonat a jakým výzvám se bude muset čelit.

[Návrh: připravte seznam společných cílů a specifických cílů pro tři cílové skupiny, kde bude popsáno, co se po dokončení školení studenti dozvědí (znalosti), co by měli umět dělat (dovednosti) a jak budou umět lépe jednat (plánování a spolupráce).]

- **Návrh školení**

Po vymezení cílů musí být provedena volba vzdělávacího řešení a metod školení, musí se vypracovat plán školení a jeho scénář pro všechny moduly a klíčové prvky podle obsahu, zjištěných preferencí a počtu účastníků.

[Návrh: použijte jednu šablonu pro všechny lekce, na kterých mají přednášet školitelé, která bude obsahovat všechny důležité informace: cíle lekce, metody školení, materiály a scénář lekce, seznam účastníků, dobu trvání, rizika a výzvy atd.]

- **Realizace školení**

Navržené a naplánované školení bude probíhat se zahrnutím všech potřebných změn vyplývajících z analýzy procesu (školení je dynamický proces – je zásadní, abyste byli připraveni na změny a další aktivity).

- **Zpráva ze školení**

Monitorování školení má zásadní význam pro rychlou zpětnou vazbu o výsledcích a výstupech školení pro účastníky. Dalším krokem je hodnocení průběhu školení. Můžete použít dotazníky, které budou účastníkům předány v tištěné podobě nebo budou zaslány e-mailem ihned po ukončení školení, nebo můžete provádět pohovory s účastníky či skupinové diskuse o výsledcích školení. Metody a nástroje závisí na místních potřebách (jak připravit další modul, jak vypořádat příspěvek na projekt apod.).

Shromáždí se výsledky a bude vypracována zpráva, ve které popíšete přímé výstupy a širší hodnocení vzdělávacího projektu.

[Návrh: v hodnocení porovnejte různé názory: názory účastníků, školitelů a dalších zúčastněných. Rozlišujte mezi tím, jak je školení vedeno (přímé komentáře ze školení) a dlouhodobým efektem (změnami, které nastaly v důsledku školení – je obtížně je popsat krátce po dokončení vzdělávacího projektu)].

- **Přezkoumání ex-post – analýza a hodnocení celého vzdělávacího procesu (lze vzít v úvahu přípravu druhé zprávy).**

Méně formalizované přezkumné aktivity zaměřené na zhodnocení dlouhodobých výsledků vzdělávacího projektu s cílem zhodnotit tyto aspekty:

- Přineslo školení očekávanou nebo nějakou neočekávanou změnu?
- Jak můžeme v budoucnu vylepšit koncepci školení?
- Jaký může být v oblasti vzdělávání další krok?

[Návrh: tato aktivita může být užitečná v případě, kdy má být v rámci dlouhodobých vzdělávacích projektů připraveno další školení apod.]



3.4. METODY PRÁCE SE SKUPINAMI ÚČASTNÍKŮ

K realizaci vzdělávacího projektu lze využít řadu různých řešení a variant školení a pro každé školení lze použít různé metody, dynamiku a úroveň požadovaného zapojení.

Formát školení velmi závisí na tom, jaké úrovně realizace chceme dosáhnout: existují formáty, které jsou nejvhodnější pro přenos znalostí, zatímco jiné formáty se lépe hodí pro zapojení účastníků a některé další jsou efektivnější pro rozvoj spolupráce nebo motivaci ke změnám. Dále uvádíme různé formáty školení spolu s nejlepším způsobem výuky.

- **Přenos znalostí**

Přímý přenos znalostí je užitečný, když lidé potřebují obecný úvod nebo přípravu v rámci konkrétní problematiky.

Účelem je seznámit účastníky školení s celkovým pohledem na daný problém.

Způsob výuky

- přednášky, referáty, projevy a prezentace
- studium z dokumentů, materiálů a publikací
- uspořádání e-learningových lekcí včetně testů s vícenásobnou volbou
- studijní návštěvy u partnerů a lídrů
- demonstrace

- **Zapojení účastníků**

Školení zaměřená na facilitaci a práci ve skupinách s využitím generativních prvků by měla být určena lidem, kteří potřebují úzce spolupracovat, v případech, kdy cíle školení zahrnují budování týmu a posílení, nebo když je školení zároveň zaměřeno na vznik projektu/podniku (posílení týmu, motivace k jednání a účasti na procesu).

Způsob výuky

- diskuse v dílčích skupinkách, mini-semináře a debaty, brainstorming
- praktické workshopy (cvičení založená na scénářích)
- prezentace osvědčených postupů
- simulační hry
- analýzy případových studií

- **Zahájení procesů změny**

Postupy pro zlepšování dovedností se zaměřením na reflexi v přímém vztahu k realizovaným činnostem a projektovým procesům (reflexe v/po akci) jsou užitečné pro odborníky nebo jednotlivce, kteří se společně podílejí na podnikání. Tento přístup lze využít rovněž v případech, kdy účastníci školení musí vyvíjet vlastní řešení a nápady vycházející z aktivit, které školitel – kouč, mentor nebo facilitátor připravil se zaměřením na odpovídající vzdělávací situaci.



Způsob výuky

- příprava školení společně s účastníky, včetně stanovení cílů školení a příprava školení ve spolupráci se školitelem, kdy školení realizují samotní účastníci školení
- lekce za účelem sdílení znalostí a osvědčených postupů
- moderovaná týmová práce – řešení úkolů (spolupráce)
- interpersonální výcvik
- posouzení stavu před akcí a po akci (Before-Action Review a After-Action Review), tj. analýza týmové práce před a po dokončení úkolu nebo projektu
- koučink a mentoring

Aby bylo možné zvolit ty nevhodnější způsoby výuky v závislosti na situaci, účelu a cílech školení a aby byl stanoven vhodný typ školení nebo facilitačních aktivit, musíte si odpovědět na následující klíčové otázky.

- Jaké jsou pro školení podmínky? Jaké je pro školení prostředí a jaký je jeho kontext?
- Kdo jsou jednotliví členové skupiny účastníků školení?
- Kolik osob se bude školení účastnit?
- Jedná se o homogenní nebo diverzifikovanou skupinu, pokud jde o potřeby školení, schopnosti nebo úkoly, které členové skupiny vykonávají?
- Jaké zdroje jsou k dispozici? Jaké zkušenosti, osvědčené postupy nebo podporu můžete využít?
- Jaká je charakteristika náplně školení? Jedná se o „měkká“ témata (všeobecná problematika) nebo náročná témata (problematika spojená se specifickými kompetencemi v dané oblasti, prostředí nebo situaci)?
- Kdo je vaší cílovou skupinou?
- V kolika jazycích je nutné školení vést?
- V jakém časovém úseku potřebujete školení realizovat?

TIPY

Pro výběr správné metody školení v dané situaci je třeba upozornit na některé důležité skutečnosti, které se týkají dospělých studentů:

- jsou nezávislí a mají svá vlastní očekávání,
- na školení přicházejí se svými celoživotními znalostmi, zkušenostmi, předpoklady a přesvědčením,
- jsou zaměřeni na cíl,
- obvykle nemají dostatek času (orientovaní na projekt),
- chtějí, aby školení mělo smysl,
- chtějí, aby školení bylo orientováno na úkol,
- velmi často mají špatné zkušenosti s předchozími vzdělávacími aktivitami,
- chtějí být respektováni a cítit tak.



Dalším důležitým bodem, který je třeba vzít v úvahu, je vyhodnocení každé realizované metody školení a získání zpětné vazby od účastníků s cílem zjistit, jak byli spokojeni a co se naučili.

Pro vyhodnocení výsledků vzdělávacího projektu rovněž potřebujete vhodné nástroje a postupy, které odpovídají charakteristice školení. Hodnocení je procesem, který slouží k ověření, zda školení splnilo svůj cíl, tj. cíle, které jsme na začátku stanovili. Proto dobré hodnocení začíná zkoumáním potřeb a definováním, proč nějaká specifická školení realizujeme.

Dále je zásadní vývoj a aktualizace systému vzdělávání: odpovídající hodnocení je klíčem k perfektní přípravě vzdělávacích řešení. V tabulce níže navrhujeme některé okruhy a klíčové otázky pro hodnocení školení.

TABULKA Č. 10 | KLÍČOVÉ OTÁZKY TÝKAJÍCÍ SE HODNOCENÍ ŠKOLENÍ

Reakce účastníků na školení	<ul style="list-style-type: none"> • Jak účastníci školení hodnotí? • Bylo školení vedeno efektivně? • Jaký je názor účastníků na školitele? • Jak hodnotí účastníci užitečnost školení? • Silné a slabé stránky školení podle názoru účastníků.
Výsledky školení – znalosti a dovednosti (získané kompetence)	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké znalosti a dovednosti si účastníci školení osvojili? • Hodnotí účastníci školení praktickou stránku školení pozitivně z hlediska svých úkolů, výzev a plánovaných aktivit?
Hodnocení uplatnění nabytých schopností (výsledky v akci)	<ul style="list-style-type: none"> • Využívají účastníci školení schopnosti získané během školení při svých praktických činnostech souvisejících s realizací úkolu/projektu?
Hodnocení školitele	<ul style="list-style-type: none"> • Jaké změny lze ve vzdělávacím programu provést? • Co bylo dobrým řešením a co se ukázalo jako neúčinné nebo problematické? • Jaký je názor školitele na proškolenou skupinu?

Na základě tohoto hrubého rozboru lze připravit model vzdělávacích aktivit, které budou odpovídat úkolům a cílům.



3.5. PŘÍKLADY ŠKOLENÍ

Za účelem realizace školení určené manažerům kulturních center a začínajícím provozovatelům v kulturních a tvůrčích odvětvích je navržen následující průběh školení.

Návrhy některých témat úvodního školení v závislosti na typu účastníků:

TABULKA Č. 11 TÉMATA ÚVODNÍCH LEKCÍ	
Společné školení pro tři skupiny účastníků.	
Veřejná politika ve městech v oblasti ožívování a rozvoje tvůrčích odvětví (strategické řízení) a problematika překonávání byrokracie při realizaci aktivit (řízení mezioborových pilotních projektů vyžadujících nová řešení založená na širokém partnerství).	
Jak nastartovat činnosti zaměřené na vytvoření (sociálního) partnerství veřejného a soukromého sektoru?	
Specifické pro manažery historických lokalit a pracovníky veřejné správy. Řízení a získávání finančních prostředků při činnostech spojujících ochranu památek a rozvoj tvůrčích odvětví.	Specifické pro provozovatele působící v kulturních a tvůrčích odvětvích. Budování obchodních plánů a strategií založených na zdrojích kulturního dědictví a sociálních/technologických inovačních příležitostech.
Příručka pro řízení projektu Forget Heritage v místních scénářích (jak připravit projekt, jak získat finanční prostředky).	

Poté může školení pokračovat dvěma možnými způsoby:

TABULKA Č. 12 JEDNOTLIVÉ LEKCE ŠKOLENÍ
<p>Mentoring – facilitace</p> <p>Zaměření: podpora aktivit spojených s realizací konkrétního projektu pro konkrétní (ne příliš velkou) skupinu koordinátorů a realizátorů, kteří potřebují koncepční a metodickou podporu.</p> <p>Školitelé: lidé s praktickými zkušenostmi, nejlépe zkušení lídři z podobných pokročilejších projektů z jiných lokalit (z celé Evropy).</p> <p>Školení a workshopy: osnova a témata, které nemají striktně naplánovaný program, záleží na momentálních aktuálních problémech a výzvách.</p>
<p>Vytváření sítí a školení místních zúčastněných subjektů</p> <p>Zaměření: podpora spolupráce a rozvíjení schopností podle Příručky pro řízení projektu Forget Heritage.</p> <p>Školitelé: lidé se znalostmi problematiky školení, schopní iniciovat a facilitovat skupinové procesy mezi jednotlivci, kteří hledají možnosti partnerství/spolupráce.</p>



Příklad programu školení může vypadat takto:

TABULKA Č. 13 PŘÍKLAD PROGRAMU ŠKOLENÍ	
<p>1. den školení Manažeři veřejné správy a historických lokalit.</p>	<p>Lekce 1 Koncepční schůzka školitelů, koordinátorů a odborníků (zahrnující projektové činnosti, pilotní projekty a program školení).</p> <p>Lekce 2 Vytváření a řízení integrovaných městských programů zaměřených na sociální oživení, ochranu kulturního dědictví, rozvoj podnikání v oblasti kulturních a tvůrčích odvětvích.</p>
<p>2. den školení Místní občanské iniciativy a široký tým osob zapojených do spolupráce veřejného a soukromého sektoru v rámci řízení historických objektů, jednotlivci, kteří si chtějí rozšířit znalosti v této oblasti.</p>	<p>Lekce 3 Přednáška/debata zahajující 2. den školení – přednáší/vede uznávaný odborník.</p> <p>Lekce 4 Otevřený prostor: zhodnocení kulturního dědictví v kontextu možností jeho využití v současných okruzích kultury.</p> <p>Souběžná lekce 5 a 6 Workshop využívající metodu designového myšlení týkající se vývoje hlavních otázek ohledně spolupráce veřejného a soukromého sektoru v oblasti řízení historických objektů / workshop vedený metodou placemaking (metoda utváření veřejného prostoru) týkající se přípravy aktivit.</p> <p>Lekce 7 Skupinové analýzy osvědčených postupů za účasti pozvaných hostujících expertů (místní analýza projektu, externí analýza postupů).</p> <p>Lekce 8 Řízení objektů kulturního dědictví (řízení historických lokalit) – školení pro skupinu koordinátorů odpovědných za realizaci spolupráce veřejného a soukromého sektoru v oblasti řízení projektů historických objektů a klíčových zúčastněných subjektů (veřejná správa, instituce zabývající se životním prostředím a partneři).</p>
<p>3. den školení Konkrétní osoby a organizace, které si chtějí rozšířit své znalosti o rozvoji tvůrčích odvětví a o aktivitách v oblasti zdrojů kulturního dědictví.</p>	<p>Souběžná lekce 9 a 10 Zakládání nových podniků, podpora pro začátečníky a posílení iniciativ a obchodních modelů / podnikatelských plánů / budování strategie pro zahájení podnikatelské činnosti.</p> <p>Souběžná lekce 11 a 12 Vývoj produktů s využitím zdrojů kulturního dědictví; propagace a marketing nové lokality – tvůrčí centrum / fab lab / centrum pro umění/kulturu.</p>



3.6. ZKUŠENOSTI Z PROJEKTU FORGET HERITAGE: NADNÁRODNÍ ZPRÁVA O SPOLEČNÝCH VZDĚLÁVACÍCH POTŘEBÁCH – HLAVNÍ VÝSLEDKY¹¹

V rámci zkušeností z projektu Forget Heritage bylo možné realizovat devět rozborů vzdělávacích potřeb místních pracovníků veřejné správy a subjektů působících v kulturních a tvůrčích odvětvích u devíti partnerů projektu.

Tato zpráva uvádí několik klíčových záležitostí souvisejících s realizací školení, které je třeba vzít v potaz při navrhování konkrétních řešení.

Jednotlivci, kteří se účastnili práce na rozboru, uvedli, že pro účely projektu jsou nejdůležitější **praktická školení**, která na počátku úkolu/projektu využívají **dynamické formy** zaměřené na jejich **užitečnost a účelnost při integraci opuštěných kulturních památek, kulturního sektoru a tvůrčích odvětví**. Z tohoto důvodu je značnou předností školení, že podněcuje **vytváření sítí**, schopnost zapojit jednotlivce a organizace do výzev projektu.

Proto bude školení otevřeno společně všem skupinám zúčastněných subjektů, aby se mohli seznámit s různými pohledy, požadavky a organizačním prostředím.

V rámci projektu Forget Heritage byly zjištěny tyto **hlavní oblasti vzdělávacích potřeb**:

- obchodní modely / podnikatelské plány / začínající podnikatelské aktivity;
- znalost legislativy a právních aspektů fungování nestátních neziskových organizací;
- získávání finančních prostředků, financování kulturních aktivit;
- zakládání nových podniků, podpora pro začátečníky, posílení iniciativ;
- sociální komunikace, marketing v oblasti kultury, styk s veřejností, advokacie, nová média a sociální média;
- řízení kulturního dědictví (řízení historických lokalit);
- právní a organizační podmínky pro řízení historických lokalit (památek);
- vytváření sítí, fungování v partnerstvích, nehierarchické modely řízení, návrhové a síťové modely;
- řízení úkolů a projektů ve veřejné správě;
- řízení lidských zdrojů (nábor specialistů), budování týmů;
- řízení a rozvoj v oblasti kulturní turistiky a kulturního dědictví (kulturní trasy, kulturní festivaly a další produkty kulturní turistiky).

11 Soubor je ke stažení na adrese www.forgetheritage.eu

NADNÁRODNÍ MODEL VZDĚLÁVÁNÍ

