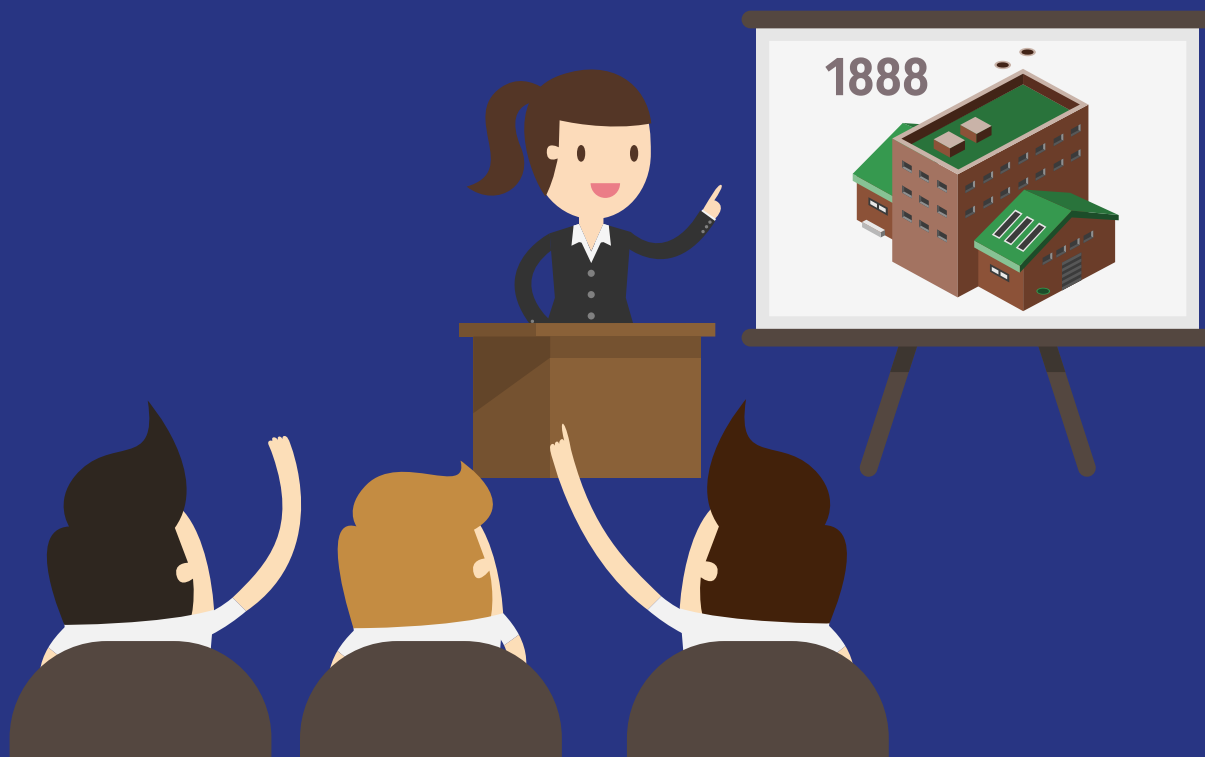


TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL

A TÖRTÉNELMI HELYEK KEZELÉSÉÉRT

D.T2.2.1 DOKUMENTUM



Interreg 
CENTRAL EUROPE European Union
European Regional
Development Fund

Forget Heritage





TARTALOM

1. A kiadvány célja	3
1.1. Kiknek szól ez a kiadvány?	4
1.2. A Transznacionális Képzési Modell és a Forget Heritage szemlélet	5
1.3. A Forget Heritage projekt további kiadványai	8
2. Diagnosztikai, analitikai és módszertani alapok	10
2.1. Alapvető képzési modellek	10
2.2. A kulturális és kreatív szektor képzése a kulturális történelmi helyek témájában	14
3. A Transznacionális Képzési Modell	15
3.1. A Transznacionális Képzési Modell fő feltételei	15
3.2. Képzési célcsoportok	17
3.3. Végrehajtási szakaszok és fő tevékenységek	18
3.4. A képzési csoportokkal folytatott munkamódszerek	20
3.5. Képzések - példák	23
3.6. A Forget Heritage gyakorlat: Transznacionális Jelentés a Közös Képzési Igényekről – főbb eredmények	25



1. A KIADVÁNY CÉLJA

A szakmailag aktív embereknek állandóan fejleszteni kell a saját kompetenciáikat: a "lágyakat", amelyek a csapatmunkával, a tervezéssel és a szervezéssel függenek össze, valamint változás során a külső feltételekhez való alkalmazkodás képességét, a problémamegoldó készségeket, a hálózatépítési készséget, illetve a mi tevékenységünkhöz kapcsolódó kompetenciák területét.

Sok európai városnak és régióknak egyrészt meg kell birkózniauk azzal, hogy hogyan definiálják újra a kulturális örökségvédelmi rendszereik fejlesztését, másrészt azzal a kihívással, hogy hogyan hozzanak létre a belső potenciálok és a helyi örökségi erőforrások, a társadalmi szellem adta fejlesztési mechanizmusokat.

A Forget Heritage Projekt¹ tapasztalatai alapján kidolgozott Transznacionális Képzési Modell (TTM) **egy helyi szinten replikálható, személyre szabható, képzési tevékenységek tervezésére és megvalósítására szolgáló vázlat**, amelynek célja **az állami és a magánszektorok kompetenciájának fejlesztése az elhagyatott vagy nem kellően kihasznált történelmi és kulturális örökségi helyszínek kezelésével kapcsolatosan**.

A siker kulcsa egyértelműen valamennyi helyi érdekelt fél kompetenciáinak fejlesztése. A TTM **azoknak a városoknak vagy helyeknek készült kiadvány, amelyek képzési és oktatási programokat kívánnak kidolgozni**, amely az alábbi témákat ötvözi különböző módon:

- a kulturális örökség potenciálját
- a magánszektor képviselőinek hely-igényét
- a fenntartható fejlődést
- a társadalmi innovációt
- a kreatív iparon belüli vállalkozói tevékenység fejlesztését.

Ezért a TTM **mindazok számára készült, akik felelősek a nem kellően kihasznált vagy elhagyatott történelmi helyek kezelésével foglalkozó képzési és kompetenciafejlesztő programok elindításáért**.

Mi az a Transznacionális Képzési Modell?

A TTM egy olyan eszköz, amit a Forget Heritage tapasztalatai (amelyek 9 különböző helyről származnak Európában) alapján állítottak össze és dolgoztak ki pl. az alábbi témakörökben:

- az állami és magánszektor **menedzseri készségeinek és kapacitásainak fejlesztése** a kulturális örökség fenntartható használatához;
- új készségek kifejlesztése, amelyek a kulturális és kreatív ipar szereplői számára lehetővé teszik a **történelmi, elhagyatott épületek újrahaznosítását és hatékonyabb működtetését**;
- **a versenyképesség és a foglalkoztatás támogatása**, különösen a regionális és helyi szinteken, valamint segítség a munkatársak szakmai fejlődésének stratégiai tervezésében az egyéni szükségleteknek és célkitűzéseknek megfelelően.

1 További információk a projektről: <http://www.forgetheritage.eu>



A Transznacionális Képzési Modell fő céljai

A kiadvány fő célkitűzései:

1. **a lehető legjobb képzési megoldások népszerűsítése párhuzamosan a közigazgatás képviselőinek, az örökségi helyszínek üzemeltetőinek és a kulturális szektor és a kreatív ipar képviselőinek** az elhagyatott vagy nem kellőképpen kihasznált kulturális örökségi helyszínek kezelése témájában, olyan helyszíneké, amelyek negatív hatással vannak a területre, az eredeti identitásuk részleges vagy teljes elvesztésének következtében;
2. **a kulturális szektor és kreatív ipar fejlesztési folyamataiban az elhagyatott vagy nem kellőképpen kihasznált történelmi helyszínekre koncentrált képzési megoldások támogatása;**
3. **a történelmi helyszínek kezelése témájában tartott képzések megtartására vonatkozó konkrét figyelmeztetések és javaslatok** nyújtása.

Kiknek szól a Transznacionális Képzési Modell?

A Transznacionális Képzési Modell bemutatja, hogyan kell kidolgozni és megvalósítani képzéseket, ahol ebben a témában helyi képzéseket szeretnének megvalósítani, és amely a történelmi helyekért felelős, közigazgatásban dolgozó munkatársaknak, a kulturális és történelmi örökségi helyek kezelőinek, valamint a kulturális szektor és a kreatív ipar képviselőinek szól.

Mit tanulhatunk ebből a kiadványból?

- Hogyan fejleszthetjük a készségeket, hogy elérjük a történelmi helyek jobb kezelését és fenntartható hasznosítását?
- Hogyan növeljük a kulturális és kreatív ipar szereplőinek szakmai fejlődési lehetőségeit és hogyan növelhetjük a motivációt és az elégedettséget napi munkájuk során?

1.1. KIKNEK SZÓL EZ A KIADVÁNY?

A közigazgatás szerepe a kulturális és történelmi örökség hasznosításában különösen fontos, mivel a hely tulajdonosa és az újrahasznosítási folyamatok támogatója. Ezen belül is a TTM a helyi hatóságok két, fő funkciót ellátó csoportjának szól.

1. **A döntéshozók, szakértők és vezetők**, akik a régiók és a városok nevében **felelősek a kulturális örökségi helyek hasznosításáért, a műemlékek védelméért és a stratégiai tervezéséért a kulturális szektoron, a fejlesztéseken és a kreatív iparon belül**. Ebben az esetben rendkívül fontos, hogy számukra olyan programokat hozzanak létre, amelyek a hálózatépítésre és – a képzéseken keresztül – az e területen dolgozó emberek gyakorlati kompetenciáinak fejlesztésére koncentrálnak.

Általában véve, azok a városok és régiók, amelyek az örökségi helyek hasznosítása érdekében stratégiai terveket dolgoznak ki/valósítanak meg, a kulturális örökség kezeléséhez a képesítések és kompetenciák, valamint a tudásmenedzsment javításának feladatait tárják. Ezért ez a kiadvány hasznos lehet olyan képzési programok kidolgozása során, mely az örökségvédelem és a kreatív ipar fejlesztésének közös feladatához köthetőek.

2. **A képzések kidolgozásáért és végrehajtásáért felelős, helyi hatósági munkatársak**, akik egyeztetnek a trénerekkel és coachokkal, felügyelik a képzés végrehajtását, elvégzik a képzési folyamat értékelését, és a képzések résztvevőivel igazolják a képzés hatékonyságát.



1.2. A TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL ÉS A FORGET HERITAGE SZEMLÉLET

A TTM (Transznacionális Képzési Modell) – a Forget Heritage Projekt² keretében kidolgozott egyéb dokumentumokkal együtt – különböző típusú történeket, tevékenységeket és eszközöket mutat be, beleértve a képzéseket és a kompetenciafejlesztés más formáit is, melyeket a bevont érdekelt felek elvégezhetnek a történelmi helyek sikeres hasznosítása érdekében.

A kulturális és kreatív ipart jelenleg a fejlesztés és az interdiszciplináris tevékenységek szignifikáns dinamikája jellemzi. Például gyakran ötvözik a művészetet, kultúrát és a technológiát az üzleti tevékenységekkel. A kulturális és kreatív ipar lehetővé teszi az egyéni kreativitás, készségek és tehetségek fejlesztését, céljuk a szellemi tulajdon megteremtése. Ez a szektor biztosítja a kreatív induló tőkét: nagyon pozitívan ítélik meg az új tudásalapú gazdaság igényeinek szempontjából, és nagyon fontos más gazdasági ágazatok megerősítésének és helyi funkciók fenntartásának összefüggésében. Ezért a kulturális és kreatív ipar fejlesztése fontos szerepet játszik a helyi politikákban.

Továbbá a kulturális és kreatív szektor magában foglal olyan tevékenységformákat, mint a reklám, a film és videó, az építészet, a zene, a művészeti és régiségpiac, az előadóművészetek, a számítógépes és videojátékok, a kiadói piac, a kézművesség, a szoftverek, a design, a rádió és televízió és a divattervezés.

Ezen felül a kreatív szektor együttes működését egy sokkal hagyományosabb értelemben vett kulturális szektoron belül kellene értelmezni, beleértve az állami és magánfenntartású kulturális intézmények tevékenységét, az örökség és a hagyományok védelmével kapcsolatos tevékenységeket, a kulturális animációban és a kultúrában tevékenykedő társadalmi intézmények és szervezetek működését, a művészek és a műalkotások tevékenységét és funkcióját. Ez a "nonprofit" tevékenység, amelyet jelentősen támogatnak állami forrásokból és más, nem állami támogatásokból, nagyon gyakran hoz létre egy közös ökoszisztémát a kreatív szektorban (mindkét szektor független a szakértelem, a munkavállalók és az ötletek biztosításával).

Ugyanakkor **a városok és régiók a gazdasági és társadalmi változások jelenségével küzdenek, amely a funkciók elvesztését és számos funkcionális terület erózióját eredményezi:**

A városi újjáélesztési stratégiáknak figyelembe kellene venniük bizonyos városi területek romló gazdasági helyzetének számos tényezőjét; ezek közül a legfontosabb az épületek funkcionális elöregedése, az elavult infrastruktúra és megközelítési problémák. Számos vállalkozás hagyja el a városokat az alacsonyabb üzemeltetési költségek és a nagyobb térreményében, és sok munkavállaló követi őket, remélve, hogy jobb életminőséget (szociális intézmények vagy közlekedési lehetőségek) találnak, vagy pedig, hogy így csökkennek a megélhetési költségek (alacsonyabb lakbérek és jóval megfizethetőbb ingatlanárak). Ahhoz, hogy az újrahasznosított területekre beköltözni kívánó vállalkozások igényei kielégítésre kerüljenek, a rendelkezésre álló terület innovatív kihasználását és a városi szolgáltatások fejlesztését célzó, megfelelő programokat kell kidolgozni, amelyekkel a városközpontok nagyvárosi funkciói értékévé válhatnak³.

² Lásd az 1.2-es fejezetet az összefoglaló adatokért és a www.forgetheritage.eu címet a fájlok letöltéséhez

³ Régiós Bizottsági vélemény "A városi újrahasznosítás fontossága az európai városok jövőbeni fejlődéséért" (2010/C 267/07): http://www.bip.krakow.pl/_inc/rada/posiedzenia/show_pdfdoc.php?id=54755



A fent ismertetett revitalizációs kihívás során **az eredeti funkciójukat elvesztett történelmi helyek új célokhoz való alkalmazkodása a sikeres revitalizációs folyamatok alapja, így különleges helyet foglalnak el:**

A műemlék épületek túlnyomó többségét hozzá kell igazítani az új funkciókhoz. A társadalmi és gazdasági dimenzióban ez a műemlékek megőrzésének alapvető előfeltétele. Ez az előfeltétel még fontosabb, mivel a történelmi helyekként azonosított objektumok száma és sokfélesége az elmúlt évtizedek során jelentősen megnőtt. Ennek eredményeképp a történelmi helyek túlnyomó többségének hasznos funkciókat kell ellátnia, más épületekhez hasonlóan kell működniük. [...] A műemlékek adaptációja többek közt azért nehéz, mert minden eset más. Minden műemlék különböző történelmi értékkel bír, másként funkcionál épületként, mindegyiknek mások a műszaki feltételei és mindegyik műemléknek más az adaptációs programja. [...] Ennek megfelelően minden egyes adaptáció egyedi folyamat, amelynek mértékét és végrehajtási módját az érdekelt felek vitatják meg.⁴

A fenti idézetekre hivatkozva, - általában véve - **a Forget Heritage egy olyan menedzsmentmodellt kínál, amely ötvözi a "régi épületek" és az új kreativitás lehetőségeit az örökségi/kulturális erőforrásokon alapuló vállalkozói tevékenységgel.** Az alábbi táblázat a Modell négy legfontosabb jellemzőjét mutatja be.

1. TÁBLÁZAT A FORGET HERITAGE SZEMLÉLET	
A történelmi helyek kezelése céljából létrejövő, állami-és magánszféra közti együttműködés támogatása transznacionális és közös megközelítéssel	A revitalizáció mint a szociális és civil szervezetek és intézmények részvételével/bevonásával zajló társadalmi folyamat
Nem kellően kihasznált vagy elhagyott történelmi épületek hasznosítása, az örökségre, a társadalmi kapcsolatokra, a történelmi identitásra stb. koncentrálna	A helyi kulturális és örökségi erőforrások támogatása a fejlesztési tevékenységek során. Helyek felvirágoztatása és hely megteremtése a kultúra energiájával és a kulturális és kreatív ipar fejlesztésének elősegítése a revitalizált történelmi épületekben

A megközelítés legfontosabb jellemzői feltételekként is értelmezhetők:

- állami fenntartásban levő örökségi helyek hasznosítási stratégiái;
- részvételen alapuló fejlesztés – beleértve az alulról felfelé építkező megközelítéseket és civil társadalmi cselekvéseket és tevékenységek bevonását;
- középpontban a kooperatív fejlesztési megközelítések a közigazgatás, a kisvállalkozások és a kreatív közösségek bevonásával
- az önszerveződő csoportok, művészek vagy egyesületek támogatása a helyi hatóságok intézkedései által;
- az elhagyott épületek hasznosítása érdekében menedzsmentmodellek kidolgozása (állami – magán – szociális partnerség);
- kulturális és örökségi erőforrások a városi revitalizáció érdekében.

4 Értékvédelem a műemlék-adaptációs folyamatban: <http://bc.pollub.pl/Content/12729/ochrona.pdf>



Ebben a kontextusban jelen dokumentum célja egy olyan képzési modell bemutatása, amely a történelmi helyek hasznosítására irányuló projektjek és kezdeményezések során alkalmazható, amelynek célja a különböző érdekelt felek kompetenciáinak, cselekvési és együttműködési képességeinek fejlesztése: ők a történelmi hely kezelésével megbízott közigazgatási dolgozók, az örökségi helyek vezetői és a térségben aktív kulturális és kreatív ipari szereplők.

2. TÁBLÁZAT | A LEGFONTOSABB AKTÍV ÉRDEKELT FELEK FEJLESZTÉSE

Kompetenciák/cselekvési képesség/együttműködési képesség: **döntéshozók és a kulturális örökség kezelésével megbízott, közigazgatási munkatársak**

Kompetenciák/cselekvési képesség/együttműködési képesség: a **kulturális és kreatív iparban dolgozó vállalkozók és munkavállalók/a kulturális szektorral kapcsolatban álló személyek**: művészek, animátorok, kulturális menedzserek, társadalmi aktivisták és városi aktivisták, helyi közösségek és területek vezetői

Kompetenciák/cselekvési képesség/együttműködési képesség: **történelmi helyek kezelői**

A Transznacionális Képzési Modell egyik legelső és legfontosabb feltétele, hogy a kezdeményezettek három különböző csoportját kell egyszerre megszólítani, **az állami- és magánszférára együttműködésének különböző módszereinek kooperációján és kölcsönös megértésén alapulva**.

Ugyanakkor nem szabad elfelejteni, hogy ez nem csupán a jogi és az adminisztratív megoldások perspektívájáról, hanem a kapcsolatokról is szól (partnerség, részvétel, alulról felfelé irányuló kezdeményezések és "fentről-lefelé" ható támogatási mechanizmusok ötvözése).

Az érdekelt felek megerősítése három egymással kölcsönösen összefüggő területtel kapcsolatos képzési tevékenységként értelmezendő: **kompetenciák megszerzése, a cselekvési képesség kiterjesztése**, beleértve a felhatalmazást és a kezdeményezést, **az együttműködési képesség fejlesztése** hálózatépítés, csapatépítés stb. által.

3. TÁBLÁZAT | A LEGFONTOSABB TUDÁS- ÉS KOMPETENCIATERÜLETEK FEJLESZTÉSE

Kompetenciák: vállalkozói tevékenység (stratégiai tervezés, menedzsment és üzleti modellek); kommunikációs tevékenységek (promóció és marketing); üzleti társadalmi kapcsolatok; revitalizáció és művészet a társadalom szolgálatában; az örökség mint erőforrás és tőke; szolgáltatások és termékek tervezése

Cselekvési képesség: felhatalmazás; kezdeményezés, társadalmi és kulturális aktiválás; reflexivitás; vállalkozói szellem

Együttműködési képesség: hálózatépítés, csapatépítés, társadalmi innovációk, közigazgatás (vezetés, hálózati vezetés és helyi partnerség)

A fenti három terület párhuzamos fejlesztése sikeres vállalkozásokat hatását teremtheti.



1.3. A FORGET HERITAGE PROJEKT TOVÁBBI KIADVÁNYAI

Az alábbiakban röviden bemutatjuk a Forget Heritage Projekt keretében létrejött többi kiadvány tartalmát annak érdekében, hogy teljes körű áttekintést adjunk a projekt szemléletéről. A teljes dokumentumok 8 nyelven (angol, olasz, szlovén, német, lengyel, magyar, horvát és cseh) a www.forgetheritage.eu Publications (Kiadványok) menüpontjában érhetők el.

A kulturális örökségmenedzsment jó gyakorlatai átvehető elemeinek elemzése

A képzések kidolgozása közben figyelmet kell fordítani **a jó gyakorlatokra az átvehető elemek forrásaként**. A tapasztalatok megosztása, más szakemberekkel való közös munka, akik rámutatnak a siker forrásaira vagy a bukások okaira a képzések fontos részét kell, hogy képezzék. A Forget Heritage Projekt a sok tapasztalattal rendelkező szakemberek és az új tevékenységeket tervező, saját üzleti tevékenységüket beindítani kívánó egyének közti együttműködés elvén alapul, valamint a magán- és állami szektorok közti kooperáció elvén, melynek célja, hogy megteremtse a szinergiát az említett két menedzsmentmódszer/modell közt.

A Menedzsment Kézikönyv

Szintén figyelmet kell fordítani a Menedzsment Modell alábbi **tudásterületeivel vagy kihívásaival kapcsolatos problémákra is, amelyek célzottan a magán- és állami szektor közti együttműködések szereplőire, a közigazgatás és a kulturális és kreatív szektorok történelmi örökségkezelőire vonatkoznak**:

- tervezői gondolkodás (termékek és szolgáltatások tervezésének módszere);
- üzleti modell vázlat (üzleti modell elemzésének módszere);
- társadalmi innováció (társadalmi innovációk kutatása és megvalósítása);
- érdekelt felek bevonása (érdekelt felekkel való együttműködések, az érdekelt felek bevonása a hely, a vállalkozások fejlesztésébe, a együttműködési hub-ok létrehozásába);
- a látogatói tapasztalatok előrejelzése: közös tér, kulturális események, társadalmi tevékenységek (a vállalkozók és résztvevők számára megoldások tervezésének és elemzésének módszere, társadalmi kommunikáció, várostervezés és építészet témájában);
- új technológiák és innovációk (megoldások tervezése és megvalósítása az új technológiák és szolgáltatások területén)
- az örökségi hely hasznosítása és az örökség interpretációja (olyan tevékenységek tervezése, amelyek az örökségi erőforrásokból, tradíciókból és a történelemből táplálkoznak/kihasználják őket)
- előrejelzés (a jövőben lehetséges változások elemzése, potenciális irányváltások forgatókönyvei).

Irányelvek Kézikönyve

Az elhagyatott, identitásukat elvesztett örökségi épületek újfajta használata iránti igény felkeltése és annak népszerűsítése alapvető fontosságú. Ebben az értelemben a kulturális helyeket és a kulturális és kreatív szektorokat illető beruházások fontossága, illetve az aktuális jogi forgatókönyv a szakpolitikusok számára egyértelmű kell, hogy legyen – őket célozza meg az Irányelvek Kézikönyve.



Az örökségi épületeket Európa-szerte hasznosították és hasznosítani fogják a kereskedelemben, pénzügyi és különféle szolgáltatási területeken belül, például múzeumokként, kulturális és találkozóhelyekként, óvodákként és ifjúsági klubokként. A kreatív és kulturális ipar a hasznosítás legfontosabb szereplői, hiszen gazdasági növekedést és innovációkat terem. Ezenkívül még mindig nagy a munka-terület iránti igényük. A revitalizációs folyamatok, az elhagyatott városi területek számára új funkciók tervezése a társadalmi újrahasznosítás szempontjából jelenleg kulcsfontosságú tényezők a városi kulturális, társadalmi és egyéb irányelvek tekintetében.

A polgárok bevonása a kulturális örökség hasznosításába

A kultúra fontosságának újradefiniálása és a kulturális intézményekhez rendelt szerepek jelentős szerepet játszanak a kulturális örökség hasznosítási folyamatában a kulturális és kreatív ipar által. Ahhoz, hogy hatékony és hosszantartó fenntartható növekedést produkáljanak, **a kulturális intézményeknek sokkal szélesebb értelemben kell tervezniük és be kell vezetniük olyan gyakorlatokat, amelyek feladata konkrét környezeti, társadalmi, kulturális és gazdasági célok elérését célzó gyakorlatok kialakítása.** A kulturális intézmények csakis így játszhatnak aktív szerepet a 2030-as Fenntartható Fejlesztési Menetrend megvalósításában, ezenfelül saját kontextusukban többek közt hozzájárulhatnak a kulturális örökségvédelem öngerjesztő fejlődési modelljének definíciójához. Ez teljesen új feladatokat, kihívásokat és kompetenciákat jelent, amelyet a kulturális szektorban dolgozóknak figyelembe kell venniük.



2. DIAGNOSZTIKAI, ANALITIKAI ÉS MÓDSZERTANI ALAPOK

Ez a fejezet a állami és magánszektorban a kulturális örökség fenntartható használata érdekében alkalmazott vezetői készségeinek és kapacitásainak fejlesztési folyamatának fő lépéseit és alapjait mutatja be, valamint néhány módszertani megközelítést, melyek az állami- és magánszféra közötti partnerség támogatására és a történelmi örökség, innovációk és a kulturális és kreatív szektor kapcsolatára építő képzési modell fejlesztésének alapját képezik.

A vezetői készségek és kapacitások megfelelő fejlesztési programja kidolgozásának alapja a helyi forogatókönyv négy fő ismeretforrása:

1. egy helyi jelentés⁵, melynek része **a különböző résztvevők céljainak eléréséhez szükséges képzési igények elemzése**;
2. **hasznos dokumentumok, pl. a Forget Heritage Projekt során kidolgozottak**: a kulturális örökségkezelés jó gyakorlataiból átvehető elemek elemzése, a Menedzsment Kézikönyv, az Irányelvek Kézikönyve, A polgárok bevonása a kulturális örökség hasznosításába;
3. a további ismereteket és készségeket elsajátítani vágyó emberek számára készült **módszertani anyagok**, amelyek a megfelelő és hatékony képzési anyagok kidolgozásával kapcsolatosak⁶;
4. a kontextus azonosítása és leírása, amelyben a képzési modell alkalmazásra kerül.

2.1 ALAPVETŐ KÉPZÉSI MODELLEK⁷

Az ismeretek bővítését, készségek fejlesztését, új tevékenységi formák felkutatását célul tűző, a csoportmunkára és a társadalmi kapcsolatok építésére koncentráló képzések tervezésére irányuló hatékony és megfelelő képzési modell kidolgozása közben **fontos a megfelelő oktatási szempont** kiválasztása.

Mindenekelőtt figyelembe kell venni az általános képzési modellt, amely a potenciális kompetenciafejlesztő tevékenységek tipológiájához kapcsolódik.

A módszerek a kompetencia-képzéssel kapcsolatos számos változó függvényében választhatók ki. A képzések kidolgozhatók csoportok vagy egyének számára. Megtarthatók az egész szervezet vagy a fontos dolgozók és érdekelt felek egy csoportjának. Koncentrálnak az emberek kompetenciáira, de az együttműködés fejlesztésére, a vezetői módszerek megváltoztatására vagy új megoldások kidolgozására is. A képzések megtarthatók a válság pillanatában vagy egy kihívásos helyzetben. Az alábbi táblázat segít megérteni, hogyan alkalmazható a módszerek sokasága. Az egyszerű tanácsadástól (a szakértők által adott tanácsok a témában), a kompetencia-képzésen (oktatási képzések és csoportos workshopok), facilitáción (saját megoldások csoportos kidolgozásának folyamata) és a tutoráláson (egyéni foglalkozási módszer a mester-diák viszony alapján) a coaching-ig és a mentorálásig (szükséges hozzá sok pszichológiai és motivációs megközelítésen alapuló tapasztalat, amely változtatásra ösztönöz). Az utolsó három módszer (a túl-terápiától) már nem relevánsak az üzleti tevékenységek fejlesztése szempontjából, inkább a privát vagy lelki élettel kapcsolatos személyes képzésre jellemzőek.

5 FORGET HERITAGE TAPASZTALAT: A Forget Heritage keretében projekt-specifikus tevékenységek kerültek megvalósításra, beleértve a helyi képzési igények összegyűjtését és az ennek elemzését, melyek az akciótervek alapjait képezték. Ezek fontos információforrásoknak bizonyultak a képzési célok és az előnyben részesített módszerek tekintetében.

6 Pl. az UNESCO kompetencia keretrendszere [https://en.unesco.org/sites/default/files/competency_framework_e.pdf] vagy Kompetenciák tréning- és fejlesztési szakembereknek [<http://performanceandlearning.ca/ipl/wp-content/uploads/2015/10/Competencies-for-Training-and-Development.pdf>]

7 Ez a rész Anna Perkowska-Klejman által írt "Reflektív tanulási modellek" c. cikk alapján készült, elérhető: http://terazniejszosc.dsw.edu.pl/fileadmin/user_upload/wydawnictwo/TCE/2013_61_5.pdf



4. TÁBLÁZAT | ÁLTALÁNOS KÉPZÉSI MODELL

Generativitás	Coaching Mentoring	Közvetítés Önreflexió Terápia
Direktivitás	Tutorálás Facilitáció Tréning (workshops) Tanácsadás	
	Mérhető eredmények	Fejlődés

Ezek alapján a helyi kontextushoz, igényekhez, időkerethez, feltételezett hatásokhoz, rendelkezésre álló költségvetéshez stb. szabott, nagy számú képzési tevékenység lehetséges.

Az általános szempont alapulhat a **reflektív tanulás** modelljén⁸, mivel az a gyakorlati tapasztalatszerzésre (**tanulás tevékenység közben**) épít és mert a hangsúly főként a **reflexión** van, amely **egy szélesebb körű megerősítés lehetőségeként értendő**:

Az oktatásban a reflektív gondolkodásnak **kritikusnak, szisztematikusnak és kreatívnak** kell lennie. Ez egy eseményről való gondolkodást jelent, amelybe beletartoznak a források és az esemény processzualitása is. Az események kritikai analízisa akár a gondolkodási szempontot illető változáshoz és megerősítéshez is vezethet.

A reflexió az oktatásnak azon eleme, amely lehetővé teszi az **újonnan megszerzett és a már meglevő tudás, valamint a tapasztalat és a gyakorlat közti integrációt**. A reflektivitás fontos a teljesen új tartalmak tanításában is.

A reflexió legmagasabb szintjén nem csak az alany korábbi tudását illetően tesz lehetővé változásokat, hanem **annak értelmezését illetően is**. Ennek eredményeként az új tapasztalatok és gondolatok integrálódnak, és az ember tudásának a részévé válnak.

Lefordítva mindezt a Transznacionális Képzési Modellre, az alábbiakra érdemes figyelni:

- a **hálózatépítés és a társadalmi kapcsolatok építésének** fontossága,
- A **közigazgatásban dolgozók és a helyi érdekelt felek bevonásának fontossága a revitalizációs tevékenységekbe**, a kreatív ipar jövője a fenntartható fejlődés és a társadalmi innováció feladatát illetően.

A koncepció megértése érdekében az alábbiakban a **reflektív tanulás három szakasza** kerül bemutatásra.

⁸ A reflektív tanulás egyszerű sémáját Terry Borton a Reach, touch and teach: student concerns and process education c. művében dolgozta ki.



5. TÁBLÁZAT | A REFLEKTÍV TANULÁSI MODELL T. BORTON ALAPJÁN⁸

(What?) Mi/Mit?

A reflektív tanulás első szakasza az elemzett élmény precíz leírása. Ezt megoldhatjuk úgy, hogy "mi/mit?" kezdetű kérdéseket válaszolunk meg, pl.:

- Mi történt?
- Mit tettem?
- Mit próbáltam elérni?
- Mi volt jó és mi volt rossz az élmény során?

Az ezekre a kérdésekre adott válaszok leírják **az alany tudatosságának szintjét az elemzett tevékenység során.**

(So what?) És?

A második kérdésre adott válasz a történetek elemzését és értékelését foglalja magába (második szakasz). Az alany **mélyreható következtetéseket von le a történéseiről és azon gondolkodik, hogy mi áll az élmény mögött.**

A folyamatot olyan kérdések strukturálják, mint:

- Mi a legfontosabb abból, ami történt?
- Mit tanulhatok a tapasztalatomból?

(Now what?) És most?

Az utolsó, harmadik szakaszban a **folyamat alternatív módjait** figyelhetjük meg, eldönthetjük, mi lesz a következő lépés. Az alábbi kérdéseket kell feltennünk:

- Mit tehetek most?
- Mit kell most tennem?
- Mit tehetek később?
- Mik a következményei ezeknek az eseményeknek?

A fent bemutatott alapötlet a képzési terv modelljében is hasznosítható.

Később a történelmi helyek kezelése témájában tartott képzés résztvevője össze kell, hogy kapcsolja:

- **az elméletet** (miről szól)
- **a kooperációt** (mit kell közösen előkészítenünk)
- **a tervezést és reflexiót** (mit kell csinálnunk most, egy csapatként)



6. TÁBLÁZAT | A KÉPZÉSI FOLYAMAT MENETE

Elmélet – ismeretek elsajátítása, információszerzés, jó gyakorlatok elemzése és mások tapasztalatának megismerése.

Kooperáció – közös megbeszélések tartása, mintamegoldások, workshopfeladatok és együttműködés workshopfeltételek között.

Tervezés – akciótervek és tervek összeállítása az elvégzett tanulmányok alapján, a lehetséges megoldások és végrehajtási stratégiákra adott reflexió lehetősége.

Összefoglalva, az itt bemutatott modell főként az **experimentális**⁹ és **reflexió-cselekvés**¹⁰ alapú tanulásra hivatkozik.

7. TÁBLÁZAT | KOLB ÉS SCHÖN MODELLJEINEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Kolb - Tanulási stílusok és experimentális tanulási ciklus	Schön - Reflexió a cselekvés közben/a cselekvésre
<p>Konkrét tapasztalat (élmény megtapasztalása)</p> <p>Reflektív megfigyelés (tapasztalat vizsgálata/reflexiója)</p> <p>Absztrakt konceptualizáció (a tapasztalat összegzése/tanulás a tapasztalatból)</p> <p>Aktív kísérletezés (tervezés/a tanultak kipróbálása)</p>	<p>Reflexió a cselekvés közben (miközben az esemény történik):</p> <p>hogyan hajt a szakember végre egy tevékenységet és az a tevékenység hogyan hogyan hat a szituáció során.</p> <p>Ez a hatás a szakember számára egy visszajelzés, hogy megerősítse, módosítsa vagy átdolgozza a megközelítést és a változtatásokkal együtt folytassa a tevékenységet.</p> <p>Reflexió a cselekvésre (az esemény után):</p> <p>Az esemény befejezése után lehetséges. Az élmény rekonstrukcióját jelenti az alapján, hogy mire emlékszünk belőle. Ez elsősorban az élményhez való visszatérésre törekvés, az emlékek felidézésével, visszanyerve azt, amire emlékszünk belőle, melynek célja a fragmentált elemek kifejezése és összerendezése és történetek megértése, valamint a tanulságok levonása.</p>

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. A KULTURÁLIS ÉS KREATÍV SZÉKTOR KÉPZÉSE A KULTURÁLIS TÖRTÉNELMI HELYEK TÉMÁJÁBAN

A Transznacionális Képzési Modell nem csak az oktatási folyamatokat veszi számításba, hanem a tevékenységet is, vagyis a kulturális és történelmi örökségi helyek kezelését.

Általában véve ezek a tevékenységek három fő témát ötvöznek:

1. **konkrét helyek** konkrét környezetben, amelyeknek revitalizációs folyamatokra van szükségük (társadalmi és infrastrukturális);
2. a kulturális örökség hasznosítására való **hajlandóság, új kezdeményezések kidolgozásával/megvalósításával a változás lehetőségének megteremtése;**
3. egy **fejlesztési elemre való összpontosítás, a végső kedvezményezettek (művészek, kézművesek, startup-ok és helyi közösségek) igényeinek integrálása.**

Ez a megközelítés azt jelenti, hogy a résztvevők három fő kihívással kell, hogy szembesüljenek és a képzéseknek ezek megoldását kell megadniuk:

1. **az örökség interpretációja** (a terület erőforrásai, annak történelme, a tradíció, a kölcsönös vonatkozások, az interpretáció és újrahasznosítás lehetőségei);
2. **egy kezdeményezés létrehozásának képessége**, az ötletektől, hajlandóságtól, projektektől és létező kapcsolatoktól eljutni egy célorientált, szakszerű módon megszervezett és megtervezett vállalkozásig;
3. **a helyek kezelőinek igényei és kihívásai közti szinergia**, hogyan adaptáljuk a helyet az új követelményekhez, hogyan tartjuk fent "profitabilitását", hogyan teljesítsük a történelmi helyekre vonatkozó minden követelményt, hogyan rendeljünk új funkciókat a helyhez és hogyan kapcsoljuk össze véglegesen a környezettel és a **hely használóival**, ily módon egy fejlődési potenciállal, közönsséggel és energiával rendelkező helyet találva, amely vonzza az együttműködőket, a partnereket és a közönsséget.



3. A TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL

3.1. A TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL FŐ FELTÉTELEI

Jelen Képzési Modell használata és alkalmazása során fontos megjegyezni, hogy az alábbi 4 fő feltételen alapul.

8. TÁBLÁZAT | A TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL FŐ FELTÉTELEI

1. A Reflektív Tanulási Modell mint elméleti alap

Jelen modell elméleti alapja a **tevékenység közbeni tanuláshoz** és **az egyes résztvevők saját tapasztalatából származó tanulási lehetőségekhez** kapcsolódnak.

A képzési tervet konkrét köz-és magánszféra közti, történelmi hely-hasznosítási együttműködési projektekre kell tervezni, konkrét csoportokra.

Tevékenység közbeni/általi tanulás

Konkrét feladathoz kapcsolódik, pl. a kísérletezés és mintamodellek lehetősége.

Reflexió

Tér teremtése kritikai elemzéshez és a gondolkodás szempontjának megváltoztatása – a résztvevők képességeinek fejlesztése.

Elmélet, kooperáció és együttműködés, tervezés és reflexió ötvözése.

- Az elmélet elsajátítása (a gyakorlat alapjaként).
- Tanulás tevékenység közben (képzés a projekttevékenység közben).
- A többi résztvevő tapasztalatának hasznosítása és tudás megosztása a csoporton belül.
- Tervezés a reflexión és a tevékenységek közben és után szerzett tapasztalatok alapján.

2. A képzések végrehajtásával kapcsolatos horizontális szabályok.

A köz-és magánszféra közti együttműködésnek a történelmi helyek hasznosítása érdekében mindig világosnak kell lennie és szem előtt tartandó.

A hasznosítással kapcsolatos gyakorlati problémák (örökségi épület, konkrét városi terület mint kihívás a társadalmi, kulturális és gazdasági kontextusban)

Társadalmi és technológiai változások vizsgálati helye (az innováció egyik legfontosabb szempontja a civil, technológiai, társadalmi és kulturális változások tekintetében).

Felhatalmazás (a függetlenedésre, szabad projektekre és ötletekre motiválás).

Ötletek megvalósítása (az új ötletek megoldásokra való átfordítása képességeinek gyakorlása – termékek, szolgáltatások és új/revitalizált tevékenységi helyek).



8. TÁBLÁZAT | A TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL FŐ FELTÉTELEI

3. A képzések résztvevői

A képzéseket a résztvevők fő csoportjai közti együttműködés alapján kell szervezni annak érdekében, hogy a különböző szektorokból érkező emberek együttműködésében levő immanens **különbségeket** és **változtatás képességét** hasznosítani lehessen.

A **mindhárom csoport egyidejű részvételén** alapuló képzési tevékenységek tervezése: a döntéshozók és állami szektor hivatalnokai, magán és állami helyszín-kezelők (direkt koordinátorok) és a kulturális szektor és a kreatív ipar képviselői.

4. A kulturális örökségi helyek kezelésére irányuló készségek fejlesztéssel kapcsolatos képzések ajánlott területei

Néhány fő területet jelöltünk, ahol a képzés a legfontosabb lehet a köz- és magánszféra közti, a történelmi hely hasznosítására létrejött együttműködés során, így emelve ki a helyi képzési igényeket, melyeket az **elemzés és a részvétel segítségével határozhatunk meg**. A Transznacionális Képzési Modell megmutatja, hogy mely kezeléssel kapcsolatos területeken fontos a konkrét képzési igények megállapítása.

Az örökség interpretációja és hasznosítása (az örökségi erőforrások használata: újrahasznosítás).

Hálózatépítés és társadalmi kapcsolatok építése (a csoportfolyamat fontossága és az együttműködés fontossága).

A megszólítottak és az érdekelt felek **bevonása** a hasznosítási tevékenységekbe (egy adott épület, annak programja és a társadalmi környezete közti kapcsolatteremtés).

Fenntartható fejlődés és társadalmi innovációk (Új gazdasági tevékenységek és a társadalmi élet új formáinak keresése – a Menetrend 2030 céljai).

Tervezői Gondolkodási Módszer (termékek és szolgáltatások tervezésének módszere).

Üzleti Modell Vázlat Módszer (üzleti modell-elemzési módszer).

Közönségfejlesztés Módszere / Látogatói Élmény Előrevetítése/Társadalmi Animációs Módszer (társadalmi kapcsolatok, közösségépítés módszere)

Előrelátás Módszer (stratégiai elemző módszer).

Hely-teremtő Módszer (közterek tervezésének módszere).

Továbbá a képzési tevékenységeket az alábbi három követelmény alapján kell végrehajtani:

- tartalmazniuk kell egy együttműködési komponenst, az egyes városokban külső trénernek és a helyben szakértőnek számító, alapos gyakorlati tapasztalattal rendelkező egyének részvételével gyakorlati problémák megoldására irányuló workshopok;
- tartalmazniuk kell egy olyan komponenst, amely **az ismeretek dinamikus módon történő átadására koncentrálnak** esettanulmányok, gyakorlati workshopok, inspiráló előadások és kis munkacsoportokban panelbeszélgetések tartásával;
- tartalmazniuk kell egy **részvételi tevékenységi** komponenst, amely **az örökség-revitalizációs városi kultúrpolitikák tervezésével kapcsolatban** a kulturális szektor és a kreatív ipar közti köz-és magánszektori együttműködését illetően **minden érdekelt fél számára nyitott**, hogy széles körben tudja ismertetni a Forget Heritage Projektet, és hogy bevonzza azokat az embereket, akik saját tevékenységeik fejlesztése során "széjjel szeretnének nézni" az elhagyatott örökségi helyek használatával kapcsolatos lehetőségeket illetően (társadalmi szervezetek, a kulturális szektor intézményei és a kreatív ipar képviselői).



3.2. KÉPZÉSI CÉLCSOPORTOK

A történelmi helyek kezelésében részt vevő fő kedvezményezettek, amelyek a kompetencia-fejlesztés kontextusában döntő fontosságúak, a **kedvezményezettek három csoportja**, melyek különböző (de egymással összefüggő) kihívásokkal néznek szembe.

9. TÁBLÁZAT | A KEDVEZMÉNYEZETEK CSOPORTJAI ÉS AZ ŐKET ÉRŐ KIHÍVÁSOK

Kedvezményezettek	Feladatok köre és fő kihívás
<p>Közigazgatásban dolgozók</p> <p>Az elhagyatott történelmi helyek hasznosításával kapcsolatos megoldásokat dolgoznak ki és programokat menedzselnek, a kreatív iparral és a kulturális szektorral együttműködve</p>	<p>Feladat</p> <p>Hatékony és megfelelő megoldások tervezése és végrehajtása (programok).</p> <p>Hatékony és eredményes partnerség vállalatokkal, intézményekkel és szervezetekkel, és a tervezetek végrehajtásához hatékony struktúra kialakítása.</p> <p>Kihívás</p> <p>Hogyan teremtsük meg a fejlődési potenciált?</p>
<p>Örökségi helyek vezetői</p> <p>A tevékenységük során felértékelődnek és az elhagyatott kulturális örökségi helyszínek számára új funkciókat teremtenek (gyakran ezek egyben kulturális szektorbeli szervezetek vagy kreatív iparban dolgozó vállalatok.)</p>	<p>Feladat</p> <p>Örökségi helyek kezelése.</p> <p>Kihívás</p> <p>Hogyan vezessünk üzletet a helyen?</p> <p>Feladat</p> <p>Helyszín-specifikus stratégia, üzleti terv és erős, jól felkészült üzleti partnerekkel vagy nagyon invenciózus start-upokkal folytatott együttműködés lehetősége.</p> <p>Kihívás</p> <p>Hogyan hozunk létre kooperációs hálózatot?</p>
<p>A kulturális szektorból és a kreatív iparból származó irányítók</p> <p>Érdekeltek lehetnek abban, hogy egy történelmi örökségi helyszínen hajtsák végre a tevékenységüket és ezáltal potenciális/jövőbeli üzemeltetők lehetnek.</p>	<p>Feladat</p> <p>Egy revitalizált épületben/örökségi helyszínen helyek bérlése a piaci potenciáljuk erősítése érdekében, tevékenységek, a márka és a városbeli elismertetés fejlesztésének lehetősége.</p> <p>Kihívás</p> <p>Hogyan élénkítsük fel a helyet, vonzzuk a közönséget és a vállalkozókat?</p> <p>Feladat</p> <p>Későbbi örökségi hely-kezelők.</p>

Elmondható, **hogy három különböző kedvezményezetti csoport jelenléte a képzési terv készítése szempontjából a legnagyobb kihívás**, mivel különböző megközelítésre van szükségük, különböző "nyelven" kell megszólítani őket, és természetesen különböző képzési módokat is jelent. Másrészt azonban egy közös térre, közös "nyelvre" van szükségük és ahhoz, hogy valamit közösen építsenek, egy közös megközelítés is kell. Ez a kérdés – hogyan hozunk létre egy közös megközelítést és a három különböző csoportnak hogyan alakítsunk ki három egyedi utat.



3.3. VÉGREHAJTÁSI SZAKASZOK ÉS FŐ TEVÉKENYSÉGEK

Egy képzés hatékony előkészítése, végrehajtása és levezénylése érdekében számos szakaszt kell azonosítani és létrehozni.

Megfelelő végrehajtásukkal hatékonyan és megfelelően elérhetjük a várt képzési célokat.

- **Előzetes elvárások**

Ebben a szakaszban gyűjtsük össze és soroljuk fel a helyi elvárásokkal, kihívásokkal és a képzési projekt feladataival kapcsolatos előzetes feltevéseket. Ezen kívül a forgatókönyv részleteit elő kell készíteni pl. résztvevők, helyszín, lehetséges korlátok, kihívások és folyamatok.

[Javaslat: a trénereknek állítsunk össze egy rövid jegyzetet, amelyben leírjuk a kihívásokat, az ütemtervet, a költségvetést, a résztvevők listáját, a projektvezető szervezet számára legfontosabb célokat.]

- **A képzési igények azonosítása és elemzése**

A feltételezések meghatározása után végrehajtuk a potenciális kedvezményezettek és érdekelt felek csoportjaiban (a potenciális képzési csoport(ok)ban) a módszertani elemzést.

Hasznos eszközök alkalmazhatók, mint például az interjúk, a fókuszcsoportok, a workshop-csoportok és a konkrét folyamatok és tevékenységek megfigyelése.

[Javaslat: a képzési igények elemzésének elvégzése érdekében használhatjuk a csoportos interjúk és a kérdőívek eszközét. A képzési igények felismerése érdekében végrehajtott workshop/csoportos interjú módszere és a fő résztvevők véleménye alapján összeállított főbb problémák, illetve a kérdőíves módszerrel a felismert problémák részletezése és bizonyos képzési megoldások kiválasztása az összes résztvevő véleménye alapján.

A workshop-csoportokban az alábbi fő kérdéseket tettük fel.

- Mutassa be a munkáját/projektjét vagy kihívását/feladatát.
- Melyek az Ön szervezetének legfontosabb erősségei az adott projekten/feladaton belül?
- Melyek a fő kihívások, amelyekkel a munkája/projektje során szembesül?
- Kérjük, javasoljon néhány képzési megoldást az Ön által említett kihívásokra.
- Véleménye szerint mi a tudás/tapasztalat másokkal való megosztásának legjobb módszere?
- Van olyan készsége/ismerete/tapasztalata, amelyet meg szeretne osztani a többi érdekelt féllel?
- Kérjük, írja le az Ön által látogatott képzésekkel kapcsolatos (jó vagy rossz) tapasztalatait; Ön szerint mi a legfontosabb egy tökéletes képzési projekt szempontjából?
- Melyek azok a tevékenységek, amelyek motiválják és képessé teszik az embereket az együttműködésre? Hol van az együttműködés kulcsa?]



- **A képzési célok meghatározása**

A következő szakasz a képzés megvalósításának várt eredményeit választja ki és definiálja: mit okozhatnak, milyen változásokat vezethetnek be, milyen korlátokat léphetnek át és milyen kihívásokat válaszolhatnak meg.

[Javaslat: készítsünk egy listát a közös célokról és a három csoporton belüli konkrét célokról, amelyek jellemzik, hogy a résztvevőknek mit kell tudniuk (tudás), mire kell képesnek lenniük (készségek) és hogyan tudnának jobban cselekedni (tervezés és együttműködés) a képzés befejezése után.]

- **A képzés felépítése**

A célok meghatározása után ki kell választani a konkrét képzési megoldásokat és módszereket, ki kell dolgozni egy képzési tervet és a tartalom, a preferenciák és a közönség száma alapján minden modulhoz és a legfontosabb elemeket el kell fogadni forgatókönyveket.

[Javaslat: használjunk egy mintát, amely az összes, a trénerek által tartandó alkalmat lefedi, amelyben az összes fontos információ benne van: az alkalomra vonatkozó célok, képzési módszerek, anyagok és az alkalom forgatókönyve, a résztvevők listája, az alkalom hossza, veszélyek és kihívások stb.]

- **A képzés megtartása**

Ezek után a megtervezett képzést meg kell tartani a szükséges változtatásokkal, amelyek a folyamat elemzése során előkerültek (a képzés egy dinamikus folyamat – fontos, hogy felkészüljünk a változásokra és a többlet-tevékenységekre).

- **Képzési jelentés**

A megtartott képzési alkalom vizsgálata fontos, hogy gyors visszajelzést adjunk az eredményekről a résztvevőknek. A következő lépés a képzési folyamat értékelése. Ennek formája lehet a közönségnek kiosztott vagy emailben elküldött kérdőívek közvetlenül az alkalmak után, interjúk a résztvevőkkel, illetve csoportos megbeszélés a képzés eredményeiről. A módszerek és eszközök a helyi igényektől függenek (hogyan készítsük elő a következő modult, hogyan teljesítsük a projektátogatást stb.)

Ezután az eredményeket összegyűjtjük és kidolgozunk egy jelentést, amelyben leírjuk a közvetlen eredményeket és a képzési projekt széleskörűbb értékelését.

[Javaslat: az értékelés során vessünk össze különböző szempontokat: a résztvevőkét, a trénerekét és másokét, akiknek közük van hozzá. Tegyük különbséget a képzés végrehajtása (az alkalmakra vonatkozó közvetlen megjegyzések) és hosszú távú hatások (a képzés által megvalósuló változások – nehéz a röviddel a projekt lezárulása után meghatározni.)]

- **Utólagos értékelés – a teljes képzési folyamat elemzése és értékelése (a második jelentés előkészítése figyelembe vehető).**

Kevesbé formalizált kutatási tevékenység, amely a képzési projekt hosszú távú eredményeinek értékelésére koncentrál, melynek célja az alábbi szempontok értékelése.

- Meghozta a várt változást vagy egyéb, váratlan változást?
- Hogyan javíthatjuk a megoldásokat a jövőben?
- Mi lehet a következő képzési lépés?

[Javaslat: ez a tevékenység olyan szituációban lehet produktív, amikor a következő képzési alkalmakat készítjük elő, hosszú távú képzési projektek stb. során]



3.4. A KÉPZÉSI CSOPORTOKKAL FOLYTATOTT MUNKAMÓDSZEREK

Számos különféle megoldást és képzési lehetőséget bevethetünk, hogy teljesítsünk egy képzési projektet, mindegyik képzési alkalom különböző módszerek, dinamika és a szükséges részvétel szintje alapján jellemezhető.

A képzések formájukat illetően erősen függenek a megvalósítási szakasz céljától: vannak olyan formátumok, amelyek a legjobban megfelelnek az ismeretek átadására, míg mások a résztvevők bevonására alkalmasak, megint mások az együttműködés kialakításához vagy a változások iránti motiválás tekintetében hatékonyabbak. Az alábbiakban különböző formákat mutatunk be, a legjobb képzési módokkal együtt.

- **Az ismeretek átadása**

A közvetlen ismeretátadás akkor hasznos, ha az emberekkel ismertetni kell/általános felkészítést kell nyújtani egy adott kihívást/problémát illetően.

A cél egy adott probléma áttekintését nyújtani a képzés résztvevői számára.

A képzés módja

- Előadások, kiselőadások, beszédek és prezentációk
- Dokumentumok, anyagok és kiadványok tanulmányozása
- E-oktatási alkalmak szervezése feleletválasztós tesztekkel
- Tanulmányi látogatások partnereknél és vezetőknél
- Bemutatók

- **A résztvevők bevonása**

A generatív elemek használatával a facilitációra és a csapatmunkára koncentrálnó képzések célja az emberek közti szorosabb együttműködés szükségessége, olyan helyzetben, amikor a célok közt szerepel a csapatépítés és a felhatalmazás vagy amikor – ugyanekkor – a képzés egy projekt/vállalkozás elindítására koncentrálni (a csapat megerősítése, cselekvésre és a folyamatban való részvételre motiválás).

A képzés módja

- Megbeszélések alcsoportokban, mini-szemináriumokon és vitákon, illetve brainstorming során
- Gyakorlati workshopok (forgatókönyv-alapú gyakorlatok)
- Jó gyakorlatok bemutatása
- Képzési szimulációs játékok
- Esettanulmány-elemzések

- **Változási folyamatok előidézése**

A reflexióra építő készségfejlesztési folyamatok fejlesztése, közvetlen kapcsolatban a végrehajtott tevékenységekkel és képzési folyamatokkal (reflexió cselekvés közben/cselekvésre) hasznos abban az esetben, ha szakemberek vagy egyének közösen részt vesznek egy vállalkozásban. Ezt a megközelítést olyan helyzetekben is használhatjuk, amikor a képzés résztvevőinek maguknak kell kitalálniuk megoldásokat és ötleteket, olyan tevékenységek alapján, amik egy tréner – coach, mentor vagy facilitátor – által felvázolt adekvát oktatási helyzetben való felkészülésre koncentrálnak.



A képzés módja

- A képzés előkészítése a résztvevőkkel együtt, beleértve a képzési célok kitűzését, valamint felkészülést a trénerrel együtt és a képzés lefolytatását a résztvevők által
- Ismeretek megosztására, jó gyakorlatok bemutatására szentelt alkalmak
- Moderált munkacsoportos munka – feladatok megoldása (együttműködés)
- Interperszonális képzés
- Cselekvés előtti vizsgálat és Cselekvés utáni vizsgálat vagyis a csoportmunka elemzése a feladat vagy projekt teljesítése előtt és után
- Coaching és mentorálás

A legmegfelelőbb módszerek kiválasztásához, a helyzetek, a szándékok és a célok függvényében a megfelelő képzések vagy facilitációs tevékenységek végrehajtásához az alábbi fő kérdéseket kell megválaszolni.

- Melyek a képzési feltételek? Mi a képzés környezete és kontextusa?
- Kik a képzési csoport tagjai?
- Hányan vesznek majd részt?
- A képzési igények, kompetenciák vagy a csoporttagok által végrehajtandó feladatok szempontjából homogén vagy változatos a csoport összetétele?
- Milyen erőforrások hozzáférhetőek? Milyen tapasztalatokat, jó gyakorlatokat, valamint támogatást használhatunk?
- Mik a képzés tartalmának jellemzői? "Puha" (általános problémák) vagy "kemény" (egy konkrét területen, környezetben vagy helyzetben, specifikus kompetenciákhoz kötött problémák)?
- Kikből áll a célközönség?
- Hány "nyelvet" kell tudni beszélni?
- Milyen gyorsan kell végrehajtani a képzést?

TANÁCSOK

Egy adott helyzetben a megfelelő képzési módszer kiválasztásához néhány kitélt ki kell hangsúlyozni a felnőtt tanulókra vonatkozóan:

- függetlenek és saját elvárásaik vannak,
- a képzésre úgy jönnek, hogy egy egész élet tudásával, tapasztalatával, feltevéseivel és meggyőződésével rendelkeznek,
- célorientáltak,
- általában nagyon sietnek (projekt-orientáltak),
- a képzés legyen számukra releváns,
- a képzés legyen feladatközpontú,
- nagyon gyakran vannak rossz tapasztalataik korábbi képzésekre vonatkozóan,
- azt akarják, hogy tiszteljék őket és úgy is szeretnék érezni magukat.



Egy másik fontos megfontolandó pont az egyes alkalmazott képzési módszerek értékelése és a visszajelzések összegyűjtése a résztvevőktől, hogy megtudjuk, mennyire elégedettek és mennyire tartják hasznosnak a tanultakat.

A képzési projekt eredményeinek értékelése a képzés jellemzőinek megfelelő eszközök és eljárások kifejlesztését is szükségessé teszik. Az értékelés egy olyan folyamat, amelynek során megállapíthatjuk, vajon a képzés teljesítette-e a célját, vagyis azokat a célokat, amelyeket kezdetben megállapítottunk. Ezért a jó értékelés azzal kezdődik, hogy megvizsgáljuk az igényeket és meghatározzuk, miért tartjuk meg a konkrét képzést.

Ezután fontos a képzés rendszerének fejlesztése és aktualizálása: a képzési megoldások tökéletes elsajátításának kulcsa a megfelelő értékelés. Az alábbiakban néhány témát és a képzés értékelésére vonatkozó fő kérdést sorolunk fel.

10. TÁBLÁZAT | A KÉPZÉS ÉRTÉKELÉSE SZEMPONTJÁBÓL RELEVÁNS FŐBB TÉMÁK

A résztvevők reakciója a képzésre	<ul style="list-style-type: none"> • Hatékony volt? • Mi a résztvevők véleménye a trénekről? • Hogyan értékelik a résztvevők a képzés hasznosságát? • A képzés erősségei és gyengeségei a résztvevők szerint.
Tanulási eredmények – tudás és képességek (elsajátított kompetenciák)	<ul style="list-style-type: none"> • Milyen tudást és képességeket sikerült a képzés résztvevőinek elsajátítani? • A képzés résztvevői a képzés gyakorlati részét pozitívan értékelik a feladatok, kihívások és a tervezett tevékenységek szempontjából?
A megszerzett kompetenciák értékelése (gyakorlati eredmények)	<ul style="list-style-type: none"> • A képzés résztvevői alkalmazzák egy vállalkozás/ projekt megvalósítása során a képzés során megszerzett kompetenciákat?
A tréner értékelése	<ul style="list-style-type: none"> • Milyen változások eszközölhetők a képzési programmal kapcsolatban? • Melyik megoldás volt jó, és melyik nem bizonyult hatékonynak vagy problematikus volt? • Mi a tréner véleménye a képzési csoportról?

Az analízis eredménye alapján elkészíthetünk egy olyan modellt, amely a kihívásoknak és céloknak megfelelő képzési tevékenységeket tartalmazza.



3.5. KÉPZÉSEK - PÉLDÁK

A kulturális helyek kezelőinek és a kulturális és kreatív szektorban dolgozó kezdő résztvevőknek szánt képzésekhez az alábbi mintát ajánljuk.

Néhány javasolt téma a bevezető alkalmakra, a közönségtől függően.

11. TÁBLÁZAT | BEVEZETŐ ALKALMAK TÉMÁI

Közös képzés a három résztvevői csoportnak.

Az újrahaznosítás területén működő városi közpolitikák és a kreatív ipar fejlődése (stratégiai menedzsment) és a bürokrácia leküzdése a tevékenységek megvalósítása során (új megoldásokat igénylő, széles körű partnerséggel rendelkező interdiszciplináris kísérleti projektek menedzsmentje).

Hogyan kezdjük el a (társadalmi) köz-és magánszféra közti társadalmi partnerség létrehozására irányuló tevékenységeket?

Történelmi helyek kezelői és köztisztviselők számára.

A műemlékek védelmét és a kreatív ipar fejlődését ötvöző tevékenységek menedzselése és pénzügyi támogatásának elősegítése.

A kreatív ipari résztvevők számára.

Az örökségi erőforrások és társadalmi/technológiai innovációs lehetőségek alapján üzleti tervek és stratégiák létrehozása.

A Forget Heritage Menedzsment Kézikönyv helyi forgatókönyvek során (hogyan készítsünk elő egy projektet, hogyan szedjük össze pénzügyi támogatást).

Ezek után a képzések **két lehetséges módon** folytatódhatnak:

12. TÁBLÁZAT | KÉPZÉSEK

Mentorálás – facilitálás

Fókuszban: egy konkrét projekt megvalósítására irányuló támogató tevékenységek egy konkrét (nem túl nagy létszámú) koordinátorokból és kivitelezőkből álló csoport számára, akik konceptuális és módszertani támogatást igényelnek.

Trénerek: gyakorlati tapasztalattal rendelkező személyek, lehetőleg hasonló, nagyobb méretű projektek több tapasztalattal rendelkező vezetői más helyekről (Európa-szerte).

Képzés és workshopok: az időrend és a témák nincsenek szigorúan meghatározva, a pillanatnyi problémákkal és kihívásokkal összhangban vannak.

Hálózatépítés és képzés helyi érdekelt felek számára

Fókuszban: együttműködés ösztönzése és a Forget Heritage Menedzsment Kézikönyvben található kompetenciák fejlesztése.

Trénerek: a képzési témák ismeretével rendelkező személyek, akik képesek elindítani és elősegíteni csoportfolyamatokat a partnerséget/kooperációs lehetőségeket kereső egyének körében.



Egy képzési program példája:

13. TÁBLÁZAT KÉPZÉSI PROGRAM – PÉLDA	
<p>A képzés 1. napja Közigazgatásban dolgozók és történelmi helyek kezelői</p>	<p>1. alkalom A trénerek, koordinátorok és szakértők konceptuális találkozója (a projekttevékenységeket, a kísérleti projekteket és egy képzési programot ötvözve).</p> <p>2. alkalom A társadalmi hasznosításra, örökségvédelemre, a kultúra és a kreatív ipar területén történő vállalkozói tevékenység fejlesztésére irányuló integrált városi programok létrehozása és menedzselése.</p>
<p>A képzés 2. napja Helyi kezdeményező csoportok és összetett csapat, amely részt vesz a történelmi épületek kezelése érdekében létrejövő köz- és a magánszektori együttműködésben, illetve magánszemélyek, akik szeretnék az ismereteiket bővíteni a témában</p>	<p>3. alkalom Egy elismert szakértő által tartott, a képzést nyitó előadás/vita.</p> <p>4. alkalom Szabad tér: a kulturális örökség hasznosítása a kortárs kulturális körökben való használati lehetőségének kontextusában.</p> <p>5-6. alkalom (párhuzamosan) A Tervezői Gondolkodás Módszerét használó workshop a történelmi épületek kezelése érdekében létrejött, köz- és magánszektori együttműködés főbb problémáinak kifejtésével kapcsolatban / A Hely-teremtés Módszerét alkalmazó workshop a tevékenységek előkészítésével kapcsolatban.</p> <p>7. alkalom Jó gyakorlatok csoportos elemzése meghívott vendégszakértőkkel (egy helyi projekt analízise; külső gyakorlat elemzése).</p> <p>8. alkalom Örökségmenedzsment (örökségi hely kezelése) – a történelmi épület kezelése érdekében létrejövő köz- és magánszektori együttműködés projekt megvalósításáért felelős koordinátorok csoportja és a legfontosabb érdekelt felek (közigazgatás, környezetvédelmi intézmények és partnerek) számára tartott képzés.</p>
<p>A képzés 3. napja Bizonyos magánszemélyek és szervezetek, akik a kreatív ipar fejlődése és az örökségi erőforrások tevékenységek témájában bővíteni akarják az ismereteiket</p>	<p>9-10. alkalom (párhuzamosan) Egy új vállalkozás inkubációja, segítség a kezdőknek és a kezdeményezések ösztönzése és üzleti modellek/üzleti tervek/vállalkozói tevékenység kezdőstratégia kidolgozása.</p> <p>11-12. alkalom (párhuzamosan) Termékek kifejlesztése az örökségi erőforrások felhasználásával; az új hely (kreatív központ/fab-lab/művészeti/kulturális központ) promóciója és marketingje.</p>



3.6. A FORGET HERITAGE GYAKORLAT: TRANSZNACIONÁLIS JELENTÉS A KÖZÖS KÉPZÉSI IGÉNYEKRŐL – FŐBB EREDMÉNYEK¹¹

A Forget Heritage Projekt keretében a kilenc projektpartnerrel a helyi közigazgatási munkatársak és a kreatív ipari vezetők képzési igényeire vonatkozóan kilenc elemzést sikerült megvalósítani.

Ez a jelentés a képzések megtartására vonatkozóan néhány főbb problémát említ meg, amelyeket konkrét megoldások tervezésekor figyelembe kell venni.

Az elemzésben részt vevő személyek jelezték, hogy a projekt céljai szempontjából a legfontosabb képzések a **gyakorlati jellegűek, dinamikus képzési formák** alkalmazásával, amelyek **a kulturális szektor és a kreatív ipar részvételével zajló, az elhagyatott örökségi helyek hasznosítására irányuló feladat/projekt elkezdésének hasznosságára és céltudatosságára koncentrálnak**. Ebből a szempontból a képzés egyik fontos előnye a hálózatépítés, amelynek segítségével az embereket és a szervezeteket be lehet vonni a projekttel kapcsolatos kihívásokba.

Ezért a képzéseket valamennyi érdekelt felet magában foglaló csoportoknak közösen kell tartani, hogy megismerjék a különböző perspektívákat, követelményeket és szervezeti környezeteket.

A Forget Heritage **legfontosabb képzési igényei** az alábbiak:

- üzleti modellek/üzleti tervek/vállalkozói tevékenységet űző startup-ok;
- a nem állami szervezetek működésére vonatkozó szabályzatokra és az üzleti jogi aspektusaira vonatkozó ismeretek
- pénzforrások szerzése (fundraising), kulturális tevékenységek finanszírozása;
- új vállalkozás inkubációja, a kezdők támogatása és a kezdeményezések ösztönzése;
- társadalmi kommunikáció és marketing a kultúrában, PR, tanácsadás, újmédia és közösségi media;
- örökségmenedzsment (örökségi hely kezelése);
- az örökségi hely (műemlék) kezelésének jogi és szervezeti feltételei;
- hálózatépítés, partnerségi együttműködések, nemhierarchikus menedzsmentmodellek, tervezési és hálózati modellek;
- feladatmenedzsment és projektmenedzsment a közigazgatásban;
- emberi erőforrások kezelése (szakemberek toborzása), csapatépítés;
- kulturális turizmussal és örökséggel kapcsolatos menedzsment és fejlesztés (kulturális útvonalak, kulturális fesztiválok és egyéb kulturális turisztikai termékek).

¹¹ A fájl letölthető: www.forgetheritage.eu

TRANSZNACIONÁLIS KÉPZÉSI MODELL

