|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | logo_Min | KSOW_tekst_transparent | logo PROW 2007-2013 z tłem mniejsze |  |

„Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie.”

Projekt opracowany przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi

Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Pomocy Technicznej

Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013

Instytucja Zarządzająca Programem Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007-2013 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi

**Cykl szkoleń z zakresu tworzenia lokalnych strategii rozwoju (LSR), przygotowania strategii komunikacyjnej lokalnej grupy działania (LGD) i angażowania społeczności lokalnych   
w przygotowanie i realizację LSR**

Relacja z realizacji szkoleń w ramach modułu II – Określanie celów LSR   
i wskaźników realizacji strategii

***Opracowanie: Centrum Doradztwa Rolniczego Brwinów Oddział w Krakowie***

Jak zapisać cel aby sam zapis stanowił opis stanu po zmianie? Czym się różnią problemy od zidentyfikowanych negatywnych zjawisk na obszarze? Czy warto przywiązywać aż tak dużą wagę do treści i samych sformułowań celów? Jaki wpływ mogą mieć mieszkańcy obszaru na formułowanie celów i wyznaczanie wskaźników? Te i wiele innych pytań stanowiło punkt wyjścia do dyskusji uczestników szkoleń z trenerami i między sobą. Na wiele pytań, przynajmniej w sensie teoretycznym odpowiedzi zostały udzielone w trakcie wykładów wspieranych prezentacjami multimedialnymi i mapami mentalnymi. Potwierdziła się opinia trenerów, że budowa strategii nie oznacza jej pisania czy nawet opracowania, że to proces twórczy przebiegający według zasady im więcej mieszkańców w nim uczestniczy, tym zarządzanie procesem jest trudniejsze ale prowadzi do zbudowania lepszej strategii. lepszej czyli takiej w realizacje której zaangażuje się również wielu uczestników jej budowy i stanie się dokumentem możliwym do zrealizowania.

Tworzenie drzewa problemów a następnie przekształcanie w strukturę celów jest procesem twórczym, ale mocno osadzonym w praktyce. To właśnie fakt, że uczestnicy szkoleń byli „praktykami” z dużym doświadczeniem w realizacji podejścia LEADER, wpływał na powstawanie „odruchowych” reakcji uczestników odwołujących się do tego doświadczenia   
i w jego kontekście weryfikowaniu twórczego procesy jaki przebiegał w zespołach. Można było zaobserwować zjawisko z jednej strony rozbudzonej wyobraźni, a z drugiej strony bardzo praktycznego podejścia do tworzenia drzewa problemów i struktury celów. Kompromis zawierał się, najczęściej w tym, że uznawano przebieg pracy warsztatowej jako proces edukacyjny, którego rezultaty zostaną spożytkowane w trakcie budowy strategii.

Prowadzone szkolenia dla przedstawicieli Lokalnych Grup Działania w ramach modułu   
II – Określanie celów LSR i wskaźników realizacji strategii, miały na celu wsparcie LGD   
w przygotowaniu nowych, lepszych jakościowo LSR, opartych na podstawowych elementach oddolnego podejścia LEADER. Na etapie określania celów i wskaźników „oddolność” odgrywa istotną rolę pod warunkiem, że jest właściwie rozumiana nie tylko przez samo partnerstwo ale również instytucję wdrażającą i płatniczą, a także od stopnia w jakim instytucja zarządzająca może wpływać na całą strukturę wdrażania.

Uczestnicy szkoleń w trakcie zajęć warsztatowych kilkakrotnie zwracali uwagę na fakt, że inne jest rozumienie idei oddolności wśród elity obszaru, a inne wśród pracowników instytucji wdrażających. Różnica głównie dotyczy tego „ile oddolności” można „pomieścić” w systemie prawno-biurokratycznym regulującym wdrażanie podejścia LEADER.

Obserwacja uczestników szkoleń przez trenerów, a także dobre wyniki testów (wszyscy zliczyli testy) prowadzi do wniosku, że założone cele zostały w pełni osiągnięte. Należy   
w tym miejscu zauważyć, że cele te zostały sformułowane ambitnie i nie sprowadzały się tylko do poziomu wiedzy jaki uczestnicy powinni osiągnąć.

Podobnie jak w trakcie szkoleń w ramach modułu I – Przygotowanie strategii i przeprowadzanie analizy SWOT, tak również w przypadku szkoleń w ramach modułu II – Określanie celów LSR i wskaźników realizacji strategii dało się zaobserwować wysoki poziom kompetencji uczestników, dla których wiedza jest w dużej części środkiem do osiągania celu definiowanego jako lepsze zrozumienie metody postepowania w dążeniu do lepszych jakościowo strategii.

Obok zasadniczych rezultatów szkoleń opisanych w metodologii można zidentyfikować interesujące zjawiska, które zaobserwowali trenerzy:

Po pierwsze – uczestnicy szkoleń zaprezentowali wysoki stopień zaangażowania w prace warsztatowe. Jak sami podkreślali, to dzięki wykonywaniu konkretnych zadań, a następnie prezentowaniu efektów pracy w zespołach nominalnych, podnosili swoje kwalifikacje   
w zakresie pracy zespołowej (lepiej rozumieli, że indywidualna praca nad strategią powinna „ustąpić miejsca” pracy zespołowej mimo, że takie podejście wymaga większego wysiłku   
i dłuższego czasu). Praca zespołowa daje możliwości łączenia różnych „spojrzeń”, czerpania   
z wiedzy i doświadczenia wielu osób, uzgadniania ocen i ich wzajemnej weryfikacji – co   
w oddolnym podejściu jest kluczowym zagadnieniem.

Po drugie – połączenie teoretycznych wykładów z praktycznymi warsztatami na ten sam temat, doprowadziło do ważnego rezultatu, który można opisać jako „nowe” spojrzenie na krytyczną analizę prowadzoną przez uczestników szkolenia wobec prezentowanych efektów pracy zespołowej. Ta krytyczna analiza ukazała wartość weryfikacji tego co już zostało zrobione i ukazała jak wiele możliwości „tkwi” w prowadzeniu debat i sporów wokół kwestii tak subiektywnych jak problemy rozwoju, aspiracje elity obszaru, oczekiwania lokalnych społeczności, a następnie wyznaczanie celów zmiany na obszarze w powiązaniu z tymi oczekiwaniami i aspiracjami w kontekście możliwości jakie tworzy podejście LEADER   
w ramach konkretnego programu (funduszu europejskiego).

Po trzecie – należy postawić tezę, że zajęcia warsztatowe skoncentrowane na doskonaleniu umiejętności, głównie intelektualnych, osiągnęły założone cele, bowiem często prezentowane efekty pracy zespołów nominalnych stawały się pretekstem do pogłębionej analizy jak „to zrobić?” jak postępować aby uzyskać pożądany rezultat? Zastosowana w tym module technika pracy nad tworzeniem drzewa problemów polegała na trzech fazach realizowanych równolegle przez wszystkie zespoły nominalne:

Pierwsza faza – „wyszukanie” w opisie obszaru i analizie SWOT wszystkich negatywnych zjawisk, zapisanie ich, a następnie podzielenie na obszary tematyczne.

Druga faza – zidentyfikowanie wśród „negatywów” poszczególnych obszarów tematycznych problemów kluczowych definiowanych jako *negatywne, istotne i prawdziwe* odnoszące się do ludzi oraz mające największy negatywny wpływ na rozwój obszaru w tych tematach. Następnie zidentyfikowanie wśród „negatywów” takich, które stanowią przyczynę problemu oraz jego następstwa. Technika ta prowadziła do utworzenia drzewa problemów jako negatywnego obrazu obszaru. Utworzone drzewa problemów w poszczególnych obszarach tematycznych zostały poddane krytycznej dyskusji w wyniku, której zostały doprecyzowane zapisy problemu (problemów) przyczyn i następstw, w tym również odrzucenie tych, które są nieistotne lub nie związane z problemem kluczowym.

Trzecia faza – przekształcenie drzewa problemów w strukturę celów i wyznaczenie wskaźników.

Jak się okazało, nawet ci spośród uczestników szkoleń, którzy uważali, że posiadają wystarczająca wiedzę i umiejętności w tym zakresie uznali, że każde kolejne doświadczenie edukacyjne posiada walor doskonalący i nie należy go lekceważyć.

Ponadto warto odnotować następujące obserwacje:

* podobnie jak w przypadku szkoleń w ramach modułu I – Przygotowanie strategii   
  i przeprowadzanie analizy SWOT sprawdziły się w praktyce przyjęte zasady przedstawienia się trenera (rów) oraz zaprezentowanie się uczestników. Również skuteczna okazała się metoda wsparcia wykładów prezentacjami multimedialnymi i mapami mentalnymi, a także stosowanie rozciągaczy umysłu.
* w pracy warsztatowej sprawdziły się zespoły nominalne i wspólna praca nad przygotowaniem metodologii badań i konstruowaniem narzędzi badawczych. Należy   
  w tym miejscu odnotować obserwacje trenerów, z których wynika, że praktycznie wszyscy uczestnicy angażowali się w prace warsztatowe mimo, że nie były to zadania,   
  z którymi „na co dzień” mają do czynienia. W wielu przypadkach opracowane założenia metodologiczne i przygotowane narzędzia badawcze „reprezentowały” wysoki poziom merytoryczny. Najważniejsze jest jednak to, że takie kwestie jak metodologia badań, raport metodologiczny, pilotaż, badania właściwe i raportowanie zostały przez uczestników „opanowane” i będą potrafili osiągnięte kompetencje wykorzystać bezpośrednio organizując i prowadząc badania jak również w procesie wyboru firm zewnętrznych do realizacji badań czy współpracy z ekspertami wspierającymi ich własne działania w tym zakresie.
* zastosowanie metody pracy w niewielkich (do 5 osób) zespołach nominalnych tworzyło warunki (czasem „zmuszało”) do aktywności wszystkich członków zespołu. Ja wynikało   
  z obserwacji sama prezentacja efektów pracy zespołów, a także ocena przez współuczestników szkolenia sprawiały, że rosło zaangażowanie w pracę warsztatowa. Co istotne, przy niewielkiej ingerencji ze strony trenerów, autorzy opracowań ze zrozumieniem przyjmowali krytykę, poprawiali opracowania (czasem „bronili” efektów swojej pracy, ale ostatecznie okazywali satysfakcję z uznania jakie było pod ich adresem kierowane przez przedstawicieli pozostałych zespołów i trenera.
* sposób prezentowania efektów pracy zespołów, a także reakcje na prowadzoną dyskusję sokratejską świadczą o dobrym przygotowaniu uczestników do wykorzystania uzyskanych kompetencji w budowie strategii, a także o zdolności do przekazania wiedzy swoim współpracownikom w partnerstwie.

Każde z 16 szkoleń trwało 16 godz. lekcyjnych i przebiegało według jednego szczegółowego harmonogramu:

Dzień pierwszy

do 9.00 – Przyjazd, rejestracja uczestników, zakwaterowanie, serwis kawowy

9.00- 9.15 – Otwarcie szkolenia, przedstawienie się uczestników, cel i program

9.15-10.00 – Określanie celów LSR i wskaźników realizacji strategii – wykład  
wprowadzający do tematyki szkolenia [1 godz.]

10.00-11.30 – Zasady i sposoby identyfikacji problemów ich przyczyn i następstw (drzewo problemów) – wykład w formie prezentacji multimedialnej [2 godz.]

11.30-12.15 – Metodyka przekształcania drzewa problemów w strukturę celów – wykład zaktywizowany poprzez mapę mentalną [1 godz.]

12.15-13.00 – Zasady konstruowania i cechy celów oraz wyznaczania wskaźników   
realizacji strategii – wykład w formie prezentacji multimedialnej [1 godz.]

13.00-14.00 – Obiad

14.00-16.15 – Identyfikacja problemów i tworzenie drzewa problemów – warsztaty techniką case study [3 godz.]

16.15-16.30 – Przerwa kawowa;

16.30-18.00 – Przekształcanie drzewa problemów w strukturę celów – warsztaty techniką case study [2 godz.]

18.00-19.00 – Kolacja

Dzień drugi

7.30- 8.15 – Śniadanie;

8.15- 9.45 – Prezentacja wyników opracowań, krytyczna analiza i ocena – dyskusja sokratejska [2 godz.]

9.45-10.30 – Wyznaczania wskaźników realizacji strategii – warsztaty techniką case study   
[1 godz.]

10.30-10.45 – Przerwa kawowa

10.45-11.30 – Prezentacja wyników opracowań oraz ocena przez trenera [1 godz.]

11.30-12.15 – Test sprawdzający wiedzę [1 godz.]

12.15-13.00 – Omówienie przebiegu oraz podsumowanie szkolenia [1 godz.]

13.00-14.00 – Obiad

Łącznie w okresie od 8 października 2014 roku do 9 stycznia 2015 roku przeprowadzono 16 szkoleń, po jednym w każdym województwie, w których uczestniczyło 285 przedstawicieli 227 LGD.