|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 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 I - Przygotowanie strategii   
i przeprowadzanie analizy SWOT (metoda analizy polegająca na wskazaniu przez uczestników mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń)

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

Budowa strategii nie oznacza jej pisania czy nawet opracowania. Budowa to proces twórczy,   
w realizację którego angażuje się wielu ludzi ale każdy dokłada „swoją” cegiełkę pod „nadzorem” „majstra”. Wówczas nasza budowa doprowadzi do powstania „dzieła” trwałego   
i zbliżonego do doskonałości. Zapewne nie istnieją doskonałe strategie ale „dobre” na pewno, bo to takie, które da się zrealizować.

Budowa to proces kolejno po sobie następujących etapów. Na początku potrzebna jest grupa ludzi, którzy wiedzą czego chcą, tego chcą i wiedzą jak to osiągnąć oraz posiadają w tym zakresie kompetencje.

Prowadzone szkolenia dla przedstawicieli Lokalnych Grup Działania w ramach modułu   
I – Przygotowanie strategii i przeprowadzanie analizy SWOT (metoda analizy polegająca na wskazaniu przez uczestników mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń) miały na celu wsparcie LGD w przygotowaniu nowych, lepszych jakościowo LSR, opartych na podstawowych elementach oddolnego podejścia LEADER, oraz rozwijanie ich zdolności komunikacyjnych i wiedzy nt. metod i technik aktywizacji.

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.

Można zaryzykować tezę, że sama wiedza odgrywała w tych szkoleniach „drugoplanową” rolę, była wręcz narzędziem prowadzącym do zmiany podejścia uczestników do procesu budowy strategii. Analiza stopnia realizacji celów nie jest w pełni możliwa – to da się stwierdzić w trakcie prac nad budową strategii w konkretnych LGD i poprzez ustalenie jaką rolę odegrają w tym procesie uczestnicy szkoleń.

W kilka dni po zakończeniu cyklu szkoleniowego w ramach modułu I można z całą pewnością stwierdzić, że cele opisane w metodologii projektu zostały osiągnięte. Natomiast warto zauważyć „wytworzenie” się wartości dodanej po szkoleniach czyli coś takiego co nazywamy rezultatami niemierzalnymi ale w subiektywny sposób odczuwalnymi.

Do tych rezultatów można zaliczyć następujące zjawiska:

Po pierwsze – uczestnicy szkoleń (w zdecydowanej większości) uznali zasadę, że strategii się nie pisze, a buduje z licznym udziałem lokalnych społeczności i w tym procesie istotna jest kolejność postępowania i jakość realizacji każdego etapu. Co istotne każde działanie   
z udziałem licznych reprezentantów lokalnych społeczności wymaga aby uzyskana wiedza, zidentyfikowane elementy lokalnego potencjału, problemy i oczekiwania zostały poddane procesowi analizy i strategicznych wyborów. „Unikanie” strategicznych decyzji prowadzi do „wszystkoistycznych” (szerokich) strategii – czyli takich, które da się w konsekwencji zrealizować ale wątpliwa jest wielkość i jakość uzyskanej zmiany na obszarze. Strategiczne wybory i zachowana kolejność działań w procesie budowy strategii prowadzi do strategii, która staje się dokumentem **ideowym** posiadającym „siłę władzy” czyli zdolność wpływania na aktywność mieszkańców obszaru i jej kierunek.

Po drugie – większość uczestników szkoleń zgodziła się z poglądem, że warto zaangażować się w pełni i świadomie w proces budowy strategii, w pewnym „oderwaniu” od codziennej praktyki i „biurokratycznego praktycyzmu”. Rozziew pomiędzy „oczekiwaniami” struktury zarządzająco-wdrożeniowej wyrażającej się zbyt często w oczekiwaniu skuteczności LGD   
w „wydatkowaniu” środków, którymi ta LGD dysponuje, a jakością i wartością zmiany na obszarze – co jest niewymierną „korzyścią” przejawiającą się w satysfakcji mieszkańców, jest „do pogodzenia”. To jak osiągnąć taki kompromis budziło wiele dyskusji, a nawet prowadziło do sporów pomiędzy samymi uczestnikami, uczestnikami i trenerami. Spory te miały twórczy charakter i powodowały, że uczestnicy (nie wszyscy – to należy zaznaczyć) „stawali” po stronie *jakości i wartości zmiany* na obszarze

Po trzecie – wykłady ale głównie zajęcia warsztatowe spowodowały (przynajmniej u pewnej części uczestników, w pewnym trudnym do ocenienia zakresie) zmianę w podejściu do samej diagnozy i analizy SWOT. Uznano, że diagnoza obszaru to „coś” więcej niż sam opis i nawet zidentyfikowanie (wymienienie w dokumencie) ważnych elementów lokalnego potencjału. Analiza zawierająca ocenę tego co stanowi potencjał obszaru wymaga *definiowania* elementów tego potencjału. Wówczas uzyskamy efekt w postaci *oceny* wyrażonej w *subiektywny* sposób przez elitę obszaru i w miarę zobiektywizowany w wyniku zastosowania badań społecznych. Analiza SWOT to nie tylko identyfikowanie czynników i ich grupowanie jako mocne i słabe strony oraz szanse i zagrożenia. To proces *selekcji* i nadawania *rangi* tym czynnikom oraz proces *definiowania*, w taki sposób aby definicje czynników były jednoznaczne i zrozumiałe dla czytającego strategię. W dalszej kolejności to proces intelektualny polegający na „wiązaniu” poszczególnych czynników z różnych zakresów prowadzący do sformułowania wniosków. To właśnie wnioski będą „wartością” wyniku analizy SWOT, bo do nich będzie się odwoływał dalszy proces budowy strategii.

Po czwarte – 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? Możliwe, że na plan dalszy schodziła sama jakość i poprawność wykonanych prac – ale co istotne, w znakomitej większości, uczestnicy wykazywali zmianę w sposobie rozumienia procesów twórczych, analiz, ocen, wartościowania, definiowania i redefiniowania, a także zależności pomiędzy tymi procesami, które mają wpływ na jakość budowy strategii.

Ponadto warto odnotować następujące obserwacje:

* zasada prezentacji trenera (trenerów) a następnie uczestników i „przy okazji” swobodna wymiana poglądów na temat doświadczeń z realizacji LSR oraz oczekiwanych rozwiązań na „nowy okres” programowania spowodowały, że wytworzyła się (najczęściej – choć nie zawsze) atmosfera zaufania i wzajemnego zrozumienia pomiędzy organizatorami, trenerami i uczestnikami – to ważny czynnik wzmacniający efekty szkolenia,
* zasada wsparcia wykładów mapami mentalnymi (w dużym formacie eksponowanymi na sali i w małym formacie zamieszczonymi w materiałach szkoleniowych) i odwoływanie się do ich zawartości w trakcie wykładów prowadziła do zwiększenia zainteresowania treściami teoretycznymi i wspierała proces zrozumienia istoty omawianego zagadnienia,
* „użycie” w trakcie szkolenia „rozciągaczy umysłu” (czasem sceptycznie przyjmowane przez uczestników szkoleń) powodowało „wyłączenie” się uczestników z bieżących spraw i uruchomienie wyobraźni oraz wyzwolenie kreatywności, co przekładało się na wysoką jakość wykonywanych prac w trakcie zajęć warsztatowych,
* zastosowanie metody pracy w zespołach nominalnych liczących nie więcej niż 5 osób   
  (z nielicznymi wyjątkami) prowadziła do aktywności wszystkich członków zespołu, to również można było zaobserwować w trakcie prezentacji wyników pracy zespołu, otóż pozostali (poza referentem) członkowie zespołu emocjonalnie reagowali na to co było prezentowane oraz na pytania, uwagi, krytykę czy pochwały pozostałych uczestników szkolenia (z innych zespołów nominalnych), świadczyć to może o wysokim stopniu zaangażowania się w proces dydaktyczny i uznanie wartości tak metody jak i całego szkolenia, tym bardziej, że trenerzy informowali na początku szkolenia o jego celach   
  i zakładanych rezultatach w tym co ważne oczekiwaniu, że uczestnicy szkolenia potrafią uzyskaną wiedzę i nabyte umiejętności nie tylko „wykorzystać” (zastosować) w pracach nad budową strategii w swoich LGD ale również przekazać swoim współpracownikom.

Każde z 16 szkoleń trwało 8 godz. lekcyjnych i przebiegało według jednego szczegółowego harmonogramu:

do 9.00 – Przyjazd, rejestracja uczestników, serwis kawowy

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

9.15-10.00 – Przygotowanie strategii i przeprowadzanie analizy SWOT – wykład wprowadzający do tematyki szkolenia [1 godz.]

10.00-11.30 – Diagnoza obszaru, w tym analiza SWOT, jako ważny element przygotowania strategii – wykład w formie prezentacji multimedialnej [2 godz.];

11.30-11.45 – Przerwa kawowa;

11.45-14.00 – Diagnoza obszaru wyprowadzona z analizy danych opisujących obszar wraz   
z analizą SWOT i wnioskami – warsztaty techniką case study [3 godz.]

14.00-15.00 – Obiad

15.00-15.45 – Prezentacja opracowań, krytyczna analiza i ocena – dyskusja sokratejska   
[1 godz.]

15.45-16.15 – Test sprawdzający [30 min.]

16.15-17.00 – Omówienie przebiegu warsztatów oraz podsumowanie szkolenia [1 godz.]

Łącznie w okresie od 6 października 2014 roku do 7 stycznia 2015 roku przeprowadzono 16 szkoleń, po jednym w każdym województwie, w których uczestniczyło 284 przedstawicieli   
z 226 LGD.