



# SPRÁVA Z PRIESKUMU

Kvalita práce s mládežou  
na Slovensku, 2019

(návrh správy)

Jana Miháliková, Alena Tomanová, Veronika Vanochová

Podporené v rámci Programov pre mládež Ministerstva školstva, vedy,  
výskumu a športu Slovenskej republiky v roku 2018

## Obsah

1. Pár slov na úvod	2
2. Základné pojmy použité v prieskume a ich interpretácia	4
3. Existujúce zdroje ku kvalite práce s mládežou	6
4. Metodologické východiská prieskumu	10
4.1. Výsledky analýzy štruktúrovaných rozhovorov	14
4.1.1. Vedenie a fungovanie	14
4.1.2. Stratégia a plánovanie OIS	16
4.1.3. Vedúci, dobrovoľníci, zamestnanci v OIS	21
4.1.4. Partnerstvá a zdroje OIS	25
4.1.5. Hlavné aktivity a činnosti	28
4.1.5.1. Programy neformálneho vzdelávania	29
4.1.5.2. Komunikácia interná a externá	34
4.1.5.3. Poskytovanie služby	37
4.1.6. Výsledkové ukazovatele	37
4.2. Vnímanie kvality mladými ľuďmi a pracovníkmi s mládežou (dotazník)	39
5. Zhrnutie a závery prieskumu	43
5.1. Zhrnutie prieskumu po jednotlivých častiach	43
5.2. Závery prieskumu	49
6. Odporúčania	49
Slovník pojmov	51

### POĎAKOVANIE

Tento prieskum by nebolo možné uskutočniť bez podpory 13 organizácií a skupín, ktoré súhlasili so štruktúrovanými rozhovormi. Ďakujeme im nielen za ich čas, ale aj za dôveru a ochotu zdieľať svoje skúsenosti, názory a know-how. Vďaka patrí organizáciám AMAVET (Asociácia pre mládež, vedu a techniku), Slovenskému skautingu, Laure – združenie mladých; Centru voľného času Šaľa, Centru voľného času Stará Ľubovňa, Krajskému Centru voľného času Banská Bystrica, OZ INEX, OZ Mladiinfo, Informačnému centru mladých Topoľčany, neformálnym skupinám Cardio Youngs (zastúpená p. Martinou Horníkovou), DORKAS OCD STOP (zastúpená p. Slavomírou Piričovou), neformálnej skupine zastúpenej p. Dominikou Hanzlíkovou;

# 1. Pár slov na úvod

## Základné súvislosti

Prieskum priamo súvisí s napĺňaním Koncepce rozvoja práce s mládežou na roky 2016 -2020. Jedným zo strategických cieľov v oblasti Kvalitná práca s mládežou je „Zaviest' do praxe nástroje na meranie a podporu rozvoja kvality v práci s mládežou“, čo nie je možné bez poznania súčasného stavu z rôznych pohľadov. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu SR vyhlásilo v roku 2018 výzvu na zabezpečenie expertných podkladov pre tvorbu štandardov kvality práce s mládežou na Slovensku.

## Ak by práca s mládežou bola jednoduchá oblasť, tento prieskum by nebol potrebný

Toto je základný fakt, ktorý si je potrebné uvedomiť, kým sa ktokoľvek pustí do čítania tohto dokumentu. Do práce s mládežou vstupujú rôzni aktéri - tí čo ju realizujú, ale aj tí, ktorí ju podporujú, financujú, ovplyvňujú jej rozvoj. Rôznorodosť týchto aktérov, ich špecifiká a snaha o jedinečnosť, originalitu sú nepochybne veľkou devízou sektora a pridanou hodnotou výchovy a vzdelávania mladej generácie.

Na druhej strane práve z dôvodu tejto jedinečnosti nie je jednoduché nastaviť **rovnaké** pravidlá či kritériá, ktoré by boli aplikovateľné na celý sektor. Chápeme, že aj kvôli spravodlivejšiemu financovaniu sektora (pričom financovanie vnímame aj ako motivačný nástroj, aby sa kvalita práce s mládežou rozvíjala) sa zodpovední snažia o nastavenie štandardov a kritérií. Aj bez konkrétneho dôkazu vieme, že jednotné štandardy či kritériá by vyvolali vlnu nevôle a kritiky a nedosiahol by sa očakávaný výsledok - rozvoj kvality práce s mládežou ako celého sektora. Každá organizácia, inštitúcia či skupina prešla svojím vývojom a možnosti pre vlastný rozvoj nie sú úplne rovnocenné, preto aj snaha o rovnaké štandardy môže byť prijímaná s nevôľou.

Uvedomujúc si tieto skutočnosti, sme sa s veľkou pokorou a otvorenosťou rozhodli prijať výzvu a uskutočniť prieskum, na konci ktorého je analytický expertný dokument mapujúci stav kvality jednotlivých oblastí vo vybraných organizáciách, inštitúciách a skupinách (ďalej OIS) pôsobiacich v práci s mládežou (ďalej PsM) ako aj vnímanie kvality PsM u mladých ľudí a pracovníkov s mládežou, vedúcich či dobrovoľníkov.

## Kvalita ako oblasť, ktorá nás môže posunúť

Roky sa na Slovensku snažíme o uznanie práce s mládežou. Projekt **“Komprax - Kompetencie pre prax”**, ktorý realizovala IUVENTA v rokoch 2011 - 2015 prispel výrazne k rozvoju oblasti uznania PsM, ale je nutné ďalšie úsilie a pokračovanie v týchto aktivitách. Stále a znova sa dostáva do popredia otázka kvality a najmä výsledkov toho, čo sa prácou s mládežou dosahuje. Preto nastavenie systému rozvoja kvality môže nielen prispieť k rozvoju samotného sektora ale zároveň sa môže stať “artiklom”, ktorý prácu s mládežou môže spropagovať a presvedčiť o jej prínose, výsledkoch aj verejnosť a dôležitých aktérov (samosprávu, zamestnávateľov a i.).

## Práca s mládežou v ohrození?

Trvalo takmer 20 rokov, kým sa vôbec v legislatíve objavil termín “práca s mládežou” a ďalších 6 rokov, kým sa pracovník s mládežou dostal do Národnej sústavy kvalifikácií. V porovnaní so sociálnou prácou, ktorá začínala v roku 1989 na rovnakej štartovacej čiare, sa ako sektor rozvíjame pomaly a ťažkopádne, hoci sa radi označujeme za kreatívnych a flexibilných. Čím ďalej tým viac sa dostáva do popredia termín “sociálna práca s mládežou”, kde sa tí, ktorí pôsobia v sociálnej práci cítia ako ryba vo vode. Je to výzva pre náš sektor začať rozmýšľať v širších súvislostiach aj o poskytovaní aktivít pre rôzne cieľové skupiny (vrátane tých ohrozených vylúčením resp. v zraniteľnom postavení). V podstate to znamená uvedomiť si, kde sa nachádzame a čo potrebujeme posilniť, zmeniť, upraviť tak, aby sme mohli prijať aj nové výzvy. Alebo inak povedané – ísť do kvality.

### **Princípy nielen v teórii**

Pracovať skutočne so všetkými skupinami, byť naozaj dostupní, otvorení, flexibilní a zároveň demokratickí a utvárať podmienky pre aktívnu participáciu nie je jednoduché. Našťastie, mnohé tieto princípy práce s mládežou sú “vrodené” do charakteru a profilu samotných aktérov, takže nie je nutné na tom extra pracovať. Prieskum (berúc do úvahy jeho časové obmedzenia) ukázal, že sú oblasti, ktoré niektoré OIS majú rozvinuté veľmi dobre pričom existujú aj také, kde je priestor na vylepšovanie. Snažili sme sa zapojiť všetky typy organizácií, inštitúcií a skupiny a získali sme mnoho informácií o jednotlivých typoch subjektov aktívnych v práci s mládežou, ktoré sme si uvedomili len keď sme ich porovnali medzi sebou, vzali do úvahy historický kontext a dnešné podmienky, v ktorých fungujú.

### **Anonymizácia výsledkov jednotlivých subjektov**

Keďže ide o prieskum, oslovili sme všetky subjekty, ktoré zodpovedali požiadavkám nastavenej metodiky. Ocenili sme každého, kto súhlasil s rozhovorom a dovolil nám nazrieť do praxe fungovania našich organizácií, inštitúcií a subjektov. Naším záväzkom je neprezentovať výsledky analýzy jednotlivých kritérií u jednotlivých respondentov. Naším cieľom nebolo hodnotiť ako kvalitne ktorá organizácia, skupina funguje, skôr v akom prostredí pôsobí a čo má ošetrené, lebo tomu dávala v minulosti prioritu a bolo to potrebné podľa jej uváženia a čomu sa nevenuje resp. prečo.

Autorky

## 2. Základné pojmy použité v prieskume a ich interpretácia

*V tejto časti správy prinášame prehľad pojmov, ktoré používame v prieskume. Zároveň vysvetľujeme ako sme k týmto pojmom pristupovali a ako ich interpretujeme pre potreby prieskumu.*

### A) Práca s mládežou

Pod prácou s mládežou<sup>1</sup> rozumieme cieľavedomú činnosť, ktorá reaguje na potreby mladých ľudí a vedie k pozitívnemu rozvoju ich osobnosti, aby sa dokázali plnohodnotne uplatniť v živote. Je založená na princípe **dobrovoľnej** účasti mládeže, partnerského prístupu a vzájomného rešpektu. Jej úlohou je prispievať k zrelosti, nachádzaniu životného smerovania a sebazpoznania jednotlivca aj skupiny. Má vytvárať priestor **k spolurozhodovaniu** mladých ľudí o veciach, ktoré sa ich týkajú, motivovať ich **k angažovanosti** a prispievať tak k budovaniu občianskej spoločnosti. Realizujú ju ľudia špecificky pripravovaní pracovníci s mládežou<sup>2</sup> a tiež dobrovoľníci.

Práca s mládežou<sup>3</sup> zahŕňa najrôznejšie programy a aktivity, (sociálne, kultúrne, vzdelávacie, environmentálne atď.) pre mladých ľudí, pričom môže mať skupinovú alebo individuálnu formu. Práca s mládežou je postavená na informálnom učení (spontánnom/situačnom) a neformálnom vzdelávaní (zámernom ale v neformálnom usporiadaní priestoru, času, prístupov...). Základnými princípmi je tiež **demokracia, dostupnosť, otvorenosť, flexibilita**.

Pod princípom **dobrovoľnosti práce s mládežou** rozumieme, že mladí ľudia ale aj dospelí (vedúci/ dobrovoľníci/ zamestnanci) pôsobia v tejto oblasti na základe vlastného rozhodnutia a slobodnej vôle. Princíp dobrovoľnosť v PSM nie je v rozpore s členstvom mladých ľudí v OIS. Dobrovoľnosť je kľúčová aj pri programoch realizovaných v práci s mládežou, pričom dôraz sa kladie na dobrovoľnú participáciu účastníkov ako na celom programe, tak aj v jeho jednotlivých aktivitách.

Pod princípom **aktívnej účasti (participácie v práci s mládežou, angažovanosti)** rozumieme, že mladí ľudia aj dospelí/vedúci nielen aktívne ovplyvňujú, čo sa v OIS deje, ale že sú pre to vytvorené aj podmienky (vytvorený čas, priestor, materiál, pripravení ľudia na uplatňovanie tohto princípu). Tí sú aktívne zapájaní ako do realizácie jednotlivých činností a aktivít, tak aj do ich príprav (napr. príprav nových aktivít a programov) alebo hodnotenia (napr. hodnotenie úspešnosti jednotlivých aktivít a programov). Zároveň majú možnosť vytvárať a implementovať vlastné aktivity. Napr. mladí ľudia majú možnosť za podpory skúsenejších členov organizácie vytvárať vlastné programy pre svojich rovesníkov alebo rozhodovať o plánovaných aktivitách, ktoré sa pre nich pripravujú.

---

<sup>1</sup> Koncepcia rozvoja práce s mládežou na roky 2016 – 2020

<sup>2</sup> Pracovníci s mládežou znamená aj vychovávateľa v CVČ,

<sup>3</sup> Deklarácia 1. Európskeho konventu k práci s mládežou počas Belgického predsedníctva 2010 (2. deklarácia 2015) a Odporúčania Rady ministrov k práci s mládežou Rady Európy 2017.

Pod princípom **demokracie v práci s mládežou** rozumieme vytváranie podmienok pre spolurozhodovanie o činnosti OIS a jej aktivitách spolu s mladými ľuďmi ale aj dospelými. To znamená napr. vytvorenie špeciálneho miesta pre zástupcu mladých ľudí v rozhodovacích orgánoch OIS.

Pod princípom **dostupnosti práce s mládežou** rozumieme, že sú vytvorené podmienky k tomu, aby každý kto má záujem mohol prísť a využívať služby, zapájať sa do aktivít v rámci svojich možností a vekových špecifík. Ide o **finančnú, mentálnu** aj **fyzickú** dostupnosť. To znamená napr. vytvorenie špeciálneho fondu na dotovanie ceny aktivít pre účastníkov, ktorí si účasť nemôžu finančne dovoliť, umiestňovanie aktivít na miesta prístupné aj pre mladých ľudí s fyzickým znevýhodnením, vytváranie informačných materiálov v jazyku prístupnom veku mladých ľudí, či prispôsobenie priestorov pre potreby ľudí na vozíčku, prispôsobenie webovej stránky napr. slabozrakým a i.

Pod princípom **otvorenosti práce s mládežou** rozumieme zasadenie práce s mládežou do celého komplexu systémov a aktivít pre mládež a jej priepustnosť pre nové trendy a aktívne spoluprácu s ostatnými štruktúrami a systémami. To znamená napr. prípravy aktivít programov so školami, vyhľadávanie nových typov činností a aktivít aj z iných oblastí ako tradičných aktivít PSM.

Pod princípom **flexibility práce s mládežou** rozumieme vytváranie takých aktivít a činností, ktoré sa prispôsobujú špecifickým potrebám jednotlivých účastníkov, či členov OIS. Jedná o prispôsobovanie aktivít možnostiam, či záujmom účastníkov, ich zmena v čase a reflektovanie aktuálnych trendov v cieľovej skupine. To znamená napr. zmenu plánovaného programu tábora podľa potrieb konkrétnej cieľovej skupiny, ktorá sa ho zúčastňuje.

**B) Nadregionálne občianske združenie detí a mládeže<sup>4</sup>** - občianske združenia v zmysle §15 ods. 2, písm. c) zákona 282/2008 Z. z. o podpore práce s mládežou, ktoré svoju činnosť vyvíjajú minimálne na území troch samosprávnych krajov; majú viac ako 300 registrovaných členov; vznikli v zmysle zákona o združovaní občanov č. 83/1990 Zb.; svoju činnosť vykonávajú systematicky viac ako rok majú jednoznačne identifikovateľných členov (fyzické osoby) mládež vo veku do 30 rokov, pričom mládež tvorí aspoň 75 % z celkového počtu členov organizácie.

**C) Neformálna skupina** - skupina minimálne 3 mladých ľudí, ktorá je vedená/zastúpená osobou staršou ako 18 rokov. Je to reakcia na trend, že mladí ľudia chcú byť aktívni aj bez toho, aby boli členmi už existujúcich organizácií, ktorý je na Slovensku dlhodobo prítomný a v roku 2008 sa prejavil aj pri tvorbe zákona o podpore práce s mládežou, kde prijímateľom grantu môže byť aj fyzická osoba, čo reflektuje práve tento prípad a trend (nebyť formálnym členom). Prax ukazuje, že neformálne skupiny sa po čase formalizujú a vytvárajú občianske združenia najmä z dôvodu širšej ponuky a dostupnosti grantov.

**D) Centrum voľného času** je školské zariadenie s celoročnou prevádzkou, ukotvené v § 116 Zákona o výchove a vzdelávaní 245/2008. Zabezpečujú výchovno-vzdelávaciu, záujmovú a rekreačnú činnosť detí, rodičov a iných osôb do 30 rokov v ich voľnom čase.

---

<sup>4</sup> Definícia prevzatá a upravená z dokumentu Sprievodca pre žiadateľov, PROGRAMY PRE MLÁDEŽ NA ROKY 2014 – 2020, MŠVVaŠ SR, Oprávnení žiadateľa v PROGRAME PODPORA MLÁDEŽNÍCKYCH ORGANIZÁCIÍ.

### E) Servisné organizácie poskytujúce služby v práci s mládežou

Organizácie, ktoré nepracujú s dobrovoľníkmi a so svojimi klientmi na báze členstva v organizácii, ale ponúkajú im rôzne služby ako vzdelávanie, poradenstvo, informácie a pod. Do tejto skupiny zaradujeme také neziskové organizácie, ktoré poskytujú mladým ľuďom istú formu služby (informačné centrá mladých, detské a mládežnícke linky pomoci, krajské rady mládeže a i. ) a nemusia byť postavené na členskom princípe<sup>5</sup>. Medzi tieto typy organizácie v rámci prieskumu nepočítame dobrovoľnícke centrá<sup>6</sup>, lebo tieto poskytujú dobrovoľnícke príležitosti pre rôzne cieľové skupiny vrátane mladých ľudí.

## 3. Existujúce zdroje ku kvalite v práci s mládežou

V súčasnosti je téma kvality a jej zvyšovania prítomná vo všetkých oblastiach života vrátane práce s mládežou. Najlepším dôkazom je existencia rôznych modelov a systémov, ktoré boli vypracované rôznymi aktérmi. Ich štúdiom a analýzou sme vytvárali rámec pre metodológiu nášho prieskumu. Prehľad najzaujímavejších modelov prinášame nižšie.

**Charta kvality vzdelávacej mobility v oblasti mládeže**<sup>7</sup> (Rada Európy a Európska komisia, 2017) sa zameriava na tú časť práce s mládežou, ktorá je aj na Slovensku veľmi populárna. Ide najmä o mládežnícke výmeny, Európsku dobrovoľnícku službu, workcamps, štúdium v zahraničí, semináre a školenia pre pracovníkov s mládežou, stáž a i. Cieľom je zabezpečiť podmienky a nastavenie jednotlivých aktivít tak, aby prinášali čo najväčší prínos pre osobný rozvoj účastníkov, ale zároveň podporovali aj rozvoj komunít či Európskych spoločenstiev. Pozostáva z 22 princípov. Charta zdôrazňuje najmä princíp participatívnosti pri tvorbe cieľov, výstupov a výsledkov, víziu ako aktivita prispieje k rozvoju organizácie (nie samoučelnosť), jasnú definíciu kompetenčného profilu účastníka, jasné zadenovanie indikátora kvality, myšlienku funkčného partnerstva, zámerného spoznávania iných kultúr, rozmanitosť použitých metód či podmienku štruktúrovanej reflexie a i.

**Zabezpečenie kvality neformálneho vzdelávania v mládežníckych organizáciách**<sup>8</sup> (Európske fórum mládeže, 2013). Tento manuál je určený mládežníckym organizáciám a sprevádza ich procesom ako začať systematicky budovať kvalitné neformálne vzdelávanie. Prináša konkrétne cvičenia ako si zadenovať kvalitu, potreby mladých ľudí, potreby ostatných skupín ako sú napr. rodičia, škola, spoločnosť. Dôležitý element je tzv. Quality Assurance Cycle a zdôrazňovanie indikátorov kvality

---

<sup>5</sup> Definícia prevzatá a upravená z dokumentu Sprievodca pre žiadateľov, PROGRAMY PRE MLÁDEŽ NA ROKY 2014 – 2020, MŠVVaŠ SR, Slovník pojmov

<sup>6</sup> Uvedomujeme si, že Dobrovoľnícke centrá resp. Platforma sú pravidelne podporované z Programov pre mládež. Vidíme v tom podporu len jednej z línií činnosti Dobrovoľníckych centier, najmä tie, ktoré priamo rozvíjajú podmienky pre dobrovoľníctvo mládeže. Dobrovoľnícke centrá vnímame v spätosti so sektorom sociálnej práce a sociálnych služieb - nie s prácou s mládežou v zmysle tohto prieskumu.

<sup>7</sup> A Charter on Quality for Learning Mobility in the Youth Field

<sup>8</sup> Quality Assurance of Nonformal Education a framework for youth organizations

nie štandardov. Systém prináša 11 indikátorov kvality, ktoré zabezpečujú, že neformálne vzdelávanie bude efektívne a prinášať svoj cieľ. Ide o indikátory ako napr. potreby mladých ľudí ale aj vízia a misia organizácie sa odrážajú v cieľoch neformálneho vzdelávania, mladí ľudia môžu ovplyvniť proces vzdelávania, mladí chápu výsledky vzdelávacieho procesu a vedia ich preniesť do iných oblastí života, výber foriem a metód zodpovedá učiacemu procesu mladých, hodnotenie všetkých zapojených je trvalou súčasťou celého procesu a p. Ďalšie indikátory sa týkajú kvality komunikácie, prípravy lektorov a ich kompetencií a používanie materiálov s prihliadnutím na ochranu životného prostredia. Každý zo zvolených indikátorov sa ďalej rozpracúva do systému sub-indikátorov. Manuál zámerne nepracuje s výsledkovými indikátormi, drží sa logiky, že keď je systém vzdelávania dobre pripravený a implementovaný, výsledky budú kvalitné, ale na to dosah len mladí ľudia samotní, ktorí si z toho vezmú, čo potrebujú.

**Kvalita neformálneho vzdelávania v oblasti európskej práce s mládežou**<sup>9</sup> (Rada Európy a Európska komisia a SALTO TC RC, 2008) pojednáva okrem kvality neformálneho vzdelávania aj o kompetenčnom profile tých, ktorí majú na zodpovednosť za vzdelávací proces, obzvlášť školiteľov. V rámci kvality uvádzajú dve schémy/koncepty kvality- kvalita kontextu, procesu a výsledku s dopadom a kvalita vstupu, výstupu a výkonu. Tieto využívajú ako dimenzie, ku ktorým je uvedených 10 štandardov kvality, ktoré sú ale uvedené pre aktivity so vzdelávacím rozmerom. K uvedeným štandardom patrí napríklad, že aktivita vychádza z potrieb, má vhodne stanovené ciele, je vhodne naplánovaná, odvedená, monitorovaná a vyhodnotená a pod. V prílohe publikácie naznačujú aj špecifické štandardy resp. indikátory. Tiež spomínajú, že je potrebné prizerať na špecifiká rôznorodých formátov, nastavení a štruktúr týchto vzdelávacích aktivít.

#### **Expertná skupina Európskej komisie k systémom kvality v práci s mládežou**

V rokoch 2014 - 2015 bola zriadená expertná skupina Európskej komisie k systémom kvality práce s mládežou v členských krajinách EÚ. Jej úlohou bolo zmapovať existujúce systémy kvality a pomenovať ako by mohli byť vytvorené spoločné rámce či štandardy kvality pre prácu s mládežou v rámci Európskej únie. V rámci záverečnej správy<sup>10</sup> sa experti zhodli, že pri rešpektovaní rôznorodosti práce s mládežou v členských krajinách nie je možné nastavovať jednotné štandardy kvality. Zhodli sa však na kľúčových princípoch, ktoré musí zahŕňať práca s mládežou ak má byť úspešná, bez ohľadu na to kto a v akom kontexte ju organizuje:

1. musí byť vnímaná ako atraktívna, prinášať pridanú hodnotu alebo radosť do života
2. zohľadňovať rôzne potreby, záujmy a skúsenosti mladých ľudí, tak ako ich vnímajú oni
3. musí byť aktívne inkluzívna pre všetky skupiny mladých ľudí
4. je založená na aktívnej a dobrovoľnej participácii i zodpovednosti mladých ľudí,
5. má holistický prístup a vníma mladých ľudí ako schopných jednotlivcov so skúsenosťami
6. podporuje práva mladých ľudí, ich osobný a spoločenský rozvoj a autonómiu
7. je pripravovaná, realizovaná i hodnotená spolu s mladými ľuďmi
8. je založená na neformálnom a informálnom učení sa
9. je tvorená s jasnými vzdelávacími a rozvojovými cieľmi relevantnými pre zúčastnených mladých ľudí, ktorí vnímajú túto vzdelávaciu perspektívu aktivít

<sup>9</sup> Quality in non-formal education and training in the field of European youth work

<sup>10</sup> Quality Youth Work, European Commission, 2015



Správa ďalej uvádza príklady rôznych nástrojov, indikátorov i systémov kvality, ktoré sú podrobnejšie rozpracované v praktickej príručke "Improving youth work, guide to quality development"<sup>11</sup>, ktorá nadväzuje na prácu expertnej skupiny. Je písaná skôr ako manuál, ako postupovať ak chcete v nejakej organizácii začať vytvárať a nastavovať systém kvality. Popisuje aj príklady indikátorov na spomínané kľúčové princípy práce s mládežou no i pohľad na kvalitu rozdelenú na to, čo má byť ako podmienky na prácu s mládežou (napríklad technické vybavenie, pripravenosť pracovníkov s mládežou) čo majú byť oblasti kvality počas aktivít (napríklad nakoľko sa cítia mladí ľudia bezpečne, alebo zapojení do procesu) aj po skončení nejakého procesu práce s mladými ľuďmi (napríklad čo sa naučili). Uvádza aj príklady v rámci systému kvality, v ktorom najskôr rozhodujeme o tom, aké budeme zbierať údaje, tie následne zbierame, analyzujeme, vyhodnocujeme a na ich základe plánujeme ďalšie kroky.

### **Systém kvality švédskych samospráv KEKS**

KEKS je aktuálne sieťou 46 zapojených samospráv vo Švédsku, ktoré sa zameriavajú na rozvoj kvality v práci s mládežou. Majú vytvorený spoločný systém, v ktorom sa priebežne sleduje činnosť vyše 200 centier mládeže, ktoré patria pod tieto samosprávy. Majú pomenovaných množstvo oblastí, kde majú nastavené odporúčané hodnoty v rámci indikátorov. Napríklad aby 60% času v centrách trávili mladí ľudia v aktivitách ktoré si sami pripravujú (resp. pripravujú iní mladí ľudia a nie primárne pracovníci s mládežou), alebo aby pomer chlapcov a dievčat na aktivitách bol maximálne do 10% v prospech jednej alebo druhej strany (teda maximálne 40:60 resp 60:40). Prípadne aby index bezpečnosti bol minimálne na 90%. To znamená, že na približne 11 otázok ohľadom bezpečnosti na škále od 0 - 5 kde 0 je najmenej a 5 je najviac odpovedajú účastníci v priemere aspoň na 4,5 boda. Otázky sú napríklad nakoľko sa cítia bezpečne, nakoľko je dobrá atmosféra, či akú veľkú majú dôveru v pracovníkov centra, nakoľko sa v centre cítia byť vítaní, či nakoľko sa uplatňujú rovnaké pravidlá bez ohľadu na to, ktorý so zamestnancov centra je prítomný. No sledujú napríklad aj návratnosť hodnotiacich dotazníkov, atraktivitu prostredia či nákladovosť centra na hodinu aktivít či náklady na jedného návštevníka.

Výhodou tohto systému je dobrá porovnateľnosť centier navzájom a možnosť sa inšpirovať. Ak napríklad niekde dlhodobo dosahujú veľmi dobré výsledky z hľadiska finančnej efektivity, alebo zapájania mladých ľudí do tvorby aktivít, je možné analyzovať tento príklad a poskytnúť ho iným centráam ako inšpiráciu a príklad dobrej praxe. Takto sa môžu vzájomne od seba učiť a spoločne hľadať cestu ako zvyšovať kvalitu poskytovaných aktivít. Zároveň je zaujímavé, že rozlišujú v prípade aktivít tri základné druhy projektov. Pravidelná činnosť (niečo ako naše krúžky v centrách voľného času), projektová činnosť (na konkrétnych projektoch, ako je napríklad príprava, realizácia a následné aktivity medzinárodnej výmeny) ale aj neorganizovaný čas mladých ľudí v centre bez vopred plánovaných konkrétnych aktivít (podobne ako nízkoprahové či otvorené kluby).

**Inspiring Quality Youth Work (InterCity Youth, 2018)** nadväzuje na expertnú skupinu a Švédsky systém KEKS a vychádza z rovnakého modelu. Na stránke [www.intercityyouth.eu](http://www.intercityyouth.eu). je možné nájsť databázu indikátorov a praktické príklady modelov kvality zo Švédska a Fínska.

---

<sup>11</sup> Improving youth work: your guide to quality development, European Commission, 2018

**Průručka pre zavádzanie nástrojov riadenia kvality prostredníctvom systému Olina<sup>12</sup>** (Národný inštitút pre ďalšie vzdelávanie, 2015). Olina- je online nástroj pre riadenie kvality v organizáciách záujmového a neformálneho vzdelávania. Systém Olina je postavený na 3 moduloch, ktoré sa navzájom podporujú t.j. hodnotiaci, kompetenčný a študijný model. Hodnotiaci modul je zameraný na interné hodnotenie procesnej analýzy prostredníctvom modelu CAF (Common Assessment Framework) s možnosťou zapojenia externých hodnotiteľov. Tým posudzujú prebiehajúce činnosti organizácie a súbežne hodnotia prostredníctvom kompetenčného modelu kompetencie riadiacich pracovníkov s testom. Úroveň ich kompetencií je možné zvyšovať prostredníctvom študijného modelu e-learningom alebo prezenčne. Za základný predpoklad, aby mohli organizácie pracovať so systémom kvality je dôležité, aby mali určitú mieru predporozumenia pre otázku riadenia kvality, procesného a strategického riadenia. Preto je nastavený aj systém vstupných konzultácií odbornými konzultantmi a vzdelávacie aktivity. Taktiež odporúčajú, aby bol v organizácii zvolený "garant kvality".

**Kvalita práce s deťmi a mládežou<sup>13</sup>** (Rada mládeže Slovenska, 2016) bola mapovaná so šiestimi veľkými mládežníckymi organizáciami s členskou základňou nad 1000. Zámerom je zavádzanie a zlepšenie systémov kvality práce s deťmi a mládežou v mládežníckych organizáciách. Kvalita práce s mládežou sa hodnotila na základe sebahodnotenia organizácií a externého hodnotenia RMS. Kvalita bola meraná v 8 oblastiach a to

- všeobecná charakteristika organizácie,
- dobrovoľníctvo v mládežníckej organizácii,
- rozvoj a vzdelávanie dobrovoľníkov,
- program, výchova, vzdelávanie a rozvoj členov,
- práca s členmi,
- bezpečné prostredie,
- finančný manažment,
- PR a komunikácia,

V týchto oblastiach boli nastavené aj indikátory a to v troch úrovniach- základná, stredná a vyššia. V rámci zistení a odporúčaní je uvedené, aby neboli organizácie navzájom komparované, pretože sú jedinečné. Výzvou bola tiež kvantifikácia výsledkov, pretože neodzrkadľovali jedinečnosť a reálny stav v organizácii. Jedno odporúčanie je tiež, aby meranie kvality neostávalo iba na sebahodnotení, lebo organizácie majú tendenciu sa podhodnocovať.

**Kvalita práce s deťmi a mládežou v oblasti voľného času a neformálneho vzdelávania** (Nadácia pre deti Slovenska, 2015 ). Zámerom publikácie je predložiť široké spektrum názorov, čo všetko tvorí kvalitnú prácu s mládežou.

V publikácii je uvedených aj sumár oblastí resp. indikátorov kvality. Autori sa najviac inšpirovali "Národným rámcom štandardov kvality pre prácu s mládežou" a "Rámcom štandardov kvality pre dobrovoľnícke mládežnícke organizácie", ktoré boli vydané v Írsku.

Okrem toho realizovali aj prieskum medzi mladými ľuďmi ohľadom kvality práce s mládežou. V rámci zistení uvádzajú, že sú pre nich dôležité dve oblasti- samotná ponuka aktivít (napr. či reagujú na ich potreby, či je dostatočná ponuka aktivít, vhodná pre ich vekovú skupinu) a na

---

<sup>12</sup> Příručka pro zavádění nástrojů prostřednictvím, pokyny k použití systému Olina- online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání

<sup>13</sup> Kvalita práce s deťmi a mládežou (správa zo štúdie)

druhej strane zabezpečenie a vedenie aktivít (napr. či je pracovník s mládežou profesionál, aký má prístup, či môžu o aktivitách spolurozhodovať ale i materiálne zabezpečenie aktivít). Z diskusií s mládežníckymi a sociálnymi pracovníkmi na tému indikátorov kvality vyplynulo, že za kľúčové považujú práve pracovníka s mládežou, ktorý má byť profesionálny, musí vedieť zostaviť vhodné aktivity a viesť výchovno-vzdelávací proces na základe princípov práce s mládežou. Dôležitý je aj jeho prístup k mládeži alebo rozvoj a ďalšie vzdelávanie. Okrem toho uvádzajú dôležitosť aj propagácie a vzájomnej spolupráce.

Tiež naznačujú, že aj napriek snahe organizácii venovať sa téme kvality, je to v praxi náročné a to kvôli obmedzeným podmienkam a zdrojom (materiálnym, časovým, ľudským i finančným). Odporúčajú preto hľadať správnu mieru pri formulovaní a vo vyžadovaní dodržiavania štandardov práce s deťmi a mládežou, aby sa predišlo zbytočnej byrokratizácii a formalizácii celého systému práce s mládežou.

**Štandardy kvality manažmentu dobrovoľníkov a dobrovoľníčok a odporúčania na prácu s mládežou v oblasti dobrovoľníctva** (Centrum dobrovoľníctva a platforma dobrovoľníckych centier a organizácií, 2014)- v publikácii je popísané ako boli štandardy, indikátory a systém merania nastavované pre slovenskú realitu.

Štandardy kvality práce s dobrovoľníkmi sú rozdelené na 11 štandardov t.j. koordinácia dobrovoľníkov a dobrovoľníčok, právny a etický rámec, zdroje, začlenenie do tímu, náplň práce a profil, nábor a výber, zaškolenie a príprava, komunikácia a podpora, ocenenie a uznanie, evidencia a dokumentácia, hodnotenie.

Štandardy sú rozdelené na požiadavky, čo musí organizácia mať a potom odporúčania. Pre každý štandard sú určené aj konkrétne indikátory ich naplnenia. Indikátory v rámci jednotlivých štandardov sú rozdelené na základný, vyšší a najvyšší štandard. Indikátory, ktoré sa vzťahujú na jednotlivé štandardy, nemusia byť relevantné pre všetky organizácie. V tomto prípade je dôležité, aby organizácia uviedla jasné dôvody, prečo nie je naplnenie indikátora pre ňu relevantné. Značku kvality organizácia získava na základe sebahodnotenia a externého potvrdenia na obdobie 3 rokov.

Štandardy môžu byť tiež využité na sebahodnotenie a hodnotenie organizácií, identifikáciu nedostatkov, základný rámec pri tvorbe nových dobrovoľníckych programov alebo základ pre transparentný finančný systém podpory.

## 4. Metodologické východiská prieskumu

Cieľom prieskumu bolo pripraviť expertný dokument, ktorý poskytuje popis súčasného stavu opatrení ovplyvňujúcich kvalitu práce s mládežou podľa vyjadrení mládežníckych vedúcich/pracovníkov s mládežou (zamestnancami) a zároveň sondu do spontánneho a podporovaného vnímania kvality práce s mládežou samotných aktérov práce s mládežou

Inšpiráciou pre metodológiu nášho prieskumu sa stal Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF). Model CAF pracuje so systémom ukazovateľov - predpokladov a výsledkov. V modeli CAF sa hodnotia také oblasti, ktoré považujeme za kľúčové v praxi fungovania organizácií, inštitúcií a skupín v práci s mládežou.

Ide o tematické okruhy v časti predpokladov:

- ako je OIS vedená/manažovaná,
- ako plánuje svoje rozvoj a fungovanie,
- ako pracuje s vedúcimi/zamestnancami,
- jej fungovanie v partnerstve a manažment zdrojov a
- ako zabezpečuje svoje hlavné činnosti.

Tieto oblasti sme porovnávali (čo a ako meria CAF a či je to relevantné pre rôzne subjekty v práci s mládežou) a vytvorili sme rámec, na základe ktorého sme zisťovali názory respondentov z týchto OIS. Pre oblasť hlavných činností sme vybrali dve, ktoré považujeme za kľúčové pre väčšinu OIS v PsM: programy neformálneho vzdelávania a internú a externú komunikáciu (resp. poskytovanie služby u špecifického typu OIS).

Tematické okruhy v časti výsledkov:

- výsledky zamerané na mladých ľudí a
- výsledky zamerané na vedúcich/zamestnancov.

### Tematické okruhy a prieskumné otázky k predpokladom

#### *Vedenie a fungovanie OIS*

Manažment:

- o Majú OIS zadanú jasnú organizačnú štruktúru, popísané (pracovné) pozície a smernice pre bezpečnosť a zdravie?
- o Má OIS nastavené podmienky pre nových členov (ak OIS funguje na členskom princípe)?

Vízia/poslanie/hodnoty:

- o Majú OIS zadanú víziu, poslanie a/alebo hodnoty? Sú tieto uvedomené? Tvoria ich mladí ľudia alebo vedúci? Sú komunikované dovnútra OIS a smerom k verejnosti?

Zapojenie vedúcich do vedenia a fungovania OIS

- o Sú vedúci zapájaní do zlepšovania vedenia a fungovania OIS? Existuje v OIS forma oceňovania za zlepšovanie vedenia a fungovania?

## **Stratégia a plánovanie OIS**

### *Zber informácií*

- Do akej miery zbierajú OIS informácie pre tvorbu plánov/stratégií (informácie o potrebách a očakávaní mladých, o spokojnosti, dôležité informácie potrebné k výkonu napr. z legislatívy, dáta o výkonnosti, vlastné analýzy)?

### *Plánovanie na základe zozbieraných informácií*

- Do akej miery sa informácie skutočne dostávajú do plánov?
- Do akej miery sa plány a stratégie komunikujú aj mimo OIS?

### *Monitoring a evalvácia plánov a stratégií*

- Ako prebieha monitoring a evalvácia plánov a stratégií?

### *Inovácie a zmeny*

- Do akej miery má OIS vytvorený systém na zber podnetov k inováciám (od vlastných členov, od partnerov)?
- Ako sa rozhoduje o zmenách/inováciách?
- Ako ošetruje OIS finančné náklady spojené s inováciami a zmenami?
- Sú inovácie a zmeny vyhodnocované z pohľadu úspešnosti?

## **Mládežnícki vedúci/zamestnanci v OIS**

### *Manažment ľudských zdrojov:*

- Akým systémom OIS plánuje, vyhľadáva, prijíma/vyberá nových vedúcich<sup>14</sup> najmä v súvislosti s plánom a stratégiou rozvoja?
- Do akej miery sú stanovené požiadavky na vedúcich?
- Realizuje OIS zber individuálnych želaní osobného rozvoja vedúcich?

### *Kompetencie vedúcich:*

- Má OIS systém ako pracuje s vedúcimi (adaptácia, sprevádzanie, mentoring a i.)?
- Do akej miery OIS hodnotí prácu vedúcich?
- Plánuje sa v OIS ďalšie uplatnenie v krátkodobej budúcnosti v súvislosti s absolvovaným vzdelávaním a prípravou?
- Má OIS systém vlastného vzdelávania alebo využíva vzdelávanie od iných poskytovateľov?

### *Participácia a posilňovanie vedúcich osobným rozvojom a podporou demokracie:*

- Do akej miery podporuje OIS tímovú spoluprácu, otvorenú komunikáciu napr. poskytovaním spätnej väzby, podávaním podnetov, hodnotením spokojnosti a i?
- Má OIS systém oceňovania resp. systém ako motivuje vedúcich k lepším výkonom?

## **Partnerstvá a zdroje**

### *Vytváranie a budovanie partnerstiev:*

- S akými subjektami spolupracuje OIS?
- Ide o formalizované partnerstvá?
- Sú OIS členmi väčších združení, asociácií, platforiem na regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni?

### *Riadenie finančných zdrojov*

---

<sup>14</sup> Pre túto časť budeme termín "vedúci" používať pre všetky kategórie tých, ktorí sa venujú v PsM deťom a mládeži ako cieľovej skupine - čiže aj dobrovoľníkov alebo profesionálnych zamestnancov, vychovávateľov a i,

- Má OIS spravený finančný plán na nadchádzajúce obdobie?
- Do akej miery OIS vyhodnocuje efektívne využívanie zdrojov?
- Realizuje OIS interný alebo externý finančný audit?
- Informuje OIS o využívaní financií dovnútra a aj smerom von?
- Do akej miery sú aktivity/služby OIS bezplatné?

*Šírenie dôležitých informácií potrebných k výkonu aktivít/služby*

- Akým spôsobom poskytuje OIS svojim zamestnancom informácie a poznatky, ktoré potrebujú k výkonu aktivít pre mládež?

*Materiál, zariadenie, priestory, technológie:*

- Disponuje OIS dostatočnými technológiami a materiálom pre svoju činnosť?
- Má OIS vhodné a dostupné priestory a vybavenie?

**Hlavné činnosti: Programy neformálneho vzdelávania:**

*Existencia ucelených programov NFV*

- Majú OIS vo svojom portfóliu programy NFV?
- Koľko percent z ich činností tvoria takéto programy?

*Zameranie na životné/kľúčové zručnosti v programoch NFV*

- Aké kompetencie považujú respondenti za kľúčové rozvíjať u svojich členov, mladých ľudí?
- Do akej miery tieto kompetencie rozvíjajú vo svojich programoch NFV?

*Externé potvrdenie kvality programov:*

- Sú do tvorby programov zapojení odborníci?
- Sú programy akreditované resp. externe potvrdená kvalita vzdelávania?

*Spätná väzba účastníkov k programom NFV*

- Do akej miery môžu účastníci vyjadrovať svoj názor na pozitíva, negatíva , rozvojové možnosti aktivít?

*Flexibilita programov:*

- Do akej miery môže vedúci programy voľne kombinovať, upravovať, ukončiť ak je taká potreba zo strany mladých?

- *Cielavedomé učenie sa a hodnotenie programu a jeho výsledkov*

- Sú členovia zapojení do definovania toho, aké výsledky chcú dosiahnuť v programe (ak relevantné)?
- Ako účastníci hodnotia čo dosiahli?

*Rôznorodosť prístupov (rôzne štýly učenia, rôzne formy): či*

- Sú programy vytvorené tak, aby reflektovali rôzne štýly, akými sa učia mladí, striedanie činností a i. ?

*Otvorenosť programov pre mladých ľudí so znevýhodnením*

- Je možné programy bez obmedzení ponúknuť aj mladým s nejakým znevýhodnením (sluchové, zrakové, pohybové)?

**Hlavné činnosti: Komunikácia externá a interná**

*Kapacity určené pre komunikáciu (ľudské/finančné)*

- Má OIS vyčleneného človeka na komunikáciu?

*Prostriedky na zabezpečenie komunikácie dovnútra a mimo OIS, cieľové skupiny a frekvencia ich informovania“*

- Aké prostriedky používa OIS (web, FB, email, WhatsApp, intranet, google disk, tlačené materiály resp. elektronické verzie atď.)?
- Aké cieľové skupiny informuje OIS a ako často?
- Do akej miery informuje OIS o možnosti stať sa jej členom/klientom?
- Pripravuje OIS niečo ako " súhrnnú správu o svojich aktivitách" - napr. výročnú správu, ročenku, bulletin a p. ?

*Príprava členov na zabezpečenie komunikácie (len ak relevantné):*

- Ak má OIS špeciálne nástroje na komunikáciu či v tom prípade školí/inštruuje členov a vedúcich ako nástroje používať?
- Majú prijaté interné pravidlá komunikácie (napr. v akom formáte, dokedy sa musí odpovedať a p.)?

*Ochrana osobných údajov:*

- Ako má OIS ochranu osobných údajov ošetrenú (či má nejaký formulár, procedúru, prípis)?

*Prispôsobovanie obsahu informácií rôznym cieľovým skupinám:*

- Do akej miery OIS prispôsobuje formu komunikácie rôznorodým cieľovým skupinám?
- Ak pracuje OIS s deťmi, dostávajú zrozumiteľné informácie aj o plánoch, stratégiách, zmenách, rozhodnutiach v rámci organizácie?

*Prístupnosť informácií rôznym skupinám (so znevýhodnením, rôzne jazykové potreby):*

- Má OIS stránku/komunikačné kanály prispôbolené mladým so znevýhodnením (slabozraký, sluchové postihnutie)?
- Má OIS jazykovú mutáciu stránky (svetové jazyky)?
- Má OIS časť stránky v jazyku menšiny (ak relevantné)?

### **Hlavné činnosti: Poskytovanie služby**

- Realizuje OIS výkon svojej služby na základe už existujúcich štandardov resp. zákonov a vyhlášok (ak službu upravujú)?

### **Tematické okruhy a prieskumné otázky k predpokladom**

#### ***Výsledkové ukazovatele orientované na mladých ľudí resp. členov***

*Vnímanie OIS a jej aktivít u mladých ľudí:*

- Zbiera OIS informácie čo si mladí myslia o OIS?
- Zisťuje OIS, či sa mladí cítia byť zapojení do fungovania OIS?
- Zisťuje OIS, či mladí považujú OIS za transparentnú?
- Zisťuje OIS, či mladí považujú je ponuku (aktivity) za kvalitnú?

*Výkonnosť OIS v súvislosti s mladými ľuďmi:*

- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery poskytuje priestor na zapojenie mladých ľudí do rozhodovania?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery skutočne reaguje voľbou aktivít na rôzne potreby, očakávania?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery je systém zberu podnetov dostatočný (ako často, akým spôsobom a i.)?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov či informácie pre členov sú dostupné, zrozumiteľné, včasné?

- Zbiera OIS údaje ako počet aktivít, účastníkov, materiál, dodržiavanie noriem, výsledky spätnej väzby, spokojnosti?

### **Výsledkové ukazovatele orientované na mládežníckych vedúcich/ zamestnancov**

#### *Vnímanie OIS a jej aktivít u vedúcich:*

- Zbiera OIS informácie čo si vedúci/zamestnanci myslia o OIS (jej poslaní, vízii),
- Zisťuje OIS, či sa vedúci/zamestnanci cítia byť zapojení,
- Zisťuje OIS ako vedúci/zamestnanci vnímajú manažment, podmienky pre prácu a možnosti osobného rozvoja?

#### *Výkonnosť vedúcich:* či OIS zbiera a vyhodnocuje:

- Zbiera a vyhodnocuje OIS údaje o počte hodín/stretnutí jednotlivých vedúcich?
- Zbiera OIS informácie o zapojení vedúcich/zamestnancov do vzdelávania?
- Zbiera OIS informácie o počte pochvál resp. sťažností?
- Zbiera OIS informácie o počte návrhov na inováciu od jednotlivých vedúcich?
- Zbiera OIS informácie o zapojení napr. do pracovných skupín?
- Zbiera OIS informácie o využívaní interných nástrojov komunikácie?



### Nástroje prieskumu:

Pre zabezpečenie popisu súčasného stavu opatrení prispievajúcich ku kvalite bol za základný metodologický nástroj zvolený **štruktúrovaný rozhovor**. Formát štruktúrovaného rozhovoru umožňuje získať aj dodatočné informácie a vysvetlenia, prístupy, čo je veľmi dôležitý zdroj informácií pre kvalitatívny prieskum.

Všetky uskutočnené rozhovory prebehli individuálne vo forme face-to-face. Väčšina rozhovorov bola uskutočnená osobne (Bratislava, Banská Bystrica, Piešťany), v prípade niektorých typov OIS (najmä neformálne skupiny) bol rozhovor realizovaný prostredníctvom Skypu.

Metóda individuálnych hĺbkových rozhovorov nám umožnila sústrediť sa na špecifiká jednotlivých typov OIS detailne, ako aj efektívne sa prispôbiť časovým a priestorovým okolnostiam respondentov.

Nakoľko oblasť kvality práce s mládežou je v súčasnosti relatívne slabo zmapovaná oblasť s mnohými neznámymi, zámerne sme zvolili kvalitatívny, a nie kvantitatívny typ prieskumu. Umožnilo nám to postupovať induktívne, tj. zisťovať, aký je súčasný stav a porozumieť jednotlivej praxi v rôznych typoch OIS, a následne popísať mechanizmus fungovania sledovaných javov. Pracovali sme aj deduktívne, s vopred pripravenými predpokladmi, ktoré sme však neoverovali vo forme hypotéz zo štatistického hľadiska, ale ktoré obohatili naše poznatky ohľadom fungovania OIS v práci s mládežou.

Pre zistenie vnímania kvality práce s mládežou bol použitý **online dotazník**. Link na online dotazník bol zverejnený na stránke OZ Youth Watch, šírený bol prostredníctvom sociálnej siete Facebook a i.

Zber dát prebiehal metódou snehovej gule, tj. ako nepravdepodobnostný reťazový výber.

V rámci prípravnej fázy sme požiadali o spoluprácu pri šírení online dotazníka aj subjekty oslovené pre účasť na štruktúrovaných rozhovorov. Výberový súbor sa tak ďalej rozrastal vďaka sociálnym kontaktom v rámci našej cieľovej skupiny.

### VÝBER RESPONDENTOV ŠTRUKTÚROVANÉHO ROZHOVORU

Pri výbere subjektov sme sa zamerali na dostupné informácie o tom, kto prácu s mládežou na Slovensku vykonáva. Vylúčili sme organizácie ako folklórne súbory, mládežnícke divadlá, športové kluby, kluby hasičov, kluby poľovníkov, dobrovoľnícke centrá a i. z dôvodu, že hlavným poslaním týchto organizácií je rozvíjať nadanie/záujem/tému pre rôzne cieľové skupiny (vrátane mládeže). Dôvodom pre tento rozhodnutie je aj fakt, že tieto subjekty spadajú pod pôsobnosť iných zákonov/vyhlášok a rezortov (napr. kultúra/umenie= MK SR, hasiči = MV SR). Do štruktúrovaných rozhovorov bolo zapojených 13 OIS, rovnomerne z každej skupiny vybraných subjektov (rozhovor s jednou OIS bol použitý na pilotovanie štruktúrovaného rozhovoru).

Pre aspoň čiastočné uchopenie veľkej rôznorodosti poskytovateľov sme **vybrali 4 typy subjektov<sup>15</sup>**, ktoré v súčasnosti (podľa nášho prístupu použitého v prieskume) vykonávajú prácu s mládežou:

---

<sup>15</sup> Definícia týchto OIS sa nachádza v časti 2. Základné pojmy použité v prieskume

- *Detské a mládežnícke organizácie nadregionálneho charakteru*

Pre potreby prieskumu sme vybrali celoslovenské a/alebo nadregionálne združenia v rámci podprogramu Podpora MVO Programov pre mládež MŠVVaŠ SR, ktoré sú aktuálne podporené v rámci 3ročných grantov a združujú viac ako 70 000 mladých (17 organizácií). Z nich sme náhodným výberom vybrali 7 organizácií, ktoré sme postupne oslovovali. V závere boli dohodnuté a uskutočnené rozhovory s 3 organizáciami: AMAVET (Asociácia pre mládež, vedu a techniku), Slovenský Skauting a Laura – združenie mladých.

- *Neformálne skupiny mládeže (youth-led initiatives)*

Prieskum neformálnych skupín bol najväčšou výzvou prieskumu, lebo neexistuje ich aktuálny register či zoznam. Východiskom nám slúžili zoznamy podporených skupín v rámci národných grantových programov a Erasmus + v rokoch 2015 -2018 a odporúčania expertov a expertiek pôsobiach v PsM v regiónoch Slovenska a IUVENTY. Boli oslovené aktuálne existujúce neformálne skupiny. Uskutočnili sa 3 štruktúrované rozhovory: neformálna skupina Cardio Youngs (zastúpená p. Martinpi Horníkovou), neformálna skupina DORKAS OCD STOP (zastúpená p. Slavomírou Piričovou) a neformálna skupina zastúpená Dominikou Hanzlíkovou.

- *Centrá voľného času*

Aktuálne je na Slovensku 313 štátnych CVČ (Štatistická ročenka školstva: Zariadenia na voľný čas a záujmovú činnosť detí a mládeže, CVTI SR, 2018). V úvode bolo oslovených 12 CVČ, v závere sa rozhovoru zúčastnili 3 centrá: Centrum voľného času Šaľa, Centrum voľného času Stará Ľubovňa a Krajské Centrum voľného času Banská Bystrica

- *„Servisné“ organizácie v práci s mládežou*

Do tejto skupiny sme zaradili všetky OIS, ktoré získali finančnú podporu v rámci podprogramu Služby a Hlas mladým Programov pre mládež MŠVVaŠ SR v rokoch 2015 - 2018. S rozhovorom súhlasili a boli zrealizované s 4 organizáciami: INEX, Mladiinfo, Informačné centrum mladých Topoľčany a Krajská rada mládeže Banská Bystrica.

#### Náhodný výber

V prvom kroku sme pripravili databázy OIS z dostupných zdrojov (uvedené vyššie) a následne bol za účelom náhodného výberu OIS využitý automatický online nástroj - “random tracker”. Vybraných respondentov sme oslovili v navýšenom počte (19 respondentov), z čoho bolo 13 respondentov ochotných zúčastniť sa prieskumu (t.j. 68% úspešnosť).

Výber respondentov pre online zisťovanie vnímania kvality práce s mládežou kopíroval výber subjektov pre štruktúrované rozhovory. Primárne sme sa snažili osloviť najmä mládež zapojenú do aktivít týchto subjektov (účastníci nejakej aktivity/ programu/ projektu, aj členovia), no zaujímalo nás aj vnímanie kvality práce s mládežou z pohľadu samotných aktérov, t.j. vedúcich, zamestnancov, či dobrovoľníkov v OIS.

Okrem toho bol online dotazník zverejnený aj na sociálnej sieti YouthWatch, pričom sa do online zisťovania mohli zapojiť aj iné subjekty pracujúce s mládežou ako i ďalší mladí ľudia, ktorí boli účastníkmi aktivít v rámci práce s mládežou iných subjektov.

Celkovo sme získali vzorku 77 respondentov.

## ONLINE DOTAZNÍK – TVORBA A VÝCHODISKÁ (4.2.)

Dotazník sa skladal z dvoch hlavných častí (mimo demografických údajov a údajov o profile respondenta z pohľadu práce s mládežou – člen v. vedúci/zamestnanec, dĺžka spolupráce/pôsobenia a i.).

Prvá časť dotazníka

**Spontánne vnímanie kvality** bola určená na to, aby respondenti sami uviedli charakteristiky organizácie, ktorá podľa ich uváženia poskytuje kvalitnú prácu s mládežou. Respondenti mohli uviesť maximálne 3 charakteristiky.

Druhá časť dotazníka

**Podporované vnímanie kvality** bola postavená na priradení dôležitosti k jednotlivým výrokom, ktoré pokrývali vybrané oblasti:

*Dostupnosť:*

Výrok: Je to blízko k môjmu bydlisku, dobrá dostupnosť

Výrok: Je to finančne dostupné, ktokoľvek si to môže dovoliť

Výrok: Je to dostupné komukoľvek bez ohľadu na jeho zdravotnú, kultúrnu alebo sociálnu situáciu

*Bezpečné prostredie (fyzicky aj mentálne):*

Výrok: Prostredie a priestory organizácie/ skupiny sú bezpečné (nič sa mi tam nemôže stať)

Výrok: Platia tu etické pravidlá správania, ktorými sa všetci riadia - vybočenie z nich si niekto všimne a zjedná nápravu

*Otvorenosť a flexibilita práce s mládežou*

Výrok: Organizácia /skupina pružne reaguje na meniace sa potreby mladých aj spoločnosti ako takej (nie je strnulá)

*Podnetné a atraktívne prostredie*

Výrok: Mladí ľudia si tu môžu uvedomiť množstvo príležitostí (napr. niečo sa naučiť, začať niečo nové)

Výrok: Vedúci sú zaujímavé osobnosti pre mladých ľudí.

Výrok: Aktivity sú pre mladých ľudí zmysluplné.

Výrok: Aktivity sú pre mladých ľudí atraktívne - zodpovedajú potrebám dnešných mladých ľudí.

Výrok: Vedúci sa k mladým ľuďom správajú otvorene, priateľsky, ako rovnocenný partner.

Výrok: Prostredie a vybavenie dáva mladým ľuďom zaujímavé možnosti (napr. dobre vybavená klubovňa, počítače, mixážne pulty, športoviská a pod.).

*Byť súčasťou skupiny/komunity.*

Výrok: Pre mladých ľudí je to príležitosť byť v skupine svojich rovesníkov - byť súčasťou a spolupracovať v tíme.

*Transparentnosť:*

Financovanie organizácie / skupiny je prehľadné - je známe, odkiaľ financie pochádzajú a ako sú využité.

*Aktívna účasť (participácia, angažovanosť):*

Výrok: Zamestnanci a členovia majú možnosť ovplyvniť aktivity a fungovanie organizácie /skupiny (čo a ako sa bude robiť)

Výrok: Organizácia /skupina sa zaujíma, ako sú jej spolupracovníci spokojní s jej aktivitami a fungovaním

Do prieskumu bolo zahrnutých 77 respondentov, ktorá spĺňali kritériá (podmienkou bola aktívna práca resp. členstvo v niektorej z OIS PsM).

#### **Subjekty, v ktorých respondenti pôsobia:**

Centrum voľného času	17
Detská / mládežnícka organizácia	22
Iné	7
Neformálna skupina / mládežnícka skupina	16
Organizácia/ skupina, ktorá poskytuje služby pre mladých	15

#### **Postavenie respondentov v OIS:**

Dobrovoľník v organizácii (vedúci, líder, inštruktor, školiteľ ...)	36
Koordinátor	2
Člen/Účastník aktivity/ programu/ projektu	15
Zamestnanec	24

#### **Príslušnosť respondentov k jednotlivým krajom**

Banskobystrický kraj	8
Bratislavský kraj 15	
Košický kraj	6
Nitriansky kraj	3
Prešovský kraj	16
Trenčiansky kraj 15	
Trnavský kraj	1
Žilinský kraj	13

#### **Dĺžka praxe (pôsobenia v OIS)**

1 - 3 roky	18
Menej ako 1 rok	10
Viac ako 3 roky	49

# 4.1. Výsledky analýzy štruktúrovaných rozhovorov

## 4.1.1. Vedenie a fungovanie OIS

### Časť „Manažment“

- Majú OIS zadefinovanú jasnú organizačnú štruktúru, popísané (pracovné) pozície a smernice pre bezpečnosť a zdravie?
- Má OIS nastavené podmienky pre nových členov (ak OIS funguje na členskom princípe)?

*Nadregionálne občianske združenia (zdp)* (v našom prieskume išlo o historicky dlhodobo existujúce OZ) majú oblasť manažmentu ošetrenú presnými pravidlami a dokumentmi (napr. stanovy, organizačná štruktúra) často verejne dostupnými na web stránkach. Viaceré z OZ reflektujú aktuálne trendy, situácie či cieľovú skupinu a následne upravujú dôležité dokumenty (npr. “zvažujeme pridať aj časť týkajúcu sa šikany vo virtuálnom priestore” alebo “máme dokument BOZP pre deti”). Podmienky pre členov sa upravujú skôr kozmeticky (výška členského, doplnenie niektorých klauzúl). Podpora každoročného obnovovania členského sa robí aj cez “zlosovanie členských preukazov” za odmenu.

*Servisné organizácie (zdp)* (teda také, ktoré poskytujú iným subjektom či jednotlivcom istú službu<sup>16</sup>) sú manažované buď jednotlivcom alebo veľmi úzkou skupinou zamestnancov “kancelárií” (polovičné alebo celé úväzky). Preto organizačná štruktúra v tomto prostredí nemá opodstatnenie, čo reflektujú aj odpovede z prieskumu. Čo sa týka opisu činností a rozdelenia zodpovedností, táto oblasť je ošetrená v existujúcich zmluvách. Podľa vyjadrení o rozdelení zodpovednosti rozhoduje aj osobné nasadenie a zanietenosť zamestnancov, ktorí sa snažia byť čo najviac efektívni. Z tohto spektra sa mierne vymyká rada mládeže, ktorá má predsedníctvo a rozdelenie/opis/obsah činností jednotlivých pozícií dôsledne definovaný. Servisné organizácie sú postavené na klientskom princípe, hoci v prípade regionálnych rád mládeže sú členmi=klientmi spravidla mládežnícke organizácie na miestnej úrovni (ale aj iné subjekty). Väčšina zo servisných organizácií nemá konkrétnu smernicu o ochrane zdravia alebo bezpečnosti, z povahy aktivít to (podľa ich vyjadrení) zatiaľ nepotrebovali (v jednom prípade bol dokument BOZP prítomný).

*Centrá voľného času zapojené do prieskumu* (“zapojené do prieskumu” ďalej zdp), ktoré sú súčasťou systému škôl a školských zariadení, majú mnohé zo sledovaných podotázok priamo predpísané zákonom alebo inou právnou normou. Organizačnú štruktúru si upravujú podľa

<sup>16</sup> Tu zaraďujeme a regionálne/krajské rady mládeže, hoci svojím charakterom a fungovaním tvoria akýsi hybrid medzi klasickým krajským OZtkom a servisnou organizáciou. Uvedomujeme si ich špecifiká a toto zaradenie je len z dôvodu dodržania stanovenej metodológie,

vlastného uváženia, potrieb alebo aj podľa požiadaviek zriaďovateľov t.j. samosprávy. Tak napríklad v niektorých centrách (zdp) existujú oddelenia pre mládež alebo oddelenie pedagogiky voľného času. Tiež je možné, že každý opis pracovnej pozície sa z 50% mení podľa profilu samotného zamestnanca, lebo 50% jeho náplne musí tvoriť činnosť, ktorú vykonáva na základe zaradenia do istého oddelenia ale zvyšných 50% mu riaditeľ CVČ "predpíše" podľa požiadaviek na ten ktorý školský rok. Dodržiavanie nariadení týkajúcich sa zdravia a bezpečnosti je samozrejmosťou (navyše je tu hrozba sankcií zo strany kontrolných orgánov). CVČ nefungujú na členskom princípe.

*Neformálne skupiny* ako špecifický fenomén práce s mládežou pracujú na základe dobrých osobných vzťahov, spoločných záujmov a dočasnej alebo trvalej motivácie pokračovať v tejto činnosti. Zo skúseností a sledovania tejto oblasti môžeme ako OZ Youth Watch potvrdiť, že vznikajú a zanikajú pričom viaceré sa formalizujú na občianske združenia. Organizačná štruktúra nie je potrebná, ale akonáhle príde k získaniu nejakých financií podložených konkrétnym projektom, prichádza k jasnému rozdeleniu úloh a zodpovedností. V priebehu štruktúrovaných rozhovorov sa ukázalo u všetkých subjektov, že nastavenie systémov pri dotáciách a grantoch prispelo výrazným spôsobom k vyššej kvalite činností subjektov aktívnych v práci s mládežou. Bez tohto "tlaku" by nenašli čas alebo motiváciu venovať sa niektorým opatreniam (napr. zber konkrétnych údajov o účastníkoch) či špecifickým postupom (napr. nastavovanie osobných cieľov pri vzdelávaní). Ochrana zdravia a bezpečnosť je špecificky ošetrovaná spravidla len pri projektoch. Čo sa týka členstva, nie sú uzavretí, ale poväčšine ani nehľadajú ďalších členov (skôr systém "ak niekto príde, zväžíme či ho/ju vezmeme").

### Časť "Vízia, poslanie, hodnoty"

- Majú OIS zadefinovanú víziu, poslanie a/alebo hodnoty?
- Sú tieto uvedomené?
- Tvorí ich mladí ľudia alebo vedúci?
- Sú komunikované dovnútra OIS a smerom k verejnosti?

*Nadregionálne OZ* majú svoje poslanie ukotvené v stanovách a vo viacerých prípadoch sa odvolávajú na kresťanské hodnoty. Stretli sme sa aj s vyjadrením, že "víziu od nás nikto nepožaduje", ale väčšina má svoje vízie pretavené do viacročných strategických plánov, kde môžu vstupovať najmä členovia predsedníctva resp. dospelí/vedúci/pracovníci s mládežou. Nestretávajú sa s prípadmi, že by niekto chcel zásadne meniť vízie dohodnuté takýmto spôsobom. Samotní členovia sa nemôžu zapájať do formulovania vízie, skôr pripomienkujú a prinášajú podnety na aktivity, opatrenia ako víziu dostávať do praxe. Len v obmedzenom rozsahu komunikujú túto oblasť rôznym cieľovým skupinám ako rodičia, samospráva či ministerstvo - skôr ide o súčasť ďalšej komunikácie, ktorá niektoré z týchto informácií obsahuje.

Viaceré zo *servisných organizácií* aktuálne prehodnocujú svoje vízie, lebo cítia, že situácia sa oproti času, kedy vznikali zmenila a potrebujú sa lepšie vymedziť na aktuálnej scéne práce s mládežou a mládežníckej politiky. Na rozdiel od predchádzajúcich OIS úzko spolupracujú s

mladými ľuďmi na definovaní vízie, čo priamo vyplýva z ich proklientsky orientovaného profilu. Dôležitú úlohu tu samozrejme zohrávajú zamestnanci, ktorých osobné nasadenie a vlastná motivácia (napĺňanie vlastných potrieb) do významnej miery ovplyvňuje smerovanie tejto štruktúry (s výnimkou krajskej rady mládeže, ktorá rešpektuje požiadavky organizácií, ktoré zastupuje). Cielená komunikácia tejto oblasti nie je prioritou.

*Centrá voľného času* majú svoje základné poslanie zakotvené v zákone. Víziu rozvoja CVČ so sebou prináša riaditeľ, ktorý pri uchádzaní sa o túto pozíciu musí zaujať a presvedčiť zriaďovateľa práve svojim plánom kam chce CVČ posunúť počas svojho pôsobenia. Ďalší rozvoj sa odvíja od tohto dokumentu, ale ďalej ho upravuje Školský vzdelávací program, ktorý prezentujú aj zriaďovateľovi (napr. aj zastupiteľstvu) a ten to musí schváliť resp. môže doplniť oblasti, ktoré potrebuje posilniť na území, kde CVČ pôsobí. Do tvorby tohto dokumentu sa už zapájajú celé tímy zamestnancov a schvaľuje ho Rada CVČ, kde sú členmi aj rodičia členov záujmových krúžkov a iných organizačných útvarov. Menej častá je komunikácia vízie CVČ so samotnými "členmi", ktorými sú spravidla deti do 15 rokov (no častejšie mladšie) s výnimkou takých CVČ, ktoré majú oddelenia alebo útvary, kde sa s tínedžermi od 13 do 17 rokov pracuje. Aj v týchto formáciách sa skôr bavia o vízii napr. ich vlastného parlamentu alebo CVČ len v intenciách ich záujmov (napr. odpoveď na otázku "čo by ste potrebovali, aby CVČ pre vás urobilo").

*Neformálne skupiny* sú práve pri zapájaní sa do rôznych výziev často po prvý krát konfrontované s otázkou "Kto ste a o čo vám ide, o čo sa snažíte?" Opäť sa ukazuje, že nastavenie grantov a dotačných výziev a systém, akým sa do nich záujemcovia zapájajú má aj pridanú hodnotu najmä pre rozvoj neformálnych skupín či mladých/začínajúcich neziskových organizácií. Definovanie týchto tém prebieha spoločne čo formát neformálnej skupiny veľmi dobre umožňuje. Svoje poslanie a víziu komunikujú najmä známym a rodičom. Nemajú dobré skúsenosti s komunikáciou týchto a iných tém médiám alebo oficiálnym štruktúram (s výnimkou IUVENTY), lebo podľa ich vyjadrenia "s neformálnymi skupinami sa nikto nebaví".

### Časť "Zapojenie vedúcich do vedenia a fungovania OIS"

- Sú vedúci zapájaní do zlepšovania vedenia a fungovania OIS?
- Existuje v OIS forma oceňovania za zlepšovanie vedenia a fungovania?

Systém fungovania *nadregionálnych občianskych združení* má vo svojej podstate demokratické princípy fungovania (valné zhromaždenie, zasadnutia predsedníctva a p.) preto zisťovanie názorov na fungovanie organizácie či chystané zmeny v stanovách alebo zaužívaných postupoch sú diskutované a rozhodované skôr v širšom spektre členov - nielen cez najvyššie orgány. Systém oceňovania vedúcich/zamestnancov k zlepšeniu fungovania OIS sa podľa vyjadrení respondentov nelíšil od oceňovania nejakých pracovných úspechov - resp. dobre vykonávanej práce. Vo väčšine prípadov sa na to používal jeden systém a zámerne neboli vyhľadávané takéto prípady s cieľom vyzdvihnúť a oceniť.

Menší formát *servisných organizácií* (čo sa týka počtu vedúcich /zamestnancov/ dobrovoľníkov - nie klientov) umožňuje pravidelne a efektívne sa baviť o fungovaní organizácie

na dennej báze. Rovnako sa riešia aj pripravované zmeny. "Pre nás je organizácia priestorom na realizáciu a rozvoj organizácie znamená aj náš rozvoj, preto sa o ňom často rozprávame", odznelo počas rozhovoru. Aj to je dôvod, že väčšina nemá formálny systém oceňovania špeciálneho príspevku k zlepšeniu fungovania organizácie. Skôr je nahradený poďakovaním a vzájomným pochválením sa, keď idú veci dobre a otvoreným rozhovorom ak organizácia nefunguje, občas s oceňovaním svojich zamestnancov/dobrovoľníkov v iných systémoch oceňovania napr. mesta. Rada mládeže postupuje systémom ako nadregionálne občianske združenia - predsedníctvo, zmeny zadefinované v stanovách. Oceňovanie nemá špeciálne zadefinované, členstvo v rade je podľa názoru respondenta vnímané ako prestíž čo je dostatočná motivácia pre aktivitu jej členov. Pre tie servisné organizácie, ktoré sú zamerané na prácu s dobrovoľníkmi je navyše bežnou súčasťou zisťovanie názorov dobrovoľníkov na fungovanie.

*Centrá voľného času* zdp sú v odlišnej situácii. Ako formálne fungujúca inštitúcia majú pravidelné porady a pedagogické rady, niektoré aj výjazdové porady, kde sa bavia o fungovaní organizácie. Tejto téme sa nedá vyhnúť ani pri pravidelnom hodnotení zamestnancov, ktoré tiež vyplýva z legislatívy. Kľúčové rozhodnutia sú v právomoci riaditeľov resp. zástupcov, ale možnosť sa vyjadriť k týmto zmenám pre ostatných zamestnancov je vytvorená na pracovných poradách. Väčšinou ide o menšie kolektívy, kde sa o zmenách pravidelne diskutuje. Kľúčové zmeny musí schváliť aj Rodičovské združenie/rada a Rada CVČ, rovnako aj zriaďovateľ. Čo sa týka oceňovania, využívajú rôzne formy, ale nevenujú špeciálnu pozornosť oceňovaniu zamestnancov za rozvoj fungovania CVČ alebo hodnôt skôr je to oceňovanie za kvalitu a osobný prínos.

*Neformálne skupiny nepocitujú* túto oblasť ako dôležitú, skôr riešia aktivity a ich realizáciu. Odmenou je úspešná realizácia a spokojnosť účastníkov

## 4.1.2. Stratégia a plánovanie OIS

### Časť "Zber informácií"

- o Do akej miery zbierajú OIS informácie pre tvorbu plánov/stratégií (informácie o potrebách a očakávaní mladých, o spokojnosti, dôležité informácie potrebné k výkonu napr. z legislatívy, dáta o výkonnosti, vlastné analýzy)?

Táto časť prieskumu bola zameraná na sledovanie, či je tvorba plánov postavená na informáciách tak, aby odrážali potreby tých, ktorým je práca s mládežou určená - samotných mladých ľudí.

V prípade *nadregionálnych občianskych združení* ide o zber informácií týkajúcich sa podnetov resp. pripomienok k navrhovaným aktivitám, v ojedinelom prípade aj k obsahu výchovného systému. Získavanie informácie o potrebách samotných sa robí sprostredkované "čo vedúci vidia". Spokojnosť sa zisťuje v niektorých organizáciách hneď po aktivite alebo na konci roka, inde skôr len keď je zachytená nespokojnosť - vtedy sa zisťuje a rieši daný stav. Dôležité informácie potrebné k výkonu sa šíria najviac systematicky v porovnaní s ostatnými typmi OIS: pravidelne mesačne ako mail regionálnym pobočkám alebo cez internú web stránku pre



vedúcich, metodický časopis, newsletter alebo ako infoblok na valnom zhromaždení organizácie. Je to určite aj výsledok existencie pobočiek, regionálnych štruktúr, kde je prenos akýchkoľvek informácií nevyhnutnosťou "životaschopnosti" OIS. Zber údajov a dát je tak isto rozpracovaný do širších detailov - niekde už existujú systémy sledovania kvality (napr., prechod/splnenie jednej úrovne výchovného systému a postup do vyššej), spravidla sa sleduje počet členov, počet aktivít, vydanie publikácií, články v médiách, účasť v pracovných skupinách a i. Nie je vylúčené, že tieto dáta sa sledujú aj z dôvodu podpory OIS v systéme štátnej dotácie nadregionálnych občianskych združení aktívnych v práci s mládežou (MŠVVaŠ SR). Skúsenosť a využívanie SWOT analýzy je rôzne: od pravidelnej prípravy plánu na národnej v miestnych a regionálnych pobočkách až po ojedinelé využívanie tohto nástroja len pri riešení zložitej situácie alebo problému.

Pri *servisných organizáciách* sa zisťujú skôr záujmy (očakávania) o jednotlivé typy aktivít, resp. čo im chýba v okolí, v ponuke. Neprichádza k zisťovaniu, analýze nevedomených potrieb, na základe zisteného záujmu a na intuitívnej úrovni sa vedenie organizácií rozhoduje pre svoje stratégie a plány. Viac pozornosti sa venuje spokojnosti s uskutočnenými aktivitami resp. fungovaním organizácie, veľmi často po každej aktivite (priebežne). Za prejav spokojnosti považujú dlhodobý záujem klientov o ponuku aktivít. Výnimkou je rada mládeže, ktorá využila priestor ponúkaný štruktúrovaným dialógom na získanie informácií o názoroch a postojoch mladých ľudí. Šírenie veľmi dôležitých informácií ako napr. zmena zákona o ochrane osobných údajov, sleduje spravidla vedúci zamestnanec/riaditeľ/predseda. Informácie sa šíria mailom, prípadne ako bežná informácia v rámci uzavretých FB skupín, niekedy sú pretavené do manuálov, ale ide skôr o ojedinelé prejavy. Vo väčšine prípadov nejde o formalizovaný (uvedomený a riadený) systém. Niektoré údaje, najčastejšie počet účastníkov, sa síce sleduje, ale nerobia sa iné analýzy. V prípade jednej organizácie systematicky (formalizovaný dotazník) zbierajú a dlhodobo sledujú dáta o spokojnosti dobrovoľníkov. Tieto dáta sú súčasťou prezentácie samotnej organizácie a slúžia na zdôraznenie významu a prínosu organizácie. Bol prezentovaný aj názor, že komplexnejší a systematický zber dát nepovažujú niektoré organizácie za pridanú hodnotu z hľadiska zvyšovania kvality práce a činnosti ich organizácie. Iná organizácia to považuje za zbytočnú byrokráciu. SWOT analýzu svojej organizácie väčšina zo zúčastnených organizácií pripravovala najmä pre svoje plány a stratégie (ale napríklad aj pre zmenu stanov v prípade rady mládeže).

Pre *Centrá voľného času* je kľúčová pri momentálnom nastavení legislatívy (a financovania) realizácia záujmových krúžkov, keďže počet zapísaných členov ovplyvňuje financovanie celého CVČ (avšak nie u všetkých CVČ do rovnakej miery). Čo významne zužuje aké potreby a očakávania môžu zisťovať od detí a ich rodičov pre tento účel. "Bud' k nám prídu, že niečo konkrétne chcú a my im TO dáme, alebo prídu, lebo ich nejaká naša ponuka zaujala...priebežne sa pýtame, čo by ešte potrebovali..." zaznelo počas rozhovoru. Podľa vyjadrenia zamestnancov CVČ, špecifikom (a istou nevýhodou) je, že väčšinou pracujú s mladšími deťmi, lebo potreba rodičov mať deti v chránenom prostredí, kde niečo zaujímavé robia, je veľmi silná a dlhodobo prítomná. Preto zisťovanie potrieb a očakávaní je len sprostredkované cez rodičov. Tie centrá, ktoré majú aktivity určené mládeži, je súčasťou činnosti aj zber očakávaní od mladých ľudí napr. cez Mládežnícky parlament alebo cez špecializované aktivity ako Deň so žiackou školskou radou alebo akcia Párty s participáciou (pravidelne od roku 2007, Regionálne CVČ Banská Bystrica). Tieto sú zamerané na zisťovanie toho, čo mladým ľuďom chýba v škole, meste, ich okolí (ide teda skôr o uvedomené potreby). Úroveň zisťovania spokojnosti je rôzna: v niektorých CVČ pri ukončení krúžkovej činnosti a pri táboroch sa používa štandardizovaný online dotazník, niekde sú to len slovné formy, resp. mailové poďakovanie a reflexia cez sociálne siete. Nepracujú s týmito

informáciami na komplexnejšej úrovni aj z dôvodu nedostatku kapacít. Za vyhľadávanie a posun dôležitých informácií je zodpovedný vedúci zamestnanec spravidla riaditeľ CVČ alebo ním poverená osoba (zákony, novely, vyhlášky). Informácie o iných zdrojoch informácií o mládeži ako napr. Správa o mládeži, resp. nových výskumoch sa systematicky nešíria medzi zamestnancov. CVČ má zo zákona povinnosť reportovať údaje do školského informačného systému o počte členov, vekovej štruktúre, počte zamestnancov, lektorov, vzdelanostnej úrovni, počte a type aktivít, finančné zdroje a pod. SWOT analýzu pravidelne robia v rámci ročného plánu práce, pri výberovom konaní na pozíciu riaditeľa ale aj pri nejakej špeciálnej požiadavke od zriaďovateľa na zabezpečenie novej oblasti aktivít.

Pre *neformálne skupiny* nie je bežné zisťovať potreby či očakávania od ďalších mladých ľudí, ich fungovanie je postavené na získaní financií na konkrétny projekt a až potom začnú rozširovať skupinu, ktorá sa do projektu zapojí. Ich prístup odráža fakt, že samí sú mladí a realizujú svoje vlastné potreby, ktoré sú do istej miery reflexiou potrieb iných, im podobných mladých ľudí. Spokojnosť s realizovanými aktivitami už zbierajú pravidelne, najmä z dôvodu, že je to často podmienkou získaného grantu - špeciálne pri medzinárodných mládežníckych výmenách. Z rozhovorov vyplynulo, že tiež sú sami zvedaví na reakcie ostatných mladých ľudí, hoci to ďalej neanalyzujú. Dôležité informácie zbiera pri neformálnych skupinách len líder projektu, ale často ich nešíri ďalej, len odporúča členom napr. stránku IUVENTY, kde najmä pri grantoch a dotačných schémach sú všetky dôležité informácie zverejnené. "Bolo by to zbytočné duplikovať" zaznelo. Žiadne údaje, ktoré by si sami vybrali, nesledujú - okrem tých, ktoré predpisujú podmienky získaných grantov. Za úspech považujú, ak nejaký produkt, ktorý vznikol ako výstup projektu je šírený na sociálnych sieťach. SWOT analýzu robia najmä v rámci školení (napr. Projekt je zmena), ktoré pravidelne navštevujú a posielajú aj ostatných členov, aby tiež získali tieto zručnosti.

### Časť "Plánovanie na základe zozbieraných informácií"

- Do akej miery sa informácie skutočne dostávajú do plánov?
- Do akej miery sa plány a stratégie komunikujú aj mimo OIS?

Cieľom tejto časti prieskumu bolo zistiť, do akej miery sa získané informácie (uvedené vyššie) skutočne použijú pri tvorbe plánov a stratégií resp. či do procesu ich tvorby vstupujú aj iné (nemenované) zdroje.

Pri opise vstupov, zahrnutých do tvorby stratégií a plánov, *nadregionálne občianske združenia* pracujú len čiastočne s informáciami spomenutými vyššie, viaceré si robia ďalšie, dodatočné zbery podnetov a potrieb pre účely plánovania buď priamo od členov alebo cez systém zastupiteľskej demokracie. Je zaujímavé, že nikto neberie do úvahy zber kvantitatívnych údajov alebo prieskumy spokojnosti, ktoré takmer každý zúčastnený respondent v tejto skupine v prieskume deklaroval, že robia v organizácii na pravidelnej báze. Dôvodom môže byť aj fakt, že sa tieto zdroje dát nevyhodnocujú, čím sa nevyužije ich potenciál práve pre tvorbu plánov. Priame ovplyvňovanie plánov, stratégií či určovanie priorít mladými ľuďmi nie je všade možné - často len

cez svojich vedúcich, alebo vôbec nie, keďže o prioritách rozhoduje predsedníctvo. No boli aj príklady, kde samotné predsedníctvo tvoria mladí ľudia - dobrovoľníci, takže ich hlas bol touto cestou vypočítaný. Je možné polemizovať - či ide o systémové riešenie alebo šťastnú náhodu. Rovnako môžu len do istej miery ovplyvňovať tvorbu stratégií a plánov aj samotní dospelí - bežní, radoví vedúci, zamestnanci, no pravdepodobne viac ako samotní mladí ľudia.

*Servisné organizácie* berú do úvahy informácie od mladých (ktoré nazývajú "potrebami"), ale tiež berú do úvahy množstvo financií, ktoré je v ten ktorý rok k dispozícii, profil svojich zamestnancov a celkovú kapacitu organizácie. Ďalšia z organizácií v tejto skupine nemá strategický plán vôbec, iná má tzv. priority, ktoré úzko súvisia s tým, čo mladí ľudia (klienti) práve očakávajú, čo potrebujú. Dáva im to dostatočnú flexibilitu začať nové veci bez obmedzenia plánom. Zamestnanci môžu výrazne ovplyvniť priority a smerovanie. Rada mládeže je plne závislá od potrieb svojich členských organizácií, predpokladá však, že tieto požiadavky sú tlmočené ako požiadavky od mladých ľudí.

*Centrá voľného času* odvíjajú svoje stratégie od viacerých zdrojov: požiadavky zriaďovateľa, vízie riaditeľa ako bola prezentovaná na výberovom konaní (pohovore) a analýza situácie v školskom vzdelávacom programe. Pre CVČ s regionálnou pôsobnosťou je rámcom Stratégia mládeže na úrovni kraja, ale berú do úvahy dáta uvedené vyššie vrátane SWOT analýzy. Pre väčšinu zamestnancov to znamená, že rámec je určený mimo ich pôsobnosť, ale v rámci aktivít svojich oddelení si svoje činnosti môžu upravovať podľa svojich možností, priorít, poznania cieľovej skupiny a pod. Ovplyvňovanie stratégie a plánov mladými ľuďmi je tiež rôzne - viacerí sa vyjadrili, že mladším deťom nie je možné dať priamu zodpovednosť rozhodnúť čomu sa bude CVČ venovať, lebo nemajú ešte dostatočné kompetencie. Regionálne CVČ zase naráža na problém so samotnými klientmi, ktorí sú síce aktívnymi účastníkmi aktivít, ale kontakt s nimi v čase, kedy sa plán tvorí ešte nie je vytvorený. Musia sa spoliehať na získané dáta o očakávaníach a potrebách zo špeciálne realizovaných zberov a pripravovať aktivity v zmysle týchto odkazov, zistení, vyhodnotenia. Možnosť ovplyvňovať smerovanie, stratégiu či priority je pre dospelých - vedúcich, zamestnancov výrazne vyššia.

*Neformálne skupiny* robia len to, na čo majú podnet od väčšiny svojich členov. Každá aktivita je spojená so získaním finančných prostriedkov, preto musia mať (podľa ich vyjadrenia) mandát a všetky informácie o možných finančných zdrojoch, aby sa ich plány mohli stať skutočnosťou.

### Časť "Monitoring a evalvácia plánov a stratégií"

- Ako prebieha monitoring a evalvácia plánov a stratégií?

Táto časť prieskumu mala ambíciu overiť do akej miery sú súčasťou fungovania OIS v práci s mládežou sledovanie a vyhodnocovanie resp. úprava existujúcich plánov a stratégií.

*Nadregionálne občianske združenia detí a mládeže* (zdp) majú vypracované strategické dokumenty rovnako ako celoročné plány, určené priority (často schválené Valným

zhromaždením), zodpovedné osoby a p. Očakáva sa, že nižšie zložky budú pracovať podľa vypracovanej stratégie a plánu, jedna organizácia plánuje zdefinovať v budúcnosti do akej úrovne by nižšie zložky mali tieto centrálné dokumenty naplňať. Jedna organizácia necháva napĺňanie stratégie na rozhodnutí nižších zložiek, aké aktivity si zvolia. Podobne ako ostatné skupiny OIS, ani tieto nekomunikujú špeciálne postup a napĺňanie plánov a stratégií, skôr sa sústreďujú na propagáciu aktivít či úspechov. Celkové hodnotenie sa robí spravidla raz ročne (pre Správnu radu, pre Ministerstvo, pre potreby Výročnej správy). Zbierajú najmä údaje/výsledky súvisiace so systémom financovania MŠVVaŠ SR (databáza VIVANT), ale jedna z organizácií zdp má aj vlastný systém, kde sleduje počty účastníkov, podujatia a spokojnosť.

*Niektoré zo servisných organizácií* majú stanovené celoročné plány, niektoré len na úrovni priorít a tie sa upravujú podľa finančných možností v závislosti od získaných grantov, iná zase využíva koordinačnú radu, ktorá odporučí priority v rámci roka. Jedna organizácia sa na prípravu strategického dokumentu chce zamerať v ďalšom období. Termíny sú často závislé od dostupnosti priestorov resp. tematického zamerania aktivity (napr. Jesenná paráda bude na jeseň). Ak je o aktivite v rámci plánu už rozhodnuté, je určená aj zodpovedná osoba. Ak prebieha informovanosť mimo organizáciu, ide skôr o informovanie o aktivitách (nie o naplňaní plánov), jedna organizácia plánuje spolu s dlhodobou stratégiou vypracovať aj komunikačný plán, kde táto časť bude zahrnutá. Napĺňanie plánov je tiež zhodnotené raz ročne v rámci výročnej správy alebo správy o celoročnej činnosti. Čo sa týka zaznamenávania výsledkov/výstupov<sup>17</sup>, väčšina servisných organizácií túto časť dôsledne sleduje a zaznamenáva (online systém, výsledky aktualizované na web stránke), jedna organizácia zaznamenáva výsledky len na úrovni schválených projektov, s dátami ďalej nepracuje.

*Centrá voľného času* majú podrobne vypracované plány a stratégie na základe nastaveného systému pre školské zariadenia (napr. plán vzdelávania pracovníkov, plán príležitostnej činnosti a plán záujmovej činnosti, výchovno-vzdelávací program, strategický plán podľa vízie riaditeľa CVČ ako podmienka pri výberovom konaní a i.). Plán regionálneho CVČ sa odvíja od akčného plánu, kde zodpovednými sú jednotlivé oddelenia CVČ. O svojich plánoch intenzívne informujú najmä rodičov (od tejto informácie závisí aj počet členov). Rodičov aj naďalej informujú o činnosti, ale k informácii o postupe plánov neprichádza častejšie než raz ročne v záverečných dokumentoch ako výročná správa a vyhodnotenie plánu práce. Pre CVČ na úrovni samosprávneho kraja sú naopak práve rodičia najslabšie dosiahnuteľnou skupinou, lebo ich členovia sú najmä tínedžeri, ktorí si svoje záujmy riadia sami, v tomto CVČ sa rovnako vyhodnocuje plán práce a raz ročne aj napĺňanie Akčného plánu. Dáta sa zbierajú podľa podmienok nastavených MŠVVaŠ SR v rámci Rezortného informačného systému resp. podľa požiadaviek Úradu samosprávneho kraja.

*Neformálne skupiny* sú v tejto oblasti prirodzene najviac flexibilné. Ich formát existencie vylučuje dlhodobé plánovanie a všetko je prispôsobené potrebám kľúčových členov ("mnohí ešte študujú, tak sa musíme prispôbiť tomu, kedy môžu, snažíme sa akciu naplánovať podľa toho.."). Napriek tomu sa nedá povedať, že by neplánovali, naopak - veľmi často majú predstavu (najmä tí dlhšie fungujúci alebo vedení skúsenejšou osobou), do akých grantových schém sa chcú zapojiť a aký typ aktivity budú realizovať, no konkrétne plánujú až po získaní a schválení financií, čiže na úrovni realizácie aktivít. O svojich plánoch hovoria najmä s rodičmi, učiteľmi. Nezberajú žiadne dáta, len tie, ktoré im predpisuje ten ktorý donor.

---

<sup>17</sup> Zaznamenávajú najmä informácie o poskytovaní služby.

### Časť "Inovácie a zmeny"

- Do akej miery má OIS vytvorený systém na zber podnetov k inováciám (od vlastných členov, od partnerov)?
- Ako sa rozhoduje o zmenách/inováciách?
- Ako ošetruje OIS finančné náklady spojené s inováciami a zmenami?
- Sú inovácie a zmeny vyhodnocované z pohľadu úspešnosti?

Táto časť sa zameriava na to, do akej miery si OIS (zdp) uvedomujú význam toho, aby inovácie či už v oblasti fungovania OIS alebo ich aktivít boli trvalou súčasťou ich života. V praxi to znamená vytvoriť zámerne priestor a klímu pre zber návrhov a nápadov, ich spracovanie, zavádzanie do praxe resp. vyhodnocovanie ich úspešnosti.

*Nadregionálne občianske združenia detí a mládeže* priznávajú, že nemajú vypracovaný systém na priamy zber takýchto podnetov (k fungovaniu organizácie). Jedna organizácia plánuje takýto systém vytvoriť. Ďalšia organizácia nenáročne zmeny implementuje ihneď v prípade nižších zložiek, väčšie zmeny podliehajú schvaľovaniu - no ide podľa vyjadrenia o náhodné prípady. Nie je možné zistiť do akej miery sú návrhy mladých ľudí/členov skutočne zrealizované v praxi – respondenti si myslia, že je to asi rovnakým dielom. Inšpirácie a inovácie prichádzajú aj od organizácií, s ktorými sa môžu porovnávať či už v medzinárodných sieťach, kde sú členom alebo v rámci kancelárií organizácií, s ktorými sídli na jednom mieste. Inšpirácie prinášajú aj diskusie a aktivity v rámci ich spoločného členstva v Rade mládeže Slovenska. Nesledujú prenos informácií a príkladov dobrej praxe od iných organizácií (benchmarking). Všetky organizácie tohto typu musia na zabezpečenie inovácií nájsť dodatočné finančné zdroje spravidla v rámci dodatočných grantov, ale jedna organizácia ich nájde v rozpočte, ak sa rozhodne, že ide o inováciu, ktorá je potrebná (napr. web aplikácia). Ak sa po čase hodnotí zavedená zmena, ide skôr o intuitívny krok. Jedna organizácia najmä pri nových smerniciach hodnotí, do akej miery priniesla zmenu a zlepšenie.

Pre *servisné organizácie* je zber podnetov od mladých (klientov) k chodu a fungovaniu organizácie na prvom mieste čo zodpovedá ich charakteru a funkcii. Jedna z organizácií zbiera podnety od mladých, ale ide o "neriadenú iniciatívu...závislú od kapacít". Pokiaľ sa podnet/inovácia/návrh nedá zrealizovať, jedna organizácia poskytuje vysvetlenie mladým. Ak sa podarí inováciu zaviesť, sami mladí to postrehnú, zámerne sa o tom neinformuje. Ak ide o zásadnú zmenu, v prípade jednej organizácie o tom rozhodne predsedníctvo. Odhad pomeru skutočne implementovaných návrhov od mladých sa líši podľa názoru jednotlivých respondentov - od 50:50 až po 60:40 v prospech návrhov od vedúcich/zamestnancov. Všetky organizácie z tejto skupiny sú súčasťou alebo národných (napr. ZIPCEM, RMS) alebo medzinárodných sietí alebo organizácií, čo je zdrojom inšpirácie a motivácie k zmene. Jedna organizácia sa inšpiruje v niektorých oblastiach aj od iných organizácií napr. v oblasti propagácie, komunikácie s mladými, ako pracovať s dobrovoľníkmi a pod. Realizácia samotných aktivít má podľa názoru respondentov

vždy prednosť pred zavádzaním systematických inovácií, k prehodnocovaniu a efektu dochádza len zriedka, aj to skôr na intuitívnej úrovni.

Pri rozhovoroch so zamestnancami *Centier voľného času* sa stále objavoval argument, že väčšina členov sú skôr menšie deti, ktoré nemajú kapacity na prinesenie nejakej výraznej inovácie alebo zmeny. Tam, kde sa pracuje so staršími deťmi a tínedžermi (napr. v mládežníckom parlamente) už boli tieto návrhy cielene zbierané a vyhodnocované, ale týkali sa najmä fungovania parlamentu nie samotného centra. V jednom prípade zahraniční dobrovoľníci v rámci hostovania Európskej dobrovoľníckej služby priniesli cca. 5% zmien do chodu a fungovania CVČ. Rodičia spravidla môžu prichádzať s návrhmi, ale týkajú sa tematického zamerania krúžkov a s tým spojenej oblasti práce CVČ - nie fungovanie CVČ ako takého. Respondenti sa vyjadrili, že Asociácia CVČ prináša inšpirácie a inovácie do činností jednotlivých členských CVČ. Za veľký prínos považujú systém medzinárodných školení financovaných v rámci Erasmus+, ktoré je nielen priestorom na získavanie konkrétnych kompetencií ale aj podnetom na inovácie a zmeny vo vlastnom fungovaní. Podobne ako iné organizácie, na zavádzanie inovácií a zmien musia hľadať externé zdroje financovania. Ak hodnotia zmeny v CVČ, tak pri pravidelných poradách ako hodnotenie nejakej oblasti činnosti, žiadne z CVČ (zdp) nerieši tému inovácie a zmeny ako časť systému manažmentu.

Pre *neformálne skupiny* je táto téma síce nevedomená ale zato trvalá súčasť ich fungovania. Všetky podnety prichádzajú priamo od mladých ľudí, prednostne tých, ktorí tvoria skupinu ale neskôr aj od tých, ktorí sú zapájaní do jednotlivých aktivít/projektov, snažia sa ich naplniť, prispôbiť návrhom (inak by stratili týchto záujemcov o projekt). Neformálne skupiny (zdp) sa neustále učia od (mnohých) iných, inšpirujú sa, skúšajú nové veci, upravujú svoje fungovanie podľa toho, čo sa im osvedčilo a čo nie. Ak je podľa nášho názoru niekto na slovenskej scéne práce s mládežou "naladený" na inovácie - tak je to práve táto skupina respondentov. Zrejme je to spôsobené aj samotným formátom, ktorý umožňuje mladým ľuďom testovať svoje nápady a zavádzať ich do praxe, čo robí neformálne skupiny pre istú časť mladých aktivistov také príťažlivé.

#### 4.1.3. Vedúci, dobrovoľníci, zamestnanci v OIS

- Do akej miery podporuje OIS tímovú spoluprácu, otvorenú komunikáciu napr. poskytovanie spätnej väzby, podávanie podnetov, hodnotenie spokojnosti a i?
- Má OIS systém oceňovania resp. systém ako motivuje vedúcich k lepším výkonom?

### Časť "Manažment ľudských zdrojov"

- Akým systémom OIS plánuje, vyhľadáva, prijíma/vyberá nových vedúcich<sup>18</sup> najmä v súvislosti s plánom a stratégiou rozvoja?
- Do akej miery sú stanovené požiadavky na vedúcich?
- Realizuje OIS zber individuálnych želaní osobného rozvoja vedúcich?

*Nadregionálne občianske združenia detí a mládeže* (zdp) majú rôznu prax pri získavaní nových ľudí (vedúcich/dobrovoľníkov), niekde to robia cez nábory a výberové pohovory, niekde pracujú s odchovancami, niekde musia upraviť kritéria na vedúcich, lebo je záujem starších ľudí väčší ako zvyčajne. Z rozhovoru vyplynulo, že sa stratégia a rozvoj organizácie prispôsobuje skôr profilu aktuálnych vedúcich a nie naopak. Ak ide o nového človeka, otestujú ho/ju v praxi a podľa toho sa rozhodne štatutár alebo vedúci strediska či budú pokračovať v spolupráci. Požiadavky na vedúcich/dobrovoľníkov sú alebo už zadefinované alebo sú v štádiu prípravy náborových profilov - v každom prípade je jasné, kto by mal byť vedúcim v tomto type organizácie. Zisťovanie vzdelávacích potrieb vedúcich je tiež na rôznej úrovni rozvoja, podľa nášho uváženia je v sledovaných organizáciách prepojenie medzi vzdelávaním v organizácií a zisťovaním a sledovaním potrieb vedúcich.

Veľmi podobný prístup a prax majú aj *servisné organizácie*, ktoré majú limitované zdroje na zamestnávanie, preto skôr siahnu po bývalých spolupracovníkoch, dobrovoľníkoch, overených účastníkoch z predošlých aktivít. Ak ide o nejakú špecifickú činnosť, vyhľadajú odborníkov na dočasnú spoluprácu. Podmienkou akceptovania nového zamestnanca je samostatnosť a prínos pre rozvoj organizácie, invenčnosť. Preto aj tu platí, že organizácia sa rozvíja podľa potenciálu zamestnancov a nie naopak. Výnimkou je opäť rada mládeže, ktorá hľadá spolupracovníkov len v prípade konkrétnych projektov a aj tam idú skôr po odporúčaníach a kontaktoch, nerobia výberové konanie. Čo sa týka zadefinovaných požiadaviek - situácia sa rôzni. V jednej organizácii je to stanovené v akreditovanom programe, ktorým musia prejsť všetci lektori/škoolitelia. Inde to závisí od povahy pripravovaných projektov. Jedna organizácia považuje definovanie požadovaných postojov za diskriminačnú požiadavku na nových spolupracovníkov, iná deklaruje, že hodnoty a postoje sú v stanovách, tak nie je nutné ich opätovne zdôrazňovať pri náboe. Vzdelávacie potreby a rozvojové možnosti sú v rézii samotných vedúcich, v prípade rady mládeže na valnom zhromaždení sa táto téma čiastočne rieši, plánuje.

Centrá voľného času sú viazané existujúcimi predpismi, navyše tie CVČ zdp majú skôr dlhodobu stabilnú kolektívu, preto stálych zamestnancov nehľadajú často, skôr ide o vedúcich krúžkov, ktorých vyhľadávajú, obmieňajú. Informáciu o voľnom mieste musia zverejniť na ÚPSVaR, okresnom úrade, resp. na stránke MŠVVaŠ SR. Kvalifikačné predpoklady sú stanovené zákonom, spravidla je urobený osobný pohovor (s teoretickými otázkami) a s praktickou ukážkou. Riaditeľ CVČ definuje oblasť v ktorej očakáva, že nový zamestnanec bude mať kompetencie, ale prax ukázala, že často nový človek prináša aj neočakávané zručnosti, vedomosti, ktoré prispievajú k rozvoju centra v iných oblastiach ako bolo plánované. Navyše, nový zamestnanec je v skúšobnej

<sup>18</sup> Pre túto časť budeme termín "vedúci" používať pre všetky kategórie tých, ktorí sa venujú v PsM deťom a mládeži ako cieľovej skupine - čiže aj dobrovoľníkov alebo profesionálnych zamestnancov, vychovávateľov a i,

dobe, takže vedenie CvČ chodí aj na hospitácie, rozprávajú sa s deťmi, aby zistili aký je skutočný výkon zamestnanca, či vie pracovať s deťmi, či ho/ju "berú". Zo zákona má každý zamestnanec plán vzdelávania, ktorý je schválený po rozhovore s vedením centra, kde riaditeľ/ka môže nariadiť, v akej oblasti sa zamestnanec vzdeláva (aj s víziou zabezpečenia nových oblastí). Prax tiež ukázala, že nie je dostatok času na vzdelávanie, lebo zabezpečenie aktivít je prvoradé.

*Neformálne skupiny* v tejto oblasti vždy rozširujú svoje rady len tými ľuďmi, s ktorými sa stretli na svojich predchádzajúcich aktivitách. Keďže už majú zmapované, ako sa ten ktorý človek správal, či bol zodpovedný a p. tak podľa toho sa rozhodnú a ponúknu možnosť zorganizovať si vlastný projekt, alebo sa pridať k pripravujúcemu sa. Požiadavky majú len vo všeobecnej rovine "empaticky, zodpovedný, dôveryhodný, štandardy ľudskosti" a záujem o ďalšie vzdelávanie sledujú cielene, ale ak sa v praxi ukáže, že niečo treba posilniť, chodia na školenia a vzdelávania.

### Časť "Kompetencie vedúcich"

- Má OIS systém ako pracuje s vedúcimi (adaptácia, sprevádzanie, mentoring a i.)?
- Do akej miery OIS hodnotí prácu vedúcich?
- Plánuje sa v OIS ďalšie uplatnenie v krátkodobej budúcnosti v súvislosti s absolvovaným vzdelávaním a prípravou?
- Má OIS systém vlastného vzdelávania alebo využíva vzdelávanie od iných poskytovateľov?

*Nadregionálne OZ* využívajú vlastné, interné vzdelávania alebo vzdelávania svojich partnerov v medzinárodných sieťach (viacerí majú aj akreditované programy v rámci MŠVVaŠ SR), niektorí využívajú aj externé vzdelávania npr. IUVENTY. Podľa nášho hodnotenia, ide o prepojenie medzi vzdelávaním a tým ako sa takto vyvzdelaný vedúci/zamestnanec v organizácii uplatní. Hodnotenie výkonu vedúcich je na rôznej úrovni: od neformálnej, osobnej úrovne a spätnej väzby, až po skladanie skúšky napr. po absolvovaní vzdelávania pre vedúcich alebo až po bodový systém. Každá organizácia v tejto skupine má vstupné vzdelávanie pre svojich vedúcich (od jedného víkendu po päť víkendové) spravidla podporené mentorom alebo tútorom, najčastejšie vedúcim pobočky/strediska alebo štatutárom. V jednej organizácii je zabehnutá podpora len cez vedúcich medzi sebou navzájom, ktorá sa osvedčila.

*Servisné organizácie* uvádzanie nových zamestnancov riešia rôzne (časť spomenutá vyššie napr. účasť na úvodných školeniach), najčastejšie ide o formu vyžiadaného mentoringu, rady, pomoci (pri rade mládeže aj pre organizácie). Hodnotenie prebieha priamo po aktivitách, nie je štruktúrované alebo systematizované a nezaobera sa len výkonom vedúcich či zamestnancov. Vlastné vzdelávanie nemajú, jednotlivci si vzdelávacie možnosti vyhľadávajú sami, skôr sa snažia ich získané kompetencie využiť pre rozvoj organizácie. V jednej zo servisných organizácií je systém, v ktorom sú noví zamestnanci "hodení do vody" a v praxi sa ukáže, čo potrebujú zlepšiť a potom sa tomu venujú (buď osobnou podporou alebo vzdelávaním). Tiež využívajú ponuky



rôznych organizácií, prednostne tie, ktoré nie sú finančne náročné. V prípade rady mládeže, ak má také vzdelávanie v portfóliu, pre svoje členské organizácie to zabezpečí.

Každý nový zamestnanec *Centra voľného času* má v zmysle zákona absolvovať tzv. adaptačné vzdelávanie od 3 mesiacov do 1 roka, má prideleného tzv. uvádzajúceho zamestnanca a plán vzdelávania, ktorý sa končí skúškou/praktickou ukážkou pred komisiou a získaním osvedčenia o absolvovaní tohto vzdelávania. Hodnotenie zamestnancov je tiež usmernené zákonom, má spravidla viac foriem - slovné, písomné, minimálne raz ročne, ale v niektorých CVČ aj pravidelne na poradách a pedagogických radách. Ostatné vzdelávania (mimo adaptačného) sú tiež naplánované a riaditeľ/ka rozhodne po dohode so zamestnancom, v akej oblasti sa bude vzdelávať (prepojenie na program CVČ a stratégiu rozvoja). Pri CVČ je často dilema medzi kreditovým vzdelávaním Metodicko-pedagogického centra (ktoré teoreticky môže viesť k zvýšeniu platu) alebo k nekreditovým, ktoré ponúka napr. IUVENTA alebo ktoré sú výsledkom projektov Erasmus+ a sú bližšie svojim obsahom k potrebám CVČ. Zamestnanci CVČ sú zapojení aj do ďalších stupňov/foriem kontinuálneho vzdelávania v zmysle Zákona o pedagogických a odborných zamestnancoch (317/2009 Zz.). V rámci Asociácie CVČ prebieha výmena skúseností a občasné vzdelávanie, ale podľa vyjadrenia respondentov nejde o systematický prístup. Externých spolupracovníkov CVČ nevzdelávajú vôbec.

*Neformálne skupiny* sú postavené na priateľských väzbách a vzájomnej podpore, čo funguje aj pri práci so začínajúcimi "vedúcimi". Výkony nehodnotia a ak tak len "zláhka a v priateľskom duchu". Ak niekto nemá kompetencie na vykonávanie istých činností napr. organizáciu aktivít tak spravidla "ide od toho". Vlastné vzdelávanie nemajú a využívajú príležitosti zvonku. Ich filozofia v súvislosti so vzdelávaním je, že to má byť pre v prvom rade prínos pre mladého človeka a nie prínos pre rozvoj skupiny. Preto sa vzdelávajú "ak niečo vyskočí (chýba nejaká zručnosť)". Všetci využívajú vzdelávacie možnosti ponúkané IUVENTOU (vrátane Erasmus+) resp. jej publikácie o neformálnom vzdelávaní, ak majú finančné zdroje tak siahnu aj po komerčnom, platenom vzdelávaní (Štúdio zážitku).

### Časť "Participácia a posilňovanie vedúcich/zamestnancov osobným rozvojom a podporou demokracie"

- Do akej miery podporuje OIS tímovú spoluprácu, otvorenú komunikáciu napr. poskytovanie spätnej väzby, podávanie podnetov, hodnotenie spokojnosti a i?
- Má OIS systém oceňovania resp. systém ako motivuje vedúcich k lepším výkonom?

Táto časť vychádza z predpokladu, že ak sú vedúci/zamestnanci, ktorí vytvárajú výkon OIS sami vyspelí, zapojení do budovania a rozvoju OIS a navyše pociťujú vlastníctvo (ownership) a spoluzodpovednosť za jej rozvoj - sú to všetko podmienky, ktoré posilňujú rozvoj kvality OIS.

Pre *nadregionálne OZ detí a mládeže* je dobrá spolupráca medzi nižšími zložkami (pobočkami, strediskami) a vedením alfou a omegou úspechu. Preto jej venujú pozornosť v oblasti formálnych aj neformálnych aktivít. Jedna z organizácií má vo svojom strategickom pláne upevňovať dobré medzistrediskové vzťahy. Pri rôznych aktivitách napr. školeniach majú zakomponované aj prvky teambuildingu priamo do programu. Tiež deklarujú otvorenosť podávaniu návrhov a podnetov na zmeny v tom ako otvorene spolu komunikujú, ale bez konkrétneho systému s výnimkou tzn. anonymného fóra v jednej organizácii. Celková spokojnosť vedúcich v samotnej organizácii sa cielene neskúma, hoci sa v jednej z organizácií cielene sleduje spokojnosť s rôznymi oblasťami (napr. s fungovaním tímu, prostredím, riadením a pod.). Spätná väzba sa poskytuje na rôznych úrovniach: od epizodických, ústnych hodnotení, cez polo štruktúrované spätné väzby dvakrát ročne až po špeciálnu časť v každej správe o podujatí alebo správe o činnosti. Motivovanie vedúcich ku kvalitnejším výkonom je v jednej organizácii cez systém regrantingu (čím lepšie robia, tým viac financií dostanú), ale inde je to skôr o osobnej pochvale či možnosti inšpirovať sa (a teda aj motivovať sa) od iných napr. ostatných vedúcich. Oceňovanie je tiež v každej organizácii na rôznej úrovni systémového riešenia: niekde je vyjasnené finančné oceňovanie, resp. vysielanie na školenia ako forma odmeny, niekde je to skôr o ad hoc ocenení napr. spoločný zájazd, darček či kniha za odmenu. Pomerne často bolo spomenuté osobné poďakovanie na poradách, teambuildingoch a pod.

*Servisné organizácie* (mimo rady mládeže) podobne ako neformálne skupiny, ktoré si vyberajú svojich zamestnancov/vedúcich z radov bývalých účastníkov alebo spolupracovníkov, tak ich tímy sú spravidla postavené na priateľskej a dobrovoľnej báze, kde je prirodzená potreba tráviť spolu čas, či už neformálne (napr. spoločné návštevy divadla) alebo formálne (napr. "afterparty" po každej spoločnej akcii). Všetci deklarujú, že je vytvorený priestor na prinášanie iniciatívnych návrhov zo strany zamestnancov/vedúcich, respondenti tiež uznávajú, že nejde o systém, skôr ide o nastavenie klímy a komunikáciu v organizácii, takže si vedúci/zamestnanci otvorene povedia, čo si myslia a čo by zmenili. V rovnakom duchu (teda bez ukotvenia v nejakom systéme) sa nesie aj poskytovanie spätnej väzby. V prípade rady mládeže tiež nejde o plánovanú činnosť, ale realizuje sa v rámci jednotlivých projektov (aj ako výsledok požiadavky donora) alebo na úrovni Valného zhromaždenia. Podľa respondenta sa spokojnosť nesleduje a motivácia zamestnancov musí vychádzať z ich vnútra, lebo organizácie na to nemajú kapacitu. V niektorých prípadoch ponúknu nejakému zamestnancovi účasť na zahraničnom školení alebo aktivite, čo je často veľkou motiváciou pre zamestnancov. Oceňovanie je skôr slovné, viac si cenia napr. školitelia spätnú väzbu od účastníkov ako od vedenia organizácie.

Aj *Centrá voľného času* si uvedomujú význam a prínos dobrej tímovej práce a tímového fungovania. Existuje niekoľko nástrojov od tradičných výjazdových porád a zájazdov, cez tradičné vianočné posedenia, zdieľanie kuchynky či iného spoločného relaxačného priestoru na neformálne rozhovory až po systematickú rotáciu členov pri organizovaní rôznych podujatí, kde sa nielen môžu učiť od seba navzájom ale aj vytvárať osobné väzby a prispôsobovať sa tímovej práci. Čo sa týka možnosti podávať zlepšovacie návrhy, očakáva sa to najmä na poradách, ale ako sa neskôr ukáže v časti Výsledky, nie je to v skutočnosti sledovaný a zaznamenávaný údaj a tým pádom nie je napr. braný do úvahy pri hodnotení zamestnancov. Poskytovanie spätnej väzby je zabezpečené najmä v rámci formálneho hodnotenia, ale aj v rámci porád a stretnutí sa istá forma spätnej väzby očakáva. Z rozhovorov vyplynulo, že nejde o systematický a riadený proces, veľmi často sa veci povedia skôr neformálne, spätná väzba vedeniu nie je všade samozrejmosťou. Tak isto spokojnosť zamestnancov sa sleduje len neformálne, v rámci neformálnych rozhovorov, výjazdových porád. Motivácia k lepším výkonom nie je postavená na finančnom ohodnotení, to

aktuálny systém financovania neumožňuje, riaditelia využívajú skôr formu nefinančnú, či už oceňovanie uvedené v časti 4.2.1. Časť Zapájanie vedúcich do zlepšovania riadenia a fungovania, alebo napr "riaditeľské voľno" a i. Boli pokusy zvyšovať ohodnotenie zamestnancov podľa počtu detí či počtu odpracovaných týždňov, ale neukázalo sa to ako spravodlivý systém, kde by všetci zamestnanci boli na rovnakej štartovacej čiare.

*Neformálne skupiny* sú vytvorené na predpoklade, že jednotliví členovia sú tam z vlastnej vôle, sú motivovaní a chcú byť súčasťou tohto tímu. Neorganizujú zámerné stretnutia na posilnenie tímovej spolupráce, ale podľa ich názoru všetky stretnutia smerujú k tomu, aby ich výkon ako tím bol lepší "kecáme, bavíme sa o všeličom...čo ďalej..." Formát neformálnej skupiny vytvára predpoklady, aby každý mohol prísť s návrhom, čo vylepšiť, zmeniť. Znakom spokojnosti je existencia a fungovanie skupiny samotnej, nie je nutné členov špeciálne motivovať. Ich je silná sebamotivácia je často postavená na uspokojovaní vlastnej, ale zdieľanej potreby napríklad cestovať. Najčastejšie sú motivovaní príkladom aktivity, projektom inej OIS, ktorú si chcú tiež vyskúšať. Systém špeciálneho oceňovania nemajú, len si sami medzi sebou povedia, ak bolo niečo dobré, resp. občas dostanú odbornú knihu od líderky.

#### 4.1.4. Partnerstvá a zdroje OIS

##### Časť Vytváranie a budovanie partnerstiev

- S akými subjektami spolupracuje OIS?
- Ide o formalizované partnerstvá?
- Sú OIS členmi väčších združení, asociácií, platforiem na regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni?

#### Partnerská vs. Spolupracujúca organizácia - sumár používaných termínov

V priebehu rozhovorov sme zistili, že sa využíva aj termín "partnerská organizácia" aj "spolupracujúca organizácia" - pričom nie je jednotný obsah týchto dvoch pojmov.

Prinášame prehľad o prístupoch k týmto termínom z rôznych hľadísk.

- Niektoré OIS vnímajú rozdiel medzi týmito pojmami z hľadiska dĺžky spolupráce: ak je to nová alebo len krátkodobá spolupráca ide o "spolupracujúcu organizáciu", ak je spolupráca dlhodobá ide o "partnera".
- Iné delenie je na základe financovania: kto vkladá do OIS, projektu alebo aktivity financie - je nazývaný "partner" (tzn. všetci donori ako je MŠVVaŠ SR, úrady samosprávnych krajov, rôzne firmy, cirkev atď.). Ak sa podieľa kapacitami, priestormi, vykonáva časť aktivít - vtedy ide o spolupracujú organizáciu.
- Ďalší pohľad bol podľa miery záťaže: ak sa nejaká organizácia alebo inštitúcia podieľa rovnakým alebo porovateľným dielom na financovaní či celkovom organizovaní je

považovaná za partnera (v zmysle napr. Erasmus+), kým ostatné sú spolupracujúce organizácie, lebo nie sú rovnako zainteresované do jednotlivých procesov.

- Z hľadiska práce s rovnakou cieľovou skupinou t.j. že pracujú s deťmi a mládežou, niektoré OIS považovali za “spolupracujúce organizácie” tie, ktoré tak isto pracujú s deťmi a mládežou a teda kde je nevyhnutná koordinácia (napr. školy, kultúrne strediská, ostatné OIS označujú ako partnerské.

Za spolupracujúcu organizáciu je u niektorých OIS považovaná tá, pre ktorú sa tá ktorá aktivita/projekt realizuje (pri servisných organizáciách), kým rada mládeže považuje za spolupracujúce organizácie všetky členské organizácie. Pre niektoré CVČ sú rodičia a školy významní “partneri”. Všetky názory a delenia považujeme za relevantné, v slovníku pojmov uvádzame náš návrh na zjednotenie terminológie a na doplnenie ďalšieho termínu “podporujúca organizácia/donor”.

*Nadregionálne občianske združenia detí a mládeže* zdp využívajú pri partnerstvách memorandum o spolupráci alebo majú uzavretú zmluvu alebo je spolupráca zarámčovaná konkrétnym projektom. Všetky tri organizácie boli členmi národných aj medzinárodných organizácií alebo sietí, pričom jedna v minulosti analyzovala, či je toto medzinárodné členstvo pre organizáciu prínosom a zatiaľ sa rozhodli zotrvať. V rozhovore uviedli, že je to pre nich aj priestor na vzájomné porovnávanie sa a inšpirovanie navzájom (vyjadrenie v časti Inovácie a zmeny v časti 4.1.2.)

Situácia v tejto oblasti pri *servisných organizáciách* prakticky kopíruje situáciu v nadregionálnych OZ detí a mládeže. Pre nich je znakom uzatvoreného partnerstva aj potvrdenie o partnerstve v rámci projektov financovaných z Erasmus+.

Pri *Centrách voľného času* ide veľmi často o nepísané, ústne dohody, ktoré dlhodobo fungujú. V jednom prípade existuje celoročný kalendár aktivít všetkých organizácií v meste, ktoré pracujú s deťmi a mládežou, ktorý vytvára rámec pre koordináciu a spoluprácu. V praxi to znamená, že keď jedna organizácia plánuje nejakú aktivitu, ostatné sa už v príprave rozhodnú, či budú spolupracovať (zabezpečujú nejakú časť) alebo pôjdu do rovnocennej partnerskej spolupráce. CVČ zdp sú členmi profesnej organizácie Asociácia CVČSR, ale aj medzinárodných či cezhraničných sietí.

Pre neformálne skupiny je uzatváranie formálnych partnerstiev zatiaľ možné len v rámci niektorých grantových programov a dotačných schém (partnerské potvrdenia). O partneroch a spolupracovníkoch uvažujú od prvej myšlienky na konkrétnu aktivitu. Vzhľadom na ich (žiadnu) právnu subjektivitu, nie sú členmi formálnych sietí.

### Časť Riadenie finančných zdrojov

- Má OIS spravený finančný plán na nadchádzajúce obdobie?
- Do akej miery OIS vyhodnocuje efektívne využívanie zdrojov?
- Realizuje OIS interný alebo externý finančný audit?
- Informuje OIS o využívaní financií dovnútra a aj smerom von?
- Do akej miery sú aktivity/služby OIS bezplatné?

*Nadregionálne občianske združenia detí a mládeže* zdp majú spravidla ročný finančný plán, ktorý je pravidelne revidovaný podľa financií získaných z grantov (napr. na predsedníctve). Jedna z organizácií uviedla, že má nastavené aj percento príjmov, ktoré chce v danom roku získať z rôznych zdrojov. Vyhodnocovanie výdavkov či sú ekonomické a efektívne, nie je v každej organizácii rovnaké: jedna vyhodnocuje len príjmy vs. výdavky, jedna má vyčíslené aj výdavky na člena, ďalšia analyzuje typ výdavkov, ale vo všeobecnosti sa neskúma efektivita. Čo sa týka auditu, niektoré z organizácií majú aj externý audit (resp. účtovnícka firma, ktorú využívajú podlieha auditu), dve využívajú kontrolnú komisiu ako formu interného auditu. Keďže ide o organizácie, ktoré majú svoje pobočky/nížšie zložky v regiónoch Slovenska, majú regrantingový systém, ktorý je spravidla nastavený a schválený na najvyššej úrovni, členovia sú len informovaní. Jedna organizácia využíva aj regrantingovú komisiu, pričom prihliada na prepojenie na stratégiu rozvoja, zároveň majú aj otvorený grantový fond, kde môžu nižšie zložky získať financie na špecifické podujatia. Informácia o využívaní rozpočtu sa komunikuje raz ročne buď na Valnom zhromaždení alebo vo výročnej správe resp. prostredníctvom mailu strediskám. Informovanie ostatných napr. rodičov, samospráva, partnerov či spolupracujúcich organizácií sa líši od organizácii k organizácii. Jedna informuje rodičov cez svoje strediská, ak ide o spolupracujúceho donora - informujú špeciálne o využití financií, inak ide len o informáciu vo výročnej správe, ktorá sa šíri čo najširšiemu počtu adresátov vrátane uvedených.

*Servisné organizácie* sú tiež závislé na získaných grantoch, preto hoci majú nejakú finančnú víziu na jeden rok, sú nútené ju pravidelne prehodnocovať a upravovať podľa skutočne získaných príjmov. Jedna organizácia analyzuje aj efektivitu vynaložených výdavkov (následne upravuje organizáciu svojich aktivít) a pripravuje aj štatistiky a prehľady, ktoré pravidelne prezentuje aj na verejnosti. Iná organizácia považuje vyhodnocovanie efektivity za dôležité, ďalšia to vôbec nerieši. Auditovanie financií je tak isto rôzne: jedna organizácia to rieši cez interného kontrolóra, ďalšia má externú účtovnú firmu, ďalšia realizuje audit len na projektové financovanie alebo to ešte vôbec neriešia vzhľadom na dĺžku svojej existencie resp spravovaných financií. Informovanie vedúcich/zamestnancov o využívaní rozpočtu je rôzne: v malej organizácii má každý prístup k tabuľkám, kde sa sleduje rozpočet, iná považuje za dostatočnú informáciu v rámci výročnej správy. Rada mládeže využíva systém zápisov k jednotlivým aktivitám, ktoré predkladá predsedníctvu. Tie sú tvorené v jednotnej forme/šablóne, ktorá obsahuje anotáciu aktivity s uvedením finančných nákladov. Zámerné informovanie ostatných aktérov nie je bežnou praxou, skôr sa pokryje len v rámci propagácie výročnej správy (alebo vôbec nie).

*Centrá voľného času* sú v oblasti financií pod drobnohľadom svojich zriaďovateľov (v prípade nášho prieskumu mestských či regionálnych úradov/samosprávy). Navyše, viaceré pravidlá súvisia s nastavením financovania v školstve. V praxi to znamená, že CVČ majú ročný rozpočet a pravidelne poskytujú odpočty samospráve. Odpočet sa odvíja od počtu detí prihlásených do CVČ, ktoré boli uvedené do oficiálnej národnej štatistiky k 15.9. Jedno CVČ dostane časť rozpočtu podľa počtu prihlásených detí a časť podľa aktivít, ktoré si samospráva "objednáva" u CVČ. Prax sa samozrejme rôzni. Ďalšie má presne určené položky, ktoré môže minúť a v akej mesačnej výške podľa schváleného rozpočtu. CVČ má aj vlastné zdroje: poplatky od rodičov, poplatky za tábory ale aj získané dotácie z grantov/dotácií. Čerpanie rozpočtu CVČ podlieha mestskému auditu a mestskému kontrolórovi, jedno CVČ každoročne absolvuje tzv. finančné rozborov, kde sa analyzuje efektivita vynaložených prostriedkov. V jednom CVČ sa do roku 2019 sledovala napríklad suma použitá na 1 účastníka na aktivitu vzdelávacieho charakteru, ale v súčasnosti je to zrušené a efektivita v tomto smere sa ďalej neskúma. Zamestnanci sú informovaní o stave čerpania rozpočtu (najmä po absolvovaní ekonomických rozborov),

každoročnú Správu o hospodárení a rozpočte schvaľuje rada CVČ, kde sú zastúpení aj rodičia a ktorú v závere musí schváliť/vziať na vedomie aj rozpočtová komisia a mestské zastupiteľstvo. Správa o činnosti vrátane správy o hospodárení je zverejnená.

*Neformálne skupiny* otázku rozpočtu riešia len v súvislosti s jednotlivými projektmi tak ako boli schválené od rôznych donorov a v súlade s ich pravidlami, požiadavkami. Tým, že je všade potrebné vložiť nejaké percento vlastných financií, majú aj malé účastnícke poplatky, ktoré sa ale vždy vyčerpajú v rámci daného projektu. Zároveň ich to núti byť čo najviac efektívni a ekonomicky miňať získané financie. Niektoré skupiny sa navzájom informujú o stave financií aj priebežne a v prípade, že bola minútá vyššia suma ako bol predpoklad, tak informujú aj napríklad rodičov alebo donorov. Realizovať audit v neformálnej skupine nie je bežnou praxou, len v prípade auditu Národnej agentúry Erasmus+ na konkrétny podporený projekt.

### Dostupnosť aktivít pre znevýhodnené skupiny - sumár poplatkov

*Nadregionálne OZ detí a mládeže zdp* majú rozdiferencované poplatky, pričom sa sumy pohybujú od nulových poplatkov (odpustenie členského a iných poplatkov), po zníženie tradičného členského (sociálne slabší, deti z viacpočetných rodín ai.) až po dofinancovanie aktivít pre cieľové skupiny, ktorým sú poplatky odpustené.

*Servisné organizácie* poskytujú svoje služby spravidla bezplatne (z dôvodu, že sú pokryté nejakou formou dotácie), pokiaľ existuje poplatok - riešia jeho odpustenie na základe požiadavky dotknutého účastníka alebo znevýhodnenej skupiny.

*Centrá voľného času* majú spoplatnené základné aktivity ako je pravidelná krúžková činnosť. Výnimku môžu robiť, len ak je dieťa v hmotnej núdzi (prinesie potvrdenie), alebo ak je vo Všeobecnom záväznom nariadení obce stanovené na aké činnosti a pre ktoré cieľové skupiny sú poplatky odpustené napr. nezamestnaná mládež alebo pre členov mládežníckeho parlamentu. Príležitostné aktivity sú spravidla bezplatné.

*Neformálne skupiny* majú aktivity s minimálnym členským poplatkom - najmä z dôvodu dofinancovania projektov z vlastných zdrojov. Ide v praxi o cca 20 - 30€, ktoré každý člen/účastník dokáže zohnať.

### Časť Šírenie dôležitých informácií

- o Akým spôsobom poskytuje OIS svojim zamestnancom informácie a poznatky, ktoré potrebujú k výkonu aktivít pre mládež?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže (zdp)* majú odovzdávanie a posun informácií najmä smerom od vedenia k nižším zložkám/pobočkám dôsledne vypracovaný, napr. interný email raz mesačne, kde sú zhrnuté dôležité informácie, alebo cez newsletter alebo web stránku.

*Servisné organizácie* túto oblasť do nejakej miery pokrývajú, pri malom počte zamestnancov je prenos informácií zabezpečený osobným predaním, mailom, cez uzavreté skupiny na Facebooku a p.

V *centrách voľného času* zdp túto oblasť zastrešujú štatutári alebo nimi poverené osoby. V jednom centre majú zložku, kde legislatívne veci zhromažďujú a každý zamestnanec má k nim prístup. Tiež zástupca zamestnancov v rámci odborového zväzu je vždy informovaný štatutárom o dôležitých zmenách. Každé oddelenie si buduje svoju odbornú knižnicu. Jedno CVČ sa vrátilo k systému obežníka pre informovanie o mimoriadne dôležitých zmenách, kde každý zamestnanec potvrdí podpisom, že sa oboznámil s týmito informáciami. Pracovné porady sú tak isto priestor na pravidelné informovanie o zmenách a novinkách.

*Neformálne skupiny* túto oblasť riešia skôr intuitívne, kto sa niečo dôležité dozvie, dá vedieť ostatným. Dôležitú úlohu zohráva neformálny líder/líderka, ktorý najčastejšie zachytáva a posúva dôležité informácie.

### Časť Materiál, zariadenie, priestory, technológie

- Disponuje OIS dostatočnými technológiami a materiálom pre svoju činnosť?
- Má OIS vhodné a dostupné priestory a vybavenie?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže* zdp majú vlastné priestory, ale aj táboriská, hostel a p., niektoré pobočky sú v bezplatnom prenájme, niekde centrála hradí prenájom pobočkám. Každý by prijal aj ďalšie priestory na semináre, školenia, ale objavila sa aj požiadavka na sklady materiálu, ktorého veľké a historicky staršie OZ majú celkom dosť. V oblasti technológií sú vybavení dobre, čo sa týka fyzickej dostupnosti priestorov viacerí zhodnotili, že "vozičkár" by mal problém sa k nim dostať. Podľa vyjadrenia zástupcov tejto skupiny sa snažia najmä pri aktivitách mimo sídla prenajímať priestory, ktoré sú dostupnejšie pre niektoré skupiny napr. tie, ktoré majú obmedzenia v oblasti mobility ("ak sa dá").

*Servisné organizácie* sú v obdobnej situácii (mimo regionálnej rady mládeže). Väčšina je spokojná s priestormi, hoci si uvedomujú ich limity najmä pre znevýhodnené skupiny mladých. Techniku majú zabezpečenú z projektov alebo z darov, používajú aj vlastné notebooky a telefóny s tým, že im organizácia prepláca časť nákladov. Rada mládeže zdp má obmedzené priestory, navyše zdieľané s inou organizáciou, zatiaľ im chýba technika a majú len základné vybavenie. Tiež si uvedomujú slabšiu dostupnosť pre znevýhodnené skupiny.

*Centrá voľného času* a ich priestorové možnosti závisia od zriaďovateľov, niekde sú lepšie inde horšie vybavení, musia sa však zariadiť resp. sami nájsť finančné zdroje na zmeny či vylepšenie. Takmer všetka novšia technika bola zakúpená z členských príspevkov alebo z grantov, príspevkov od zriaďovateľa často pokrýva len nevyhnutné prevádzkové náklady a platy. Čo sa týka dostupnosti, takmer všetky CVČ zdp sú dobre situované, dostupné cieľovej skupine, no v prípade vozičkárov by tiež mali problém. Jedno CVČ robilo záujmové krúžky na špeciálnej škole, kde bol priestor prispôsobený vozičkárom a tí tento krúžok aj navštevovali.

*Neformálne skupiny* túto oblasť neriešia, využívajú len súkromné resp. verejné priestory na stretávanie (kaviarne, McDonald a i.), vlastnú techniku (telefóny, notebooky, dataprojektor),

občas si niečo zakúpia z projektu, pokiaľ to súvisí s programom. Dlhšie fungujúce skupiny už začínajú mať problém s uskladnením materiálu.

## 4.1.5. Hlavné aktivity a činnosti

### 4.1.5.1. Programy neformálneho vzdelávania

V tejto časti prieskumu sa zameriavame na "PROGRAMY", ktoré sa niekde môžu nazývať ako "výchovný systém" a budú mať ucelený charakter (Skauti, DOMKA, CVČ a i.) alebo ide o jednotlivé alebo cyklické/prepojené aktivity s jasným vzdelávacím či výchovným cieľom (školenia, projekty a i.).

#### Časť Existencia ucelených programov NFV v praxi OIS

- Majú OIS vo svojom portfóliu programy NFV?
- Koľko percent z ich činností tvoria takéto programy?

Každá zo zapojených OIS sa vyjadrila, že realizuje programy NFV pričom sa odhad pomeru týchto programov oproti iným činnostiam v OIS pohyboval od 50% do 100%.

*Nadregionálne OZ detí a mládeže* sa vyjadrili len čiastočne hodnotiaco k tejto téme: jedna odhadla len % financií, ktoré sú určené na NFV z Európskych zdrojov z ich rozpočtu (15%), ďalšia považuje svoje aktivity v rámci výchovných systémov a práce s členmi za neformálne vzdelávanie v plnom rozsahu (bez vyjadrenia odhadu) a posledná z tohto typu OIS v podobnom duchu (práca s členmi, stretnutia, gro činnosti) odhadla pomer svojich aktivít, ktoré pokrývajú NFV na 50 – 60%.

Respondenti zo *servisných organizácií* odhadli pomer od 80 do 100%. Medzi ich príkladmi boli organizácia táborov, ale aj hostovanie dobrovoľníkov a mládežnícke výmeny, čo nie je vždy automaticky program NFV, hoci samotný formát týchto aktivít môže takéto programy zahrňovať

*Centrá voľného času* odhadli pomer medzi 70 – 85%. Prevažujúca časť ich aktivít sú (podľa vyjadrenia respondentov) záujmové krúžky, ktoré sú postavené na systéme stanovenia si cieľa v konkrétnej tematickej oblasti, programu, metód a foriem a p. Jeden z argumentov prečo považujú svoje aktivity za programy NFV až do 100% svojich činností bol aj fakt, že patria do systému škôl a školských zariadení, kde je vzdelávanie hlavnou činnosťou.

*Neformálne skupiny* si boli isté využívaním prvkov NFV najmä v prípade projektov mládežníckych výmen podporených z Erasmus+ (podľa ich vyjadrenia teda 80 -90% ich aktivít/činností tvorí NFV).



### Časť Zameranie na životné/kľúčové zručnosti v programoch NFV

- Aké kompetencie považujú respondenti za kľúčové rozvíjať u svojich členov, mladých ľudí?
- Do akej miery tieto kompetencie rozvíjajú vo svojich programoch NFV?

Zo štruktúrovaného rozhovoru vyplynulo, že v jednotlivých OIS je jasná predstava aké kompetencie chce v rámci PSM rozvíjať (niekde zadefinované aj formálne, inde na pocitovej/intuitívnej úrovni), ale ich odraz (kompetencií) v programoch NFV sa rôzni.

Pre *nadregionálne združenia detí a mládeže* sú jasné kompetencie, ktoré sa snažia v rámci svojej existencie posilniť u svojich členov. Niekde je to celkový sociálny rozvoj, intelektuálny, telesný, citový, čo napĺňa najmä prostredníctvom výchovného systému a samostatnými vzdelávacími programami, u ďalšieho účastníka prieskumu je to najmä efektívna komunikácia a spolupráca, čomu sa venujú v programoch NFV. Posledná organizácia z tohto typu zdôrazňovala kritické myslenie, hoci sami uznali, že počet absolventov, ktorý každoročne absolvujú tieto programy je nízky oproti celkovému členstvu.

*Servisné organizácie:* jedna považovala za kľúčové kompetencie najmä kritické myslenie, organizačne schopnosti, komunikáciu, seba prezentácia, riešenie konfliktov, multikultúrnu výchovu a mediálnu gramotnosť, ktorým sa venujú najmä pri práci s dobrovoľníkmi. Podľa nich sú to také kompetencie, ktoré počas svojho dobrovoľníckeho pobytu u nás alebo v zahraničí budú mladí potrebovať. Keď robia programy NFV, tak 100% tém je totožných s uvedenými. Iná servisná organizácia posilňuje prácu v tíme, prispôsobivosť, flexibilitu a zodpovednosť, čo tvorí cca 80% ich tém. Ďalšia považuje za kľúčovú komunikáciu a na to je zameraných 80% jej programov NFV. Posledná zo servisných organizácií zdp venuje rozvoju zručností ako kritické myslenie, efektívna komunikácia, asertívne správanie a riešenie konfliktov 100% tém programov NFV.

Dve z troch *Centier voľného času* sa vydelujú v tejto oblasti svojím postojom, že pracujú najmä s mladším deťmi, kde kompetencie ako efektívna komunikácia, spolupráca, riešenie problémov, asertivita nedajú riešiť tak priamočiaro ako keby pracovali so starším deťmi (tínedžermi). Ak majú starších účastníkov – venujú sa najmä komunikácii (vystupovanie na verejnosti, argumentácia), zvládanie a riešenie konfliktných situácií, asertívne správanie – v jednom z CVČ uviedli, že až 80% programov NFV bolo zameraných na rozvoj týchto kompetencií keď pracovali s mladými nad 15 rokov.

*Neformálne skupiny* považujú za kľúčové kompetencie rozvoj iniciatívy, podnikavosti, zodpovednosti, empatie, solidarity, aktívne počúvanie, riešenie konfliktov a kritické myslenie a tieto témy sa snažia rozvíjať v rámci svojich projektov na 100%. V ďalšej neformálnej skupine zdôrazňujú jazykové zručnosti, celkovo komunikáciu, tímovú spoluprácu, digitálne zručnosti, čo rozvíjajú podľa ich odhadu v 80% projektov zameraných na NFV. Ďalšia skupina zdôrazňovala výchovu k zodpovednosti, samostatnosti, aktivizmus a proaktívny prístup k životu, čo tvorí asi 70% času na aktivitách.

## Časť Externé potvrdenie kvality programov NFV

- Sú do tvorby programov zapojení odborníci?
- Sú programy akreditované resp. externe potvrdená kvalita vzdelávania?

Jedným z možných indikátorov kvality je zapájanie externých odborníkov prípravy programov NFV a tiež ako využívajú jednotliví OIS možnosť potvrdiť si kvalitu programov NFV získaním akreditácie cez fungujúce štruktúry<sup>19</sup>.

*Nadregionálne OZ detí a mládeže* zapájajú do prípravy svojich programov NFV najmä svojich skúsených vedúcich a členov, ktorí majú nejakú formu expertízy, viacerých aj z akademického sektora. Externých expertov zapájajú len ojedinele z dôvodu, že majú vysoký počet členov, čo tvorí dobrý potenciál na existenciu rôznorodej expertízy. Každý z OIS má získanú akreditáciu na 1 – 2 programy, ale existuje viac programov, ktoré využívajú a ktoré akreditáciu nemajú.

*Servisné organizácie* sú naopak nútené vyhľadávať expertov mimo radov svojich zamestnancov, keďže ide o limitovaný počet ľudí. Využívajú sieť kontaktov a referencie na ľudí, s ktorými iné organizácie spolupracovali a majú dobrú skúsenosť, alebo bývalých dobrovoľníkov, ktorí pôsobili na úrovni zamestnancov (nie ako klienti). Jedna organizácia zo štyroch má akreditáciu nejaké programu, kde spolupracovali s externými odborníkmi s andragogiky a pedagogiky<sup>20</sup>.

*Centrá voľného času* využívajú najmä vlastných zamestnancov (kmeňových aj externých), ktorí musia mať expertízu a byť odborníkmi v danej oblasti aj v zmysle zákona aj vzhľadom na fakt, že by si neudržali záujem detí a mladých ľudí na svojich aktivitách, ktoré sú dobrovoľné. Čo sa týka akreditácie, dve z CVČ zdp mali akreditáciu v minulosti, jedno CVČ nevníma akreditáciu ako žiadnu pridanú hodnotu, ďalšie chce pokračovať v akreditácii a vníma to ako pozitívnu prax. Tretie CVČ zo zapojených plánuje akreditovať svoje programy na špecializované krúžky, ktorými sú známi a špecifickí.

*Neformálne skupiny zdp* nemajú prax v tejto oblasti, keďže akreditáciu môže získať len formálna organizácia, inštitúcia.

## Časť Spätná väzba

- Do akej miery môžu účastníci vyjadrovať svoj názor na pozitíva, negatíva , rozvojové možnosti aktivít?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže* majú zaradený priestor pre účastníkov na vyjadrenie sa (papierový alebo online dotazník) do obsahu svojich programov NFV buď na záver alebo po

<sup>19</sup> Zákon o podpore práce s mládežou 282/2008 priniesol možnosť akreditácie špecializovaných programov v práci s mládežou, ale v OIS môžu získať akreditáciu aj v rámci iných akreditačných komisií napr. pre celoživotné vzdelávanie alebo cez Kontinuálne vzdelávanie pedagogických odborných zamestnancov.

<sup>20</sup> Podmienkou akreditácie je aj účasť garanta, ktorý je spravidla zástupca akademického sektora.

skončení modulu. Niekde je forma na rozhodnutí pripraveného vedúceho. Jedna organizácia aj vyhodnocuje tieto údaje.

Jedna zo *servisných organizácií* považujú otvorenosť za dôležitý predpoklad dobrého vzťahu medzi ňou a mladými. Preto využívajú (podobne ako aj ostatní z tejto skupiny OIS) rôzne formy, ktoré umožňujú mladým sa vyjadriť k tomu, čo vnímajú ako pozitívum ale aj priestor na vylepšenie (sociálne siete, dotazníky online aj papierové formy, alebo slovné formy). Príkladom zaujímavej praxe je zapojenie mentora do vzdelávacej aktivity, ktorý nielen zabezpečuje osobnú podporu ale priebežne zachytáva názor mladého človeka na pozitíva či rozvojové možnosti programu NFV. Niektoré servisné organizácie používajú aj anonymné, niektoré personalizované dotazníky.

V *Centrách voľného času* poskytujú spätnú väzbu v obmedzenom rozsahu deti, najviac spätnej väzby získavajú sprostredkované cez rodičov. Jedno CVČ má stabilný, formalizovaný dotazník spokojnosti od účastníkov (deti, mladých ľudí) v závere roka, ku výsledkom ktorého sa dáva aj rodičovský dotazník spokojnosti a v závere aj hodnotenie samotného vedúceho. Často využívajú aj slovné hodnotenia, ale nie je praxou viesť si o nich záznamy.

*Neformálne skupiny* zdp majú v tejto oblasti pozoruhodnú prax a mnoho príkladov ako vytvárajú priestor pre účastníkov na vyjadrenie svojho názoru k prebiehajúcim aktivitám. Dôvodom je, že ide najmä o projekty alebo vzdelávacie moduly, kde je hodnotenie a spätná väzba pevnou súčasťou procesu napr. mládežníckej výmeny či živé knižnice. Podľa našich skúseností k rozvoju tejto praxe prispeli aj grantové programy, ktoré nastavili požiadavku pravidelného hodnotenia ako súčasť sledovaných kritérií, čo sa ukazuje najmä pri tejto oblasti ako významný podporný prvok.

### Časť Flexibilita programov NFV

- o Do akej miery môže vedúci programy voľne kombinovať, upravovať, ukončiť ak je taká potreba zo strany mladých?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže* potvrdzujú, že programy NFV sa realizujú flexibilne podľa potreby a profilu účastníkov. Iná organizácia z tejto skupiny OIS sa vyjadruje, že nikdy nie je úplne definitívna podoba programu, vždy je tam odraz účastníkov a ich potrieb. Jedna organizácia nevie na 100% povedať, do akej miery si vedúci upravujú programy.

*Servisné organizácie* vnímajú flexibilitu svojich programov NFV v rôznom kontexte. Na jednej strane „nehýbu“ s obsahom akreditovaných programov, ale skôr sa snažia ich doplniť o nejaké témy alebo aktivity, ktoré vnímajú ako potrebné, aktuálne (energizér, pridaný workshop na aktuálnu tému, iné spracovanie pôvodného obsahu akreditovaného vzdelávania a pod.). Alebo považujú za prejav flexibility v nových témach, ktoré vidia, že viac zaujímajú mladých ako pôvodne rozpracované, tak sa im začnú hneď venovať a rozvíjať ich. Žiadna zo servisných organizácií nemusela nikdy ukončiť program NFV, vždy ho dokázali upraviť, zjednodušiť (aj za cenu nedosiahnutia všetkých pôvodných cieľov) tak, aby vyhovoval skupine účastníkov.

*Centrá voľného času* vidia flexibilitu v dvoch rovinách: na jednej strane je stanovený a zriaďovateľom a samosprávou prijatý školských výchovný program, ktorý sa v princípe musí dodržať, ale každý vedúci krúžkov (ako hlavná nosná činnosť) si upravuje svoj obsah síce v zmysle

školského programu ale podľa profilu svojich účastníkov. Oveľa väčšia flexibilita je pri nepravidelnej činnosti: rôznych workshopoch, seminároch, alebo aj pri medzinárodných projektoch.

Flexibilitu v programoch NFV považujú členovia *neformálnych skupín* za mimoriadne dôležitý princíp ale aj hodnotu. Majú osobnú skúsenosť, a rovnako vedú k tomu účastníkov svojich aktivít, že každý má právo povedať si počas programov NFV svoj názor a dokonca sa aj nezúčastniť aktivít (alebo ich časti) z osobných (hodnotových dôvodov). Pri medzinárodných výmenách je pravidlom každý deň hodnotiť priebeh v skupine vedúcich a podľa prinesených podnetov upravovať program na nasledujúci deň, čo tiež považujú za prejav flexibility. Aj nová líderka neformálnej skupiny bez predchádzajúcich skúseností potvrdila, že už v príprave majú aj alternatívne aktivity ako opatrenie pre prípad, že by nefungovali pôvodné aktivity.

### Časť Cieľavedomé učenie sa a hodnotenie programu NFV a jeho výsledkov

- Sú členovia zapojení do definovania toho, aké výsledky chcú dosiahnuť v programe (ak relevantné)?
- Ako účastníci hodnotia čo dosiahli?

U *nadregionálnych OZ detí a mládeže* bola situácia na rôznej úrovni. Podľa vyjadrenia respondenta jednej z nich, organizácia nedáva svojim členom možnosť priamo si určovať, čo sa chcú v ktorom programe NFV naučiť, ale vychádza pri definovaní programov zo zachytených signálov od svojich členov na uvedomenej alebo neuvedomenej úrovni. Ďalšia nedáva možnosť meniť obsah základného programu (povinné minimum zadefinované vo výchovnom systéme) ale umožňuje členom vytvoriť si nadstavbové individuálne vzdelávania podľa vlastného výberu. Ďalšia nemení obsah akreditovaných vzdelávaní, ale prispôsobuje iné programy podľa pokynov, ktoré zohľadňujú aj profil a požiadavky, potreby účastníkov. Aj **hodnotenie** dosiahnutých výsledkov je na rôznej úrovni: jedna organizácia zabezpečuje overenie získanej kompetencie prostredníctvom „preskúšania“ vedúcim, rodičom, externým spolupracovníkom. Jedna organizácia realizuje program NFV v spolupráci s inou organizáciou, kde si účastníci navzájom porovnávajú svoj pokrok (nestanovujú si poradie).

*Servisné organizácie* zaraďujú tento prvok rôzne. Jedna z nich to realizuje najmä v prípade, kde je súčasťou programu NFV mentor, ktorý spravidla začína svoju činnosť dohodou s mladým človekom čo by chcel rozvinúť a priebežne sleduje ako mu/jej to ide a udržiava zameranie a motiváciu mladých na dosiahnutie tohto cieľa. V ďalších organizáciách tejto skupiny je časté, že na začiatku každého školenia sa zisťujú očakávania od účastníkov. Nevýhodou je, že ak príde k špecifickým požiadavkám, už nie je spravidla dosť času na dôsledné zapracovanie do programu. Servisné organizácie preferujú v rámci **hodnotiaceho procesu** po ukončení programov NFV sebahodnotenie, buď formou hodnotiaceho dotazníka alebo slovného hodnotenia. Jedna z organizácií má v rámci aktuálne bežiaceho projektu<sup>21</sup> zaradené aj štandardizované dotazníky medzinárodného partnera na meranie rozvoja osobných kompetencií (ale nielen ich).

<sup>21</sup> Projekt KA 2 Strategické partnerstvá Erasmus+

*Centrá voľného času* sa spravidla nerozprávajú s mladšími deťmi do 15 čo by sa chceli naučiť v rámci krúžkovej činnosti, lebo táto veková kategória nevie zadefinovať, čo by chcela. Snažia sa zareagovať na meniace sa potreby a záujmy detí v tomto veku, ktoré sú zvedavé a chcú vyskúšať rôzne oblasti, aby mohli zmeniť krúžky podľa záujmu aj v priebehu roka, čo nebolo bežnou praxou v minulosti (dokonca to bolo svojím spôsobom zakázané). V prípade vzdelávacích aktivít /školení a pod. sú zapojení mladí už na začiatku, keď definujú očakávania, čo chcú dosiahnuť a pod. V rámci jednorazových vzdelávacích aktivít sa nepýtajú účastníkov na tieto oblasti. Čo sa týka **hodnotenia** výsledkov programov NFV, pri krúžkoch sa deti nehodnotia (aj keď technické krúžky si zvyknú „otestovať“ svoje zručnosti), skôr pri iných typoch činností ako medzinárodné výmeny, krátkodobé školenia alebo projekty zaraďujú do programu hodnotenie v tejto oblasti. Jedno CVČ používa hodnotiace dotazníky a pri dlhodobých programoch NFV zorganizovalo aj hodnotiace stretnutie.

*Neformálne skupiny* plne reflektujú aktuálny trend, že osobný rozvoj je prioritou dnešných mladých ľudí a istá cieľavedomosť v tejto oblasti je trvalo prítomná<sup>22</sup>. Prax je rôzna: jedna neformálna skupina výrazne dlhšie pred aktivitou rozoberá v rámci uzavretých FB skupín, čo by kto chcel na sebe zlepšiť, čo zažiť atď. Druhá tieto otázky otvára až priamo na aktivite, kde už účastníci nemajú veľa možností vstupovať do základného programu, ale je stále možnosť prispôbiť niektoré časti podľa ich očakávaní alebo vzdelávacích potrieb. Tiež nie je jasná terminológia, čo je očakávanie a čo je „vzdelávacia“ potreba (zameraná na rozvoj konkrétnych kompetencií). Tretia neformálna skupina kladie otázku „čo sa chcem naučiť“ pred každou krátkodobou alebo aj dlhodobejšou aktivitou. Čo sa týka **hodnotenia** dosiahnutých výsledkov, účastníci sa hodnotia väčšinou slovne a porovnávajú len svoj osobný posun ako to sami vidia či vnímajú. S odstupom aj medzi sebou zareflektujú, že niektoré situácie z praxe neformálnej skupiny (ako napríklad prezentáciu na verejnosti, či nejaké organizačné záležitosti) zvládajú lepšie aj na základe skúsenosti/tréningu z programu NFV.

### Časť Rôznorodosť prístupov

- Sú programy vytvorené tak, aby reflektovali rôzne štýly akými sa učia mladí, striedanie činností a i. ?

Len jedna z *nadregionálnych* OZ detí a mládeže uviedla konkrétny príklad z praxe ako dôkaz používania rôznych štýlov učenia, ostatné dve deklarovali, že tak isto využívajú ale bez ilustrácie svojej praxe.

Pre *servisné organizácie* ide najmä o striedanie foriem a metód, zaradzovania čo najväčšieho počtu praktických alebo zážitkových aktivít ako protiklad k frontálnym školským metódam ako prednáška, výklad. Tiež zdôrazňujú používanie vizuálnych pomôcok, hier a pod.

*Centrá voľného času* prezentovali svoje programy NFV ako také, ktoré pripravujú skutoční profesionáli, ktorí vedú ako striedať štýly učenia tak aby vyhovovali jednotlivým typom učiaceho sa. Jedno z CVČ v minulosti realizovalo vzdelávací modul, kde učili mladých o rôznych štýloch učenia, pričom im pomáhali identifikovať aký štýl učenia i najviac vyhovuje a ako tento *poznatok využiť pre svoj osobný rozvoj a efektívnejšie učenie sa*.

<sup>22</sup> Trendy v životnom štýle mladých, Youth Watch 2018

*Neformálne* skupiny túto oblasť reflektujú v závislosti od svojej skúsenosti: niektoré ešte túto oblasť neobjavili a neriešia, iné to reflektujú v zaraďovaní rozličných aktivít tak, aby uspokojili každý typ účastníka.

### Časť Otvorenosť programov NFV pre mladých ľudí so znevýhodnením

- o Je možné programy bez obmedzení ponúknuť aj mladým s nejakým znevýhodnením (sluchové, zrakové, pohybové)?

Niektoré *nadregionálne OZ detí a mládeže* zdp sa vyjadrili, že sa celkovo s touto témou „trápia“. Niektoré skupiny napr. Rómov už dokázali zapojiť, aj niektoré skupiny s psycho-sociálnym znevýhodnením, ale mladých ľudí s fyzickými obmedzeniami nevedia zatiaľ zapojiť ani do aktivít ani do programov NFV. Jedna organizácia má túto oblasť ošetrovanú pri súťažiach (nie pri programoch NFV), ďalšia vie zareagovať na člena s takýmto obmedzením, - ak o tom vedia, dokážu upraviť prístup, prostredia. Nevedia však dostatočne zareagovať na ad hoc stretnutie s mladým človekom alebo skupinku so znevýhodnením, pokiaľ je nutná fyzická úprava priestoru.

*Servisné organizácie* robia opatrenia v rámci svojich možností ako prispôbiť svoje programy ale aj celkovú činnosť tejto skupine: umožňujú im nahrávať školské vstupy počas školenia (nevidiaci) alebo ponúknu náhradnú činnosť človeku s nejakým obmedzením, ktoré nevedia prekonať. Jedna organizácia z tohto typu tiež plánuje prácu so znevýhodnenými skupinami (v oblasti mobility) a vychádzanie za nimi do ich priestorov, kde sa cítia dobre a sú prispôsobené. Ďalšia organizácia zhodnotila svoje možnosti ako neprispôsobené pre mladých so znevýhodnením (najmä takými s problémami s mobilitou).

*Centrá voľného času* zdp majú v tejto oblasti svoje limity: niektoré len zisťujú obmedzenia priestorov pre príležitostní aktivity pre mladých, aby sa vedeli pripraviť ak by sa mal zúčastniť nejaký účastník so znevýhodnením (napr. vozičkár), čo často nevedia vopred. Inak sa pohybujú len v oblasti odpustenia poplatkov pre deti v „hmotnej núdzi“ (deti a mládež zo sociálne znevýhodneného prostredia). Jedno CVČ urobilo ústretový krok a začalo organizovať krúžky pre deti a mládež s obmedzením v oblasti mobility – prispôbili svoje aktivity na podmienky priestorov, kde sa takýto účastníci mohli pohybovať bez problémov – vyšli za nimi.

*Neformálne skupiny* sa považujú za skutočne otvorené pre mladých ľudí so znevýhodnením. Z rozhovoru vyplynulo, že uvažujú skôr o sociálnom znevýhodnení (mladí z vidieckych oblastí alebo mladí bez finančných prostriedkov), čo vedia odstrániť odpustením poplatkov. Nad inými skupinami mladých ľudí neuvažovali, lebo by to prinášalo mnoho prekážok na ktorých prekonanie sa zatiaľ necítia. Pri jednej neformálnej skupine už bolo zrejmé, že majú za sebou väčšiu prax a skúseností najmä so zapájaním mladých so zdravotným znevýhodnením, čo sa stalo ich hlavnou misiou.

#### 4.1.5.2. Komunikácia interná a externá

*Prispôbovanie obsahu informácií rôznym cieľovým skupinám:*

- o Do akej miery OIS prispôbuje formu komunikácie rôznorodým cieľovým skupinám (rodičom, samospráve, partnerom a i.)?

- Ak pracuje OIS s deťmi, dostávajú zrozumiteľné informácie aj o plánoch, stratégiách, zmenách, rozhodnutiach v rámci organizácie?

*Prístupnosť informácií rôznym skupinám (so znevýhodnením, rôzne jazykové potreby):*

- Má OIS stránku/komunikačné kanály prispôsobené mladým so znevýhodnením (slabozraký, sluchové postihnutie)?
- Má OIS jazykovú mutáciu stránky (svetové jazyky)?

### Časť "Kapacity určené pre komunikáciu"

- Má OIS vyčleneného človeka na komunikáciu?

*Nadregionálne občianske združenia (zdp)* majú všetky konkrétnu osobu, ktorá má na starosti PR. Je to osoba, ktorá je vo všetkých prípadoch na plný až 1,5 úväzok.

V prípade *servisných organizácií* zdp nemajú na to osobu, ktorá by riešila iba túto agendu. Buď riešia komunikáciu veľmi spontánne, podľa potrieb a nemajú to rozdelené, alebo ak to má na starosti jedna osoba je to kumulovaná agenda tzn. že popri tom vykonáva ešte mnoho ďalších činností. Dôvodom podľa vyjadrenia respondenta je, že tieto organizácie na to nemajú ani dostatok finančných ani dostatok ľudských kapacít.

*Centrá voľného času zdp* nemajú poverenú osobu, ktorá by bola zodpovedná špeciálne iba za komunikáciu. Funguje tu systém, že každý informuje a komunikuje o svojich aktivitách. Iba v jednom prípade je konkrétna poverená osoba, ktorá prechádza a zjednocuje všetky podklady, ktoré dostala od kolegov. V takto upravenej forme sú následne zverejnené. Oficiálna komunikácia (napr. písomná korešpondencia) ako aj komunikácia smerom dnu do organizácie ide väčšinou prostredníctvom riaditeľky CVČ t.j. hierarchická komunikácia.

*Neformálne skupiny zdp* zväčša nekomunikujú o svojich aktivitách širšej verejnosti, tak ako je to v prípade napr. CVČ alebo organizácií. Komunikácia smerom von o aktivitách je zameraná na bezprostredné okolie- známi, kamaráti, vlastní rodičia. Komunikácia je viazaná na projekt, pretože väčšinou informujú o konkrétnom projekte a nie o činnosti neformálnej skupiny ako takej. Z toho dôvodu nemajú určenú konkrétnu osobu zodpovednú za komunikáciu. Komunikácia je skôr v duchu komunikácie s partnermi a účastníkmi konkrétneho projektu. V tom prípade býva vo väčšine prípadov určená jedna osoba zodpovedná za komunikáciu. Táto osoba sa prípadne môže líšiť projekt od projektu. Komunikácia smerom dovnútra je buď v rukách lídra/líderky skupiny alebo je partnerská na rovnocennej úrovni. Závisí tiež od veľkosti neformálnej skupiny, v menších rovesníckych skupinách je komunikácia postavená na partnerskej úrovni.

### Časť "Prostriedky na zabezpečenie komunikácie dovnútra a mimo OIS, cieľové skupiny a frekvencia ich informovania"

- Aké prostriedky používa OIS (web, FB, email, WhatsApp, intranet, google disk, tlačené materiály resp. elektronické verzie atď.)?
- Aké cieľové skupiny informuje OIS a ako často?
- Do akej miery informuje OIS o možnosti stať sa jej členom/ klientom?

- o Pripravuje OIS niečo ako " súhrnnú správu o svojich aktivitách" - napr. výročnú správu, ročenku, bulletin a p. ?

*Nadregionálne občianske združenia (zdp)* využívajú tri komunikačné prostriedky a to webové stránky, Facebook a Instagram. Okrem toho jedna z nich využíva aj vlastné revue a druhá youtube kanál. Najčastejšie aktualizujú informácie na FB (aspoň 1x do týždňa) a všetci sledujú počet "followerov". Jedna organizácia uvádza, že okrem oficiálnej FB stránky majú aj podstránky na jednotlivé projekty. Okrem sociálnych sietí využíva jedna na informovanie o svojej činnosti aj odborný časopis, regionálne médiá, tlačové správy a ďalšie mailing list alebo newsletter. Jedna organizácia vydáva rôzne knižky a má aj vlastný distribučný kanál (obchod). V rámci iných propagačných materiálov vydávajú všetky výročnú správu o činnosti prípadne plagáty a letáky k jednotlivým aktivitám. Dve organizácie zdp disponujú aj informačnými materiálmi o tom, ako sa stať ich členom, čo poukazuje na otvorenosť organizácie. V dvoch organizáciách informujú svojich členov prostredníctvom e-mailu alebo interného newsletteru inak využívajú tie isté nástroje ako smerom k verejnosti napr. výročnú správu. Čo sa týka komunikácie k iným zainteresovaným stranám napr. rodičia, samospráva, MŠVVaŠ SR a p., väčšina zapojených organizácií nevyužíva špeciálne prostriedky, aby komunikovala k rôznym cieľovým skupinám, využívajú väčšinou výročnú správu, prípadne vyžiadané informácie (formou záverečných správ) alebo štatistiky donorom.

V prípade *servisných organizácií* zdp je to podobné, tiež využívajú najčastejšie web a FB. Jedna z organizácií má omnoho viac kanálov v rámci sociálnych sietí, pretože využívajú aj LinkedIn, Twitter, Youtube a p. Takmer všetky organizácie zdp využívajú FB aj na internú komunikáciu. Jedna uvádza, že teraz momentálne medzi mladými letí Instagram, no nesledujú to, koľko ľudí ich sleduje, takže nevyhodnocujú, či je "postovanie" efektívne. Z komunikačných prostriedkov, ktoré sú iné ako online nástroje, sú to publikácie, letáky. Na rozdiel od nadregionálnych združení sa spomínajú aj iné formy, ktoré využívajú servisné organizácie zdp ako prezentácia na školách, info stretnutia, infostánky, job fair a pod. Tieto organizácie informujú ako sa stať ich dobrovoľníkom. Jedna organizácia sa to pýta v pozvánkach alebo dotazníkoch, či by sa chceli stať ich dobrovoľníkmi, druhá robí počas rôznych podujatí vyslovene nábor dobrovoľníkov. Všetky zapojené organizácie vydávajú raz za rok aj sumárnu výročnú správu. Nemajú žiaden iný prostriedok, ako už vyššie uvedené, na komunikáciu s ďalšími zainteresovanými stranami.

*Centrá voľného času zdp* disponujú všetky webovými stránkami. Jedna z nich však nemá ďalšie sociálne siete. Zvyšné majú aj Facebook, aj Instagram, jedna uvádza aj rôzne podstránky na FB aj samostatné webové stránky na jednotlivé podujatia. Všetky CVČ zdp aktívne využívajú mailing listy. Pri iných spôsoboch komunikácie využívajú zapojené CVČ rôzne prostriedky od pozvánok, letákov, bulletinov, plagátov a pod. To, v čom môžeme nájsť spoločného menovateľa (okrem CVČ s regionálnou pôsobnosťou) je vo využívaní obecných/mestských komunikačných kanálov napr. miestna tlač, mestská TV a pod. Distribúcia informácií vo vzťahu k hľadaniu členov nie je pre nich relevantná. Na rozdiel od výročných správ sú zaviazané realizovať Správu o činnosti, pričom ju robia tiež na ročnej báze. Všetky CVČ zdp informujú pravidelne svojho zriaďovateľa a posielajú elektronickú poštu rodičom. Jedno CVČ uviedlo, že poskytujú aj štatistické údaje Ústavu prognóz informácií a školstva.

Čo sa týka *neformálnych skupín* zdp, ani jedna z nich nedisponuje webovou stránkou alebo oficiálnou FB stránkou skupiny. Jedna z neformálnych skupín zvažuje, že sa transformujú na občianske združenie, a vtedy majú v pláne vytvoriť i webovú stránku. Všetky skupiny majú FB skupiny k jednotlivým projektom, ktoré majú skôr neverejný charakter. Na internú komunikáciu



využívajú e-mail, Skype alebo messenger. Čo a týka inej komunikácie ako online, tá je založená skôr na osobných kontaktoch alebo ako komunikácia face to face napr. prezentujú výstupy na škole, odkiaľ pochádzajú účastníci projektu alebo robia nejaké podujatie v mieste konania projektu. Vtedy využívajú rôzne plagáty, letáky a pod. Ani jedna neformálna skupina nevyužíva žiadne komunikačné kanály na hľadanie nových členov. Dôvodom môže byť aj to, že neformálne skupiny vznikajú zo skupiny kamarátov a novým členom sa väčšinou stane niekto, kto má konkrétnu skúsenosť s danou neformálnou skupinou napr. zúčastnil sa predtým na ich projekte a p. Čo do frekvencie komunikácie, tak informácie sú poskytované v rámci potrieb projektu. Ohľadne komunikácie so zainteresovanými stranami komunikujú s donatorom (Národná agentúra E+), s rodičmi mladých účastníkov (väčšinou na osobnej báze). Jedna neformálna skupina pozývala na aktivity aj zástupcov miestnej samosprávy.

### Časť "Príprava osôb na zabezpečenie komunikácie"

- o Ak má OIS špeciálne nástroje na komunikáciu či v tom prípade školí/inštruuje členov a vedúcich ako nástroje používať?
- o Majú prijaté interné pravidlá komunikácie (napr. v akom formáte, dokedy sa musí odpovedať a p.)?

Otázka bola, či majú O/I/S manuál komunikácie, či je komunikácia jednotná obsahovo a graficky alebo či majú jasno v tom, čo budú komunikovať, ako často, akým spôsobom a pod.

Takýmto písaným interným manuálom nedisponuje ani jedna OIS zdp. V jednom prípade majú k dispozícii manuál zo strany MŠVVaŠ SR. V jednom CVČ majú pokyn na používanie loga a pomenovanie inštitúcie a v inom CVČ majú zadané zásady komunikácie, no nie sú v písomnej forme.

### Časť "Ochrana osobných údajov"

- o Ako má OIS ochranu osobných údajov ošetrenú (či má nejaký formulár, procedúru, prípis)?

*Nadregionálne občianske združenia (zdp)* majú všetky vypracovaný dokument GDPR alebo internú smernicu a informáciu o ochrane osobných údajov majú zverejnenú aj na webových stránkach.

*Servisné organizácie zdp* majú toto opatrené na prezenčných listinách(2x) alebo v prihláške. V jednej organizácii podpisujú súhlas so spracovaním osobných údajov aj interní zamestnanci. V inej majú kódex o ochrane osobných údajov zverejnený aj na webovej stránke.

*Centrá voľného času zdp* majú na to smernicu z MŠVVaŠ SR podľa ktorej sa riadia. V rámci jedného CVČ uviedli, že je jedna osoba poverená, ktorá to sleduje.

V rámci *neformálnych skupín zdp* riešia ochranu osobných údajov najmä pri účastníkoch projektu prihlasovaní.

### Časť “Prispôsobovanie obsahu a prístupnosť informácií rôznym skupinám”

- Do akej miery OIS prispôsobuje formu komunikácie rôznorodým cieľovým skupinám?
- Ak pracuje OIS s deťmi, dostávajú zrozumiteľné informácie aj o plánoch, stratégiách, zmenách, rozhodnutiach v rámci organizácie?

*Nadregionálne občianske združenia zdp* v rámci prispôsobovania formy a obsahu mladšej vekovej kategórii tak sú isté rezervy. V jednom prípade prispôsobujú komunikačný kanál, nie však obsah. V druhom prípade porozumeli tej otázke skôr komunikáciu na samotných aktivitách, nie však ako informačné kanály a tomu prispôsobený obsah. Jazykovou mutáciou (anglický jazyk) disponuje iba jedna organizácia, aj to nepreložili celý text, ale iba dôležité informačné časti. Ani jedna organizácia neuviedla, že by mali komunikáciu prispôsobenú mládeži so znevýhodnením napr. slabozrakí a pod.

*Servisné organizácie zdp* pre jednu organizáciu nie je otázka prispôsobenia sa mladšej vekovej kategórii relevantná, keďže s takouto skupinou nepracuje. V jednej uvádzajú, že obsah prispôsobujú veku. Čo sa týka jazykových mutácií, tak majú alebo pripravujú anglickú verziu všetky organizácie zdp, ani jedna nemá mutáciu menšinových jazykov. Čo sa týka komunikácie skupinám so znevýhodnením, jedna organizácia uvádza špecifickú aktivitu pre dlhodobo nezamestnaných, ale nejedná sa o prispôsobenie komunikácie v zmysle internej-externej.

*Centrá voľného času zdp* je to obdobné ako u servisných organizácií, čo sa týka komunikácie smerom k skupine mladých ľudí so znevýhodnením, tak nemajú ju prispôsobenú, jedna inštitúcia uvádza iba, že do aktivít sa môžu zapojiť mladí so zdravotným znevýhodnením, čo opätovne ale nevytvára o prispôsobovaní komunikácie tejto cieľovej skupine, tak ako ju chápeme v tejto oblasti. Čo sa týka jazykových mutácií, majú webové stránky iba v slovenčine, iba jedna má časť o Európskej dobrovoľníckej službe v angličtine. Tá istá inštitúcia uviedla, že ak robili aktivity v maďarsky hovoriacich mestách, použili tlmočenie. Čo sa týka prispôsobenie komunikácie vekovej skupine, tak jedna uvádza, že web majú jednotný pre širokú verejnosť a obsah nie je prispôsobený, zvyšné CVČ uvádzajú, že obsah prispôsobujú napr. už spomenutými letákmi prispôsobenými v obsahu a forme detom.

Pre dve z troch *neformálnych skupín* táto oblasť nie je relevantná, pretože nerobia s mladšou cieľovou skupinou. Jedna respondentka uviedla, že prispôbili obsah, ak sa jednalo o mládež vo veku 15-17 rokov. Jazyková mutácia nie je pre nich relevantná, keďže nemajú web stránky, informácie ktoré poskytujú v rámci projektov sú v angličtine, keďže sa jedná väčšinou o medzinárodné projekty podporené programom E+. Dá sa predpokladať, že aj vyššie uvedené OI komunikujú v angličtine, ak je to relevantné, je potrebné si však uvedomiť, že neformálne skupiny, ktoré sú zapojené v tomto prieskume fungujú v kontextoch projektov. Jedna skupina komunikuje s mladými “východniarsky”, rómsky alebo rusínsky.

#### 4.1.5.3. Poskytovanie služby

- Realizuje OIS výkon svojej služby na základe už existujúcich štandardov resp. zákonov a vyhlášok (ak službu upravujú)?

V tejto časti prieskumu nás zaujímalo, nakoľko servisné organizácie majú pri poskytovaní služby nastavené kvalitatívne ukazovatele resp. štandardy a ako reflektujú existujúcu legislatívu. Ukázalo sa, že väčšina sa pridrižiava existujúcich štandardov: ICM má vlastné štandardy poskytovania informácií, dve ďalšie organizácie vychádzajú alebo z pravidiel Erasmus+ pre hostovanie dobrovoľníkov alebo zo štandardov manažmentu dobrovoľníkov nastavených Platformou dobrovoľníckych centier. Rešpektujú pravidlá nastavené Zákomom o podpore práce s mládežou 282/2008, ale aj ďalšej legislatívy súvisiacej s pobytom cudzincov na Slovensku a pod.

#### 4.1.6. Výsledkové ukazovatele

Už pred začiatkom tejto časti štruktúrovaných rozhovorov boli účastníci prieskumu upozornení, že sme si vedomí, že viaceré z týchto informácií nebudú mať k dispozícii. Mali sme skúsenosť, že zbieranie a vyhodnocovanie výsledkových dát je najväčšou slabinou všetkých subjektov, ktoré začínajú so zavádzaním modelov kvality. Význam výsledkových ukazovateľov je pre náš sektor veľmi dôležitý. Zozbierané výsledky sa môžu stať argumentačnou základňou či pre jednotlivé OIS alebo pre celú oblasť práce s mládežou pri advokácii významu a zvyšovaniu uznania smerom k dôležitým hráčom ako sú samosprávy, firmy, rodičia, školy, ministerstvo a pod.

Pri výsledkových ukazovateľoch sme sledovali vždy dve roviny: ako sú isté charakteristiky OIS *vnímané* tou ktorou skupinou a ako sú naozaj dostávané do praxe = aký je *teda výkon* v tej ktorej sledovanej oblasti.

##### 4.1.6.1. Výsledky orientované na mladých ľudí/členov

*Vnímanie OIS a jej aktivít u mladých ľudí:*

- Zbiera OIS informácie čo si mladí myslia o OIS?
- Zisťuje OIS, či sa mladí cítia byť zapojení do fungovania OIS?
- Zisťuje OIS, či mladí považujú OIS za transparentnú?
- Zisťuje OIS, či mladí považujú je ponuku (aktivity) za kvalitnú?

*Výkonnosť OIS v súvislosti s mladými ľuďmi:*

- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery poskytuje priestor na zapojenie mladých ľudí do rozhodovania?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery skutočne reaguje voľbou aktivít na rôzne potreby, očakávania?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov do akej miery je systém zberu podnetov dostatočný (ako často, akým spôsobom a i.)?
- Zisťuje OIS v skupine vedúcich/zamestnancov či informácie pre členov sú dostupné, zrozumiteľné, včasné?
- Zbiera OIS údaje ako počet aktivít, účastníkov, materiál, dodržiavanie noriem, výsledky spätnej väzby, spokojnosti?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže zdp* nezisťujú názory mladých ľudí/členov na organizáciu ako takú, ani či ju považujú za transparentnú rovnako ako aj ich názor na mieru ich možností zapojiť sa do prijímania rozhodnutí. Štandardne sa sleduje spokojnosť s kvalitou aktivít

(niekde formou papierových dotazníkov alebo online), táto prax nie je ale prezentovaná ako systém, s ktorým sa ďalej pracuje a využíva pre nastavenie ďalšieho smerovania. Žiadna z tohto typu OIS neuviedla že by mala v praxi zavedenú pravidelnú analýzu postavenú na sledovaných údajoch v skupine vedúcich, či organizácia poskytuje skutočne priestor na participáciu mladých, či reaguje na skutočné potreby členov, či je zber údajov o potrebách vôbec dostatočný a či informácie pre mladých sú dostatočne zrozumiteľné, jasné alebo poskytované včas. Všetci z tejto skupiny zbierajú dáta o počtoch účastníkov, aktivitách resp. dáta, ktoré si vyžaduje systém štátnej podpory (VIVANT).

*Servisné organizácie* zdp majú v tejto oblasti podobné výsledky. Tiež sledujú najmä spokojnosť s kvalitou ponuky/aktivít. Predpokladajú, že sú transparentní a poskytujú mladým dostatok priestoru na spolourozhodovanie, tiež poskytujú informácie zrozumiteľné a včas a že majú dostatočný prehľad o potrebách a očakávaniach mladých - no nevedia to podložiť žiadnym konkrétnym dôkazom. Jedna zo servisných organizácií práve prechádza prehodnocovaním, či nereagujú na artikulované potreby mladých príliš, že to až narúša integritu samotnej organizácie a kde je teda hranica uspokojovania potrieb mladých (?). Jedna z organizácií pri plánovaní aktivít vždy robí SWOT analýzu, kde berie do úvahy aj požiadavky a potreby (artikulované) mladých ľudí - dôkaz o tomto systéme nebolo však jednoducho predložiť. Časť výsledkov Štruktúrovaného dialógu, kde bola zapojená ďalšia organizácia, tvorí základ pre definovanie potrieb pri jednej z organizácií, ale nedošlo k analýze, či zvolené aktivity zodpovedajú týmto potrebám resp. neexistoval dôkaz o tomto systémovom kroku. Niektoré konkrétne dáta sa zbierajú najmä na úrovni projektov napr. mediálne výstupy či počty účastníkov. Jedna zo servisných organizácií využíva online systém zberu dát o klientoch, tak v tomto prípade je viac konkrétnych dát k dispozícii.

*Centrá voľného času* zdp sú v odlišnej situácii, hoci ich výsledky (počet sledovaných) sú na podobnej úrovni ako u predchádzajúcich dvoch skupín OIS. Zbierajú najmä výsledky súvisiace so spokojnosťou, nevýhodou je v jednom prípade nízky vek členov a podľa názoru účastníkov prieskumu by deti nevedeli na niektoré otázky realisticky zodpovedať (napr. čo si myslia o CVČ, alebo či je transparentné, alebo či má dieťa pocit zapojenosti a p.). Systém zberu podnetov nie je analyzovaný. Tak isto si myslia, že informácie prispôsobujú veku účastníkov svojich aktivít - dôkazom sú plagáty určené deťom, ktoré sú prispôsobené mentalite veku. Väčšinu dát zbierajú na základe platnej legislatívy - výkazy o krúžkoch, štatistiky členov, pohlavie, počet aktivít, zloženie vedúcich/zamestnancov, vzdelanie a pod.

*Neformálne skupiny* sledujú najmä spokojnosť predovšetkým v rámci schválených projektov, kde sledujú navyše aj mediálne výstupy. V prípade, že robia akékoľvek miniprieskumy a zbery údajov - spravidla už neanalyzujú výsledky z pohľadu indikátorov nastavených v tomto prieskume (napr. overujú si aktivity, na ktoré by mladí mohli zareagovať, no neanalyzujú či takto robený prieskum potrieb/záujmov je dostatočný a či im dá odpoveď na ich otázku).

#### 4.1.6.2. Výsledky orientované na vedúcich/zamestnancov

*Vnímanie OIS a jej aktivít u vedúcich:*

- Zbiera OIS informácie čo si vedúci/zamestnanci myslia o OIS (jej poslaní, vízii),
- Zisťuje OIS, či sa vedúci/zamestnanci cítia byť zapojení,
- Zisťuje OIS ako vedúci/zamestnanci vnímajú manažment, podmienky pre prácu a možnosti osobného rozvoja?

*Výkonnosť vedúcich:* či OIS zbiera a vyhodnocuje:

- o Zbiera a vyhodnocuje OIS údaje o počte hodín/stretnutí jednotlivých vedúcich?
- o Zbiera OIS informácie o zapojení vedúcich/zamestnancov do vzdelávania?
- o Zbiera OIS informácie o počte pochvál resp. sťažností?
- o Zbiera OIS informácie o počte návrhov na inováciu od jednotlivých vedúcich?
- o Zbiera OIS informácie o zapojení napr. do pracovných skupín?
- o Zbiera OIS informácie o využívaní interných nástrojov komunikácie?

*Nadregionálne OZ detí a mládeže zdp* sa nepravidelne zaoberajú reflexiou vízie, misie/poslania (resp. hodnôt) v skupine vedúcich resp. zamestnancov. Jedna z nich nedávno prehodnocovala poslanie, vzhľadom na diskusiu, ktorá vznikla. Ďalšia sa k tejto téme vyjadruje vždy, keď sa pripravuje strategický plán. Nejde však o pravidelný systém. Čiastočne a v obmedzenom rozsahu sledujú výkon vedúcich napr. počet stretnutí, typy stretnutí a i., tieto dáta následne nevyhodnocujú. Iná organizácia len ústne referuje na stretnutiach o aktivitách a svojich výkonoch, tiež bez záznamu. Niektoré z organizácií zdp dávajú informáciu o účasti vedúcich v pracovných skupinách do výročnej správy, resp. niektorí uvádzajú vo výročnej správe aj údaje o absolvovaných vzdelávaniach – nejde však o uvedomelý a zavedený systém. Ostatné ukazovatele výsledkov sa v tomto type OIS v PSM nezberajú. Pri prieskume sme sa stretli s tým, že napr. organizácia riešila pokles členov a analyzovala dôvody, ale hodnotíme to skôr na úrovni ad hoc opatrenia, nie ako pravidelný systém a vyhodnocovania údajov.

*Servisné organizácie* sú v podobnej situácii ako nadregionálne OZ: výkony zamestnancov však majú k dispozícii aj cez výkazy práce zamestnancov a počet odpracovaných hodín. Jedna zo servisných organizácií zbiera dáta o výkonnosti prostredníctvom zápisníc zo stretnutí, kde keď ide o termínované úlohy je možné dohľadať kto ako plnil svoje povinnosti, úlohy, aký bol jeho/jej výkon.

*Centrá voľného času* majú niektoré z sledovaných ukazovateľov systematicky ošetrované najmä v súvislosti s platnou legislatívou. CVČ zbierajú plány osobného rozvoja zamestnancov a dôsledne sledujú účasť vo vzdelávaní. Súčasťou systému je aj hodnotenie zamestnancov vedením CVČ, kde sa často preberá aj hodnotenie vedenia zamestnancom. Na rozdiel od ostatných OIS musia oficiálne zbierať a zaznamenávať sťažnosti a pochvaly, rovnako ako viesť evidenciu počtu stretnutí, počet účastníkov, vekovú štruktúru, v prípade vedúcich aj vzdelanie a i. V tomto type OIS absentuje prepracovaný systém zaznamenávania inovatívnych návrhov zo strany zamestnancov, hoci sú vytvorené podmienky na ich slobodné iniciatívne podávanie najmä počas pravidelných porád. V Správe o činnosti uvádzajú zapojenie zamestnancov do pracovných skupín, nesleduje sa využívanie interných nástrojov komunikácie (napríklad počet príspevkov).

Formát *neformálnych skupín* umožňuje rýchlu spätnú väzbu a otvorenú komunikáciu vo všetkých sledovaných oblastiach, ktoré sú pre ne relevantné t.j. spokojnosť s podmienkami, možnosťami osobného rozvoja, víziou či misiou organizácie, vnímanie vedenia NFS. O ničom z toho nevedú oficiálne záznamy, len pre vlastnú potrebu.

## 4.2. Vnímanie kvality mladými ľudmi a pracovníkmi s mládežou (dotazník)

### KLÚČOVÉ ZISTENIA

1. Na zistenie **spontánneho vnímania** atribútov kvality práce s mládežou sme respondentov požiadali o doplnenie vety "*Kvalitná organizácia, ktorá sa venuje mladým ľuďom, je taká, ktorá...*". Respondenti si spájajú kvalitnú organizáciu najčastejšie s nasledujúcimi vlastnosťami:
  - a. Zodpovedá potrebám mladých ľudí - 29,9%
  - b. Otvorená, priateľská, prijímajúca, ústretová - 22,1%
  - c. Rozvíja potenciál mladých, nové príležitosti - 19,5%
  - d. Odbornosť, neustále napredovanie/vzdelávanie - 16,9%
  - e. Kvalitní ľudia, profesionáli - 16,9%Pozn. %, Počet resp. N=77, Viac možných odpovedí
2. Ďalej sme zisťovali, ako sú vnímané vybrané atribúty kvality, ktoré sme vopred vytipovali ako relevantné vzhľadom na zisťovanie v kvalitatívnej časti prieskumu (štruktúrované rozhovory), a to z hľadiska dôležitosti pre respondenta. Respondenti najčastejšie označili ako osobne dôležité nasledujúce vlastnosti kvalitnej organizácie / skupiny - **podporené vnímanie**:
  - a. Organizácia /skupina pružne reaguje na meniace sa potreby mladých, aj spoločnosti ako takej - 54,5%
  - b. Mladí ľudia si tu môžu uvedomiť množstvo príležitostí - 51,9%
  - c. Vedúci sa k mladým ľuďom správajú otvorene, priateľsky, ako rovnocenný partner - 50,6%
  - d. Je to dostupné komukoľvek bez ohľadu na jeho zdravotnú, kultúrnu alebo sociálnu situáciu - 49,4%
  - e. Aktivity sú pre mladých ľudí atraktívne - zodpovedajú potrebám dnešných mladých ľudí - 46,8%

Tab. č. 1 Spontánne vnímanie - celkovo

	Počet resp.	% resp.
Zodpovedá potrebám mladých ľudí	23	29,9%
Otvorená, priateľská, prijímajúca, ústretová	17	22,1%
Rozvíja potenciál mladých, nové príležitosti	15	19,5%
Odbornosť, neustále napredovanie/vzdelávanie	13	16,9%
Kvalitní ľudia, profesionáli	13	16,9%
Odvzdáva hodnoty, posilňuje charakter, ľudskosť	11	14,3%
Tímovosť, participácia mladých	11	14,3%
Flexibilná, rýchlo reaguje, napreduje, inovatívna	11	14,3%
Dlhodobé fungovanie - udržateľné, konzistentné, systematické	10	13,0%
Kvalitné aktivity, profesionálne, skvelé výsledky, dobrý cieľ	10	13,0%
Zaujímavá pre mladých, vie ich zaujať	9	11,7%
Inkluzívna, vytvára komunitu	8	10,4%
Bezplatná, nespoplatňuje akcie, nejde jej o zisk	7	9,1%
Dobry marketing, promo, komunikácia - vie sa o nich	7	9,1%
Má dobré priestorové a mater.-technické zabezpečenie záujmovej činnosti	5	6,5%
Zodpovednosť, dôveryhodná	5	6,5%
Podnetná, motivujúca	5	6,5%
Robí to zo srdca, vnútorné zapálenie sa	4	5,2%
Sloboda, voľnosť	3	3,9%
Široké možnosti realizácie	2	2,6%
Iné	11	14,3%
Bez odpovede, netýka sa	7	9,1%

Počet resp. N=77, Viac možných odpovedí

Tab. č. 2 Podporené vnímanie - celkovo

	Počet resp.	% resp.
Organizácia /skupina pružne reaguje na meniace sa potreby mladých, aj spoločnosti ako takej	42	54,5%
Mladí ľudia si tu môžu uvedomiť množstvo príležitostí (napr. niečo sa naučiť, začať niečo nové)	40	51,9%
Vedúci sa k mladým ľuďom správajú otvorene, priateľsky, ako rovnocenný partner	39	50,6%
Je to dostupné komukoľvek bez ohľadu na jeho zdravotnú, kultúrnu alebo sociálnu situáciu	38	49,4%
Aktivity sú pre mladých ľudí atraktívne - zodpovedajú potrebám dnešných mladých ľudí	36	46,8%
Je to finančne dostupné, ktokoľvek si to môže dovoliť	35	45,5%
Aktivity sú pre mladých ľudí zmysluplné	34	44,2%
Zamestnanci a členovia majú možnosť ovplyvniť aktivity a fungovanie organizácie /skupiny	25	32,5%
Vedúci sú zaujímavé osobnosti pre mladých ľudí	20	26,0%
Pre mladých ľudí je to príležitosť byť v skupine svojich rovesníkov - byť súčasťou a spolupracovať v tíme	19	24,7%
Platia tu etické pravidlá správania, kt. sa všetci riadia - vybočenie z nich si niekto všimne a zjedná nápravu	19	24,7%
Financovanie organizácie / skupiny je prehľadné - je známe, odkiaľ financie pochádzajú a ako sú využité	18	23,4%
Prostredie a priestory organizácie/ skupiny sú bezpečné (nič sa mi tam nemôže stať)	17	22,1%
Organizácia /skupina sa zaujíma, ako sú jej spolupracovníci spokojní s jej aktivitami a fungovaním	15	19,5%
Prostredie a vybavenie dáva mladým ľuďom zaujímavé možnosti	13	16,9%
Je to blízko k môjmu bydlisku, dobrá dostupnosť	12	15,6%

Počet resp. N=77, Viac možných odpovedí



Pri porovnávaní výsledkov spontánneho a podporovaného vnímania kvality sa neukazujú zásadné rozdiely.

V oboch častiach dotazníka je najviac hodnotená schopnosť OIS zodpovedať potrebám mladých ľudí. Pri spontánnom vnímaní to bolo 29,9% odpovedí respondentov, pri podporenom vnímaní 54,5% odpovedí respondentov.

Druhú charakteristiku, ktorú považujú respondenti za dôležitú a ktorá rezonovala v oboch častiach dotazníka bola respondentmi zadaná ako „otvorená, priateľská, prijímajúca, ústretová“. V druhej časti dotazníka bola táto charakteristika zastúpená výrokom „Vedúci sa k mladým ľuďom správajú otvorene, priateľsky, ako rovnocenný partner“ ( 50,6% v podporenom vnímaní a 22,1% v spontánnom vnímaní).

Podnetné a atraktívne prostredie bolo zastúpené viacerými výrokmi, ale v oboch častiach dotazníka išlo o zachytenie potenciálu práce s mládežou stimulovať mladých ľudí k osobnému rozvoju. Sami respondenti to označili ako „rozvíjať potenciál mladých, (poskytovať) nové príležitosti“ (spontánne vnímanie - 19,5% a 51,9% pri podporenom vnímaní).

Pri podporenom vnímaní 49,4% odpovedí respondentov zdôrazňovala dôležitosť dostupnosti zastúpenej výrokom „Je to finančne dostupné, ktokoľvek si to môže dovoliť“.

## 5. Zhrnutie a závery prieskumu

Cieľom prieskumu bolo pripraviť expertný dokument, ktorý poskytuje popis súčasného stavu opatrení ovplyvňujúcich kvalitu práce s mládežou podľa vyjadrení mládežníckych vedúcich/pracovníkov s mládežou (zamestnancov) a zároveň sondu do spontánneho a podporeného vnímania kvality práce s mládežou samotných aktérov práce s mládežou

Inšpiráciou pre metodológiu nášho prieskumu sa stal Spoločný systém hodnotenia kvality (model CAF)<sup>23</sup>. Model CAF pracuje so systémom ukazovateľov - predpokladov a výsledkov. V modeli CAF sa hodnotia také oblasti, ktoré považujeme za kľúčové v praxi fungovania organizácií, inštitúcií a skupín (OIS) v práci s mládežou (PsM).

Ide o tematické okruhy v časti predpokladov:

- ako je OIS vedená/manažovaná,
- ako plánuje svoje rozvoj a fungovanie,
- ako pracuje s vedúcimi/zamestnancami,
- jej fungovanie v partnerstve a manažment zdrojov a
- ako zabezpečuje svoje hlavné činnosti.

Tieto oblasti sme porovnávali (čo a ako meria CAF a či je to relevantné pre rôzne subjekty v PsM) a vytvorili sme rámec, na základe ktorého sme zisťovali názory respondentov z týchto OIS prostredníctvom štruktúrovaných rozhovorov a online dotazníka. Pre oblasť hlavných činností sme vybrali dve, ktoré považujeme za kľúčové pre väčšinu OIS v PsM: programy neformálneho vzdelávania a internú a externú komunikáciu (resp. poskytovanie služby u špecifického typu OIS).

Tematické okruhy v časti výsledkov:

- výsledky zamerané na mladých ľudí a
- výsledky zamerané na vedúcich/zamestnancov.

## 5.1. Zhrnutie prieskumu po jednotlivých častiach

Všetky zistenia uvedené v tejto časti reflektujú vyjadrenia respondentov a ich vnímanie situácie a podmienok. V texte sa nachádzajú hodnotiace stanoviská, ktoré vyjadrujú názor výskumníčov na základe výsledkov rozhovorov, dotazníka a vlastného poznania sektora.

### VEDENIE A FUNGOVANIE

- ★ Formálne dlhšie existujúce OIS (OZ, SO, CVČ)<sup>24</sup> majú zadané organizačné usporiadanie vo formálnych dokumentoch ako napr. stanovy a popísané pracovné pozície. V každej OIS sú zadané úlohy a zodpovednosti najmä ak príde k implementácii projektov podporených z rôznych grantových programov. Smernice na ochranu zdravia a bezpečnosti majú len niektoré OIS, hoci téma sa minimálne na intuitívnej úrovni rieši v každom type OIS.
- ★ Cielená komunikácia vízie, poslania a hodnôt dovnútra alebo aj mimo nie je bežnou súčasťou fungovania OIS, okrem CVČ, kde je to ošetrené na úrovni nepresahujúcej požiadavky zákona. Zapájanie samotných mladých ľudí do priamej formulácie a pripomienkovania vízie, poslania a hodnôt je tiež obmedzené (s výnimkou servisných organizácií, kde postavenie mladých ľudí ako klientov hrá dôležitú rolu).
- ★ Zapájanie vedúcich či zamestnancov do zlepšovania a fungovania OIS je bežnou a trvalou súčasťou života OIS v práci s mládežou, pričom každý typ OIS si vytvára vlastný systém, aby to fungovalo v praxi. Menej pozornosti sa venuje oceňovaniu tých, ktorí osobne prispeli k lepšiemu fungovaniu a trvalému zlepšovaniu OIS v oblasti manažmentu či praktického fungovania a je často spojené s oceňovaním jednotlivcov za kvalitnú prácu s mládežou.

### STRATÉGIA A PLÁNOVANIE OIS

- ★ Vo väčšine OIS (zdp<sup>25</sup>) sa sleduje spokojnosť na úrovni výstupu, menej pozornosti sa venuje zberu potrieb a očakávaní. Potreby a očakávania boli veľmi často vnímané ako

<sup>24</sup> OZ – občianske združenia, SO – servisné organizácie, CVČ – Centrá voľného času.

<sup>25</sup> zdp= zapojené do prieskumu

jedna téma (napr. „povedia nám čo by chceli = to sú aj ich potreby“) a rovnako bola za jednu tému považovaná aj téma spokojnosť v. potreby (t.j. „zistujeme spokojnosť = zistujeme ako boli uspokojené ich potreby“). Najviac údajov zbierajú z dôvodu fungovania štátom podporovaných dotácií napr. VIVANT, kde je to podmienka podpory, ERASMUS+ alebo v prípade CVČ ako podmienka vyplývajúca so zákonov. Šírenie dôležitých informácií (napr. aktuálne výskumy zo sektora, Správa o mládeži, nové strategické a legislatívne dokumenty na úrovni EÚ a i.) ako podpora rozvoja profesionality vedúcich resp. zamestnancov prebieha skôr na náhodnom princípe, ak ide o veľmi dôležitú vec, vedúci/riaditeľ dosleduje, aby sa informácia rozšírila medzi ostatných. Pri menej dôležitých (z pohľadu legislatívy) informáciách nie je vo väčšine OIS (zdp) nastavený systém ako ich šíriť a posilňovať tak rozvoj mládežníckych vedúcich resp. zamestnancov. SWOT analýza je všeobecne známa ako nástroj, ale využívaná v závislosti od rozvinutosti OIS (skúsenejšie využívajú viac).

- ★ V každej skupine OIS bola citelná snaha postaviť reálne plány odrážajúce očakávania, záujmy alebo potreby cieľových skupín. Nie všade sa však vychádzalo z existujúcich informácií, ktoré oni sami v rozhovore pomenovali v inej časti. Len v jednom prípade sme sa stretli aj s využitím iných zdrojov ako napr. Stratégia pre mládež či existujúce prieskumy. Väčšina dáva prednosť ad hoc zberom podnetov pred vytváraním samotného dokumentu. Možnosti dospelých ovplyvňovať kam sa OIS posunie v budúcnosti sa ukázala ako výrazne vyššia než u samotných mladých ľudí.
- ★ Nadregionálne OZ detí a mládeže majú dôsledne vypracované strategické dokumenty aj plány činností, raz ročne vyhodnocujú, pričom zbierajú najmä údaje v zmysle nastaveného systému financovania. Servisné organizácie sa prevažne pohybujú na úrovni definovania ročných priorít. Priebežné informovanie externých partnerov (napr. rodičov, partnerov) o napĺňaní plánov nie je bežné. Vyhodnotenia plánov sa realizujú spravidla raz ročne u všetkých OIS. Centrá voľného času majú zákonom a rôznymi vyhláškami predpísanú celú sadu plánov a obdobných dokumentov. O týchto základných strategických dokumentoch a plánoch informujú predovšetkým rodičov a samosprávu ako zriaďovateľa. CVČ s regionálnou pôsobnosťou (zdp) je priamo zapojené do tvorby stratégie samosprávneho kraja voči mládeži a niektoré z neho vyplývajúce úlohy automaticky preberá. Neformálne skupiny v tejto oblasti nevykonávajú takmer žiadne úkony - všetko je podriadené tomu, kde a na akú aktivitu získajú finančné prostriedky - vtedy plánujú, prioritizujú, majú určené zodpovednosti.
- ★ Okrem neformálnych skupín, u ktorých je zavádzanie inovácií a zmien navrhnutých mladými ľuďmi trvalou súčasťou fungovania, rovnako vážne berú podnety od mladých klientov aj servisné organizácie. Nadregionálne OZ a CVČ pracujú s takýmito návrhmi v obmedzenom rozsahu, skôr náhodne a len v určitých situáciách. Veľké OZ si túto situáciu uvedomujú a niektoré plánujú systematickú zmenu. Učenie sa od iných a inšpirácia z podobných organizácií či národných a medzinárodných sietí je trvalou súčasťou všetkých OIS, vyzdvihovaný bol najmä prínos aktivít financovaných Erasmus+. Len výnimočne si zmeny a inovácie môžu OIS zafinancovať z bežných zdrojov, spravidla musia získať dodatočné zdroje ak chcú nejakú inováciu zaviesť do fungovania OIS. Ak je určitá zmena

zavedená, nie je pravidlom, aby OIS v práci s mládežou vyhodnocovali jej dopad, význam či efektívnosť (skôr výnimočne napr. pri novej smernici).

## VEDÚCI, DOBROVOĽNÍCI, ZAMESTNANCI V OIS

- ♣ Väčšina OIS vyhľadáva nových zamestnancov na základe osobných kontaktov a dobrých predchádzajúcich skúseností. V každom type je rozvoj OIS do väčšej či menšej miery priamo závislý od kompetencie/profilu zamestnancov. Výnimkou je CVČ, ktoré napĺňa vzdelávací program a v ňom zadefinované oblasti, preto vyhľadáva špecifických ľudí s konkrétnymi požadovanými kompetenciami, no v praxi často títo noví ľudia tiež ovplyvňujú rozvoj CVČ v neočakávaných oblastiach. V tomto type OIS sú aj najpodrobnejšie zadefinované požiadavky na kompetencie/profil a plán vzdelávania zamestnancov. Podobne aj nadregionálne OZ sú v časti definovania požiadaviek na vysokom stupni rozvoja. Ostatné OIS definujú požiadavky a vyhľadáva ľudí až podľa obsahu pripravovaných projektov alebo aktivít. Vzdelávanie a osobný rozvoj je často v réžii samotných vedúcich, OIS tento systém vyhovuje, cielene ho neradia.
- ♣ Podpora začínajúcich vedúcich/zamestnancov je nejakým spôsobom ošetrovaná v každom type OIS: od úplne neformálnej, priateľskej, sporadickej podpory cez jednorazové špeciálne vzdelávanie pre začínajúcich vedúcich až po formalizované adaptačné vzdelávanie v zmysle zákona. Formy mentoringu a tútoringu (niekedy aj peer/rovesníckej podpory) sú prítomné v každej OIS zdp ale v rôznej forme - od systematickej až po "mentoring na požiadanie". Hodnotenie kvality výkonu vedúcich/zamestnancov je rôzne: od neformálneho v priateľskom duchu (skôr podľa potreby), cez hodnotenia výkonu po každej aktivite alebo v rámci rokovania Valného zhromaždenia až po formálne hodnotenie v zmysle zákona v Centrách voľného času. Vlastné vzdelávania majú najmä nadregionálne OZ (niektoré aj akreditované), ale všetky využívajú aj externé možnosti najmä IUVENTY (resp. MPC) a školenia a vzdelávania financované v rámci Erasmus+.
- ♣ Budovanie tímového ducha a systému tímovej spolupráce je vo všetkých typoch OIS v PsM na poprednom mieste, či už ako uvedená alebo neuvedená potreba. Aj z tohto dôvodu každá z nich má (v rámci svojich kapacít) nejakú formu podpory (výlety, posedenia, prvky na budovanie tímu v každom vzdelávaní a i.). Každá OIS deklaruje, že jej mládežnícki vedúci /zamestnanci môžu podávať iniciatívne návrhy, ale len jedna z organizácií má nástroj (anonymné fórum), ktoré tieto návrhy aj systémovo zachytáva. Poskytovanie spätnej väzby nie je systematický krok vo väčšine OIS zdp. Spokojnosť vedúcich/zamestnancov sa neskúma, skôr sa sleduje ich spokojnosť s rôznymi oblasťami fungovania alebo riadenia OIS. Predpokladá sa, že samotná účasť v OIS je znakom spokojnosti. Motivácia ku kvalitným výkonom vychádza pri servisných organizáciách a neformálnych skupinách z vnútornej motivácie členov/ zamestnancov<sup>26</sup>, ale v sektore

---

<sup>26</sup> Pri servisných organizáciách podobne ako pri neformálnych skupinách ide o napĺňanie vlastných, osobných potrieb, kde skôr platí, že v týchto formátoch začínajú pôsobiť ľudia, lebo sú k tomu vnútorne motivovaní - preto úroveň sebamotivácie je prirodzene vysoká. Navyše, pre tieto skupiny subjektov platí, že inšpiráciou/motiváciou sú aj konkrétne príklady aktivít iných skupín ktoré môžu napodobniť, resp. vylepšiť a tak zrealizovať.

PsM<sup>27</sup> môžeme nájsť aj regranting ako motivačný prvok alebo udeľovanie "riaditeľského volna" v zmysle platnej legislatívy. Oceňovanie vedúcich/zamestnancov za kvalitné výkony je tiež na rôznej úrovni: existuje aj možnosť finančného ohodnotenia (v sektore limitovaná), cez osobné poďakovanie alebo ponúknutie účasti na rôznych zájazdoch či školeniach.

## PARTNERSTVÁ A ZDROJE OIS

- ♣ Hoci sa používanie terminológie spojenej s partnerstvom či spoluprácou v jednotlivých typoch OIS v PSM rôzni, každý z OIS zdp má vo svojom portfóliu aj partnerské aj spolupracujúce organizácie. Formalizované (memorandá, zmluvy, partnerské potvrdenia) sú najmä partnerstvá v rámci projektov financovaných z externých zdrojov, pre miestnu spoluprácu (najmä pri CVČ) dobre slúžia aj ústne (nepísané) dohody. Okrem neformálnych skupín, sú všetky OIS zapojené aj do národných alebo regionálnych (vrátane cezhraničných) sietí.
- ♣ Všetky OIS používajú istú formu plánovaného rozpočtu spravidla ročný resp. len na dĺžku trvania konkrétneho projektu v prípade neformálnych skupín. Až na CVČ, všetky ostatné OIS pravidelne prehodnocujú a upravujú rozpočet v závislosti od získaných financií prostredníctvom grantov. CVČ ako školské zariadenie je rozpočtová organizácia, časť rozpočtu musí získať tiež nezávisle od zdrojov zriaďovateľa, navyše podlieha kontrolnému mechanizmu v rámci mesta ako aj mestskému auditu. Väčšina OIS má zriadený najmä systém interného auditu - kontrolnej komisie, kontrolóra na sledovanie čerpania výdavkov, ale niektoré subjekty majú skúsenosti aj s externým auditom. Informovanie o využití rozpočtu je rôzne komunikované v závislosti od konkrétnej OIS. CVČ musia prezentovať správu o hospodárení a rozpočte Rade CVČ a zriaďovateľovi/zastupiteľstvu, väčšina ostatných OIS využíva na informovanie správu o činnosti alebo výročnú správu, ktorá spravidla zahŕňa aj časť o financovaní. Väčšina OIS zdp má systém, ktorý reflektuje situáciu niektorých skupín mladých ľudí a má systém na zníženie alebo úplné odpustenie poplatkov.
- ♣ Riadenie dôležitých informácií a ich posun vedúcim/zamestnancom zodpovedá potrebám OIS: pri nadregionálnych OZ detí a mládeže je viac foriem (pravidelný mesačný súhrnný mail, web, newsletter pre pobočky/zložky/strediská v regiónoch), pri väčšine servisných organizácií a neformálnych skupinách postačuje aj osobná informácia či rýchla správa cez sociálne siete. Sociálne siete používajú viacerí najmä vo forme neverejných skupín. Centrá voľného času majú najviac formalizovaný posun informácií cez štatutára ale aj napríklad cez zástupcu zamestnancov v rámci odborových zväzov.
- ♣ Hoci každý OIS má predstavu ako v čom by mohli byť lepšie vybavení, dokážu sa zariadiť a vykonávať svoju činnosť v priestoroch a s technológiami, ktoré majú k dispozícii. Často sa nachádzajú na geograficky dobre situovanom a dostupnom mieste z pohľadu svojej cieľovej skupiny, ale uvedomujú si limity svojich priestorov v prípade dostupnosti mladých

---

<sup>27</sup> PSM= práca s mládežou

ľudí so zdravotným znevýhodnením (vozičkári, slabozrakí, sluchové problémy a p.). Obnova technológií je plne závislá na externých zdrojoch (členské príspevky, granty), ani v prípade CVČ nie je zvykom, aby zriaďovateľ riešil financovanie iných položiek ako bežných prevádzkových nákladov a základných plátov zamestnancov CVČ.

## PROGRAMY NFV

- ♣ V diskusii sa ukázalo, že nie je jednotné chápanie, čo by sa pod programom NFV malo presne rozumieť. Každá zo zapojených OIS deklarovala organizovanie programov NFV pričom sa pomer programov oproti ostatným aktivitám pohyboval medzi 50 -100%. Všetky OIS mali jasnú predstavu, aké kompetencie by mali mať dnešní mladí ľudia. Ide najmä o komunikáciu, kritické myslenie, riešenie konfliktov, asertivitu ale aj podporu iniciatívy a aktivizmu, ktoré sa viac krát opakovali. Hoci OIS odhadli, že ich programy NFV skutočne podporujú rozvoj týchto zručností v rozsahu od 70 -100%, nebolo ani ambíciou ani v možnostiach prieskumu žiadnu z týchto informácií overiť, zdokumentovať. Signálom, že percentuálny odhad programov NFV, ktoré rozvíjajú cielene uvedené kompetencie bude nižší je aj fakt, že medzi programy NFV zaraďovali viacerí aj organizáciu táborov, mládežníckych výmen a p. čo neznamena automaticky prítomnosť ucelených programov NFV.
- ♣ Všetky OIS (mimo neformálnych skupín, ktorým to neumožňuje systém) majú akreditované programy (max. 2 v našom prieskume). Využívanie externých odborníkov je viac využívané v servisných organizáciách, menej v nadregionálnych OZ detí a mládeže, ktoré podobne ako CVČ majú podľa ich vlastného vyjadrenia dostatok odborníkov vo vlastných radoch.
- ♣ Poskytovanie spätnej väzby (v zmysle hodnotenia pozitív, negatív, komentárov k programu NFV) je vo všeobecnosti prítomné v praxi OIS v PSM na Slovensku, hoci menej časté v prípade CVČ, ktoré väčšinu pravidelných aktivít orientujú na mladšie deti. Nezanedbateľnú úlohu tu zohrávajú grantové programy a dotačné schémy, ktoré hodnotenie považujú za jednu z kľúčových častí projektov. Menej častá je prax analyzovať získané informácie a dôsledne ich zapracovávať do nasledujúcich aktivít OIS zdp.
- ♣ Flexibilita v programoch NFV je deklarovaná vo všetkých OIS zdp. Aj keď ide o akreditované programy, niektoré OIS sa snažia obohatiť pôvodný modul o nové prvky/aktivity. Ak ide o dopad na cieľovú skupinu, organizátori programov NFV neváhajú aj zrušiť celý pôvodný program ak vidia, že reakcia účastníkov nie je adekvátna a že im program nevyhovuje. Znakom flexibility je aj príprava náhradných „záložných“ aktivít a plánov v rámci programov NFV.
- ♣ Cieľavedomé vzdelávanie sa a nastavovanie konkrétnych vzdelávacích cieľov je najdôležitejším prvkom programov NFV (podľa nášho názoru), ktoré odlišuje neformálne vzdelávanie v PSM od ostatných prostredí/ostatných typov vzdelávania a učenia sa. Ako najviac dôsledné sa v tejto oblasti sa prejavili neformálne skupiny, ktoré v najväčšej miere definujú svoje očakávané výsledky a rovnako výrazne oproti ostatným aj hodnotia

(dôvodom je určite aj fungovanie na projektových aktivitách). Menej možností majú členovia krúžkov CVČ, ale aj členovia nadregionálnych OZ detí a mládeže (najmä pokiaľ ide o výber cieľov základných výchovných systémov nadregionálnych OZ). V prípade rôznych nadstavbových aktivít je voľnosť pri výbere témy (resp. stupňa obťažnosti) garantovaná v oboch typoch OIS. U viacerých OIS sa objavila prax zisťovať očakávania účastníkov vrátane „čo by som sa chcel naučiť“ až na začiatku vzdelávacieho stretnutia, čo limituje možnosť skutočne upraviť program podľa potrieb a očakávaní účastníkov. Niektoré servisné organizácie využívajú v programoch NFV mentorský prístup, ktorý je postavený na dôslednom definovaní osobného cieľa aj vyhodnotenia jeho dosiahnutia. Mentorský prístup je určite najviac finančne aj personálne náročný, ale aj najviac efektívny v sledovaných oblastiach (personálne ciele, vyhodnotenie dopadu), preto nie je prekvapením, že ho OIS využívajú len ak majú k dispozícii dodatočné externé zdroje.

- ♣ Využívanie rôznorodých metód a foriem v programoch NFV je v praxi všetkých OIS štandardom, neformálne skupiny intuitívne tvoria svoje programy týmto spôsobom –aj keď to nie je vždy priamo spojené s ich znalosťou rôznych štýlov učenia. Navyše je dosť dostupnej literatúry aj organizácií, od ktorých sa dá inšpirovať.
- ♣ Otvorenosť programov NFV je deklarovaná, ale v praxi rôzne chápaná. Niektoré OIS to vnímajú ako uľahčenie prístupu k svojim aktivitám najmä znížením/odpustením poplatkov. Väčšina si uvedomuje, že pri ďalších znevýhodneniach (najmä zdravotných) nie sú dostatočne pripravení a nevedia zaručiť rovnaký prístup/rovnaké podmienky ako pre bežných mladých. Neformálne skupiny sa vôbec necítia kompetentní pracovať so skupinou znevýhodnených.<sup>28</sup>

## KOMUNIKÁCIA INTERNÁ A EXTERNÁ

- ♣ Komunikácia je chápaná ako dôležitý prvok, ale kapacity na jej zabezpečenie sú alokované rôzne. Nadregionálne občianske združenia zdp majú osobu na plný pracovný úväzok, ktorá sa oblasti venuje. V prípade servisných organizácií a CVČ (až na jednu výnimku) je to buď osoba, ktorá robí popri tejto agende ešte ďalšie pracovné činnosti alebo túto agendu nemá na starosti nikto konkrétny, no funguje princíp každý komunikuje smerom von svoje činnosti. V prípade neformálnych skupín je komunikácia viazaná na konkrétny projekt, nie na celkovú činnosť. V rámci projektov majú určenú osobu zodpovednú za komunikáciu.
- ♣ Väčšina OIS zdp používa webové stránky a FB z online komunikačných prostriedkov. Niektoré sa pokúšajú experimentovať aj s novými nástrojmi ako Instagram, Twitter, Youtube kanál a pod. Rozdiel sa ukazuje v offline prostriedkoch, pričom servisné organizácie zdp uvádzajú aj rôzne informačné aktivity na školách alebo iných podujatiach. Je to prirodzené vzhľadom k ich charakteru práce, keďže poskytujú nejaký druh „servisu“, a preto sa potrebujú zviditeľniť a „predávať“ týmto spôsobom. Nadregionálne organizácie,

---

<sup>28</sup> Okrem prípadov, s ktorým sme sa stretli počas prieskumu, že skupina vznikla z iniciatívy jednotlivca, ktorý bol mimoriadne motivovaný pracovať so znevýhodnenou skupinou. Bez vplyvu tejto osoby (jej skúsenosti) by sa samotní mladí ľudia pravdepodobne nepustili do projektov určených tejto skupine.

ktoré fungujú na členskej základni poskytujú viac informácie o tom, ako sa stať ich členom, podobne sú na tom aj servisné organizácie ako sa stať ich dobrovoľníkom. Neformálne skupiny zdp tento typ informácií neposkytujú, CVČ sa zameriavajú najmä na propagáciu krúžkov. CVČ využívajú tiež webové stránky, FB a okrem toho i obecné/mestské komunikačné prostriedky napr. miestna tlač, TV, mestská informačná tabuľa a pod. Neformálne skupiny nedisponujú žiadnymi webovými stránkami alebo FB oficiálnym profilom. Využívajú hlavne FB skupiny k projektom, ktoré majú skôr neverejný charakter. Komunikácia je obmedzená iba na projekt.

- ♣ Všetky zapojené OIS dbajú na ochranu osobných údajov, pričom je to regulované najmä novým prijatým zákonom v máji 2018. Ako najkvalitnejšie v zmysle vypracovanej internej smernice alebo dokumentu vychádzajú nadregionálne občianske združenia spoločne s CVČ, ktoré sa riadia smernicou z MŠVVaŠ SR. Servisné organizácie a neformálne skupiny taktiež zabezpečujú ochranu osobných údajov na rôznych dokumentoch, nemajú však na to vypracovaný interný predpis (s výnimkou jednej organizácie).
- ♣ Tiež sme zisťovali, či OIS disponujú jazykovými mutáciami webových stránok. Vo všetkých prípadoch budeme hovoriť iba o anglickom jazyku. Najlepšie vychádzajú servisné organizácie zdp. Tie majú všetky (aj keď iba časť celkového obsahu webu) anglické mutácie, jedna uviedla, že je v procese príprav. U nadregionálnych organizácií má jedna preloženú iba časť webovej stránky, zvyšné nemajú. Centrá voľného času tiež nedisponujú inou jazykovou mutáciou, iba jedna má preloženú časť, kde informujú o Európskej dobrovoľníckej službe. Pre neformálne skupiny je táto otázka nerelevantná, keďže nemajú webové stránky. Ani jedna OIS zdp nedisponuje jazykovými mutáciami národnostných menšín. Opätovne je však uvádzané (konkrétne v prípade CVČ a neformálna skupina), že pri aktivitách mali zabezpečené tlmočenie napr. maďarsky, rómsky, rusínsky.
- ♣ V otázke prístupnosti informácií mladým ľuďom so znevýhodnením (napr. slabozrakí...) ani jedna OIS zdp neprispôsobuje formu alebo obsah tejto cieľovej skupine, v princípe aj preto, lebo s ňou nepracujú vo väčšom rozsahu.

## POSKYTOVANIE SLUŽBY<sup>29</sup>

- ♣ Servisné organizácie majú pri poskytovaní služby nastavené kvalitatívne ukazovatele resp. štandardy: ICM má vlastné štandardy poskytovania informácií, dve ďalšie organizácie vychádzajú alebo z pravidiel Erasmus+ pre hostovanie dobrovoľníkov alebo zo štandardov manažmentu dobrovoľníkov nastavených Platformou dobrovoľníckych centier. Rešpektujú pravidlá nastavené Zákomom o podpore práce s mládežou 282/2008, ale aj ďalšej legislatívy súvisiacej s pobytom cudzincov na Slovensku a pod.

---

<sup>29</sup> Len pre servisné organizácie



## VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA MLADÝCH ĽUDÍ/ČLENOV

- ♣ Z výsledkových ukazovateľov zameraných na mladých ľudí (členov) OIS zdp sledujú najmä spokojnosť s kvalitou/ponukou aktivít, nadregionálne OZ detí a mládeže zbierajú dáta v súvislosti so systémom štátnej podpory z MŠVVaŠ SR a systémom VIVANT. Centrá voľného času majú dáta najmä z pravidelnej štatistiky v školstve k 15.9., ktorú pravidelne dodávajú a na základe ktorých dostávajú aj základný balík financií na svoje fungovanie. Niektoré servisné organizácie majú online systém na zber dát o klientoch, ktorým bola poskytnutá služba a ďalšia zo servisných organizácií vyhodnocuje aj súvis aktivít s potrebami a požiadavkami klientov. Väčšinu z 9 ukazovateľov, ktoré boli sledované v prieskume, OIS v PSM systematicky nezberajú, hoci niektoré OZ sporadicky analyzujú niektoré dáta a reagujú na ne konkrétnymi aktivitami napr. klesajúci počet členov. OIS zdp neuviedli príklady iných ukazovateľov, ktoré v súvislosti s touto skupinou zbierajú.

## VÝSLEDKY ORIENTOVANÉ NA MLÁDEŽNÍCKYCH VEDÚCICH/ZAMESTNANCOV

- ♣ Z výsledkových ukazovateľov zameraných na mládežníckych vedúcich/zamestnancov sa v OIS zdp zbierajú najmä kvantitatívne ukazovatele, ktoré vyžadujú donori ako napr. VIVANT, Erasmus+. Informácie o účasti vedúcich alebo zamestnancov v rôznych pracovných skupinách sa uvádzajú vo výročných správach alebo v Správach o činnosti, v niektorých sa objavujú aj informácie o absolvovanom vzdelávaní (nejde však o systematické informovanie). Najviac výsledkových ukazovateľov (plán osobného rozvoja, absolvované vzdelávanie a záznamy z hodnotení zamestnanca aj manažmentu CVČ sú súčasťou povinnej dokumentácie vyplývajúcej zo zákona). Neformálne skupiny mnoho z týchto informácií komunikujú medzi svojimi členmi, ale nezaznamenávajú tieto informácie. OIS zdp neuviedli príklady iných ukazovateľov, ktoré v súvislosti s touto skupinou zbierajú.

## VÝSLEDKY DOTAZNÍKA K VNÍMANIU KVALITNEJ ORGANIZÁCIE V PRÁCI S MLÁDEŽOU

Spontánne vnímanie kvality (respondenti uvádzali vlastné charakteristiky):

- |   |         |
|---|---------|
| a. Zodpovedá potrebám mladých ľudí              | - 29,9% |
| b. Otvorená, priateľská, prijímajúca, ústretová | - 22,1% |
| c. Rozvíja potenciál mladých, nové príležitosti | - 19,5% |
| d. Odbornosť, neustále napredovanie/vzdelávanie | - 16,9% |
| e. Kvalitní ľudia, profesionáli                 | - 16,9% |

Podporené vnímanie kvality (respondenti si vybrali z možnosti):

- |  |         |
|--|---------|
| a) Organizácia /skupina pružne reaguje na meniace sa potreby mladých, aj spoločnosti ako takej | - 54,5% |
| b) Mladí ľudia si tu môžu uvedomiť množstvo príležitostí                                       | - 51,9% |

- c) Vedúci sa k mladým ľuďom správajú otvorene, priateľsky, ako rovnocenný partner  
- 50,6%
- d) Je to dostupné komukoľvek bez ohľadu na jeho zdravotnú, kultúrnu alebo sociálnu situáciu  
- 49,4%
- e) Aktivity sú pre mladých ľudí atraktívne - zodpovedajú potrebám dnešných mladých ľudí  
- 46,8%

## 5.2. Závěry prieskumu

### **Každá organizácia, inštitúcia alebo skupina je prínos**

Kedže naša príprava na tento prieskum zahŕňala štúdium a abstrahovanie kľúčových elementov z rôznych modelov kvality, vybrali a upravili sme model hodnotenie kvality OIS. Týmto modelom sme prehodnotili prax a nastavenie štyroch typov subjektov aktívnych v práci s mládežou (nadregionálne OZ detí a mládeže, servisné organizácie, centrá voľného času a existujúce neformálne skupiny). Prieskum ukázal, že neexistuje žiadna OIS, ktorá by dokonale spĺňala všetky kritériá. No zároveň sa ukázalo, že každá je v niečo výnimočná a napĺňa isté predpoklady viac než ostatné, čím sa opätovne potvrdzuje to, že každá má svoj význam a odoberateľa z radov mladých ľudí (a ich rodičov, v prípade mladších detí).

### **Niekedy stačí malý krok k zlepšeniu**

Každá z OIS, ktorá bola zapojená do prieskumu v závere zhodnotila, že rozhovor bol veľmi prínosný. Lepšie si uvedomili nielen to, ktoré oblasti nemajú pokryté, ale uvedomili si najmä význam jednotlivých kritérií v praxi, ich vzájomné prepojenia a aký úžitok môže rozvoj tejto oblasti priniesť samotnej OIS. Dostali aj konkrétne odporúčanie ako postupovať a v mnohých prípadoch išlo len o zavedenie nejakej rutiny/systému, ktorý OIS príliš nezaťažuje, ale vie priniesť mnohostranný úžitok.

### **Rozvoj kvality v OIS je rôzny aj vďaka doterajšiemu systému financovania**

Programy pre mládež (MŠVVaŠ SR) sú dnes najvýznamnejším donorom pre PSM na Slovensku, ktoré už od svojho vzniku nastavujú podrobnejšie a podrobnejšie kritériá pre získanie podpory. Veľkou devízou a niečím, čím sa tento systém podpory líši od iných v slovenskej praxi, je možnosť získať záväzok na viacročnú podporu, čo umožňuje lepší inštitucionálny rozvoj jednotlivých OIS. Pri prieskumu sme zachytili fakt, že tie OIS, ktoré sú zapojené do tohto systému podpory majú niektoré oblasti ako je napr. plánovanie, stratégia OIS, informovanie lepšie rozvinuté ako iné subjekty aj vďaka „tlaku“ podmienok tohto systému podpory. Organizácie alebo inštitúcie, ktoré majú trvalú podporu od iných donorov napr. cirkvi sú tiež v lepšej situácii ako tie ostatné, lebo sa môžu sústrediť na rozvoj strategických oblastí, na základe ktorých môžu získať ďalšie finančné zdroje, lebo viac vyhovujú nastaveným kvalitatívnym kritériám aktuálneho systému financovania. Tým sa zároveň vytvára začarovaný kruh pre tie OIS, ktoré začínajú alebo sa boria dlhodobo s deficitom financií. Ostatné OIS, ktoré neboli podporené cez tento alebo podobný zdroj budú

nemajú rozvinuté niektoré oblasti vôbec<sup>30</sup> alebo sú len v počiatočnom štádiu ich rozvoja. Bez externej podpory tieto OIS nemôžu zlepšovať kvalitu (či dosiahnuť minimálny štandard) alebo len za cenu veľkého úsilia.

## 6. Odporúčania

V tejto časti správy ponúkame náš názor na to, ako ďalej postupovať pri rozvíjaní a posilňovaní kvality práce s mládežou na Slovensku.

Prieskum (hoci v jeho limitovanom formáte) ukázal, že práca s mládežou tak ako momentálne funguje, zodpovedá potrebám skupín, s ktorými organizácie, inštitúcie a neformálne skupiny pracujú. Keďže mládež nie je homogénna skupina, rovnako aj jej potreby sú rôzne a preto systém, aký sa dlhodobo na Slovensku utváral, postupne reflektoval tieto špecifiká cieľových skupín. V praxi to znamená, že každá OIS má svojho odberateľa, ktorému vyhovuje to, čo OIS poskytuje.

Počet mladých ľudí, ktoré tieto subjekty zapájajú do svojich aktivít je však oveľa nižší ako je počet mladých ľudí na Slovensku. Zistiť, či OIS nepracujú s väčším počtom mladých len z kapacitných dôvodov (nedostatok vhodných vedúcich, priestorov, financií) alebo je to spôsobené tým, že ostatným mladým ľuďom nevyhovuje ani jeden z uvedených subjektov v práci s mládežou, by si zaslúžilo hlbšie skúmanie.

### Rôzne prístupy a terminológia

Nastavenie štandardov kvality práce s mládežou je jednou z ambícií Koncepcie rozvoja práce s mládežou 2016 – 2020 (ďalej Koncepcia) a samotnej výzvy, na základe ktorej vznikol tento prieskum.

Kvalita je hodnota, ktorá sa nedá dosiahnuť inak ako postupným zlepšovaním, je to neustále snaženie robiť isté veci lepšie, aby prinášali väčší efekt. Nevyhnutnou podmienkou je konsenzus medzi tými ktorí v oblasti PsM pôsobia a uvedomenie si významu, prečo je dôležitá oblasť kvality PsM rozvíjať. Preto pre zavedenie istého modulu zvyšovania kvality navrhujeme nasledovnú terminológiu a prístup:

1. Zadefinovať OBLASTI, ktoré sa sledujú, porovnávajú a následne rozvíjajú. Ako ilustrácia môžu poslúžiť „predpoklady a výsledky“ z použitého prieskumu napr. vedenie a fungovanie OIS, vedúci/zamestnanci, stratégia a plánovanie a p.
2. Každá oblasť má INDIKÁTORY, ktoré ovplyvňujú kvalitu oblasti. Na príklade nášho prieskumu sú v oblasti „Vedenie a fungovanie“ indikátormi kvality: Manažment, Vízia/poslanie/hodnoty a Zapojenie vedúcich do riadenia a fungovania OIS.
3. Pre každý indikátor je ďalej definovaných niekoľko CIEĽOV. Napríklad pre oblasť Vedenie a fungovanie, v indikátore „Manažment“ cieľom môžu byť „OIS má zadanú organizačnú

---

<sup>30</sup> Niektoré oblasti nemusia byť pre OIS relevantné, ale počas prieskumu sme sa stretli aj so situáciou, že spočiatku nevideli zástupcovia okamžite zmysle pre zvýšenie kvality fungovania OIS, ale po vzájomnej diskusii uznali, že je to dôležité a potrebné rozvíjať.

štruktúru“, „OIS má popísané (pracovné) pozície“, „OIS má opatrenia pre zabezpečenie bezpečnosti a zdravia“.

4. Pre každý cieľ je zadaný minimálny ŠTANDARD, ktorý zohľadňuje aj nové subjekty resp. neformálne skupiny, ktoré kvalitu len plánujú systematicky vylepšovať. Napríklad pre „OIS má zadanú jasnú organizačnú štruktúru“ môže byť minimálny štandard (elektronický) dokument napr. správa vo FB skupine s touto informáciou.

Preto ak majú ciele pokrývať celý sektor, musia byť definované široko, tak aby každá OIS sa v nich mohla nájsť (resp. sa k nim priblížiť, pracovať na ich zavedení). To do akej hĺbky a šírky tento cieľ dosiahne je otázkou kapacít: aj v prieskume sa ukázalo, že nadregionálne OZ alebo CVČ majú mnoho cieľov dosiahnutých už vo vysokom štandarde (podľa nášho posúdenia), ale neformálne skupiny či začínajúce organizácie rovnako dosahujú (pre prieskum definované) ciele v niektorých indikátoroch hoci v minimálnej úrovni a je tam priestor na zlepšovanie.

A samotná Konceptcia definuje veľmi presne ako je to možné a správne zabezpečiť rozvoj kvality a od jej vzniku v roku 2015 sa nezmenilo nič na dôležitosť či správnosť jej navrhovaných opatrení.

Na základe zrealizovaného prieskumu si dovoľujeme prísť s návrhom dvoch oblastí opatrení.<sup>31</sup>

### 1.OBLASŤ: MODEL KVALITY PSM ZOHĽADŇUJÚCE ŠPECIFIKÁ JEDNOTLIVÝCH TYPOV TYPY OIS<sup>32</sup>.

Pripraviť model kvality, ktorý je pre jednotlivé typy OIS relevantný. Stanovenie oblastí, indikátorov, cieľov a minimálnych štandardov však musí prebiehať v konzultácii s tými, ktorých sa to týka. Existencia odbornej skupiny k tejto téme je základom a zároveň splnenie podmienky tvorby nástrojov postavených na dôkazoch a zároveň v partnerstve – je dôležité v tom pokračovať a zároveň zabezpečiť možnosť verejnosti sledovať vývoj tejto témy a prinášať podnety či názory. Je možné využiť kritériá, ktoré boli predstavené v tomto prieskume, či použitie systému navrhovanom expertnou skupinou Európskej komisie “Improving youth work, guide to quality development”, 2017 (viac v časti 3. Existujúce zdroje ku kvalite v práci s mládežou), ktorý necháva na OIS, aby sa rozhodla, čo bude zlepšovať a akým tempom.

### 2. OBLASŤ: NÁSTROJE PRE TRVALÉ ZLEPŠOVANIE KVALITY PRÁCE S MLÁDEŽOU

Ak niekto ukáže cieľ, je dôležité ukázať aj cestu ako sa k nemu dostať. V praxi to znamená umožniť OIS v PSM využívať rôzne nástroje na podporu kvality<sup>33</sup>.

- a) Externá spätná väzba je jedným z mnohých riešení. Jej význam by sa posilnil najmä v súvislosti s tým, ak by existoval modul kvality, ku ktorému sa OIS chce priblížiť (možnosť aj na základe definovaných indikátorov kvality). Konsenzuálne vytvorenie takéhoto modulu kladie veľké požiadavky na MŠVVaŠ SR a IUVENTU – Slovenský inštitút mládeže,

<sup>31</sup> S prepojením na Konceptciu, ktorej ciele, navrhované opatrenia a odporúčania stále považujeme za správne a podporujeme ich v plnom rozsahu.

<sup>32</sup> KRPaM: „Vytvorí konsenzus o kritériách a indikátoroch kvality v práci s mládežou s ohľadom na rôzne formy, oblasti, cieľové skupiny a aktérov v práci s mládežou s prihliadnutím na európske trendy“

<sup>33</sup> KRPaM: „Tvorba a podpora rôznych nástrojov na podporu kvality (peer review, externá spätná väzba...).

ktorí sú legitímnymi aktérmi na rozbehnutie takéhoto procesu ideálne cez externý subjekt (subjekty) tak, aby nevzniklo riziko, že toto hodnotenie kvality ohrozí možnosť získania finančnej dotácie pre OIS z prostriedkov štátu (MŠVVaŠ SR). Externé hodnotenie bola odporúčané aj v ďalších prieskumoch v PSM na Slovensku (RMS, NDS) najmä z dôvodu, že naše OIS majú tendenciu sa podceňovať a nedoceňovať to čo robia v celej šírke, hĺbke či dopadoch.

b) Vzdelávanie zamerané na stratégie rozvoja kvality. Jedna vec je existencia nástroja/nástrojov na rozvoj kvality, iná vec je naučiť záujemcov ako ich využívať. Kvalita PSM je priamo úmerná od toho, aké kompetencie majú tí, ktorí ju ovplyvňujú. Vedieť „budovať“ kvalitu v PSM je špecifická kompetencia, ktorej získanie vyžaduje istý čas a podmienky na jej získanie. Keďže rozvoj kvality v PSM je v agende MŠVVaŠ SR (IUVENTY), títo aktéri majú plnú legitimitu rozbehnúť iniciatívy v tejto oblasti (napr. v stanovení priorít štátnej politiky voči mládeži, či v národných prioritách Erasmus+ a p. a následnom financovaní konkrétnych opatrení).

c) Príklady dobrej praxe v oblasti kvality práce s mládežou

Aj keď sa hovorí, že všetko je na webe, pretlak informácií je niekedy na škodu veci, lebo dobré príklady sa v nich môžu stratiť. Preto je dôležité poskytovať príklady dobrej praxe, ideálne aj s návodom ako ich replikovať (pri dodržaní pravidiel etiky ako odkazovať na autora či pôvodný zdroj). Najmä pre neformálne skupiny je možnosť učiť sa od iných a skúšať si podobné veci v praxi neoceniteľnou školou života.

d) Systémová podpora zavádzania kvality a štandardov do práce s mládežou.

Toto opatrenie Koncepcie smeruje k tomu, aby sa vytvorili podmienky pre tých, ktorí chcú kvalitu PSM na úrovni svojich OIS systematicky budovať. Na jednej strane je už spomenuté vzdelávanie a možnosť učiť sa od tých najlepších, na druhej strane finančné zdroje, bez ktorých nie je možné kapacity OIS rozšíriť, posilniť. Otázka získania ďalších štátnych zdrojov na budovanie celej oblasti je stále aktuálna.

## SLOVNÍK POJMOV

*Práca s mládežou je rôznorodá, aj pojmy používané v nej sú chápané v rôznych kontextoch. Pre vzájomné lepšie porozumenie zaraďujeme tento slovník, ktorým chceme vysvetliť význam niektorých zo základných pojmov, ako s nimi v texte pracujeme. Pri vysvetľovaní pojmov sme sa inšpirovali zahraničnými a domácimi zdrojov, z ktorých sme vychádzali.*

*Niektoré pojmy sa vzťahujú k vysvetleniu kontextu oblasti neformálneho vzdelávania v práci s mládežou. Zároveň aj oblasť kvality má svoju špecifickú terminológiu, preto vyberáme dôležité pojmy aj z tejto oblasti, ako aj špecifické výrazy z modelu kvality CAF, keďže ten rámeč sme v prieskume využili.*

### Práca s mládežou

Rozumieme tým cieľavedomú činnosť, ktorá reaguje na potreby mladých ľudí a vedie k pozitívnemu rozvoju ich osobnosti, aby sa dokázali plnohodnotne uplatniť v živote. Je založená

na princípe dobrovoľnej účasti mládeže, partnerského prístupu a vzájomného rešpektu. Jej úlohou je prispievať k zrelosti, nachádzaniu životného smerovania a sebapoznania jednotlivca aj skupiny. Má vytvárať priestor k spolourozhodovaniu mladých ľudí o veciach, ktoré sa ich týkajú, motivovať ich k angažovanosti a prispievať tak k budovaniu občianskej spoločnosti. Realizujú ju ľudia špecificky pripravovaní na túto činnosť, aktívne pracujúci v tejto oblasti a tiež dobrovoľníci, ktorí sú pre napĺňanie koncepcie nenahraditeľní.<sup>34</sup>

### **Neformálne vzdelávanie v práci s mládežou**

Je vzdelávací proces, ktorý dáva mladým ľuďom možnosť nadobúdať ich kompetencie-vedomosti, zručnosti a postoje inak ako ich získavajú počas formálneho vzdelávania. Tieto kompetencie (niekedy nazývané aj "mäkké zručnosti") sú rôzne ako napríklad manažment ľudí, tímu, organizačný, konflikt manažment, interkultúrne povedomie, vodcovstvo, plánovanie, organizovanie, koordinácia, riešenie problémov, tímová spolupráca, sebavedomie, disciplína a zodpovednosť.<sup>35</sup>

### **Vzdelávací program/aktivita**

Vymedzuje obsah, rozsah a podmienky vzdelávania. Obsahuje konkrétne ciele vzdelávania, dĺžku, formu, obsah a časový plán vzdelávania. Okrem toho i podmienky účasti, priebeh a ukončenie vzdelávania, doklad o ukončení vzdelávania (ak bude takýto doklad udelený), popis materiálnych, personálnych a ekonomických podmienok a podmienok bezpečnosti práce a ochrany zdravia.<sup>36</sup>

### **Zámer**

V kontexte neformálneho vzdelávania je to všeobecný cieľ projektu alebo aktivity. Vzniká ako výsledok z analýzy potrieb a môže byť ďalej rozpracovaný na špecifické a detailné ciele.<sup>37</sup>

### **Ciele**

Zámer aktivít by mal byť špecifikovaný na ciele, ktoré sú viac špecifické a merateľné. Ciele sú kľúčovým prvkom, ktoré aktivity formujú a na základe nich sa hodnotia aj výsledky.

### **Príprava**

Aktivita/Projekt môže byť rozdelený do troch fáz: plánovanie, realizácia a hodnotenie. Počas plánovania sa analyzujú potreby, nastavujú ciele vychádzajúce z týchto potrieb a pripravujú sa aktivity/projekt. Počas prípravy sa pripravuje aj program, technické zabezpečenie, logistika a pod.

### **Realizácia**

Aktivita/Projekt môže byť rozdelený do troch fáz: plánovanie, realizácia a hodnotenie. Realizácia je, ak projekt implementujete, robíte to, je to výsledok prípravnej-plánovacej fázy.

Hoci sa táto fáza nachádza v strede, neznamená to, že je menej alebo viac dôležitá ako zvyšné dve.

---

<sup>34</sup> Koncepcia rozvoja práce s mládežou na roky 2016 – 2020

<sup>35</sup> Quality Assurance of Non-formal education a framework for youth organisations manual, European Youth Forum, 2013

<sup>36</sup> Příručka pro zavádění nástrojů prostřednictvím, pokyny k použití systému Olina- online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání, NIDV, 2015

<sup>37</sup> Quality Assurance of Non-formal education a framework for youth organisations manual, European Youth Forum, 2013

## Hodnotenie

Aktivita/Projekt môže byť rozdelený do troch fáz: plánovanie, realizácia a hodnotenie. Posledná fáza je zameraná na vyhodnotenie výsledkov projektu, či boli ciele projektu dosiahnuté a čo môže byť zmenené v ďalších projektoch.<sup>38</sup>

## Mládežník

Mládežník je osoba, ktorá dovŕšila vek najviac 30 rokov. V prípade skupiny najmenej troch mládežníkov ide o mládež.<sup>39</sup>

## Člen organizácie

Je osoba, ktorá nezastáva v organizácii žiadnu funkciu. V prieskume využívame tento pojem ako ekvivalent mládežníka.

## Dobrovoľník

Je osoba, ktorá zastáva nejakú funkciu v organizácii, no vykonáva v organizácii určité činnosti vrátane aktivít pre deti a mládež. Tie vykonáva na základe svojho slobodného rozhodnutia bez nároku na odmenu.

## Vedúci

Pod pojmom vedúci rozumieme mládežníckych vedúcich. Mládežnícky vedúci je osoba, ktorá dovŕšila vek najmenej 18 rokov, je bezúhonná a riadi, organizuje mládežnícke podujatia a zodpovedá za ich uskutočnenie. Mladí vedúci, tak ako ho definuje zákon 282/2008 Z.z. v tomto prieskume považujeme skôr ako člena organizácie (viď vyššie), pretože činnosť a aktivity musí realizovať vždy pod vedením starších a skúsenejších napr. mládežníckeho vedúceho.

## Pracovník s mládežou

Je osoba, ktorá zastáva nejakú funkciu v organizácii, ktorá pracuje s mládežou, za výkon činností dostáva finančnú alebo hmotnú odmenu.<sup>40</sup>

## Zamestnanci

Pod pojmom zamestnanci chápeme všetkých, ktorí sú oprávnení vykonávať samostatne (bez dozoru inej zodpovednej osoby) aktivity pre mládež. Zaradujeme sem napríklad dobrovoľníkov, ak je organizácia, inštitúcia a neformálna skupina založená na princípe dobrovoľnosti, mládežníckych vedúcich, pracovníkov s mládežou a ďalšie osoby, ktoré priamo vykonávajú v/pre organizáciu aktivity pre mládež. Musí však byť zachovaná podmienka výkonu aktivít bez dozoru inej zodpovednej osoby.

## Neformálna skupina

Skupina mladých ľudí pôsobiacich v práci s mládežou, ale nie nevyhnutne v kontexte mládežníckej organizácie.

---

<sup>38</sup> Quality Assurance of Non-formal education a framework for youth organisations manual, European Youth Forum, 2013

<sup>39</sup> Zákon č. 282/2008 Z. z.

<sup>40</sup> Kvalita práce s deťmi a mládežou (správa zo štúdie), Rada mládeže Slovenska, 2016

## Kvalita

Kvalita je miera napĺňania potrieb a požiadaviek klientov na služby/činnosti a výstupy poskytovanými organizáciami.<sup>41</sup>

## Indikátor/Ukazovateľ kvality

Funkciou indikátorov je stať sa referenčným bodom, vo vzťahu ku ktorému je možné porovnávať, analyzovať a hodnotiť realitu. To znamená, že indikátory v skutočnosti definujú, ktoré faktory týkajúce sa podmienok, pracovných postupov a výsledkov sú rozhodujúce pre kvalitu.<sup>42</sup>

## Štandard/Norma kvality

Štandardy kvality sú pevnou mierou vyjadrenia požiadaviek na kvalitu produktov a služieb.<sup>43</sup>

Je rozlišovacou charakteristikou, voči ktorej môžu byť produkty a služby kvalitatívne vyhodnotené, t. j. umožnenie diferenciacie medzi dobrým alebo zlým.

## Systém kvality

Systém kvality je súbor nástrojov vytvorených na zbieranie údajov ako rôzne spôsoby vykonávania práce s mládežou zodpovedajú želaným výsledkom. Inými slovami je systém kvality prostriedok, ktorým sa zisťuje ako realita korešponduje s indikátormi za účelom neustáleho zlepšovania sa.<sup>44</sup>

## Nástroje kvality

Zistiť do akej miery realita zodpovedá indikátorom kvality môže byť merané mnohými rôznymi spôsobmi, napr. prostredníctvom pozorovaní, rôznych typov hodnotenia prostredníctvom prieskumov alebo štatistík a pod. Tieto rôznorodé metódy získavania poznatkov o kvalitatívnych a kvalitatívnych aspektoch práce s mládežou a ako súvisia s indikátormi, to všetko sú nástroje, ktorú môžu byť používané v rámci systému kvality.<sup>45</sup>

## Audit

Realizácia auditu je nezávislá hodnotiacia činnosť preskúvania a hodnotenia činnosti organizácie a jej výsledkov. Najbežnejšie audity sú: finančný audit, prevádzkový audit/audit funkčnosti, audit IKT, audit zhody a audit manažérstva.

Rozlišujeme tri úrovne kontrolnej činnosti auditu:

- interná kontrola - vykonávaná manažmentom;
- interné auditovanie - vykonávané nezávislým útvarom

organizácie, ktorý okrem činností zameraných na dodržiavanie predpisov, môže mať tiež úlohu v riadení efektívnosti vnútorného manažérstva organizácie;

- externý audit - vykonávaný nezávislým orgánom mimo organizácie.

## Hodnotenie

---

<sup>41</sup> Příručka pro zavádění nástrojů prostřednictvím, pokyny k použití systému Olina- online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání, NIDV, 2015

<sup>42</sup> Quality Youth Work, European Commission, 2015

<sup>43</sup> Quality Standards and Indicators for International Youth Work, WG German Youth Organizations, 2004

<sup>44</sup> Quality Youth Work, European Commission, 2015

<sup>45</sup> Improving youth work: your guide to quality development, European Commission, 2018



Posudzovanie, či vykonané aktivity priniesli požadované výsledky a či iné aktivity nemohli priniesť lepšie výsledky pri nižších nákladoch.

### **Cyklus zabezpečenia kvality**

Je systém, ktorý navrhuje Európske fórum mládeže. Jedná sa o cyklu kľúčových krokov:

- príprava
- prvotné stretnutie (kick-off meeting)
- navrhnutie a zdieľanie indikátorov
- spätná väzba na indikátory
- aktivita
- správa
- stretnutie so spätnou väzbou (feedback meeting)
- reflexia a eventuálne zmeny v rámci organizácie<sup>46</sup>

### **Model CAF (Common Assessment Framework)**

Model CAF je nástroj, ktorý bol pôvodne vytvorený pre sebahodnotenie organizácií verejného sektoru, vrátane škôl, s možnosťou vzájomného porovnávania sa s podobnými organizáciami. V ČR bol tento systém modifikovaný pre potreby organizácií poskytujúcich záujmové a neformálne vzdelávanie.

Model CAF sa zameriava na získanie komplexného pohľadu riadenia organizácie prostredníctvom deviatich prednastavených kritérií (oblastí). Tento nástroj na rozdiel od interného auditu predpokladá zapojenie zamestnancov organizácie a ponúka voľný priestor k diskusii o jej stave a možnom ďalšom rozvoji. Výsledkom práce interných tímov je bodové hodnotenie jednotlivých kritérií a návrh na odstránenie negatívnych zistení prostredníctvom Akčného plánu. Výstupom je okrem Akčného plánu aj záverečná správa s informáciami o silných a slabých stránkach organizácie.<sup>47</sup>

### **Proces**

Proces je možné si predstaviť ako opakujúce sa činnosti podľa rovnakého alebo podobného scenára. Jedná sa o súbor na seba nadväzujúcich aktivít, prostredníctvom ktorých vznikajú výstupy (produkty alebo služby).

### **Akčný plán**

Akčný plán je súborom nápravných opatrení k zisteným nedostatkom.

### **Procesná analýza**

Procesná analýza je odporúčaným prvým krokom k zavedeniu procesného riadenia v organizácii. Využitím tohto nástroja je možné získať ucelený prehľad o všetkých dôležitých činnostiach nevyhnutných pre naplnenie strategických cieľov a poslania organizácie.

---

<sup>46</sup> Quality Assurance of Nonformal Education a framework for youth organizations

<sup>47</sup> Příručka pro zavádění nástrojů prostřednictvím, pokyny k použití systému Olina- online nástroje pro řízení kvality v organizacích zájmového a neformálního vzdělávání, NIDV, 2015

## **Benchmarking**

Je porovnávanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa z odhalení, ktoré tieto porovnávanie priniesli.<sup>48</sup>

*Ďalšie pojmy súvisiace s modelom kvality CAF*

## **Vízia**

Dosiahnuteľná predstava o tom, čo chce organizácia robiť a kam chce smerovať. Súvislosti tejto predstavy sú dané poslaním organizácie.

## **Misia/poslanie**

Popis zmyslu existencie organizácie. Popis toho, čo by organizácia mala dosiahnuť pre svoje zainteresované strany.

## **Hodnoty**

Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a mravný obsah. Mravné hodnoty sú považované za viac menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu rôziť medzi organizáciami ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty v rámci organizácie sa majú prenášať a uskutočňovať. A tiež musia byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu zreteľne odlišovať od hodnôt podnikateľských subjektov.

## **Organizačná štruktúra**

Spôsob, ako je organizácia štruktúrovaná, napr. rozdelenie oblastí pôsobenia alebo činností, formálny postup komunikácie medzi manažmentom a zamestnancami; spôsob, akým sa rozdeľujú úlohy a zodpovednosti v organizácii, prípadne u neformálnych skupín mládeže.

## **Stratégia**

Dlhodobý plán prioritných aktivít zostavený za účelom dosiahnutia hlavného alebo celkového cieľa, alebo pre naplnenie poslania.

## **Strategické ciele**

Rámcové ciele, strednodobé a dlhodobé, ktoré určujú hlavné smery, kam chce organizácia ísť. Popisujú rozhodujúce výsledky, o ktoré organizácia usiluje a ich účinky (dôsledky).

## **Potreby mladých ľudí**

Aktivity neformálneho vzdelávania by mal vychádzať z reálnych potrieb mladých ľudí a/alebo spoločnosti. Tie musia byť riadne vyhodnocované a nemali by vychádzať z domnienok alebo špekulácií.<sup>49</sup>

## **Partnerská organizácia**

Organizácia/inštitúcia, ktorá sa rovnakou alebo podobnou mierou podieľa na príprave, realizácii a hodnotení aktivity/projektu alebo rozvoja organizácie.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> European Benchmarking Code of Conduct

<sup>49</sup> Quality Standards and Indicators for International Youth Work, WG German Youth Organizations, 2004

### **Spolupracujúce organizácie**

Organizácie/inštitúcie, ktoré sa podieľajú na aktivite/projekte či rozvoji organizácie nejakým príspevkom<sup>51</sup> tzn. že oproti hlavnej organizácii/inštitúcii alebo skupine nie sú rovnakou mierou zainteresovaní do jednotlivých procesov (napr. zabezpečujú len priestory, resp. dodajú účastníkov, pomôžu pri propagácii a i.)

### **Podporujúce organizácie**

Organizácie alebo inštitúcie, ktoré prispievajú finančnými alebo aj nefinančnými darmi (napr. bezplatný prenájom, bezodplatný tovar alebo služby a pod.). Tu patria všetky skupiny donorov.

### **Zainteresované strany**

Zainteresované strany sú všetky tie, ktoré majú záujem, či už finančný alebo iný, o činnosti organizácie Môže ísť napríklad o zamestnancov, médiá, spoločnosť, partnerov, zákazníkov a pod.

### **SWOT analýza**

Je metóda pomocou ktorej je možné identifikovať silné, slabé stránky, príležitosti a hrozby.

---

<sup>50</sup> Z hľadiska záťaže - pomer investovaných kapacít (ľudských, časových, materiálnych). Filozofia partnerstva podľa Erasmus

+

<sup>51</sup> DT