

Kvalita práce s mládežou na Slovensku

správa z prieskumu, 2019

Jana Miháliková, Alena Tomanová, Veronika Vanochová



obsah



- 3 Základné informácie a metodológia
- 6 Zhrnutie prieskumu po jednotlivých častiach
- 7 Vedenie a fungovanie
- 8 Stratégia a plánovanie OIS
- 10 Vedúci, dobrovoľníci, zamestnanci v OIS
- 12 Partnerstvá a zdroje OIS
- 14 Programy NFV
- 16 Komunikácia interná a externá
- 18 Poskytovanie služby
- 19 Výsledky orientované na mladých ľudí/členov
- 19 Výsledky orientované na mládežníckych vedúcich/zamestnancov
- 20 Výsledky dotazníka k vnímaniu kvalitnej organizácie v práci s mládežou
- 25 Závery prieskumu
- 27 Odporúčania
- 33 Príklady dobrej praxe

základné informácie

Tento dokument prináša základné informácie o prieskume Kvalita práce s mládežou na Slovensku, 2019, jeho zhrnutia, závery a odporúčania.

Cieľom prieskumu bolo pripraviť:

expertný dokument, ktorý poskytuje popis súčasného stavu opatrení ovplyvňujúcich kvalitu práce s mládežou podľa vyjadrení mládežníckych vedúcich/pracovníkov s mládežou,

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). 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 (ďalej OIS) v práci s mládežou (Psm).

Ide o tematické okruhy v časti predpokladov:

- ako je OIS vedená/manažovaná,
- ako plánuje svoj rozvoj a fungovanie,
- ako pracuje s vedúcimi/zamestnancami,
- jej fungovanie v partnerstve a manažment zdrojov,
- 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



výsledky zamerané na
vedúcich
/zamestnancov

metodológia prieskumu

1. Štruktúrované rozhovory



- A Kvalitatívny prieskum
- B Individuálne hĺbkové rozhovory
- C Face-to-face opytovanie - rozhovory realizované osobne alebo prostredníctvom Skypu
- D Cieľová skupina – zástupcovia 4 typov OIS (vedúci, koordinátori, zamestnanci)
 - Detské a mládežnícke organizácie nadregionálneho charakteru
 - Neformálne skupiny mládeže (youth-led initiatives)

- Centrá voľného času
- „Servisné“ organizácie v práci s mládežou

E Vzorka – 13 respondentov (OIS)

F Náhodný výber

- Databázy OIS pripravené z dostupných zdrojov
- Následne bol za účelom náhodného výberu využitý automatický online nástroj - „random picker“

E Výber respondentov – metóda snehovej gule – nepravdepodobnostný reťazový výber

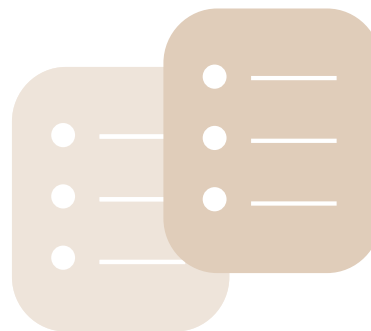
2. Online dotazník

A Kvantitatívny zber dát

B Samovyplňovací online dotazník – zverejnený na stránke OZ YouthWatch, šírený bol prostredníctvom sociálnej siete Facebook a i.

C Cieľová skupina – mládež (účastníci nejakej aktivity/ programu/ projektu OIS, aj členovia), ako aj zástupcovia 4 typov OIS (vedúci, koordinátori, zamestnanci) - rovnako ako pri štruktúrovaných rozhovoroch

D Vzorka – 77 respondentov





Zhrnutie prieskumu
po jednotlivých častiach

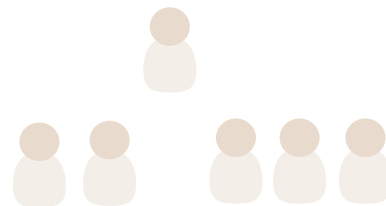
Všetky zistenia uvedené v tejto časti reflektujú vyjadrenia respondentov a ich vnímanie situácie a podmienok v OIS zapojených do prieskumu. V texte sa nachádzajú hodnotiace stanoviská k situácii OIS, ktoré vyjadrujú názor výskumníčov na základe výsledkov rozhovorov, dotazníka a vlastného poznania sektora a týkajú sa opäť len OIS zapojených do prieskumu.

vedenie a fungovanie

- Formálne dlhšie existujúce OIS (OZ, SO, CVČ¹) majú zadefinované organizačné usporiadanie vo formálnych dokumentoch (ako napr. stanovy) a popísané pracovné pozície. V každej OIS sú zadefinované 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.

¹ OZ – občianske združenia, SO – servisné organizácie, CVČ – Centrá voľného času.

- 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 sa sleduje spokojnosť na úrovni výstupu, menej pozornosti sa venuje zberu potrieb a očakávaní. Potreby a očakávania boli veľmi často vnímané ako jedna téma (napr. „povedia nám, čo by chceli = to sú aj ich potreby“) a rovnako bola za jednu tému považovaná aj téma spokojnosť - potreby (t.j. „zistujeme spokojnosť = zisťujeme, 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 zo 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 nastavený systém ako ich šíriť a posilňovať tak rozvoj mládežníckych vedúcich resp. zamestnancov.

SWOT analýza je všeobecne známa ako nástroj, no využívaná v závislosti od rozvinutosti OIS (skúsenejšie využívajú viac).

- V každej skupine OIS bola citelňá 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. Možnosť dospelých ovplyvňovať, kam sa OIS posunie v budúcnosti, sa ukázala 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 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.

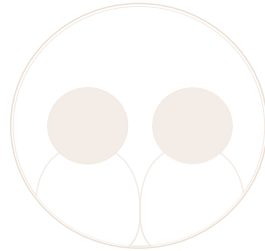
- Okrem neformálnych skupín, u ktorých je zavádzanie inovácií a zmien navrhnutých mladými ľuďmi trvalou súčasťou fungovania, berú podnety od mladých klientov rovnako vážne aj servisné organizácie. Nadregionálne OZ a CVČ pracujú s takýmito návrhmi v obmedzenom rozsahu, skôr náhodne a len v určitých situáciách. 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 efektivitu (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 tito 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 vyhľadávajú ľudí až podľa obsahu pripravovaných projektov alebo aktivít. Vzdelávanie a osobný rozvoj je často v réžii samotných vedúcich, OIS tento systém vyhovuje, cielene ho neriadia.
- 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, no 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), všetky však 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 uvedomená alebo neuvedomená potreba. Aj z tohto dôvodu každá z nich má (v rámci svojich kapacít) nejakú formu podpory (výlety, posedenia, prvky na



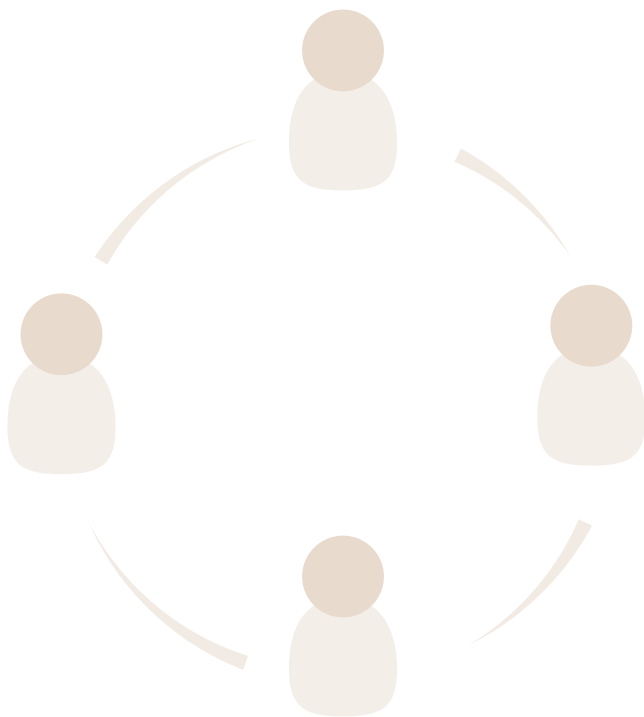
budovanie tímu v každom vzdelávaní a i.). Každá OIS deklaruje, že jej mládežnícki vedúci /zamestnanci môžu podávať iniciatívne návrhy, no len jedna z organizácií má nástroj (anonymné fórum), ktoré tieto návrhy aj systémovo zachytáva. Poskytovanie spätnej väzby nie je systematický krok vo väčšine OIS. 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/ zamestnancov¹, v sektore PsM² však môžeme nájsť ako motivačný prvok aj regranting či udeľovanie “riaditeľského voľna” 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.

¹ Pri servisných organizáciách podobne ako pri neformálnych skupinách ide o napĺňanie vlastných, osobných potrieb, kde skôr platí, že v týchto formátoch začnú 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

² PSM= práca s mládežou

partnerstvá a zdroje OIS



- Hoci sa používanie terminológie spojenej s partnerstvom či spoluprácou v jednotlivých typoch OIS v PSM rôzni, každá z OIS 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 / 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 každá OIS má predstavu, v čom by mohli byť lepšie vybavené, 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, no uvedomujú si limity svojich priestorov v prípade dostupnosti mladých 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 neformálneho vzdelávania (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 pomer programov sa oproti ostatným aktivitám pohyboval medzi 50 -100 %. Všetky OIS mali jasnú predstavu, aké kompetencie by mali dnešní mladí ľudia mať. 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 a zdokumentovať. Signálom, že percentuálny odhad programov NFV, ktoré rozvíjajú cielene uvedené kompetencie, bude nižší, je aj fakt, že medzi programy NFV zaradovali viacerí aj organizáciu táborov, mládežníckych výmen a p., čo neznamená 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.
- Flexibilita v programoch NFV je deklarovaná vo všetkých OIS . 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 dokonca 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 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, no 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 obtiažnosti) 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, no 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.¹

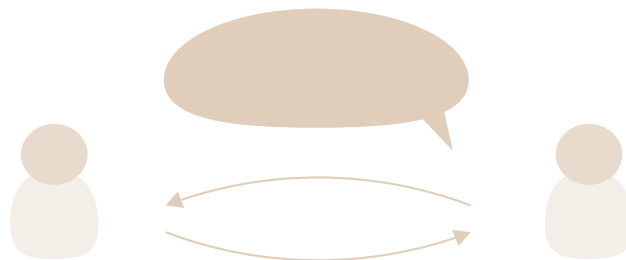
¹ Okrem prípadov, s ktorým sme sa stretli počas prieskumu, že skupina vznikla z iniciatívy jednotlivca, ktorý bol mimoriadne motivovaný pracovať so znevýhodnenou skupinou. Bez vplyvu tejto osoby (jej skúsenosti) by sa samotní mladí ľudia pravdepodobne nepustili do projektov určených tejto skupine.

interná a externá komunikácia

- Komunikácia je chápaná ako dôležitý prvok, no kapacity na jej zabezpečenie sú alokované rôzne. Nadregionálne občianske združenia 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, že 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.
- OIS používajú z online prostriedkov najmä webové stránky a FB. Niektoré sa pokúšajú experimentovať aj s novými nástrojmi ako Instagram, Twitter, Youtube kanál a pod. Rozdiel sa ukazuje v off-line prostriedkoch, pričom servisné organizácie 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, ktoré fungujú na členskej základni, poskytujú zväčša informácie

o tom, ako sa stať ich členom, podobne sú na tom aj servisné organizácie (ako sa stať ich dobrovoľníkom). Neformálne skupiny 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. Internú smernicu/dokument majú vypracované 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).

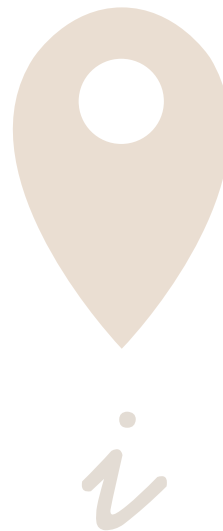


- Jazykové mutácie webových stránok (sledovaná len anglická mutácia) anglické mutácie majú všetky servisné organizácie (aj keď iba časť celkového obsahu webu), jedna uviedla, že je v procese príprav. U nadregionálnych organizácií má jedna preloženú iba časť webovej stránky, zvyšné nemajú. Centrá voľného 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 nedisponuje jazykovými mutáciami národnostných menšín. Respondenti uviedli (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 neprispôbuje formu alebo obsah tejto cieľovej skupine, v princípe aj preto, lebo s ňou nepracujú vo väčšom rozsahu.

poskytovanie služby¹

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

¹ Len pre servisné organizácie



výsledky orientované na mladých ľudí/členov

- Z výsledkových ukazovateľov zameraných na mladých ľudí (členov) OIS 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. CVČ zbierajú najmä dáta k pravidelnej štatistike v školstve k 15.9, 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.

výsledky orientované na mládežníckych vedúcich/zamestnancov

- Z výsledkových ukazovateľov zameraných na mládežníckych vedúcich/zamestnancov sa v OIS / 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 neuviedli príklady iných ukazovateľov, ktoré v súvislosti s touto skupinou zbierajú.

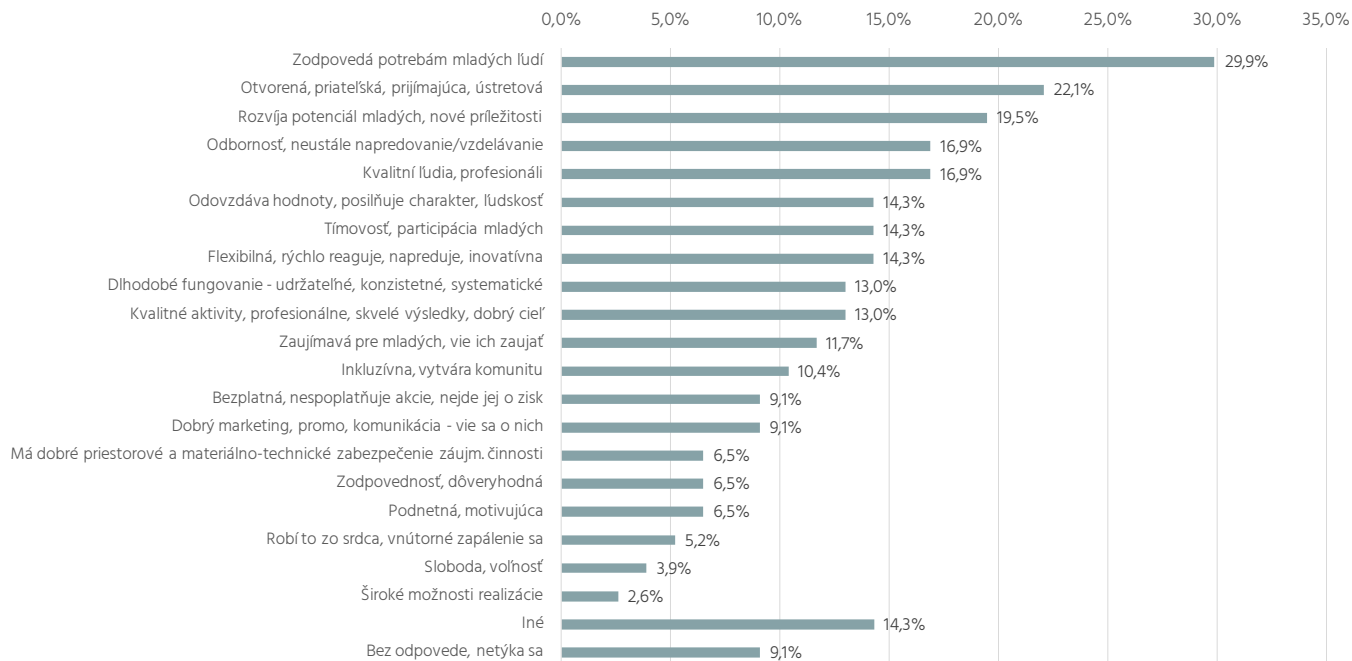


Výsledky dotazníka k vnímaniu
kvalitnej organizácie
v práci s mládežou

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 %

Kvalitná organizácia/ skupina, ktorá sa venuje mladým ľuďom, je taká, ktorá...

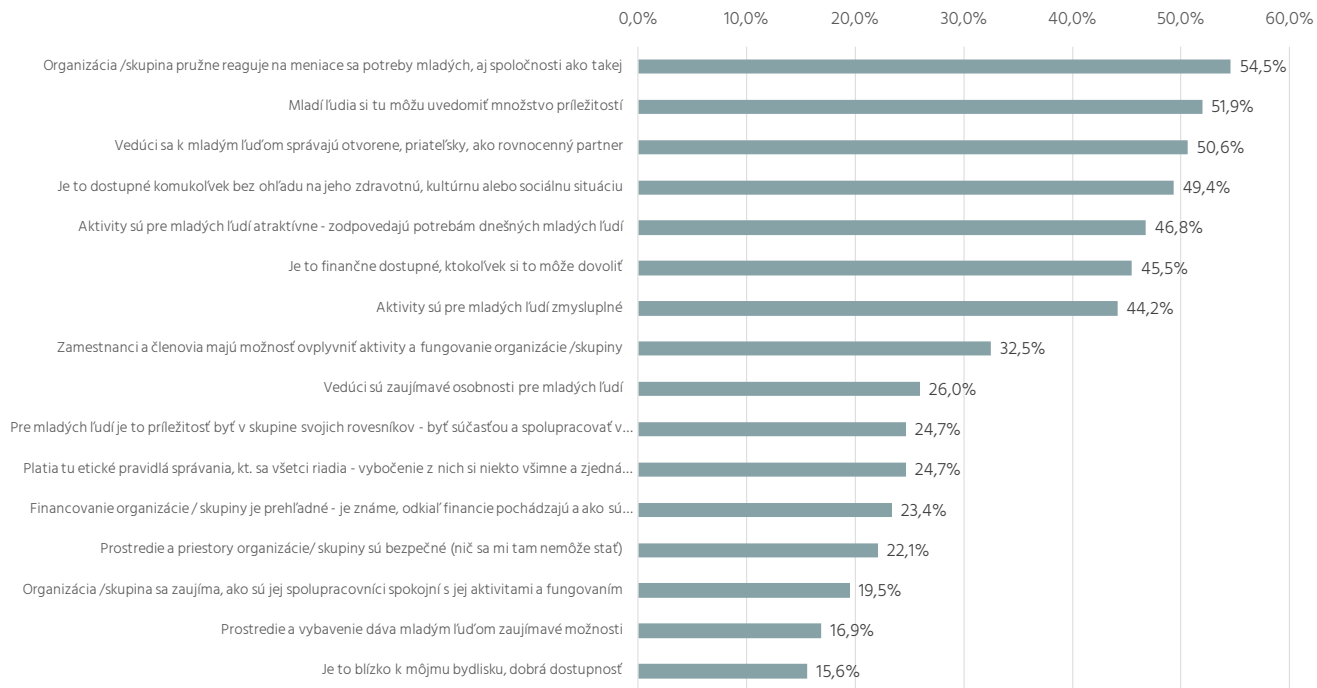


Počet resp. N=77, viac možných odpovedí

podporené vnímanie kvality (respondenti si vyberali z možností)

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 %

najdôležitejšie vlastnosti kvalitnej organizácie / skupiny



Počet resp. N=77, viac možných odpovedí

Každá organizácia, inštitúcia alebo skupina je prínos

Prieskum ukázal, že neexistuje žiadna OIS, ktorá by dokonale spĺňala všetky kritériá zadefinované a sledované v prieskume. No zároveň sa ukázalo, že každá je v niečom výnimočná a napĺňa isté predpoklady viac než ostatné, čím sa opätovne potvrdzuje to, že každá OIS 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 nezaťažá, no 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 prieskume 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, buď nemajú rozvinuté niektoré oblasti vôbec¹ alebo sú len v počiatočnom štádiu ich rozvoja. Tieto OIS tak môžu zlepšovať kvalitu (či dosiahnuť minimálny štandard) len s externou podporou alebo len za cenu veľkého úsilia.

¹ Niektoré oblasti nemusia byť pre OIS relevantné, no počas prieskumu sme sa stretli aj so situáciou, že spočiatku nevideli zástupcovia okamžite zmysel pre zvýšenie kvality fungovania OIS, no po vzájomnej diskusii uznali, že je to dôležité a potrebné rozvíjať.

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 špecifická 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:

Zadefinovať
OBLASTI, ktoré sa
sledujú, porovnávajú
a následne rozvíjajú.

Každá oblasť má mať
INDIKÁTORY, ktoré
ovplyvňujú kvalitu
oblasti.

Pre každý indikátor
by mala byť ďalej
zadefinovaná
CIEĽOVÁ HODNOTA

To, do akej hĺbky a šírky je CIEĽOVÁ HODNOTA nastavená, je otázkou kapacít: aj v prieskume sa ukázalo, že nadregionálne OZ alebo CVČ majú už teraz vysoké cieľové hodnoty ktoré neformálne skupiny či začínajúce organizácie dosiahnu len postupným zlepšovaním..

Koncepcia definuje veľmi presne ako je možné a správne zabezpečiť rozvoj kvality, od jej vzniku v roku 2015 sa nezmenilo nič na dôležitosti či správnosti jej navrhovaných opatrení.

Na základe zrealizovaného prieskumu si dovoľujeme prísť s návrhom dvoch oblastí opatrení!

1 S prepojením na Koncepciu, ktorej ciele, navrhované opatrenia a odporúčania stále považujeme za správne a podporujeme ich v plnom rozsahu.

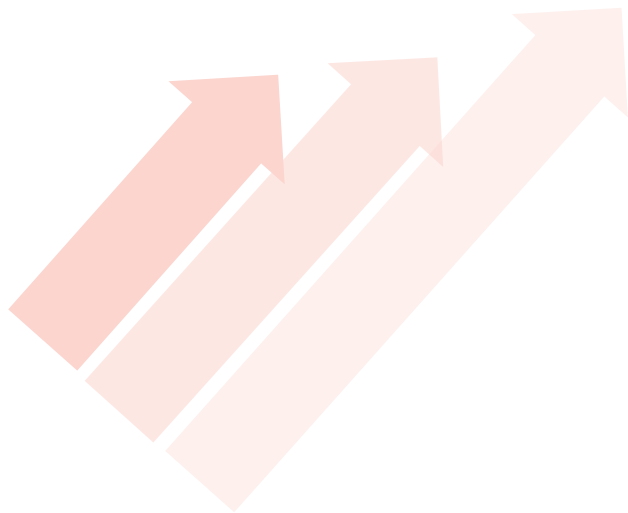
1.oblasť model kvality PsM zohľadňujúce špecifiká jednotlivých typov typy OIS¹



Pripraviť model kvality, ktorý je pre jednotlivé typy OIS relevantný. Stanovenie oblastí, indikátorov kvality, návrhov cieľových hodnôt 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, ktorý necháva na OIS, aby sa rozhodla, čo bude zlepšovať a akým tempom.

¹ KRPaM: „Vytvoríť 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“

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 kvality¹.

○ 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, 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.

¹ KRPaM: „Tvorba a podpora rôznych nástrojov na podporu kvality (peer review, externá spätná väzba...).

○ 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 pod.) a následnom financovaní konkrétnych opatrení).

○ 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.

○ 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 a posilniť. Otázka získania ďalších štátnych zdrojov na budovanie celej oblasti je stále aktuálna.



príklady dobrej praxe



Vyberáme zopár dobrých príkladov praxe, ako niektoré OIS zapojené do prieskumu fungujú alebo majú nastavené systémy práce, ktoré môžu byť inšpiráciou:

- V rámci stratégie a plánovania má jedna OIS vlastný online systém zberu dát (okrem systému VIVANT), pričom sleduje počty účastníkov, podujatí a spokojnosť.
- V rámci vytvárania partnerstiev existuje v jednom prípade 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.

- Inšpirácia pre CVČ je, že v jednom centre je možnosť zmeniť krúžky podľa záujmu aj v priebehu roka, keďže deti v mladšom veku chcú vyskúšať rôzne veci.
- V nadregionálnych organizáciách majú deti a mládež možnosť vytvoriť si vzdelávací program podľa vlastného výberu a želania, a tak meniť obsah nastavbových programov.
- Pre získavanie spätnej väzby z programov neformálneho vzdelávania majú mladí počas vzdelávania k dispozícii i mentora, ktorý zabezpečuje osobnú podporu, a zároveň mu môžu vyjadriť svoj názor na pozitíva, negatíva a rozvojové možnosti pre OIS v bezpečnom prostredí, čo je zaujímavá prax okrem bežne používaných dotazníkov,

Možnosti na rozvoj pre organizácie, inštitúcie a skupiny

Musíme konštatovať, že je mnoho OIS, ktoré fungujú alebo robia aktivity pre deti a mládež na kvalitnej úrovni. Každá OIS má svoje silné stránky a dobre rozvinuté oblasti fungovania (ktorých je viac alebo menej) a zároveň aj niečo, čo sa vždy dá zlepšiť a na čom sa dá popracovať. Na základe prieskumu sme identifikovali zopár možností pre rozvoj kvality:

- Zapájať okrem vedúcich resp. zamestnancov i mladých ľudí/členov do tvorby vízie.
- Komunikovať, čo je víziou OIS, teda čo chce organizácia robiť a kam chce smerovať, rôznym cieľovým skupinám ako rodičia, samospráva a pod.
- Komunikovať víziu OIS cielene i deťom a mladým ľuďom. Samozrejme je na to potrebné využiť vhodný jazyk.
- Zaviesť techniky na zisťovanie a analýzu potrieb detí a mladých ľudí. Zistenia aplikovať pri vytváraní alebo príprave aktivít.
- Šíriť aj iné relevantné informácie, výskumy, štúdie ako napr. Správa o mládeži nielen medzi vedúcich pracovníkov, ale i rádových zamestnancov resp. mládežníckych vedúcich, aby mohli na základe najnovších zistení aktualizovať i programy pre mládež.
- Analyzovať a využívať dáta napr. zisťovanie spokojnosti a kvantitatívne dáta ako počet účastníkov a pod. pre tvorbu stratégie a ďalších plánov.
- Plány a stratégie by mali mať možnosť spoluvytvárať resp. ovplyvňovať okrem bežných zamestnancov i deti a mládež.
- Informovať zainteresované strany (rodičia, samospráva, ministerstvo, mladí ľudia atď.) o napĺňaní svojich plánov a stratégií.
- Zaviesť systém, akým zisťovať návrhy na zmeny a inovácie aj od mladších členov, účastníkov.
- Prepájať vzdelávacie potreby vedúcich resp. zamestnancov so strategickým rozvojom a rozvojom kapacít OIS.
- Cieľavedome vytvárať, zbierať a analyzovať hodnotenia od mladých z aktivít neformálneho vzdelávania. Vhodné je napríklad vytvoriť jeden nástroj na meranie nadobudnutých kompetencií pre možnosť porovnania dát.
- Zisťovať efektivitu a reálny dosah zaužívaných komunikačných kanálov.
- Prispôsobovať obsah a prístupnosť informácie rôznym cieľovým skupinám, napr. mladí ľudia so znevýhodnením, mladšie deti, ale aj národnostné menšiny.

o autorkách

Mgr. Jana Miháliková PhD.

sa dlhodobo venuje téme mládežníckej politiky a jej rozvoju. Od roku 1997 pôsobila 18 rokov v IUVENTE - Slovenskom inštitúte mládeže a od roku 2015 pokračuje v týchto témach v rámci OZ YouthWatch. Je spoluautorkou prieskumu Samosprávy a mládež (2015), ako aj ďalších metodických publikácií z oblasti mládežníckej participácie, dobrovoľníctva, interkultúrnej výchovy, mobility a pod.

Mgr. Alena Tomanová

oblasti neformálneho vzdelávania v práci s mládežou sa venuje od roku 2008. Spoluorganizovala mnoho vzdelávacích podujatí pre pracovníkov s mládežou a mládežníckych vedúcich v téme kvality a inovácií. Aj tieto témy patria ku kľúčovým v rámci OZ YouthWatch, kde momentálne pôsobí.

Mgr. Veronika Vanochová

od roku 2005 spolupracovala na rôznych typoch sociologických a marketingových prieskumov v rámci nezávislých agentúr pre prieskum trhu, Synovate a TNS SK. Špecializovala sa na oblasť zákazníckej spokojnosti a lojality v rôznych segmentoch trhu.

poďakovanie

Týmto by sme sa chceli poďakovať všetkým ľuďom, ktorí pomáhali s realizáciou tohto prieskumu alebo nám poskytli cenné pripomienky a rady. Menovite Matej Vanoch, Svätlna a Henrich Offermann, Tomáš Pešek, Viliam Michalovič, Marcela Hajtmánková, Andrea Bučková, Andrea Sihelská, Barbora Vaněk a Alžbeta Brozmanová Gregorová.

V neposlednom rade by sme chceli poďakovať všetkým občianskym združeniam, neziskovým organizáciám, centráram voľného času, neformálnym skupinám a mladým ľuďom, ktorí sa zapojili do nášho prieskumu.

o občianskom združení YouthWatch

YouthWatch je slovenské občianske združenie nezávislých odborníkov na prácu s mládežou a mládežnícku politiku. Poslaním združenia je prispievať k zvyšovaniu kvality práce s mládežou a mládežníckej politiky sledovaním trendov, prinášaním inovácií a rozvojom mladých ľudí a tých, ktorí s nimi pracujú. Hlavné oblasti, ktorým sa združenie venuje, sú mládežnícka politika, kvalita práce s mládežou a kvalita neformálneho vzdelávania v práci s mládežou, podpora iniciatívnosti a aktívneho občianstva mládeže, trendy a potreby mládeže.

Hoci bola organizácia založená v roku 2015, skúsenosti jednotlivých členov sa datujú do konca 90. rokov. Odborné znalosti členov YouthWatch zapojených do prezentovaného projektu súvisia s ich dlhodobým zapojením do metodologickej podpory, do koncepčných a strategických aktivít spojených s transformáciou a rozvojom sektora práce s mládežou či výskumom mládeže.

Viac informácií na www.youthwatch.sk

The logo for YouthWatch features the word "youth" in a lowercase, sans-serif font above the word "watch" in a similar font. A small circular icon containing a stylized human figure is positioned between the two words, overlapping the 't' in "youth" and the 'w' in "watch".



impresum

Vydavateľ: YouthWatch

Autori: Jana Miháliková, Alena Tomanová, Veronika Vanochová

Názov: Kvalita v práci s mládežou na Slovensku, 2019

Poradie vydania: prvé

Rok vydania: 2019

Grafická úprava: Andrea Sihelská

ISBN: 978-80-973031-4-3

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