



Výskum dopadu EÚ programu ERASMUS+

NÁRODNÁ SPRÁVA

RAY LEARN – Stratégie a postupy vzdelávania a rozvoja organizácií

v mládežníckom sektore na Slovensku

Zuzana Naštická

Ivana Boboňová

Bratislava 2020

ÚVOD

V súlade s pridelenou úlohou preskúmať stratégie a postupy vzdelávania a rozvoja organizácií a zohľadniť rozmanitosť týchto stratégií a postupov sa v októbri 2019 uskutočnili prieskumné rozhovory s kľúčovými zamestnancami vybraných organizácií aktívnych v mládežníckom sektore. Informácie získané prostredníctvom telefonických rozhovorov boli zaznamenané s použitím metódy pero-papier a následne analyzované. Tieto informačné súbory boli doplnené o informácie získané z najaktuálnejších výročných správ daných organizácií. V predloženej správe sú zhrnuté kvalitatívne zistenia, ktoré budú slúžiť ako podklad pre nadchádzajúci nadnárodný kvantitatívny výskum.

Štruktúra správy je nasledovná:

- **Opis výskumnej vzorky**, vrátane možných súvislostí medzi niektorými atribútmi organizácií;
- **Explicitné stratégie** organizácií výskumnej vzorky podporujúce ich vzdelávanie a rozvoj;
- **Implicitné postupy** organizácií výskumnej vzorky posilňujúce ich vzdelávanie a rozvoj;
- **Systémové obštrukčné a podporujúce podmienky**;
- **Zhrnutie**.

VÝSKUMNÁ VZORKA

Výskumnú vzorku tvorilo deväť organizácií, ktoré v súčasnosti pôsobia v slovenskom mládežníckom sektore. Organizácie môžu byť rozdelené do viacerých kategórií podľa rôznych kritérií. Na základe zhodnotenia získaných dát sme vybrali nasledovné kritériá (pozri tiež Tabuľku 1):

- a) tradícia organizácie v zmysle dĺžky trvania jej aktívnej existencie;
- b) záber organizácie z geografického hľadiska;
- c) intenzita vytvárania domácich a medzinárodných sietí;
- d) veľkosť organizácie z hľadiska počtu jej zamestnancov (z angl. *staff*), dobrovoľníkov (*volunteers*) a členov (*members*), v Tab. 1 zaznamenaný ako [S] / [V] / [M];
- e) približný ročný rozpočet organizácie;
- f) intenzita účasti na programe Erasmus + / YiA (Mládež v akcii) z hľadiska počtu a charakteru projektov, ktoré organizácia realizovala resp. realizuje od roku 2014.

Aj keď nižšie opísané kategórie môžu vykazovať niekoľko silnejších vzájomných väzieb, vždy treba brať do úvahy jedinečný charakter a jedinečné ciele každej organizácie. Ako je to podrobnejšie vysvetlené v nasledujúcich odstavcoch, pri každej snahe o zovšeobecňovanie sa ukazuje, že vždy existujú určité výnimky pod vplyvom špecifických okolností. Niektoré väzby sa môžu zdať

prirodené, akoby samozrejme. Na druhej strane by sa nemali robiť žiadne definitívne a povrchné zovšeobecnenia, ktoré by ignorovali jedinečnosť každej organizácie.

Tabuľka 1: Prehľad organizácií vo výskumnej vzorke podľa vybraných kritérií.

Org.	(a) Tradícia	(b) Záber	(c) Siete	(d) Počty Zamestnanci / Dobrovoľníci / Členovia	(e) Rožpočet	(f) E+/YiA
<i>Alpha</i>	<1996	N	W, E	[10-19] / [>100] / [>5,000]	300-700,000 €	1x KA1 + 1x EVS
<i>Bravo</i>	<1996	N	W, E	[5-9] / [>100] / [>5,000]	>700,000 €	3x KA1
<i>Charlie</i>	<1996	N	W, E	[>20] / [0-20] / [1-5,000]	>700,000 €	1x KA2
<i>Delta</i>	<1996	L	E	[10-19] / [20-100] / [<1,000]	100-300,000 €	6x KA1 (→2x EVS)
<i>Echo</i>	1996-2005	L	E	[10-19] / [20-100] / [0*]	<100,000 €	2x KA1 EVS
<i>Foxtrot</i>	1996-2005	L	E	[0-4] / [0-20] / [org.*]	not available	1x KA1
<i>Golf</i>	>2005	N	W, E	[10-19] / [0-20] / [0*]	300-700,000 €	3x KA1 + 3x KA2
<i>Hotel</i>	>2005	mR	E	[5-9] / [0-20] / [<1,000]	100-300,000 €	2x KA1 + 4x KA2
<i>India</i>	>2005	L	W, E	[0-4] / [0-20] / [<1,000]	<100,000 €	2x KA1

Názvy organizácií sú v tejto správe anonymizované. Skratky použité v tabuľke majú nasledovný význam: N - celonárodný, L – lokálny, mR – multiregionálny záber; W – celosvetové siete a partnerstvá, E – európske siete a partnerstvá; 0 * – organizácia nečlenského typu; org. * – členovia organizácie sú iné organizácie; KA – kľúčová akcia, EVS – Európska dobrovoľnícka služba.

Kritérium (a) – Dĺžka tradície

Je potrebné poznamenať, že Slovensko ako nezávislá republika bolo založené v roku 1993, hoci už 17. november 1989 (Nežná revolúcia) bol vážnym míľnikom v histórii Slovenskej republiky. Organizácie, s ktorými bol uskutočnený rozhovor, sme sa rozhodli rozdeliť do troch skupín nasledovne:

- 4 organizácie boli založené pred rokom 1996 (*Alpha, Bravo, Charlie, Delta*),
- 2 organizácie vznikli v období medzi rokmi 1996 a 2005 vrátane (*Echo, Foxtrot*),
- 3 organizácie vznikli po roku 2005 (*Golf, Hotel, India*).

Pokiaľ ide o dĺžku tradície organizácie, zdá sa, že **čím je organizácia staršia, tým viac je rozpracovaná jej stratégia vzdelávania**. Na základe výskumnej vzorky sa zdá, že **čím dlhšie je organizácia aktívna, tým zámernejšie sú vzdelávacie činnosti** ľudí v nej. „Staršie“ organizácie majú tiež tendenciu dodržiavať konkrétnejší vzdelávací plán s intenzívnejším a sústredenejším tematickým zameraním, sledujúc tak svoje aktuálne potreby, zatiaľ čo stratégie a vzdelávacie harmonogramy sú v prípade „mladších“ organizácií pomerne obmedzené. Napríklad *Alpha* a *Bravo*

majú veľmi sofistikovaný systém vzdelávania nových zamestnancov, nových dobrovoľníkov a nových členov; *Charlie* poskytuje svojim zamestnancom akoby kurzy akademického typu, aby mohli poskytovať svojim členom čo najlepšie služby; *Delta* sa riadi ročným plánom kontinuálneho vzdelávania svojich zamestnancov; *Golf* intenzívne uplatňuje takmer všetky explicitné vzdelávacie stratégie, ktoré sú uvedené a opísané ďalej v tejto správe.

Na druhej strane, čím je organizácia „mladšia“, tým viac sa ich vzdelávacie postupy opierajú o ich aktuálne prežívané skúsenosti. Hoci sa činnosti „mladých“ organizácií orientované „smerom von“ (t. j. zamerané na ich členov alebo klientov) zdajú byť pomerne plánované a systematické, činnosti orientované „smerom dnu“ (zamerané na samotných zamestnancov) sú značne náhodné, intuitívne, impulzívne a spontánne (tieto prídavné mená používali reprezentanti organizácií *Echo* a *Hotel*). Respondent z organizácie *India* sa vyjadril, že „sa snažia flexibilne reagovať na aktuálne ponuky“.

Kritérium (b) – Geografický záber

Celonárodne pôsobia štyri organizácie z výskumnej vzorky, z nich tri patria medzi najstaršie a jedna patrí medzi najmladšie. Táto organizácia je však „dcérskou organizáciou“ medzinárodnej organizácie, ktorá bola pôvodne založená v roku 1990 v zahraničí. Zvyšných päť organizácií je výrazne aktívnych v menších regiónoch, t. j. lokálne (jedna z nich vo viacerých regiónoch).

Väčšina organizácií so skôr lokálnym alebo regionálnym rozsahom bola založená po roku 1996, s výnimkou jednej organizácie založenej oveľa skôr (pôvodne pôsobila už od roku 1968, kedy bola krajina súčasťou Sovietskeho zväzu). Táto organizácia si udržala svoj lokálny charakter v súlade so svojím hlavným cieľom, ktorým je poskytovanie príležitostí pre mimoškolské aktivity žiakov základných a stredných škôl žijúcich a študujúcich v príslušnom regióne; táto organizácia je súčasťou oficiálneho slovenského vzdelávacieho systému ako centrum voľného času (*Delta*, vid' Tab. 1).

Zdá sa, že existuje súvislosť medzi geografickým záberom a dĺžkou tradície organizácie. Inými slovami, čím staršia je organizácia, tým širší je jej záber. To však nemožno zovšeobecniť, ako naznačuje aj výnimka opísaná v predchádzajúcom odseku..

Kritérium (c) – Intenzita vytvárania sietí

Je veľmi ťažké vyvodit' akúkoľvek kategóriu alebo vyvodit' závery, pretože niektoré z organizácií vo výskumnej vzorke sa v uskutočnených rozhovoroch neodvolávali dostatočne špecificky na siete alebo spoluprácu s inými organizáciami, hoci z ich webových stránok, výročných správ a odkazov na iné organizácie je jasné, že všetky opýtané organizácie implementujú vytváranie sietí ako dôležitú súčasť svojej aktívnej existencie v mládežníckom sektore. Inými slovami, dostupné informácie týkajúce sa

tohto kritéria sú dosť nejasné a neúplné. Dá sa však jednoznačne povedať, že všetky z opýtaných organizácií spolupracujú s inými organizáciami mládežníckeho sektora v rámci vnútroštátneho rozsahu pôsobnosti a tiež zažili spoluprácu v rámci európskeho regiónu. Analýza informácií získaných z internetových stránok organizácií a ich výročných správ ďalej ukázala, že päť z organizácií výskumnej vzorky má určité skúsenosti s nejakou celosvetovou sieťou a spoluprácou aj za hranicami Európy (*Alpha, Bravo, Charlie, Golf, India*). Ako možno vidieť v Tab. 1, geografický záber štyroch z nich je skôr celonárodný než lokálny či multiregionálny.

Kritérium (d) – Veľkosť organizácie z hľadiska počtu zamestnancov, dobrovoľníkov a členov

V súvislosti s kritériom (d) sme sa najprv zamerali na počet zamestnancov organizácií a v tomto zmysle boli organizácie výskumnej vzorky rozdelené do štyroch skupín. Najnižší počet zamestnancov bol zaznamenaný v organizáciách *Foxtrot* a *India* s nie viac ako štyrmi zamestnancami. Počet zamestnancov v organizáciách *Bravo* a *Hotel* je v rozmedzí 5-9 zamestnancov. Organizácie *Alpha, Delta, Echo* a *Golf* zamestnávajú 10-19 zamestnancov a *Charlie* zamestnáva viac ako 19 ľudí. Treba poznamenať, že počet zamestnancov zahŕňa nielen zamestnancov viazaných pracovnou zmluvou, ale aj zamestnancov pracujúcich na báze dohôd o vykonaní práce, mandátnych zmlúv a dohôd o brigádnickej práci.

Vzhľadom na počet dobrovoľníkov uvedených v prieskumných rozhovoroch alebo zaznamenaných vo výročných správach organizácií boli organizácie výskumnej vzorky rozdelené do troch skupín. V organizáciách *Charlie, Foxtrot, Golf, Hotel* a *India* pôsobilo ročne do 20 dobrovoľníkov. Organizácie *Delta* a *Echo* mali 20-100 dobrovoľníkov, zatiaľ čo *Alpha* a *Bravo* uviedli viac ako 100 dobrovoľníkov. Záznamy organizácií týkajúce sa počtu dobrovoľníkov však boli v mnohých prípadoch pomerne nejasné, a preto sa tieto informácie v analýze ďalej nezohľadňovali.

Za účelom ilustrácie celkovej „veľkosti a vplyvu“ organizácií považujeme za veľmi dôležité zvážiť ich počet členov. Napriek tomu, podobne ako v záznamoch o dobrovoľníkoch, boli v niektorých prípadoch informácie o členoch značne neurčité. Okrem toho niektoré z organizácií výskumnej vzorky sú „nečlenského typu“, t. j. nevyžadujú členstvo a členské poplatky (napr. *Echo*). Navyše existujú organizácie, ktorých členmi nie sú priamo jednotlivci, ale iné organizácie, t. j. „zastrešujúce organizácie“ vytvárajúce siete (napr. *Foxtrot*).

Logickým záverom z dostupných informácií sa zdá byť, že **čím väčšia je organizácia, tým vyššia je ich potreba systematizovať všetky ich činnosti, vrátane vzdelávacích**. Môže sa preto stať, že ak mladá organizácia rýchlo rastie, ich *potreba systematizácie môže rásť príliš rýchlo* vzhľadom na ich aktuálne kapacity (najmä finančné a personálne).

Kritérium (e) – Ročný rozpočet

Pojmom **približný ročný rozpočet organizácie** v prezentovanej analýze označujeme *aritmetický priemer súčtu príjmov a výdavkov*, ako sú uvedené v najaktuálnejšej výročnej správe organizácie, *zaokrúhlený na najbližších desiatich*. Treba poznamenať, že vo všeobecnosti majú príjmy a výdavky tendenciu byť takmer rovnaké (veľmi blízke) vo všetkých organizáciách zaradených do vzorky. Ako zobrazuje aj Tab. 1, organizácie výskumnej vzorky boli rozdelené do štyroch kategórií z hľadiska ich rozpočtu. V prípade *Foxtrotu* neboli k dispozícii žiadne záznamy o ich rozpočte; rozpočet organizácií *Echo* a *India* je nižší ako 100 000,- EUR; *Delta* a *Hotel* pracujú so sumou vyššou ako 100 000,- EUR a menej ako 300 000,- EUR; rozpočet organizácií *Alpha* a *Golf* je medzi 300 000,- EUR a 700 000,- EUR; rozpočet organizácií *Bravo* a *Charlie* je vyšší ako 700 000,- EUR ročne. Vzhľadom na tieto čísla a geografický rozsah pôsobnosti organizácií, **čím väčší je geografický záber organizácie, tým väčšie finančné prostriedky potrebujú**. Podobne, **čím väčšia je organizácia z hľadiska počtu osôb, tým vyššie sú ich nároky na zdroje**.

Kritérium (f) – Zapájanie sa do Erasmus+/YiA programu

V súvislosti s kritériom (f) konštatujeme, že všetky organizácie výskumnej vzorky za posledných päť rokov úspešne požiadali najmenej o jeden projekt. **Neexistuje však jednoduchá, priamočiara súvislosť medzi počtom, charakterom alebo kvalitou ich projektov a inými vyššie opísanými kritériami**. Niektoré organizácie majú širší záber, pokiaľ ide o ich cieľové skupiny, ktorými nie sú nutne iba mladí ľudia. Napríklad, ak sa organizácia zameriava na ľudí so zdravotným postihnutím, nezaobera sa len mládežou, ale aj ďalšími generáciami (*Charlie*). Ak má organizácia silné náboženské základy (*Bravo*), často spolupracujú s cirkvami a rehoľami a možno sa spoliehajú na dobrovoľníctvo oveľa viac než organizácie s inými ako náboženskými základmi. Takisto nemožno sa domnievať, že „mladšie“ organizácie majú tendenciu byť menej aktívne v E + / YiA programe, pretože môžu mať takých kľúčových zamestnancov, ktorí predtým pôsobili v iných organizáciách, kde už získali cenné *know-how*, a tak nezaostávajú za „staršími“ organizáciami (*Echo*, *Golf*, *Hotel*). Taktiež existujú organizácie s viacúrovňovou štruktúrou, ktorých podštruktúry (t. j. organizačné jednotky nižšej hierarchickej úrovne) sú *nezávislé* právne subjekty, t. j. môžu byť *nezávisle* aktívne v E + / YiA programe a informácie, ktoré sme získali pre tento výskum, nie sú v takýchto prípadoch relevantné (*Alpha*).

EXPLICITNÉ STRATÉGIE ORGANIZÁCIÍ V MLÁDEŽNÍCKOM SEKTORE PODPORUJÚCE ICH ORGANIZAČNÉ VZDELÁVANIE A ROZVOJ

Explicitnými vzdelávacími stratégiami označujeme v tejto správe také činnosti organizácií, ktoré zámerne vykonávajú ich zamestnanci a členovia s cieľom zlepšiť svoje vlastné vedomosti a zručnosti

v záujme vlastného rozvoja a zefektívnenia činnosti organizácie. Explicitné vzdelávacie stratégie, ktoré boli identifikované u organizácií výskumnej vzorky, zahŕňali rôzne **semináre, kurzy a školenia**, ako aj **mobility**, t. j. pobyty a stáže v zahraničných organizáciách. Zatiaľ čo niektoré školenia boli **plánované** vopred, iné školenia a semináre boli vyberané **impulzívne**, „za chodu“, odrážajúc individuálne prežívané potreby a želania zamestnancov a členov organizácií a reagujúc na aktuálne vzdelávacie ponuky.

Čo sa týka **zdrojov odborných školení, seminárov a kurzov**, organizácie výskumnej vzorky väčšinou uviedli, že si vyberali z ponúk **Národnej agentúry Erasmus +; Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (IUVENTA); Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR**; tiež školenia poskytované **inými organizáciami mládežníckeho sektora**, „zastrešujúcimi orgánmi“, národnými a medzinárodnými **sieťami** a **komerčnými spoločnosťami** (*Alpha, Golf*), a semináre poskytované **univerzitami** (*Echo*) a **metodicko-pedagogickými centrami** (*Delta*).

Organizácia *Golf* tiež implementovala metódy *neformálneho* vzdelávania, ako je „**job-shadowing**“, t. j. odborná príprava prebiehajúca priamo počas výkonu zamestnania poskytujúca menej skúsenému zamestnancovi, dobrovoľníkovi alebo bežnému členovi príležitosť pozorovať skúsenejšieho zamestnanca, dobrovoľníka alebo bežného člena pri vykonávaní určitých postupov a činností za osobitných podmienok, aby ich vzdelávaná osoba videla „v akcii“ ešte predtým, ako ich neskôr bude vykonávať samostatne, bez akejkoľvek pomoci.

Ďalšou neformálnou vzdelávacou metódou, ktorú používajú niektoré organizácie (*Delta, Echo, Golf, Hotel*), bolo **mentorovanie**, obzvlášť obojstranné mentorovanie, kedy zamestnanci organizácie, dobrovoľníci alebo členovia *zámerne* pracujú v *generačne heterogénnych* dvojiciach alebo malých skupinách, pričom si navzájom poskytujú odborné poradenstvo tak, aby všetky zúčastnené generácie mohli mať úžitok z týchto *seniorsko-juniorských stretnutí*, nevylučujúc prirodzenú výmenu názorov.

Niektoré organizácie tiež využívajú metódu tzv. **supervízie**, ako ju označili účastníci prieskumných rozhovorov, ktorá svojím spôsobom pripomína mentorovanie. Napríklad v organizácii *Echo* sa pravidelne konajú tzv. *supervízne stretnutia* s cieľom pomôcť dobrovoľníkom a ich koordinátorom zlepšiť svoje zručnosti. Na týchto stretnutiach dobrovoľníci a koordinátori zdieľajú svoje skúsenosti a diskutujú o možných riešeniach problémov, ktorým čelia pri dobrovoľníctve alebo koordinácii dobrovoľníkov, pričom na diskusiu dohliada skúsený *supervízor*. Podobne, v rozhovore s reprezentantom organizácie *India* bolo opísané, ako v tejto organizácii dohliadajú na dobrovoľníkov-nováčikov v rámci programu s označením *Cesta dobrovoľníka*, čo znamená, že dobrovoľník-nováčik si pod dohľadom skúseneho dobrovoľníka vedie záznamy o svojom pokroku, pričom si označuje splnenie „míľnikov“ na vopred zostavenom plánu.

Tradičnou a často akousi *automatickou, habituálnou*, no predsa *zámernou*, vzdelávacou stratégiou je **samoštúdium**, t. j. zámerné, viac-menej systematické štúdium odbornej literatúry (tlačenej i netlačenej, dostupnej často aj na internete *offline* ako aj *online*). Hoci nie v každom prieskumnom rozhovore bola táto metóda priamo pomenovaná, všetci opýtaní sa odvolávali na vyhľadávanie informácií, ktoré obvykle nemožno urobiť bez toho, aby bol skúmaný nejaký písomný text (hovorená komunikácia, na rozdiel od štúdia písomných textov, bola v každom rozhovore pomenovaná priamo).

IMPLICITNÉ POSTUPY ORGANIZÁCIÍ V MLÁDEŽNÍCKOM SEKTORE POSILŇUJÚCE ICH ORGANIZAČNÉ VZDELÁVANIE A ROZVOJ

Implicitnými vzdelávacími postupmi v tejto správe označujeme také činnosti organizácie, ktoré sú vykonávané za účelom dosiahnutia iných cieľov a ktorých akoby „vedľajším produktom“ je vzdelávanie zamestnancov, dobrovoľníkov a / alebo členov organizácie v súvislosti s následným rozvojom samotnej organizácie. Vo všeobecnosti sa všetky takéto činnosti do istej miery týkajú troch kľúčových oblastí, ktorými sú *pozorovanie, komunikácia a skúsenosti*. Hoci sa tieto tri oblasti prirodzene prekrývajú, v nasledujúcich odsekoch k nim pristupujeme ako k trom osobitným oblastiam, ktoré sa prejavujú špecifickými činnosťami.

Pozorovanie je jedným z tých postupov, ktoré v skutočnosti ani jeden z kľúčových zamestnancov opýtaných organizácií priamo nespomenul. V priebehu všetkých prieskumných rozhovorov bol však postup pozorovania takpovediac *všadeprítomný* v rôznych podobách. V prvom rade je potrebné zdôrazniť, že **sebapozorovanie** bolo nevyhnutné pre realizáciu samotných prieskumných rozhovorov, rovnako ako je nevyhnutné vždy, keď organizácia vypracúva svoju výročnú správu alebo akúkoľvek inú publikáciu o sebe vrátane svojej webovej stránky. Pokiaľ ide o publikácie a komunikáciu s verejnosťou, vyžadujú si najmä **organizačné (skupinové, kolektívne)** sebapozorovanie, zatiaľ čo sebapozorovanie, ktoré sa vykonáva skôr individuálne, sa uskutočňuje v rámci internej komunikácie medzi kolegami, dobrovoľníkmi a členmi danej organizácie. Na druhej strane, častejšie sa zdá byť **pozorovanie iných ľudí** (kolegov, dobrovoľníkov, členov, rovesníkov) a **pozorovanie iných organizácií**, napr. na snemoch, konferenciách, poradách zamestnancov a iných podujatiach, nevynímajúc bežný pracovný deň. Vo všeobecnosti sa takéto pozorovania často uskutočňujú podvedome (automaticky), niekedy aj vedome (zámerné), v mnohých prípadoch ako súčasť každodennej činnosti ľudí.

Komunikácia je prirodzene nevyhnutne potrebnou činnosťou v každej organizácii ako skupine ľudí, ktorí navzájom sústavne komunikujú. Možno sa domnievať, že ak zamestnanci alebo členovia prestanú medzi sebou komunikovať, skupina sa určite rozpadne. Každá osoba, s ktorou bol uskutočnený prieskumný rozhovor, sa odvolávala na pravidelné **porady zamestnancov**, zástupcovia

väčších organizácií sa tiež zmienili o **snemoch**, niektoré organizácie sa zúčastňujú rôznych **konferencií**. Kľúčovou súčasťou všetkých spomenutých podujatí sú **diskusie**. Niektorí respondenti tiež spomenuli **sebareflexiu** ako súčasť diskusií na stretnutiach (Pozn.: Napr. aj takýmto spôsobom možno demonštrovať intenzívne prekrývanie oblastí pozorovania a komunikácie). Zatiaľ čo **individuálna sebareflexia** sa zdá byť skôr podvedomá, **skupinová (kolektívna) sebareflexia** býva obvykle zámerná. Napríklad respondent z organizácie *Bravo* uviedol, že v ich organizácii bola realizovaná **SWOT analýza**, ktorá ukázala, že viacerí členovia si priali vytvorenie konkrétneho vzdelávacieho kurzu, a následne toto dôležité zistenie viedlo zamestnancov k návrhu a začatiu želaného kurzu, čo možno považovať za konkrétny príklad skupinovej sebareflexie komunikovanej *v záujme vzdelávania sa a rozvoja organizácie*. Respondent z organizácie *India* zase uviedol, že ich organizácia využila **dotazníkové zisťovanie** s cieľom získať **spätnú väzbu** od mladých ľudí, ktorí sa podieľali na projektoch a mobilitách prostredníctvom danej organizácie, čo možno považovať za ďalší cenný zdroj informácií, a teda efektívnym implicitným vzdelávacím postupom zameraným na rozvoj organizácie.

Skúsenosti sa zdajú byť *kľúčovým hnacím motorom* pre vzdelávanie a rozvoj organizácie. Všetky **projekty**, o ktoré organizácia žiada a ktoré realizuje, všetky **podujatia** (napr. konferencie, tábory), ako aj **publikačné činnosti**, ktoré organizácia vykonáva, prinášajú príležitosti na úspech a zlyhanie, a tak predstavujú *kľúčové momenty* v „živote organizácie“, z ktorých sa môžu poučiť. V podstate sa všetky organizácie výskumnej vzorky priamo alebo nepriamo zmieňovali o skúsenostiach ako zdroji poznatkov. Respondent, ktorý opakovane zdôraznil význam skúseností pre rozvoj organizácie, reprezentoval organizáciu *Foxtrot*. Aby sme ilustrovali, aké dôležité sú skúsenosti pre ich organizáciu, dovoľme si citovať niektoré časti prieskumného rozhovoru. Keďže ich organizácia je silne zameraná na mládež v lokálnom alebo regionálnom rozsahu, obecné samosprávy v mestách a obciach zohrávajú pre nich významnú úlohu; v tejto súvislosti respondent povedal, že sa „naučili komunikovať s obecnými samosprávami *vlastnou skúsenosťou*“. O niekoľko minút neskôr povedal: „Prostredníctvom aktivít sa oni aj my viacej učíme“. Neskôr znovu zdôraznil, že najlepšie vzdelávanie je *vzdelávanie praxou a vlastnou skúsenosťou*. Opäť, keď sa vyjadroval k zlepšeniu hospodárenia so zdrojmi organizácie, povedal, že sa *skúsenosťou* naučili, ako to robiť lepšie. Na druhej strane tiež vyjadril želanie, aby sa viac ponúkaných školení a seminárov týkalo napr. financovania a riadenia zdrojov, pričom dodal, že tieto znalosti a zručnosti by sa nemali považovať za samozrejmé, nakoľko v danej oblasti neustále dochádza k systémovým (celonárodným) zmenám.

Veľmi efektívnym postupom v záujme rozvoja organizácie sa zdá byť tiež **využívanie osobných skúseností** zamestnancov a dobrovoľníkov **z predošlých zamestnaní a/alebo z predošlého členstva**

v iných mládežníckych organizáciách. Za presvedčivý dôvod k takémuto záveru považujeme „svedectvá“ respondentov z organizácií *Hotel, Golf a Echo*, ktorí sa počas prieskumných rozhovorov viackrát zmienili o svojich predchádzajúcich zamestnaniach a angažovanosti v mládežníckych organizáciách. Obzvlášť reprezentant organizácie *Hotel*, ktorý okrem iného nadobudol hodnotný „vhl'ad“ do mládežníckeho sektora vo všeobecnosti už v období, kedy bol zamestnancom Národnej agentúry E+, pozitívne vnímal svoje vedomosti a predošlé skúsenosti ako akýsi *katalyzátor* rozvoja svojej súčasnej organizácie. Vďaka týmto vedomostiam a skúsenostiam sa im podarilo uspieť až so šiestimi projektmi E+ v priebehu iba troch rokov, pričom ich organizácia je jednou z „najmladších“ vo výskumnej vzorke, a tiež je treba zdôrazniť, že práve v organizácii *Hotel* využívajú zámerne takmer všetky explicitné a implicitné vzdelávacie stratégie a postupy opísané v tejto správe.

Ďalšou pomerne implicitnou vzdelávacou stratégiou založenou na praktických skúsenostiach je **experimentovanie**, resp. metóda *pokusov a omylov*, o ktorej priamo hovoril v prieskumnom rozhovore zástupca organizácie *India*, ktorý opísal, ako experimentovali s rôznymi propagačnými postupmi s cieľom prilákať mladých ľudí k dobrovoľníctvu a účasti na mobilitách.

SYSTÉMOVÉ OBŠTRUKČNÉ A PODPORUJÚCE PODMIENKY

Každý respondent v prieskumnom rozhovore pomenoval niekoľko pozitívnych a negatívnych systémových okolností ovplyvňujúcich ich organizačné vzdelávanie a rozvoj. V niektorých názoroch sa viacerí respondenti zhodli, zatiaľ čo v iných sa navzájom líšili alebo si dokonca odporovali.

Respondent z organizácie *Alpha* poznamenal, že „žiaľ, na Slovensku mládež priťahuje len okrajovú pozornosť“ a mimovládne mládežnícke organizácie dostávajú od štátu príliš malú systémovú a finančnú podporu. Podľa respondenta je jedným z dôsledkov tejto skutočnosti vznik extrémistických skupín medzi mladými ľuďmi. Na druhej strane, extrémistické skupiny boli prvým impulzom dostatočne silným na to, aby si získali a udržali záujem vlády o mládež. Ďalšou negatívnou okolnosťou je absencia participatívnych mechanizmov na podporu zapojenia a aktivizácie mladých ľudí, ako sú mládežnícke parlamenty a pod. Ďalším vážnym nedostatkom sa zdá byť, že hoci mladí ľudia z vyššej a strednej spoločenskej vrstvy sú dostatočne sociálne zapojení, avšak mládež z nižšej spoločenskej vrstvy zostáva naďalej zanedbávaná. To, čo respondent považuje za pozitívnu okolnosť, je dlhodobá záruka (až tri roky) finančnej podpory pre mládežnícke organizácie zo strany vlády (MŠVVaŠ).

Respondent z organizácie *Bravo* vyjadril svoju nespokojnosť so spôsobom, akým zamestnanec Národnej agentúry E + raz jednal s respondentovým menej skúseným kolegom – dobrovoľníkom, ktorý sa potom cítil znechutený a odradený od ďalšej dobrovoľníckej činnosti (nezhody týkajúce sa

záverečnej správy o projekte). Ako ďalší nedostatok uviedol, že ako žiadatelia o projekt majú príliš veľa „papierovačiek“, a preto sa radšej zapájajú ako partneri projektov.

Respondent z organizácie *Charlie* si tiež myslí, že na aktívne zapojenie sa do projektov E+ sa viaže priveľa „papierovačiek“. Stretli sa aj s určitými problémami týkajúcimi sa čítačov obrazovky, t.j. zariadení, ktoré používajú nevidiaci alebo zrakovo postihnutí žiadatelia o granty E+, pretože dokumenty E+ (napr. príručka) a online nástroje neboli prispôsobené týmto zariadeniam, ale situácia sa, našťastie, v súčasnosti zlepšuje. Zamestnanci a členovia organizácie *Charlie* sú vďační za možnosť získať finančné prostriedky prostredníctvom projektov.

Respondent s organizácie *Delta* v prieskumnom rozhovore opísal, ako musia rušiť určité činnosti orientované na členov v dôsledku účasti zamestnancov na vzdelávacích kurzoch a seminároch, a preto paradoxne organizácia stráca členov v dôsledku úsilia zamestnancov skvalitniť činnosť organizácie. Ďalej, niektorí zamestnanci, ktorí vedú činnosť organizácie cez víkendy, sa nemôžu zúčastňovať víkendových kurzov a seminárov. Pokiaľ ide o vzdelávacie ponuky, podľa slov respondenta metodicko-pedagogické centrá stagnujú vo vzťahu ku kľúčovým témam a obsahu kurzov, hoci sa nedávno v tomto smere zlepšili. Respondent tiež uviedol, že školenia poskytované Národnou agentúrou E+ ponúkajú zaujímavé poznatky týkajúce sa aktuálnych otázok, ako sú tímová práca, komunikácia, riadenie projektov, ktoré sú vo všeobecnosti veľmi užitočné a žiaduce; tieto otázky však nie sú také dôležité pre zameranie organizácie, vzhľadom na nutnosť prísne dodržiavať určité národné vzdelávacie sylaby (Pozn.: Táto okolnosť je v porovnaní so zvyškom výskumnej vzorky jedinečná pre organizáciu *Delta*). Za pozitívnu považujú skutočnosť, že Národná agentúra E+ zahrnula do obsahu svojich školení a kurzov témy ako ľudské práva a sociálne začlenenie. Pokiaľ ide o vplyv mobilit na vzdelávanie a rozvoj organizácie *Delta*, podľa slov respondenta sa zamestnanci cítili inšpirovaní činnosťami a prístupom ich českej partnerskej organizácie (napr. zlepšenie interiéru centra voľného času, metódy oceňovania a uznania dobrovoľníkov, spolupráca s obecnými samosprávami).

Respondent organizácie *Echo* stručne zhrnul, že „sme byrokratický národ“, čo pôsobí odradzujúco. Na druhej strane sú radi, že program E+ podporuje mnohé témy, ktoré sú pre organizáciu veľmi prít'azlivé a relevantné. V súčasnosti potrebujú zlepšiť svoje zručnosti v oblasti riadenia projektov.

Respondent organizácie *Foxtrot* uviedol, že nedostatok zdrojov im neumožňuje vytvoriť pracovnú skupinu so štruktúrovaným programom týkajúcim sa činností organizácie a je neprijateľné preniesť všetky povinnosti na dobrovoľníkov. Veľmi povzbudivé sú podľa nich rozsiahle „sieťovacie“ snahy, napr. prostredníctvom programov ako *Europe Goes Local*, a vôľa komerčných podnikov spolupracovať s mimovládnyimi organizáciami mládežníckeho sektora (napr. Americká obchodná komora). Čo sa týka

mobilit, respondent ich považuje za nenahraditeľnú príležitosť učiť sa prostredníctvom skúseností. Za obštrukčnú okolnosť považuje to, že v obecných samosprávach sú činnosti súvisiace so športom a vzdelávaním zhrnuté akoby „do jednej kancelárie“, čo je neúčinné, pretože tieto dve oblasti sú príliš rozsiahle samy osebe. Problém je aj v tom, že vo všeobecnosti v slovenských mestách a obciach *neexistuje silná tradícia* systematickej a kontinuálnej práce s mládežou. Respondent napokon poukázal na to, že by bolo veľmi užitočné, keby v regióne, v ktorom pôsobí organizácia *Foxtrot*, bolo aj viac zamestnancov Národnej agentúry E+ (resp. IUVENTY).

Podľa respondenta z organizácie *Golf* hodnotitelia projektov neposkytujú konkrétnu spätnú väzbu, keď žiadosť o projekt nebola úspešná, preto potom žiadatelia nevedia, ako by sa mohli zlepšiť, nakoľko neexistuje osobitná spätná väzba, z ktorej by sa mohli poučiť. Myslí si tiež, že finančná podpora by mala byť vyššia a vzhľadom na nedostatok zdrojov množstvo skvelých myšlienok nemožno zaviesť do praxe.

Respondent z organizácie *Hotel* považuje Národnú agentúru E+ za veľmi dobrého poskytovateľa vzdelávania, nakoľko ich ponuky spĺňajú medzinárodné normy. Za veľmi povzbudzujúce považujú to, že Národná agentúra E+ nielenže poskytuje školenia zamerané na inklúziu a solidaritu, ale preukazujú aj svoju osobnú inkluzívnosť a solidaritu v praxi na školeniach. Zdá sa však, že na vnútroštátnej úrovni sa školenia opakujú, a tak sa školenia stali menej atraktívnymi, mali by už pokrývať aj inovatívnejšie témy (napr. riadenie). Čo sa týka vplyvu mobilit na vzdelávanie a rozvoj organizácie *Hotel*, respondentov kolega sa už niekoľko mesiacov zúčastňuje jednej zahraničnej mobility, takže v súčasnosti sa organizácia nachádza v istej fáze konsolidácie, keď vníma neprítomnosť kolegu skôr negatívne ako personálnu stratu.

Respondent z organizácie *India* v rozhovore uviedol, že aby získali dostatok zdrojov na pokrytie svojich základných výdavkov bez zvýšenia poplatkov za členstvo, musia žiadať o priveľa projektov, ktoré dokonca presahujú ich oblasť záujmu, a to je závažný faktor, ktorý im bráni v rozvoji. Cítia sa tiež odradení spätnou väzbou Národnej agentúry E+, ktorá je podľa ich názoru príležitostná a sumatívna, a nie priebežná a formatívna. Ocenili by preto viac usmernení od Národnej agentúry. Ďalej, za prekážku považujú „papierovačky“, hoci sa s tým dokážu vyrovnáť. Za najpozitívnejší faktor považujú samotnú myšlienku grantov E+, ktorú označujú za nenahraditeľnú v záujme účinného vzdelávania mládeže.

ZHRNUTIE

Na základe prieskumných rozhovorov s kľúčovými zamestnancami organizácií výskumnej vzorky a na základe obsahovej analýzy internetových stránok a najaktuálnejších výročných správ organizácií sme identifikovali nasledovné **explicitné stratégie** organizácií slovenského mládežníckeho sektora, ktorými sa tieto organizácie usilujú o svoje vlastné vzdelávanie a rozvoj:

- účasť na rôznych plánovaných ako aj impulzívne vyberaných **seminároch, kurzoch a školeniach** z ponuky Erasmus+ Národnej agentúry, Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR (IUVENTA), Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR, metodicko-pedagogických centier; tiež účasť na školeniach poskytovaných inými organizáciami

mládežníckeho sektora, zastrešujúcimi organizáciami, národnými a medzinárodnými sieťami, univerzitami a komerčnými spoločnosťami;

- medzinárodné **mobility** v rámci projektov E+/YiA ako aj ďalších programov;
- neformálny **„job-shadowing“**
- **mentorovanie**, obzvlášť obojsmerné mentorovanie v *generačne heterogénnych* dvojiciach alebo malých skupinách tak, aby všetky zúčastnené generácie mohli prosperovať z takejto *„juniorsko-seniorskej výmeny názorov“*;
- metóda **supervízie**;
- **samoštúdium** odbornej literatúry.

Súbežne s explicitnými stratégiami boli identifikované nasledovné **implicitné vzdelávacie postupy**:

- **pozorovanie**, vrátane individuálneho a kolektívneho **sebapozorovania**; tiež **pozorovanie iných ľudí** (kolegov, dobrovoľníkov, členov, rovesníkov) a **pozorovanie iných organizácií**, napr. na snemoch, konferenciách, zamestnaneckých schôdzach a ďalších podujatiach, vrátane bežných pracovných dní;
- **komunikácia** na pravidelných **zamestnaneckých schôdzach, snemoch, konferenciách**, vrátane **diskusí** často zahrňujúcich **individuálnu a/alebo kolektívnu sebareflexiu**, ktorá sa môže prejavovať vo forme **SWOT analýz** či **dotazníkových prieskumov** poskytujúcich organizáciám formatívnu spätnú väzbu;
- **skúsenosť** s projektami, podujatiami (napr. konferencie, tábory), publikačnou činnosťou atď.; osobná skúsenosť zamestnancov a dobrovoľníkov **z predošlých zamestnaní a/alebo predošlého členstva** v inej mládežníckej organizácii; **experimentovanie**.

Čo sa týka **systemových podmienok, ktoré nejakým spôsobom môžu podporovať rozvoj a vzdelávanie organizácií**, respondenti najviac zdôrazňovali nasledovné skutočnosti:

- samotná myšlienka E+ grantov je podľa viacerých respondentov nenahraditeľná za účelom efektívneho vzdelávania mládeže; možnosť získať granty prostredníctvom projektov umožňuje organizáciám aktívne prispievať k rozvoju oblastí svojho záujmu;
- E+ program podporuje veľa tém, ktoré sú veľmi atraktívne a relevantné pre organizácie mládežníckeho sektora;
- Národná agentúra E+ ponúka školenia zamerané na aktuálne trendy v mládežníckom sektore;
- Národná agentúra E+ je dobrým poskytovateľom vzdelávania, nakoľko ich ponuky sú v súlade s medzinárodnými štandardmi;
- Národná agentúra E+ nielen propaguje inklúziu a solidaritu na školeniach, ale aj svojím prístupom;
- povzbudivé je rozsiahle „sieťovacie úsilie“ organizácií a vôľa komerčných podnikov spolupracovať s mimovládnyimi organizáciami mládežníckeho sektora;
- mobility poskytujú efektívny spôsob zdieľania skúseností a solidarity so zahraničnými organizáciami mládežníckeho sektora a nenahraditeľnú príležitosť učiť sa skúsenosťou.

Za najkritickejšie **obštrukčné systémové podmienky** možno považovať nasledovné:

- nedostatok pozornosti vlády smerom k mládežníckemu sektoru a k slovenskej mládeži vo všeobecnosti; nedostatok systémovej a finančnej podpory poskytovanej štátom;
- na úrovni obecných samospráv sú šport a vzdelávanie akoby stlačené „do jednej kancelárie“, čo je neefektívne, nakoľko uvedené dve oblasti sú veľmi rozsiahle samy osebe;
- v slovenských mestách a obciach neexistuje tradícia systematickej a kontinuálnej práce s mládežou;
- na projekty sa viaže príliš veľa administratívnych činností;
- niektoré organizácie musia podávať priveľa žiadostí o granty, dokonca presahujúce ich oblasť záujmu, aby tak mohli získať dostatok zdrojov na pokrytie základných výdavkov organizácie bez toho, aby museli zvýšiť členské poplatky;
- pre niektoré organizácie je problém, keď semináre, kurzy a školenia prebiehajú cez víkend (niektoré činnosti organizácií môžu byť uskutočnené iba cez víkendy, preto sa potom zamestnanci nemôžu zúčastňovať školení; a pre mnohých sú víkendy významnou časťou ich súkromných životov);
- niektorí pracovníci s mládežou a dobrovoľníci sa domnievajú, že komunikácia zamestnancov Národnej agentúry E+ by sa mala zlepšiť;
- niektoré organizácie odrádza spätná väzba zo strany Národnej agentúry E+, ktorá je podľa ich názoru skôr príležitostná a sumatívna než priebežná a formatívna, a ocenili by preto viacej usmernenia zo strany Národnej agentúry E+;
- zamestnanci centier voľného času sa domnievajú, že Národná agentúra E+ by sa mohla pokúsiť navrhnúť školenia, ktoré by boli viac relevantné pre tento typ organizácie mládežníckeho sektora;
- centrá voľného času považujú vzdelávacie ponuky metodicko-pedagogických centier za zastarané;
- na celonárodnej úrovni sa školenia Národnej agentúry E+ začali opakovať, a tým sa stali menej atraktívnymi, mali by pokryť aj inovatívnejšie témy (napr. riadenie);
- zo strany hodnotiteľov projektov pociťujú niektorí žiadatelia nedostatok spätnej väzby, keď je žiadosť o grant neúspešná, preto sa nemajú o čo oprieť vo svojej snahe o zlepšenie;
- niektorí respondenti uviedli, že by bolo veľmi nápomocné, keby Národná agentúra E+ mala viacero zamestnancov „aktívnych lokálne“;
- mobility a stáže môžu byť vnímané ako personálna strata, keďže výsledkom neprítomnosti zamestnanca je zvýšená pracovná agenda ostatných zamestnancov.