

PRÍRUČKA STRATÉGIÍ PRÁCE S MLÁDEŽOU

Prístupy a metódy na inšpirovanie rozvoja
práce s mládežou



Vedomosti mládeže #32

Youth Partnership

Partnership between the European Commission
and the Council of Europe in the field of Youth



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE

PRÍRUČKA STRATÉGIÍ PRÁCE S MLÁDEŽOU

Prístupy a metódy na inšpirovanie rozvoja práce s mládežou

Redaktori

Howard Williamson
Frederike Hofmann-van de Poll
Adina Sherban
Zara Lavchyan
Miriam Teuma

Koordinácia

Tanya Basarab

Vedomosti mládeže #32

Rada Európy a Európska komisia

*Názory vyjadrené v tejto práci,
na objednávku Európskej únie –
Partnerstvo mládeže Rady Európy je
zodpovednosťou autorov a nemusia nevyhnutne
odrážať oficiálnu politiku ktorejkoľvek z
partnerských inštitúcií a ich členských štátov
alebo organizácií, ktoré s nimi spolupracujú.*

Reprodukcia výňatkov (do 500 slov) je povolená,
s výnimkou komerčných účelov,
ak sa zachová integrita textu, výňatok sa
nepoužije mimo kontextu, neposkytuje neúplné
informácie ani inak neuvádza čitateľa do omylu,
pokiaľ ide o povahu, rozsah alebo obsah textu.
Zdrojový text musí byť vždy uvedený takto:
„©Rada Európy a Európska komisia, rok vydania“

Všetky ostatné žiadosti týkajúce sa
reprodukcie/ prekladu celého dokumentu
alebo jeho časti by mal byť adresovaný
Riaditeľstvu pre komunikáciu Rady Európy (F-
67075 Štrasburg Cedex alebo
publishing@coe.int).

Všetku ostatnú korešpondenciu týkajúcu sa
tohto dokumentu by ste mali adresovať na
adresu Mládežnícke partnerstvo EÚ a Rady
Európy (youth-partnership@partnership-
eu.coe.int).

Grafická úprava a dizajn obálky: Oddelenie
pre produkciu dokumentov a publikácií
(SPDP), Rada Európy

Titulná fotografia: Shutterstock
Vydavateľstvo Rady Európy F-67075 Štrasburg
Cedex <http://book.coe.int>
ISBN 978-92-871-9571-5
ISBN 978-92-871-9572-2 (PDF)

© Rada Európy a Európska komisia, apríl 2025

Vytlačené v Rade Európy

Proces tvorby tejto príručky
prístupov a metód pre stratégie
práce s mládežou viedla
expertná skupina európskych,
národných a miestnych expertov
na politiku práce s mládežou,
ktorí poskytli cennú spätnú
väzbu a usmernenia od prvého
návrhu až po finálnu verziu
príručky. Autori počas procesu
tvorby konzultovali mnohé
expertné stretnutia a fóra
zamerané na politiku práce s
mládežou vrátane Riadiacej
skupiny pre Európsky program
práce s mládežou a niektorí
experti poskytli podrobné
vzájomné hodnotenie a spätnú
väzbu k návrhom.

Ďakujeme všetkým expertom z
Európskeho centra vedomostí
pre politiku mládeže (EKCYP),
Zoskupenia európskych
výskumníkov v oblasti mládeže
(PEYR) a jeho poradnej skupiny,
ako aj vládnych expertom a
expertom z občianskej
spoločnosti za ich príspevky.

Obsah

ÚVOD KAPITOLA 1 – DEFINÍCIA POJMOV	5
1.1. Práca s mládežou	9
1.2. Politika	25
1.3. Stratégia	28
1.4. Záver	31
KAPITOLA 2 – VZŤAHY – POLITIKA MLÁDEŽE, POLITIKA A STRATÉGIA PRÁCE S MLÁDEŽOU	33
2.1. Politika mládeže	33
2.2. Politika práce s mládežou	37
2.3. Stratégia práce s mládežou	38
2.4. Záver	39
KAPITOLA 3 – AKO TO TAK DÁ SA UROBIŤ?	41
Na čo treba myslieť pri vytváraní stratégie práce s mládežou	41
3.1. Začíname	41
3.2. Stanovenie cieľov	43
3.3. Analýza	47
3.4. Formulácia stratégie	49
3.5. Implementácia	50
3.6. Hodnotenie	52
3.7. Záver	52
KAPITOLA 4 – AKO NA TO	53
Vypracovanie stratégie práce s mládežou na Malte – Praktická prípadová štúdia	53
4.1. Stratégia práce s mládežou – Účelná, praktická a zásadová	53
4.2. Pochopenie prostredia práce s mládežou	57
4.3. Vytvorenie komplexného rámca práce s mládežou	59
4.4. Návrh cielených programov a iniciatív	61
4.5. Stanovenie krokov a časových harmonogramov implementácie	63
4.6. Pridelovanie zdrojov a rozpočtovanie	63
4.7. Zdroje financovania a spôsoby zvýšenia financovania	64
4.8. Monitorovanie a hodnotenie	64
4.9. Výzvy a obmedzenia	66
4.10. Záver	67

KAPITOLA 5 – PRÍSTUPY, METÓDY A PRÍKLADY	69
Cvičenia a nástroje podporujúce procesy stratégie práce s mládežou	69
5.1. Začínáme	70
5.2. Stanovenie cieľov	72
5.3. Analýza	74
5.4. Formulácia stratégie	78
5.5. Implementácia	80
5.6. Hodnotenie a monitorovanie	98
5.7. Postupy	103
5.8. Záver	108
ZÁVERY	109
BIBLIOGRAFIA	111
Zdroje Rady Európy Zdroje	115
Európskej únie	115

Úvod

Práca s mládežou zohráva v živote mnohých mladých ľudí len malú úlohu a pomáha im smerovať k realizácii svojho potenciálu a buduje mosty na podporu ich prechodu do dospelosti a samostatnosti. Práca s mládežou je malou, ale pravdepodobne významnou súčasťou politiky mládeže a pokrýva rôzne oblasti, ako je aj neformálne vzdelávanie a učenie, voľný čas, kultúra, participácia a angažovanosť. Preto je rozumné hovoriť o vzniku politiky práce s mládežou ako protipólu politiky mládeže a ako politiky, ktorá riadi prácu s mládežou. Politika práce s mládežou pozostáva z vízií a opatrení týkajúcich sa poskytovania kvality práce s mládežou s cieľom v konečnom dôsledku zlepšiť situáciu mladých ľudí a podporiť ich osobný rozvoj. Medzi takéto opatrenia môže patriť poskytovanie rôznych foriem práce s mládežou (napríklad mládežnícke centrá, terénne aktivity a detašovaná práca s mládežou), opatrenia na zabezpečenie kvality ponúkanej práce s mládežou (napríklad prostredníctvom vzdelávania a odbornej prípravy a etických noriem), ako aj podpora mládeže a organizácií vedených mládežou. Politika práce s mládežou na európskej úrovni, podporená nedávnym uznesením Európskej únie o politike práce s mládežou v posilňujúcej Európe sa pravdepodobne stane ústrednejším prvkom celkovej politiky mládeže v kontexte začleňovania problematiky mládeže v Európskej únii. (1) posilňovanie perspektívy mládeže v Rade Európy.(2) Hoci sa dôležitosť práce s mládežou zdôrazňuje v politických publikovaných dokumentoch realita v členských štátoch ukazuje, že práca s mládežou často zostáva neistou oblasťou pôsobnosti, ktorú vytvorila Európska únia a Rada Európy. Existuje mnoho dôvodov pre túto neistotu. Napríklad občianske priestory sa zmenšujú kvôli úsporným opatreniam a vznikajúcim pravicovým politickým trendom a v dôsledku viacerých kríz, ktorým čelí spoločnosť vo všeobecnosti a často najmä mladí ľudia.(3)

Na miestnej úrovni trpí práca s mládežou nedostatkom ľudských a finančných zdrojov vrátane vysokým nedostatkom pracovníkov s mládežou z dôvodu neistoty v zamestnaní, ako aj rôznymi dôsledkami vyplývajúcimi z úsporných opatrení. Zdá sa, že vo väčšine častí Európy existuje tendencia klásť väčší dôraz na krátkodobé iniciatívy a projekty než na budovanie štrukturálnych kapacít. Na regionálnej a národnej úrovni sú tieto problémy často podporované nedostatkom politickej podpory a pomalým (niekedy až regresívnym) vykonávaním politik práce s mládežou.(4) Prijatie stratégií práce s mládežou môže potenciálne pomôcť zmierniť tieto problémy.(5)

-
1. Európska rada 2024.
 2. Európska komisia 2024.
 3. Rada Európy 2023.
 4. Williamson 2024.
 5. Hofmann-van de Poll 2023.

Čo je však stratégia pre prácu s mládežou, prečo je potrebná a ako sa realizuje? Tieto otázky sú ústredným bodom tejto príručky. Mnohé krajiny majú stratégiu pre mládež na mnohých úrovniach, ktorá sa zaoberá úlohou mladých ľudí v spoločnosti, ich potrebami a štruktúrami, ktoré sa týmito úlohami a potrebami zaoberajú. V kontexte týchto stratégií pre mládež je práca s mládežou len jednou z mnohých štruktúr, ktoré podporujú a posilňujú mladých ľudí. Stratégia pre prácu s mládežou je však pravdepodobne viac než len dokument, ktorý stanovuje priority pre prácu s mládežou na určité obdobie do budúcnosti. Môže tiež fungovať ako vízia, ktorá zdôrazňuje základné hodnoty pre budovanie kultúry a identity sektora práce s mládežou.

Na európskej úrovni sa práci s mládežou v posledných dvoch desaťročiach venuje zvýšená pozornosť. Vďaka trom Európskym dohovorom o práci s mládežou v rokoch 2010, 2015 a 2020 a trom súvisiacim politickým dokumentom, ktoré vypracovala Európska únia a Rada Európy (Rada Európy CM/Rec(2017)46 a uznesenia Rady Európskej únie 2010/C 327/017 a 2020/C 415/018) je práca s mládežou pevne zakotvená v politike mládeže na európskej úrovni. Okrem toho sa zdá, že vznikla európska definícia práce s mládežou, a teda aj európska identita práce s mládežou. Obe európske inštitúcie označili prácu s mládežou za jednu zo svojich priorít v rámci svojich celkových politík v oblasti mládeže (Stratégia EÚ pre mládež 2019- 2027⁶ a Stratégia Rady Európy pre sektor mládeže 2030⁷). Preto je teraz možné tvrdiť, že z európskeho hľadiska práca s mládežou dosiahla väčší význam a význam, a to samostatne aj v kontexte širších úvah o politike mládeže. Túto pozíciu nedávno upevnilo ďalšie uznesenie Rady Európskej únie (C2024/3526) o politike práce s mládežou v posilňujúcej Európe. Odráža sa aj v spolupráci týchto dvoch organizácií v rámci Partnerstva medzi Európskou komisiou a Radou Európy v oblasti mládeže (Partnerstvo pre mládež), kde je práca s mládežou od roku 2020 kľúčovým prvkom pracovného plánu Partnerstva pre mládež, ku ktorému prispieva aj táto príručka.

Manuál sa zameriava na stratégie práce s mládežou z rôznych perspektív. Zohľadňuje teóriu (kapitoly 1 a 2) aj prax (kapitoly 3, 4 a 5) a je ilustrovaný skúsenosťami z rôznych krajín na národnej, regionálnej a miestnej úrovni. Samotní autori priniesli do manuálu rôzne perspektívy, ktoré pokrývajú uhol pohľadu výskumu, politiky a praxe, a tým zachytiť rôzne uhly pohľadu na stratégie práce s mládežou.

-
6. Výbor ministrov 2017.
 7. Európska rada 2010.
 8. Európska rada 2020.
 9. Európska rada 2018.
 10. Rada Európy 2020.

V 1. kapitole tejto príručky sú definované a vysvetlené ústredné koncepty práce s mládežou, politiky a stratégie, čím sa poskytuje solídny teoretický rámec. Kapitola 2. objasňuje vzťahy medzi politikou a stratégiou, najmä politikou v oblasti mládeže, politikou práce s mládežou a stratégiou práce s mládežou. Po týchto dvoch teoretických kapitolách nasleduje kapitola 3, ktorá pomocou vývoja stratégie krok za krokom vysvetľuje, ako možno vytvoriť stratégiu práce s mládežou a aké otázky by sa mali v tomto procese klásť.

Kapitola 4 poskytuje úvahy o príležitostiach a výzvy, prísluby a úskalia procesu tvorby stratégie práce s mládežou v jednej európskej krajine. Kapitola 5 uzatvára manuál so zameraním na kľúčové terminologické prístupy, ako aj ilustrácie tvorby stratégie práce s mládežou v štyroch ďalších európskych krajinách, čo čitateľovi poskytuje hlbší pohľad na jednotlivé prvky procesu tvorby stratégie.

Kapitola 1

Definovanie pojmov

Táto kapitola sa zaoberá kľúčovými pojmami súvisiacimi s prácou s mládežou, ktoré si vyžadujú pozornosť ešte pred vypracovaním stratégie práce s mládežou. Tieto pojmy prispievajú k lepšiemu rozhodovaniu, ktoré je v súlade s vašimi konkrétnymi cieľmi.

1.1. Práca s mládežou

Cieľom práce s mládežou je podporovať mladých ľudí v ich osobnom, emocionálnom a sociálnom rozvoji, posilňovať ich postavenie a umožňovať im aktívne sa zapájať do spoločnosti. Robí to prostredníctvom neformálneho vzdelávania a učenia sa. Práca s mládežou bola v priebehu času definovaná mnohými rôznymi spôsobmi, ale definície sa vždy snažia zachytiť rozmery, ako je učenie, inklúzia, účasť, posilnenie postavenia a pocit bezpečia.

Práca s mládežou je kľúčovým aspektom rozvoja komunity, ktorý sa zameriava na podporu zmysluplných vzťahov s mladými ľuďmi. Vytvára priestor pre mladých ľudí, aby preskúmali svoje záujmy a potreby, a zároveň buduje vzťahy, ktoré ich prepájajú s kultúrnymi, politickými a inými relevantnými projektmi. Potreby a záujmy mladých ľudí sú pre prácu s mládežou ústredné. Preto pôsobí vo všetkých oblastiach, ktoré sa dotýkajú jadra života mladých ľudí, a rovnako ako sú životy mladých ľudí heterogénne, rôznorodé sú aj kontexty, v ktorých práca s mládežou funguje, ktoré môžu zahŕňať vzdelávanie, sociálne služby, náboženstvo a zamestnanie. Prácu s mládežou môže ponúkať celý rad inštitúcií. Najznámejšie sú mládežnícke centrá, kluby a mládežnícke a mládežnícke organizácie, ale medzi ďalšie iniciatívy patria napríklad školy alebo náboženské inštitúcie. Okrem toho sa služby práce s mládežou môžu mladým ľuďom poskytovať prostredníctvom mobilnej práce s mládežou, ako je práca na ulici, detašovaná a terénna práca, alebo na verejných priestranstvách, ako je park. (11) Práca s mládežou je založená na princípoch dobrovoľnej a aktívnej účasti, rovnosti prístupu, otvorenosti a flexibility.(12)

11. „Európske postupy v oblasti mobilnej práce s mládežou a praktické usmernenia“, dostupné na https://issuu.com/nerijusmiginis/docs/manual__european_practices_on_mobile_youth_work_an.

12. Výbor ministrov 2017.

Mládežnícku prácu v Európe charakterizuje niekoľko prístupov, o čom svedčí aj záverečná deklarácia 1. Európskeho dohovoru o práci s mládežou z roku 2010.⁽¹³⁾ V rámci tejto rozmanitosti sa však „spoločný základ“, ktorý charakterizuje všetky formy práce s mládežou, začal formovať počas 2. Európskeho dohovoru o práci s mládežou⁽¹⁴⁾. V roku 2015, ako aj prostredníctvom neustále rastúceho množstva (európskej) literatúry a dokumentov Európskej únie, Rady Európy a Partnerstva medzi Európskou komisiou a Radou Európy v oblasti mládeže (ďalej len Partnerstvo s mládežou).

(15) Pohľad na históriu mládežníckej práce v Európe odhaľuje, že má svoje korene v troch oblastiach, ktoré zodpovedajú trom hlavným metódam práce s mládežou.

1. Pôvod práce s mládežou v sociálnej práci poukazuje na terapeutický a regulačný rozmer, ktorý „zachraňuje“ mladých ľudí pred vylúčením a marginalizáciou prostredníctvom poskytovania konštruktívnych aktivít vo voľnom čase.
2. Vývoj práce s mládežou ako vzdelávacej praxe naznačuje, že sa zapája do (sociálno)pedagogických metód prostredníctvom neformálneho vzdelávania a učenia sa.
3. Tretí pilier práce s mládežou často, ale nie vždy, zahŕňa poradenstvo, informácie a konzultácie, ktoré mali mladým ľuďom umožniť zapojiť sa do životných okolností arobiť informované rozhodnutia.

Všetky tri metódy sa spájajú pri budovaní „mostov“ pre pozitívnejšie a zmysluplnejšie prechody v živote mladých ľudí. Mosty spolu s priestormi tvorili common ground⁽¹⁶⁾ identifikovaný „komunitou praxe“ pre prácu s mládežou počas 2. Európskeho dohovoru o práci s mládežou. Tieto tri základné vplyvy na prácu s mládežou nevedú k odlišným formám praxe, ale vedú k trochu odlišným dôrazom a kombináciám v štýloch praxe, ktoré čerpajú zo všetkých týchto základov.

V zhrnutí rozsiahlych poznatkov zhromaždených počas 10 rokov prostredníctvom siedmich seminárov a následných publikácií o histórii práce s mládežou v Európe,⁽¹⁷⁾

Howard Williamson a Filip Coussée v záverečnej kapitole posledného zväzku rozoberajú politiku a prax práce s mládežou na základe 12 „trilém“ alebo trojuholníkových dilem, z ktorých každá poskytuje:

Terén (v rámci každého trojuholníka), v ktorom musia pracovníci s mládežou a tvorcovia politik (volení zástupcovia aj štátni zamestnanci)robiť (profesionálne) rozhodnutia o tom, ako (a) umiestniť prácu s mládežou, (

13. Rada Európy 2010.

14. Rada Európy 2015.

15. Neúplné prehľady pozri Hofmann-van de Poll a kol. 2020 a Schild H. 2023.

16. Williamson 2015.

17. Verschelden a kol. 2009.

b) riadiť okolnosti, ktoré z tohto umiestnenia vyplývajú, a (c) vyjednávať a zdôvodňovať zaujaté stanovisko. (18) Pri skúmaní týchto 12 trilem sa vynárajú štyri ústredné oblasti skúmania.

- Prečo sa vykonáva práca s mládežou?
- Ako a kde sa vykonáva práca s mládežou?
- Pre koho a kým sa vykonáva práca s mládežou?
- Ako je práca s mládežou riadená na európskej, národnej, regionálnej a miestnej úrovni?

1.1.1. Prečo sa vykonáva práca s mládežou?

Hlavnou úlohou práce s mládežou je motivovať a podporovať mladých ľudí, aby si našli a sledovali konštruktívne cesty v živote, a tým prispievali k ich osobnému a sociálnemu rozvoju a rozvoju spoločnosti ako celku.

Toto navrhované základné poslanie práce s mládežou, prevzaté z odporúčania Rady Európy z roku 2017 o práci s mládežou (19), prináša nielen odpoveď na otázku „prečo“, ale aj rozmery, na ktoré má práca s mládežou vplyv: jednotlivec, komunita a spoločnosť.

Pri pohľade na vplyv práce s mládežou na jednotlivca (mladého človeka, ktorý sa zúčastňuje na poskytovaní práce s mládežou), je tento vplyv obzvlášť zrejmy na osobnej a sociálnej úrovni. V prvom rade ide o osobný rozvoj mladých ľudí tým, že im umožňuje objavovať a zažívať nové scenáre a posilňovať svoje zručnosti, talenty a záujmy. To následne posilňuje ich sebavedomie a sebaúčinnosť a vybavuje ich presvedčením, že sú schopní dosiahnuť pozitívne zmeny vo svojom vlastnom živote a vo svete. Práca s mládežou tiež prispieva k rozvoju dôležitých kľúčových alebo základných zručností – dnes možno lepšie chápaných ako životné zručnosti – ako sú komunikačné zručnosti, riadenie času, tímová práca, rozhodovanie, kritické myslenie a riešenie problémov. V neposlednom rade sa osobnosť mladých ľudí rozvíja tým, že im dávame príležitosť experimentovať a formovať si svoju identitu v bezpečnom priestore, ktorý práca s mládežou ponúka.

Okrem osobnej úrovne má práca s mládežou aj sociálny vplyv na mladých ľudí. Koniec koncov, ako dosvedčujú mnohé dokumenty, práca s mládežou je „v podstate sociálna prax-“tice“, zapájanie mladých ľudí v skupinách a ako skupina. (20) Ako sociálna prax ponúka práca s mládežou príležitosť zapojiť sa do spolupráce s inými (mladými) ľuďmi. Jej ambíciou je robiť to bez ohľadu na pôvod alebo zázemie mladých ľudí, byť inkluzívna a zároveň si zachovať ciele prístup pre tých, ktorí to potrebujú. Ponúkaním priestorov, kde sa mladí ľudia môžu stretávať, ponúka práca s mládežou celý rad sociálnych príležitostí, vrátane spoznávania nových ľudí a budovania sociálnych sietí. To pomáha mladým ľuďom učiť sa a vyskúšať si sociálne zručnosti, ktoré im môžu pomôcť vybudovať si a udržiavať vzťahy rôzneho druhu.

18. Williamson a Coussée 2018.

19. Výbor ministrov 2017.

20. Williamson 2008: 22.

Práca s mládežou tiež dáva mladým ľuďom príležitosť rozvíjať sociálny kapitál (prístup k sociálnym sieťam, zdrojom a podporným systémom v rámci komunity) a povzbudzuje mladých ľudí, aby sa aktívne zapájali do života svojej komunity a prevzali zodpovednosť. Ďalším dopadom práce s mládežou, ktorý sa často spomína v súvislosti s komunitou, je prevencia rizikového správania, napríklad zneužívania návykových látok alebo delikventných činov. Otázky, či je to cieľ alebo vedľajší účinok práce s mládežou a do akej miery môže alebo by mala práca s mládežou zohrávať úlohu pri riešení problémov v komunite, sú stále otázne a neustále prediskutované.

Ďalší vplyv práce s mládežou sa týka spoločnosti ako celku. Tento príspevok práce s mládežou sa často spomína v širších dokumentoch o politike v oblasti mládeže, ako sú napríklad závery Rady Európskej únie. Podľa týchto dokumentov práca s mládežou podporuje demokratické hodnoty a zásady, čím povzbudzuje mladých ľudí, aby sa stali aktívnymi vo svojej komunite a v spoločnosti ako celku a prispieva k zastrešujúcim spoločenským cieľom, ako sú inkluzívne, demokratické a mierové spoločnosti. Práca s mládežou sa zameriava na znevýhodnených a marginalizovaných mladých ľudí, ponúka im príležitosti, na ktoré by inak nemali prostriedky, a tiež prispieva k podpore sociálnej spravodlivosti a rovnakých príležitostí. V neposlednom rade sa často odkazuje na ľudský kapitál, ktorý sa rozvíja prostredníctvom práce s mládežou. Práca s mládežou ponúka mladým ľuďom príležitosť rozvíjať svoje zručnosti, talenty a záujmy. Môžu ich využiť ako zamestnanci aj ako občania, a tak môžu prispieť k hospodárskej a sociálnej prosperite spoločnosti.

Výskum sa tiež zaoberá „prečo“ mládežníckej práce, najmä z hľadiska jej vplyvu. Štúdia z roku 2019 o vplyve mládežníckej práce na životy mladých ľudí, financovaná programom Erasmus+, identifikovala osobné aj sociálne aspekty tohto vplyvu vrátane zvýšeného sebavedomia a rozvoja priateľstva.⁽²¹⁾Štúdia ukazuje, že práca s mládežou môže zmeniť životy mladých ľudí a posilniť ich postavenie pri podpore svojich komunít.

1.1.2. Ako sa vykonáva práca s mládežou?

Prax práce s mládežou je založená na súbore základných usmerňujúcich princípov, využíva rôzne prístupy a prebieha v širokej škále prostredí, odrážajúc bohatú škálu potrieb a sociálnych kontextov mladých ľudí. Práca s mládežou týmto spôsobom zabezpečuje flexibilný a na osobu zameraný rámec pre prácu s mladými ľuďmi, ktorí sú schopní reagovať na dynamiku svojho života.

Zásady práce s mládežou „definujú základné činnosti umožňujúce dobrovoľnú účasť mladých ľudí a aktívne hľadanie zodpovednosti za nich a ich komunity“.⁽²²⁾Rada Európy vo svojom odporúčaní o práci s mládežou z roku 2017⁽²³⁾, ktoré bolo založené na širokých konfrontáciách, identifikovala nasledujúce zásady práce s mládežou- výsledky s „komunitou praxe“ pre prácu s mládežou.

21. Ord a kol. 2018. Petkovic a Barta 2018.

22. Výbor ministrov 2017.

23. Napríklad „päť pilierov práce s mládežou vo Walese“ je vykreslených ako vzdelávacie, expresívne, participatívne, pátívne, inkluzívne a posilňujúce“ (Skupina pre hodnotenie práce s mládežou vo Walese 2022, „Práca s mládežou vo Walese: „Princípy a ciele“).

Návrh a realizácia práce s mládežou sú založené na zásadách dobrovoľnej a aktívnej účasti, rovnakého prístupu, otvorenosti a flexibility. Mala by byť založená na právach, inkluzívna a zameraná na potreby a schopnosti mladých ľudí.

Tieto zásady sú v skutočnosti spoločné pre väčšinu postupov práce s mládežou.⁽²⁴⁾ Dobrovoľné zapojenie mladých ľudí a ich aktívna účasť na navrhovaní, plánovaní a implementácii opatrení, programov a aktivít sú pre prácu s mládežou kľúčové. Týmto spôsobom možno zabezpečiť, aby sa potreby, záujmy a želania mladých ľudí odrážali v ponúkanej práci s mládežou. Práca s mládežou podporuje rozmanitosť a toleranciu bez ohľadu na pôvod, náboženstvo alebo sociálne zázemie zabezpečením rovnakého prístupu, otvorenosti a inklúzie. Tieto zásady sú často doplnené záväzkom k princípu posilnenia postavenia – myšlienke podpory mladých ľudí pri objavovaní a rozvíjaní ich schopností konať samostatne – a k princípu mládežníckej angažovanosti, vnímaniu mladých ľudí ako aktívnych subjektov. Ten sa vzťahuje na schopnosť a potenciál mladých ľudí aktívne sa podieľať na svojom vlastnom rozvoji, robiť rozhodnutia a ovplyvňovať svoje prostredie a spoločnosť ako celok. Tieto zásady sú doplnené holistickým prístupom, podporou rozvoja mladých ľudí nie ako študentov, pacientov alebo klientov, ale ako mladých ľudí, fyzicky, psychicky a sociálne. Ako to vyjadril J. Macalister Brew pred viac ako polstoročím, práca s mládežou sa odohráva srdcom, hlavou a nohami!⁽²⁵⁾ Práca s mládežou presahuje rámec práce s prípadmi, výučby a kontroly.⁽²⁶⁾

Pokiaľ ide o konceptualizáciu praxe práce s mládežou, možno rozlišovať medzi etickými princípmi, ktoré opisujú, ako by sa pracovníci s mládežou mali angažovať v práci s mladými ľuďmi, s ktorými pracujú, a profesionálnymi princípmi, ktoré naznačujú, ako pracovníci s mládežou konajú ako odborníci, vrátane princípov týkajúcich sa zodpovednosti a vyúčtovania.⁽²⁷⁾

V rámci týchto princípov môže byť prax práce s mládežou univerzálna (zameraná na všetkých mladých ľudí a dostupná pre nich) a zameraná na špecifické skupiny. Tento dvojaký prístup pomáha osloviť širokú škálu skupín mladých ľudí – vrátane tých, ktorí zažívajú diskrimináciu a (viacnásobné) znevýhodnenie. Práca s mládežou s otvoreným prístupom rozvíja prax pre rôznych mladých ľudí, ktorí sa chcú zapojiť, a je zameraná na všetkých mladých ľudí bez ohľadu na ich pôvod, záujmy alebo sociálne postavenie. Cieľená práca s mládežou je zameraná na špecifické skupiny (ako sú konkrétne pohlavia, tí, ktorí predčasne ukončili školskú dochádzku, alebo mladí ľudia, ktorí zažívajú bezdomovectvo) alebo venuje pozornosť konkrétnym problémom (ako sú práva LGBTQI+ alebo mladých ľudí so zdravotným postihnutím). Zároveň sa mnohé programy práce s mládežou snažia kombinovať oba prístupy s hybridnými programami.⁽²⁸⁾ Prístup k práci s mládežou v oboch scenároch je v súlade s potrebami, záujmami a aspiráciami, ktoré priamo uviedli samotní mladí ľudia. Iniciatívy práce s mládežou by nemali byť len organizované pre mladých ľudí, ale mali by byť spoločne navrhované a implementované s

24. Táto definícia vychádzala z Vyhlásenia o učebných osnovách pre prácu s mládežou pre Wales z roku 1989.

25. Macalister Brew 1946.

26. Jeffs a Smith 1990.

27. Petkovic a Barta 2018. Jedným z príkladov sú mládežnícke kluby PHAB (telesne postihnutí a zdatní) v

28. Spojenom kráľovstve, ktoré boli otvorené, ale vynakladali osobitné úsilie na zapojenie mladých ľudí so zdravotným postihnutím.

ich aktívnym zapojením a príspevím a môžu byť tiež výlučne zamerané na mládež. Práca s mládežou prosperuje prostredníctvom participácie a spoluvytvárania, čím ponúka priestory a mosty pre mladých ľudí ako organizátorov, prispievateľov a prijemcov.(29)

Ďalším dôležitým aspektom práce s mládežou je, že podporuje mladých ľudí v ich osobnom rozvoji, ponúka príležitosti a skúsenosti, ktoré zlepšujú sociálne zručnosti a prispievajú k osobnému rastu. Holistický prístup k práci s mládežou do istej miery poskytuje mladým ľuďom rozvojový rámec, ktorý im poskytuje kompetencie a zručnosti, ktoré im pomáhajú zvládať vlastný život vo všetkých jeho rozmeroch. Dvojitý prístup práce s mládežou, ktorý sa zameriava na záujmy a potreby mladých ľudí a ponúka im nové skúsenosti, teda poskytuje holistický rozvojový rámec, ktorý mladým ľuďom umožňuje sledovať osobné ciele a byť aktívnymi vo svojich komunitách.

1.1.3. Kde sa vykonáva práca s mládežou?

Iniciatívy a aktivity v oblasti práce s mládežou ponúkajú na mnohých rôznych miestach rôzne skupiny aj jednotlivci. Preto sa práca s mládežou javí ako taká rozmanitá a môže sa zdať taká nesúrodá a ťažko ju klasifikovať. V podstate sa však práca s mládežou často vníma ako služba pre mladých ľudí v mimoškolskom kontexte so vzdelávacím, sociálnym, kultúrnym, rozvojovým a voľnočasovým rozmerom. Existujú tri základné kontexty, v ktorých sa dnes všeobecne môže vykonávať prax práce s mládežou. Po prvé, existujú vnútorné priestory v budovách, ktoré boli výslovne navrhnuté na tento účel (zvyčajne označované ako mládežnícke centrá alebo mládežnícke kluby), a v budovách zdieľaných s inými inštitúciami a cieľovými skupinami (napríklad kultúrne, sociálne, náboženské alebo komunitné centrá). Po druhé, práca s mládežou sa môže vykonávať vonku, v táboroch a pobytových centrách a čoraz častejšie na ulici prostredníctvom „oslovovania“, „oddelenej“, „pouličnej“ a „mobilnej“ práce s mládežou. Tretím kontextom je digitálna alebo online práca s mládežou, ktorá získala značnú pozornosť počas pandémie Covid-19 a po nej a stala sa rýchlo sa rozvíjajúcou formou praxe práce s mládežou.(30) S pokrokom v technológiách ponúkajú sociálne médiá nové možnosti pre prácu s mládežou, ako sa spojiť s mladými ľuďmi a informovať ich. Online nástroje poskytli pracovníkom s mládežou nové príležitosti na spojenie sa s mladými ľuďmi, ako aj nové formáty práce s mládežou a dokonca aj výmeny mládeže.(31)

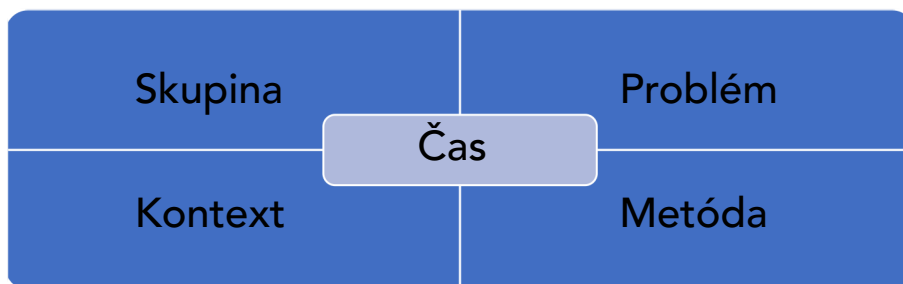
Akákoľvek forma praxe práce s mládežou sa časom mení. Ako často poznamenával Howard Williamson, „cesta“ práce s mládežou (obrázok 1) zahŕňa hybridné kombinácie skupiny zapojených mladých ľudí, prezentovaného a riešeného problému, použitej metódy a kontextu, v ktorom sa odohráva.

29. Toto nebol vždy filozofický a zásadový prístup k práci s mládežou, ale je jasné, že pracovníci s mládežou nie sú len poskytovateľmi aktivít pre mladých ľudí. Zmena paradigmy nastala koncom 70. rokov 20. storočia – pozri Smith (1980), zásadný článok o organizovaní korčuľarskeho výletu

30. Menej ako 10 rokov pred pandemiou Covid-19 bola online práca s mládežou takmer nepočutá. Howard Williamson vo svojej recenzii Helsinského oddelenia pre mládež sa zaoberal prácou Verkeho a jeho raným vývojom „online práce s mládežou“, ktorá sa v tom čase zdala zvláštna a takmer cudzia. Pozri Williamson 2012.

31. Príkladom je nemecko-turecká organizácia pre výmenu mládeže „Deutsch-Türkische Jugendbrücke“, ktorá ponúka online výmenné programy pre mladých ľudí z Nemecka a Turecka. Pozri www.jugendbruecke.de/ (v nemčine a turečtine).

Obrázok 1 – Cesta práce s mládežou



(Zdroj: Williamson 1997)

Práca s mládežou nikdy nie je statická, neviazaná na jednu skupinu, problém, metódu alebo kontext. Pohybuje sa v čase. Okrem toho sa menia potreby, záujmy a aspirácie mládeže, a preto sa musia vyvíjať aj metódy a nástroje používané v práci s mládežou. Okrem toho sa v priebehu rokov menia aj prechodné cesty a procesy mládeže a postupy v práci s mládežou musia nájsť spôsoby a prostriedky, ako tieto prechody efektívne sprevádzať.⁽³²⁾ Tvrdí sa, že práca s mládežou, najmä na miestnej úrovni (pozri nižšie), je procesom „spoločnej cesty“.⁽³³⁾ Lokálna práca s mládežou je najdôležitejším priestorovým rozmerom práce s mládežou, a to nielen v tom zmysle, že je to zvyčajne miesto, kde ju mladí ľudia prvýkrát zažijú. Práca s mládežou sa odohráva tam, kde sú mladí ľudia, v miestnych komunitách a štvrtiach, kde žijú. Preto, ako naznačuje prvý bod Záverečného vyhlásenia 3. Európskeho dohovoru o práci s mládežou⁽³⁴⁾, je poskytovanie miestnej práce s mládežou také dôležité.

Iné úrovne práce s mládežou, na regionálnej, národnej a medzinárodnej úrovni, tvoria druhý priestorový rozmer práce s mládežou. Napríklad v Anglicku Regionálne jednotky práce s mládežou podporujú rozvoj práce s mládežou na regionálnej úrovni, zatiaľ čo väčšina čitateľov bude oboznámená s rôznymi typmi mládežníckych organizácií, ktoré pôsobia na národnej úrovni, a samozrejme s národnými radami mládeže. Všetky stelesňujú rôzne formy práce s mládežou. Medzinárodná práca s mládežou sa etablovala po druhej svetovej vojne, predovšetkým v rámci bilaterálnych programov (ako napríklad Francúzsko-nemecká kancelária pre mládež)⁽³⁵⁾ a od 80. rokov 20. storočia sa neustále rozširuje v rámci programov EÚ pre mládež. S programom Erasmus+ Youth a Európskym zborom solidarity sú teraz k dispozícii dva hlavné programy EÚ, ktoré ponúkajú mladým ľuďom a pracovníkom s mládežou možnosť zúčastniť sa medzinárodných výmen mládeže a iných iniciatív vrátane projektov solidarity. Spoznávaním iných kultúr a vierovyznaní sa spochybňujú ich vlastné predsudky a posilňuje sa medzinárodná tolerancia a porozumenie. Okrem toho globalizácia a technologický rozvoj prispeli aj k ďalším novým rozmerom práce s mládežou. Medzinárodná práca s mládežou sa zintenzívnil, keďže

32. Pitti 2022.

33. Rogers a Smith 2010.

34. Rada Európy 2020.

35. Pozri www.fgyo.org/homepage.

digitálne transformácie ponúkajú nové príležitosti pre prácu s mládežou, a to naprieč rôznymi hranicami a naprieč kontinentmi.

1.1.4 Kým a pre koho sa vykonáva práca s mládežou?

Hoci prácu s mládežou ponúka široká škála ľudí, inštitúcií a organizácií, mladí ľudia sú jej kľúčovými aktérmi. Sú cieľovou skupinou, na ktorú je práca s mládežou zameraná, hoci neexistuje nič také ako „tí“ mladí ľudia. Mladí ľudia sú rôznorodí vo svojich potrebách, záujmoch a starostiach, ktoré v celej ich rozmanitosti treba v práci s mládežou brať vážne. V Európe nie je ani vekové rozpätie cieľovej skupiny práce s mládežou jasné – mladí ľudia sú v štatistikách EÚ vo veku 14 až 27 rokov, zatiaľ čo Rada Európy zameriava svoje programy na mladých ľudí vo veku od 18 do 30 rokov.⁽³⁶⁾

Existuje mnoho dôvodov, prečo má práca s mládežou pre mladých ľudí hodnotu. V prvom rade ponúka voľnočasové aktivity a priestory na trávenie času a stretávanie sa s priateľmi. Tým implicitne aj explicitne zabezpečuje osobný rozvoj tým, že mladým ľuďom dáva príležitosť preskúmať svoje záujmy a kompetencie a rozvíjať svoju osobnosť. Účastou na ponúkaných aktivitách mladí ľudia zažívajú sociálnu integráciu, rozvíjajú sociálne zručnosti a stávajú sa neoddeliteľnou súčasťou komunity (práca s mládežou). Mladí ľudia, ktorí majú problémy – v rodine, vo vzdelávaní, v osobnom alebo spoločenskom živote atď. – môžu nájsť podporu u pracovníkov s mládežou, či už je to osoba, s ktorou sa môžu porozprávať, alebo odporúčanie na špecializovanejšie podporné agentúry. Toto je premostujúca úloha práce s mládežou. Napokon, práca s mládežou ponúka vzdelávacie a študijné skúsenosti, v rámci ktorých si mladí ľudia môžu rozvíjať sociálne, kultúrne a politické názory.

1.1.4.1. Práca s mládežou vykonávaná pracovníkmi s mládežou

V práci s mládežou má ústredný význam vzťah medzi mladými ľuďmi ako účastníkmi práce s mládežou a pracovníkmi s mládežou (platenými alebo dobrovoľnými) ako vykonávateľmi práce s mládežou.

Pracovník s mládežou je profesionálny⁽³⁷⁾, dobrovoľník alebo vedúci mládeže, ktorý uľahčuje učenie a osobný a sociálny rozvoj mladých ľudí a motivuje ich a podporuje v tom, aby sa stali autonómny, aktívnymi a zodpovednými jednotlivcami a občanmi. Realizácia práce s mládežou je založená na princípoch dobrovolnosti a aktívnej účasti mladých ľudí.⁽³⁸⁾

Mládežnícki pracovníci môžu byť platení alebo dobrovoľní, najatí štátnymi inštitúciami alebo organizáciami občianskej spoločnosti. V mnohých prípadoch sa navzájom dopĺňajú, napríklad tam, kde dobrovoľníctvo môže dopĺňať existujúce platené služby práce s mládežou. Dobrovoľní mládežnícki pracovníci sú často dospelí, ktorí venujú svoj voľný čas podpore mladých ľudí; môžu to byť rodičia a môžu mať širokú škálu zručností a kvalifikácií

³⁶ Lavchyan a Williamson 2019.

³⁷ Kedysi sa rozlišovalo medzi „profesionálnymi“ a „dobrovoľnými“ pracovníkmi s mládežou, ako je uvedené v tomto citáte. Dnes sa rozlišuje medzi platenými a neplatenými (dobrovoľnými) pracovníkmi s mládežou. Dúfame, a určite je to aj naša snaha, aby všetci pracovníci s mládežou vykonávali svoje úlohy profesionálne.

³⁸ Európska rada 2019.

a tie prinášajú do svojej práce s mládežou. Môžu to byť tiež stále mladí ľudia, ktorí prispievajú projektom a programom, z ktorých sami v predchádzajúcich rokoch mali skúsenosť.

Ďalšou formou práce s mládežou je práca s mládežou vedená mládežou, ktorú organizujú samotní mladí ľudia. Podľa nedávneho výskumu dobrovoľnícka práca s mládežou často ponúka mladým ľuďom cestu ku kariére v práci s mládežou.⁽³⁹⁾ V závislosti od aktivít a pod. V textoch o praxi v práci s mládežou sa zodpovednosti pracovníkov s mládežou líšia. Väčšina z nich však tak či onak zodpovedá hodnotám, ktoré práca s mládežou pre mladých ľudí predstavuje. Činnosti pracovníka s mládežou teda zahŕňajú organizovanie voľnočasových a vzdelávacích aktivít, ako aj poradenstvo, informácie a podporu pre mladých ľudí, ktorí to potrebujú. Menej explicitne práca pracovníkov s mládežou často zahŕňa posilňovanie hodnôt a sociálnych zručností. Pracovníci s mládežou podporujú mladých ľudí v rozvíjaní hodnôt spolupráce a sociálnych zručností, preberaní zodpovednosti, empatie, solidarity a zapájania sa do spoločnosti. To zahŕňa aj vybavenie mladých ľudí kompetenciami potrebnými na riešenie výziev, ktorým spoločnosť ako celok čelí, ako je úpadok demokracie, populizmus, diskriminácia alebo klimatická núdzová situácia.

Práca pracovníkov s mládežou však presahuje priamy kontakt a prácu s mladými ľuďmi. Pracovníci s mládežou sú často zástancami mladých ľudí, podporujú a vyjadrujú ich záujmy a zastupujú ich pred osobami s rozhodovacou právomocou a spoločnosťou v prípadoch, keď mladí ľudia sami nemajú hlas.

Takáto obhajoba často zahŕňa budovanie sietí a medzisektorovú spoluprácu s cieľom zabezpečiť uspokojenie potrieb a záujmov mladých ľudí.

1.1.4.2. Práca s mládežou poskytovaná štátom

Štát má pravdepodobne úlohu zabezpečiť posilnenie postavenia, rozvoj a podporu mladých ľudí a prijať vhodné opatrenia na dosiahnutie tohto cieľa. Práca s mládežou je jedným z takýchto opatrení. Vládni poskytovatelia práce s mládežou sú preto zodpovední za vývoj a implementáciu programov a postupov na podporu mladých ľudí vrátane aktivít a otvorených priestorov, kde sa mladí ľudia môžu stretávať a venovať sa svojim záujmom. Štát môže tiež poskytovať finančnú pomoc prostredníctvom operačných grantov a projektových grantov mimovládny organizáciám zaoberajúcim sa prácou s mládežou na udržanie a rozvoj ich práce. Okrem toho môže byť poskytovanie práce s mládežou zo strany štátu oveľa širšie a zahŕňať prepojenie s inými dimenziami politiky mládeže (napríklad v oblasti zdravotníctva alebo spravodlivosti), rozvoj zručností a kompetencií pre trh práce (40) a poskytovanie programov určených na pestovanie talentu a excelentnosti

³⁹.Petkovic 2022.

⁴⁰.Explicitný príspevok práce s mládežou k „zamestnatelnosti“ je kontroverzná otázka, ktorá sa pravdepodobne začala, keď rastúci rozsah nezamestnanosti mládeže prinútil britskú vládu, aby sa pokúsila využiť prácu s mládežou v tejto agende. Renomovaný britský historik práce s mládežou Bernard Davies publikoval zásadnú monografiu o následnej diskusii, v ktorej sa pýtal, či práca s mládežou v skutočnosti predáva svoju dušu diablovej. Pozri Davies 1979.

u mladých ľudí aj v rámci samotnej práce s mládežou. Hoci, ako sa zdôrazňuje v mnohých politických dokumentoch a literatúre, práca s mládežou sa ponúka na miestnej úrovni, je nevyhnutné, aby sa do formovania práce s mládežou zapojili aj iné úrovne vlády. To sa dosahuje napríklad poskytovaním rámcov a financovania pre služby práce s mládežou a vzdelávanie v oblasti práce s mládežou a stanovením kritérií kvality ako usmernení pre kvalitnú prácu s mládežou.

1.1.4.3. Práca s mládežou ponúkaná mimovládnyimi organizáciami pre prácu s mládežou

Mimovládne organizácie pre prácu s mládežou zabezpečujú, aby mladí ľudia mali širokú škálu skúseností a príležitostí na osobný rozvoj a spoločenskú účasť. Pojem „mimovládne organizácie pre prácu s mládežou“ zhrňa širokú škálu organizácií, ktoré fungujú nezávisle od vládnych štruktúr, aj keď môžu spolupracovať a dokonca byť (čiastočne) financované vládou. (41) Môžu to byť zastrešujúce organizácie alebo malé organizácie, ako sú mládežnícke centrá alebo kluby, vedené platenými a dobrovoľnými pracovníkmi s mládežou alebo samotnými mladými ľuďmi. Úloha takýchto mimovládnych organizácií je v práci s mládežou dôležitá, pretože často pôsobia ako sprostredkovatelia medzi mladými ľuďmi a vládnu úroveň a pôsobia ako zástancovia potrieb a záujmov mladých ľudí. Často sa im pripisuje rozvoj inovatívnych konceptov a myšlienok o práci s mládežou vrátane nových metód a formátov, ako aj oslovenie nedostatočne zastúpených skupín mladých ľudí.

Mimovládne organizácie pre prácu s mládežou zastupujú mladých ľudí, často vo oficiálnom a politickom prostredí, a samy realizujú iniciatívy v oblasti práce s mládežou. Vo svojej reprezentatívnej funkcii môžu pôsobiť ako konzultačný partner počas fázy tvorby, implementácie a hodnotenia politickej stratégie pre prácu s mládežou. Pokiaľ ide o poskytovanie iniciatív, môžu si navrhnuť vlastnú stratégiu pre prístup a priority svojej konkrétnej organizácie v oblasti práce s mládežou.

1.1.4.4. Práca s mládežou poskytovaná mládežníckymi organizáciami a združeniami

Mládežnícke organizácie ponúkajú nevyhnutný a samoorganizovaný doplnok k vládnym a mimovládnym štruktúram práce s mládežou. Mládežnícke organizácie sú vedené mladými ľuďmi a môžu mať rôzne formy, ako sú mládežnícke združenia, študentské rady, politické mládežnícke organizácie, kampane a environmentálne alebo športové kluby. Ich cieľom je podporovať a presadzovať záujmy mladých ľudí. Mládežnícke organizácie ponúkajú svojim členom širokú škálu príležitostí na účasť a osobný rozvoj a ako také dopĺňajú iné formy praxe práce s mládežou. V súčasnosti sa osobitý dôraz kladie na

⁴¹ V Nemecku môže zákon oficiálne upravovať vzťah medzi mimovládnymi a vládnymi organizáciami pre prácu s mládežou. Vzťah medzi verejnými službami starostlivosti o mládež („offene Träger der Jugendhilfe“) a nezávislými organizáciami pre starostlivosť o mládež („freie Träger der Jugendhilfe“) je upravený v §4 Sociálneho zákonníka VIII. knihy, v ktorom sa uvádza, že verejná starostlivosť o mládež, ktorej súčasťou je práca s mládežou, by sa mala zdržať opatrení, ak uznané organizácie pre starostlivosť o mládež alebo prácu s mládežou môžu ponúknuť vhodné zariadenia, služby a podujatia.

dôležitosť nekonvenčnejších foriem participácie, najmä vzhľadom na digitalizáciu a následný vznik online nástrojov a platforiem.(42)

Na európskej úrovni Európske fórum mládeže (Youth Forum Jeunesse alebo YFJ) zastupuje viac ako 100 národných rád mládeže a celoeurópskych mládežníckych organizácií, ktoré podporujú účasť mládeže a obhajujú práva a zastúpenie mladých ľudí v rámci Európskej únie, Rady Európy a Organizácie Spojených národov.

1.1.5. Ako je riadená práca s mládežou?

Hoci sa práca s mládežou vykonáva prevažne na miestnej úrovni, aj ostatné úrovne – regionálna, národná a medzinárodná – majú svoju vlastnú úlohu v riadení práce s mládežou. Spolupráca a kolaborácia medzi úrovňami je dôležitá, aby sa práci s mládežou ponúkli najlepšie možnosti na podporu a posilnenie postavenia mladých ľudí podľa potreby. Práca na rôznych úrovniach sa dopĺňa a pomáha zabezpečiť, aby prax práce s mládežou mohla byť holisticky organizovaná. Všeobecne sa chápe, že väčšina práce s mládežou sa deje lokálne, často s vedením, programami, financovaním a reguláciou alebo podporou z iných úrovní.

1.1.5.1 Právne rámce pre prácu s mládežou

Právny rámec opisuje právny kontext, v ktorom je definovaná práca s mládežou a sú určené jej kompetencie a oblasť pôsobnosti. Poskytuje tak právnu štruktúru, v ktorej sa práca s mládežou vykonáva. Zároveň legitimizuje prax práce s mládežou tým, že právne stanovuje jej existenciu. Právne rámce sa v Európe značne líšia.

Po prvé, malý počet krajín v Európe má špecifické právne predpisy týkajúce sa práce s mládežou. Napríklad v Estónsku zákon o práci s mládežou (43) (2010) poskytuje právny základ pre organizáciu a financovanie práce s mládežou a definuje pojmy používané v oblasti mládeže, vedúce inštitúcie a organizácie poskytujúce služby práce s mládežou a zásady praxe práce s mládežou. Prácu s mládežou v Írsku vo všeobecnosti vykonávajú neštátne alebo mimovládne organizácie. Podľa írskeho zákona o práci s mládežou z roku 2001(44) však existuje zodpovednosť štátu za zabezpečenie poskytovania programov alebo služieb práce s mládežou. Práca s mládežou na Malte je formálne regulované povolanie podľa zákona o povolanií v oblasti práce s mládežou(45) (2015), čím sa Malta stáva jednou z mála krajín v Európe, kde je práca s mládežou právne uznaným povolaním.

Po druhé, môže byť súčasťou všeobecného zákona o mládeži, ako je to v Anglicku a Walese, kde až donedávna to bol stále zákon o vzdelávaní z roku 1944, ktorý vyžadoval od obcí, aby zabezpečili „primerané opatrenia“ pre mladých ľudí v

42. Pozrite si semináre a publikácie Partnerstva pre mládež o úlohe a dôležitosti konvenčných a nekonvenčných foriem participácie: dostupné na <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/participation>.

43. Pozri www.riigiteataja.ee/en/eli/515012016004/consolide.

44. Pozrite si stránku www.irishstatutebook.ie.

45. Pozri <https://legislation.mt/eli/cap/533/eng>.

ich voľnom čase.(46) Všeobecné ustanovenia zákona o vzdelávaní z roku 1944 boli nahradené zákonom o vzdelávaní a zručnostiach z roku 2002 vo Walese (ktorý umožňoval poskytovanie širokej škály služieb „podpory mládeže“(47) mladým ľuďom do 25 rokov) a zákonom o vzdelávaní a inšpekciách z roku 2006 v Anglicku (ktorý zabezpečoval „pozitívne aktivity“ pre mladých ľudí). Vo Fínsku je práca s mládežou súčasťou legislatívy o politike mládeže od začiatku 70. rokov 20. storočia. Zákon o mládeži(48) (2017) sa vzťahuje na aktivity v oblasti práce s mládežou, politiku mládeže, zodpovednosti ústrednej a miestnej samosprávy, medzisektorovú spoluprácu a štátne financovanie.

Po tretie, právny rámec môže zahŕňať prácu s mládežou v zákonoch o službách starostlivosti o mládež, ako napríklad v Nemecku, kde je práca s mládežou a sociálna práca s mládežou stanovená v oddieloch 11 až 13 Sociálneho zákonníka VIII o starostlivosti o mládež vrátane úloh, funkcií a poskytovateľov práce s mládežou a sociálnej práce s mládežou. Zákon prijatý v roku 1990 pre zjednotené Nemecko nahradil zákon o starostlivosti o mládež v Západnom Nemecku. Zákon vytvoril služby pre deti, mladých ľudí a rodičov, ktoré im ponúkajú podporu a pomoc pri zvládaní života. Vzhľadom na federálnu štruktúru Nemecka zákon upravuje aj kompetencie federálnej a krajinských vlád a kompetencie verejných a nezávislých organizácií starostlivosti o mládež, a teda aj prácu s mládežou.

Po štvrté, v niektorých krajinách nie je práca s mládežou súčasťou mládežníckej politiky ani sociálnych služieb, ale vo všeobecnosti sa považuje za súčasť sociálnej práce. V tomto zmysle sú mladí ľudia len jednou z mnohých cieľových skupín sociálnych pracovníkov. Séria publikácií o histórii práce s mládežou v Európe(49) ukazuje, ako „zákonný“ základ práce s mládežou vychádzal z mnohých zdrojov vrátane sociálnej práce. Napríklad vo Švédsku sú „mladí ľudia často chápaní v súvislosti s rôznymi sociálnymi a psychologickými problémami a opisujú sa ako skupina, ktorá je veľmi citlivá a zraniteľná voči problémom súčasnej spoločnosti“(50) V dôsledku toho je práca s mladými ľuďmi zhrnutá v národnej politike pre mládež (51) prijatej v roku 1997 a odvtedy dvakrát revidovanej), ktorá upravuje všetky štátne snahy zamerané na mladých ľudí.

46. „Primeranosť“ je zvláštny právny pojem; v roku 1991 viedla námietka proti rozhodnutiu obce znížiť výdavky na prácu s mládežou na 1 libru k právnemu rozsudku, že ak obec považovala túto skutočnosť za „primeranú“, tak to aj bolo. Odborový zväz/profesionálne združenie pracovníkov s mládežou potom stanovilo, že „dostatočnosť“ má v britskom práve silnejšiu oporu a snažilo sa argumentovať za „dostatočnú službu pre mládež“, ktorá by bola financovaná z 2 % celkového rozpočtu na vzdelávanie na národnej aj miestnej úrovni. Táto obhajoba bola ukotvená v publikácii, ktorá prezentovala aritmetiku, ale prácu s mládežou nikam nedoviedla. Pozri Bell a kol. 1994.

47. Vzťah medzi prácou s mládežou a službami podpory mládeže zostáva vo Walese kontroverzný. Zámerom revízie zákona bolo posilniť prácu s mládežou. Právne poradenstvo naznačilo potrebu zmeniť sa o službách podpory mládeže. Tieto dva koncepty sú odvtedy predmetom politického sporu.

48. Pozri <https://okm.fi/en/legislation-youth>.

49. Pozri <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/history-of-youth-work>.

50. Anderson 2018.

51. Pozri www.government.se/government-policy/youth-policy/.

1.1.5.2. Rámce práce s mládežou na miestnej úrovni

Ako sme už uviedli, práca s mládežou je prevažne organizovaná na úrovni obcí v mestách a obciach. Práve tam sa nachádzajú mládežnícke centrá, kluby a projekty pre mladých ľudí. Cieľom práce s mládežou v obciach je podporovať mladých ľudí v ich bezprostrednom životnom prostredí, poskytovať im voľnočasové a vzdelávacie programy a podporovať ich účasť v spoločnosti.

Lokálna práca s mládežou je obzvlášť dôležitá z piatich rôznych dôvodov.

1. Lokálna práca s mládežou je v dosahu životného prostredia väčšiny mladých ľudí. Jeho poskytovanie – či už v budove, na ulici alebo prostredníctvom mobilných služieb (pozri vyššie) – sa uskutočňuje v blízkosti domovov mladých ľudí a je ľahko dostupné. To znamená, že potreby a záujmy všetkých mladých ľudí sa dajú lepšie riešiť a prepojiť.
2. Vďaka blízkosti práce s mládežou k situácii mladých ľudí má lokálna práca s mládežou príležitosť vytvoriť dôveryhodný vzťah medzi mladými ľuďmi a pracovníkmi s mládežou. Pravidelný a osobný kontakt, ako aj spoločné aktivity sú kľúčové pre budovanie takýchto vzťahov, posilňovanie postavenia mladých ľudí a poskytovanie poradenstva a podpory tam, kde je to potrebné.
3. Lokálna práca s mládežou poskytuje lokálne aktivity a projekty, blízke životnému prostrediu a potrebám a záujmom mladých ľudí.
4. Lokálna práca s mládežou umožňuje mladým ľuďom aktívne sa zapojiť. Participačné procesy, ako sú výbory pre účasť mládeže, mládežnícke fóra, mládežnícke rady alebo iné štrukturálne alebo participatívne príležitosti na zapojenie sa do plánovania a realizácie projektov, podporujú sebaurčenie mladých ľudí, aktívne občianstvo a osobnú zodpovednosť.
5. Lokálna práca s mládežou významne prispieva k sociálnej integrácii mladých ľudí. Ponúka im bezpečný priestor na socializáciu s rovesníkmi, rozvoj sociálnych zručností a pocit domova v komunite.

Iniciatíva Erasmus+ Europe Goes Local uznala dôležitosť podpora lokálnej práce s mládežou a potreba ďalšej podpory jej rozvoja, (52) vypracovanie Európskej charty o lokálnej práci s mládežou v roku 2019.(53)To zahŕňa usmernenia A línie rozvoja lokálnej práce s mládežou. Chartu môžu tvorcovia politik použiť ako kontrolný zoznam, okolo ktorého sa zainteresované strany môžu zhromaždiť a prediskutovať opatrenia potrebné na ďalší rozvoj práce s mládežou.

⁵². Europe Goes Local je európsky projekt spolupráce, ktorého cieľom je rozvíjať a posilňovať miestnu prácu s mládežou. Poslaním Europe Goes Local je posilniť komunitu praxe v oblasti práce s mládežou na miestnej úrovni v súlade s Európskym programom pre prácu s mládežou a z pohľadu obcí a tých, ktorí sa zaoberajú miestnou prácou s mládežou. Projekt je financovaný z príspevkov zúčastnených národných agentúr v rámci programu Erasmus+ (odborná príprava a spolupráca) a/alebo Európskeho zboru solidarity (networkingové aktivity), ktoré sú dostupné na adrese <https://europegoeslocal.eu/home/>.

⁵³. Pozrite si stránku www.europegoeslocal.eu/changemakerskit/introduction/.

1.1.5.3. Rámce pre prácu s mládežou na regionálnej úrovni

Úloha rámcov pre prácu s mládežou na regionálnej úrovni sa značne líši v závislosti od krajiny a regionálneho kontextu. Mnohé regionálne vlády vyvíjajú stratégie založené na národných zákonoch alebo rámcoch v rámci svojej jurisdikcie. Tieto stratégie stanovujú regionálne priority a perspektívy rozvoja a často sú podporované programami financovania. V niektorých krajinách sa regionálne rámce vyvíjajú bez národnej stratégie pre prácu s mládežou. Často je to spôsobené tým, že legislatívne a výkonné kompetencie týkajúce sa práce s mládežou sú na regionálnej, a nie na národnej úrovni.

Jedným z takýchto príkladov je Rakúsko, ktoré nemá národnú stratégiu pre prácu s mládežou. Vo väčšine rakúskych regiónov tiež nemusí existovať stratégia pre prácu s mládežou, hoci práca s mládežou sa často považuje za základný nástroj na implementáciu regionálnych a miestnych stratégií pre mládež. Štajersko má jeden z mála rakúskych štandardov pre samostatné stratégie práce s mládežou. Strategická orientácia práce s deťmi a mládežou v Štajersku na roky 2017 – 2022⁽⁵⁴⁾ je postavená na dvoch kľúčových prvkoch: po prvé, definovanie vízií a zásad práce s mládežou, štruktúrovaných okolo cieľov v šiestich oblastiach, a po druhé, formulovanie toho, ako môže práca s mládežou podporiť mladých ľudí pri sledovaní a dosahovaní stanovených cieľov.

Ďalším príkladom je Taliansko, kde legislatívna právomoc týkajúca sa práce s mládežou patrí prevažne regiónom a autonómnym provinciám v rámci ich zákonov o politike v oblasti mládeže.⁽⁵⁵⁾ V Taliansku neexistuje žiadny národný legislatívny rámec pre prácu s mládežou, ale existuje niekoľko rôznych postupov práce s mládežou, najmä v rámci tretieho sektora. Medzi postupy práce s mládežou, ktoré priťahujú podporu ústrednej vlády, patrí práca s mládežou v centrách (mládežnícke centrá s otvoreným prístupom a informačné centrá pre mládež), terénna práca s mládežou, letné tábory a neformálne vzdelávanie poskytované dobrovoľníkmi v rámci programu Univerzálnej občianskej služby.

1.1.5.4. Riadenie práce s mládežou na národnej úrovni

V mnohých krajinách má národná úroveň úlohu ukotviť právny a politický rámec pre prácu s mládežou. Robí to prostredníctvom regulácie a legislatívy (pozri 1.1.5.1) a prostredníctvom finančnej podpory. Vlády prostredníctvom nariadení a zákonov poskytujú právny rámec, v ktorom práca s mládežou funguje. Zákony o mládeži a zákony o práci s mládežou definujú práva a povinnosti mladých ľudí a úlohy v oblasti starostlivosti o mládež a práce s mládežou. Okrem iného upravujú ochranu detí a mladých ľudí, podporu ich rozvoja a ich účasť na rozhodovacích procesoch. Úloha politiky v oblasti mládeže a jej vzťah k politike práce s mládežou sú podrobne rozobraté v kapitole 2.

⁵⁴. Pozri <https://helixaustria.com>.

⁵⁵. Pozri <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/chapters/italy/10-youth-work>.

1.1.5.5. Práca s mládežou na európskej úrovni

Medzikultúrne vzdelávanie, mierová výchova, výchova k ľudským právam a výchova k demokracii stimulovali medzinárodnú vzdelávaciu mobilitu a spoluprácu v oblasti práce s mládežou. V dôsledku globalizácie a rozvoja technológií a komunikácií, ako aj uznania ich dôležitého príspevku k rozvoju životných zručností mladých ľudí prostredníctvom programov financovania, sa zvýšil počet aj geografické pokrytie medzinárodných projektov práce s mládežou. Toto presahuje dlhodobo existujúce výmeny mládeže ako prostriedok medzikultúrneho vzdelávania a porozumenia a rozvoja profesionálnej nadnárodnej a európskej výmeny a diskusie.⁽⁵⁶⁾ V Európe to možno vidieť v rastúcej (politickej) pozornosti venovanej práci s mládežou za posledných 15 rokov, ktorú v neposlednom rade tvoria tri Európske dohovory o práci s mládežou (2010,⁽⁵⁷⁾ 2015⁽⁵⁸⁾ a 2020⁽⁵⁹⁾) a tri sprievodné politické dokumenty Európskej únie (2010⁽⁶⁰⁾ a 2020⁽⁶¹⁾) a Rady Európy (2017⁽⁶²⁾). Z riešenia sociálnych a spoločenských problémov prostredníctvom práce s mladými ľuďmi sa práca s mládežou politicky vyvinula do nezávislej oblasti praxe s vlastnými metódami a diskurzom a programom pre posilnenú spoluprácu medzi dvoma hlavnými európskymi organizáciami – Európskym programom práce s mládežou. Tento program zahŕňa aj štandardizovanú a široko akceptovanú definíciu v celej Európe. Práca s mládežou je podľa Rady Európy⁽⁶³⁾ a Európskej únie⁽⁶⁴⁾:

široký pojem zahŕňajúci širokú škálu aktivít sociálnej, kultúrnej, vzdelávacej, environmentálnej a/alebo politickej povahy, ktoré vykonávajú mladí ľudia, s mladými ľuďmi a pre mladých ľudí, v skupinách alebo individuálne. Prácu s mládežou vykonávajú platení a dobrovoľní pracovníci s mládežou a je založená na neformálnych a informálnych vzdelávacích procesoch zameraných na mladých ľudí a na dobrovoľnú účasť. Práca s mládežou je v podstate sociálna prax, práca s mladými ľuďmi a spoločnosťami, v ktorých žijú, uľahčovanie aktívnej účasti a začlenenia mladých ľudí do ich komunit a do rozhodovacieho procesu.

Táto definícia, ktorá vychádza z diskusií z prvých dvoch Európskych dohovorov o práci s mládežou,⁽⁶⁵⁾ je politickým úsilím zhrnúť v primerane komplexných koncepcných

56. V tomto ohľade sa táto príručka zameriava na európsky vývoj. Takáto výmena a rozvoj diskusie prebieha aj v iných regiónoch a kontinentoch, ale v príručke nie je zohľadnená.

57. Rada Európy 2010.

58. Rada Európy 2015.

59. Rada Európy 2020.

60. Európska rada 2010.

61. Európska rada 2020.

62. Výbor ministrov 2017.

63. Prihadzujem.

64. Európska rada 2020.

65. Táto definícia bola rozvinutá a upravená, ale stále výrazne vychádza z pohľadu Petra Lauritzena na prácu s mládežou, ako ho formuloval v svojich mnohých rozhovoroch a prejavoch. Písomná verzia bola nakoniec vydaná v roku 2006, krátko pred jeho predčasnou smrťou. Pozri Ohana a Rothemund 2008; „Definovanie práce s mládežou“ je na str. 369. Lauritzen bol prvým poradcom pre vzdelávanie, vymenovaným v roku 1972 v Európskom mládežníckom centre Rady Európy v Štrasburgu.

pojmových rôzne formy a dimenzie práce s mládežou v Európe. Je založená na spoločných znakoch práce s mládežou v Európe bez toho, aby prehliadala skutočnosť, že konceptualizácia a chápanie práce s mládežou sa v rôznych častiach Európy stále líši, niekedy dosť dramaticky. Táto rozmanitosť práce s mládežou v Európe sa odráža aj v úvahách a analýze architektúr praxe práce s mládežou od Tomiho Kiilakoskiho,(66) aktualizovanej v roku 2025, v ktorej sú identifikované najmenej štyri rôzne úrovne štrukturálneho uznania a rozvoja práce s mládežou v Európe na základe dimenzií, ako je právny rámec, existencia profesionálnej organizácie pre pracovníkov s mládežou a formy vzdelávania a odbornej prípravy pre pracovníkov s mládežou.

V súčasných stratégiách Európskej únie a Rady Európy pre mládež (sektorové stratégie) je práca s mládežou jednou z troch (Stratégia EÚ pre mládež 2019 – 2027) a štyroch (Stratégia Rady Európy pre sektor mládeže 2030) tematických priorít. V skutočnosti je to jediná priorita, ktorú tieto dve stratégie zdieľajú, a čiastočne sa to odráža v priradení silnejšieho zamerania na prácu s mládežou v rámci nástroja pre spoločnú spoluprácu medzi týmito dvoma inštitúciami v oblasti mládeže – Partnerstva pre mládež.(67) Hoci bola v predchádzajúcich stratégiách relatívne neviditeľná, práca s mládežou sa teraz uznáva ako katalyzátor všetkých ostatných priorít a oblasť spolupráce a konvergenzie medzi týmito dvoma inštitúciami. Po 2. európskom dohovore o práci s mládežou prijala Rada Európy v roku 2017 odporúčanie o práci s mládežou (68) a po 3. európskom dohovore o práci s mládežou prijala Európska únia v roku 2020 uznesenie o rámci pre vytvorenie európskeho programu práce s mládežou,(69) čím upevnila prácu s mládežou ako samostatnú prioritu s vlastnými politickými cieľmi a s dôrazom na komplementaritu a koordináciu.(70) V roku 2024, počas belgického predsedníctva EÚ, Rada Európskej únie prijala uznesenie o politike práce s mládežou v posilňujúcej Európe,(71) ktoré zhrnulo predchádzajúci európsky vývoj a stanovilo nové ciele.

Jedným zo základných zdrojov pre sektor mládeže, dostupných na európskej úrovni, je Youth Wiki – online platforma prezentujúca informácie o mládežníckych politikách európskych krajín. (72) S deklarovaným cieľom podporovať európsku spoluprácu v oblasti mládeže založenú na dôkazoch umožňuje Youth Wiki výmenu informácií a inovatívnych postupov so sieťou národných korešpondentov z 33 krajín. Neustále sa snaží aktualizovať platformu informáciami o vývoji mládežníckych politík v príslušných krajinách. Na podporu porovnávacej perspektívy a umožnenie lepšieho prístupu k mládežníckemu sektoru na európskej úrovni prispieva Partnerstvo pre mládež k projektu Youth Wiki zhromažďovaním poznatkov z krajín východnej a juhovýchodnej Európy, ktoré sú partnerskými krajinami programu Erasmus+.(73)

66. Kiilakoski 2018.

67. Hofmann-van de Poll a Williamson 2021.

68. Výbor ministrov 2017.

69. Európska rada 2020.

70. Evelyn-Rannala, Stojanovic a Kovacic 2022.

71. Európska rada 2024.

72. Pozri <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/steering-group-on-the-european-youth-work-program>.

73. Pozri <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/contribution-eu-youth-wiki>.

Práca s mládežou je jednou z kľúčových oblastí politiky Youth Wiki, ktorá sa zaoberá legislatívou- aktívny rámec, záležitosti týkajúce sa uznávania a validácie, rozvoj komunity praxe a aktuálnych diskusií, ktoré, prebiehajú v príslušných zúčastnených krajinách. Okrem toho porovnávacie prehľady o zabezpečovaní kvality(74) a digitálnej práci s mládežou(75) podporujú rozvoj politik a slúžia výskumnej komunite dokumentovaním rôznych projektov a iniciatív.

1.2. Zásady

Politika je podľa online Encyklopédie Britannica oficiálne akceptovaný súbor pravidiel alebo predstáv o tom, čo by sa malo robiť, myšlienka alebo presvedčenie, ktoré riadi spôsob, akým by sa mala osoba, vláda, podnik alebo organizácia správať.(76) Politika má ako taká široké a všestranné využitie, ktoré sa vo všeobecnosti vzťahuje na rozhodnutia, usmernenia a kroky, ktoré formujú správanie, usmerňujú rozhodovanie a dosahujú konkrétne ciele v rôznych kontextoch, od vlády až po organizácie a komunity. Opisuje „činnosti, ktoré obsahujú cieľ(e) a prostriedky na ich dosiahnutie, nech sú akokoľvek dobre alebo zle identifikované, odôvodnené, artikulované a formulované“.(77)

Z tohto dôvodu je politika veľmi široký pojem, ktorý možno uplatniť v rôznych oblastiach. Organizačná politika sa napríklad vzťahuje na politiku organizácií, ktorá sa týka napríklad podnikov, neziskových organizácií alebo vzdelávacích inštitúcií. Politika sa v tomto prípade vzťahuje na interné operácie (napríklad ľudské zdroje, financie alebo etiku), ako aj na interakciu s externými zainteresovanými stranami (napríklad vzťahy so zákazníkmi).

Vládna politika sa na druhej strane vzťahuje na konanie vlád a nad rámec toho na usmernenia alebo rozhodnutia na riešenie určitých otázok. Zahŕňa širokú škálu oblastí politiky, ktoré často súvisia s vládnymi ministerstvami a oddeleniami, ako je politika zamestnanosti, politika vzdelávania, zahraničná politika alebo politika mládeže.

Často sa používa zameniteľne s pojmom verejná politika, hoci slovami Thomasa Dyea má tá druhá širší význam: „verejná politika je čokoľvek, čo sa vláda rozhodne urobiť alebo neurobiť“.(78)

Pre účely tejto príručky sa politika pre všetkých chápe ako formálna politika. Vzťahuje sa to na politiky, ktoré definujú oprávnené orgány a ktoré majú zvyčajne jasné uplatnenie na všetkých, ktorí spadajú do rozsahu pôsobnosti politiky. Je tiež transparentná a prístupná verejnosti, pretože patrí do verejnej sféry; inými slovami, je zverejnená v zákonoch, vládných nariadeniach, organizačných usmerneniach alebo inej oficiálnej dokumentácii. Dodržiavanie politiky môže byť dokonca vyžadované zákonom, pričom za jej nedodržanie sú stanovené sankcie.

74. Pozri <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/comparative-overviews/youth-work/quality-assurance/2023>.

75. Pozri <https://national-policies.eacea.ec.europa.eu/youthwiki/comparative-overviews/youth-work/digitálna-práca-s-mládežou/2023>.

76. Pozri Dostupné na www.britannica.com/dictionary/policy.

77. Howlett a Cashore 2014.

78. Farbivo 1972.

1.2.1. Riadiaci charakter politiky

Politika a politika si vyžadujú usmernenia na definovanie jasných cieľov a vývoj opatrení na dosiahnutie týchto cieľov. Politika slúži ako návod pre vlády, organizácie a inštitúcie pri prijímaní rozhodnutí a implementácii opatrení, ktoré spĺňajú potreby spoločnosti. Tento usmerňujúci charakter pozostáva z niekoľkých prvkov (pozri nižšie). Čím viac sa tieto prvky odrážajú v politike, tým vyššia je jej akceptácia a legitimita. V prvom rade však politika poskytuje jasný smer pre politické opatrenia definovaním cieľov a stanovením, ako možno tieto ciele dosiahnuť. Týmto spôsobom smeruje k efektívnemu využívaniu zdrojov s cieľom dosiahnuť najlepšie výsledky. Politika ďalej definuje, kto je zodpovedný za rozhodnutia a činy, čím vytvára zodpovednosť a transparentnosť. Dobre navrhnutá politika v konečnom dôsledku nielen chráni práva a záujmy občanov a vytvára rámec, ktorý podporuje spravodlivosť, rovnosť a rovnosť, ale tiež pomáha tvorcom politik prijímať konzistentné rozhodnutia.

1.2.2. Prvky politiky

Formulovaná politika je dôležitou súčasťou politického procesu. Umožňuje zodpovednosť, spravodlivosť a efektívnosť v oblasti riadenia. Aby to bolo možné, politika zvyčajne pozostáva z niekoľkých častí. Po prvé, politika by mala formulovať svoj účel, vysvetliť dôvody, problémy a výzvy, ktoré stoja za jej návrhom. Mala by tiež obsahovať odkaz na rozsah politiky. Pre koho alebo na čo je určená a na koho alebo na čo sa vzťahuje? Tretím prvkom, ktorý súvisí s rozsahom politiky, sú definície. Aby sa predišlo nedorozumeniam pri implementácii, je dôležité vopred objasniť, čo znamenajú najdôležitejšie pojmy. Napríklad, čo sa rozumie pod pojmom „mládež“? Pre zodpovednosť sú dôležitou súčasťou politiky aj jasné a merateľné ciele. Úzko súvisia s prvkami hodnotenia, ktoré sú často súčasťou politik, spolu s mechanizmami monitorovania a sankcií. Nakoniec by politika mala obsahovať prvky zodpovednosti, a to ktoré úlohy vyplývajúce z politiky, napríklad implementácia, monitorovanie alebo dodržiavanie predpisov, sú zodpovednosťou ktorého aktéra alebo zainteresovanej strany. Jasná a presná politika, ktorá zahŕňa tieto prvky, zvyšuje šance na implementáciu a zodpovedné vládne konanie.

1.2.3. Tvorba politik

Rôzne prvky politiky ukazujú, že tvorba politiky by mala byť navrhnutá ako starostlivo plánovaný a štruktúrovaný proces vrátane analýzy a konzultácií. Aby bolo možné robiť informované rozhodnutia o tvorbe politiky, je dôležité zhromažďovať a zvažovať relevantné údaje, informácie a osvedčené postupy. Toto je často prvý krok pri tvorbe politiky. Na základe výskumu sa identifikujú problémy a trendy, a teda aj potreba politiky. Až po identifikácii tejto potreby je možné definovať ciele politiky. Politika založená na dôkazoch je dôležitým (aj keď niekedy rétorickým) princípom (európskeho) politického rozhodovania⁷⁹) a ako taká ponúka kontrast k ideologicky založenej tvorbe

⁷⁹. Pozri https://knowledge4policy.ec.europa.eu/home_en.

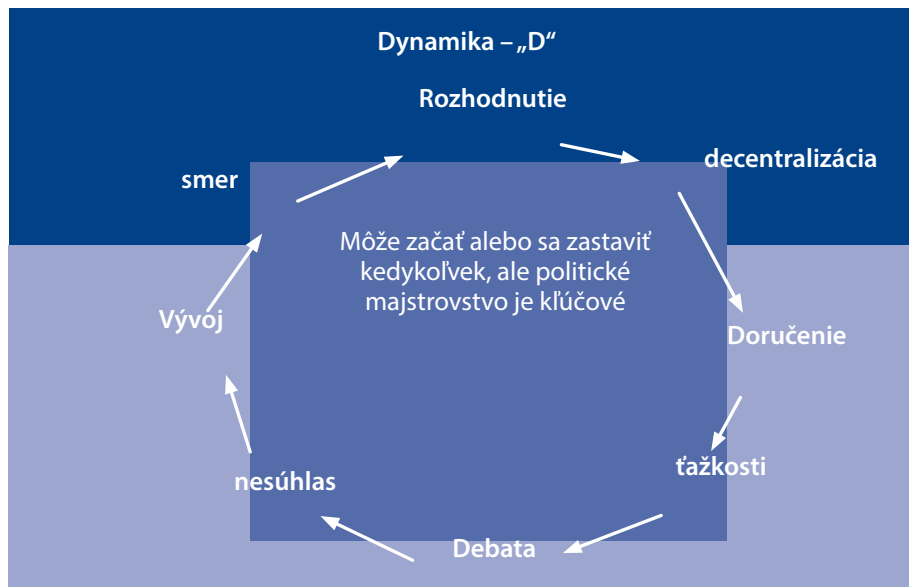
politik.(80) Ide ruka v ruke so zapojením zainteresovaných strán do posudzovania potrieb, ale aj do následných fáz politického cyklu, ako je návrh a implementácia politiky. Bez zapojenia príslušných zainteresovaných strán hrozí, že politika nebude mať legitimitu a akceptáciu potrebnú na jej implementáciu.

Po objasnení zásad politiky je ďalším krokom vypracovanie návrhu politiky.

Návrh by mal zapojiť všetky relevantné zainteresované strany do širokého konzultačného procesu a získať spätnú väzbu od relevantných záujmových skupín. To umožňuje zohľadniť možné obavy, nejasnosti alebo návrhy na zlepšenie pri finalizácii politiky. Nakoniec môže byť politika schválená. Následne možno na základe cieľov politiky vypracovať stratégiu implementácie. Preto podľa Karen Evansovej (1998)(81) musí byť politika zvážená a prehodnotená v troch bodoch: keď je prvýkrát vyjadrená; keď je prijatá; a keď je skúsená. V každom bode by sa do takéhoto zváženia mali zahrnúť relevantné zainteresované strany vrátane odborníkov z praxe a cieľových skupín.

Okrem tohto štruktúrovaného procesu tvorby politik existujú aj ďalšie teórie, ktoré opisujú vývoj politiky, najmä po jej nadobudnutí účinnosti. V prípade mládežníckej politiky ide najmä o „hodiny mládežníckej politiky“, ktoré sumarizujú dynamiku vytvárania mládežníckej politiky. (82)

Obrázok 2 – Dynamika – D – politiky v oblasti mládeže



Zdroj: Williamson (2002)

80. Sutcliffe a Court 2005.

81. Evans 1998.

82. Williamson, Fras a Lavchyan 2021.

Všetko sa začína rozhodnutím (a ratifikáciou) v prospech politiky, a teda politickej podpory. Ich realizácia je však často decentralizovaná. V tomto procese sa často objavajú ťažkosti, ktoré ako nezamýšľané alebo nepredvídané dôsledky vyvolávajú diskusiu o tom, ako ich možno vyriešiť. Ak sa má dôveryhodná politika ďalej rozvíjať, je potrebné riešiť nesúhlas, ktorý sa vždy objaví. Po zvážení tejto skutočnosti je možné stanoviť revidovaný smer, ktorý dúfajme zabezpečiť obnovenú politickú podporu a rozhodnutie, a dynamika sa začína odznova.

1.3. Stratégia

Slovo „stratégia“, ktoré pochádza zo starogréckeho slova strategia, sa vo všeobecnosti používa ako termín pre základné a plánované správanie, pomocou ktorého sa majú dosiahnuť definované ciele. Opisuje starostlivý plán alebo metódu na dosiahnutie konkrétneho cieľa, zvyčajne počas dlhého obdobia.⁽⁸³⁾ Tento termín sa používa vo všetkých druhoch oblastí – či už ide o stratégiu na výhru v hre alebo stratégiu spoločnosti na zvýšenie predaja. V politike je stratégia úzko spätá s politikou. Stratégia zahŕňa identifikáciu krokov k realizácii politickej vízie alebo politických ambícií. Nie je to konkrétna implementácia, ale definuje všeobecný rozsah a akčný rádius, v rámci ktorého je plán definovaný na dosiahnutie konkrétneho cieľa v konkrétnom čase.

Zatiaľ čo slovo „stratégia“ sa často používa synonymne s pojmom „program“, „rámec“ a niekedy dokonca aj „akčný plán“, v kontexte definičných rozdielov je to zvyčajne podrobnejšie vysvetlenie prvkov stratégie v kratšom časovom rámci. Uznávame, že zameniteľnosť terminológie je receptom na poriadny zmätok! Toto zameniteľné používanie možno vidieť napríklad v európskej politike v oblasti mládeže. Zatiaľ čo Deklarácia Rady Európy o politike v oblasti mládeže z roku 2008⁽⁸⁴⁾ z 8. konferencie ministrov Rady Európy zodpovedných za mládež sa nazývala „Agenda 2020“, jej nástupca, prijatý v roku 2020 Výborom ministrov Rady Európy, bol prezentovaný ako „Stratégia pre sektor mládeže 2030“.⁽⁸⁵⁾ Pojem „Stratégia EÚ pre mládež“ je synonymom pre „rámec pre spoluprácu“.⁽⁸⁶⁾ V duchu tohto európskeho žargónu budeme naznačovať, že stratégia je teda rámcový dokument, ktorý zahŕňa víziu, zásady, ciele a odporúčania pre zainteresované strany a oblasti činnosti. Stratégia v politickom zmysle definuje politické konanie;⁽⁸⁷⁾ riadi politické konanie zúčastnených strán.

1.3.1. Prvky stratégie

Stratégia je teda veľmi všeobecný pojem, ktorý sa primárne chápe ako spôsob konania v určitom období smerom k dosiahnutiu konkrétneho cieľa. Často zahŕňa nasledujúce prvky (88):

83. Pozri www.britannica.com/dictionary/strategy.

84. Výbor ministrov 2008.

85. Rada Európy 2020.

86. Európska rada 2018.

87. König a Wenzelburger 2014.

88. Raschke a Tils 2013.

1. Stratégie sú orientované na úspech: sú navrhnuté tak, aby dosiahli určité ciele. Úspech stratégie závisí od jej praktickosti, ktorá zabezpečuje priame prepojenie medzi stanovenými cieľmi a krokmi, ktoré podniknú zúčastnené strany. Hodnotenie vonkajších vplyvov a kontextových faktorov je kľúčové pri určovaní účinnosti stratégie.
2. Stratégie sú pokyny na riadenie praxe: usmerňujú a ovplyvňujú tím, že svojim krokom poskytujú smer a účel, čím odlišujú oblasť politiky od ostatných oblastí. Stratégie to dosahujú formulovaním cieľov, prostriedkov a kontextových faktorov na rozhodnutie o možných krokoch zameraných na dosiahnutie požadovaných výsledkov.
3. Stratégie sú hmatateľné konštrukty pre akciu: ciele a pokyny musia byť uskutočniteľné a nie príliš všeobecné. Stratégie sú praktické plány vyžadujúce dosiahnuteľné ciele a pokyny. Od vágnych vízií sa líšia tým, že sú uskutočniteľné a časovo ohraničené, vďaka čomu sa dajú prispôsobiť spoločenským zmenám. Proces tvorby stratégie ilustruje, ako sa myšlienky premietajú do reálnych činov.

1.3.2. Vypracovanie stratégie

Stratégia môže existovať až po jej vypracovaní. Niekoľko (konceptných) príspevkov, najmä v manažérskej literatúre, sa zaoberá tým, ako by sa mala stratégia rozvíjať. Vo všeobecnosti možno identifikovať päť krokov:

1. analýza
2. stanovovania cieľov
3. formulácia stratégie
4. implementácia stratégie
5. hodnotenie stratégie

Prvý krok sa zaoberá strategickými cieľmi, ktoré sa majú dosiahnuť. Tie môžu byť stanovené napríklad vo vyhlásení o vízii, na ktorom bude stratégia založená. Diskutuje sa aj o poslaní a hodnotách, z ktorých je stratégia odvodená. Musí sa tiež určiť, kto bude zodpovedný za dosiahnutie cieľov a aký časový rámec sa pre stratégiu predpokladá. Stratégie môžu byť krátkodobé, strednodobé alebo dlhodobé.

Po objasnení tohto sa zvažuje prostredie, v ktorom musí stratégia fungovať: aká je pravdepodobná podporná alebo prekážajúca? Analýza skúma kontext a počiatočnú situáciu, v ktorej bude stratégia implementovaná. Samozrejme, existuje vnútorný aj vonkajší kontext. To znamená analýzu vlastného rámca stratégie pre činnosť (ako je organizačná štruktúra, financovanie a kapacity) a vonkajšieho kontextu, v ktorom sa má uskutočniť (vrátane napríklad partnerov pre spoluprácu, susedných oblastí činnosti a potenciálu konfliktov, narušení a prekážok). V podnikaní sa takéto skúmanie klasicky vykonáva prostredníctvom „SWOT“ analýzy (silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby).

Ďalším krokom je napísanie stratégie. Zahŕňa víziu a poslanie, základné hodnoty a hlavné princípy a strategické ciele, ktoré by sa mali dosiahnuť. Okrem toho by každý cieľ mal popisovať, ako ho možno dosiahnuť. V ideálnom prípade ciele a akcie dopĺňajú míľniky, kritériá a ukazovatele, ako aj rozpočty alebo finančné plány, aby sa dali sledovať. Často je súčasťou aj plán alebo akčný plán, ktorý opisuje, ako dosiahnuť ciele.

Ďalším krokom je implementácia. To okrem iného znamená, že je potrebné zabezpečiť zdroje a objasniť implementačné úlohy. Kto robí čo, kedy, ako a s akou úrovňou zdrojov a zodpovednosti? Po vysvetlení týchto aspektov stratégie musia byť prezentované v rámci organizácie a často aj širším zainteresovaným stranám. Tieto objasnenia a rozdelenie úloh nie sú nevyhnutne súčasťou samotnej stratégie, ale sú nevyhnutné pre jej úspech. Je tiež dôležité mať na pamäti celé trvanie stratégie. Na udržanie činnosti počas celej stratégie musia byť zabezpečené ľudské a finančné zdroje. Strategická implementácia nie je len o „rýchlom štarte“ (populárne politické tvrdenie pri zavádzaní nových politík), ale o umožnení a zabezpečení realizácie počas celého časového rámca stratégie.

Hodnotenie nasleduje ako piaty krok. Ako už bolo spomenuté, stratégia – rovnako ako politika – sa musí zvážiť a prehodnotiť v troch bodoch: keď je prvýkrát vyjadrený, keď je prijatý a keď je skúsený. Hodnotenie implementácie sa týka poslednej fázy, skúseností. Boli dosiahnuté tie, na ktoré sa stratégia zameriava? Ako bola stratégia skúsená? Do akej miery stratégia dosiahla to, čo si predsavzala (a vyskytli sa nezamýšľané – prospešné alebo nechcené – dôsledky)? Hoci existujú rôzne spôsoby hodnotenia stratégií,⁽⁸⁹⁾ je dôležité identifikovať najlepší prístup k hodnoteniu definovanej stratégie a zahrnúť tento prístup k hodnoteniu do strategického dokumentu pred jeho finalizáciou a schválením. Týmto spôsobom sa hodnotenie stáva neoddeliteľnou súčasťou procesu implementácie. Jedným z problémov, ktorý sa často objaví počas hodnotenia, je „implementácia-únik informácií“. To znamená, že stratégia, ktorá sa kaskádovito presúva z politickej vízie do profesionálneho uzákonenia, sa môže počas interpretácie a implementácie stretnúť s odporom, preorientovaním a zmenami, takže v čase, keď sa dostane do praxe, môže mať len malý vplyv na transformáciu praxe a dosiahnutie zmien. Okrem postupného „úniku“ strategických plánov a praxe môže existovať aktívne úsilie zo strany odborníkov z radov bežných ľudí odkloniť a vyhnúť sa strategickému zmene, hoci ju môžu aj prijať, a tým presadzovať a riadiť jej realizáciu. Ak odborníci z radov bežných ľudí odklonia strategickú zmenu, označuje sa to ako pouličná byrokracia, pričom sú vykresľovaní ako pouliční byrokrati, ktorí stoja v ceste politickým aspiráciám.⁽⁹⁰⁾ Hodnotenie je kľúčové pre preskúmanie, aktualizáciu alebo vypracovanie nových stratégií založených na dôkazoch.

89. Irina Lonean (2020) sa odvoláva na prospektívne (sumatívne alebo ex post) hodnotenie.

90. Lipský 2010.

1.4. Záver

Aby práca s mládežou fungovala koherentným spôsobom a mohla naplniť svoj potenciál vo vzťahu k mladým ľuďom, potrebuje politiku a stratégiu. Politika, stratégia a práca s mládežou sú teda vzájomne prepojené pojmy a koncepty s cieľom podporovať holistický rozvoj a posilnenie postavenia mladých ľudí. Práca s mládežou poskytuje opatrenia a aktivity pre mladých ľudí, ktoré zodpovedajú ich záujmom a potrebám. Politika poskytuje usmernenia pre rozhodovanie, ako aj pre pridelovanie zdrojov. Stratégia slúži ako sprostredkovateľ a poskytuje rámec pre prácu s mládežou, v ktorom je politika podrobne opísaná. Koordinovaný prístup medzi politikou, stratégiou a prácou s mládežou pomáha slúžiť veci mladých ľudí, pričom sa holistickým spôsobom zohľadňujú ich potreby, záujmy a výzvy. Témou ďalšej kapitoly je, ako politika pre mládež, stratégia pre mládež, politika práce s mládežou a stratégia práce s mládežou spolu súvisia.

Vzťahy – politika mládeže, politika a stratégia práce s mládežou

Prácu s mládežou formuje politika pre mládež a stratégia pre mládež, ako aj politiky a stratégie, ktoré sú špecifické pre prácu s mládežou. Tieto politiky a stratégie usmerňujú služby pre mládež vrátane práce s mládežou a podporujú mladých ľudí v ich osobný a sociálny rozvoj v rôznych oblastiach ich života, ako je vzdelávanie, odborná príprava, zamestnanosť, bývanie, zdravie a spravodlivosť. Zároveň politiky a stratégie pre mládež a politiky a stratégie pre prácu s mládežou stavajú na základných ľudských hodnotách a princípoch, ako je demokracia, rovnosť a inklúzia. Pochopenie súvislostí, ale aj rozdielov medzi týmito politikami a stratégiami pomáha vytvárať politiky a stratégie, ktoré podporujú a posilňujú mladých ľudí, a tým prispievajú k aktívnej a angažovanej spoločnosti.

2.1. Politika mládeže

Politika mládeže sa často chápe ako komplexný rámec určený na riešenie zložitých potrieb a dodržiavanie práv mladých ľudí. Teoreticky pokrýva širokú škálu oblastí s cieľom vytvoriť inkluzívny a komplexný prístup k opatreniam, ktoré podporujú všestranný rast a rozvoj mladých ľudí a pestujú ich aktívne zapojenie do ich komunít. V skutočnosti ide často o fragmentovanú mozaiku, ktorá si často protirečí, súťaží s právami mladých ľudí a niekedy ich podkopáva. Zdroje sa často vynakladajú rovnako (ak nie viac!) na reguláciu a kontrolu mladých ľudí ako na ich „emancipáciu“ a „posilnenie postavenia“. Celková politika mládeže na mnohých úrovniach môže postrádať koordináciu a súdržnosť. V tomto zmysle nemusí existovať jedna politika mládeže, ale niekoľko koexistujúcich politík mládeže.

Na národnej úrovni odráža politika (alebo politiky) mládeže každej krajiny jej jedinečnú socioekonomickú a kultúrnu krajinu. Niektoré krajiny sa môžu výrazne viac zameriavať napríklad na účasť mládeže v spoločnosti alebo na riešenie rozdielov vo vzdelávaní, zatiaľ čo iné môžu uprednostňovať riešenie nezamestnanosti mládeže alebo antisociálneho správania v reakcii na prevládajúce obavy. Na európskej scéne orgány ako Rada Európy a Európska únia zaviedli zastrešujúce politiky pre mládež, ktoré môžu zároveň poskytnúť orientačný rámec pre členské štáty. Tieto politiky zdôrazňujú kľúčové oblasti, ako je prístup k právam, mobilita, podpora mieru a bezpečnosti a občianstvo.

Tieto oblasti boli zdokumentované v referenčnej príručke o politike pre mládež z európskej perspektívy.(91)

2.1.1. Vymedzenie rozsahu pôsobnosti a cieľov

Ako kedysi napísal Howard Williamson, každá krajina má politiku pre mládež – zámerne, automaticky alebo zanedbane. Niekedy je politika pre mládež zámerne vytvorená. Občas neexistuje, keď existujú hmatateľné potreby a problémy, ktorým čelia mladí ľudia, na ktoré by mali verejné orgány reagovať, a niekedy existujúce politiky pre mládež chradnú, s klesajúcimi rozpočtami a poklesom politického záujmu a podpory. Bez ohľadu na okolnosti sú mladí ľudia tak či onak ovplyvnení, či už prostredníctvom prítomnosti aktívnej politiky alebo jej absencie.

Mládežnícka politika je voľne definovaná ako čokoľvek, čo sa vláda rozhodne urobiť alebo neurobiť vo vzťahu k mladým ľuďom.(92) Zahŕňa témy relevantné pre mladých ľudí, ako je vzdelávanie, odborná príprava, zamestnanosť, spravodlivosť, bývanie, digitalizácia, životné prostredie, doprava, kultúra a zdravie, a horizontálne otázky, ako je dobrovoľníctvo, mobilita, informovanosť mládeže, sociálne začlenenie a politická účasť.

Podľa Hofmann-van de Poll a kol. (2022) pozostáva mládežnícka politika z troch dimenzií. (93) Politika v sektore mládeže je prvým rozmerom. Pozostáva z aktérov v sektore mládeže, ktorí sa považujú za zástancov potrieb a záujmov mladých ľudí. V príručke mládežníckej politiky(94) boli ako ústredné témy politiky v sektore mládeže uvedené tieto kľúčové témy: účasť, informácie, dobrovoľníctvo, začlenenie, prístup k právam, práca s mládežou, mobilita a digitalizácia.(95)

Druhý rozmer mládežníckej politiky zahŕňa politiku v sektore mládeže, ale ide nad rámec nej, pretože zahŕňa všetky oblasti politiky, ktoré tvoria politiku priamo pre mladých ľudí. Jedným z príkladov je politika trhu práce, ktorá sa zaoberá nezamestnanosťou mladých ľudí, ako napríklad v rámci posilnenej záruky EÚ pre mladých ľudí.(96) Líši sa od dimenzie sektora mládeže tým, že zúčastnené strany sa považujú prevažne za súčasť inej oblasti politiky (v tomto prípade politiky zamestnanosti a trhu práce). Tento rozmer potenciálne podporuje medzisektorovú spoluprácu v oblasti politiky mládeže.

91. Williamson, Fras a Lavchyan 2021.

92. Tamtiež: 13. Hofmann-van de Poll a kol. 2022.

93. Williamson, Fras a Lavchyan 2021: 104. Tento počet tém, okrem dobrovoľníctva a digitalizácie, bol

94. výsledkom preskúmania stále rastúceho počtu tém, ktorými sa zaoberajú medzinárodné

95. preskúmania národnej politiky v oblasti mládeže Rady Európy. Bolo zrejmé, že akékoľvek budúce podporné opatrenia poskytované Radou Európy by sa mali užšie spájať s hlavným poslaním organizácie, a to s ľudskými právami, demokraciou a právnym štátom. V tom čase sa toto označovalo ako rámec politiky Rady Európy v oblasti mládeže (angažovanosť a rozvoj).

96. Európska rada 2020.

Tretí rozmer zahŕňa dve predchádzajúce formy mládežníckej politiky, ale ide oveľa ďalej. Definuje mládežnícku politiku ako všetky tie opatrenia, ktoré ovplyvňujú životy mladých ľudí, či už úmyselne alebo neúmyselne. Takto široko definovanou mládežníckou politikou by sa aj politika, ktorá nie je explicitne zameraná na mladých ľudí ako cieľovú skupinu, mohla považovať za mládežnícku politiku na základe toho, že ovplyvňuje ich životy. Príkladom by mohli byť opatrenia týkajúce sa politiky verejnej dopravy, ako napríklad zavedenie nízkonákladovej autobusovej dopravy medzi obcami, založené na uvedomení si, že vysoké náklady neúmyselne a nepriaznivo ovplyvňujú mobilitu mladých ľudí. Toto by sa dalo považovať za formu mládežníckej politiky. Tento rozmer mládežníckej politiky má najďalekosiahlejšie dôsledky pre definíciu a obsah mládežníckej politiky.(97)

Táto forma mládežníckej politiky sa odráža napríklad v cieľoch Európskej únie v oblasti mládeže,(98) ktoré sa rozširujú aj na oblasti politiky, ako je klíma a zdravie. Zároveň sú ciele EÚ v oblasti mládeže príkladom toho, ako sa tri dimenzie mládežníckej politiky navrhované v tomto dokumente prelínajú. Okrem klímy a zdravia sa rieši aj politika trhu práce zameraná na mladých ľudí a klasické témy politiky v oblasti mládeže, ako je mobilita a účasť. Rozdiel medzi týmito tromi dimenziami politiky mládeže zohráva tiež dôležitú úlohu pri začleňovaní problematiky mládeže.

V závislosti od toho, na ktorý rozmer mládežníckej politiky sa zameriava, má začleňovanie problematiky mládeže rôzny vplyv, pričom v niektorých sektoroch pravdepodobne vynára na povrch rozsah, v akom môžu byť mladí ľudia ovplyvnení alebo v akom ich možno treba riešiť, pričom sa to doteraz vo všeobecnosti neuznávalo.

Mládežnícka politika sa zameriava – a tvrdí – na uznanie mladých ľudí ako nezávislej spoločenskej skupiny a primerane zohľadnenie ich potrieb a záujmov. Hlavnými cieľmi mládežníckej politiky zo súčasného európskeho pohľadu je ponúknuť mladým ľuďom čo najlepšie podmienky pre ich osobný rozvoj a prechod k autonómii (táto politická položka má skutočne dlhú tradíciu, hoci sa klasicky označovala ako prechod zo školy do práce) a podporovať ich pri realizácii ich potenciálu. Najvýznamnejším zastrešujúcim cieľom mládežníckej politiky, bez ohľadu na jej špecifické témy a aspirácie, je zabezpečiť rovnaké príležitosti pre všetkých mladých ľudí – byť inkluzívna prostredníctvom zavedenia rovnakého prístupu k právam a možnostiam.(99) Na národnej úrovni môže mať mládežnícka politika rôzne ciele. Štúdia IARD z roku 2001(100)analyzovala stav mladých ľudí a mládežníckej politiky v Európe a identifikovala nasledujúce štyri „režimy mládežníckej politiky“(101)

97. Williamson (1993) tvrdí, že verejnú politiku možno rozdeliť na segmenty (ako napríklad vzdelávanie, zamestnanosť, zdravotníctvo, bývanie alebo trestné súdnictvo), v rámci ktorých mladí ľudia konzumujú veľmi odlišnú úroveň rozpočtovej a odbornej pozornosti, a to pozitívnej aj negatívnej. Napríklad vzdelávanie sa nezameriava výlučne na mladých ľudí, zatiaľ čo politika bývania a sociálneho zabezpečenia v tom čase mladých ľudí takmer úplne ignorovala.

98. Pozri https://youth.europa.eu/strategy/european-youth-goals_en

99. Williamson, Fras a Lavchyan 2021: 17.

100. YARD 2001.

101. Wallace a Bendit 2009.

► **Univerzalistický:** mladí ľudia sú zdrojom pre spoločnosť; cieľom mládežníckej politiky je zabezpečiť ich autonómiu, nezávislosť, rozvoj a politickú účasť a zameriava sa na celú generáciu mladých ľudí.

► **Orientovaný na komunitu:** mladí ľudia sú vnímaní ako problém spoločnosti a cieľom politiky mládeže je predchádzať sociálnym problémom a posilňovať politickú účasť. Je zameraná najmä na znevýhodnených mladých ľudí.

► **Ochranný:** mladí ľudia sú ohrození a vnímajú sa ako zdroj a problém pre spoločnosť. Cieľom politiky mládeže je zabezpečiť integráciu, predchádzať sociálnym problémom a podporovať politickú účasť. Zameriava sa na celú generáciu mladých ľudí, ale zameriava sa aj na znevýhodnených mladých ľudí.

► **Centralizovaný:** mladí ľudia sú pre spoločnosť problémom aj zdrojom. Cieľom politiky je zabezpečiť autonómiu, nezávislosť, integráciu a politickú účasť mladých ľudí so zameraním na špecifické skupiny mladých ľudí.

Vo väčšine krajín existuje kombinácia týchto režimov.

2.1.2. Metodika tvorby politik

Vypracovanie politiky znamená aj vypracovanie metodiky, ako sa takáto politika môže formovať. Metodika tvorby politiky pozostáva z úvah o tom, kto by sa mal zapojiť do tvorby politiky, aké metódy tvorby politiky možno použiť atď. Metodika tvorby politiky pre mládež by mala zahŕňať výskum a posúdenie potrieb a záujmov mladých ľudí. Predovšetkým by sa mala vypracovať metodika zmysluplného procesu účasti, a to pre mladých ľudí aj pre ďalšie relevantné zainteresované strany. Takéto procesy účasti zabezpečujú relevantnosť a praktickosť politiky pre mládež a zvyšujú jej akceptáciu. Medzi relevantné zainteresované strany môžu patriť mimovládne (mládežnícke) organizácie, rady mládeže, organizácie pre prácu s mládežou a advokačné skupiny, ale aj súkromný sektor a verejné orgány.

2.1.3. Neoddeliteľná úloha inštitucionálnych subjektov

Vládne a mimovládne organizácie zohrávajú kľúčovú úlohu pri tvorbe, implementácii a neustálom hodnotení politik pre mládež. Medzi ich zodpovednosti patrí zabezpečenie toho, aby boli politiky primerane financované, efektívne vykonávané a dôsledne revidované tak, aby sa prispôbili vyvíjajúcim sa potrebám mladých ľudí. Okrem toho sú tieto subjekty kľúčové pre podporu medzisektorovej spolupráce, šírenie úspešných postupov a združovanie zdrojov s cieľom zosilniť dosah a vplyv politik pre mládež. Realita však ukazuje, že aj v rámci vládnych a mimovládnych organizácií faktory, ako sú tvrdohlavo izolované postupy, falošné rétorické tvrdenia o úspechu a trhovú konkurencia, stále často formujú výsledok a vplyv politik pre mládež. Ako napísal Howard Williamson pred 40 rokmi, veľmi potrebná „medzirezortná“ spolupráca v rámci práce s mládežou aj mimo nej spočívala na krehkej rovnováhe inštitucionálnych, profesionálnych a osobných vzťahov.⁽¹⁰²⁾

Politika pre mládež je základom pre cielenejšie politiky a stratégie práce s mládežou, ktoré sa majú vytvoriť a implementovať. Komplexné pochopenie širokého rozsahu a strategických cieľov politiky pre mládež je

¹⁰² Williamson a Weatherspoon 1985; Williamson 2017.

nevyhnutné pre efektívne riešenie rozmanitých potrieb mladých ľudí a zabezpečenie ich pozitívneho rastu a integrácie.

2.2. Politika práce s mládežou

Politika práce s mládežou zužuje zameranie zo širokého rámca politiky mládeže na konkrétne riešenie sektora práce s mládežou. Načrtáva hlavné zásady, štandardy a usmernenia, ktoré rámujú poskytovanie služieb práce s mládežou. Zahrňa to rôzne programy vrátane neformálneho vzdelávania a učenia sa, iniciatív zameraných na zapojenie komunity a príležitostí pre osobný a sociálny rozvoj mladých ľudí. Politika práce s mládežou zabezpečuje, aby tieto služby boli zamerané na mládež a poskytované efektívne a eticky.

2.2.1. Dôležitosť zásad, noriem a usmernení

- **Princípy:** posilnenie postavenia, dobrovoľná účasť a rešpekt k mladým ľuďom, práva a dôstojnosť ľudí sú základom práce s mládežou. Tieto a ďalšie zásady⁽¹⁰³⁾ zabezpečujú, aby postupy práce s mládežou boli navrhnuté tak, aby podporovali mladých ľudí pri realizácii ich potenciálu a zároveň rešpektovali ich autonómiu a voľby.
- **Normy:** štandardy kvality v politike práce s mládežou pomáhajú udržiavať vysokú profesionalitu a efektívnosť v rámci sektora. Zabezpečujú, aby služby práce s mládežou poskytovali vyškolení pracovníci s mládežou, ktorí dodržiavajú etické pokyny a osvedčené postupy
- **Operačné usmernenia:** v práci s mládežou poskytujú operačné usmernenia štruktúrovaný rámec pre plánovanie, realizáciu a hodnotenie programov práce s mládežou. Tieto usmernenia slúžia ako plán pre poskytovateľov práce s mládežou pri navrhovaní programov prispôbených tak, aby spĺňali rozmanité potreby mladých ľudí a boli v súlade s celkovými cieľmi a zámermi politiky mládeže. Dodržiavaním týchto usmernení môžu poskytovatelia práce s mládežou zabezpečiť, aby ich programy boli efektívne a mali potenciál dosiahnuť zamýšľaný vplyv a výsledky, a to prispieť k holistickému rozvoju mladých ľudí.

2.2.2. Zameranie na neformálne vzdelávanie a učenie a osobný rozvoj

Politika práce s mládežou kladie výrazný dôraz na neformálne vzdelávanie a učenie sa s cieľom zapojiť mladých ľudí do dobrovoľníckych, participatívnych a na študentských príležitostí. Tieto príležitosti dopĺňajú formálne vzdelávanie tým, že sa zameriavajú na rozvoj životných zručností, kritického myslenia a sociálnych kompetencií.

¹⁰³ V odporúčaní Rady Európy o práci s mládežou sa uvádza, že práca s mládežou má vzdelávací charakter. Pozri Výbor ministrov 2017.

Politika práce s mládežou navyše presadzuje iniciatívy, ktoré podporujú osobný a sociálny rozvoj mladých ľudí, uľahčujú ich samostatnosť a umožňujú im prekonávať výzvy, budovať odolnosť a pozitívne prispievať k rozvoju svojich komunít.⁽¹⁰⁴⁾

2.2.3. Úloha posilnenia postavenia a prístupu založeného na právach

Posilnenie postavenia je základným princípom politiky práce s mládežou, ktorý zdôrazňuje dôležitosť vybavenia mladých ľudí vedomosťami, zručnosťami, postojmi, hodnotami a kritickým porozumením, aby mohli ovplyvňovať komunity, v ktorých žijú, a formovať si vlastné životy. Na posilnenie postavenia mladých ľudí je práca s mládežou participatívna a inkluzívna. Mladí ľudia majú príležitosť navrhovať a prevziať zodpovednosť za svoje vlastné aktivity, a tak sa naučiť prevziať zodpovednosť. Zároveň je práca s mládežou navrhnutá tak, aby bola inkluzívna; je zameraná na všetkých mladých ľudí a zároveň sa zameriava na potreby jednotlivcov a skupín. Práca s mládežou tak ponúka bezpečný priestor, v ktorom sa mladí ľudia môžu učiť a skúšať nové veci. Buduje mosty medzi mladými ľuďmi a medzi mladými ľuďmi a rôznymi časťami a fázami ich života. Prístup založený na právach zabezpečuje, že postupy práce s mládežou rešpektujú a podporujú ľudské práva mladých ľudí, uznávajú ich právo podieľať sa na rozhodnutiach, ktoré sa ich týkajú, a zabezpečujú im prístup k príležitostiam a zdrojom.

2.2.4. Proces vývoja a zúčastnené strany

Formulácia politiky práce s mládežou zvyčajne zahŕňa širokú škálu zainteresovaných strán vrátane vlády a jej štruktúr a agentúr na všetkých úrovniach, mimovládnych organizácií, mládežníckych organizácií, pracovníkov s mládežou, súkromného sektora a, čo je dôležité, mladých ľudí. Tento kolaboratívny prístup zabezpečuje, že politika je založená na realite praxe práce s mládežou a odráža potreby a perspektívy mladých ľudí. Taktiež podporuje pocit zodpovednosti a záväzku medzi tými, ktorí sa podieľajú na práci s mládežou, čím zvyšuje účinnosť implementácie politik.

2.3. Stratégia práce s mládežou

Stratégia práce s mládežou sa týka strategického plánovania a implementácie práce s mládežou v rámci celkového rámca, ktorý poskytuje politika v oblasti mládeže a konkrétnejšie smernice politiky práce s mládežou. Zahŕňa stanovenie jasných cieľov, zámerov a priorít pre prácu s mládežou na základe identifikovaných potrieb, politických usmernení a aspirácií samotných mladých ľudí. Tento strategický prístup je kľúčový pre premietnutie politiky do praxe a zabezpečenie toho, aby aktivity práce s mládežou boli praktické a zosúladené so širšími cieľmi.

104. Williamson (2015) navrhuje dve stručné definície práce s mládežou: „uľahčujúca agentúra“ a „rozvojová agentúra“ a „rozvíjanie navigačných kapacít“. Novší pohľad na kompetencie pracovníkov s mládežou a to, čo by sa dalo nazvať „učebnými osnovami“ pre prácu s mládežou, nájdete v priebežnej dokumentácii KEKS, siete komunálnej práce s mládežou v celej Európe.

2.3.1. Strategické plánovanie a implementácia

Strategické plánovanie v práci s mládežou začína dôkladnou analýzou potrieb mladých ľudí a cieľov uvedených v príslušných politikách pre mládež. Tento proces zahŕňa nasledujúce:

- ▶ **Stanovenie cieľov a zámerov:** stanovenie jasných a dosiahnuteľných cieľov, ktoré sú priamo spojené s potrebami mladých ľudí a širšími cieľmi politiky mládeže.
- ▶ **Alokácia zdrojov:** určenie potrebných zdrojov (finančných, ľudských a materiálnych) na dosiahnutie týchto cieľov a navrhnutie stratégií pre optimálne využitie.
- ▶ **Rozvoj programov:** navrhovanie programov a iniciatív prispôbených na dosiahnutie definovaných cieľov, začleňovanie inovatívnych prístupov a osvedčených postupov v práci s mládežou.
- ▶ **Mechanizmy hodnotenia:** implementácia mechanizmov pre priebežné hodnotenie a spätnú väzbu na posúdenie vplyvu aktivít v oblasti práce s mládežou a vykonanie potrebných úprav.

2.3.2. Akčne orientovaná povaha

Stratégia práce s mládežou sa vyznačuje svojou praktickou, akčne orientovanou povahou. Na rozdiel od politiky, ktorá poskytuje rámec a smerovanie, stratégia sa zaoberá operačnými aspektmi implementácie politiky práce s mládežou. Zaoberá sa tým, ako dosiahnuť požadované výsledky a vplyv, a zahŕňa podrobné plánovanie, rozpočtovanie, realizáciu a monitorovanie iniciatív v oblasti práce s mládežou.

2.4. Záver

Záverom možno povedať, že hoci sa politika v oblasti mládeže, politika práce s mládežou a stratégia práce s mládežou líšia svojou úrovňou všeobecnosti, zameraním a rozsahom, sú vnútorne prepojené. Každá z nich zohráva kľúčovú úlohu v ekosystéme podpory mladých ľudí, pričom jej účinnosť závisí od schopnosti navzájom sa informovať a posilňovať.

Spolupráca v oblasti rozvoja je kľúčová pre zabezpečenie relevantnosti a účinnosti politiky v oblasti mládeže, politiky práce s mládežou a stratégie práce s mládežou. Dynamická povaha života mladých ľudí a spoločenský kontext si vyžadujú, aby sa politiky a stratégie neustále hodnotili a prispôbovali. Stratégia práce s mládežou, ktorá je najbližšie k realite, ponúka okamžitú spätnú väzbu o uplatniteľnosti a účinnosti politiky a praxe v oblasti práce s mládežou, čo uľahčuje včasné úpravy. Tento adaptačný proces zabezpečuje, že podpora poskytovaná mladým ľuďom zostáva responzívna, efektívna a v súlade s ich vyvíjajúcimi sa výzvami a príležitosťami.

Úspech programov a služieb pre mládež bude čoraz viac závisieť od nedostatočnej orientácií v komplexnej interakcii medzi politikou v oblasti mládeže, politikou práce s mládežou a

stratégiou práce s mládežou. Tieto rámce spolu tvoria komplexný prístup k podpore holistického rozvoja mladých ľudí, vedú ich k úspešnému osobnému rozvoju a integrácii do spoločnosti a umožňujú im pozitívne prispievať k životu svojich komunít. Kolaboratívny a adaptívny charakter tohto prístupu zabezpečuje, že práca s mládežou zostáva relevantná, účelná a schopná riešiť komplexné a vyvíjajúce sa výzvy, ktorým mladí ľudia čelia. Popri iných rámcoch a intervenciách v oblasti politiky mládeže zohráva svoju úlohu aj práca s mládežou.

Kapitola 3

Tak ako by sa to dalo urobiť?

Na čo treba myslieť pri vytváraní stratégie práce s mládežou

Samozrejme, neexistujú žiadne magické riešenia pre rozvoj a implementáciu stratégie. Na ceste je veľa prekážok, najmä meniaci sa politická povaha riadenia (aj počas funkčného obdobia vlády tej istej politickej strany), meniace sa priority a dostupné zdroje. Niektoré možno predvídať; iné sú neočakávané a musia sa riešiť hneď, ako sa objavia. Napriek tomu náš výskum a reflexia, čerpajúc najmä z relatívne obmedzených empirických príkladov z celej Európy, ktoré sme objavili a preskúmali, naznačujú, že existujú odrazové mostíky hodné zváženia, ktoré môžu optimalizovať šance na efektívny prechod stratégie práce s mládežou od konceptualizácie k rozvoju do praxe.

Táto kapitola poskytne ústrednú niť tejto cesty a kladie otázky, nad ktorými je potrebné sa zamyslieť, a to všetko premiešané so slovami varovania a rád. Ak teraz budeme postupovať podľa piatich fáz stratégie, ako je uvedené v prvej kapitole (1.3.2.) (stanovenie cieľov, analýza, formulácia stratégie, implementácia a hodnotenie), a pozrieme sa na ne s ohľadom na prácu s mládežou, identifikujeme sériu krokov, ktoré je potrebné podniknúť na optimalizáciu šancí na formulovanie dobrej stratégie práce s mládežou. Predtým sa však pridáva šiesta fáza: fáza začiatku, nájdenia zainteresovaných strán, ktoré začnú proces informovania o tvorbe stratégie práce s mládežou. Napriek tomu nič nie je definitívne. Neexistuje žiadny plán, ale existuje veľa otázok a návrhov, ktoré si zaslúžia dôkladné zváženie a súvisiace opatrenia.

3.1. Začíname

Iniciatíva a počiatočný impulz pre akúkoľvek stratégiu môže pochádzať z mnohých strán: politické sľuby alebo záväzky, skupina odborníkov, výbor zriadený na tento účel, akademická argumentácia alebo v niektorých prípadoch politická tradícia: nová stratégia môže byť potrebná podľa legislatívy alebo protokolu každé štyri alebo päť rokov. Stratégie môžu byť očakávané a explicitné, ale niekedy sa môžu objaviť aj takmer náhodne, ako vedľajší produkt širšieho rozvoja (mládežníckej) politiky alebo ako výsledok rozhodnutia či rozmaru jednotlivca alebo angažovanej lobistickej skupiny. Spoločným znakom tohto impulzu pre rozvoj stratégie však je, že ešte predtým, ako sa spojí skupina konkrétnych ľudí, existuje dôvod zamyslieť sa nad potrebou stratégie pre prácu s mládežou na rozdiel od alebo popri širšej stratégii pre mládež. Tieto dôvody môžu byť rozmanité a sú zakorenené v príslušnej politickej povahe a sociálnej štruktúre krajiny, regiónu alebo obce.

Ktokoľvek začne premýšľať o stratégii práce s mládežou, dve veci sú nevyhnutné:

► V prvom rade, v súlade s „časom mládežníckej politiky“(105) - zabezpečenie.

Politická podpora a presadzovanie pri najbližšej príležitosti a ich udržiavanie počas celého procesu je základnou potrebou. Zárodočná stratégia potrebuje od začiatku hovorca, ktorý dokáže preklenúť priepasť medzi politikou a profesionálnym myslením. V ideálnom prípade je to politik, ktorý dokáže získať úradníkov, aby pred akýmkoľvek verejným spustením poskytl aspoň tichý záujem a podporu a následne explicitnejšiu a silnejšiu podporu.

► Po druhé, je dôležité rýchlo rozšíriť to, čo by sa dalo nazvať „oblasťou participácie“, aby sa umožnilo a zabezpečilo, že bude vypočutá škála relevantných hlasov v rámci „komunity praxe“ práce s mládežou: zástupcovia mládeže, profesijné združenia, miestne orgány, sektor mimovládnych organizácií, akademickí učitelia a výskumníci, mecenáši a financovatelia a možno aj ďalší. Zainteresované strany, ktoré tvoria komunitu praxe práce s mládežou, sa líšia v závislosti od krajiny, regiónu a komunity. Je však dôležité poznať a zapojiť hlavné zainteresované strany v práci s mládežou. Ich mapovanie s cieľom ďalšieho zapojenia a konzultácií je prvým krokom k stratégii práce s mládežou.

Spolu s týmto mapovaním najdôležitejších zainteresovaných strán v práci s mládežou je nevyhnutné, aby tí, ktorí sú vymenovaní alebo sa sami vymenovali za „vedenie“ rozvoja stratégie práce s mládežou, dôkladne premýšľali o svojej reprezentatívnosti a v prípade potreby argumentovali za väčšiu inklúziu prostredníctvom prijatia alebo kooptácie ďalších členov.

Ako táto inklúzia vyzerá, závisí od príslušnej organizácie práce s mládežou v danej krajine, ako aj od dôvodov, prečo (aspoň niektorí ľudia si myslia) je potrebná stratégia práce s mládežou. V závislosti od toho, aké ciele a vízie sú definované v neskoršom procese stratégie práce s mládežou, je potrebné opakovane klásť a odpovedať na otázku príslušných zainteresovaných strán. Je napríklad dostatočné zastúpenie mládežníckej práce vo vidieckych oblastiach alebo s mladými ľuďmi so zdravotným postihnutím? Je zrejmé, že je nepravdepodobné, že by pri tomto stole mala miesto celá mozaika sektora práce s mládežou, ale je dôležité zabezpečiť, aby žiadny kľúčový hráč nebol zjavne neprítomný. Nielenže je ich hlas dôležitý, ale je tiež najlepšie predvídať a tým sa vyhnúť ich potenciálnej opozícii – ak by boli vylúčení!

Za zváženie stojí aj to, či je potrebné zahrnúť hlasy a perspektívy aj mimo sektora práce s mládežou. Môže byť užitočné mať zastúpenie zo širšieho kontextu politiky v oblasti mládeže (napríklad z formálneho vzdelávania alebo spravodlivosti pre mládež, alebo z komunitnej práce) alebo tých, ktorí môžu prispieť špecializovanejšími spôsobmi (napríklad v oblasti vidieckeho kontextu, dvojazyčných otázok, financií a auditu alebo marketingových odborných znalostí). Aj tu je otázka, či najdôležitejšími zainteresovanými

105. Williamson 2002; Williamson, Fras a Lavchyan 2021.

stranami, zapojenými držiteľmi z iných sektorov sa musia opakovane pýtať v závislosti od cieľov a zámerov definovaných neskôr.

Začíname

1. Prečo je potrebná stratégia práce s mládežou?
2. Kto sú hlavné zainteresované strany v práci s mládežou?
3. Sú v procese zastúpené všetky hlavné zainteresované strany v oblasti práce s mládežou?
4. Existujú aj iné sektory, ktoré by mali byť zastúpené v procese tvorby a implementácie?

3.2. Stanovenie cieľov

Keď je jasné, ktoré zainteresované strany by sa mali zapojiť do písania stratégie práce s mládežou, je čas prejsť do fázy stanovovania cieľov. Táto fáza sa týka definovania vízie a cieľov stratégie, ako aj dohody o rozdelení práce a časovom rámci – pre písanie aj pre trvanie stratégie.

Ako všetci vieme, práca s mládežou je súhrn postupov, ktoré oslavujú jej rozmanitosť (pozri Deklaráciu 1. Európskeho dohovoru o práci s mládežou).⁽¹⁰⁶⁾ Navyše má to, čo Ralph Dahrendorf kedysi nazval „priepustnými hranicami“: nie je vždy jasné, kde končí práca s mládežou a napríklad začína umenie, šport alebo kultúrna práca s mladými ľuďmi. Práca s mládežou si niekedy nárokuje miesto v školách (formálne vzdelávanie) alebo prispieva k zabezpečeniu pre mladých ľudí v iných oblastiach „mládežníckej politiky“, ako je zdravotníctvo, odborné vzdelávanie, zamestnanosť alebo spravodlivosť.

Strategické myslenie musí reflektovať, do akej miery sa stratégia práce s mládežou snaží rozšíriť alebo dosiahnuť. To vytvorí rámec pre ďalšie konzultácie a neskôr (pozri nižšie) aj pre možnú podporu.

Prvým krokom je preto definovať strategické ciele, ktoré sa majú dosiahnuť prostredníctvom stratégie práce s mládežou. Práve kvôli plynulosti a flexibilitě práce s mládežou vždy existuje riziko, že sa stratégia práce s mládežou pokúsi prispôbiť príliš veľa faktorom, alebo sa naopak príliš intenzívne zameria na veľmi úzku pozíciu či súbor priorít. Stratégia práce s mládežou musí vymedziť krajinu aspirácií pre prácu s mládežou do budúcnosti bez toho, aby bola taká „samá speváčka, samá tanečná“, že by sa mohla odmietnuť ako postrádajúca odôvodnenie a vierohodnosť. Naopak, nesmie byť tak pevne skonštruovaná, že by riskovala, že sa stane zvieracou kazajkou, v ktorej sa predpokladá len veľmi obmedzená cesta pre politiku a prax práce s mládežou.

V mnohých kontextoch už existuje (niekedy dlhodobo zavedená) prax práce s mládežou s rôznymi tradíciami a vývojom a je podporovaná rôznymi zdrojmi financovania – od lokálnych dobrovoľníckych aktivít, cez poskytovanie pomoci od samospráv, až po národné a európske

¹⁰⁶ Pozri <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/eywc>.

opatrenia odvodené z už existujúcich politík a praktík mimovládnych organizácií a vlád. Hoci by sa táto „široká cirkev“ nemala bezvýhradne akceptovať z praktického hľadiska je rozumné vyhnúť sa neúmyselnému vylúčeniu konkrétnych foriem praxe, kým sa riadne nepreskúma ich potenciálny príspevok k akejkoľvek stratégii práce s mládežou.

V tejto fáze vývoja stratégie práce s mládežou si treba klásť vážne otázky a robiť starostlivé rozhodnutia. Nič by sa na začiatku nemalo vylúčiť, ale rovnako nie všetko sa dá zahrnúť. Rozhovory sa musia posúvať ďalej.

Okrem špecifických úvah o konkrétnom poskytovaní práce s mládežou zväžiť aj štruktúry pre odbornú prípravu pracovníkov s mládežou (a jej obsah), kanály financovania a príležitosti a riziká, ktoré predstavujú potenciálne – a možno z rôznych dôvodov zdanlivo atraktívne alebo pohodlné – partnerstvá. O tom všetkom je potrebné diskutovať s určitým spoločným porozumením princípov a cieľov práce s mládežou a prevládajúcej politickej a ekonomickej reality. Nemá zmysel tvrdo pracovať na tom, čo by sa dalo nazvať „neúspešnými projektmi“, ale rovnako nemá zmysel ani zapájať sa do príliš reštriktívnej autocenzúry.

Samozrejme, sú to praktické výsledky, ktoré sa každá strategická vízia a rámec snaží zabezpečiť (pozri kapitolu 4).

Dve otázky sú teda „čo“ a „prečo“? Je dosť náročné poskytnúť akýkoľvek definitívny zoznam, ktorý by mohol pomôcť odpovedať na tieto otázky. V hre je toľko premenných a možností (ktoré sú v skutočnosti v stávke). Práca s mládežou na úrovni politiky a akademickej diskusie, príliv a odliv. Môžu, ale nemusia byť v súlade s názormi tých, ktorí sú bližšie k praxi. Klasickým príkladom je rovnováha – často napätie – medzi otvoreným prístupom (nizkoprahovým) a cielenejším poskytovaním služieb. Ale aj to je do istej miery falošné porovnanie, pretože tieto dve koncepcie práce s mládežou spočívajú na dvoch koncoch kontinua a väčšina praxe sa nachádza niekde medzi nimi. V rámci otvoreného poskytovania služieb určite existuje „cielená“ práca a cielenejšie poskytovanie služieb zriedka funguje v úplnej izolácii od všeobecnejších aktivít.

Niektoré politiky a postupy v oblasti práce s mládežou sa vyvíjali postupne v priebehu mnohých rokov, ako napríklad práca s informáciami o mládeži, hoci technológie samozrejme zmenili ich smerovanie a uľahčili ich realizáciu. Iné politiky a postupy v oblasti práce s mládežou sú relatívne nové, ako napríklad online práca s mládežou, ktorá sa zjavne uplatnila počas pandémie Covid-19, keď boli takmer všetky ostatné formy prezenčnej práce s mládežou pozastavené.

Okrem foriem práce s mládežou existujú aj priestorové rozmery: úrovne a lokality. Práca s mládežou môže byť veľmi lokálna alebo veľmi medzinárodná a môže mať mnoho medziľahlých bodov. Klasicky sa odohráva v komunitách, ale môže sa poskytovať aj v školách, väzniciach alebo nemocniciach. Môže sa nachádzať vo vyhradených priestoroch (mládežnícke centrá), ale môže sa

nachádzať aj na otvorenom priestranstve (na ulici), práca na báze spolupráce alebo samostatná práca alebo dokonca v priestore zdieľanom s inými (komunitné centrá). Toto všetko vytvára dilemy alebo „trilémy“, ako uvádza záverečná kapitola 7. zväzku knihy história práce s mládežou v Európe naznačuje.⁽¹⁰⁷⁾ Prvý bod v Záverečnom vyhlásení 3. Európsky dohovor o práci s mládežou⁽¹⁰⁸⁾ zdôrazňuje potrebu „ponuky miestnej práce s mládežou“ ako východiskového bodu pre rozvoj práce s mládežou v celej Európe, ale to, čo to obnáša, je predmetom diskusie a strategického určenia. Predmetom diskusie nie je to, že lokálne zabezpečenie (možno centrum alebo rôzne druhy projektov na mieru) je prvoradé – pretože mladí ľudia žijú v podstate lokálnym životom – že ho treba podporovať a dopĺňať doplnkovými národnými opatreniami (ako napríklad informačnou službou pre mládež) a medzinárodnými príležitosťami (ako napríklad výmeny mládeže). Na základe ponuky lokálnej práce s mládežou, doplnenej regionálnymi, národnými a medzinárodnými opatreniami, ako aj vyššie uvedených „trilem“, je úlohou v tejto fáze zvážiť, čo je potrebné; to znamená, že ciele stratégie musia byť definované na základe realistických problémov a želaní. Nižšie je uvedený neúplný zoznam.

Čo je žiaduce/potrebné?

- ▶ Projekty s otvoreným prístupom, terénne/detailné, školské
- ▶ Online zapojenie
- ▶ Poradenstvo, usmerňovanie
- ▶ Cieľové skupiny („NEET“ mládež, mladí ľudia so zdravotným postihnutím)
- ▶ Výmeny
- ▶ Informácie
- ▶ Iné (jazyk)

Pravdepodobne bude potrebné preformulovať zásady, ktoré sú základom podpory a rozvoja práce s mládežou: rovnosť, rozmanitosť a inklúzia. Ako potvrdzujú niektoré národné vyhlásenia a odporúčanie Rady Európy o práci s mládežou⁽¹⁰⁹⁾, práca s mládežou je vzdelávacia, participatívna, posilňujúca, expresívna a inkluzívna.

Okrem vyhlásenia o zásadách, ktoré sú základom cieľov práce s mládežou, existuje silná vlna názorov, že práca s mládežou by sa mala riadiť a riadiť explicitným profesionálnym etickým kódexom, hoci to, čo by mal takýto kódex obsahovať, zostáva už mnoho rokov predmetom sporov. Argumentom v prospech kódexu je, že práca s mládežou by mala byť uznaná ako povolanie; argumentom proti je, že vzhľadom na to, že prevažná väčšina pracovníkov s mládežou sú dobrovoľníci alebo platení odborníci s relatívne nízkou úrovňou kvalifikácie, etický kódex by ich mohol vylúčiť z uznania. To však nebráni a v skutočnosti by nemalo brániť zohľadneniu etických otázok, ako je spravodlivosť, autonómia, integrita a minimalizácia škôd – riadiace zásady, ktoré sú základom stratégie – pri stanovovaní hraníc a parametrov stratégie práce s mládežou.

107. Williamson a Basarab 2019.

108. Pozri www.youth.ie/articles/the-final-declaration-of-the-3rd-european-youth-work-convention-what-you-must-know/.

109. Výbor ministrov 2017.

Keď sú zakotvené v dohodnutom súbore riadiacich zásad, nasledujú nadradené strategické otázky „ako“ a „kto“? To opäť vytvára množstvo možností a alternatív. Neustále sa očakáva, že miesto a postavenie práce s mládežou vo verejných službách je potrebné posilniť prostredníctvom vládnych opatrení na národnej alebo miestnej úrovni (alebo na oboch), a hoci to môže byť často potrebné, nie je to nevyhnutne jediná dostupná možnosť.

Je potrebné zvážiť aj alternatívne modely financovania, čiastočné realizácie vzťahy medzi vládnymi orgánmi a mimovládnyimi organizáciami (a v súčasnosti čoraz viac CSR, EDI a ESG, (110) zapojenie súkromného sektora) a infraštruktúru vzdelávania (odbornú a akademickú), ktorú je potrebné vytvoriť pre pracovníkov s mládežou. Stanovenie požadovaného rámca pre rast práce s mládežou si bude vždy vyžadovať inováciu v uvažovaní o tom, ako rôzni účastníci v sektore práce s mládežou a okolo neho spolupracujú pre vzájomný prospech, vrátane možno (čoraz viac) súkromného a neziskového sektora. Ako naznačuje 5. zväzok série História práce s mládežou v Európe, práca s mládežou môže paradoxne posilniť svoju autonómiu tým, že pripustí určitú závislosť vo vzťahu k cieľom a zámerom iných politických oblastí pracujúcich s mladými ľuďmi.(111)

Medzi sprievodné otázky, ktoré je potrebné riešiť, patrí, či je potrebná nová alebo zmenená legislatíva, aký druh ministerského dohľadu a zodpovednosti je žiaduci a do akej miery by mal byť status pracovníka s mládežou zakotvený v akejkoľvek klasifikácii odborných povolání. Každá z týchto otázok prináša svoje výhody a nevýhody, ktoré je potrebné starostlivo zvážiť v konkrétnom kontexte, v ktorom sa stratégia práce s mládežou formuluje. V niektorých kontextoch stratégie zahŕňali snahu zriadiť národný orgán pre rozvoj a implementáciu práce s mládežou, čo samo o sebe má silné aj slabé stránky.

Poslednou, kritickou otázkou je „kedy“? Sú chvíle, keď sa otvorí okno príležitosti a vývoj stratégie je naliehavou záležitosťou. Sú aj iné chvíle, keď sa strategickému rozvoju dopraje luxus času. Ale potom môže existovať riziko straty dynamiky a „vyčerpania sa cesty“. Čas sám o sebe vyžaduje presné strategické myslenie!

Stanovenie cieľov

1. Aké sú strategické ciele, ktoré sa majú pomocou stratégie dosiahnuť?
2. Aké sú konkrétne ciele práce s mládežou, ktoré sa majú dosiahnuť?
3. Aké sú zásady, na ktorých je založená práca s mládežou vo všeobecnosti a stratégia konkrétna?
4. Aký je obsah/zameranie stratégie práce s mládežou?
5. Ako a kým bude stratégia navrhnutá a implementovaná?
6. Aký je časový rámec na vypracovanie stratégie a jej následná implementácia?

¹¹⁰. CSR: spoločenská zodpovednosť firiem; EDI: rovnosť, rozmanitosť a inklúzia; ESG: environmentálne, sociálne a riadenie.

¹¹¹. Siurala a kol. 2016.

3.3. Analýza

Keď je známy všeobecný rámec stratégie, ďalším krokom je objasniť kontext stratégie najmä príležitosti na jej implementáciu. V tejto fáze môže byť užitočné prejsť si počiatočným „začínaním“.

Opätovne položiť otázky a tiež zvážiť odpovede uvedené v predchádzajúcej fáze, pričom sa najmä overí, či sú skutočne zapojené všetky relevantné zainteresované strany. V tejto fáze analýzy sa skúma vnútorné aj vonkajšie prostredie, v ktorom sa stratégia nachádza, podrobnejšie sa analyzuje, ako sa egyptská stratégia vyvíja a implementuje. Čas vyhradený alebo predpokladaný na vytvorenie stratégie práce s mládežou pomôže určiť rozsah a intenzitu konzultačných mechanizmov a metód.

V mnohých ohľadoch tento krok na ceste kopíruje typický výskumný projekt v oblasti spoločenských vied, podobne ovplyvnený dostupným časom a (ľudskými a finančnými) zdrojmi.

Prostredníctvom dokumentárnej analýzy, údajov z prieskumov a perspektív získaných prostredníctvom pološtruktúrovaných rozhovorov s kľúčovými respondentmi, riadiacej skupiny alebo strategickej komisie- Mládežnícka skupina sa môže zapojiť do procesu „triangulácie“ – zisťovania, čo už existuje, aké sa zdajú byť prioritné témy, problémy a prístupy a aké sú hlavné „medzery“, ktoré si vyžadujú osobitnú pozornosť. Môžu sa tiež vytvoriť špecializované malé skupiny, ktoré budú poskytovať poradenstvo v oblasti strategického rozvoja v súvislosti s konkrétnymi otázkami, ako je online práca s mládežou, práca s mládežou vo vidieckych oblastiach alebo dvojazyčné vzdelávanie. Tieto skupiny typu „úloha a dokončenie“ môžu získať poradenstvo a podporu od ľudí mimo sektora práce s mládežou, aby sa poučili zo širších iniciatív, ktoré by sa mohli užitočne uplatniť v práci s mládežou.

V duchu záväzku práce s mládežou k účasti mládeže by sa mala pozornosť venovať aj vypočutiu hlasu (hlasov) mladých ľudí, aby sa stratégia mohla ovplyvňovať ich názormi a aby sa zabezpečilo, že stratégia bude zmysluplná a relevantná pre mladých ľudí. Tento zásadový prístup však má dve výhrady:

Po prvé, treba si vyhradiť čas na zapojenie primeranej rozmanitosti mladých ľudí, nielen tých z existujúcich „reprezentatívnych“ štruktúr a fór, najmä vzhľadom na inkluzívne ambície práce s mládežou. Hlasy a názory mladých ľudí, ktorí zvyčajne nemusia byť vypočutí v mládežníckych radách – napríklad mladí páchatelia trestných činov, mladí ľudia so závislosťou od návykových látok alebo mladí ľudia z verejného systému starostlivosti – je potrebné posilniť, ak sa k nim má práca s mládežou úspešne dostať.

Po druhé, často sa vyhlasuje, že stratégie práce s mládežou sú „riadené mládežou“, ale pravdepodobne je lepšie ich vnímať ako „informované o mládeži“. Sú tiež ovplyvnené odbornými znalosťami v rôznych oblastiach ambiciózneho politiky a praxe práce s mládežou – napríklad prostredníctvom technológií alebo v rámci systému trestného súdnictva – ktoré môžu pomôcť infraštruktúre práce s mládežou stať sa vhodnou na daný účel.

Analýza vedie na jednej strane k často rozsiahlemu radu želaní, priorít a oblastí pôsobnosti, ktoré sú na strane druhej zúžené „reálnou politikou“. Cieľom tejto fázy je nájsť presný rámec pre činnosť, v ktorom možno stratégiu realisticky rozvíjať a implementovať.

„Nákupný zoznam“, ktorý vychádza z čo najdôkladnejšieho prieskumu a konzultácií s komunitou pracovníkov s mládežou a jej ostatnými, pravdepodobne nebude úplne splnený. Niektoré položky bude možno potrebné vrátiť na police a odložiť na inokedy. To sklame niektorých z tých, ktorí pracujú v teréne, najmä tých, ktorí si uvedomili ich dôležitosť, ale napriek nevyhnutnosti „vziať si terén so sebou“ existuje aj tlak na určenie „umenia možného“.

Strategická skupina musí v určitom bode odvrátiť svoj pohľad od terénu a profesionálnych perspektív, ktoré z neho vyplývajú, k politickému prostrediu a podpore a presadzovaniu, ktorých sa jej strategické ciele pravdepodobne dočkajú. Práca s mládežou je zriedkakedy zákonnou prioritou a aj keď môže mať určitú úroveň legislatívneho základu, musí politicky konkurovať iným tlakom, požiadavkám a prioritám v celom sociálnom a vzdelávacom spektre, v neposlednom rade sociálnym službám, ochrane detí, školstvu a vzdelávaniu detí so špeciálnymi potrebami. Na úrovni obcí museli rozpočtové prostriedky na prácu s mládežou konkurovať rozpočtovým prostriedkom na parky, knižnice, cintoríny, múzeá, bazény, letné koncerty a ďalšie.

Bez toho, aby odhalila svoje karty, strategická skupina bude musieť dôkladne a hlboko premýšľať a podľa možnosti konzultovať s politikmi „na strane“ na národnej aj miestnej úrovni, aby zvážila svoje vlastné červené čiary a ústredné ciele: koľko je ochotná zahodiť (možno teraz a v budúcnosti) a koľko je odhodlaná naďalej presadzovať? Inými slovami, v čom je ochotná robiť kompromisy a čoho sa chce pevne držať? Tento krok cesty je časom na preskúmanie celkovej situácie a identifikáciu podporovateľov aj odporcov. Budú v oblasti práce s mládežou aj mimo nej, a na politickej úrovni. Často existuje neochota to priznať, ale tí v tejto oblasti, ktorí sa môžu cítiť sklamaní vznikajúcou stratégiou z akéhokoľvek dôvodu, sa niekedy môžu pustiť do procesu ďalšieho a tým ho podkopávať. Môže byť múdre pokúsiť sa zistiť, aký vplyv môže mať takáto opozícia a či existujú taktiky, ako sa jej vyhnúť (jedným z prístupov je zapojenie ľudí do strategického procesu). Okrem oblasti práce s mládežou môže existovať mnoho dôvodov pre opozíciu. Niektoré iné sektory majú svoje vlastné prístupy k tomu, čo považujú za prácu s mládežou, a nemusia sa im páčiť stratégie práce s mládežou, ktoré im zdanlivo šlapu na päty. Takéto nepriateľstvo by sa malo, ak je to možné, zmierniť alebo neutralizovať.

Naopak, spojenectvá sa môžu vytvárať aj s ľuďmi mimo komunity práce s mládežou. Vieme, že pandémia Covid-19 výrazne rozšírila pohľady na prácu s mládežou, ktoré zastávajú napríklad učitelia a psychológovia, pričom tieto názory boli doteraz do istej miery kritické alebo dokonca odmietavé. Dlhodobu tak náboženské skupiny, ako aj policajné zložky často podporovali prácu s mládežou z celkom iných dôvodov. Pri prijímaní takýchto spojenectiev s plným nasadením môže byť oprávnená opatrnosť, ale tam, kde existujú spoločné postoje, môže byť obhajoba práce s mládežou z externých pozícií veľmi výhodná.

Ťažkosti s dosiahnutím dohody a kritika akejkolvek stratégie sú takmer nevyhnutné. Niektorí budú tvrdiť, že nezašla dostatočne ďaleko a urobila priveľa ústupkov a kompromisov. Iní budú tvrdiť, že kládla dôraz na nesprávne problémy. Po zverejnení bude vyjadrený katalóg obáv. Sektor práce s mládežou nie je známy tým, že sa zdržiava; v skutočnosti je jeho hlavnou Achillovou pätou poznámka- schopnú schopnosť vyjadriť svoje rozdiely na verejnosti!

Strategická skupina si však musí zachovať odvahu, zvážiť a prehodnotiť svoje možnosti a dospieť ku konečným rozhodnutiam. Nemá inú možnosť, ako sa pokúsiť predvídať konflikty, ktoré môžu vzniknúť, a ústupky, ktoré môžu byť potrebné na realizáciu svojej strategickej vízie.

Analýza

1. Aké sú prioritné témy, problémy a prístupy a aké sú hlavné „medzery“, ktoré si vyžadujú osobitnú pozornosť?
2. Aký je rámec pre činnosť stratégie?
3. S kým môže práca s mládežou spolupracovať na dosiahnutí svojich cieľov?
4. Ktoré doplnkové oblasti činnosti je potrebné zapojiť?
5. Existujú nejaké potenciálne oblasti sporu, ktoré sa dajú predvídať?

3.4. Formulácia stratégie

Keď sú vízia, ciele a obsah stratégie vypracované a odsúhlasené, ďalším krokom je napísanie stratégie. Môže to urobiť redakčná skupina alebo jednotlivá organizácia či osoba. V tejto fáze je dôležité, aby mali príslušné zainteresované strany možnosť prečítať si a pripomienkovať počiatočnú verziu stratégie predtým, ako bude predložená verejnosti. Okrem toho je z hľadiska prijatia pre stratégiu dobré, ak sa námietky a pripomienky k počiatočnej verzii vážne prerokujú a v prípade potreby sa upravia. V tomto zmysle je dôležité mať zdokumentované jednotlivé kroky a rozhodnutia v predchádzajúcich fázach vývoja stratégie, aby sa dali použiť ako vysvetlenia.

V rámci procesu písania vyvstáva aj otázka, do akej miery by sa mali zaviesť kritériá, ukazovatele alebo monitorovací systém, aby bolo možné neskôr vyhodnotiť implementáciu stratégie. Už nejaký čas sa uprednostňujú ciele „SMART“: tie, ktoré sú špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené (alebo včasné).

Tento prístup však nie je definitívne stanovený a je možno užitočné mať na pamäti, že „nie všetko, čo sa dá merať, je dôležité a nie všetko, čo je dôležité, sa dá merať“. Často sa tvrdí, že to platí najmä pre prácu s mládežou. Práca s mládežou je však pod čoraz väčším tlakom na preukázanie svojho vplyvu a výsledkov, a preto by sa mali jasne zaviesť vierohodné ukazovatele výkonnosti. V súčasnosti prebieha aj rozsiahla diskusia o metodikách hodnotenia práce s mládežou a „sociálnej návratnosti“ investovania do práce s mládežou. Nie je úlohou stratégie určovať metodické detaily, ale dôrazne sa odporúča určitý orientačný rámec pre strednodobé aj záverečné preskúmanie a hodnotenie.

Či už sa niekto prihlási k cieľom „SMART“ alebo nie, je nesporné, že v popredí každej stratégie je potreba ostrej komunikácie, ktorá sa vyhýba zovšeobecňovaniu a vyjadruje konkrétny záväzok k činom prostredníctvom reflexívneho zváženia „piatich otázok“ – čo, prečo, kto, kedy a kde – a „ako“, pričom to druhé je pálčivou výzvou implementácie (pozri nižšie).

Formulácia stratégie

1. Kto bude písať stratégiu?
2. Kto sa má podieľať na overovaní návrhu stratégie?
3. Ako bude vyzeráť systém monitorovania a hodnotenia?

3.5. Implementácia

Po spustení stratégie (možno po konzultáciách o návrhu, možno nie), je potrebná jej ďalšia podpora v pravdepodobnom poli podpory a zároveň zohľadnenie potenciálnych kritikov prostredníctvom spochybňovania a ústupkov. Dokument si musí najprv získať určitú úroveň politickej podpory – ideálne vo viacerých segmentoch politického spektra, a potom s týmto „požehnaním“ (ktoré môže byť prehnané alebo tlmené) propagovať v príslušných kruhoch, možno prostredníctvom roadshow alebo prezentácie na konferencii pracovníkov s mládežou. V reakcii na ďalšiu spätnú väzbu môže existovať priestor na určité zmeny a doplnenia, alebo môže stratégia následne získať formálnu pečať politického schválenia.

Takúto obhajobu musí súčasne sprevádzať rázna obhajoba myšlienok presadzovaných v stratégii.

Náročné otázky stále prúdia!

- Prečo je potrebné „x“?
- Aké sú dôvody pre „otvorené“ poskytovanie vzdelávania namiesto „cieľenejšej“ práce?
- Prečo je potrebné, aby boli pracovníci s mládežou „školení“ na univerzitnej úrovni, a nie prostredníctvom „pri práci“ alebo odborného vzdelávania?
- Partnerstvá určite oslabujú odlišnosť a jedinečnosť práce s mládežou?
- Nehrozí riziko podriadenia, možno dokonca zotročenia práce s mládežou?
- Aké sú ciele politiky prevencie kriminality mládeže alebo opätovného zapojenia „NEET“?
- Prečo ste spomenuli integráciu mladých ľudí so zdravotným postihnutím s bežnou prácou s mládežou a nespomínanou prácou s mládežou, ktorá by viedla kampane za práva osôb so zdravotným postihnutím?
- Prečo sa nekladie väčší dôraz na lokálne a nie na medzinárodné výmeny?
- Akú presne rovnováhu si predstavujete medzi obecnými a mimovládnyimi organizáciami/ zabezpečenie dobrovoľníckeho sektora?
- Zvážili ste model financovania: verejný, charitatívny alebo filantropické a súkromné financovanie?
- Je to udržateľný model?

Zoznam možných otázok by mohol pokračovať, ale vypracovanie presvedčivých odpovedí je určite dobrou prípravou na následné politické skúmanie a výsluch, a vlastne aj na informovanie politických spojencov.

Za predpokladu (a môže to byť významný predpoklad), že stratégia práce s mládežou zabezpečí požadovanú úroveň politickej podpory s pripojenými (alebo aspoň prisľúbenými) finančnými zdrojmi, je možné podniknúť niekoľko prechodných krokov. Pilotné projekty alebo programy sa môžu zaviesť na otestovanie situácie – na posúdenie vnímanosti v praxi a na identifikáciu akýchkoľvek nezamýšľaných dôsledkov, najmä toho, čo je v politike známe ako „zvrátené správanie“; keď napríklad najjednoduchšie cesty k dosiahnutiu cieľov sú identifikované poskytovateľmi práce s mládežou, pričom cieľom bolo osloviť náročnejších mladých ľudí. Políčko je zaškrtnuté, ale strategický cieľ sa nenaplnil; niekedy sa to označuje ako „dosiahnutie cieľa, ale minutie pointy“. Toto sú ťažkosti, o ktorých sa hovorí na konci uzávierky mládežníckej politiky, ktoré si vyžadujú pozornosť a diskusiu. Môže byť potrebné určité prehodnotenie stratégie, jej cieľov, rámca financovania a ukazovateľov výkonnosti.

Okrem samotnej stratégie práce s mládežou môže existovať implementačná stratégia s vlastným vyhradeným rozpočtom na preskúmanie ďalších kľúčových myšlienok v rámci stratégie práce s mládežou. Môžu sa zaviesť experimentálne programy odbornej prípravy pracovníkov s mládežou na posilnenie rozvoja pracovnej sily. Môžu sa stimulovať dočasné partnerstvá, opäť na otestovanie podmienok, v tomto prípade v kontexte vzťahov medzi prácou s mládežou a inými službami z hľadiska ich účinnosti, vplyvu a výsledkov. Bez aspoň prechodných alebo strednodobých rozpočtov a vyhladky na realistické rozpočty na úplné zavedenie je stratégia len papierovým cvičením; ako to raz dosť sarkasticky vyjadril jeden komisár pre deti vo Walese: „samé vlajkové lode a žiadna flotila“.

Aj bez takýchto prechodných opatrení môže schválená stratégia práce s mládežou okamžite prejsť k rozhodovaniu o konkrétnejšom akčnom pláne v kratšom časovom horizonte. Operačný rozvoj v praxi uzemnenej práce s mládežou, partnerstvách a vzdelávaní a odbornej príprave musí byť vždy sprevádzaný aj dostatočnými zdrojmi na komunikačnú stratégiu a stratégiu hodnotenia, aby sa informovalo o „zavádzaní“ a „efektívnej praxi“. Z rôznych odborných aj politických dôvodov niektoré stratégie práce s mládežou nakoniec podliehajú troj-, štvor- alebo päťročným cyklom, v ktorých sa prehodnocujú, aktualizujú a obnovujú. Niekedy, najmä keď sa zmení politické zloženie vlád (buď generácie, alebo z hľadiska stránickej politiky), (napr. itika), takáto kontinuita a dynamika sa stratí alebo opustí. Môže sa zaviesť veľmi odlišná stratégia práce s mládežou alebo žiadna.

Implementácia

1. Kto poskytuje stratégii politickú podporu?
2. Kto môže stratégiu predstaviť verejnosti?
3. Ako by mohlo vyzerat' „zavedenie“ stratégie?

3.6. Hodnotenie

Záverečná fáza a do istej miery aj prvá fáza pred zavedením novej stratégie je fáza hodnotenia. Môže sa uskutočniť na konci trvania stratégie alebo v polovici jej trvania („strednodobá fáza“) a jej cieľom je zvyčajne skontrolovať, ako napreduje implementácia stratégie a aké úpravy si vyžaduje. V tomto zmysle môže slúžiť na zmenu existujúcej stratégie a ako predchodca novej stratégie.

Tento scenár je však do značnej miery určený pre budúcnosť. Len málo krajín v Európe má vôbec nejaké dlhodobé skúsenosti s vývojom stratégie práce s mládežou, nieto ešte s jej obnovou v priebehu času.

3.7. Záver

Táto kapitola vo veľkej miere, hoci nie výlučne, čerpala zo skúseností s úzkou a aktívnou účasťou na najmenej siedmich stratégiách práce s mládežou v tej istej krajine od Medzinárodného roka mládeže v roku 1985. Vyvíjali sa veľmi odlišnými spôsobmi, trvali veľmi odlišné časové úseky, získali si veľmi odlišnú úroveň politickej podpory, často sa zameriavali na veľmi odlišné problémy a priority a zabezpečili si veľmi odlišnú úroveň zdrojov. Niekedy si so sebou vzali aj „terén“ („komunitu praxe“), inokedy nie. Táto kapitola sa snažila identifikovať to, čo by sa dalo nazvať „červenými niťami“, ktoré možno rozpoznať vo vývoji akejkoľvek stratégie práce s mládežou. Kapitola sa snažila zdôrazniť druhy otázok, ktoré si vyžadujú pozornosť v každej fáze, ak sa má úspešne formulovať stratégia práce s mládežou. Stratégia práce s mládežou začína v podstate ako kostra pre budúci rozvoj a diverzifikáciu práce s mládežou. Nasledujúca kapitola túto kosť bližšie rozvádza.

Kapitola 4

Ako na to

Vypracovanie stratégie práce s mládežou na Malte – Praktická prípadová štúdia

Táto kapitola čerpá významne, hoci nie výlučne, z vývoja práce s mládežou na Malte. Mládežnícki pracovníci sú na Malte profesionálne školení prostredníctvom Programu mládežníckych štúdií od roku 1994. Absolventi kurzu sa mnoho rokov zapájali ako dobrovoľníci do rôznych aktivít v oblasti práce s mládežou. V práci s mládežou neexistovalo žiadne platené zamestnanie a pri poskytovaní práce s mládežou na Malte bola len malá súdržnosť alebo plánovanie. V roku 2010 bola založená maltská národná agentúra pre mládež, Agencija Żgħażaġh. Pod vedením svojej generálnej riaditeľky Miriam Teumaovej vypracovala strategickú víziu pre prácu s mládežou a zabezpečila politické uznanie práce s mládežou a zdroje na rozvoj plateného zamestnania pre pracovníkov s mládežou na Malte. Miriam Teumaová sa tu sama zamýšľa nad tým, ako stratégia práce s mládežou v rámci širšieho rámca politiky mládeže, ktorý sa na Malte vyvinul, funguje. Na účely vysvetlenia a krížových odkazov na iný materiál v tejto príručke boli občas pridané doplnkové poznámky pod čiarou a môžete sa tiež pozrieť na webovú stránku Agencija Żgħażaġh (youth.gov.mt).

Stratégia je typicky plán, ktorého výsledkom je optimálne využitie zdrojov. Dobrá stratégia je založená na praktickom využití času, peňazí a zdrojov na zlepšenie služieb pre mládež. Stratégia práce s mládežou môže byť písomný plán, ktorý špecifikuje, ako národná vláda, regionálny alebo miestny orgán alebo dobrovoľnícka organizácia poskytuje služby práce s mládežou pre mladých ľudí. Môže zahŕňať zmeny v zložení zamestnancov a dobrovoľníkov, nové budovy, nákup nového vybavenia alebo zriadenie nových či ďalších služieb.

4.1. Stratégia práce s mládežou – Cieľavedomý, praktický a zásadový¹²

Stratégia práce s mládežou má za cieľ načrtnúť koordinovaný program a komunikovať účel a dôležitosť práce s mládežou širšej komunite. Jej cieľom je tiež definovať rozvoj a opatrenia potrebné na dosiahnutie cieľov národnej politiky práce s mládežou pre blaho mladých ľudí. Na Malte je blahobyť, posilnenie postavenia a holistický rozvoj mladých ľudí ústredným prvkom jej stratégie práce s mládežou. Tento prístup je medzisektorový aj

¹²Táto časť zodpovedá časti 3.2 „Stanovenie cieľov“ v predchádzajúcej kapitole.

viacrozmerný, pričom cielené a vzájomne sa podporujúce programy a iniciatívy sa zameriavajú na posilnenie postavenia a podporu mladých ľudí a vyznačuje sa niekoľkými základnými črtami. Nižšie uvádzame niekoľko príkladov, ktoré zdôrazňujú, ako sa tieto črty riešia v rámci práce s mládežou:

Zapojenie komunity – Podpora účasti mládeže v komunitných a sociálnych projektoch na podporu demokracie a občianskej zodpovednosti.

Sieť dobrovoľníckych organizácií mládeže – Spája mladých ľudí s príležitosťami komunity po celej Malte.

Podpora komunitných väzieb a sociálnej zodpovednosti – programy, ktoré vzdelávajú mladých ľudí o problémoch duševného zdravia a podporujú emocionálnu odolnosť.

Program životných zručností – Poskytovanie rôznych životných zručností v škole aj mimo nej pre mladých ľudí vo veku od 13 do 16 rokov.

Programy pre podnikanie – Podpora a povzbudzovanie mladých podnikateľov prostredníctvom vzdelávacích a finančných príležitostí.

Programy udržateľnosti – Zapojenie mladých ľudí do environmentálneho hospodárenia a udržateľné životné postupy.

Podpora umenia a kultúry – Podpora účasti mládeže na umeleckých a kultúrnych aktivitách.

Tieto podporné programy a iniciatívy sú podporované a posilňované prostredníctvom:

- ▶ **aktívne zapojenie komunity** – povzbudzovanie mladých ľudí k aktívnemu podielaniu sa na živote svojich komunít a podporovaní demokracie a občianskej zodpovednosti;
- ▶ **účasť v dobrovoľníckych mládežníckych organizáciách** – podpora a uľahčenie účasti mladých ľudí v dobrovoľníckych mládežníckych organizáciách;
- ▶ **povedomie o duševnom zdraví** – zvyšovanie povedomia o duševných chorobách, zdravotné problémy medzi mladými ľuďmi a ich problémoch a reakcie na ne

Integrácia takýchto prvkov do stratégie práce s mládežou podporuje a posilňuje mladých ľudí a poskytuje im vzdelávanie a kompetencie, aby mohli pozitívne prispievať k svojim komunitám a širšej spoločnosti, a zároveň vedie k udržateľnejšej budúcnosti.

Odvolávaním sa na stanovené výsledky národnej politiky práce s mládežou môžu byť všetci tí, ktorí sú zapojení do strategického rámca, posilnení v poskytovaní riešení a presadzovaní zlepšení. Stratégia práce s mládežou sa zameriava na cestu mladých ľudí do dospelosti a na rozvojové míľniky, ktoré je potrebné uznať a podporiť. Dôraz sa kladie na uznanie, že hoci sa mladí ľudia stále vyvíjajú, sú dôležitou skupinou v komunite, ktorá by si mala byť vážená

sama o sebe, mala by mať hlas a mala by sa zapájať do zmysluplnej účasti. Takáto stratégia zahŕňa aj monitorovanie a hodnotenie jej požadovanej účinnosti pre kvalitné služby pre mládež. Mechanizmy preskúmania a podávania správ by mali informovať o prebiehajúcom procese strategického plánovania, preskúmaní politiky práce s mládežou a stanovovaní priorít. Na Malte sa preskúmania vykonávajú prostredníctvom štruktúrovaného prístupu, ktorý zahŕňa zber údajov, analýzu a podávanie správ.⁽¹¹³⁾

Stratégia špecifikuje a identifikuje úroveň služieb a programov, ktorá sa musí dosiahnuť a udržiavať v priebehu času, a uznáva neustále sa meniace prostredie. Akákoľvek vyvinutá stratégia si vyžaduje zapojenie všetkých relevantných partnerov. Zapojených do práce s mládežou v závislosti od úrovne, na ktorej sa má rozvíjať, a vyžaduje si ciele, zámery a plány založené na potrebách mladých ľudí. Domnieva sa, že hoci mladí ľudia môžu byť zraniteľní, majú potenciál pozitívne ovplyvniť spoločnosť. Stratégia Malty pre prácu s mládežou sa zameriava najmä na počúvanie hlasov mladých ľudí a zodpovedajúcu reakciu. Zameraním sa na ich silné stránky, schopnosti a potenciál sa stratégia zameriava na posilnenie postavenia mladých ľudí prostredníctvom širokej škály projektov, programov a iniciatív, ktoré poskytujú príležitosti na osobné, sociálne a politické učenie. Tento prístup nielen buduje sebavedomie, schopnosti a odolnosť mladých ľudí, ale tiež zabezpečuje, aby boli vnímaní ako cenní príspevkovia pre svoje komunity a spoločnosť. Poskytovanie inkluzívnych a vysokokvalitných služieb a programov, ktoré splňajú potreby a aspirácie všetkých mladých ľudí, podpora ich kompetencií a schopnosti učiť sa a rozvoj ich sebavedomia a sebestačnosti sú ústrednými prvkami strategickej vízie Malty. Stratégia práce s mládežou podporuje individuálne vzdelávacie cesty a vybavuje mladých ľudí zručnosťami pre život a prácu, pričom uznáva hodnoty ambícií, rozmanitosti, rovnosti a rešpektu. Očakáva sa, že prijatie týchto hodnôt pri plánovaní a realizácii takehoto strategického plánu posilní schopnosť komunity vybudovať kooperatívnu, bezpečnú a vyspelú spoločnosť. Takáto stratégia odráža radikálne zmeny v životoch mladých ľudí a reaguje na súčasné výzvy tým, že poskytuje jasný smer, priaznivé programy a účinné zdroje pre mladých ľudí od najútlejšieho veku až po dospelosť, pričom uznáva a poskytuje to, čo mladí ľudia potrebujú, aby prosperovali a dosiahli svoj potenciál, najmä tí, ktorí vyrastajú v nepriaznivých podmienkach.

113. Pozri <https://youth.gov.mt/>, „Vnútrošľachová politika zabezpečenia kvality“.

V tomto procese sú prvoradá etické aspekty, ktoré usmerňujú a podporujú rozvoj a implementáciu stratégie práce s mládežou s cieľom zabezpečiť bezpečné, podporné a kooperatívne prostredie pre mladých ľudí aj pracovníkov s mládežou. Uprednostňovanie etických aspektov, ako je rešpektovanie integrity a autonómie každého mladého človeka; podpora rovnosti, inklúzie a sociálnej zodpovednosti; ochrana práv a blahobytu; a poskytovanie príležitostí na neustály rozvoj a zlepšovanie, sú základom každej úspešnej stratégie práce s mládežou. Etické princípy môžu byť základom a zároveň pomáhať usmerňovať rozvoj a implementáciu stratégií práce s mládežou a hoci takéto princípy môžu byť len predmetom dohadov, majú určité základné črty a aspekty, ako je uvedené nižšie.

Dosiahne na rozdiel od toho, čo sa navrhuje, a – čo je dôležité – kto bude z tejto práce profitovať. Tento dôraz na praktickú činnosť možno zhrnúť do známej vety „praktizujte to, čo kázate“. Zameraním sa na to, čo sa dá dosiahnuť, je oveľa jednoduchšie navrhovať programy, ktoré dôsledne pracujú na napĺňaní potrieb mladých ľudí, a nie na akékoľvek iné rušivé vedľajšie ciele. Agencia Zghazagh (maltská národná agentúra pre mládež) zohrala kľúčovú úlohu pri premietnutí politik do praxe. Prostredníctvom svojich pracovníkov s mládežou a interakcie s mladými ľuďmi vyvinula programy vychádzajúce z návrhov samotných mladých ľudí. Napríklad mladí ľudia z jednej vysokej školy navrhli zriadiť na akademickej pôde centrum pre mládež, ktoré by poskytovalo vyhradený priestor na zapojenie sa do vzdelávacích aktivít založených na projektoch počas ich voľného času, a nie len na posedenie v jedálni inštitúcie. Táto služba práce s mládežou bola hodnotená z hľadiska jej úspešnosti a následne bola replikovaná v iných vzdelávacích inštitúciách, čím preukázala praktickosť a zodpovednosť. aktívny prístup k práci s mládežou, ktorý priamo riešil potreby a preferencie zapojených mladých ľudí.

- 1. Rešpektovanie integrity a autonómie a podpora participácie* Primárnym etickým hľadiskom v praxi práce s mládežou je rešpektovanie- integrity a autonómie každého mladého človeka a podpora jeho aktívnej účasti. Uznanie mladých jednotlivcov ako aktívnych činiteľov vo vlastnom rozvoji, ich právo byť vypočutý a konať podľa nich a ich schopnosť robiť informované rozhodnutia sú základnými etickými otázkami v stratégii, implementácii a praxi práce s mládežou. Stratégie práce s mládežou preto musia zabezpečiť, aby sa názory, stanoviská a priority mladých ľudí vypočuli a ocenili a aby mali hlas v procesoch rozhodovania, ktoré majú vplyv na ich životy a budúcnosť.
- 2. Zabezpečenie rovnosti, práv a inklúzie-* Stratégia práce s mládežou, ktorá uprednostňuje rovnosť, ľudské práva a inklúziu, môže pomôcť zabezpečiť, aby všetci mladí ľudia bez ohľadu na ich pohlavie, etnickú príslušnosť alebo sociálno-ekonomické zázemie mali rovnaké príležitosti na účasť. Prekážky účasti, ako je sociálno-ekonomické postavenie, zdravotné postihnutie, etnická príslušnosť alebo iné, je potrebné sa nimi zaoberať a prekonať ich. Inkluzívnosť zahŕňa aj vzájomný rešpekt voči kultúrnemu a sociálne rozmanitému pôvodu a podporu a presadzovanie porozumenia a vzájomného rešpektu.

3. *Ochrana a zabezpečenie mladých ľudí*-zabezpečenie blahobytu a pohody mladých ľudí je základnou etickou zodpovednosťou v práci s mládežou. To znamená chrániť mladých ľudí pred fyzickou, emocionálnou a psychologickou ujmu. Stratégia práce s mládežou tiež zahŕňa implementáciu a dodržiavanie pravidiel a požiadaviek na ochranu, ako aj identifikovanie a manažovanie potenciálnych rizík. Kontroly minulosti (background checks) pre zamestnancov aj dobrovoľníkov, zavedenie a implementácia kódexov správania a robustné systémy nahlasovania a reakcie sú kľúčové pre ochranu mladých ľudí. Bezpečné prostredie pre prácu s mládežou znamená aj rešpektovanie integrity, súkromia a dôvernosti mladých ľudí, pričom ich osobné údaje sú zdieľané len s ich súhlasom alebo v súlade s právnymi ustanoveniami.
4. *Práca s mládežou a profesionálna prax*-pre pracovníkov s mládežou, mládežníckych lídrov a dobrovoľníkov je zásadné dodržiavať a udržiavať vysoké etické štandardy profesionálnej praxe a integrity. Odborná príprava a profesionálny rozvoj pracovníkov s mládežou sú nevyhnutné na zabezpečenie toho, aby mali požadované kompetencie na efektívnu prácu s mladými ľuďmi a ich podporu. Etická prax ¹¹⁵strany pracovníkov s mládežou a dobrovoľníkov zahŕňa aj sebareflexiu, zodpovednosť a transparentnosť, ako aj hodnotenie výkonu a spätnú väzbu s cieľom zabezpečiť neustály osobný a profesionálny rozvoj.⁽¹¹⁴⁾

4.2. Pochopenie prostredia práce s mládežou

Dôležitým aspektom vývoja stratégie práce s mládežou je spojiť výskum, skúsenosti mladých ľudí, ich komunít a zdravý rozum na ceste, ktorá začína vytvorením komplexnej mapy poskytovania práce s mládežou a vrcholí sviežou a inšpiratívnou víziou s podporou všetkých zainteresovaných strán. Zamyslite sa napríklad nad procesom snahy presne pochopiť, čo existuje teraz: budovy, ľudia a projekty, ktoré sú súčasťou existujúcej služby. Potom zvážte procesy aktívnych konzultácií, zapojenia mladých ľudí, pracovníkov s mládežou (platených alebo dobrovoľníkov), komunít a ďalších zainteresovaných strán s cieľom bližšie definovať potreby, priority a problémy. Takáto práca poskytne pochopenie zdrojov a aktív, ktoré možno využiť na uskutočnenie akýchkoľvek zmien. Táto práca zahŕňa otvorený a čestný prístup k mapovaniu a hodnoteniu poskytovania práce s mládežou (ak existuje). Komplexné posúdenie toho, čo sa deje, umožňuje štruktúrovanú a interaktívnu formu konzultácií, vďaka ktorej sa stratégia bude cítiť ako vlastník všetkých, ktorí sa podieľajú na jej príprave a výstupoch.

Po pochopení súčasnej situácie je nevyhnutné identifikovať cieľové skupiny a typy práce s mládežou, ktorým sa stratégia bude snažiť slúžiť a ktoré bude podporovať. Toto je významný krok k zabezpečeniu toho, aby stratégia mohla spĺňať rozmanité potreby a požiadavky interakcie mladých ľudí v komunite. Praktické potreby a požiadavky mladých ľudí sa môžu výrazne líšiť v závislosti od geografickej polohy oblasti a sociálno-

¹¹⁴. Pozri <https://youth.gov.mt/>, „Príručka etického kódexu profesie práce s mládežou“.

¹¹⁵. Táto časť zodpovedá časti 3.3 „Analýza“ v predchádzajúcej kapitole.

ekonomických charakteristík. Napríklad niektoré oblasti môžu mať málo voľnočasových oblastí, takže stratégia môže byť prispôbená tak, aby sa zamerala na zriadenie mládežníckeho centra, zatiaľ čo iné oblasti môžu čeliť vysokej miere antisociálneho správania, kde môžu byť vhodnejšie preventívne alebo včasné intervenčné programy. Stratégia by však mala pokrývať potreby väčšiny, aby sa zabezpečila maximálna účinnosť a sociálny vplyv. Je tiež dôležité zvážiť rôzne podskupiny, napríklad mladých ľudí s migrantným pôvodom, ktorí sa môžu stretávať s ďalšími prekážkami a výzvami, ako je diskriminácia a kultúrna identita, alebo mladých ľudí s telesným, učebným alebo zmyslovým postihnutím, ktorí sa môžu stretávať s konkrétnymi problémami s prístupom k službám a integráciou do komunity.

Takáto podrobná a komplexná analýza umožní tímu pre tvorbu stratégie dôkladne a vedecky identifikovať všetky skupiny mládeže. Rovnako dôležité je zapojiť do procesu mladých ľudí. Pri práci na stratégii na Malte sme realizovali projekt s názvom „Polifest“. Projekt zahŕňal 12 podujatí a bol navrhnutý v spolupráci s deviatimi kľúčovými lídrami mládeže. Polifest bol postavený na troch hlavných pilieroch: 1. realita a potreby mladých ľudí na Malte; 2. rozvoj politik a stratégií; a 3. demokratická účasť. Do vývoja projektu sa zapojili hlavní mládežnícki lídri, ktorí spojili sily s pracovníkmi s mládežou s cieľom navrhnúť a viesť semináre a workshopy a moderovať diskusie s cieľom vypracovať odporúčania pre osoby s rozhodovacou právomocou.

Príspevky mladých ľudí môžu byť neoceniteľné pre pochopenie prostredia mládeže a pre zvýšenie relevantnosti a vnímanosti stratégie. Všetky tieto procesy obohatia výsledky a poskytnú holistický pohľad na rôzne populácie mládeže v komunite. Každá skupina mladých ľudí bude potrebovať podrobný profil a zhrnutie svojich kľúčových charakteristík, aby sa ilustrovali a identifikovali špecifické potreby a trendy danej skupiny mládeže.

Pre úspešné plánovanie a zavádzanie efektívnych programov práce s mládežou je nevyhnutné pochopiť komunitu, v ktorej budú programy fungovať, ako aj prehodnotiť zdroje dostupné v danej komunite. Zdroje v tomto kontexte zahŕňajú fyzické, ľudské a sociálne zdroje, takže toto hodnotenie sa zvyčajne označuje ako „mapovanie aktív komunity“. Mapovanie aktív identifikuje a kategorizuje zdroje dostupné v komunite. Môže sa vykonávať na rôznych úrovniach, od širokých národných/regiónálnych hodnotení až po oveľa cielennejšie lokálne hodnotenia.⁽¹¹⁶⁾

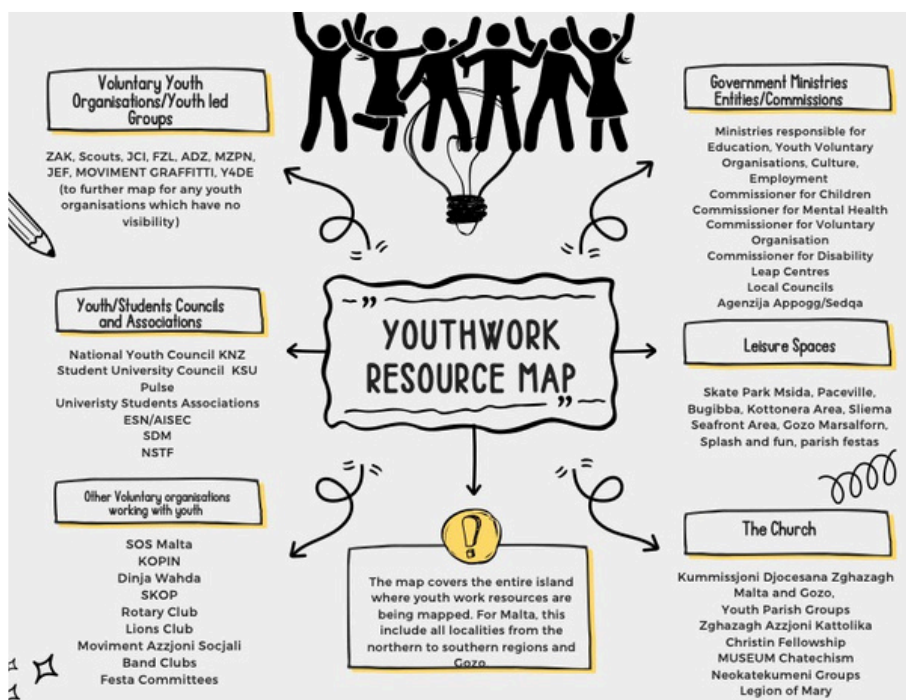
Workshop, na ktorom sa zúčastňujú rôzne zainteresované strany, môže identifikovať dostupné zdroje, ak sú požadované o:

1. identifikovať rozsah zdrojov dostupných v rámci komunity a fyzické umiestnenia týchto zdrojov;
2. zvážiť, ako ľahko sú tieto zdroje dostupné;
3. zvážiť, kto prináša zdroje do komunity a kto ich využíva;
4. posúdiť, ako dobre sú zdroje známe v rámci komunity;
5. anotujte mapu zdrojov napríklad informáciami o tom, kedy a ako sa každý zdroj používa;

6. zvážiť potenciál zdieľania zdrojov, či už medzi rôznymi časťami komunity, alebo vytvorením jednoduchého a bezpečného prostredia pre stretávanie a socializáciu mladých ľudí.

Zapojením zainteresovaných strán do aktívneho výskumu a povzbudzovaním zodpovednosti za vytvorenie „mapy zdrojov pre prácu s mládežou“ (pozri obrázok 3) zainteresované strany uvidia, ako môže takáto spoločná práca zakotviť a rozvíjať prácu s mládežou. Výsledky procesu mapovania aktív budú informovať a preukazovať zameranie programov a služieb práce s mládežou a môžu sa použiť na identifikáciu súčasných oblastí, v ktorých je možné zaviesť nové programy pre mládež. Informácie získané z takýchto cvičení sú cenné pri hľadaní zdrojov financovania práce s mládežou, pretože pomáhajú vytvoriť komplexný obraz o potrebách a prioritách. Tento prístup je súčasťou komplexnejšej metodiky pre rozvoj programov práce s mládežou. Je spojený s cyklickými procesmi „strategického rozvoja“ a s každodennou prácou. Monitorovaním a hodnotením- sledovaním využívania zdrojov v priebehu času a pravidelnou aktualizáciou mapy zdrojov pre prácu s mládežou je možné zabezpečiť konzistentný program zameraný na potreby.(117)

Obrázok 3 – Mapa zdrojov pre prácu s mládežou



4.3. Vytvorenie komplexného rámca pre prácu s mládežou ¹¹⁸

Na vytvorenie efektívnej a udržateľnej stratégie práce s mládežou je nevyhnutné vytvoriť komplexný rámec, ktorý štruktúrovaným a logickým spôsobom načrtáva ciele, zámery, cieľové skupiny a akčné plány. Ako už názov napovedá, rámec je kostrou stratégie.

117. Eccles a Gootman 2002.

118. Táto časť zodpovedá časti 3.2 „Stanovenie cieľov“ v predchádzajúcej kapitole.

Poskytuje všeobecné usmernenia a pohľad na stratégiu z vtáčej perspektívy. Pomáha definovať rozsah a hranice stratégie – čo stratégia je a čo nie. Identifikáciou a formuláciou rámca sa stanovujú konkrétne hlavné smery a obmedzenia. Zároveň môže komplexný rámec poskytnúť priestor pre ďalší rozvoj a diverzifikáciu.

Pri vytváraní rámca je nevyhnutné nadviazať na predchádzajúcu prácu. Dobrý rámec je vybudovaný na analýze súčasnej politiky práce s mládežou, mape zdrojov pre prácu s mládežou a dôkladnom posúdení rizík.

Rámec by mal byť pripravený odpovedať na niekoľko kľúčových otázok.

1. Aké sú ciele stratégie?
2. Ako možno víziu premeniť na praktické činy?
3. Na ktoré podskupiny mladých ľudí sa má zamerať?
4. Aké sú hlavné charakteristiky a znaky bežných služieb/programov?
5. Aké riziká možno predvídať v programoch, ktoré sa majú poskytovať?
6. Ako monitorujeme a hodnotíme účinnosť služieb?
7. Je zabudovaný nejaký mechanizmus pre neustále zlepšovanie?
8. Je financovanie zaúčtované a sú výdavky primerane naplánované?

Komplexný rámec práce s mládežou môže pomôcť pri stanovovaní priorít pracovných oblastí a uľahčiť priebežné monitorovanie a pravidelné hodnotenie s cieľom zabezpečiť plnenie cieľov a zámerov. Je tiež dôležitým nástrojom na posudzovanie rizika a identifikáciu faktorov, ktoré sú kľúčové pre úspech.

Primárnym účelom akéhokoľvek monitorovacieho preskúmania je poskytnúť dôkazy pre možné aktualizácie stratégie. Stratégia sa vyvíja a mení prostredníctvom monitorovania a preskúmania rámca, aby odrážala vývojový pokrok a zmeny prostredia. V niektorých prípadoch majú zmeny politik významný vplyv na implementáciu stratégie. Preto by sa zmeny politik mali starostlivo preskúmať a uviesť vo výsledkoch monitorovania. Zároveň bude potrebné aktualizovaný rámec primerane šíriť medzi rôzne skupiny zainteresovaných strán, aby sa zabezpečila konzistentnosť v rozvoji a poskytovaní služieb práce s mládežou.

Jasné a merateľné ciele sú predpokladom úspešnej stratégie práce s mládežou. Úroveň ich uplatňovania a kontroly sa však môže líšiť. Ciele a zámary často podliehajú politickým zmenám alebo nepredvídaným okolnostiam. Ciele často podliehajú analytickým kritériám, ako je SMART (konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné/realistické a časovo ohraničené). Tento proces stanovovania cieľov na základe spoločnej vízie a definovania cieľov SMART na dosiahnutie týchto cieľov sa často charakterizuje ako „prístup zhora nadol“. Aby sa však zabezpečila nielen inklúzia, ale aj skutočná zodpovednosť, je potrebná vzájomná zodpovednosť. Pre dosiahnutie maximálnej novej miery a efektívnosti je potrebné zapojiť mladých ľudí, pracovníkov s mládežou, vedúcich mládeže a dobrovoľníkov, aby sa zabezpečil komplementárny „prístup zdola nahor“.

Existuje široká škála spôsobov a prostriedkov, ako sa dohodnúť a stanoviť ciele a zámery. Tieto možnosti sa môžu pohybovať od prieskumov, fokusových skupín alebo workshopov, ktoré sa mladých ľudí a pracovníkov s mládežou pýtajú na ich potreby a aspirácie. Dôležité je tiež konzultovať so širšou komunitou, často prostredníctvom publikovania konzultačného dokumentu o navrhovanej strategickej vízii, cieľoch a zámeroch na základe počiatočných diskusií s mladými ľuďmi a pracovníkmi s mládežou. Dôležitosť stanovenia merateľných cieľov už bola spomenutá.

Merateľný cieľ zahŕňa jasný cieľ a smer. Je to niečo, čo tí, ktorí sa ho zúčastňujú, môžu vidieť, cítiť a merať mieru, do akej sa dosahuje. Merateľné ciele vyplývajú zo stanovených cieľov a slúžia ako odrazové mostíky k týmto cieľom. Zameriavajú sa na blízku budúcnosť a fungujú ako plán. Poskytujú jasný smer pre plánovanie, rozhodovanie a zodpovednosť a tiež pomoc z hľadiska pridelovania zdrojov a rozpočtu. Merateľný cieľ musí byť dostatočne konkrétny a špecifický na meranie pokroku smerom k cieľu. Merateľný cieľ by mal tiež dosiahnuť rovnováhu medzi niekoľkými kritériami v tom, že by mal byť náročný, ale dosiahnuteľný. Po dosiahnutí merateľného cieľa by sa mal osláviť a nahradiť iným. V procese tvorby merateľného cieľa je nevyhnutný vstup od všetkých zúčastnených. Toto spoločné cvičenie posilňuje puto medzi zúčastnenými a vytvára pocit tímového ducha a spolupatričnosti.

V neposlednom rade by sa merateľné ciele mali dôsledne prehodnocovať a rovnomerne priebehu času by sa mali neustále revidovať. Keďže sa okolité prostredie a vnútorný systém menia, objekty musia zostať flexibilné, aby mohli meniť smer, vhodne riadiť zdroje (ako sú financovanie a ľudské zdroje) a upravovať prijaté opatrenia. Merateľný cieľ, ktorý prežije svoju užitočnosť, môže viesť k nesprávne prideleným zdrojom. Ak dôjde k dramatickej zmene situácie, napríklad k zmene vládnej politiky, môže byť potrebné častejšie preskúmanie. Ak sa však konkrétne ciele dosiahnu výrazne skôr, ako je očakávaný časový harmonogram, vynikajúcou príležitosťou je aj zamyslenie sa nad cieľmi.

4.4. Navrhovanie cielených programov a iniciatív ¹¹⁹

Vytváranie efektívnych programov a iniciatív pre mládež si vyžaduje viac než len plánovanie. Stelesňuje harmonickú zmes umenia, vedy, kreativity a logiky. Tento proces si vyžaduje hlboké pochopenie teórií a výskumných zistení a schopnosť inovatívne a flexibilne aplikovať tieto poznatky na riešenie vyvíjajúcich sa potrieb mladých ľudí.

Mladí ľudia nie sú homogénnou skupinou s rovnakými potrebami a aspiráciami, ale skôr dúhou rôzneho pôvodu, osobných potrieb a očakávaní do budúcnosti. Táto rozmanitosť si vyžaduje strategickú víziu, ciele a zámery, ktoré spĺňajú rozmanité potreby a túžby mladých ľudí. Úspešná stratégia práce s mládežou musí kombinovať: jednotlivca a skupinu, všeobecné a konkrétne, na mieru šité a nešpecifické, priemerné a výnimočné, kvantitu a kvalitu a bežné a nezvyčajné. Stratégia práce s mládežou na Malte poskytuje mnoho príkladov takéhoto rozmanitého, no zároveň integrovaného prístupu.

¹¹⁹. Táto časť vo všeobecnosti zodpovedá časti 3.4 „Formulovanie stratégie“ v predchádzajúcej kapitole.

1. Youth.Inc, inkluzívny program práce s mládežou, je založený na aplikovanom vzdelávaní a je otvorený pre mladých ľudí vo veku 16 až 21 rokov, ktorí sú definovaní ako NEET (tí, ktorí nie sú v procese vzdelávania, zamestnania alebo odbornej prípravy). Cieľom programu je podporiť mladých ľudí pri zlepšovaní ich úrovne vzdelania a získavaní ďalších vedomostí, hodnôt a zručností potrebných na vstup na trh práce alebo na získanie kvalifikácie na pokračovanie v ďalšom vzdelávaní a/alebo odbornej príprave. Program Youth.Inc poskytuje tri vzdelávacie príležitosti:

- ▶ prístup k zručnostiam potrebným pre samostatný život a pracovný život, úroveň 1;
- ▶ zručnosti pre odborné dráhy, úroveň 2;
- ▶ prepojenie – zručnosti a kompetencie pre pracovný život, úroveň 3.

Program podporuje aktívne zapojenie mladých ľudí do netradičného vzdelávacieho prostredia. Podporuje rôzne formy učenia sa vrátane voľnočasových, kultúrnych a vzdelávacích aktivít s cieľom posilniť a motivovať mladých ľudí, aby sa stali aktívnejšími účastníkmi vlastného vzdelávania.

2. Program Make Head je zameraný na tínedžerov, ktorí práve ukončili povinnú školskú dochádzku a v septembri začnú s postsekundárnym vzdelávaním. Cieľom programu je poskytnúť mladým ľuďom priestor na získanie životných zručností, ktoré sa považujú za dôležité pre úspešný prechod na postsekundárne vzdelávanie. Aktivity sa zaoberajú rôznymi témami, ako je osobná pohoda, zodpovednosť, iniciatíva a zručnosti v oblasti zvládania problémov, a zameriavajú sa aj na inštitucionálne služby a zariadenia, aktivizmus, komunitný život a život na akademickej pôde. Najdôležitejšie je, že program Make Head vytvára priestor a príležitosť pre mladých ľudí, aby nastolili a diskutovali o otázkach, ktoré považujú za dôležité pre ich hladký prechod zo stredoškolského na postsekundárne vzdelávanie.

Workshopy participatívneho dizajnu môžu zabezpečiť zapojenie mladých ľudí do návrhu a realizácie ich programov, aby boli čo najpresnejšie zosúladené s ich potrebami.

Pri navrhovaní cielených programov je kľúčové myslieť udržateľným spôsobom. To zahŕňa zabezpečenie financovania a zdrojov a poskytovanie školení a podpory pre všetkých zúčastnených. Patria sem osoby zodpovedné za vedenie a realizáciu programov a širšia sieť partnerov a organizácií, ktoré sa na nich podieľajú. Preto musí byť ako súčasť širšej stratégie implementovaný komplexný plán školení a budovania kapacít. Víziou školení a budovania kapacít je zabezpečiť, aby každý, kto sa podieľa na plnení cieľov práce s mládežou, mal možnosť rozvíjať zručnosti, vedomosti a skúsenosti, ktoré potrebuje. To nielen zvýši kvalitu a efektívnosť zavádzaných akcií a programov, ale tiež pomôže podporiť kultúru neustáleho profesionálneho rozvoja a zdokonaľovania. Školenia a budovanie kapacít zahŕňajú tímové cvičenia a kurzy rozvoja zručností, supervíziu, príležitosti na samostatné vzdelávanie a e-learning a kontinuálny koučing v oblasti vedenia a manažmentu pre zamestnancov na vyšších pozíciách.

Je tiež dôležité, aby sa kapacity pracovníkov s mládežou budovali spolu s kapacitami mladých ľudí; napríklad programy, ktoré posilňujú postavenie mladých ľudí, aby prevzali vedúcu úlohu. Úlohy v mládežníckych rolách a prispievanie k rozvoju ich komunít zabezpečuje trvalý vplyv. Nižšie uvedené odkazy(120) predstavujú politiky Maltskej agentúry pre mládež na posilnenie budovania kapacít pracovníkov s mládežou. Za preskúmanie stojí proces dohľadu a politika odbornej prípravy a neustáleho rozvoja, ktorú agentúra prijala. Cena za vedenie mládeže(121) je tiež príkladom programu, ktorý by mali dodržiavať mladí ľudia, ktorí majú záujem o prevzatie vedúcich rolí. Tieto príklady ukazujú komplementaritu v oblasti odbornej prípravy medzi pracovníkmi s mládežou a vedúcimi mládeže.

4.5. Načrtnutie implementačných krokov a časových harmonogramov ¹²²

Po vypracovaní komplexného rámca pre prácu s mládežou a navrhnutí cielených programov a iniciatív je ďalším kritickým krokom načrtnúť potrebné kroky a časový harmonogram, v ktorom bude každý krok implementovaný. Pritom je možné zosúladiť akčný plán pre každý zo servisných programov a iniciatív s určenými termínmi a zahrnúť ho do celkového časového harmonogramu, v ktorom sa očakáva dokončenie strategického plánu. To pomôže vytvoriť „živý“ dokument, ktorý je možné aktualizovať podľa postupu práce a zmien termínov. Je tiež dôležité určiť vedúcu osobu zodpovednú za zabezpečenie včasného dokončenia každého akčného bodu. Na plánovanie a riadenie implementácie možno použiť niekoľko osvedčených nástrojov na riadenie projektov, ako sú Ganttové diagramy a sieťové diagramy. Ganttové diagramy sú užitočné pri plánovaní a rozvrhovaní implementačnej fázy stratégie a pri monitorovaní pokroku v porovnaní s termínmi. Poskytujú grafický prehľad o tom, ako sa očakáva, že projekt bude postupovať v priebehu času, a jasne ukazujú, kedy sa má ktorýkoľvek konkrétny prvok projektu začať a skončiť. To umožňuje zodpovednej osobe pozrieť sa na komplexný program vopred a identifikovať kľúčové úlohy, ktoré je potrebné vykonať, a v akom poradí. Pomáha tiež zdôrazniť akékoľvek oblasti možného konfliktu, napríklad tam, kde jedna osoba alebo tím môže pracovať na dvoch rôznych aspektoch tej istej celkovej stratégie. Toto sa nazýva analýza kritickej cesty a je mimoriadne užitočná pri alokácii zdrojov a riadení očakávaní o tom, čo môžu jednotlivé tímy realisticky dosiahnuť.

Na Malte vykonávajú pracovníci s mládežou hodnotenie rizík prostredníctvom štruktúrovaného procesu. Začnú identifikáciou rozsahu hodnotenia, vymenovaním všetkých zúčastnených programov a zvážením charakteristík svojej cieľovej skupiny. Následne identifikujú potenciálne riziká vrátane fyzických, psychologických, sociálnych a environmentálnych rizík. Riziká sa hodnotia na základe ich pravdepodobnosti, závažnosti a špecifickej zraniteľnosti mladých ľudí. Následne sa implementujú kontrolné opatrenia na odstránenie alebo zníženie rizík a pre prípadné incidenty sa pripravujú núdzové postupy.

120. Pozri <https://youth.gov.mt/>, „politika odbornej prípravy a rozvoja zamestnancov“, „Práca s mládežou, kontinuálna profesionálna postupy pre príspevkov na rozvoj kontinuálneho profesijného rozvoja (CPD)“ a „Politika reflexívneho dohľadu“.

121. Pozri <https://youth.gov.mt/>, „Ocenenie za vedenie mládeže“.

122. Táto časť zodpovedá časti 3.5 „Implementácia“ v predchádzajúcej kapitole.

Nakoniec sa zdokumentuje posúdenie rizík, ktoré podrobne uvádza identifikované nebezpečenstvá, posúdené riziká, kontrolné opatrenia a akčný plán s uvedením zodpovedností a časových harmonogramov.

4.6. Pridelovanie zdrojov a rozpočtovanie

Pre zabezpečenie úspešnej implementácie stratégie práce s mládežou je nevyhnutné včasné pridelenie identifikovaných a potrebných zdrojov. Tieto zdroje zahŕňajú ľudské zdroje (platených zamestnancov aj dobrovoľníkov), fyzické zdroje (budovy, vybavenie a materiály) a finančné zdroje (štátne, EÚ a súkromné financovanie). Je potrebné identifikovať celkové náklady na realizáciu stratégie vrátane priamych a nepriamych nákladov. Priame náklady odrážajú poskytovanie špecifických aj základných služieb (platy zamestnancov, energie a priebežné náklady na riadenie, administratívu a údržbu). Nepriame náklady sú náklady podmieneného, dočasného alebo jednorazového charakteru. Po identifikácii celkových nákladov by sa mal dohodnúť ročný rozpočet na implementáciu stratégie. Ročný rozpočet je základným nástrojom na efektívnu kontrolu a monitorovanie finančných výdavkov a zároveň na zabezpečenie nákladovej efektívnosti a hodnoty za peniaze.

4.7. Zdroje financovania a spôsoby zvýšenia financovania

Agenzia Žgħażaġh (maltská národná agentúra pre mládež), ktorá je zodpovedná za rozvoj a implementáciu stratégie práce s mládežou, je prevažne financovaná štátom, pričom ďalšie zdroje sú dostupné prostredníctvom fondov EÚ a príležitostne aj z financovania od spoločností. Agenzia Žgħażaġh zase poskytuje finančnú a inú podporu dobrovoľníckemu sektoru mládeže a spolupracuje na medzisektorových iniciatívach spolufinancovaných inými vládnymi ministerstvami a subjektmi. Takéto medzisektorové partnerstvá a iniciatívy môžu spájať zdroje, zosúladiť strategické ciele, koordinovať opatrenia a maximalizovať účinok pri riešení potrieb a aspirácií mladých ľudí.

Okrem toho, finančné prostriedky Európskej únie, najmä prostredníctvom programov Erasmus+ a Európsky zbor solidarity, poskytujú dodatočnú finančnú podporu a vzdelávacie príležitosti pre mládežnícke organizácie, pracovníkov s mládežou a mladých ľudí.

V prípadoch, keď je štátna podpora stratégií práce s mládežou obmedzená, existujú aj iné potenciálne možnosti, ako sú verejno-súkromné partnerstvá, povzbudzovanie podnikov a korporátneho sektora, aby kreatívne investovali do mladých ľudí, granty od európskych a medzinárodných orgánov, ako sú Rada Európy, Organizácia Spojených národov a Svetová banka, a kampane a iniciatívy na získavanie finančných prostriedkov.

Zaznamenávanie, predvádzanie, propagácia, publikovanie a reklama a viditeľné výhody, ktoré mladí ľudia získavajú z účasti na práci s mládežou prostredníctvom prísneho monitorovania a hodnotenia, sú tiež presvedčivým prostriedkom na zabezpečenie pravidelných a dodatočných financií a zdrojov.

Tieto môžu tiež pomôcť vštepiť politikom, tvorcom politik, podnikovému sektoru a občianskej spoločnosti uznanie a ocenenie hodnoty práce s mládežou a výhod, ktoré z nej vyplývajú pre spoločnosť ako celok.

4.8. Monitorovanie a hodnotenie¹²³

Je dôležité neustále kontrolovať a hodnotiť, ako dobre stratégia napreduje počas celého vývoja a implementácie stratégie práce s mládežou. Meranie pokroku smerom k celkovým cieľom stratégie môže často trvať dlho, ale je veľmi dôležité pokúsiť sa získať presný obraz o tom, aký rozdiel prinášame mladým ľuďom. Preto sa kladie veľký dôraz na vytvorenie systému pravidelného monitorovania, ktorého výsledky sa používajú na informovanie o výročných preskúmaniach stratégie.

Tvrdí sa, že „realistické“ hodnotenie bude najužitočnejšie na stanovenie účinných a úspešných stratégií práce s mládežou. Táto forma hodnotenia sa zameriava na kauzálne procesy a na overovanie, či navrhované programy prinášajú zamýšľané zmeny v sociálnej realite, ktorú zažívajú mladí ľudia. Takýto prístup vysoko zdôrazňuje potrebu prechodu od tradičných spôsobov poskytovania služieb k revitalizovanej službe zameranej na vonkajšie aktivity a vzrušujúcej príležitosti priniesť skutočnú zmenu mladým ľuďom, komunite a zúčastneným stranám. Tí, ktorí sa zaoberajú strategickým a operačným plánovaním práce s mládežou, by sa mali snažiť vybudovať infraštruktúru/štruktúru prostredníctvom vhodných zdrojov, systémov odbornej prípravy a riadenia, ktoré môžu podporovať programy, ktoré sa usilujú o postupné zlepšovanie.

Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) sú široko uznávaným nástrojom pre proces monitorovania a demonštrujú, ako efektívne opatrenie plní svoje ciele. KPI tiež uľahčujú strategické zameranie a prevádzkové zlepšovanie, zlepšujú analytické a rozhodovacie procesy a hodnotia skutočný vplyv opatrení s cieľom neustáleho zlepšovania kvality. KPI sú do značnej miery závislé od kvality, aktuálnosti a analýzy údajov, čo si vyžaduje zdroje aj odborné znalosti na ich plné využitie.

Pri identifikácii kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) by mali byť do procesu zapojené zainteresované strany ako východiskový bod, pretože im to umožňuje pozitívne ovplyvňovať prácu a priority organizácie. Môže tiež zabezpečiť, aby identifikované kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) boli vnímané ako dôležité a pomohli posilniť postavenie zamestnancov a formovať pracovné postupy. Ak zamestnanci vidia, že ich práca sa meria, ale mali tiež možnosť súhlasiť s týmto meraním, môže im to pomôcť cítiť sa viac pod kontrolou a motivovaní. Kľúčové ukazovatele výkonnosti (KPI) tiež pomáhajú manažérom a vedúcim pracovníkom pochopiť, ako dobre práca konkrétneho tímu alebo služby posúva ciele stratégie vpred. To je kľúčové, pretože umožňuje tímom preukázať hodnotu svojej práce a oblasti, kde by sa dali zlepšiť.

123. Táto časť zodpovedá časti 3.6 „Hodnotenie“ v predchádzajúcej kapitole.

Pre stratégiu práce s mládežou by mohlo byť relevantných mnoho možných kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI). KPI závisia od hlavných oblastí práce, na ktoré sa stratégia vzťahuje. Niektoré ukazovatele môžu byť založené na výstupoch alebo aktivitách, ako napríklad počet mladých ľudí navštevujúcich skupinu alebo počet aktivít zavedených na realizáciu stratégie. Pri meraní kvality služieb však často nejde o niečo, čo sa nedá zachytiť pomocou tabuľky s údajmi, a môže to vyžadovať hlbšie a kvalitatívne prístupy, ako napríklad meranie prostredníctvom prieskumov spokojnosti. Údaje sa môžu napríklad zhromažďovať prostredníctvom prieskumu, v ktorom sa mladých ľudí aj pracovníkov s mládežou pýtajú na ich názory na to, či majú pocit, že služba je bezpečná a prívetivá. Používanie tohto typu KPI pomáha zabezpečiť, aby monitorovanie bolo pevne zamerané na pochopenie toho, či sa dosahuje strategický cieľ poskytovania kvalitnej a hodnotnej služby. Úroveň spokojnosti a zapojenia poskytuje presvedčivé číselné údaje, ktoré sú kľúčové pre financovanie a ďalšie úsilie o modernizáciu pracovných postupov.

Po ukončení hodnotiacich a posudzovacích aktivít by sa mala pozornosť venovať analýze výsledkov. Môže byť lákavé hneď sa pustiť do zlepšovania opatrení, ale je dôležité sa do toho neuponáhľať. Dôkladná analýza údajov poskytne jasnú predstavu o tom, ktoré oblasti je potrebné zlepšiť. Analýza môže odhaliť aj niektoré oblasti osvedčených postupov. Analýza by mala byť systematickým procesom. Mal by sa zvážiť každý cieľ a zámer a mali by sa identifikovať oblasti na zlepšenie. Uistite sa, že ste do procesu zapojili zainteresované strany a že ich zapojenie do procesu je transparentné. Identifikujte oblasti, ktoré je potrebné zlepšiť v poskytovaní práce s mládežou, s rôznymi skupinami mladých ľudí. Toto by malo byť praktické cvičenie, ktoré povedie k novým cieľom zlepšenia alebo rozvoja. Tieto budú tvoriť základ nasledujúceho akčného plánu. Systematické preskúvanie procesu zaručí, že sú zavedené všetky vhodné kontroly a protívahy a poskytne základ pre udržateľné a kvalitné zlepšenie.

4.9. Výzvy a obmedzenia

Vypracovanie úspešnej stratégie práce s mládežou je založené na dôvere a spoločnej motivácii podporovať mladých ľudí. Kľúčovou prekážkou úspešnej zmeny v práci s mládežou je proces prechodu ľudí zo známej a bezpečnej rutiny na niečo nové a odlišné. Či už ide o riadenie projektu alebo osobný rozvoj jednotlivého mladého človeka, keď sa veci začnú meniť, a ešte predtým, ako niekto dosiahne bod implementácie stratégie, je dôležité zvážiť, ako sa tieto zmeny majú premyslene riadiť. To pomáha pripraviť základy pre zapojenie ľudí do vízie a zároveň umožňuje štruktúrovaný rozvoj vecí.

Z všeobecného hľadiska sa sektoru práce s mládežou len zriedka pripisuje vysoká priorita, a to ani v rámci sektorov vzdelávania/odbornej prípravy/rodinnej politiky, v ktorých sa často nachádza. Zabezpečenie pravidelného a konzistentného financovania môže byť často náročné. Zmeny vo vládnej politike alebo škrtý vo všeobecných výdavkoch môžu často nepriaznivo ovplyvniť sektor mládeže. Tieto predstavujú významné výzvy nielen pri tvorbe a implementácii stratégie práce s mládežou, ale aj pri stanovovaní priorít financovania a zdrojov v rámci sektora práce s mládežou.

Na mnohých miestach sa európske financovanie vo veľkej miere využíva na projekty práce s mládežou. Takýto prístup môže obmedziť rozvoj holistických služieb, ktoré sa dokážu prispôbiť potrebám mladých ľudí a ich komunít, pretože „financovane riadené poskytovanie“ vyžaduje, aby sektor poskytoval služby na základe priorít konkrétneho financujúceho orgánu. Ministerstvá mládeže tiež poskytujú služby a zadávajú prácu prostredníctvom nezávislých orgánov, ako sú národné rady mládeže, mládežnícke organizácie alebo mimovládni poskytovatelia práce s mládežou, alebo priamo prostredníctvom mládežníckych služieb v miestnej oblasti. V týchto scenároch bude financovanie a riadenie prichádzať z vládnej úrovne a organizácie musia byť schopné pochopiť a pracovať so širšími politickými cieľmi. Maes a Van Hootegem⁽¹²⁴⁾ vo svojom metasystémovom modeli organizačných zmien demonštrujú, ako môžu finančné opatrenia ovplyvniť schopnosť plniť širšie ciele prostredníctvom zavedenia externých štandardov a návrhu procesov. Potreby mladých ľudí a politická klíma a kontext, v ktorom práca s mládežou funguje, podliehajú neustálym zmenám. Stratégia práce s mládežou preto musí byť flexibilná a prispôsobivá zmenám a vždy pripravená využiť nové a nepredvídané príležitosti. Okrem priebežného monitorovania a hodnotenia môže stratégia práce s mládežou profitovať aj zo strednodobých preskúmaní, ktoré zohľadňujú vznikajúce výzvy aj príležitosti.

Toto môže byť obzvlášť dôležité v obdobiach významných zmien v živote mladých ľudí alebo v sociálnom, ekonomickom či politickom kontexte, v ktorom sa práca s mládežou vykonáva. Obmedzenia financovania môžu byť rovnako príležitosťou ako nevýhodou. Pravidelné preskúmanie stratégie umožňuje pracovníkom s mládežou a tým, ktorí sa zapájajú do rozvoja otvorenie stratégie s cieľom zohľadniť nové trendy a vývoj, ktoré môžu ovplyvniť potreby mladých ľudí, a prehodnotiť, ako by sa zdroje mohli využiť vzhľadom na nové priority alebo výzvy. (Tento bod je jadrom „diskusie“ v rámci mládežníckej politiky.) Môže tiež pomôcť rozšíriť angažovanosť a zapojiť v stratégii novým zainteresovaným stranám a čerpať zo širšej škály odborných znalostí a talentov. Toto môže byť obzvlášť dôležité, ak je potrebné stratégiu výrazne upraviť s cieľom riešiť vznikajúce potreby alebo využiť nové príležitosti na rozvoj.⁽¹²⁵⁾

4.10. Záver

Ako je uvedené v tejto kapitole, rozvoj stratégie práce s mládežou zahŕňa štruktúrovaný a koherentný prístup k posilneniu postavenia mladých ľudí prostredníctvom komplexného rámca, ktorý integruje politickú víziu, strategické ciele a zámery, finančnú podporu, etické hľadiská, efektívnu implementáciu a kvalitnú prax a inovatívne a inkluzívne programy. Historický vývoj práce s mládežou na Malte a založenie Agenzija Żgħażaġh poskytli katalyzátor pre efektívnu, rozsiahlu a koherentnú stratégiu práce s mládežou, ktorá

124. Maes a Van Hootegem 2019.

125. Tak ako je „zážitkové učenie“ ústrednou zásadou samotnej práce s mládežou, rovnako dobre sa vzťahuje aj na rozvoj, implementáciu, preskúmanie a ďalší rozvoj stratégie práce s mládežou: konať, preskúmať, učiť sa, aplikovať.

podporuje, povzbudzuje a uľahčuje posilnenie postavenia a holistický rozvoj mladých ľudí na Malte.

Kľúčové zložky stratégie práce s mládežou sú navrhnuté tak, aby podporovali a povzbudzovali potenciál a ašpirácie mladých ľudí a zároveň riešili ich potreby a obavy zabezpečením kompetencií a charakteru potrebných na sebarealizáciu a pozitívny prínos pre spoločnosť. Etické aspekty, ako napríklad rešpektovanie integrity a autonómie, zabezpečenie rovnosti a inklúzie a ochrana mladých ľudí, zdôrazňujú záväzok vytvoriť bezpečné a podporné prostredie. Načúvanie hlasom mladých ľudí, ich zapojenie do rozhodovacieho procesu a potreba neustáleho monitorovania, hodnotenia a zlepšovania sú základnými znakmi každej úspešnej stratégie práce s mládežou. Nakoniec, rozumné teórie, jasná vízia a dosiahnuteľné ciele sú len slovami, kým sa neimplementujú a nenadobudnú praktický význam v každodennom živote mladých ľudí.

Záverom možno povedať, že maltský model je len jedným príkladom toho, aký koherentný, dynamický, inkluzívny a vyvíjajúci sa môže byť rámec stratégie práce s mládežou. Záväzok k neustálemu rozvoju, efektívnej implementácii a kvalitnej praxi s proaktívnym zapojením mladých ľudí a všetkých, ktorí s nimi a pre nich pracujú, zabezpečuje, že stratégia zostane robustným a účinným nástrojom na pomoc mladým ľuďom pri napĺňaní ich potenciálu a ašpirácií.

Kapitola 5

Prístupy, metódy a príklady

Cvičenia a nástroje podporujúce procesy stratégie práce s mládežou

V prvých štyroch kapitolách sme predstavili rôzne pohľady na myšlienky a problémy, ktoré prispievajú k rozvoju a implementácii stratégie práce s mládežou, od jej iniciácie až po hodnotenie, pričom sme poskytli definície, vytvorili prepojenia a súvislosti, uviedli príklady, navrhli otázky na zamyslenie a predstavili vysvetlenia krokov, ktoré je potrebné podniknúť. Táto kapitola vás posunie o krok ďalej a preskúma výber praktických nástrojov, šablón, kontrolných zoznamov a tematických zdrojov na podporu procesu tvorby a implementácie stratégií práce s mládežou.

Ekosystémy práce s mládežou sa v rámci Európy značne líšia a tvorbu a implementáciu politik a stratégií môžu ovplyvniť rôzne faktory. Rovnako ako v prípade mnohých úrovní strategického myslenia a aplikácie, univerzálne riešenie neexistuje, ale je dobré mať k dispozícii výber nápadov na zváženie, adaptáciu a prijatie. Nástroje uvedené v tejto kapitole poskytujú tým, ktorí takéto procesy iniciujú, určité usmernenia, ktoré im pomôžu s ich prácou. Odporúčame vám, aby ste ich preskúmali a vyskúšali.

Táto kapitola sa zameriava na praktické aspekty práce podporujúcej rozvoj tvorenie, implementáciu a hodnotenie stratégií práce s mládežou. Zahŕňa formuláre, usmernenia, cvičenia a nástroje, ktoré sa majú použiť v rôznych fázach prezentovaných v predchádzajúcich kapitolách, a obsahuje niektoré podkladové zdroje, ktoré sa môžu stať koncepčným základom pre plánovanie a implementáciu.

Strategický proces



5.1. Začíname

5.1.1. Mobilizácia komunity práce s mládežou

Začatie je jednou zo základných fáz, ktorá často chýba v klasickej štruktúre práce na vývoji stratégie, ale tento štart často vyžaduje jasný impulz, aktívnu potrebu riadiť proces. Dôvody na vypracovanie stratégie sa môžu líšiť, ale proces vždy potrebuje rozhodnutie a vedenie.

Medzi hnacími silami môžu byť: meniace sa situácie a výzvy, ktorým čelia mladí ľudia; vznik otázok súvisiacich so životom mládeže, ktoré si vyžadujú štruktúrovaný a strategický prístup; vznikajúce potreby inštitúcií z hľadiska právnych požiadaviek riadenia politik; nové predpisy a potreba ich zosúladenia; možno potreba zosúladenia s rozvojovým cieľom na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni; alebo potreba koordinovanej reakcie zameranej na mládež; zmenené prostredie a obhajoba z terénu; alebo odporúčania z hodnotenia a výskumu. Potreba stratégie je často určená túžbou zabezpečiť si terén prostredníctvom lepšieho zabezpečenia zdrojov, rozvoja spolupráce a spájania zainteresovaných strán s cieľom rozsiahlejšej, efektívnejšej a účinnejšej reakcie. Môže to byť tiež vyvolané potrebou stanoviť nový smer alebo architektúru, integrovať nový prístup, ktorý okrem iného zahŕňa zásady, pokrytie a dosah. Jednou z dôležitých otázok je zistiť, kto sa úlohy ujme, kto sa zapojí a kto poskytne podporu pre tento proces.

Aby sa stratégia mohla implementovať so zapojením rôznych zainteresovaných strán, je nevyhnutné zabezpečiť, aby proces vývoja zahŕňal čo najširšiu škálu zainteresovaných strán. skupinu držiteľov čo najväčšej možnej miery. Tí, ktorí pôsobia v tejto oblasti, sa často označujú ako komunita praxe v práci s mládežou: ide o strany, ktoré by mali byť pozvané do strategických procesov, aby poskytli odborné znalosti v oblasti politiky, dôkazy z výskumu a skúsenosti z praxe v práci s mládežou. Nižšie uvedený zoznam poskytuje neúplný, ale dôležitý zoznam tých, ktorí by sa v ideálnej situácii mali zapojiť do tvorby stratégie práce s mládežou. Je na zodpovedných osobách za proces, aby našli najlepšie stratégie a taktiky na motiváciu, zapojenie a uľahčenie spolupráce a vstupov všetkých, ktorí by v ideálnom prípade mohli byť povinní alebo žiaduci, aby do procesu prispeli.

Zoznam závisí od kontextu, ale možno zvážiť širokú škálu ľudí a štruktúr. Prístup zameraný na zapojenie a plán na podporu pre postup a mobilizácia existujúcich zdrojov by sa mali pre každého účastníka starostlivo vybrať po dôkladnom zmapovaní a posúdení.

Poskytovatelia práce s mládežou	Pedagógovia práce s mládežou	Výskum a komunita	Tvorcovia politik
Pracovníci s mládežou	Neformálne vzdelávacie inštitúcie	Nezávislí výskumníci	Národné a regionálne vlády
Vzdelávatelia pracovníkov s mládežou			Mládežnícke agentúry
Pracovníci s informáciami pre mládež	Formálne vzdelávacie inštitúcie	Výskumné organizácie	Poradné orgány pre mládež v blízkosti verejných orgánov
Manažéri práce s mládežou	Školitelia pre pracovníkov s mládežou	Akademické výskumné centrá	Miestne komunity a obce
Akreditované a nezávislé organizácie práce s mládežou		Think tanky	Národné orgány zastúpenia mládeže
Školitelia	Organizácie vzdelávania dospelých	Politické laboratória	Miestne a obecné služby pre mládež
Mládežnícki lídri			Združenia pracovníkov s mládežou Európske inštitúcie
Nositelia projektov			
Mladí ľudia a orgány zastúpenia mládeže			

Zloženie skupiny môže nielen naštartovať a viesť proces, ale aj potenciálne implementovať a následne ho sledovať. Môže mať rôznu architektúru, ale nevyhnutné je zabezpečiť zastúpenie širokej škály zainteresovaných strán. To znamená, že v skupine máte ľudí s rozhodovacou právomocou, ľudí z praxe, ľudí zo štúdií a výskumu mládeže, mladých ľudí zo zastupiteľských orgánov a mladých ľudí z konkrétnych „kategórií“ (napríklad z vidieckych oblastí alebo vo verejnej starostlivosti) a skupiny z iných sektorov, ktorých sa strategická práca môže alebo bude dotýkať, zahŕňať alebo ovplyvňovať. Vždy je múdre pozrieť sa za hranice bežných podozrivých v rámci „magického trojuholníka“ výskumu mládeže, mládežníckej politiky a praxe práce s mládežou a pozrieť sa na tých v rámci „magického polygónu“ a „pyramíd“, ako ich Manfred Zentner označuje v sérii História práce s mládežou.(126)

Užitočné zdroje

- Názvoslovie pracovníkov s mládežou a iných profesií zaoberajúcich sa prácou s mládežou, pozri <https://go.coe.int/6AgME>.
- Komunity mládežníckej práce v Európe: odborníci z praxe, arény a medzisektorové partnerstvá; štúdiá založené na národných reáliách v deviatich európskych krajinách, pozri <https://go.coe.int/IFSfA>.

126. Siurala a kol. 2016.

- ▶ Správa o preskúmaní implementácie odporúčania Rady Európy CM/Rec(2017)4 o práci s mládežou päť rokov po jeho prijatí, pozri <https://rm.coe.int/cmj-2023-43-final-report-review-on-the-implementation-of-rec-on-youth-/1680af6151>.
- ▶ Etické štandardy v práci s mládežou a ako podporujú vzdelávanie a kariérne dráhy pracovníkov s mládežou, pozri https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262613/06_SCRIB.pdf/41cea176-d7fa-3167-a716-11af717b1559.
- ▶ Viditeľná hodnota. Rastúca práca s mládežou v Európe – Príručka na podporu reflexie a konania, pozri: <https://go.coe.int/xQ6GR>.
- ▶ Výhody práce s mládežou, Zjednotte odbory, pozri <https://rethinkingimpact.com/zdroje/>.

5.2. Stanovenie cieľov

5.2.1. Vízia a ciele práce s mládežou: filozofia a základné prístupy

Pri začatí formulovania vízie, cieľov a všeobecných zásad stratégie je dôležité mať silné porozumenie a zhodu v danej oblasti a zapojiť do ich stanovovania všetky zainteresované strany. Samozrejme, neexistuje jeden prístup, ktorý by bol vhodný pre všetky kontexty a stal by sa „zlatým lístkom“, ktorý by sa mal používať. Výber a kombináciu prístupov k vytvoreniu stratégie práce s mládežou ovplyvňuje množstvo faktorov vrátane spôsobu, akým sú mladí ľudia vnímaní v spoločnosti, základu politiky mládeže a toho, aký bude pravdepodobne hlavný smer rozvoja krajiny v nasledujúcich rokoch. Rôzne kombinácie prístupov, zásad a teórií poskytnú základ pre návrh stratégie, ktorý podporí plánovanie špecifickejších intervencií.

Portfólio Rady Európy pre prácu s mládežou¹²⁷) definuje princípy a hodnoty práce s mládežou:

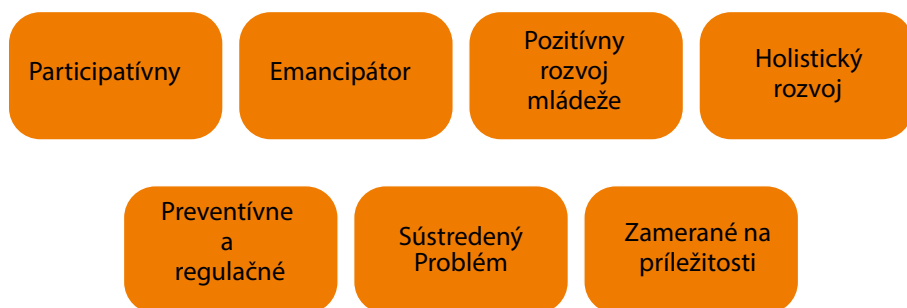
- ▶ **Hodnotovo orientovaná:** práca s mládežou sa snaží slúžiť vyšším cieľom inklúzie a sociálnej súdržnosti.
- ▶ **Zamerané na mládež:** práca s mládežou slúži kľúčovým potrebám a aspiráciám mládeže, identifikovanými samotnými mladými ľuďmi.
- ▶ **Dobrovoľníctvo:** práca s mládežou nie je povinná a závisí od dobrovoľnej účasti mladých ľudí
- ▶ **Vývojové:** práca s mládežou sa zameriava na osobné, sociálne a etické aspekty rozvoj mladých ľudí.
- ▶ **Sebareflexia a kritický pohľad:** práca s mládežou sa snaží zabezpečiť, aby splnila svoje poslanie a podávala čo najlepší výkon
- ▶ **Vzťahová:** práca s mládežou sa snaží o autentickú komunikáciu s mladými ľuďmi a prispievať k udržaniu životaschopných komunít.

¹²⁷ Pozri www.coe.int/en/web/youth-portfolio.

Portfólio tiež naznačuje, že práca s mládežou by mala byť umožňujúca, posilňujúca, pútavá, emancipačná, vzdelávacia a príjemná.(128)

Definovanie špecifického prístupu k práci s mládežou, filozofie, orientácie, zamerania priorít je jedným z dôležitých krokov, ktoré treba podniknúť pri začatí a koncipovaní prístupu k stratégii práce s mládežou. Pochopenie miestneho kontextu, situácie mladých ľudí, ich vnímania rôznymi zainteresovanými stranami a aspirácií a vízií zohrávajú úlohu pri definovaní prístupu alebo súboru prístupov ako základu pre stratégiu a intervencie.

Existujúce prístupy sú často definované rozvojovými prioritami a filozofiami krajiny, metodologickými a pedagogickými prístupmi k vzdelávaniu a rozvoju, prioritami určitého rozvoja v praxi, potrebami okamžitých opatrení atď.



Napríklad:

► **participatívny prístup sa snaží zabezpečiť, aby boli mladí ľudia súčasťou**

dialóg v praxi, rozhodnutia prijímané o nich a okolo nich, plánovanie stratégií a intervencií v oblasti práce s mládežou a ich implementácia a hodnotenie. Tento prístup podporuje vnímanie mladých ľudí ako expertov na svoj vlastný život a dáva im priestor na to, aby si sami formovali aktivity v oblasti práce s mládežou;

► **pozitívny rozvoj mládeže, zameraný na príležitosti a emancipačné prístupy**

stavat' na silných stránkach, potenciáloch, talentoch, energii a motivácii mladých ľudí ako východiskovom bode pre metodologický prístup a vytvoriť im priestor a možnosti na rozvoj základných kompetencií na podporu ich rozvoja a rozvoja ich rovesníkov;

► **holistický prístup k rozvoju kladie rovnaký dôraz na komplexnosť**

riešenie rôznych aspektov života mladého človeka v jeho dynamike, poskytovanie poradenstva týkajúceho sa osobných, sociálnych, vývojových, zdravotných, blahobytných potrieb a problémov osobného rozvoja, ktorým mladí ľudia čelia, prostredníctvom poskytovania podpory a poradenstva v týchto oblastiach;

128. Pozri www.coe.int/en/web/youth-portfolio/youth-work-essentials.

- ▶ prístupy so zameraním na reguláciu, reakciu a orientáciu na problém sa viac zameriavajú na mechanizmy práce s existujúcimi problematickými otázkami, mladými ľuďmi v ťažkej životnej situácii (zdravie, zneužívanie návykových látok, ťažkosti s učením, stratégie zvládania, náročné správanie atď.);
- ▶ Proaktívny prístup zameraný na prevenciu a včasnú intervenciu je založený na včasnom odhaľovaní potenciálnych problémov a rizík a na práci na predchádzaní ich vzniku prostredníctvom implementácie širokej škály opatrení a rozvoja kompetencií, ktoré pomáhajú mladým ľuďom rozvíjať odolnosť a silu.

Pozrite si časť 4.1 s názvom „Stratégia práce s mládežou – účelná, praktická a zásadová“ v kapitole 4, kde nájdete informácie o tom, ako sa na Malte vykonávalo stanovovanie cieľov a postupov.

Užitočné zdroje

- ▶ Ak sa vážne zamýšľate nad prácou s mládežou a nad tým, ako na ňu pripraviť ľudí, pozri <https://go.coe.int/XVkdS>.
- ▶ Portfólio práce s mládežou Rady Európy, pozri www.coe.int/en/web/mladeznicke-portfolio/základné informácie o práci s mládežou.
- ▶ Definovanie práce s mládežou: skúmanie hraníc, kontinuity a rozmanitosti praxe práce s mládežou, pozri www.researchgate.net/publication/327061610_
- ▶ Definovanie práce s mládežou, skúmanie hraníc, kontinuity a rozmanitosti praxe práce s mládežou.
- ▶ Práca s mládežou vo východnej Európe: realita, perspektívy a inšpiratívne iniciatívy, pozri <https://go.coe.int/LHmtP>.
- ▶ Viditeľná hodnota. Rastúca práca s mládežou v Európe – Príručka na podporu reflexie a konania, pozri <https://go.coe.int/xQ6GR>.

5.3. Analýza

5.3.1. Prieskum v teréne: mapovanie aktív komunity

Fáza analýzy pri tvorbe stratégie práce s mládežou zahŕňa niekoľko kritických krokov zameraných na pochopenie súčasnej situácie, identifikáciu potrieb a vytvorenie pevného základu pre strategické plánovanie. Patria sem mapovanie zainteresovaných strán, posúdenie potrieb, SWOT a PESTLE analýzy,¹²⁹ posúdenia, environmentálne analýzy, posúdenia rizík, analýza medzier a zváženie teórie zmeny.

Tieto opatrenia a mechanizmy pomáhajú identifikovať súčasné zdroje a ponuky, chýbajúce zdroje, existujúce medzery a príležitosti a upevňovať nedostatočné stav dostupných aktív, ako sú infraštruktúrne aktíva, ale aj tie, ktoré súvisia s ľudským kapitálom a kompetenciami.

¹²⁹ Politické, ekonomické, sociálne, technologické, právne a environmentálne.

Jedným z týchto nástrojov je mapovanie aktív komunity. Po analýze pomáha identifikovať oblasti, na ktoré sa bude potrebné v stratégii viac zamerať.

V kontexte rozvoja stratégie práce s mládežou sa mapovanie aktív komunity zameriava na služby a príležitosti súvisiace s mládežou, služby a poskytovanie služieb priateľských k mládeži a špecializovaných služieb a služieb. Je dôležité zaviesť a implementovať proces, v ktorom sa do cvičenia môže zapojiť relevantná a široká skupina zainteresovaných strán.

Mapovanie aktív komunity sa dá vykonávať rôznymi spôsobmi s použitím širokého spektra nástrojov. Tie siahajú od prieskumov, dotazníkov a rozhovorov, cez diskusie v skupinách, participatívne mapovanie, prehliadky aktív a workshopy mapovania aktív, až po použitie webových nástrojov. Každý z týchto prístupov zohráva svoju úlohu a možno ho použiť s rôznymi zainteresovanými stranami v súlade s ich špecifickými charakteristikami. Rozhovory môžu byť lepšie s odborníkmi a verejnými orgánmi, zatiaľ čo workshopy mapovania môžu byť zaujímavejšie a prítiahlivejšie pre mladých ľudí.

Údaje a poznatky zozbierané a analyzované prostredníctvom dobrej kombinácie zvolených metód môžu poskytnúť komplexnejší pohľad na kontext komunity. Zozbierané údaje je potrebné analyzovať.⁽¹³⁰⁾ Táto analýza zahŕňa organizáciu- zhromažďovanie a syntéza údajov s cieľom nájsť vzory, trendy a vzťahy medzi rôznymi aktivitami a zdrojmi a identifikovať, čo to znamená pre strategické plánovanie a činnosť.⁽¹³¹⁾

5.3.2. Príklady oblastí a otázok na mapovanie s cieľom informovať o stratégii práce s mládežou

Pri mapovaní aktív komunity je dôležité mať jasnú predstavu o tom, čo hľadáme – oblasti, sektory a segmenty, domény a aspekty života komunity. Je nevyhnutné identifikovať, čo je dôležité vedieť o kontexte komunity, aby sme pochopili, čo existuje alebo chýba mladým ľuďom z hľadiska podpory ich blahobytu a rozvoja.

Nižšie sú uvedené niektoré oblasti súvisiace s prácou s mládežou, ktoré je dôležité preskúmať, spolu s vzorovými otázkami, ktoré je možné položiť počas fokusových skupín, rozhovorov alebo mapovacích workshopov. Zoznam oblastí a otázok sa bude líšiť v závislosti od strategickej vízie a bude potrebné ho zodpovedajúcim spôsobom upraviť.

130. Sprievodca facilitátora mapovaním komunitného majetku, N.O.R.D.I.K (Výskum, vývoj a rozvoj severného Ontária) Nápad y a vedomosti je k dispozícii na adrese: <https://nordikinstitute.com/>.

131. Dlho predtým, ako boli dnes k dispozícii technologické zdroje, kurz dištančného vzdelávania YMCA pre pracovníkov s mládežou povzbudzoval študentov práce s mládežou, aby sa prešli po oblasti, v ktorej pracovali, jednoducho preto, aby si osvojili pochopenie opatrení a infraštruktúry, ktoré obklopovali životy mladých ľudí, s ktorými pracovali.

Vzorové domény a otázky mapovania komunitných aktív

Priestory pre mládež v komunite Aké priestory pre mládež existujú v komunite?

Aké sú prístupné?

Zabezpečujú potreby rôznorodých mladých ľudí a skupín žijúcich v komunite?

Aké sú inkluzívne a otvorené?

Kto prevádzkuje a spravuje tieto priestory?

Je týchto priestorov dost?

Čo tieto priestory ponúkajú mladým ľuďom s rôznymi záujmami, prioritami atď?

Ako sú mladí ľudia podporovaní v ich snahe zapojiť sa do komunitných projektov, iniciovať projekty atď.?

Aká je dynamika a prepojenia medzi priestorom, mladými ľuďmi a miestnymi samosprávami?

Ponuka občianskej spoločnosti

Ktoré mimovládne organizácie/nadácie/združenia aktívne pracujú s mládežou aj so širšou verejnosťou v komunite?

Aké sú ich poslanie, cieľová skupina, hlavné programy a pracovné metodiky?

Aké sú otvorené, inkluzívne a oslovujúce?

Ako sú mladí ľudia zapojení do ich aktivít a riadenia?

Aké dobrovoľnícke príležitosti tieto organizácie poskytujú?

Ako sú aktivity prepojené s politikami a prístupmi v komunite týkajúcimi sa mládeže?

Príležitosti na vzdelávanie a rozvoj

Aké sú rôzne možnosti vzdelávania vo formálnom aj neformálnom vzdelávaní?

Čo, ako a kde sa môžu mladí ľudia naučiť, aby si rozvíjali profesionálne aj prierezové zručnosti a schopnosti?

Ako tieto ponuky zabezpečujú inklúziu a oslovenie mladých ľudí, ktorí potrebujú posilnenú podporu?

Ako sa šíria informácie o týchto príležitostiach?

Aké sú existujúce programy a medzery v ponuke vzdelávania v praxi?

Systémy zdravotnej a psychosociálnej podpory

Aké sú zdravotnícke zariadenia v obci?

Akí sú priateľskí k mladým ľuďom?

Aké programy a zariadenia existujú na riešenie zdravotných problémov, ktorým čelia mladí ľudia?

Aké dostupné a cenovo dostupné sú tieto služby pre mladých ľudí v rôznych životných situáciách?

Aká psychologická a duševná podpora pre mladých ľudí existuje?

Ako sú mladí ľudia informovaní a povzbudzovaní k využívaniu existujúcich zariadení a programov?

Existujú verejné kampane podporujúce zdravý životný štýl alebo programy na zvyšovanie povedomia?

Fungujú v komunite pre mladých ľudí nejaké podporné skupiny, linky dôvery alebo programy pre rovesníkov?

Zamestnanosť, zamestnatelnosť a kariérne poradenstvo

Aké štruktúry podporujú a ponúkajú programy na zlepšenie zamestnanosti fungujú v komunite?

Ktoré programy podporujú kompetencie súvisiace so zamestnaním a zamestnatelnosťou?

Aké nástroje existujú na usmerňovanie mladých ľudí v oblasti zamestnanosti, prechodu zo vzdelávania na trh práce a kariérneho rozvoja?

Aká vzdelávacia podpora existuje pre podnikateľské aktivity mladých ľudí?

Existujú nejaké veľtrhy pracovných príležitostí, stáže, priestory pre stretnutia zamestnávateľov a potenciálnych zamestnancov?

Voľnočasové, kultúrne a športové aktivity

Aká infraštruktúra alebo programy pre voľný čas existujú?

Aké sú dostupné pre rôzne skupiny mladých ľudí?

Ponúkajú sa voľnočasové aktivity pre rôzne záujmy mladých ľudí?

Aké športové aktivity a infraštruktúra existujú?

Aká je kultúrna ponuka pre mladých ľudí v komunite?

Existujú programy podporujúce kultúrne vyjadrenie a rozvoj?

Tento zoznam samozrejme nie je v žiadnom prípade vyčerpateľný. Oblasti a otázky závisia od strategickej vízie a bude potrebné ich zodpovedajúcim spôsobom upraviť. Možno bude potrebné viac sa zamerať na to, čo existuje, ako aj na medzery a výzvy. Je dôležité, aby sa táto práca vykonávala aj plne participatívnym spôsobom v každom kroku, aby sa zabezpečil dosah, platnosť, zapojenie a ďalšie vlastníctvo procesu a výsledkov, rozvoja a implementácie stratégie vo všeobecnosti.

V časti 3.3 „Analýza“ v kapitole 3 preskúmajte dôležitosť fázy analýzy a v časti 4.2 „Pochopenie prostredia práce s mládežou“ v kapitole 4 sa pozrite na to, ako bola analýza v tejto oblasti implementovaná na Malte.

Užitočné zdroje

- Súbor nástrojov pre participatívne mapovanie aktív, pozri [https://communityscience.astc.org/zdroje/mapovanie aktív účastníkov v komunitnom výskumnom laboratóriu – nástroj/](https://communityscience.astc.org/zdroje/mapovanie%20akt%C3%ADv%20%C4%BD%C4%88n%C3%ADkov%20v%20komunitnom%20v%C3%BDskumnom%20labor%C3%A1t%C3%B3riu%20%E2%80%93%20n%C3%A1stroj/).
- Rastúca práca s mládežou v Európe. Metodika mapovania štúdií o národné ekosystémy práce s mládežou, pozri <https://go.coe.int/62xwb>.
- Poznatky o rozvoji prostredia pre prácu s mládežou – Myšlienkový a konateľný pohľad súpravu nájdete na stránke <https://go.coe.int/sKsUG>.
- K dispozícii sú aj ilustrácie, pozri <https://go.coe.int/U2FCz>.
- Viditeľná hodnota. Rastúca mládežnícka práca v Európe – Príručka na podporu a reflexie akciu nájdete na stránke <https://go.coe.int/xQ6GR>.
- Okrem toho môžu pracovníci s mládežou a organizácie použiť túto príručku na posilniť ich úsilie v oblasti obhajoby a dobrovoľníctva, čím sa zvýši ich zameranie a efektívnosť, pozri <https://go.coe.int/RsNbD>.

5.4. Formulácia stratégie

5.4.1. Formulácia stratégie pre mládež: možná štruktúra

Existuje niekoľko prístupov k formulovaniu a štruktúrovaniu strategického dokumentu. Či už je dokument zložitý alebo nie, vo všeobecnosti existuje niekoľko bodov, ktoré sú spoločné pre mnohé stratégie, aby sa z nich stal komplexný dokument.⁽¹³²⁾ Stratégia sa stane jedným z hlavných usmerňujúcich dokumentov pre rozvoj v oblasti práce s mládežou na tri až päť rokov alebo dlhšie, ako aj jedným z hlavných komunikačných nástrojov pre komunitu práce s mládežou a jej zainteresované strany; preto je nevyhnutná jasná, štruktúrovaná a zrozumiteľná formulácia.⁽¹³³⁾

Nižšie je uvedený náčrt s niekoľkými otázkami, ktoré majú informovať a uľahčiť reflexiu a ďalšiu formuláciu samotného textu stratégie. V niektorých šablónach sú tieto body zlúčené, riešené otázky sú zmenené, prispôbené existujúcej situácii a tiež smeru, ktorý stratégia môže uprednostňovať.

1. Zhrnutie pre manažérov
 - Aký je hlavný cieľ tejto stratégie?
 - Aké sú kľúčové ciele a zámery?
 - Aká je strategická vízia a poslanie?
2. Úvod
 - Prečo je potrebná stratégia pre prácu s mládežou?
 - Aký je rozsah a kontext tejto stratégie?
 - Ako definujete kľúčové pojmy a koncepty súvisiace s prácou s mládežou?
3. Vízia a poslanie
 - Vízia: Aký je dlhodobý požadovaný vplyv na mládež?
 - Misia: Ako dosiahnete túto víziu? Aké sú hlavné ciele?
4. Základné hodnoty a princípy
 - Aké základné presvedčenia a princípy budú riadiť túto stratégiu?
 - Ako zabezpečíte inklúziu, rešpekt, posilnenie postavenia a spoluprácu?
5. Analýza kontextu/situácie
 - Aká je súčasná situácia mladých ľudí vo vašom okolí?
 - Čo existuje, čo chýba?
 - Akým kľúčovým problémom a výzvam čelia mladí ľudia?
 - Aké údaje a výskumy podporujú tieto zistenia?
 - Akú spätnú väzbu ste dostali od zainteresovaných strán?

132. Zložky stratégie: pozri www.forbes.com/sites/jeroenkraaijenbrink/2019/06/07/the-10-ingre-látky-ktoré-by-mala-mať-každá-stratégia/?sh=71544b405bf1

133. Základy písania strategického plánu: pozri www.smartsheet.com/how-to-write-strategic-plans#what-zahrnúť-do-strategického-plánu.

6. Ciele a zámery
 - Čo chcete dosiahnuť? Ako chcete, aby sa veci zmenili?
 - Čo je potrebné urobiť na dosiahnutie definovaných cieľov?
 - Aké konkrétne kroky sú potrebné?
7. Príjemcovia a cieľové skupiny
 - Kto má z tejto stratégie úžitok?
 - Ako sa budú zohľadniť a riešiť potreby rôznych skupín v stratégii?
8. Strategické priority a implementačný rámec
 - Aké sú prioritné oblasti pre intervenciu a rozvoj?
 - Aké podrobné akčné plány vypracujete vrátane časových harmonogramov, zodpovednosti a potrebných zdrojov?
 - Aké príklady potenciálnych programov a iniciatív môžete uviesť?
9. Zapojenie zainteresovaných strán
 - Kto sú hlavnými zainteresovanými stranami a partnermi v strategickej práci?
 - Aké sú ich konkrétne úlohy a vaše ambície týkajúce sa ich zapojenia?
 - Ako sa bude uľahčovať práca s rôznymi aktérmi v tejto oblasti ?
10. Financovanie a mobilizácia zdrojov
 - Aké sú zdroje financovania a možnosti financovania stratégie implementácie?
 - Ako bude zabezpečená finančná udržateľnosť?
 - Aké finančné usmernenia budú zavedené na uľahčenie pridelovania finančných prostriedkov a rozhodnutí?
11. Implementačný plán
 - Aký je podrobný plán zavádzania stratégie?
 - Aké sú fázy implementácie a kľúčové míľniky?
 - Kto je zodpovedný za každú časť implementácie?
12. Monitorovanie a hodnotenie
 - Aký rámec použijete na monitorovanie pokroku a hodnotenie vplyvu?
 - Ako budete sledovať úspech?
 - Ako budete zhromažďovať, analyzovať a vykazovať údaje?
 - Aké mechanizmy spätnej väzby budete používať na neustále zlepšovanie?

13. Prístup k hodnoteniu a zmierňovaniu rizík

- Aké sú potenciálne riziká a pravdepodobnosť ich vzniku, ktoré ovplyvňujú ako stratégia funguje?
- Aké sú prístupy a stratégie na zmierňovanie a riadenie rizík?

14. Informovanie verejnosti, viditeľnosť a komunikácia

- Aké opatrenia sa prijímú na zabezpečenie informovanosti o stratégii medzi všetky zainteresované strany?
- Ktoré nástroje a kanály budú zavedené na zabezpečenie udržateľnosti v prebiehajúcej komunikácii?

15. Stratégia v širšom kontexte

- Aká je úloha stratégie v širšom rozvojovom kontexte komunity?
- Ako sa stratégia integruje do prebiehajúcej práce v oblasti mládežníckej politiky a aké sú míľniky pre nasledujúce obdobie?

16. Dodatky

- Aké podporné dokumenty, údaje a ďalšie informácie budete poskytovať?
- Aký glosár pojmov pomôže objasniť kľúčové pojmy?

Ak sa chcete dozvedieť viac o príkladoch formulácie cieľov a prvkoch stratégií, pozrite si časti 3.2 „Stanovenie cieľov“ a 3.4 „Formulácia stratégie“ v kapitole 3. Pozri tiež časti 4.3 „Vytvorenie komplexného rámca pre prácu s mládežou“ v kapitole 4.

Užitočné zdroje

- Strategické plánovanie pre neziskové organizácie: pozri <https://bloomerang.co/blog/nonprofit-strategic-planning/>.
- Strategické plánovanie: ako napísať strategický plán, ktorý funguje: pozri www.clearpointstrategy.com/blog/strategic-planning#toc-2.

5.5. Implementácia

5.5.1. Komunita praxe: zabezpečenie príspevku k implementácii stratégie

Práca s mládežou je súčasťou širšieho politického rámca podporujúceho rozvoj mládeže a vytvorila si vlastnú súdržnosť v rámci a okolo politiky, výskumu a praxe v oblasti mládeže. Hoci to zďaleka nie je úplná, vznikla „komunita praxe“ v oblasti práce s mládežou, ktorá argumentuje za dôležitosť úlohy práce s mládežou v rozvoji mládeže a niekedy je za ňu uznávaná. Táto komunita spája prax, politiku a výskum, odborné znalosti, vedomosti a rozhodovanie, aby poskytla kontext pre rast tejto oblasti.

V tejto časti sme sa pokúsili identifikovať konkrétne opatrenia, ktoré môže každá skupina tvoriaca komunitu praxe podniknúť na podporu formulovania a implementácie stratégie práce s mládežou, pričom sme zabezpečili, aby boli všetky zdroje čo najviac optimalizované. Tieto nápady na akciu sú kombinované na základe opatrení uvedených v rôznych dokumentoch, overené praktickou prácou a podnietené analýzou a reflexiou. Neznamená to, že všetky musia byť prijaté alebo že ide o vyčerpávajúci zoznam, ale tento zoznam sa môže stať základom pre ďalšie úvahy o zapojení zainteresovaných strán do tvorby a implementácie stratégie a počas fáz hodnotenia na základe špecifického potenciálu príspevku.¹³⁴

Tí, ktorí sa rôznymi spôsobmi zapájajú do komunity praxe práce s mládežou, môžu rôznymi spôsobmi prispieť k skúsenostiam a príležitostiam mladých ľudí.

Pracovníci v oblasti práce s mládežou môžu robiť nasledovné:

- ▶ rozvíjať nápady na projekty a programy na rozšírenie poskytovania práce s mládežou prostredníctvom inovatívnych projektov a programov, ktoré sa zameriavajú na rozmanité potreby a záujmy mladých ľudí;
- ▶ vyvinúť akreditačné štandardy a programy na zabezpečenie kvalitnej mládeže pracovať a zvyšovať profesionalitu v danej oblasti;
- ▶ stanoviť opatrenia na podporu a iniciovať prácu na podporu rozvoja práce s mládežou a zabezpečiť podporu zainteresovaných strán;
- ▶ lobovať za začlenenie práce s mládežou do politik pre mládež a miestneho rozvoja programov na národnej a miestnej úrovni;
- ▶ navrhnuť inovatívne prístupy a nástroje pre prácu s mladými ľuďmi a vývoj metodík pre všeobecné a špecializované postupy práce s mládežou;
- ▶ navrhnuť a implementovať komplexné programy odbornej prípravy pracovníkov s mládežou a modely na posilnenie profesionálnych kompetencií pracovníkov s mládežou;

Vzdelávatelia v oblasti práce s mládežou:

- ▶ vytvoriť rámce kompetencií pre pracovníkov s mládežou, ktoré budú usmerňovať programy odbornej prípravy a zabezpečiť súlad s terénnymi štandardmi, vznikajúcimi potrebami a súčasnými prístupmi v architektúrach praxe práce s mládežou;

Môžu robiť nasledovné:

- ▶ rozvíjať systémy odbornej prípravy pracovníkov s mládežou, zriaďovať profesionálne platformy a siete a podporovať spoluprácu medzi odborníkmi na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni.
- ▶ vytvoriť vzdelávacie materiály, nástroje a metódy na podporu pracovníkov s mládežou anuvzdelávacie programy a zlepšiť vzdelávacie výsledky stanovené pre danú profesiu;
- ▶ nadviazať prepojenia medzi poskytovateľmi formálneho a neformálneho vzdelávania pre odbornú prípravu pracovníkov s mládežou na uľahčenie bezproblémovej integrácie a holistických vzdelávacích skúseností, podpora udržateľného vstupu do oblasti práce s mládežou a rozvoja v nej.

¹³⁴ Zoznam je upravený podľa Lavchyana, Atanasova a Basaraba 2023.

Výskumníci v oblasti práce s mládežou môžu robiť nasledovné:

- ▶ presadzovať výskum zameraný na prácu s mládežou a propagovať jeho dôležitosť v informovaní politik a praxe;
- ▶ vykonávať a šíriť štúdie, analýzy a prognózy relevantné pre mládež a ich pracovná prax, poskytovanie cenných poznatkov a riešení založených na dôkazoch podporujúcich stanovovanie strategických cieľov, analýzu, víziu a poslanie a metodologický základ pre prácu;
- ▶ preskúmať prax a vytvoriť rámce kompetencií pre prácu s mládežou aj odborníkmi z praxe, ktorí poskytujú poradenstvo v oblasti iniciatív profesionálneho rozvoja a vzdelávania;
- ▶ poskytovať informácie, kľúčové údaje a znalosti na informované rozhodovanie procesy a rozvoj stratégie;
- ▶ zapojiť sa do pilotného projektu a inovácií: pilotovať nové prístupy a nástroje na podporu mládeže pracovná prax, prispievajúca k pokroku a inováciám v danej oblasti.

Tvorcovia politik môžu urobiť nasledovné:

- ▶ konceptualizovať a definovať prácu s mládežou, zaviesť právny základ pre jej fungovanie, a stanoviť prístupy k jeho rozvoju;
- ▶ zabezpečiť udržateľné finančné zdroje pre stratégiu práce s mládežou a implementáciu;
- ▶ konsolidovať úsilie a uľahčiť synergickú prácu zainteresovaných strán, poskytovanie priestorov a príležitostí na mobilizáciu zdrojov;
- ▶ prijať opatrenia a potrebné opatrenia pre inklúziu a osvetovú činnosť práce s mládežou pre širokú škálu mladých ľudí;
- ▶ vytvoriť priestory na podporu rozvoja profesionálnych kompetencií rôznych profesionáli zapojených do realizácie a administrácie práce s mládežou zaviedli mechanizmy na uznávanie týchto kompetencií;
- ▶ zaviesť nástroje na priebežné monitorovanie, hodnotenie a dosah a meranie;
- ▶ vo všeobecnosti podporovať uznanie vplyvu a dôležitosti danej oblasti.

Pozri časť 3.1 „Začíname“ v kapitole 3, kde nájdete prehľad základných informácií o začatí práce na stratégii a zabezpečení zapojenia terénu.

Užitočné zdroje

- ▶ Názvoslovie pracovníkov s mládežou a iných profesií zaoberajúcich sa prácou s mládežou, pozri <https://go.coe.int/6AgME>.
 - ▶ Komunity mládežníckej práce v Európe: odborníci z praxe, arény a medzisektorové partnerstvá. Štúdia založená na národných reáliách v deviatich európskych krajinách, pozri <https://go.coe.int/IFSfA>.
-

5.5.2. Etický kódex správania

Etika a etické kódexy zohrávajú v práci s mládežou kľúčovú úlohu, pretože poskytujú referenčný rámec pre profesionálov na zvládnutie zložitostí, ktoré vznikajú pri práci s mladými ľuďmi.¹³⁵ Tieto kódexy slúžia ako morálny kompas, ktorý usmerňuje pracovníkov s mládežou v ich praxi, hodnotách, interakciách, rozhodovacích procesoch a celkovom správaní, pomáha im orientovať sa a zvládať citlivé situácie, ako je zachovávanie dôvernosti, riešenie konfliktov záujmov a rešpektovanie autonómie a rozmanitosti mladých ľudí, s ktorými pracujú. Stanovujú tiež jasné očakávania a štandardy, vyžadujú od pracovníkov s mládežou zodpovednosť a umožňujú im niesť zodpovednosť za svoje činy a rozhodnutia.

Jedna z dôležitých úloh etických kódexov vychádza zo skutočnosti, že medzi pracovníkmi s mládežou a mladými ľuďmi, ktorým slúžia, prirodzene existuje určitá mocenská nerovnováha. Keďže mladí ľudia sa často môžu ocitnúť v ťažkých životných situáciách v náročnom širšom sociálnom kontexte, čo ich robí zraniteľnými a ovplyvniteľnými, a to najmä občas, je nevyhnutné, aby si pracovníci s mládežou udržiavali primerané väzby.

Uprednostňujú blaho a bezpečnosť mladých ľudí a dodržiavajú kvalitu a štandardy profesionálneho správania. Na základe analýzy etických kódexov a kódexov správania z viac ako 15 krajín Európy a mimo nej sú nižšie uvedené niektoré aspekty, ktoré sú v súčasnosti súčasťou mnohých z nich.



135. Pozrite si vynikajúcu prednášku Sarah Banksovej na túto tému: dostupná na www.slideshare.net/POYWE/key-note-reč-1-sarah-banks.

Užitočné zdroje

- ▶ Etické štandardy v práci s mládežou a ako podporujú vzdelávanie a kariérne dráhy pracovníkov s mládežou, pozri <https://go.coe.int/qSjvE>.
 - ▶ Pracovníci s mládežou: hodnoty a etika (podcast), pozri <https://share.transistor.fm/s/4d841640>.
 - ▶ T-Kit 14 – Vzdelávanie založené na hodnotách v projektoch mobility, pozri <https://go.coe.int/IQCFQ>.
-

5.5.3. Kvalita v práci s mládežou: strategické princípy, smerovanie a ciele

Kvalita v práci s mládežou zahŕňa súbor zásad, štandardov a postupov zameraných na zabezpečenie efektívnosti, relevantnosti a etického správania sa programov a aktivít určených na podporu a posilnenie postavenia mladých ľudí. Kvalitná práca s mládežou je založená na zásadách inklúzie, participácie a pozitívnych výsledkov pre mladých ľudí. Profesionalita a etické správanie sú základnými aspektmi kvalitnej práce s mládežou.

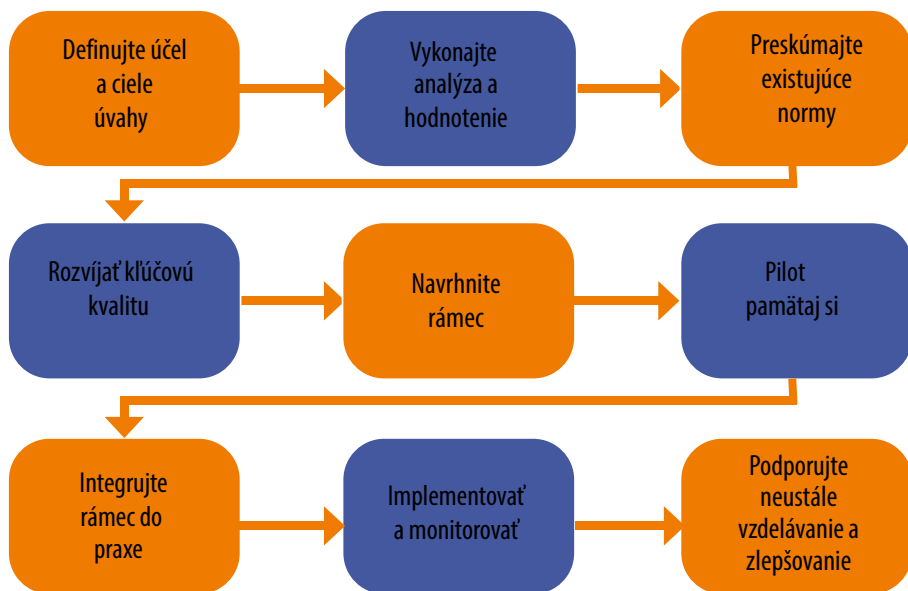
Opatrenia a mechanizmy zabezpečenia kvality sú základom rôznych schém zameraných na podporu vysokokvalitných postupov práce s mládežou na základe súboru zásad podporujúcich túto prácu. Tieto môžu zahŕňať akreditačné schémy, ako sú „značky kvality“, značky kvality, národné pracovné štandardy, certifikáciu poskytovateľov odbornej prípravy a hodnotenie mládežníckych organizácií alebo pracovníkov s mládežou a systémov udeľovania cien. Všetky hodnotia rôzne formy a úrovne praxe v porovnaní s konkrétnymi štandardmi týkajúcimi sa riadenia, manažmentu, realizácie programu a vplyvu. Tieto schémy preukazujú záväzok ku kvalite a profesionalite, zodpovednosti a neustálemu zlepšovaniu postupov v práci s mládežou.

Je nevyhnutné vyvinúť mechanizmy zabezpečenia kvality a začleniť ich do strategických dokumentov ako usmernenia pre zainteresované strany v práci s mládežou na rôznych úrovniach. To pomôže stanoviť praktické opatrenia na podporu tejto práce. Tieto rámce môžu slúžiť ako štandardy, podľa ktorých možno prax zaviesť a ďalej hodnotiť. Tieto rámce môžu zahŕňať otázky týkajúce sa štruktúr, politík, infraštruktúr, správania, programov, prístupov a kompetencií zúčastnených osôb atď. Okrem iného môžu zahŕňať úvahy týkajúce sa:

- ▶ ciele programov založené na potrebách;
- ▶ jasné a konkrétne výsledky;
- ▶ metodologická základňa a údaje;
- ▶ participatívne prístupy;
- ▶ profesionálne kompetencie pracovníkov s mládežou;
- ▶ bezpečnostné a ochranné aspekty (fyzické aj psychické);
- ▶ dôvernosť a ochrana údajov;
- ▶ etika pracovníkov s mládežou;

- ▶ rodová rovnosť a inklúzia;
- ▶ opatrenia na podporu rešpektu a dôstojnosti;
- ▶ interné politiky a smernice;
- ▶ medzisektorová spolupráca;
- ▶ priestory pre rozvoj a vzdelávanie;
- ▶ kontinuita a udržateľnosť prevádzky.

Vytvorenie rámca kvality práce s mládežou: kľúčové kroky



- ▶ **Definovanie účelu a cieľov:** jasné formulovanie účelu rámca kvality pre váš kontext.
- ▶ **Analýza a hodnotenie:** preskúmajte súčasný kontext a situáciu, v ktorej sa práca s mládežou vykonáva. Vykonajte podrobnú analýzu existujúcej ponuky prostredníctvom hlbokých diskusií s dotknutými a zapojenými ľuďmi.
- ▶ **Preskúmanie štandardných rámcov:** štúdium osvedčených postupov týkajúcich sa politik a postupov zabezpečenia kvality, nástrojov a nástrojov hodnotenia na medzinárodnej úrovni alebo v iných krajinách.
- ▶ **Vypracovanie kľúčových aspektov kvality pre váš rámec:** na základe prieskumu, výskumu a diskusií definujte súbor aspektov a kľúčových prvkov, ktoré majú byť zahrnuté do vášho rámca.
- ▶ **Vypracovanie rámcového dokumentu:** formulovať štandardy a stanoviť kritériá a ukazovatele, ktoré môžu zabezpečiť kvalitu praxe.
- ▶ **Pilotné testovanie:** vyskúšajte rámec s jednou alebo dvoma organizáciami alebo inštitúciami, aby ste overili jeho účinnosť a identifikovali prípadné nedostatky.
- ▶ **Integrácia rámca do praxe:** vypracovať podporný balík uľahčujúci integráciu a implementáciu rámca kvality do práce (podporné vysvetľujúce materiály, prípadové štúdie, teoretické materiály, odborné workshopy). Zvýšiť povedomie ľudí zapojených do práce o úlohe, hodnote a funkcii tohto rámca.

► **Implementácia a monitorovanie:** využite rámec a monitorujte jeho účinok a dopad a zlepšenie kvality praxe. Vypracujte plán monitorovania a hodnotenia, ktorý pomôže pri reflexii jeho dopadu.

► **Podpora neustáleho vzdelávania a zlepšovania:** povzbudzujte k priebežnému reflexii, spätná väzba a profesionálny rozvoj medzi pracovníkmi v oblasti práce s mládežou s cieľom zlepšiť kvalitu a vplyv ich práce v priebehu času.

Štúdie preukázali koreláciu medzi kvalitou poskytovanej práce s mládežou a výsledkami pre mladých ľudí. To nie je prekvapujúce. Zlá práca s mládežou pravdepodobne neprinesie žiaduce výsledky, zatiaľ čo zdatná prax pravdepodobne neprinesie zlé výsledky, a to ani v prípade, že požadované pozitívne výsledky nemusia byť vždy zjavné okamžite alebo dokonca až po chvíli po tom, čo sa mladí ľudia zapojili do príležitostí a skúseností s prácou s mládežou. Zabezpečovanie kvality je definovaná práca, ktorú musia dodržiavať všetky zúčastnené strany, a je nevyhnutné, aby definované štandardy boli založené na dôkladnej analýze architektúry praxe práce s mládežou a aby mali mechanizmy a zdroje na podporu ich implementácie.

Dobрым príkladom systému a procesu zabezpečenia kvality na európskej úrovni je vývoj Značky kvality Rady Európy pre mládežnícke centrá, ktorá zahŕňa súbor štandardov kvality, ktoré vychádzajú zo špecifickej povahy, cieľov, pilierov, priorít, hodnôt, špecifických oblastí práce a prístupov k rozvoju mládeže a mládežníckej politike. Mládežnícke centrá v celej Európe sa môžu uchádzať o značku kvality a získať ju. Samotný proces podporuje rozvoj mládežníckych centier a môže počas celého procesu podporiť zlepšenie praxe žiadajúcich mládežníckych centier. Značka kvality tiež poskytuje príležitosti na školenia a vytváranie sietí pre centrá, ktoré sú držiteľmi značky.

Užitočné zdroje

- Základné informácie o práci s mládežou: pozri <https://go.coe.int/KLMfa>.
- Podpora kvality v práci s mládežou v Európe: pozri <https://go.coe.int/J5TR v>.
- Nástroje a postupy týkajúce sa uznávania práce s mládežou/neformálneho vzdelávania: pozri <https://go.coe.int/3KYBx>.
- Národný rámec štandardov kvality (NQSF) pre prácu s mládežou: pozri <https://www.gov.ie/en/publication/b10560-national-quality-standards-framework-nqsf/>.
- Značka kvality: pozri <https://nya.org.uk>.
- Európska charta o miestnej práci s mládežou: pozri <https://europegoeslocal.eu/smerom-k-európskej-charte-o-miestnej-práci-s-mládežou>.
- Značka kvality Rady Európy pre mládežnícke centrá: pozri www.coe.int/sk/web/mládež/značka-kvality-pre-mládežnícke-centrá.
- Zlepšenie práce s mládežou – váš sprievodca rozvojom kvality: pozri <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/47840260-28b3-11e7-ab65-01aa75ed71a1>. O'Donovan J. (2020),
- Podpora kvality v práci s mládežou v Európe: pozri <https://go.coe.int/J5TRv>.
- Európska komisia: pozri https://youth.europa.eu/node/31197_en.

5.5.4. Kompetencie pracovníkov s mládežou: rámce a rozvoj

Je ťažké preceňovať úlohu kompetentných pracovníkov s mládežou v praxi práce s mládežou. Akákoľvek stratégia by mala zabezpečiť, aby sa zaoberala kompetenciami v práci s mládežou a stanovovala priority a nástroje na ich rozvoj. Je nevyhnutné, aby rozvoj pracovníkov s mládežou bol stanovený ako cieľ so zodpovedajúcimi zámermi, štandardmi, podpornými štruktúrami a nástrojmi, opatreniami a zdrojmi.

Vzdelávacie a školiace cesty pre pracovníkov s mládežou sa v Európe značne líšia. Do veľkej miery ich určujú existencie politiky a legislatívy na národnej úrovni, ktorá reguluje prácu s mládežou ako profesiu, vzdelávacie a školiace príležitosti vo formálnych aj neformálnych systémoch, existencia rámcov kvality a definovaných kľúčových kompetencií pracovníkov s mládežou, podporné a advokačné štruktúry pre pracovníkov s mládežou a vyhliadky a infraštruktúra dostupná pre zamestnanie a profesionálne kariéry.⁽¹³⁶⁾ Vzdelávanie ponúkané pracovníkom s mládežou zaberá mnoho bodov v kontinuu vzdelávania a odbornej prípravy, od formálne akademicky potvrdených a odborne schválených magisterských a postgraduálnych univerzitných programov a kurzov odborného vzdelávania a prípravy až po intervencie a príležitosti v oblasti neformálneho vzdelávania a odbornej prípravy.

Existuje mnoho foriem systémov uznávania kompetencií a kvalifikácií. Výskum⁽¹³⁷⁾ naznačuje, že pri riešení priaznivých podmienok pre udržateľný a dlhodobý rozvoj pracovníkov s mládežou možno zvážiť osem premenných. V rámci akejkoľvek stratégie práce s mládežou je dôležité prijať strategický prístup k rozvoju pracovnej sily založený na týchto aspektoch. Obrázok 4 – Premenné na analýzu sily architektúr praxe podporujúcich prácu s mládežou



¹³⁶. Taru, Krzaklewska a Basarab 2020.

¹³⁷. Kiilakoski 2018.

Výber mechanizmu, ktorý sa má zahrnúť a na ktorý sa má zamerať akákoľvek stratégia, bude musieť zohľadniť všetky vyššie uvedené faktory, aby sa definovali najvhodnejšie nástroje rozvoja pracovníkov s mládežou.

Kompetencie a rozvoj kompetencií

Otázka sa často týka toho, ako definovať kompetencie a ako strategicky pristupovať k ich rozvoju. Čo je základom pre vytvorenie rámca? Kto ho v krajine definuje? Ako je integrovaný do stratégie a s akými opatreniami je prepojený? Rámce kompetencií môžu definovať obsah a výsledky vzdelávania pracovníkov s mládežou, byť základom pre rozvoj učebných osnov vo formálnom aj neformálnom vzdelávacom prostredí, môžu byť definované alebo podporovať rozvoj pracovných štandardov a stať sa súčasťou mechanizmov zabezpečenia kvality práce s mládežou a môžu pôsobiť ako katalyzátor pre rozvoj mechanizmov hodnotenia kompetencií a nástrojov sebahodnotenia.

V oblasti práce s mládežou sú v krajinách, kde práca s mládežou existuje ako profesia, kompetencie často stanovené a opísané v dokumentoch na národnej úrovni, ako sú pracovné štandardy, kvalifikačné rámce, vzdelávacie programy a učebné osnovy. Zaujímavý materiál o práci s mládežou nájdete v kapitolách Youth Wiki o práci s mládežou. V niektorých iných kontextoch, kde profesia práce s mládežou neexistuje v právnych rámcoch, môžu byť kompetencie stanovené v stratégiách práce s mládežou, štátnych programoch práce s mládežou, učebných osnovách neformálnych vzdelávacích inštitúcií, nástrojoch na zabezpečenie kvality, usmerneniach vypracovaných profesionálnymi organizáciami pre prácu s mládežou.

Existuje niekoľko súborov kompetencií spojených s jadrom práce s mládežou a jej funkciami, ale tieto spoločné štandardné rámce určite možno a mali by byť doplnené kompetenciami, ktoré môžu byť špecifické pre miestny kontext alebo situáciu, architektúru praxe a ciele práce s mládežou. Napríklad v prípade práce s mládežou v konfliktných zónach alebo práce s mládežou s využitím online nástrojov sa oblasti kompetencií zodpovedajúcim spôsobom upravujú. Všetko závisí od spôsobu, akým sú kompetencie zoskupené a vnímané. Jeden sa môže zamerať na osobné, profesionálne a prevádzkové aspekty, iný sa môže zamerať na oblasti/hlavné typy práce s mládežou. Ak existuje rozdiel medzi rôznymi typmi pracovníkov s mládežou, potom je možné rámce kompetencií upraviť, aspoň do istej miery, aby definovali konkrétne kompetencie pre každý z týchto typov zapojenia sa do práce s mládežou, hoci vždy budú existovať základné prvky, ktoré zostanú rovnaké (inak je celý koncept práce s mládežou do istej miery ohrozený!). Existuje tiež potenciál pre diferencované súbory kompetencií pre rôzne úrovne odborníkov a praxe, od začiatočníkov až po pokročilých.⁽¹³⁸⁾

V portfóliu práce s mládežou Rady Európy sú kompetencie štruktúrované okolo ôsmich kľúčových funkcií práce s mládežou, ktoré sú bežné v rôznych prostrediach a postupoch práce s mládežou.

¹³⁸ Kiilakoski a Basarab 2022.

Kompetencie uvedené v portfóliu práce s mládežou Rady Európy

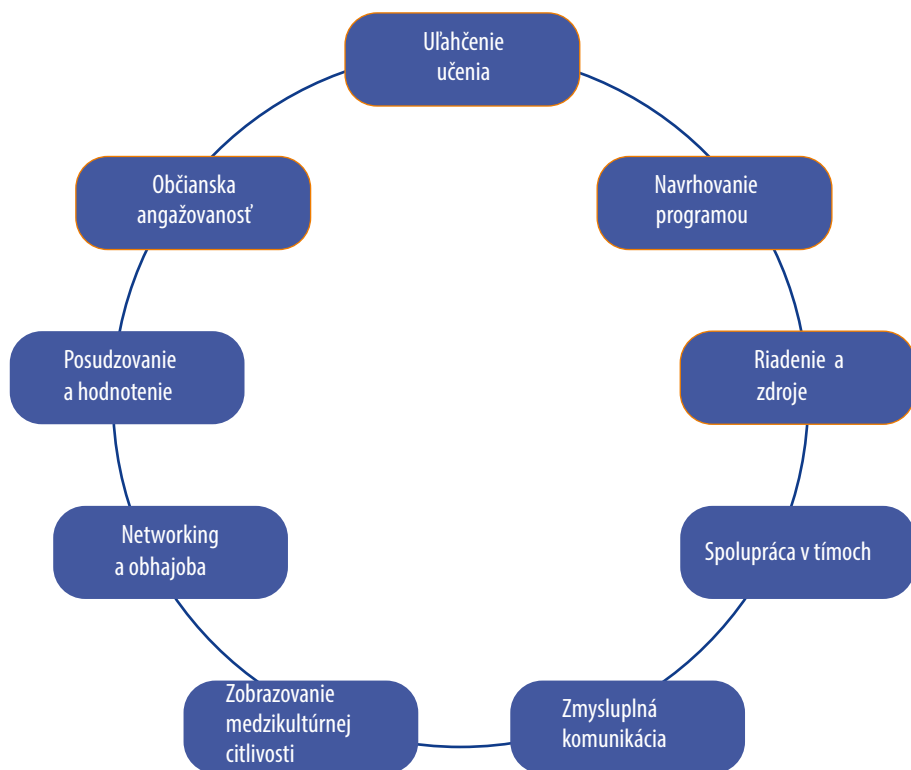
Funkcia 1.	Kompetencia
Riešiť potreby a túžby mladých ľudí	1.1. Budovať pozitívne a neodsudzujúce vzťahy s mladými ľuďmi
	1.2. Pochopiť sociálny kontext života mladých ľudí
	1.3. Zapojiť mladých ľudí do plánovania, realizácie a hodnotenia práce s mládežou pomocou participatívnych metód
	1.4. Spravajte sa k mladým ľuďom ako k rovnocenným
	1.5. Prejavovať otvorenosť pri diskusii o osobných a emocionálnych problémoch mladých ľudí v kontexte práce s mládežou.
2. Poskytnúť vzdelávacie príležitosti pre mladých ľudí	2.1. Podporovať mladých ľudí pri identifikácii ich vzdelávacích potrieb, želaní a štýlov, pričom zohľadniť akékoľvek špeciálne potreby
	2.2. Vytvoriť bezpečné, motivujúce a inkluzívne vzdelávacie prostredie pre jednotlivcov a skupiny
	2.3. Používať rôzne vzdelávacie metódy vrátane tých, ktoré rozvíjajú kreativitu a podporujú motiváciu k učeniu
	2.4. Poskytnúť mladým ľuďom vhodné usmernenie a spätnú väzbu
	2.5. Informovať mladých ľudí o vzdelávacích príležitostiach a podporovať ich v ich efektívnom využívaní
3. Podporovať a posilňovať mladých ľudí, aby pochopili spoločnosť, v ktorej žijú, a aby sa do nej zapojili	3.1. Pomáhať mladým ľuďom identifikovať a prevziať zodpovednosť za úlohu, ktorú chcú mať vo svojej komunite a spoločnosti
	3.2. Podporovať mladých ľudí pri identifikácii cieľov, rozvíjaní stratégií a organizovaní individuálnych a kolektívnych akcií pre sociálnu zmenu
	3.3. Podporovať mladých ľudí v rozvoji kritického myslenia a chápania spoločnosti a moci, fungovania sociálnych a politických systémov a ich vplyvu
	3.4. Podporovať rozvoj kompetencií a sebavedomia mladých ľudí
4. Podporovať medzikultúrnú kompetenciu	4.1. Podporovať mladých ľudí pri získavaní medzikultúrnych kompetencií
	4.2. Podporovať interakciu medzi mladými ľuďmi z rôzneho prostredia doma aj v zahraničí, aby sa mohli dozvedieť viac o iných krajinách, kultúrnych kontextoch, politických presvedčeniach, náboženstvách atď.
	4.3. Kreatívne pracovať na konfliktoch a s nimi s cieľom ich konštruktívne transformovať
	4.4. Aktívne zapájať mladých ľudí z rôznych prostredí a identít do aktivít v oblasti práce s mládežou

Funkcia	Kompetencia
5. Aktívne vykonávať hodnotenie s cieľom zlepšiť prácu s mládežou	5.1. Zapojiť mladých ľudí do plánovania a organizácie hodnotenia
	5.2. Napláňovať a aplikovať rôzne participatívne metódy hodnotenia
	5.3. Využiť výsledky hodnotenia na zlepšenie ich praxe
	5.4. Budte informovaní o najnovšom výskume mládeže, ktorý sa týka situácie a potrieb mladých ľudí
6. Prispievať k rozvoju svojej organizácie a k tomu, aby politiky/programy lepšie fungovali pre mladých ľudí	6.1. Aktívne hodnotiť tímovú prácu s kolegami a využívať výsledky na zlepšenie efektívnosti
	6.2. Vyhľadávanie a poskytovanie spätnej väzby o tímovej práci
	6.3. Zdieľajte relevantné informácie a postupy v práci s mládežou s kolegami
7. Vyvíjať, viesť a riadiť projekty	7.1. Aktívne zapájať mladých ľudí do formovania politík a programov svojej organizácie
	7.2. Spolupracovať s ostatnými pri formovaní politík pre mládež
8. Vyvíjať, realizovať a hodnotiť projekty	8.1. Aplikujte prístupy k riadeniu projektov
	8.2. Vyhľadávanie a riadenie zdrojov
	8.3. Zviditeľniť projekty, písať správy a robiť prezentácie pre rôzne publikum
	8.4. Používajte nástroje informačných a komunikačných technológií v prípade potreby

Na úrovni Európskej únie existujú aj iné rámce. Kompetenčný model pre pracovníkov s mládežou pre medzinárodnú prácu bol vyvinutý v rámci Európskej stratégie odbornej prípravy (ETS) Centrom zdrojov pre odbornú prípravu a spoluprácu SALTO.¹³⁹ Kompetenčný model pozostáva z deviatich oblastí kompetencií a zahŕňa vedomosti, zručnosti, postoje a správanie, ktoré sú vzájomne prepojené, pričom každá z nich vedie a podporuje druhú. Týchto deväť oblastí nie je štruktúrovaných v žiadnej hierarchii dôležitosti. Všetky sa považujú za aspekty komplexného balíka, ktorý je potrebný na vykonávanie kvalitnej práce s mládežou na medzinárodnej úrovni.

¹³⁹. Pozri www.salto-youth.net/rc/training-and-cooperation/tc-rc-nanetworktcs/youthworkers-competence-model/.

Obrázok 5 – Kompetenčný model pre pracovníkov s mládežou pre medzinárodnú prácu



Zdroj: Salto Youth, <https://www.salto-youth.net/rc/training-and-cooperation/tc-rc-nanetworktcs/youthworkers-competence-model/>

Uľahčovanie učenia znamená nadviazanie dialógu a zabezpečenie mechanizmov spolupráce s jednotlivcami, skupinami a komunitami. To znamená, že pracovník s mládežou má postoje, vedomosti a zručnosti na podporu mladých ľudí pri identifikácii a napĺňaní ich vzdelávacích potrieb a následnom výbere, prispôbení alebo vytvorení metód, metodík a digitálnych nástrojov v rezidenčnom a online prostredí. V ideálnom prípade si pracovník s mládežou a mladý človek navzájom dôverujú. Pracovník s mládežou aktívne podporuje a posilňuje procesy učenia, sebazodpovednosť a motiváciu mladých ľudí a umožňuje mladým ľuďom zlepšiť si svoju osobnú situáciu a byť solidarní s ostatnými, aby urobili to isté.

Návrh programov si vyžaduje dobré pochopenie rôznych skupín a prostredia, s ktorými pracovník s mládežou pracuje. Tento predpoklad je nevyhnutný pre schopnosť vyvíjať a navrhovať programy – či už s explicitným vzdelávacím cieľom alebo bez neho. Pracovník s mládežou uplatňuje v programoch hodnoty a princípy neformálneho vzdelávania a reaguje na potreby a realitu mladých ľudí, ktoré sú v medzinárodnom kontexte zložitejšie. Táto oblasť kompetencií implicitne zahŕňa, ako môže navrhovanie programov zahŕňať riešenie politických, spoločenských, technologických a kultúrnych otázok v práci s mládežou a ako ju možno otvoriť širšej komunite.

Riadenie zdrojov znamená pochopenie hodnôt a pracovnej kultúry mládežníckych projektov a mládežníckych organizácií. Pracovník s mládežou chápe faktory, ktoré ovplyvňujú takéto projekty a organizácie, a že tieto faktory sú ešte rozmanitejšie v kontexte medzinárodnej spolupráce a práce online. Pracovník s mládežou identifikuje štýly vedenia a hodnotí ich vplyv na cieľové skupiny počas aktivity. Chápe, čo motivuje mladých ľudí k účasti na projektoch, ako túto motiváciu pestovať a podľa toho riadiť riziká. Zvažuje, čo je potrebné na dosiahnutie silnejšieho vplyvu na širšiu komunitu. Táto kompetencia zahŕňa aj znalosť vnútroštátnych právnych predpisov, dátových politik a riadenia finančných zdrojov, s osobitným zameraním na (často väčší) počet zdrojov potrebných na navrhovanie, prípravu a realizáciu aktivít digitálnej práce s mládežou.

Spolupráca v tímoch znamená, že pracovník s mládežou prispieva k tímovej práci a udržiava dobré pracovné vzťahy so všetkými, ktorí sa na projekte podieľajú. Pracovník s mládežou motivuje a podporuje kolegov pri dosahovaní stanovených cieľov. Táto oblasť kompetencií zahŕňa aj systémovú spoluprácu a zodpovednosť v medzinárodnom kontexte. Zmysluplná komunikácia znamená budovať pozitívne vzťahy s jednotlivcami a skupinami. Mládežnícky pracovník musí ovládať interakciu s mladými ľuďmi, ako aj s medzinárodnými partnermi, a musí prispieť k bezproblémovej komunikácii ohľadom programov a projektov. Komunikácia je jedným z kľúčových aspektov práce s mládežou. Táto oblasť kompetencií presahuje rámec jednoduchých komunikačných modelov a venuje pozornosť pojmu asynchrónnej komunikácie a je si vedomá širokej škály dostupných komunikačných nástrojov. Táto oblasť sa tiež týka toho, ako mládežnícky pracovník konštruktívne narába s emóciami, inšpiráciou, intuíciou, empatiou a osobnosťami.

Prejavovanie medzikultúrnej citlivosti znamená schopnosť podporovať úspešnú komunikáciu a spoluprácu medzi ľuďmi z rôznych kultúrnych kontextov a prostredí. Mládežnícky pracovník sa musí zaoberať postojmi a správaním, ktoré stoja za touto medzikultúrnou kompetenciou v (medzinárodnom) vzdelávaní a práci s mládežou, a musí reflektovať a diskutovať o základných hodnotách. Mládežnícky pracovník pristupuje ku „kultúre“ z perspektívy identity a chápe nejednoznačnosť, ľudské práva, solidaritu, sebavedomie, akceptáciu verzus vlastné limity a to, ako geopolitické konflikty ovplyvňujú chápanie týchto aspektov. Mládežnícky pracovník vo svojej práci zohľadňuje tieto medzikultúrne dimenzie. V digitálnom prostredí táto oblasť znamená aj venovanie osobitnej pozornosti otázke reprezentácie pri tvorbe a používaní médií.

Networking a advokácia zahŕňajú rozvíjanie a riadenie partnerstiev s ďalšími relevantné zainteresovanými stranami. Práca s mládežou sa nedeje izolovane od zvyšku sveta. Pracovníci s mládežou uľahčujú vytváranie sietí s ostatnými (vo svojej komunite aj mimo nej) a presadzujú hodnotu práce s mládežou. Sú si vedomí (politických) hodnôt a presvedčení, ktoré sa v práci s mládežou prejavujú, a podporujú mladých ľudí v rozvoji nezávislého politického myslenia.

Hodnotenie a vyhodnocovanie znamená procesy, ktoré používajú pracovníci s mládežou na pomoc a posilnenie postavenia mladých ľudí, životného prostredia a spoločnosti, aby sa zmenili k lepšiemu – podpora rozvoja kolektívnej akcie a solidarity, ktoré stimulujú zmenu a transformáciu. Pracovníci s mládežou podporujú opatrenia, ktoré menia politiku a prax. Táto oblasť tiež znamená venovať pozornosť údajom zhromaždeným prostredníctvom online a digitálnych nástrojov.

Byť občiansky angažovaný znamená byť si vedomý a zaujímať zásadový postoj k politickým a spoločenským otázkam, ktoré ovplyvňujú mladých ľudí, spochybňujú mocenské dynamiky, podporujú procesy založené na hodnotách, spoločná tvorba s mladými ľuďmi a podpora ich kritickej občianskej angažovanosti v ich komunitách, v ich spoločnostiach, v Európe a mimo nej.

Oba rámce sú podporené nástrojom sebahodnotenia, čo je živý nástroj, ktorý pomáha pracovníkom s mládežou posúdiť ich kompetencie a stanoviť si ciele vzdelávania a rozvoja. Treba mať na pamäti, že tieto dva rámce boli vyvinuté medzinárodnými inštitúciami a zameriavajú sa na medzinárodné aspekty práce s mládežou. Napriek tomu tieto rámce pomohli viacerým členským štátom vytvoriť si vlastné rámce kompetencií a informovať o nich vzdelávacie intervencie pre pracovníkov s mládežou.

Užitočné zdroje

Kompetencie pracovníkov s mládežou

- ▶ Najbežnejšie kompetencie a zručnosti pracovníkov s mládežou v 10 krajinách: pozri <https://go.coe.int/257Pl>.
- ▶ Rámce kompetencií a prístupy založené na kompetenciách v práci s mládežou vzdelávanie a odborná príprava v piatich európskych krajinách: pozri <https://go.coe.int/yXoXr>.
- ▶ Viditeľná hodnota – Uznanie online knižnice pre prácu s mládežou: pozri <https://go.coe.int/iU19V>.

Vzdelávacie zdroje pre pracovníkov s mládežou

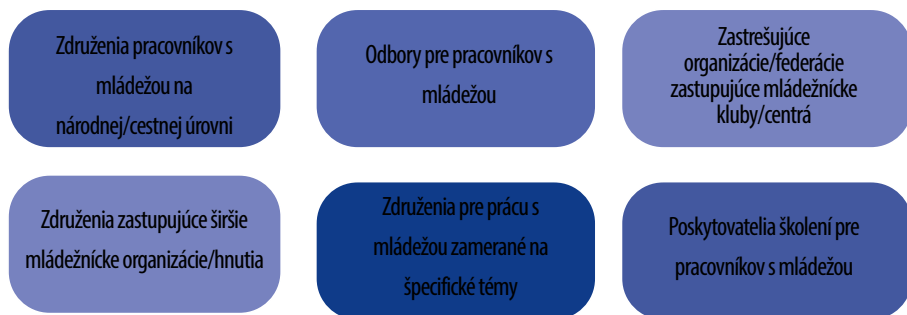
- ▶ Správa o mapovaní vzdelávacích a kariérnych dráh pracovníkov s mládežou, časť I: pozri <https://go.coe.int/txdoG>.
- ▶ Vzdelávanie pracovníkov s mládežou v Európe – politiky, štruktúry, postupy: pozri <https://go.coe.int/rRAqD>.
- ▶ Rozmanitosť architektúr praxe v Európe: analytická správa založená na mapovaní vzdelávacích a kariérnych ciest pracovníkov s mládežou: pozri <https://go.coe.vy/f45mE>

5.5.5. Štruktúry podpory práce s mládežou: združenia a siete pracovníkov s mládežou

Združenia pracovníkov s mládežou sú dôležitými prvkami ekosystému práce s mládežou a siahajú od profesionálnych orgánov pre pracovníkov s mládežou cez zastrešujúce skupiny pre mládežnícke kluby/centrá až po poskytovateľov vzdelávania a skupiny zamerané na danú tému. Môžu fungovať na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni. Môžu to byť aliancie, siete alebo skupiny združení pracovníkov s mládežou. Miestne siete pracovníkov s mládežou sa môžu spájať za účelom spoločného dohľadu alebo vzájomného učenia sa a odbornej prípravy. Národné a medzinárodné

združenia môžu byť vytvorené a podporované rôznymi orgánmi. V oboch prípadoch môže byť ich vytváranie, podpora, rozvoj a pôsobenie súčasťou stratégií práce s mládežou na rôznych úrovniach.

Existujú rôzne typy združení a sietí pre prácu s mládežou, ale možno ich zoskupiť do niekoľkých skupín.⁽¹⁴⁰⁾



5.5.6. Úloha a ciele združení pracovníkov s mládežou

Rovnako ako v prípade akejkoľvek profesijnej skupiny alebo zastrešujúcej štruktúry, aj združenia pracovníkov s mládežou sa zameriavajú na budovanie kapacít pracovníkov s mládežou prostredníctvom školení, vývoja metodík, presadzovania priaznivých politík, uľahčovania vytvárania sietí a zdieľania osvedčených postupov súvisiacich s prácou s mládežou v ich príslušných krajinách/regiónoch.

Zameraním sa na tieto ciele môžu združenia pracovníkov s mládežou profesionalizovať túto oblasť, budovať kapacity, posilňovať svoj hlas, zlepšovať štandardy kvality a vytvárať priaznivé prostredie pre efektívnu prax práce s mládežou. Stratégia môže týmto združeniam prideliť špecifickú úlohu a uznať ich za rovnocenných partnerov. Napríklad tieto združenia, najmä tam, kde práca s mládežou nie je uznaná na oficiálnej úrovni, môžu byť zodpovedné za národné programy odbornej prípravy v oblasti práce s mládežou alebo nástroje zabezpečenia kvality práce s mládežou, etické kódexy alebo v prípade potreby certifikačné orgány.

Keďže tieto združenia preberajú úlohy v oblasti obhajoby a podpory ekosystémov, môžu sa zapojiť do rôznych typov aktivít, ako napríklad:

1. Rozvoj kompetencií a profesionálny rast

- Vypracovať schémy a programy odbornej prípravy a rozvoja pracovníkov s mládežou.
- Prepojiť oblasť výskumu a praxe pre budovanie vedomostí.
- Organizovať dlhodobú alebo krátkodobú všeobecnú alebo špecializovanú prácu s mládežou- tréningové programy

¹⁴⁰ Kiilakoski 2018.

- Vypracovať nástroje a metodiky pre prácu s mládežou s rôznymi skupinami mladých ľudí.
- Ponúkať priestory pre profesionálnu vzájomnú podporu a vzdelávanie.

2. Advokačné úsilie a kampane

- Lobovať za podporu uznania v danej oblasti.
- Uľahčovať dialóg v rámci zmeny v oblasti s tvorcami politik.
- Vypracovávať politické a pozičné dokumenty na podporu relevantných kauz.
- Spolupracovať s vládami pri vytváraní nástrojov na podporu práce s mládežou.
- Vypracovať odporúčania a modely pre danú oblasť s príslušnými orgánmi.

3. Výskum a zdieľanie vedomostí

- Vykonávať a podporovať výskum postupov, vplyvu a problémov v práci s mládežou.
- Uľahčiť zdieľanie osvedčených postupov, prípadových štúdií a získaných skúseností.
- Publikovať časopisy, správy a iné zdroje vedomostí.

4. Spolupráca a komunita

- Zriaďiť, rozvíjať a udržiavať platformy vzájomnej podpory a vzdelávania a ich procesy.
- Vytvárať príležitosti na stretnutia a vytváranie sietí na národnej a medzinárodnej úrovni.
- Vypracovať koncepty a zaviesť nepretržitú podporu pre pracovníkov s mládežou.

5. Etika a štandardy

- Vypracovať a presadzovať etický kódex a štandardy pre prácu s mládežou.
- Poskytnúť poradenstvo v etických otázkach, ktorým čelia pracovníci s mládežou.
- Zabezpečiť zodpovednosť a zabezpečenie kvality pri realizácii práce s mládežou.

6. Podpora zamestnanosti

- Presadzovať lepšie pracovné podmienky, mzdy a pracovné podmienky.
- Poskytovať podporu pri hľadaní práce, kariérne poradenstvo a profesionálny rozvoj.

7. Medzinárodná spolupráca

- Budovať väzby a spolupracovať s medzinárodnými organizáciami pre prácu s mládežou.
- Uľahčiť výmenu vedomostí, postupov a budovanie kapacít naprieč krajinami.

V súčasnosti existuje v Európe viac ako 15 krajín, kde existujú združenia pre pracovníkov s ;

mládežou; združenia, aliancie a cechy na európskej a medzinárodnej úrovni naberajú na obrátkach (a v súčasnosti bola vytvorená Aliancia združení pracovníkov s mládežou v Európe). (141) Proces tvorby stratégie práce s mládežou musí zohľadniť tento impulz a nájsť spôsoby, ako zahrnúť ustanovenia o tom, aby sa tieto združenia zriaďovali a udržateľne podporovali, a tiež zabezpečiť, aby boli kľúčovými zainteresovanými stranami v politike práce s mládežou vo všetkých fázach.

Je dôležité poznamenať, že združenia alebo akékoľvek iné zastrešujúce štruktúry, najmä na medzinárodnej úrovni, nie je veľmi jednoduché založiť, pretože existujú rôzne formy porozumenia, štandardy, postupy, úrovne rozvoja oblasti, potenciál rastu, uznania atď. V jednej krajine môže byť hlavnou úlohou ochrana práv, v inej rozvoj kompetencií a v ďalšej presadzovanie politík. Preto je nevyhnutné pochopiť potreby a obmedzenia asociačnej štruktúry tohto druhu.

Užitočné zdroje

- Mládežnícki pracovníci v Európe – Združenia, siete a podpora – Práca dokument: pozri <https://go.coe.int/WCG9V>.
- Medzinárodný cech trénerov práce s mládežou: pozri https://iywt.org/?fbclid=IwAR23ApY5n6j-5NEONDAzUGgwRINyRoQhH0KCcN3PmqeRa_ikEvnpnaanh89Q.
- Aliancia združení pracovníkov s mládežou v Európe: pozri www.facebook.com/aywa.praca.s.mladezou/.

5.5.7. Miestna politika v oblasti mládeže podporujúca rozvoj a implementáciu stratégie práce s mládežou

Implementácia stratégie práce s mládežou môže byť úzko prepojená s prácou miestnych orgánov, obcí, ich stratégiami a opatreniami na podporu práce s mládežou. Štruktúry a jednotlivci zapojení do miestnej politiky v oblasti mládeže zohrávajú kľúčovú úlohu pri vytváraní plodného miestneho prostredia pre rozvoj práce s mládežou v rámci svojich komún; preto ich zahrnutie do stratégie vo všetkých fázach môže zabezpečiť podporu a udržateľnosť v praxi.

Miestna úroveň je najbližšie k mladým ľuďom, čo znamená, že miestna politika a prax majú veľmi dobrú pozíciu na riešenie potrieb mladých ľudí prostredníctvom cielených iniciatív, ktoré budú mať pravdepodobne najväčší vplyv na miestne prostredie. Podpora práce s mládežou je jedným z týchto opatrení, ktoré môžu pomôcť mladým ľuďom prosperovať a zmysluplne prispievať k ich miestnemu kontextu. Vytvorenie podporného prostredia je mnohostranné úsilie, ktoré zahŕňa širokú škálu požiadaviek vrátane definovania prístupov k práci s mládežou, uľahčenia inklúzie a prístupu, uznávania a budovania kapacít.

Existuje množstvo opatrení uvedených v strategických dokumentoch a zavedených miestnymi politikami v oblasti mládeže a subjektmi zapojenými do tvorby politík v oblasti mládeže, aby sa zabezpečila udržateľnosť- udržateľný rozvoj a kvalitná práca v teréne na podporu reflexie a konania, ako je uvedené v tabuľke nižšie. (142)

141. Pozri www.facebook.com/aywa.youthwork/.

142. Tabuľka je založená na Lavčjanovi, Atanasovovi a Basarabi, 2023.

Opatrenia lokálnej politiky v oblasti mládeže podporujúce rozvoj práce s mládežou

Budovanie dialógu na miestnej úrovni Vytvorenie politického mechanizmu pre nepretržitý štruktúrovaný dialóg so všetkými zapojenými do práce s mládežou, od odborníkov z praxe až po poskytovateľov služieb.	Uznávanie práce s mládežou Je nevyhnutné, aby rozsah práce a mandát rôznych subjektov a jednotlivcov zapojených do miestnej práce s mládežou sú definované a uznané, čím sa im dávajú jasné zodpovednosti a ciele pri rozvoji ekosystému práce s mládežou.	Konsolidácia miestnej oblasti práce s mládežou Mapovanie poskytovateľov práce s mládežou a vytváranie partnerstiev a rámcov spolupráce s cieľom identifikovať potreby a ponúknuť prispôsobenú podporu pre poskytovanie kvalitnej práce s mládežou.
Udržateľné financovanie a podpora Zabezpečiť relevantné a primerané rozpočty na udržateľné financovanie práce s mládežou, uľahčiť získavanie finančných prostriedkov z praxe spolu s ostatnými aktérmi v komunite (súkromnými, verejnými, crowdsourcingom atď.).	Integrácia práce s mládežou do plánov komunitnej práce Zahrnúť ponuku práce s mládežou, infraštruktúru, poskytovanie služieb a profesionálny rozvoj pracovníkov do ročných plánov a rozpočtov komunity.	Podpora práce s mládežou Aktívne podporovať oblasti práce s mládežou, čím sa formálne uznáva jej príspevok k rozvoju a blahobytu mladých ľudí v miestnej komunite.
Budovanie kapacít a Zabezpečenie kapacity rozvoj komunálnych pracovníkov v oblasti práce s mládežou a jej rozvoj.	Uľahčovanie kolaboratívnych, medzisektorových platforiem Poskytnúť platformy, kde môžu miestne zainteresované strany vrátane mládežníckych organizácií, škôl, podnikov, služieb a komunitných skupín spolupracovať a vzájomne sa podporovať vo svojom úsilí v práci s mládežou.	Zabezpečenie prístupu k práci s mládežou Mať k dispozícii nástroje a relevantné miestne zdroje, aby sa zabezpečilo, že všetci mladí ľudia v komunite majú prístup k práci s mládežou, a aby sa zabezpečilo začlenenie a oslovenie znevýhodnených alebo marginalizovaných skupín žijúcich v komunitách a ohrozených vylúčením.
Podpora mládežníckych organizácií Poskytovať finančnú, štrukturálnu, infraštruktúrnú a inštitucionálnu podporu miestnym mládežníckym skupinám, organizáciám a poskytovateľom práce s mládežou s cieľom pomôcť im realizovať programy v úzkej spolupráci s miestnymi samosprávami a plniť si tak vlastné povinnosti a ciele voči komunite v duchu sociálneho partnerstva.	Rozvíjanie profesionálnych ciest Vytvoriť iniciatívy, rámce a príležitosti pre vzdelávanie, odbornú prípravu a profesionálny rozvoj miestnych pracovníkov s mládežou a mladých dobrovoľníkov zapojených do aktivít v oblasti práce s mládežou, prispôsobené špecifickým potrebám miestneho kontextu.	Monitorovanie a hodnotenie Zaviest' systémy na monitorovanie, hodnotenie a posudzovanie vplyvu miestnych postupov práce s mládežou s využitím údajov a spätnej väzby na neustále zlepšovanie a prispôsobovanie služieb.

Európska charta o miestnej práci s mládežou a sada Changemakers Kit sú nástroje vytvorené v rámci programu Europe Goes Local – európskeho projektu spolupráce (s príspevkami národných agentúr, programov Erasmus+ a Európskeho zboru solidarity) s cieľom rozvíjať a posilňovať miestnu prácu s mládežou prostredníctvom zabezpečenia podporných miestnych politík a spolupráce.

Projekt Rady Európy „ENTER!“ sa okrem mnohých cieľov zameriava aj na rozvoj otvorenie udržateľnej ponuky práce s mládežou v rôznych znevýhodnených komunitách. Projekty vytvorené a realizované v rámci iniciatívy sa snažia zapojiť komunitu práce s mládežou a miestne samosprávy do dialógu a spoločného budovania kapacít na podporu rozvoja v tejto oblasti. Existuje niekoľko zaujímavých a inšpiratívnych projektov z Rumunska,(143) Talianska(144) a mnohých ďalších kútov Európy.

5.6. Hodnotenie a monitorovanie

5.6.1. Hodnotiace nástroje

Pokiaľ ide o meranie výsledkov v práci s mládežou, do hry vstupuje mnoho otázok. Viaceré štúdie uvádzajú, že kvantifikovateľné hodnotenie výsledkov práce s mládežou pre mladých ľudí riskuje, že bude čiastočné, ak sa kladie príliš veľký dôraz na štatistické hodnotenie založené na číslach. Odborníci z praxe poznamenávajú, že často je problematické aj získavanie údajov na výskum, správy a analýzy, pretože mladí ľudia majú pocit, že vzťah s pracovníkmi s mládežou, ich zapojenie do práce s mládežou a ich osobný rast sú jedinečné a intímne a že ich kvantifikácia v číslach prostredníctvom vyplnenia suchých dotazníkov neposkytuje dobré údaje ani motiváciu na zdieľanie perspektív a skúseností.

Štúdie týkajúce sa práce s mládežou namiesto toho používajú interaktívnejšie metodiky, ako sú rozhovory a fokusové skupiny, pričom využívajú neformálnejšie metódy výmeny s cieľom pozrieť sa na prax práce s mládežou, samotných pracovníkov s mládežou, prostredie, v ktorom práca s mládežou prebieha, a ďalšie otázky týkajúce sa kontextu práce s mládežou. Na účely hodnotenia a štúdií sa zvyčajne vytvárajú alternatívne priestory a procesy.(145) Tieto môžu zahŕňať nasledujúce.

143. Pozri <https://rm.coe.int/report-training-seminar-enter-covasna-romania-aug-2018/1680939c4d>. 144. Pozri <https://rm.coe.int/report-training-seminar-enter-turin-italy-dec-2018/1680939c9d>.

145. Pozri www.youthandpolicy.org/articles/valuing-and-evaluating-youth-work; a www.youthlink.scot/news/consistent-and-persistent-the-celoživotný-vplyv-mládežníckej-práce/. Pozri tiež de St Croix a Doherty 2022.



Terénni výskumníci sa snažia vyvinúť a používať štandardizované nástroje na zber kvantitatívnych aj kvalitatívnych údajov. Mali by však mať na pamäti dva dôležité faktory.

1. Vyhlásenie o poznatkoch z terénu: výskumníci by si mali uvedomiť, že štandardizované nástroje nemusia vždy zachytiť celú zložitosť situácií z reálneho sveta. Mali by byť pripravení prispôbiť svoje metódy na základe poznatkov získaných priamo z terénu.

2. Rovnováha medzi kvantitatívnymi a kvalitatívnymi nástrojmi: je nevyhnutné udržiavať vhodnú rovnováhu medzi kvantitatívnymi nástrojmi (ktoré poskytujú číselné údaje) a kvalitatívnymi nástrojmi (ktoré zachytávajú popisnejšie a kontextuálnejšie informácie). Ani jeden z nich by sa nemal preceňovať na úkor druhého. Jednoducho povedané: výskumníci by mali používať konzistentné, dobre navrhnuté nástroje na zhromažďovanie čísel aj príbehov z terénu, pričom by mali zostať flexibilní a zabezpečiť, aby žiadny typ údajov nezatienil ten druhý.

V praxi bude vyváženie kvalitatívnych a kvantitatívnych metód výskumu zahŕňať zostavenie údajov získaných z rôznych dotazníkov, hodnotiacich škál, sebahodnotenia, obsahovej analýzy, kontextovej analýzy, diskusií v skupinách, angažovaného pozorovania, mapovania, výskumu za stolom a hĺbkových rozhovorov s odborníkmi atď. Táto kombinácia metód zabezpečí pochopenie všeobecných trendov a poznatkov, ako aj hlbšie pochopenie nuáns a špecifik.

Najvýznamnejšia zmena (MSC) je zaujímavý kvalitatívny nástroj na monitorovanie a hodnotenie založený na príbehoch, ktorý sa zameriava najmä na zmeny, ku ktorým dochádza v človeku a jeho živote v dôsledku štruktúrovanej a facilitovanej intervencie.⁽¹⁴⁶⁾ Poskytuje možnosť zamyslieť sa nad spôsobom, akým daná intervencia, prístup alebo metóda riadila a ovplyvňovala zmenu na rôznych úrovniach. Spojenie rôznych príbehov poskytuje základ pre analýzu a hodnotenie kvality a zmeny, ktorú daná intervencia vyvolala.

¹⁴⁶ Pozri www.betterevaluation.org/tools-resources/most-significant-change-technique-guide-its-use.

Na opačnom konci tejto prevažne kvalitatívnej metódy sa nachádza nástroj s názvom Sociálna návratnosť investícií (SROI).⁽¹⁴⁷⁾ Tento nástroj sa zameriava na zmenu z dlhodobého hľadiska a hodnotí, do akej miery zdroje investované do projektu vytvorili požadované a plánované výsledky, pričom im pripisuje peňažnú hodnotu. Táto analýza založená na pomeroch pomáha organizáciám a štruktúram vidieť účinky ich intervencií a vykonať potrebné úpravy pre budúce úsilie.

V posledných rokoch nabrala na obrátkach diskusia o plánovaní, meraní a prezentácii sociálneho vplyvu aj v rámci občianskej spoločnosti. Darcovia, investori do sociálneho vplyvu a organizácie poskytujúce intervencie majú záujem o analýzu, výpočet a pochopenie dlhodobého vplyvu a tvorby hodnoty ich investícií a iniciatív. Hoci sa uznáva, že nie všetky výsledky práce občianskej spoločnosti možno kvantifikovať v peňažnom vyjadrení, existuje rastúca snaha nájsť spôsoby, ako prezentovať finančné prínosy sociálnych programov popri ich sociálnej hodnote. Tento posun odráža širší trend smerom k rozhodovaniu založenému na dôkazoch a túžbu optimalizovať pridelovanie zdrojov v sociálnom sektore.

Metódy MSC a SROI predstavujú dva konce súčasného spektra snáh o posúdenie hodnoty práce s mládežou. MSC, populárna v rámci práce s mládežou, je kvalifikačná metóda a má kvalitatívny prístup, ktorý zachytáva dopad prostredníctvom rozprávania príbehov, hoci jeho uznanie mimo terénu môže byť obmedzené. Na druhej strane, SROI, rešpektovaný aj mimo práce s mládežou, je rámec zmiešaných metód, ktorý kvantifikuje spoločenskú hodnotu a poskytuje všeobecnejšie akceptovanú mieru dopadu.

V časti 3.6 v kapitole 3 a v časti 4.7 v kapitole 4 nájdete viac informácií o úlohe a dôležitosti monitorovania a hodnotenia, príklady stanovovania cieľov a meracie nástroje pre stratégie práce s mládežou.

5.6.2. Hodnotiace a posudzovacie kritériá

Jedným z nástrojov, ktorý sa často používa pri hodnotení a posudzovaní, je súbor šiestich hodnotiacich kritérií vyvinutých Organizáciou pre hospodársku spoluprácu a rozvoj.⁽¹⁴⁸⁾ Tieto kritériá podporujú kvalitné, konzistentné a štruktúrované hodnotenie rôznych rozvojových intervencií a široko sa používajú aj v oblasti mládeže. Poskytujú rámce, perspektívy a dimenzie, ktoré treba zvážiť pri hodnotení intervencie a hľadaní spôsobov, ako tieto aspekty integrovať do plánovacích procesov. Často sa používajú na podporu strednodobých a záverečných hodnotení dlhodobých programov, stratégií a pracovných plánov. Môžu sa stať jedným z nástrojov uvedených v samotnej stratégii. Okrem toho, že slúžia ako základ pre rozvoj metódik a plánov hodnotenia, môžu slúžiť aj ako dimenzie, prostredníctvom ktorých a na základe ktorých možno štruktúrovať a konsolidovať zhromaždené a analyzované údaje. Konkrétne otázky, ktoré sa budú zaoberať hodnotením a hodnoteniami stratégie práce s mládežou, by mali byť stanovené pre

¹⁴⁷ Pozri <https://socialvalueuk.org/resources/a-guide-to-social-return-on-investment-2012/> a <https://socialvalueuk.org/resources/sroi-in-community-empowerment-hypothetical-example/>.

¹⁴⁸ Pozri https://www.oecd.org/en/publications/applying-evaluation-criteria-thoughtfully_543e84ed-en/full-report.html.

špecifické kontexty, aby pokrývali oblasti záujmu. Analýza a diskusia o výsledkoch takýchto hodnotení by mala byť starostlivo naplánovaná a ideálne by sa mala uskutočniť spoločnou skupinou zainteresovaných strán, aby sa zabezpečilo, že všetky aspekty sú dobre zohľadnené.

Šesť kritérií



Relevantnosť sa vzťahuje na otázku, do akej miery ciele intervencie zodpovedajú identifikovaným, realisticky existujúcim potrebám cieľovej skupiny, zainteresovaných strán, priorít a politík stanovených na rôznych úrovniach rôznymi aktérmi v danej oblasti a do akej miery to, čo sa robí, reaguje na kontext, v ktorom sa intervencia uskutočňuje. Relevantnosť zahŕňa aj aspekty kvality návrhu intervencie, jej základ v teórii zmeny a jej prispôsobivosť vznikajúcim zmenám. V oblasti stratégie práce s mládežou by sa otázky, ktoré treba riešiť, zamerali na to, do akej miery ciele a priority stratégie spĺňajú potreby rozvoja mládeže, sú v súlade s celkovými cieľmi a prístupom k politike mládeže a práci s mládežou a podporujú a prepájajú sa s národnými prioritami v oblasti mládeže a práce s mládežou atď.

Súdržnosť je spojená s úvahami o „relevantnosti“ a týka sa najmä toho, do akej miery intervencia nadväzuje na inú podobnú prácu vykonanú v tejto oblasti a je s ňou prepojená. Má interné aj externé synergické aspekty. Interne sa skúma, ako intervencia zapadá do ostatných intervencií tej istej inštitúcie, zatiaľ čo externý aspekt sa týka toho, ako je intervencia konzistentná a koherentná s externými medzinárodnými intervenciami a cieľmi. Tento aspekt hodnotenia sa zameriava na úlohu intervencie, ako aj na širšie úsilie o riešenie problému. Pri hodnotení stratégie práce s mládežou by sa mohli klásť otázky týkajúce sa úlohy stratégie a jej opatrení v širšej politike mládeže a programoch rozvoja mládeže na miestnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni alebo na prepojenie s inými iniciatívami implementovanými pre mladých ľudí v danej oblasti.

Účinnosť sa vzťahuje na to, do akej miery intervencia dosiahla očakávané výsledky, často na úrovni výsledkov a výstupov. Účinnosť sa vzťahuje na to, do akej miery intervencia dosiahla stanovené relevantné ciele s veľkým dopadom, koherentnosťou a účinnosťou. Pri pohľade na aspekt účinnosti možno pozorovať aj kauzalitu zmien. Tento aspekt sa tiež zaoberá spôsobmi dosiahnutia výsledkov a zohľadnením rôznych výsledkov pre rôzne cieľové skupiny. Preto je nevyhnutné, aby stanovené ciele boli čo najkonkrétnejšie, aby hodnotenie mohlo merať výsledky v celom reťazci výstupov. V prípade intervencií v rámci stratégie práce s mládežou by otázky, ktoré treba zvážiť, mohli zahŕňať zmeny, ktoré implementácia stratégie vyvolala v živote dotknutých mladých ľudí, alebo faktory, ktoré posilňujú alebo brzdia výsledky.

Efektívnosť sa vzťahuje na to, ako dobre boli rôzne druhy zdrojov využité s cieľom dosiahnuť v plnom rozsahu očakávané výsledky intervencie včasným a nákladovo efektívnym spôsobom a zahŕňať úvahy o prevádzkovej efektívnosti so zameraním na prax pridelovania zdrojov. Zaoberá sa aj aspektmi spravodlivého a rovnakého rozdelenia zdrojov. Tento aspekt pomáha posúdiť, či sú výsledky relevantné a odôvodnené vzhľadom na množstvo použitých zdrojov. V prípade hodnotenia stratégie práce s mládežou by otázky mohli zahŕňať, ako efektívne boli naplánované, použité a pridelené rôzne typy zdrojov a do akej miery bola v procesoch využitá podpora z iných príspevkov.

Dopad sa vzťahuje na významné zmeny, ktoré intervencia viedla na rôznych úrovniach, od osobnej až po globálnu, ak je to relevantné. Zmeny môžu byť pozitívne alebo negatívne, zamýšľané alebo nezamýšľané. Tento aspekt zahŕňa zohľadnenie zmien na vyššej úrovni, transformačných zmien a výsledkov, ku ktorým intervencie prispeli. Transformačná povaha zmeny sa chápe ako „holistické a trvalé zmeny v systémoch alebo normách“.(149) Rozmer dopadu zahŕňa aj zohľadnenie zmien, ktoré môžu viesť k ďalším zmenám alebo škálovateľným a replikovateľným výsledkom v iných podobných kontextoch a intervenciách. Otázky, ktoré si treba položiť pri pohľade na tento aspekt, by mohli zahŕňať zmeny v životoch zapojených mladých ľudí a potenciálny rozsiahly vplyv stratégie práce s mládežou na systémy súvisiace s mládežou.

Udržiateľnosť sa vzťahuje na to, ako dlho budú výsledky intervencie trvať, ako dlho kontinuálne budú prínosy intervencií a aké systémové budú zmeny. Tento aspekt zohľadňuje potenciál prínosov intervencie pokračovať aj po ukončení programu. Zaoberá sa aj úsilím, ktoré bolo vynaložené od vývoja intervencie na zabezpečenie kontinuity a udržiateľnosti vplyvu, ako napríklad miestne partnerstvo alebo stratégie ukončenia alebo prispôbivosť akejkoľvek potenciálnej zmene, ktorá nastane v prostredí intervencie. Hodnotenia a reflexie udržiateľnosti súvisiace so stratégiou práce s mládežou by sa mohli zamerať na priaznivé prostredie, posúdenia rizík a plány na zmiernenie rizík, ktoré podporujú prácu v jej rôznych fázach.

Užitočné zdroje

- ▶ **Práca s mladými ľuďmi: hodnota práce s mládežou v Európskej únii:**pozri <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/de968c0f-4019-403e-8945-19fd5985b0f5/language-en>.
- ▶ **Prieskum nástrojov a zdrojov sociálneho vplyvu:** pozri <https://pjpeu.coe.int/en/web/youth-partnership/-/desk-research-on-social-impact-tools-and-resources>.
- ▶ **Prieskum ukazovateľov sociálneho vplyvu:** pozri <https://go.coe.int/mPZOX>.
- ▶ **Dopad práce s mládežou v Európe: štúdia piatich európskych krajín:** pozri www.researchgate.net/publication/327578922 The Impact of Youth Work in Europe A Study of Five European Countries
- ▶ **Oceňovanie práce s mládežou – praktické zdroje pre mládež založené na výskume pracovníci:** úvahy o hodnote a hodnotení práce s mládežou : pozri <https://kclpure.kcl.ac.uk/portal/en/publications/valuing-youth-work-research-informované-praktické-zdroje-pre-vás>.

149. Pozri www.oecd-ilibrary.org/sites/543e84ed-en/1/3/4/index.html?itemId=/content/publication/543e84eden&_csp_=535d2f2a848b7727d35502d7f36e4885&itemIGO=oecd&itemContentType=kniha#sekcia-d1e4964.

- **Hodnotenie účasti:** sprievodca pre profesionálov: pozri <https://cp4europe.org/youngminds-eval-guide>.
- **NQS:** Monitorovať a hodnotiť kvalitu stratégie a realizácie práce s mládežou: pozri www.ukstandards.org.uk/en/nos-finder/CLD%20YW24/monitor-and-evaluate-the-quality-of-youth-work-strategy-and-delivery.
- **Sprievodca spoločenskou návratnosťou investícií:** pozri <https://socialvalueuk.org/zdroje/sprievodca-socialnou-navratnostou-investicií-2012/>.

5.7. Postupy

V nasledujúcej časti pozývame čitateľov, aby sa bližšie pozreli na vzťah medzi mládežníckou politikou, politikou práce s mládežou, stratégiami pre mládež a stratégiami práce s mládežou s využitím konkrétnych príkladov z Európy. Za týmto účelom redakčný tím s podporou tímu Europe Goes Local (s poďakovaním jeho koordinátorky Judit Baloghovej) identifikoval niektoré obecné postupy, v ktorých sa zainteresovaným stranám v sektore mládeže podarilo otvoriť dialóg s relevantnými osobami a vytvoriť miestne stratégie pre mládež, ktoré zahŕňajú dôležitú zložku rozvoja práce s mládežou.

Tieto príklady integrujú niektoré z nástrojov a prostriedkov uvedených vyššie v kapitole 5, prvky súvisiace s procesom tvorby návrhu, hlavnými cieľmi, rozpočtovými záväzkami-mechanizmami a hodnoteniami – hmatateľné príklady prístupov zobrazených v tejto príručke prostredníctvom rôznych hľadísk.

Pokiaľ ide o rozvoj práce s mládežou, súčasné postupy naznačujú, že:

- **stratégia práce s mládežou slúži ako komplexný a integrovaný prístup definovať, propagovať a podporovať prácu s mládežou;**
- **stratégia práce s mládežou je tiež dokument, ktorý poskytuje víziu a popis práce s mládežou, mapuje cestu rozvoja a rozširovania práce s mládežou, zapája hlavné zainteresované strany s dôrazom na pracovníka s mládežou, zásady a kvalitu práce s mládežou, prostriedky podpory práce s mládežou (napríklad odborná príprava, infraštruktúra, rozpočet), informuje o akčnom pláne a stanovuje príspevok, úlohu a vplyv práce s mládežou na mladých ľudí a spoločnosť ako celok.**

Samozrejme, každá komunita, v závislosti od úrovne rozvoja práce s mládežou, môže uplatniť stratégiu rozvoja práce s mládežou podľa svojich rozvojových potrieb. V dôsledku toho komunita odborníkov pri definovaní práce s mládežou zdôrazňuje potrebu zamerať sa na úlohu pracovníkov s mládežou v procese implementácie a zabezpečiť, aby dynamika, ktorá prichádza s neustálymi zmenami v potrebách a záujmoch mladých ľudí, slúžila ako dôvod na neustálu aktualizáciu stratégií.

Dôvody, prečo je stratégia pre mládež so zameraním na rozvoj práce s mládežou v komunitách potrebná, sa líšia. Záverom však je, že potreba stratégie vyplýva z potrieb a záujmov komunity práce s mládežou v danej krajine a často sa navrhuje, implementuje a hodnotí v spolupráci so zainteresovanými stranami v oblasti práce s mládežou.

Magistrát mesta Viedeň,

Vzdelávanie a mládež, Ministerstvo mládeže

Otvorená práca s deťmi a mládežou existuje v meste Viedeň už 74 rokov. V roku 1950 bol, rovnako ako vo všetkých ostatných spolkových krajinách, zriadený Krajiný úrad pre mládež. Mesto Viedeň – oddelenie vzdelávania a mládeže – je zodpovedné za propagáciu, plánovanie, riadenie a kontrolu programov práce s mládežou vo Viedni už viac ako 50 rokov. Úrad priamo spolupracuje s viac ako 20 otvorenými organizáciami zaoberajúcimi sa prácou s deťmi a mládežou a zabezpečuje poskytovanie vysokokvalitných služieb. V úrade pre mládež pracuje 14 odborníkov, viac ako 20 združení dostáva priamu podporu od úradu a v týchto dotovaných združeniach pracuje s deťmi a mladými ľuďmi približne 800 pracovníkov s mládežou.

Počas celej svojej existencie oddelenie spolupracovalo s ďalšími relevantnými zainteresovanými stranami – vládnymi aj mimovládnymi. V roku 2019 prijala Mestská rada mesta Viedeň prvú Stratégiu pre deti a mládež so spoločnou víziou ďalšieho zlepšovania mesta v záujme detí a mládeže. V rámci stratégie zohráva ústrednú úlohu Oddelenie mládeže mesta Viedeň – Vzdelávanie a mládež: koordinuje sieť zainteresovaných strán, definuje rámec a štandardy a stanovuje pracovné ciele a usmernenia pre činnosť. Pracovníci s mládežou zamestnaní v organizáciách, ktoré oddelenie mládeže podporuje, zohrávajú tiež dôležitú úlohu pri spolupráci s ďalšími regionálnymi a miestnymi inštitúciami so zodpovednosťou iniciatívy v oblasti mládeže. Stratégia prijatá v roku 2019 predstavuje rozvoj prístupu, ktorý umožňuje deťom a mladým ľuďom mať väčšie slovo v tom, ako sa mesto Viedeň bude v budúcnosti rozvíjať.

Monitorovanie a hodnotenie stratégie sa zabezpečuje prostredníctvom usmernení pre financovanie, zhromažďovania štatistických údajov, dobre vypracovaných finančných plánov, definovania cieľov a preskúmania ich dosiahnutia, povinných koncepcií ochrany detí, preskúmania obsahu a finančných koncepcií pred začiatkom fázy financovania a po jej skončení, kvalitných diskusií a štandardizovaných základných koncepcií, podľa ktorých sa práca vykonáva.

Rozpočet na stratégiu a jej opatrenia sa každoročne prerokúva. Na rok 2023 bol vyčlenený rozpočet 64 346 000 EUR.

Litva Regi3n Elektrėnai – kultúra Elektrėnai centrum, otvorené centrum mládeže Elektrėnai

Na miestnej úrovni v Elektrėnai venujú miestne orgány osobitnú pozornosť rozvoju práce s mládežou. Vypracovanie stratégie práce s mládežou bolo určené najmä potrebou osloviť mladých ľudí a priniesť prax práce s mládežou na miesta, kde sa mladí ľudia nachádzajú. Na národnej úrovni orgány pre mládež podporujú rozvoj miestnych stratégií pre mládež na základe trojročného strategického plánu rozvoja pre jedno konkrétne mládežnícke centrum, ktorý zahŕňa pracovné smery, priority a navrhovaný rozvoj služieb.

V Elektrénai sú strategické priority pre súčasný grantový program plánované okolo podpory potrebnej pre otvorené mládežnícke centrum. Mládežnícke centrum je financované obcou, ale zároveň Elektrénai centrum predkladá žiadosti o financovanie a podporu národným orgánom každý druhý rok na rozvoj nových služieb a získava granty až do výšky 22 000 EUR. Tento grant pokrýva prevádzkové náklady vrátane rozvoja tímu. V súčasnosti tím ôsmich mládežníckych pracovníkov poskytuje základné služby v oblasti práce s mládežou vrátane otvorenej práce s mládežou, mobilnej práce s mládežou a špecifických aktivít na podporu začleňovania mladých ľudí klasifikovaných ako „NEET“ (nevzdelávajúci sa, nezamestnaný ani sa nezúčastňuje odbornej prípravy). Na vypracovanie strategického plánu tím v mládežníckom centre vykonáva hodnotenie na základe dotazníka, pričom viac ako 200 mladých ľudí odpovedá na otázky týkajúce sa ich potrieb a záujmov. Na základe výsledkov dotazníka sa do tvorby strategických cieľov a aktivít zapojil tím zložený z riaditeľa kultúrneho centra, koordinátora pre záležitosti mládeže v obci Elektrénai (štátny zamestnanec zodpovedný za otázky mládeže) obce Elektrénai a ôsmich mládežníckych pracovníkov.

Druhý strategický plán (ktorý je v súčasnosti platný) bol vypracovaný rovnakým procesom a obohatený o výsledky analýzy národnej práce s mládežou a národnej politiky v oblasti mládeže. Niekoľko stretnutí sa zúčastnilo niekoľko mladých ľudí a spätná väzba z pracovnej skupiny bola natrvalo zahrnutá do navrhovanej stratégie.

Pokiaľ ide o monitorovanie a hodnotenie, boli stanovené kvalitatívne a kvantitatívne ukazovatele. Medzi ukazovatele patria požiadavky na financovanie projektov práce s mládežou vrátane počtu jedinečných používateľov služieb za rok a počtu individuálnych konzultačných procesov. Okrem toho sa konajú týždenné stretnutia tímu pracovníkov s mládežou a mesačné supervízie. Súčasťou pracovného plánu sú aj stretnutia o vízii, ročné hodnotenia a plány osobného rozvoja a ročné strategické plánovacie stretnutia.

Portugalsko, mesto Portimão

Portugalská obec Portimão prvýkrát načrtla miestny plán pre mládež v roku 2018, ktorý bol nakoniec dokončený a schválený v roku 2020. Jeho cieľom bolo definovať miestnu stratégiu pre mládež v niekoľkých oblastiach verejnej intervencie. Plán – Plano Municipal de Juventude de Portimão 2020 – 2023 – je jedným z hlavných nástrojov na navrhovanie špecifickej stratégie pre mládež zameranej na rozvoj novej kultúry účasti mládeže na miestnych rozhodovacích procesoch.

Miestny plán pre mládež vznikol vďaka účasti a zapojení obce v partnerstve s ďalšími regionálnymi subjektmi, ktoré spoločne pracovali na vytvorení prvého regionálneho akčného plánu pre mládež v Algarve s názvom „Algarve 2020: Um Contrato Jovem“. Boli použité ľudské, technické, finančné a konzultačné zdroje.

Miestny plán pre mládež je výsledkom konzultačného procesu, ktorý viedla Sieť pre rozvoj participácie mládeže na miestnej úrovni (DYPALL) v partnerstve s obcou. Do tvorby plánu bolo zapojených niekoľko strán: študentské a akademické združenia; mládežnícke

združenia; neformálne mládežnícke skupiny; športové, kultúrne, rekreačné a spoločenské združenia; členovia miestnej rady mládeže; mládežnícke krídla politických strán, školy a univerzity, miestne, regionálne a národné organizácie, ako napríklad regionálna delegácia Portugalského inštitútu pre mládež a šport a centrum zamestnanosti, farské rady a StartUp Portimão.¹⁵⁰ Zapojené boli aj ďalšie organizácie súvisiace s mládežníckou oblasťou. Súčasťou procesu boli aj študenti, nezamestnaní mladí ľudia a mladí ľudia s nedostatkom príležitostí.

Plán je výsledkom úvodného konzultačného procesu, ktorý sa uskutočnil od júna 2018 a november 2019. Zainteresované strany v oblasti boli pozvané, aby sa stali súčasťou strategickej skupiny, ktorá celý proces sledovala. Po týchto prvých chvíľach pochopenia procesu bol všetkým pracovníkom s mládežou a odborníkom s odbornými znalosťami v danej oblasti zaslaný dotazník. Prostredníctvom dotazníka mohli respondenti uviesť výzvy aj potenciálne riešenia, ako reagovať na potreby mládeže v danej oblasti. Po tomto prvom mapovaní boli zorganizované stretnutia pre rôzne cieľové skupiny mladých ľudí. To prispelo k priblíženiu mladých ľudí k rozhodovacím procesom a k tímu oddelenia mládeže obce, ako aj k zabezpečeniu a zakotveniu vízie mládeže pre plán. Po definovaní oblastí záujmu bol spustený dotazník zameraný na mládež s cieľom pochopiť, aké sú hlavné priority miestnej mládeže.

Tento plán je strategickým usmerňovacím dokumentom pre obec Portimão a jej mládež a odráža širokú škálu odporúčaní a návrhov zhromaždených počas konzultačného procesu s mladými ľuďmi a odborníkmi, ktorí pracujú v oblasti mládeže. Metodologicky bolo vybraných a prioritizovaných 10 oblastí intervencie.

Boli stanovené ciele intervencie a boli identifikované zdroje, ktoré bolo potrebné prideliť. Plán sa implementuje počas 10-ročného obdobia, medzi rokmi 2020 a 2030. Má dva rôzne rozmery: strategický a operačný.

► **Strategický rozmer súvisí s hlavnými smermi činnosti, kde v každej prioritnej oblasti boli identifikované strategické osi, ciele a zámery, ktoré sa majú dosiahnuť.**

► **Operačný rozmer definuje opatrenia, ktoré sa majú implementovať medzi 2020 a 2030 na dosiahnutie strategických cieľov, ako aj operačných cieľov, metódy a zdrojov, ktoré sa majú použiť, a spôsobu ich monitorovania a hodnotenia. Každý návrh opatrenia identifikuje organizáciu zodpovednú za jeho vykonanie a harmonogram implementácie týchto aktivít a opatrení.**

V počiatočnej fáze (2021 – 2022) sa za oblasti vyžadujúce naliehavý zásah považovali tri oblasti intervencie:

1. podpora mládežníckych združení/organizácií, investovanie do dobrovoľníckych aktivít a posilňovanie občianskej účasti;
2. investovanie do vzdelávacích a školiacich opatrení, aby tí, ktorí predčasne ukončili školskú dochádzku, mohli byť riešení;

150. Program vypracovaný obcou: dostupný na <https://startupportimao.pt/index.php/en/>.

3. vytváranie pracovných príležitostí, rozvoj podnikateľských kompetencií v rámci mládežníckej skupiny investovanie do inovácií a podpora cestovného ruchu.

Druhá fáza (2023 – 2025) nadväzuje na výsledky opatrení a aktivít, iniciatívy vyvinuté a implementované v prvých fázach, pričom tri hlavné oblasti intervencie sú:

1. zlepšenie prístupu mladých ľudí k bývaniu;
2. rozvíjanie príležitostí na účasť na kultúrnych, voľnočasových a športových aktivitách;
3. podpora zdravšieho životného štýlu a zároveň pochopenie príčin rizika správania.

Na identifikáciu vyššie uvedených oblastí intervencie boli zavedené konzultačné procesy s mladými ľuďmi a príslušnými zainteresovanými stranami a závery konzultačného procesu určili rozvoj miestneho plánu pre mládež. Jednou z inovácií v súčasnom procese je skutočnosť, že spoločná tvorba a implementácia stratégie (miestneho plánu pre mládež) integrujú medzisektorový pracovný prístup, pričom intersekcionalita je tiež dobre definovaným pracovným princípom.

Pokiaľ ide o rozpočet, miestna samospráva nevyčlenila osobitný rozpočet na vytvorenie a implementáciu miestneho plánu pre mládež, ale niekoľko projektov a iniciatív, ktoré obec grantila, rámuje pracovné priority plánu. Opatrenia a nástroje vytvorené na monitorovanie a hodnotenie stratégie boli:

- stretnutia s rôznymi oddeleniami s cieľom vyhodnotiť konkrétne stratégie a aktivity vyvinuté v rôznych oblastiach;
- rámec monitorovania s podrobným popisom všetkých vyvinutých stratégií a aktivít, kto ich vykonával, subjekty, ktoré boli mobilizované, a konkrétny časový harmonogram pre každý z nich.

Stratégia pre mládež v Slovinsku v Ľubláne,

Kancelária pre mládež mesta Ľublana

Úlohou miestnej stratégie pre mládež mesta Ľublana je podporovať aktivity mládeže a investovať do systematického prístupu k rozvoju práce s mládežou. Miestne orgány uznali potrebu spojiť v rámci jednej stratégie úsilie a iniciatívy organizácií a skupín mládežníckeho sektora a zlúčiť zdroje s cieľom prepojiť mestské oddelenia a služby, ktoré sa zaoberajú naliehavými problémami, potrebami a záujmami mladých ľudí.

Proces tvorby stratégie pre mládež viedla Kancelária pre mládež mesta Ľublana v spolupráci s ďalšími oddeleniami a službami, Radou mládeže Ľublany, neformálnymi skupinami mladých ľudí, verejnými inštitúciami v oblasti sociálnych vecí a kultúry a miestnymi mládežníckymi organizáciami.

Na vypracovanie súčasnej stratégie sa vykonalo počiatočné posúdenie existujúcich sektorových stratégií – stratégií v oblastiach vzdelávania, bývania, kultúry, športu a služieb pre voľný čas – a zároveň sa uskutočnili paralelné diskusie s mládežníckymi organizáciami s cieľom nájsť mechanizmy na zvýšenie dosahu a prístupu mladých ľudí k službám pre mládež.

Prvý návrh bol predložený vo verejnej diskusii, kde mohli mladí ľudia poskytnúť spätnú väzbu a návrhy. Na konci stretnutia bol schválený zoznam 10 kľúčových priorít, ktoré mladí ľudia, ktorí sa zúčastnili podujatia, presadzovali. Neskôr bolo 10 kľúčových priorít prenesených do stratégie ako kľúčové ciele a opatrenia. Celý proces trval 11 mesiacov (december 2014 až november 2015). Zavedený participatívny mechanizmus zabezpečil, že perspektíva mládeže bola zahrnutá do celého procesu. Kľúčové prvky stratégie sú nasledovné:

- ▶ Zriadenie Siete mládežníckych centier v Ľubľane.
- ▶ Rozvoj a podpora programov práce s mládežou zameraných na mládež.
- ▶ Zriadenie veľkého centrálného centra pre mládež v centre mesta.
- ▶ Pridelovanie neziskových bytov pre mladých ľudí bytovým fondom.

Rozpočtové záväzky obce boli viazané na oblasť rozvoja práce s mládežou a na investovanie do Siete mládežníckych centier.

Na monitorovanie plnenia cieľov a zámerov sa predpokladá strednodobé hodnotenie a záverečné hodnotenie.

5.8. Záver

Oblasť práce s mládežou má svoju vlastnú dynamiku rozvoja, ktorá súvisí a je prepojená s množstvom kontextových zmien v oblasti a ekosystéme mládeže. Je dôležité poznamenať, že existuje mnoho praktických nástrojov, modelov, usmernení, manuálov a kompilácií postupov vytvorených terénnymi aktérmi na podporu veľmi praktickej a lokalizovanej práce v teréne. Šablóny a dotazníky pre analýzu kontextu, posúdenie potrieb, časové harmonogramy rozvoja politik a stratégií a základné prvky sú postavené na teoretickom základe a sú použiteľné v rôznych kontextoch, určite s reflexívnym, dôkladným prispôbením a lokalizáciou kontextu, dynamike, zameraniu a cieľovým skupinám. Nástroje tu prezentované sú len rámcami a návrhmi, ktoré môžu byť aj základom pre rozvoj ďalších nástrojov a rámcov pre rozvoj stratégie práce s mládežou.

Je však dôležité zopakovať, že dynamiku rozvoja nepoháňajú len pracovníci s mládežou alebo mládežnícke organizácie. Na dosiahnutie udržateľných a systémových zmien je potrebný zmysluplný dialóg v tejto oblasti.

Závery

Hlavnou funkciou práce s mládežou je pomáhať mladým ľuďom v ich osobných a z hľadiska uznávania profesie, vytvárania komunit praxe, validácie používaných nástrojov a pomôcok – možno v Európe identifikovať. Napriek rozmanitosti sa vyššie definovaná zásadná úloha prejaví, ak sa služby práce s mládežou budú poskytovať strategickým a udržateľným spôsobom. A preto by sa rozvoj stratégií práce s mládežou mal stať prioritou na európskej, národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni.

Konečným cieľom rozvoja stratégií práce s mládežou je ponúknuť kvalitné služby práce s mládežou- služby pre mladých ľudí. A na tento účel sa musia kľúčové zainteresované strany zosúladiť, aby definovali víziu práce s mládežou. Túto víziu možno potom premietnuť do merateľných akcií, projektov a iniciatív s veľkým vplyvom na životy mladých ľudí. Od relevantných zainteresovaných strán v oblasti mládeže, ktoré pracujú na medzisektorovom a intersekcionálnom prístupe, sa očakáva, že definujú jasnú víziu a strategický smer, ktorý by následne stanovil plán pre sektor práce s mládežou. V tomto procese je nevyhnutné, aby sa efektívne pridelovali dostatočné zdroje a aby boli na tieto akcie vyčlenené rozpočtové položky.

Postupy uvedené v príručke tiež ukazujú, že nadviazanie spolupráce rôznych zainteresovaných strán na začatie strategického procesu je zložité a náročné a že si vyžaduje dobre vykonaný proces, aby sa zabezpečilo, že do pracovného procesu budú zahrnuté rôzne očakávania a nápady. Pracovný proces si vyžaduje čas, úsilie, trpezlivosť a rokovania, aby sa dospelo k spoločnej vízii. Rovnako ako v každej inej stratégii, aj rozvoj stratégie práce s mládežou zahŕňa rôzne momenty budovania konsenzu, procesy budovania komunity a posilnenie spolupráce medzi rôznymi aspektmi mládežníckeho sektora. V časoch politickej neistoty a/alebo finančných obmedzení je nevyhnutné, aby zástupcovia mládežníckeho sektora vytvorili spoločný hlas, pretože politici by nechceli podporovať rozdelenú oblasť.

Prieskum a mapovanie postupov naznačujú, že pridelovanie času a zdrojov rozvoja stratégie je tiež kľúčovými prvkami úspešného procesu tvorby stratégie. Načasovanie a dynamika sú dôležité v mnohých kontextoch, procesy sa zrýchlili, keď politická scéna prejavila vyšší záujem o podporu rozvoja stratégií pre mládež, napríklad pred voľbami a politickými kampaňami alebo pri plnení cieľov Európskej agendy. Na podporu procesu musia byť vyčlenené primerané a dostatočné ľudské a finančné zdroje. V zdokumentovaných postupoch sa objavuje vykonávanie výskumu, organizovanie konzultácií, zriaďovanie pracovných skupín, organizovanie kôl konzultácií a uľahčovanie komunikácie medzi zainteresovanými stranami. Bez týchto zdrojov môže byť náročné vypracovať komplexnú a účinnú stratégiu, ktorá spĺňa potreby a záujmy mladých ľudí a sektora práce s mládežou ako celku.

Vypracovanie stratégie práce s mládežou by malo prispieť k opatreniam a službám v oblasti práce s mládežou, ktoré reagujú na potreby a záujmy mladých ľudí, ako aj na trvalé a vznikajúce výzvy v ich životoch. Stratégia by navyše mala dlhodobo prispievať k celkovej pohode a posilneniu postavenia mládeže. Na tento účel by si pred začatím procesu mali byť všetky zúčastnené strany vedomé všetkých týchto potrieb, záujmov, aspirácií a výziev, ako aj sociálnych, ekonomických a politických faktorov, ktoré ovplyvňujú životy mladých ľudí. Pre tento proces sú nevyhnutné predchádzajúce výskumné procesy, identifikácia existujúcich postupov (najmä miestnych a regionálnych), kontexty vzájomného zdieľania a učenia sa na miestnej/národnej/európskej úrovni a čerpanie z vedomostí a odborných znalostí zainteresovaných strán z rôzneho prostredia.

Táto príručka bola vypracovaná ako zdroj pre zástupcov mládežníckeho sektora, ktorí sa zaujímajú o rozvoj stratégie práce s mládežou alebo o aktualizáciu a zlepšenie existujúcich stratégií. Zahŕňa teoretické koncepty a základné usmernenia pre rozvoj, ale aj praktické príklady a cvičenia určené na podporu krokov procesu. Príručka nemusí pokrývať všetky podrobné aspekty rozvoja stratégie v závislosti od špecifik národného alebo miestneho kontextu. Cieľom bolo poskytnúť základ pre pochopenie kľúčových princípov a postupov. Každá časť sa zaoberá procesom tvorby stratégie z iného uhla pohľadu – aj keď v rámci rovnakého šesťkrokového referenčného rámca, ale ponecháva čitateľovi voľnosť zvážiť, aké prvky teórie, praxe, ilustrácie z prípadových štúdií a zdroje by si mal vybrať vzhľadom na špecifický kontext práce s mládežou, v ktorom pôsobí.

Okrem toho treba zdôrazniť, že stratégia práce s mládežou, ako dokazujú zahrnuté teórie a prezentované postupy, je prebiehajúci a vyvíjajúci sa proces, ktorý sa vyvíja okolo potrieb, záujmov a aspirácií mládeže, ktoré sú konzistentné a neustále sa menia. Očakáva sa však, že stratégie práce s mládežou zostanú flexibilné, reagujúce a otvorené novým nápadom a perspektívam, aby sa prispôbili a vyvíjali, aby splnili všetky tieto výzvy, keďže opatrenia, projekty a iniciatívy sa neustále prispôbujú špecifickým podmienkam miestneho kontextu. Vypracovanie stratégie práce s mládežou je cenné úsilie, ktoré môže mať pozitívny vplyv na mladých ľudí. Spojením zainteresovaných strán okolo spoločnej vízie, spoluprácou s mladými ľuďmi a pre mladých ľudí pri definovaní cieľov a zámerov stratégie a mobilizáciou dostatočných zdrojov udržateľným a efektívnym spôsobom a zároveň prostredníctvom procesov spolupráce môžu stratégie práce s mládežou pomôcť zabezpečiť, aby mladí ľudia mali prístup alebo lepší prístup ku kvalitným, účinným a udržateľným programom a službám práce s mládežou. Po vypracovaní by sa stratégia práce s mládežou mala neustále prehodnocovať, obnovovať a mala by sa do nej investovať dostatočná finančná podpora na jej implementáciu.

Bibliography

- Andersson B. (2018), "The relationship between youth work and social work in Sweden", in Williamson H., Basarab T. and Coussée F. (eds), *The history of youth work in Europe*, Volume 6, Council of Europe Publishing, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/the-history-of-youth-work-volume-6>.
- Bell A., Nicholls D., Parker B. and Williamson H. (1994), *Planning for a sufficient youth service*, Community and Youth Workers' Union, Birmingham.
- Davies B. (1979), *In whose interests? From social education to social and life skills training*, National Youth Bureau, Leicester.
- Declaration of the 1st European Youth Work Convention, Ghent, Belgium, 7-10 July 2010: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261698/declaration1st_european_youthwork_convention.pdf/877e42b1-b916-49c0-bc58-6ca6c2d61fb7.
- Declaration of the 2nd European Youth Work Convention, Brussels, 27-30 April 2015: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262187/The+2nd+European+Youth+Work+Declaration_FINAL.pdf/cc602b1d-6efc-46d9-80ec-5ca57c35eb85.
- Declaration of the 3rd European Youth Work Convention, Bonn, 10 December 2020: https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/recognition-resources/-/asset_publisher/llpkrN7I27by/content/-2020-3rd-european-youth-work-convention-final-declaration.
- de St Croix T. and Doherty L. (2022), "'Capturing the magic': grassroots perspectives on evaluating open youth work", *Journal of Youth Studies*, 27 (4), pp.486-502: <https://doi.org/10.1080/13676261.2022.2150540>.
- Dye T. R. (1972), *Understanding public policy*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Eccles J. and Gootman J. (eds) (2002), *Community programs to promote youth development: Committee on community-level programs for youth*, National Academy Press, Washington.
- Evans K. (1998), *Shaping futures: learning for competence and citizenship*, Ashgate, Aldershot.
- Evelyn-Rannala I., Stojanovic J. and Kovacic M. (2022), "European youth work policy goals analysed", Council of Europe Youth Partnership, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/101043895/European+youth+work+policy+goals+analysed-July2021.pdf/9db78437-5858-b35c-1523-ec41b083d837#:~:text=One%20of%20the%20main%20youth,in%20dialogue%20with%20decision%20makers>.

Hofmann-van de Poll F. (2023), The state of play of national processes within the Bonn process – survey report 2023, JUGEND für Europa, Bonn.

Hofmann-van de Poll F., Pelzer M., Riedle S. and Rottach A. (2020), *The European Discussion on Youth Work 2015-2020*, German Youth Institute, Munich: <https://www.dji.de/veroeffentlichungen/literatursuche/detailansicht/literatur/29244-the-european-discussion-on-youth-work-2015-2020.html>.

Hofmann-van de Poll F. and Williamson H. (2021), European youth strategies – A reflection and analysis, Council of Europe Youth Partnership, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/101043895/European+Youth+Strategies+-+reflection+paper.pdf/ba2cb002-9705-620d-3ddb-bc4939c6d3b4>.

Hofmann-van de Poll F., Pelzer M., Rottach A. and Wielath S. (2022), "The cross-sectoral nature of EU youth policy. Some thoughts and contemplations", conference paper: www.researchgate.net/publication/364567113_The_cross-sectoral_nature_of_EU_Youth_Policy_Some_thoughts_and_contemplations.

Howlett M. and Cashore B. (2014), "Conceptualizing public policy", in Engeli I. and Rothmayr Allison C. (eds), *Comparative policy studies. Conceptual and methodological challenges*, Palgrave Macmillan, London.

IARD (2001), *Study on the state of young people and youth policy in Europe*: www.youthpolicy.org/library/documents/study-on-the-state-of-young-people-and-youth-policy-in-europe/.

Jeffs T. and Smith M. (eds) (1990), *Using informal education: beyond casework, teaching and control*, Open University Press, Buckingham.

Kiilakoski T. (2018), "Diversity of practice architectures on education and career paths for youth workers in Europe. An analytical report", Council of Europe Youth Partnership, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262400/Kiilakoski-final/525aef72-4871-1855-8fb2-72f2b7824d74>.

Kiilakoski T. and Basarab T. (2022), "Competence frameworks and competence-based approaches in youth worker education and training in five European countries", Partnership between the European Commission and the Council of Europe in the field of Youth: [1fe47c41-e2eb-3e58-1a0c-042e7f73fed3 \(coe.int\)](https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/1fe47c41-e2eb-3e58-1a0c-042e7f73fed3).

König P. and Wenzelburger G. (2014), "Towards a Theory of Political Strategy in Policy Analysis", *Policy and Politics*, Vol 42.

Lavchyan Z., Atanasov D. and Basarab T. (2023), "Visible value. Growing youth work in Europe – Handbook to support reflection and action", Council of Europe Publishing, Strasbourg: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/044323_Visible+Value+handbook_ENG.pdf/d0118322-b241-58eb-d2c1-04a708f2f0fa?t=1701852370334.

Lavchyan Z. and Williamson H. (2019), "Youth policy essentials", EU-Council of Europe Partnership in the field of youth, Strasbourg.

Lipsky M. (2010), *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public service*, Russell Sage Foundation.

- Lonean I. (2020), "Insights into youth policy evaluation", Council of Europe Youth Partnership, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261953/083920-In-sights-YPE-WEB.pdf/9fb49708-466b-54be-ffa7-195a1893d99a?t=1608629117000>.
- Macalister Brew J. (1946), *Informal education: adventures and reflections*, Faber & Faber, London.
- Maes G. and Van Hootegem G. (2019), "A systems model of organisational change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 32, No. 7, pp. 725-738.
- McPherson M., Friesner D. and Bozman C. (2020), "Mapping the interrelationships between community assets", *International Journal of Social Economics*, Vol. 47, No. 10, pp. 1299-1309.
- Ohana Y. and Rothemund A. (eds) (2008), *Eggs in a pan: speeches, writings and reflections by Peter Lauritzen*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.
- Ord J. et al. (2018), *The impact of youth work in Europe*, Humak University of Applied Sciences Publications: www.humak.fi/en/publications/the-impact-of-youth-work-in-europe-a-study-of-five-european-countries/.
- Petkovic S. (2022), *Research on volunteer-based youth work: final report*, European Youth Forum, Brussels.
- Petkovic S. and Barta O. (2018), "Ethical standards in youth work and how they support education and career pathways of youth workers", working paper, Youth Partnership: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262613/06_SCRIB.pdf/41cea176-d7fa-3167-a716-11af717b1559.
- Pitti I. (2022), "Understanding, Problematising and Rethinking Youth Transitions to Adulthood", EU-Council of Europe Youth Partnership: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/116339195/Symp_Analytical+Paper+Transitions+to+Adulthood.pdf/df42d656-d110-4c44-fe5f-c7e0c1336d4e.
- Raschke J. and Tils R. (2013), *Politische Strategie. Eine Grundlegung*, Springer VS, Wiesbaden.
- Rogers A. and Smith M. (eds) (2010), *Journeying together: growing youth work and youth workers in local communities*, Russell House Publishing, Lyme Regis.
- Schild H. (2023), *Mapping existing European youth policy strategies on youth work. Publication on the occasion of the Belgian EU Presidency-Youth*: <https://euyouth2024.be/documents-reports>.
- Siurala L., Coussée F., Suurpää L. and Williamson H. (eds) (2016), *The history of youth work in Europe. Autonomy through dependency – Histories of co-operation, conflict and innovation in youth work*, Volume 5, Council of Europe Publishing, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/the-history-of-youth-work-volume-5>.
- Smith M. (1980), *Creators not consumers: rediscovering social education*, National Association of Youth Clubs, Leicester.

Sutcliffe S. and Court J. (2005), *Evidence-based policymaking. What is it? How does it work? What relevance for developing countries?:* <https://odi.org/en/publications/evidence-based-policy-making-what-is-it-how-does-it-work-what-relevance-for-developing-countries/>.

Taru M., Krzaklewska E. and Basarab T. (eds) (2020), *Youth worker education in Europe: policies, structures, practices*, Council of Europe Publishing, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261623/Web-PREMS-051920-Education-of-youth-workers-in-Europe.pdf/484a2b36-7784-d953-bfc4-2a34c988e854?t=1592400488000>.

Verschelden G., Coussée F., Van de Walle T. and Williamson H. (eds) (2009), *The history of youth work in Europe – Relevance for youth policy today*, Volume 1, Council of Europe Publishing, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/en/web/youth-partnership/the-history-of-youth-work-in-europe-volume-1>.

Wallace C. and Bendit R. (2009), “Youth policies in Europe: towards a classification of different tendencies in youth policies in the European Union”, in *Perspectives on European Politics and Society*, 10(3), pp. 441-458.

Williamson H. (1993), “Youth policy in the United Kingdom and the marginalisation of young people”, *Youth and Policy* 40, pp. 33-48.

Williamson H. (1997), *Youth and Policy: Context and Consequences*, Ashgate, Aldershot.

Williamson H. (2002), *Supporting young people in Europe – Principles, policy and practice*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.

Williamson H. (2008), “Youth work is a social animal, whatever its form”, *Children and Young People Now*, magazine, issue 10-16 September 2008 (weekly publication).

Williamson H. (2012), “The wonderful world of youth work: some reflections on strategy and practice of Helsinki Youth Department”, Helsinki City Youth Department, Helsinki: https://issuu.com/nuorisoasiainkeskus/docs/the_wonderful_world_of_youth_work.

Williamson H. (2015), “Finding common ground”, concept paper for the 2nd European Youth Work Convention: https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47262187/FINDING+COMMON+GROUND_Final+with+poster.pdf/91d8f10d-7568-46f3-a36e-96bf716419be.

Williamson H. (2017), “A precarious equilibrium – Working together in youth policy and practice”, in Nico M., Taru M., Potočník D. and Salikau A. (eds), *Needles in Haystacks – Finding a way forward for cross-sectoral youth policy*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.

Williamson H. (2024), “Taking stock – Where are we now? Youth work in contemporary Europe”, Flemish Government, Belgium.

Williamson H. and Weatherspoon K. (1985), *Strategies for intervention: an approach to youth and community work in an area of social deprivation*, Social Research Unit, University College, Cardiff.

Williamson H. and Coussée F. (2019), “Reflective dialogue: conclusions from the history project”, in Williamson H. and Basarab T. (eds), *The history of youth work in Europe. Pan-European and transnational youth organisations – The overall lessons learned from*

the history project, Volume 7, Youth Knowledge Book 25, European Commission and Council of Europe, Council of Europe Publishing, Strasbourg.

Williamson H. and Basarab T. (eds) (2019), *The history of youth work in Europe. Pan-European and transnational youth organisations – The overall lessons learned from the history project*, Volume 7, Council of Europe Publishing, Strasbourg: <https://pjp-eu.coe.int/documents/42128013/47261623/PREMS-096319-Histor y-7-WEB.pdf/bb1f0438-5184-836a-fed3-27f793900bad?t=1579617475000>.

Williamson H., Fras M. and Lavchyan Z. (2021), *About time!*, Council of Europe Publishing, Strasbourg.

Council of Europe resources

Committee of Ministers (2008), Resolution CM/Res(2008)23 on the youth policy of the Council of Europe, adopted by the Committee of Ministers on 25 November 2008 at the 1042nd meeting of the Ministers' Deputies: [https://search.coe.int/cm/#{%22CoEI-entifier%22:\[%2209000016805d2245%22\],%22sort%22:\[%22CoEValidationDate%20Descending%22}\]](https://search.coe.int/cm/#{%22CoEI-entifier%22:[%2209000016805d2245%22],%22sort%22:[%22CoEValidationDate%20Descending%22}]).

Committee of Ministers (2017), Recommendation CM/Rec(2017)4 on youth work, adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe on 31 May 2017, and explanatory memorandum: <https://rm.coe.int/cmrec-2017-4-an-explanatory-memorandum-youth-work-web/16808ff0d1>.

Council of Europe (2020a), Youth Sector Strategy 2030. Engaging young people with the Council of Europe's values: www.coe.int/en/web/youth/youth-strategy-2030.

Council of Europe (2023), Reykjavik Declaration – United around our values, Reykjavik Summit, 16-17 May 2023, 4th Summit of Heads of State and Government of the Council of Europe: <https://rm.coe.int/4th-summit-of-heads-of-state-and-government-of-the-council-of-europe/1680ab40c1>.

European Union resources

European Commission (2024), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on the European Year of Youth 2022 (SWD(2024) 1 final): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=comnat%3ASWD_2024_0001_FIN.

European Council (2010), Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on youth work (2010/C 327/01): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_2010.327.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2010%3A327%3AFULL.

European Council (2018), Resolution of the Council of the European Union and the Representatives of the Governments of the Member States Meeting Within the Council on a Framework for European Cooperation in the Youth Field: the European Union

Youth Strategy 2019-2027 (2018/C 456/0): <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ:C:2018:456:TOC>.

European Council (2019), Conclusions of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on education and training of youth workers (2019/C 412/03): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2019.412.01.0012.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2019%3A412%3ATOC.

European Council (2020a), Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States meeting within the Council on the Framework for establishing a European Youth Work Agenda. 2020/C 415/01: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42020Y1201\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:42020Y1201(01)).

European Council (2020b), Recommendation of 30 October 2020 on A Bridge to Jobs – Reinforcing the Youth Guarantee and replacing the Council Recommendation of 22 April 2013 on establishing a Youth Guarantee 2020/C 372/01: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3AOJ.C_.2020.372.01.0001.01.ENG&toc=OJ%3AC%3A2020%3A372%3ATOC.

European Council (2024), Resolution of the Council and of the representatives of the governments of the Member States meeting within the Council on youth work policy in an empowering Europe (C/2024/3526): https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=OJ:C_202403526.

Sales agents for publications of the Council of Europe **Agents de vente des publications du Conseil de l'Europe**

BELGIUM/BELGIQUE

La Librairie Européenne -
The European Bookshop
Rue de l'Orme, 1
BE-1040 BRUXELLES
Tel.: + 32 (0)2 231 04 35
Fax: + 32 (0)2 735 08 60
E-mail: info@libeurop.eu
<http://www.libeurop.be>

Jean De Lannoy/DL Services
c/o Michot Warehouses
Bergense steenweg 77
Chaussée de Mons
BE-1600 SINT PIETERS LEEUW
Fax: + 32 (0)2 706 52 27
E-mail: jean.de.lannoy@dl-servi.com
<http://www.jean-de-lannoy.be>

CANADA

Renouf Publishing Co. Ltd.
22-1010 Polytek Street
CDN-OTTAWA, ONT K1J 9J1
Tel.: + 1 613 745 2665
Fax: + 1 613 745 7660
Toll-Free Tel.: (866) 767-6766
E-mail: order.dept@renoufbooks.com
<http://www.renoufbooks.com>

FRANCE

Please contact directly /
Merci de contacter directement
Council of Europe Publishing
Éditions du Conseil de l'Europe
F-67075 STRASBOURG Cedex
Tel.: + 33 (0)3 88 41 25 81
E-mail: publishing@coe.int
<http://book.coe.int> Librairie

Kléber
1, rue des Francs-Bourgeois
F-67000 STRASBOURG
Tel.: + 33 (0)3 88 15 78 88
Fax: + 33 (0)3 88 15 78 80
E-mail: librairie-kleber@coe.int
<http://www.librairie-kleber.com>

NORWAY/NORVÈGE

Akademika
Postboks 84 Blindern
NO-0314 OSLO
Tel.: + 47 2 218 8100
Fax: + 47 2 218 8103
E-mail: support@akademika.no
<http://www.akademika.no>

POLAND/POLOGNE

Ars Polona JSC
25 Obroncow Street
PL-03-933 WARSZAWA
Tel.: + 48 (0)22 509 86 00
Fax: + 48 (0)22 509 86 10
E-mail: arspolona@arspolona.com.pl
<http://www.arspolona.com.pl>

PORTUGAL

Marka Lda
Rua dos Correios 61-3
PT-1100-162 LISBOA
Tel: 351 21 3224040
Fax: 351 21 3224044
E-mail: apoio.clientes@marka.pt
www.marka.pt

SWITZERLAND/SUISSE

Planetis Sàrl
16, chemin des Pins
CH-1273 ARZIER
Tel.: + 41 22 366 51 77
Fax: + 41 22 366 51 78
E-mail: info@planetis.ch

UNITED KINGDOM/ROYAUME-UNI

Williams Lea TSO
18 Central Avenue
St Andrews Business Park
Norwich
NR7 0HR
United Kingdom
Tel. +44 (0)333 202 5070
E-mail: customer.services@tso.co.uk
<http://www.tsoshop.co.uk>

UNITED STATES and CANADA/

ÉTATS-UNIS et CANADA
Manhattan Publishing Co
670 White Plains Road
USA-10583 SCARSDALE, NY
Tel: + 1 914 472 4650
Fax: + 1 914 472 4316
E-mail: coe@manhattanpublishing.com
<http://www.manhattanpublishing.com>

Council of Europe Publishing/Éditions du Conseil de l'Europe

F-67075 STRASBOURG Cedex

Tel.: + 33 (0)3 88 41 25 81 – E-mail: publishing@coe.int – Website: <http://book.coe.int>

Práca s mládežou zohráva v živote mnohých mladých ľudí skromnú úlohu a pre ostatných je pravdepodobne oveľa dôležitejšia. Práca s mládežou sa zameriava na podporu priestorov, kde mladí ľudia môžu mať autonómiu a rozvíjať svoj hlas, a na budovanie mostov, aby mohli mladí ľudia urobiť pozitívne kroky do ďalšej fázy svojho života.

Za posledné dve desaťročia sa vytvorila významná základňa zdrojov pre prácu s mládežou a táto príručka poskytuje komplexný katalóg dostupných materiálov na podporu reflexie a konania v rámci jednotlivých krokov, ktoré bude potrebné dosiahnuť. Príručka sa tak posúva od teórie k praxi: Prečo je práca s mládežou dôležitá? Kam patrí v rámci širšej politiky mládeže? Ako posilníme jej prítomnosť a výkonnosť pri podpore mladých ľudí, ktorí čelia čoraz náročnejšiemu repertoáru výziev v súčasnej Európe?

Táto príručka sa zaoberá tým, ako sa zasadzovať za prácu s mládežou na miestnej a národnej úrovni. Začína načrtnutím koncepčného chápania „stratégie“ práce s mládežou v rámci politiky práce s mládežou a širších politík ovplyvňujúcich životy mladých ľudí. Následne sa zaoberá základnými krokmi pre rozvoj stratégie práce s mládežou – prečo je potrebná, kde a ako by mala začať, koho zapojiť, ako vytvoriť a udržať dynamiku a nakoniec, ako jej dať zuby a zabezpečiť vplyv a ako ju dosiahnuť. Samozrejme, nič nie je nikdy zaručené, ale táto príručka je navrhnutá tak, aby dala obhajobe práce s mládežou čo najlepšiu šancu. Prípadová štúdia vzniku profesionalizovaného rámca pre prácu s mládežou na Malte ukazuje, čo sa dá dosiahnuť. Ďalšie zdroje o prístupoch, metódach, nástrojoch a príkladoch sú uvedené v poslednej kapitole.

<http://youth-partnership-eu.coe.int>
youth-partnership@partnership-eu.coe.int

Členské štáty Európskej únie sa rozhodli spojiť svoje know-how, zdroje a osudy. Spoločne vybudovali zónu stability, demokracie a trvalo udržateľného rozvoja a zároveň zachovali kultúrnu rozmanitosť, toleranciu a individuálne slobody. Európska únia je odhodlaná zdieľať svoje úspechy a hodnoty s krajinami a ľuďmi za svojimi hranicami.

www.europa.eu

Rada Európy je poprednou organizáciou pre ľudské práva na kontinente. Zahŕňa 46 členských štátov vrátane všetkých členov Európskej únie. Všetky členské štáty Rady Európy podpísali Európsky dohovor o ľudských právach, zmluvu určenú na ochranu ľudských práv, demokracie a právneho štátu. Európsky súd pre ľudské práva dohliada na implementáciu Dohovoru v členských štátoch.

www.coe.int



<http://book.coe.int> ISBN
978-92-871-9572-2 (PDF)
12 EUR/24 USD



EUROPEAN UNION

COUNCIL OF EUROPE



CONSEIL DE L'EUROPE