

Projekt rozvoja a riadenia Národného osvetového centra

Úvod a charakteristika činnosti Národného osvetového centra

Predložený projekt rozvoja a riadenia Národného osvetového centra (ďalej len „NOC“) vychádza z dostupných dokumentov, ktoré vymedzujú poslanie, činnosť a úlohu tejto organizácie (zriaďovacia listina, kontrakt NOC). Medzi zásadné dokumenty patria zákon č. 189/2015 Z. z. o kultúrno-osvetovej činnosti, ako aj ďalšie strategické dokumenty (Stratégia kultúry a kreatívneho priemyslu 2030, Plán obnovy a pod.), akčné plány, dohovory UNESCO, ďalšie medzinárodné dokumenty, ktoré zaväzujú NOC k ich napĺňaniu. Ďalšími zákonmi a právnymi predpismi, ktoré sa dotýkajú činnosti, riadenia a prevádzky kultúrnej inštitúcie, sú napríklad zákon o rozpočtových pravidlách, zákon o verejnom obstarávaní, zákon o odmeňovaní zamestnancov pri výkone prác vo verejnom záujme, autorský zákon, zákon o celoživotnom vzdelávaní a mnohé ďalšie. S jednotlivými dokumentmi a právnymi predpismi som sa oboznámila v rámci svojho 15-ročného odborného pôsobenia v tejto organizácii.

Poslaním NOC ako príspevkovej organizácie Ministerstva kultúry SR je obsahovo rozsiahle spektrum aktivít, ktoré sú súčasťou kultúrno-osvetovej činnosti. **Hlavné činnosti vyplývajúce zo zriaďovacej listiny sú najmä:**

1. realizácia systému postupových súťaží a prehliadok v oblasti záujmovej umeleckej činnosti a neprofesionálnej umeleckej tvorby,
2. koordinácia a vykonávanie teoretickej, analytickej, informačnej, dokumentačnej a konzultačnej činnosti v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti,
3. realizácia ďalšieho vzdelávania zamestnancov v oblasti kultúrno-osvetovej činnosti,
4. podpora rozvoja kultúrnej identity a medzikultúrneho dialógu na celoslovenskej úrovni,
5. mapovanie kultúrneho potenciálu regiónov Slovenskej republiky a podpora spolupráce a partnerstiev na území Slovenskej republiky a v zahraničí,
6. šírenie informácií o aktuálnom stave a vývoji regionálnej a miestnej kultúry,
7. ochrana a rozvoj nehmotného kultúrneho dedičstva,
8. podpora rozvoja záujmovej umeleckej činnosti a neprofesionálnej umeleckej tvorby,
9. neformálne vzdelávanie v oblasti kultúry a prevencia negatívnych spoločenských javov,
10. koordinácia a realizácia výskumu v oblasti kultúry,
11. koordinácia a výkon štatistiky v oblasti kultúry,

12. zabezpečenie činnosti pracoviska pre národný register kultúrneho dedičstva a sprístupňovanie digitalizovaného kultúrneho dedičstva,
13. zabezpečenie činnosti multikultúrneho centra.

Zabezpečenie týchto 13 bodov nie jednoduchou úlohou pre štatutárneho zástupcu a jeho tím. Táto širokospektrálnosť pôsobenia NOC robí túto kultúrnu inštitúciu **jedinečnou** v celoslovenskom meradle, ako aj zahraničnom kontexte. Ako vidím Plán rozvoja NOC? Môj návrh vychádza z nasledujúcich skutočností vyplývajúcich z mojej doterajšej praxe, skúseností, ako aj názorov a hodnotení odbornej a laickej verejnosti počas môjho pôsobenia, a to:

NOC je etablovaná kultúrna inštitúcia, ktorej význam potvrdzuje 70-ročná tradícia (1953 – 2023).

NOC definujú piliere ako:

Kontinuita = zachovanie systému a jeho garancia na národnej úrovni.

Kvalita = činnosti, výstupov, odbornosť zamestnancov, spolupracujúcich expertov a subjektov.

Kreativita = požiadavka tvoriť, rozvíjať, prispôbiť sa aktuálnym zmenám v kultúre.

Kredibilita = funkčnosť a spoľahlivosť.

NOC je vnímané ako kľúčové odborné pracovisko pre rozvoj zamestnancov v kultúre a ďalšie vzdelávanie, poradenstvo pre kultúrno-osvetové subjekty, aktérov neprofesionálneho umenia a ďalších. V minulosti bolo rezortnou vzdelávacou inštitúciou.

NOC si vyžaduje transformáciu zamerania/pôsobnosti a štruktúry inštitúcie vzhľadom na spoločenské zmeny s cieľom inovovať a rozvíjať svoje pôsobenie so zreteľom na očakávané trendy a vývoj kultúry/kultúrno-osvetovej činnosti a súvisiacich faktorov – informatizácie, digitalizácie, vzdelávania, vznik nových umeleckých žánrov, povolání; v nadväznosti na to následne vyžaduje aktualizáciu zriaďovacej listiny a kontraktu.

NOC má potenciál na rozvoj v nasledujúcich oblastiach vzhľadom na spoločensky očakávanú transformáciu, ktoré sú rozpracované v nasledujúcej časti.

A: Plán rozvoja Národného osvetového centra – návrh

Pri predkladanom pláne rozvoja vychádzam z očakávaní a úloh, ktoré vyplývajú pre štatutárneho zástupcu NOC. Navrhujem ho na základe doterajších pracovných skúseností s cieľom rozvíjať NOC

prostredníctvom nových oblastí činnosti, v príležitostiach na spoluprácu, v skvalitňovaní činnosti a výstupov, vo zviditeľňovaní značky NOC cez tradičné a overené aktivity, ale najmä nové aktivity.

Z radu hlavných činností NOC vo svojom Pláne rozvoja NOC navrhujem realizovať najmä vybrané oblasti (v počte 8), ktoré sú jedinečnou príležitosťou na transformáciu organizácie a sú aj možnosťou skvalitňovania činnosti a potvrdenia existencie a významu jedinečnej inštitúcie na národnej úrovni.

1. Inovácia obsahu – špecifikácia činností

Z obsahového hľadiska je potrebné venovať väčšiu pozornosť vzdelávaniu, výskumu a neprofesionálnemu umeniu, predpokladajú kontinuitu a nové smerovanie NOC takýmto spôsobom:

- **mapovať a identifikovať nové umelecké žánre**, ktoré vznikli v čase pandémie, a zamerať sa na ich podporu a rozvoj;
- **mapovať, identifikovať potrebu a inovovať systém postupových súťaží a prehliadok záujmovej umeleckej činnosti a neprofesionálnej umeleckej tvorby v SR** ;
- **zvyšovať kvalitu, aktualizovať koncept celoslovenských festivalov (FF Východná, Hviezdoslavov Kubín, Scénická žatva, Tvorba), ktoré NOC realizuje** – obsahová atraktivnosť, zameranie na publikum, podpora medzigeneračnej spolupráce a nové formy realizácie (príklady dobrej praxe v minulosti, zo zahraničia a pod.);
- **nastaviť transparentný spôsob finančného mechanizmu pri podpore súťaží záujmovej umeleckej činnosti**;
- **inovovať metodické poradenstvo** s dôrazom na diferencovaný prístup k cieľovým skupinám;
- **rozšíriť akreditované vzdelávanie** (v oblasti ďalšieho a kontinuálneho vzdelávania) vo vyššej miere ako doteraz so zameraním na programy v oblasti umeleckého vzdelávania, profesijného, občianskeho vzdelávania vrátane prevencie negatívnych spoločenských javov **so zameraním na jednotlivé cieľové skupiny** (umelci, kultúrno-osvetoví pracovníci, manažéri kultúry, pedagógovia, asistenti, psychológovia, pracovníci ďalších kultúrnych inštitúcií), napríklad **v témach** regionálnej výchovy, uchovávaní kultúrneho dedičstva zo strany kultúrnych inštitúcií na miestnej a regionálnej úrovni, odborných zručností pre 21. storočie, informačnej – digitálnej gramotnosti, práce s publikom a mnohé ďalšie, ktoré sú dnes len parciálne a v malom rozsahu realizované;
- **pristúpiť k akreditácii programov pedagogických zamestnancov**;
- **transformovať sa a stať sa odborným garantom plánovaného Inštitútu ďalšieho vzdelávania v rezorte kultúry** (vyplývajúci zo Stratégie kultúry a kreatívneho priemyslu v oblasti rozvoja ľudských

zdrojov 2030), ktorým bolo NOC v minulosti, a zabezpečiť tak oblasť celoživotného vzdelávania v rezorte kultúry pre nasledujúce obdobie;

- **posilniť NOC ako výskumnú inštitúciu** (personálne a finančne) pre nové výskumné/prieskumné aktivity v oblasti kultúry a kultúrno-osvetovej činnosti v spolupráci s Inštitútom kultúrnej politiky, MK SR, akademickou obcou na SR a v rámci zahraničnej spolupráce **a pokúsiť sa o štatút samostatnej výskumnej inštitúcie a nadviazať intenzívnu spoluprácu so Slovenskou akadémiou vied**;
- **zamerať pozornosť** na zber dát v rezorte, realizáciu analýzy, kontinuálneho mapovania aktuálneho stavu v kultúre, mapovanie potrieb, sektorových inovácií, rozvoja neprofesionálnych umelcov, pracovníkov v kultúre a kultúrnych inštitúcií. Disponovanie informáciami a dátami v kultúre tak umožní prognózovať a kreovať odporúčania pre kultúrnu politiku na SR, ako aj ich prezentáciu pre odbornú a laickú verejnosť.

2. Projektová činnosť

Realizáciou projektov a národných projektov od roku 2003 získalo NOC kredit, kvalitu, schopnosť realizácie, zodpovednosť a najmä odborný rast a rozvoj pracovného tímu a riešenie tém a oblastí v kultúre a kultúrno-osvetovej činnosti. V súčasnosti má NOC odbornú garanciu a čiastočne personálne kapacity (potreba navýšenia pre oblasť vzdelávania a výskumu), na základe toho odporúčam:

- **pokračovať v realizácii a predkladaní projektov Erasmus+ v programe vzdelávanie dospelých – KA 1 mobilita zamestnancov**, čo potvrdzujem osobným úspechom v tíme, že od roku 2002 je NOC úspešným žiadateľom;
- **pokračovať v realizácii projektu Manažment údajov v oblasti neprofesionálneho umenia informatizácia a digitalizácia**;
- **predložiť projekt Erasmus+ v programe malé partnerstvá a zapájať sa do projektov pre strategické partnerstvá**;
- **vytvoriť kampaň a sériu online aktivít na prezentáciu portálu Slovakiana**;
- **zapojiť sa do projektov a nadväzovať na inovatívne spôsoby sprístupňovania digitalizovaného kultúrneho dedičstva a umenia, moderných technológií a metód uchovávanía a sprístupňovania kultúrneho dedičstva**;
- **propagovať a využívať výstupy projektu Slovakiana na vzdelávacie účely**;
- **realizovať ďalšie národné projekty v rezorte kultúry** v problematike rozvoja zamestnancov, zvyšovania odbornosti zamestnancov v rezorte kultúre, sektorových inovácií, digitalizačných zručností a mnoho ďalších;
- **zapájať sa do výskumno-vzdelávacích projektov v rámci medzinárodnej spolupráce.**

3. Rozvoj zamestnancov

Pri riadení tímu vychádzam z myšlienky Tomáša Baťu, čo charakterizuje aj môj prístup k práci, ktorý je uvedený v životopise a motivačnom liste: „*Nehovor, že to nejde. Radšej povedz, že to zatiaľ neovládaš.*“ Touto myšlienkou je vyjadrené to, že **rozvoj ľudských zdrojov NOC vidím kľúčovo v podpore, v rozvoji a využívaní potenciálu aktuálnej generácie zamestnancov**. Podrobnejšie sa tomuto bodu venujem v časti B: Pláne riadenia Národného osvetového centra – návrh (str. 8).

4. Marketing – zvýšenie občianskeho povedomia, vizibilita značky a prezentácia NOC

NOC ako kultúrna inštitúcia so 70-ročnou tradíciou má kultúrno-spoločenský priestor na zvyšovanie informovanosti verejnosti o význame, poslaní a činnosti NOC. Na zvyšovanie relevantnosti inštitúcie a zviditeľňovanie jej značky navrhujem nasledujúce kroky:

- vypracovať marketingovú stratégiu NOC a marketingový a komunikačný plán a oboznámiť s ním zamestnancov NOC;
- zefektívniť webový portál www.nocka.sk a ďalšie portály NOC;
- posilniť propagáciu cez sociálne siete všetkých oblastí NOC;
- vydávať newsletter NOC pre odbornú verejnosť;
- posilniť edičnú činnosť a činnosť STUDEO (študovne a bádateľne) pre verejnosť;
- nastaviť jednotný systém vydávania časopisov NOC a snažiť sa o zaradenie časopisu Sociálna prevencia do kategórie „karentovaných odborných časopisov“;
- v aktivitách využívať viac online priestor – infografiky, videoprezentácie, krátke filmy, profily osobností, podcasty s odborníkmi;
- posilniť komunikáciu s médiami a pravidelnú prezentáciu NOC v médiách (rozhlas, TV, tlač, lokálne televízie) – prizývanie si expertov a odporúčanie tém na prezentáciu zo strany NOC;
- posilniť PR – cez iné osobnosti, nájsť ambasádorky/ambasádorov prezentujúcich NOC;
- prezentovať NOC partnerov a kooperujúce subjekty na spoločných aktivitách (tlačovky, správy, rozhovory a pod.);
- spolupracovať pri organizovaní informačných stretnutí, popularizačných a vzdelávacích aktivít pre odborných pracovníkov štátnej a verejnej správy na medzisektorovej úrovni;
- prezentovať výstupy projektov na verejnosti vo vyššej miere (Slovakiana);
- vypracovať komplexný návrh celoročného programu – aktivít, podujatí pri príležitosti 70. výročia NOC (2023) ako gestora kultúrno-osvetovej činnosti na Slovenku;
- realizovať každoročne Deň otvorených dverí na prezentáciu a prístup k verejnosti;

- predložiť dramaturgickú koncepciu V-klubu ako multifunkčného kultúrneho centra a posilniť mediálnu propagáciu kultúrnych, vzdelávacích a prezentačných podujatí a výstupov neprofesionálneho umenia a vzdelávania NOC realizovaných v NOC.

5. Hľadanie zdrojov a nových možností financovania

Zo strategického hľadiska na zabezpečenie efektívneho chodu inštitúcie a prevádzky budem:

- hľadať zdroje a nové možnosti financovania najmä prostredníctvom projektových aktivít;
- hľadať formy kofinancovania, darcovstva, sponzorstva súkromného sektora na aktivitách NOC (najmä pre Folklórny festival Východná), ako aj ďalšie podujatia aj prenájom priestorov NOC;
- využívať možnosti online predaja (merkantil, odborná literatúra, vzdelávacie programy);
- zefektívňovať a využívať možnosti prevádzky a aktivity súkromného a tretieho sektora v oblasti kultúry a vzdelávania a pod.

6. Systém kvality

V záujme rozvoja kultúrnej inštitúcie vo verejnom záujme plánujem zaviesť pre skvalitňovanie aktivít a služieb štandardizovaný systém overenia kvality (napríklad CAF, ISO) a hodnotenia vzdelávania, čo umožní NOC:

- identifikovať potreby, potenciál návštevníkov, účastníkov, publika, odbornej verejnosti, s ktorou NOC pracuje;
- rozšíriť cieľové skupiny a publikum;
- vyhodnocovať potreby a spätnú väzbu od účastníkov aktivít realizovaných NOC relevantnými metódami;
- realizovať adresne služby a aktivity;
- zvýšiť kredibilitu inštitúcie ako poskytovateľa kultúrnych a vzdelávacích služieb;
- zefektívniť riadiace a administratívne procesy;
- zaviesť efektívne projektové riadenie.

7. Spolupráca, partnerstvo, sieťovanie

NOC je modernou inštitúciou otvorenou pre komunikáciu a inkluzívny priestor pre rozličné cieľové skupiny (odbornú verejnosť, kolektívy a jednotlivci z oblasti záujmovej umeleckej činnosti a neprofesionálnej umeleckej tvorby, znevýhodnené skupiny a iné), preto navrhujem:

- rozvíjať aktuálne členstvo NOC v rôznych odborných skupinách, profesijných a amatérskych umeleckých združeniach (AIVD, AKOI, AITA/IATA, CIOFF), ako aj spoluprácu (ŠIOV, EPALE) z dôvodu prístupu k najnovším trendom a informáciám v oblasti kultúry a vzdelávania;
- iniciovať spoluprácu, proaktívne sa informovať a realizovať pracovné stretnutia s partnermi z orgánov územnej samosprávy (VÚC) a príslušnej sekcie, zriaďovateľmi kultúrno-osvetových zariadení na krajskej a regionálnej úrovni, aktérmi miestnej a regionálnej kultúry v záujme rozvoja kultúrno-osvetovej činnosti, zamestnancov v kultúre a projektových aktivít;
- naštartovať spoluprácu medzi rezortom kultúry a školstva pri napĺňaní strategických dokumentov a plnení akčných plánov vyplývajúcich v oblasti kultúry, celoživotného vzdelávania, pri projektových zámeroch a realizácii aktivít (napríklad infosemináre, konferencie a iné);
- zintenzívniť spoluprácu so strednými školami, vysokými školami a univerzitami pri poskytovaní odborných stáží, exkurzií, ako aj pri zapájaní do súťaží, pri tvorbe kreatívnych návrhov a riešení v oblasti neprofesionálneho umenia a vzdelávania;
- vyhľadávať prieniky spolupráce a realizácie aktivít so vzdelávacími subjektmi, v oblasti tretieho a súkromného sektora a organizáciami nezriaďovanej kultúry.

B: Plán riadenia Národného osvetového centra – návrh

Za tým, aby činnosť NOC fungovala a bola vhodne prezentovaná, stoja ľudia, ktorí majú odborné zručnosti a naďalej ich rozvíjajú. Ich prístup k práci, výsledky, iniciatíva, efektivita a kreativita prispievajú k dobrému menu organizácie. Za všetkým je ľudský kapitál. Myslím si, že najmä vhodne nastavená komunikácia, pravidlá zodpovednosti a kontroly a najmä motivujúce prostredie a kolegiálne vzťahy sú alfou a omegou pracovných tímov, samozrejme, prihliadajúc na potreby, vybavenosť prostredia a ich ohodnotenie.

Zmeny a formy prístupu v riadení navrhujem v týchto krokoch:

- nastaviť systém rozvoja ľudských zdrojov (aktualizácia katalógu pracovných činností – podľa aktuálnych kvalifikačných kariet, evidenčný systém vzdelávania, mapovanie potrieb, hodnotenie zamestnancov, prehodnotiť systém odmeňovania a ďalšie);
- plánovať a koordinovať odborný rast a rozvoj zamestnancov;
- vytvoriť motivujúce pracovné prostredie zacielené na plnenie úloh, podporovať zodpovednosť, samostatnosť, dôveru, dôraz na kvalitu, efektívnosť a kontrolu;
- podporovať kombináciu flexibilitnosti práce, a to v kancelárii a z domu;

- akcentovať prezentáciu výsledkov zamestnancov;
- rozvíjať projektové, lektorské a metodické zručnosti zamestnancov vzhľadom na generačnú výmenu odborníkov, ku ktorej v inštitúcii v minulosti došlo, umožniť naďalej odborné vzdelávanie zamestnancov využívaním jazykových kurzov, školení v zmysle platnej legislatívy;
- podporovať vzdelávacie programy, ktoré budú výsledkom plánovanej analýzy pracovných a vzdelávacích potrieb zamestnancov, aplikovať nové témy – nové zručnosti (napríklad rozvoj sociálnych a komunikačných zručností, digitálnych zručností a iné);
- skvalitňovať nastavenú komunikáciu aj formou neformálnych aktivít, ako napríklad zavedenie rannej kávy/online kávy, brainstorming stretnutia na riešenie úloh, teambuilding, metódy one to one learning, sharing skills, mentoring junior vs senior a iné, poskytnutia spätnej väzby, hodnotenia;
- podporovať tímovú spoluprácu – zmiešané tímy (medzigeneračné, medziodborové, projektové);
- podporovať work-life balance prístup (dobrovoľnícke aktivity, charitatívny čin a iné).

Výkon funkcie štatutárneho zástupcu vnímam ako náročnú a zodpovednú úlohu vzhľadom na rozsah činností, ktoré NOC zastrešuje. **Ako prvé kroky po nástupe do funkcie generálnej riaditeľky považujem za dôležité:**

- oboznámiť sa s aktuálnou štruktúrou;
- stretnúť sa s vedúcimi pracovníkmi a následne so zamestnancami – s cieľom analyzovať opis ich pracovného výkonu, pracovných a vzdelávacích potrieb a očakávaní s dôrazom na ich motiváciu;
- oboznámiť sa s vecným stavom pracoviska – termínované úlohy, stav a rozpracovanosť jednotlivých úloh, projektov a aktivít v období 2022 – 2023 ;
- oboznámiť sa s finančným stavom a stavom čerpania rozpočtu na rok 2022 a plánu 2023 – 2025;
- zabezpečiť činnosť, stabilitu tímu, udržanie chodu inštitúcie vzhľadom na covidové opatrenia;
- nastaviť komunikáciu a spoluprácu v tíme – pracovné stretnutia, plnenie úloh, kontrola úloh, neformálne stretnutia;
- pokračovať v rozvoji dobrých vzťahov, komunikácie a spolupráce s príslušnou sekciou v rámci rezortu, orgánmi štátnej správy, samosprávy, projektových organizácií, partnerov a pod.;
- stanoviť postup a harmonogram pravidelného zviditeľňovania a prezentácie výsledkov a výstupov činnosti NOC prostredníctvom sociálnych sietí, médií, partnerov, širšej verejnosti;
- nastaviť na základe získaných informácií vhodné štruktúry a procesy a následne zavádzať ďalšie opatrenia a kroky na zefektívnenie činnosti NOC, zníženie byrokracie a podporu myšlienky otvorenosti a transparentnosti.

Ak budem vo výberovom konaní úspešná, NOC budem viesť zodpovedne, s proaktívnym prístupom, v záujme riešiť pracovné úlohy efektívnejšie, rozvíjať tím, viac sa projektovo zapájať a sieťovať v oblastiach vzdelávania a výskumu, medzirezortne spolupracovať (najmä rezort kultúry a školstva) a so zámerom spoločne prezentovať výsledky. Budem rada, ak budem môcť naplniť uvedené zámery v uvedenej pozícii, a verím, že som vhodná kandidátka na túto pracovnú pozíciu.

Poznámka - Zdroje informácií dostupné na: www.nocka.sk, www.mojeumenie.sk, facebook, Kontrakt NOC 2022, Zriaďovacia listina, Výročná správa 2020, 2021.

Bratislava 29. júla 2022