

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

MARIJANA CAR

**MENEDŽMENT NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU
GLASBENEGA ŠOLSTVA**

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

AVTORICA: MARIJANA CAR

MENTORICA: RED. PROF. DR. ZINKA KOLARIČ

**MENEDŽMENT NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU
GLASBENEGA ŠOLSTVA**

MAGISTRSKO DELO

LJUBLJANA, 2009

*Izobraževanje skozi glasbo je najodličnejše,
saj se ritem in harmonija lahko najgloblje dotakneta duše
in jo oplemenitita z milino in dostojanstvom.
Sokrat*

*Draga mami, s svojo modrostjo in srčnostjo
si zame vzor uspešnega menedžerja.*

Iskreno se zahvaljujem mentorici red. prof. dr. Zinki Kolarič
za strokovne nasvete in koristne napotke pri pisanju naloge,
vsem ravnateljem za sodelovanje
in dragim prijateljem in sorodnikom
za podporo na moji poti.

POVZETEK

Dober menedžment je v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah gonilna sila organizacije in ključni instrument za doseganje napredka, kakovosti in uspeha. Poglavitne naloge menedžerja na poti uresničevanja jasno zastavljene razvojne vizije in poslanstva organizacije vključujejo strateško načrtovanje, organiziranje in učinkovito upravljanje človeških virov.

Za poglobljeno analizo slovenske in mednarodne literature o dejavnikih uspešnosti menedžmenta nepridobitnih organizacij je empirični del naloge, kjer so predstavljeni rezultati kvalitativne raziskave menedžmenta v glasbenih šolah v Sloveniji. Razvojna vizija in dodatni projekti, ki jih nekatere glasbene šole, vključene v raziskavo, aktivno uresničujejo, pozitivno vplivajo na uspeh in kakovost organizacije, zadovoljstvo uporabnikov in kulturno osveščanje širšega okolja glasbene šole. Za načrtovane dodatne projekte so potrebna dodatna sredstva. Raziskava je pokazala, da je uspešnost pridobivanja dodatnih sredstev odvisna od številnih dejavnikov, kot na primer ekonomske moči okolja. Kljub aktivnemu ukvarjanju s pridobivanjem sredstev je delež, ki ga glasbene šole zberejo, le okrog enega odstotka vseh sredstev, potrebnih za delovanje glasbene šole.

ABSTRACT

In profit and non-profit organizations high quality management is a driving force for the organization and a key instrument for achieving progress, quality and success. The main mission of a manager on his way to realization of clear vision of development includes strategic planning, organizing and effective management of human resources.

In-depth analysis of Slovene and International literature on factors of success of management of the non-profit organizations is followed by empirical part of the thesis which presents the results of qualitative research of the management in Slovenian music schools. The research has shown that development vision and execution of additional projects have a positive impact on the success and quality of the organization, as also on satisfaction of users and cultural awareness of wider environment of the music school. For the realization of additional planned projects additional financial means are needed. The results of the research have proved that the successful fundraising is depended on many different factors, including economical strength of the community. The music schools are very active in fundraising and search for additional resources, nevertheless they manage to collect only about one per cent of the amount, needed for the functioning of the music school.

KAZALO

UVOD	9
I. TEORETSKE OPREDELITVE	15
1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	16
1.1 POJEM NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE	16
1.1.1 Splošni družbeni interes	20
1.1.2 Koncept trikotnika blaginje	22
1.2 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA	24
1.3 SISTEMI BLAGINJE IN FUNKCIJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	27
1.3.1 Liberalni sistem blaginje	29
1.3.2 Konservativno-korporativistični sistem blaginje	30
1.3.3 Socialnodemokratski sistem blaginje	31
1.3.4 Katoliški sistem blaginje	32
1.3.5 Državno-socialistični sistem blaginje	32
2 OPREDELITEV GLASBENIH ŠOL	34
2.1 GLASBENA ŠOLA KOT NEPRIDOBITNA ORGANIZACIJA	34
2.1.1 Javni zavod in zasebna glasbena šola	35
2.2 ANALIZA ZAKONODAJE NA PODROČJU GLASBENIH ŠOL	37
2.2.1 Status: javne versus zasebne glasbene šole	37
2.2.1.1 Pogoji za dodeljevanje koncesije zasebnim zavodom	38
2.2.2 Upravljanje glasbene šole	39
2.2.2.1 Naloge in dolžnosti ravnatelja	40
2.2.3 Izvajanje dejavnosti	42
2.2.3.1 Zasebna glasbena šola s koncesijo	45
2.2.4 Financiranje glasbenih šol	45
2.2.4.1 Presežek prihodkov nad odhodki	47
3 MENEDŽMENT GLASBENIH ŠOL KOT NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ	49

3.1	POSŁANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA.....	49
3.1.1	Poslanstvo organizacije.....	49
3.1.2	Vrednote organizacije.....	52
3.1.3	Vizija organizacije	54
3.2	STRATEŠKI MENEDŽMENT	57
3.2.1	Kadrovski menedžment	59
3.2.2	Upravljanje sprememb	61
3.2.3	Motiviranje zaposlenih	64
3.2.3.1	<i>Motivacijski dejavniki.....</i>	<i>66</i>
3.3	MENEDŽMENT PRIDOBIVANJA DODATNIH SREDSTEV	69
3.3.1	Odločitev za pridobivanje sredstev.....	71
3.3.2	Metode pridobivanja sredstev.....	74
3.3.2.1	<i>Donatorstvo.....</i>	<i>77</i>
3.3.2.2	<i>Sponzorstvo.....</i>	<i>78</i>
3.3.3	Evropski programi in partnerstva	79
3.4	RAVNATELJ KOT MENEDŽER GLASBENE ŠOLE.....	81
3.4.1	Vloge ravnatelja kot menedžerja glasbene šole	85
3.4.2	Raziskave o ravnateljih v Sloveniji	86
3.5	MERILA USPEŠNOSTI	88
3.5.1	Merila uspešnosti glasbene šole.....	89
4	SLOVENSKE GLASBENE ŠOLE V MEDNARODNI PRIMERJALNI PERSPEKTIVI.....	91
4.1	TEMELJNI PODATKI O GLASBENIH ŠOLAH V SLOVENIJI	91
4.2	GLASBENE ŠOLE V DRUGIH EVROPSKIH DRŽAVAH	93
4.3	PRIMERJALNA PERSPEKTIVA – PODOBNOSTI IN RAZLIKE	94
4.3.1	Podobnosti med slovenskimi in drugimi glasbenimi šolami v Evropi	94
4.3.2	Razlike med slovenskimi in drugimi glasbenimi šolami v Evropi	99
4.4	VIRI PRIHODKOV GLASBENIH ŠOL V RAZLIČNIH EVROPSKIH DRŽAVAH	100

II. EMPIRIČNA ANALIZA PRIDOBIVANJA DODATNIH SREDSTEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU GLASBENIH ŠOL.....	107
1 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PODROČJA	108
2 VZOREC GLASBENIH ŠOL.....	109
3 NAMEN IN GLAVNE TEZE	111
4 METODOLOGIJA PROUČEVANJA	113
5 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV	117
5.1 ODNOS RAVNATELJA KOT MENEDŽERJA GLASBENE ŠOLE DO PRIDOBIVANJA SREDSTEV	118
5.2 RAZLOG IN MOTIVACIJA ZA PRIDOBIVANJE SREDSTEV	121
5.3 VIRI PRIDOBIVANJA SREDSTEV	124
5.4 VPLIVI NA (NE)USPEH PRI PRIDOBIVANJU SREDSTEV OD PODJETIJ.....	129
5.5 VPLIV DODATNIH SREDSTEV NA USPEŠNOST GLASBENE ŠOLE.....	131
6 POVZETEK UGOTOVITEV IN SKLEP	133
6.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI RAZISKAVE	133
7 LITERATURA IN VIRI	141

SEZNAM SHEM

Schema 1.1: Nepridobitne organizacije »v službi« splošnega družbenega interesa	21
Schema 1.2: Zasebne nepridobitne organizacije - entitete na področju civilne družbe	23

Shema 1.3: Primer tipologije	25
Shema 1.4: Hierarhija sfer	28
Shema 3.1: Različni viri dodatnih sredstev	74
Shema 3.2: Metode zbiranja sredstev in temeljne skupine donatorjev	76
Shema 6.1: Skupni paradigmatški model vplivov iz okolja na uspešnost pri pridobivanju dodatnih sredstev in uresničevanje razvojnih vizij	135

SEZNAM GRAFOV

Graf 4.1: Število učencev, vključenih v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje v Sloveniji, od začetka šolskega leta 2002/03 do 2007/08	92
Graf 4.2: Deleži učencev po posameznem inštrumentu	97
Graf 4.3: Deleži učencev pri skupinskem pouku	98
Graf 4.4: Viri prihodkov glasbenih šol v Sloveniji	101
Graf 4.5: Viri prihodkov glasbenih šol v Belgiji	102
Graf 4.6: Viri prihodkov glasbenih šol na Finskem	103
Graf 4.7: Viri prihodkov glasbenih šol v Nemčiji	104
Graf 4.8: Viri prihodkov glasbenih šol na Irskem	105
Graf 4.9: Viri prihodkov glasbenih šol na Nizozemskem	106
Graf 5.1: Sestava prihodkov glasbene šole A	126
Graf 5.2: Sestava prihodkov glasbene šole B	127
Graf 5.3: Sestava prihodkov glasbene šole D	127
Graf 5.4: Sestava prihodkov glasbene šole E	128
Graf 5.5: Sestava prihodkov glasbene šole F	128

UVOD

Nepridobitne organizacije so lahko javne in zasebne, lahko delujejo v javnem ali skupnem interesu, vendar v vsakem primeru opravljajo dejavnosti in storitve, ki so v splošnem družbenem interesu. Njihov uspeh pomeni uresničevanje poslanstva, ki ga organizacija opravlja in zaradi katerega je bila ustanovljena.

Razlogov za ustanavljanje nepridobitnih organizacij je veliko, pa tudi področij, na katerih delujejo. Med njimi sta tudi vzgoja in izobraževanje, v sklopu katerih delujejo glasbene šole, katerih namen je prenašanje glasbenega znanja in kulture na mlajše generacije. V glasbeni šoli se odkrivajo talenti, raste ljubezen do glasbe in se začne umetniška pot bodočega profesionalnega glasbenika.

Glasba spodbuja svoboden razvoj osebnosti. Ponuja temelj vrednot in v pogosto kaotičnem in nestvarnem svetu nakazuje pravo smer. Sposobnost občutiti glasbo in jo izraziti razširja človekovo sposobnost, da izkusi sebe in svet okoli sebe, in glasbene šole so zavezane temu vzgojno-izobraževalnemu idealu (Zveza evropskih glasbenih šol 2006, 51). Ukvarjanje z glasbo pripomore tudi k razvoju pomembnih sekundarnih sposobnosti, ki so koristne v različnih življenjskih okoliščinah, med katerimi so koncentracija, vzdržljivost in motivacija, kreativnost, komunikacija in sposobnosti izražanja, igranje socialne vloge in timsko delo.

V Sloveniji za osnovno glasbeno izobraževanje skrbita država in lokalna skupnost, ki dajeta glasbenim šolam potrebna sredstva za njihovo delovanje. Ravnatelj je kot vodja glasbene šole odgovoren za njihovo uspešnost, za izpeljavo pouka, programov in vse drugo, kar mu določa njegova vloga. Med njegovimi nalogami je tudi postavljanje vizije, ki izhaja iz vrednot in opisuje prihodnost in cilje organizacije.

V zadnjih letih postajajo nekatere glasbene šole v Sloveniji čedalje bolj kreativne in inventivne. Ob osnovnih izobraževalnih programih, ki jih opravljajo, si mnoge postavljajo dodatne cilje in zapisujejo svoje vizije zelo ambiciozno ter v njih vključujejo številne dodatne neobvezne programe in projekte, ki zahtevajo

strateško načrtovanje, torej »sistematičen proces, pri katerem je pomembno, da organizacija prepozna prednostne naloge, ki so bistvene za uresničevanje njenega poslanstva in vizije, ki jo je zapisala in stremi k njeni realizaciji« (Mintzberg v Musek Lešnik 2003, 103).

Musek Lešnik trdi, da bodo v jutrišnjem svetu najuspešnejše tiste organizacije, ki bodo svojo prihodnost soustvarjale in načrtovale, ne pa pasivno čakale nanjo, z mislimi v preteklosti. Zato je najpomembnejše, da ravnatelj kot menedžer glasbene šole razmišlja o prihodnosti ter prepoznava morebitne spremembe. To mu omogoča, da lahko pravočasno uvaja potrebne ukrepe in jih pričaka pripravljen. Tako ni le opazovalec dogajanja v okolju, ampak ga sooblikuje – prihodnost in tudi spremembe ter nanje tudi vpliva. Njegovo soustvarjanje in postavljanje vizije zahteva spretnost in strategije, ki presegajo mišljenje, ki je zadoščalo organizacijam prejšnje generacije (Musek Lešnik 2003, 15).

Menedžment mora skrbeti za rezultate in uspešnost organizacije. Pri tem je prva naloga opredelitev, kaj pomenijo za določeno organizacijo rezultati in uspešnost, kar je »ena od najtežjih in najbolj polemičnih, hkrati pa tudi najpomembnejših nalog«. Najbolj specifična vloga menedžmenta je torej organizirati sredstva, ki so na voljo organizaciji, da bi dosegala rezultate, vidne zunaj organizacije (Drucker 2001, 47).

Za uresničitev ambiciozno zastavljene vizije in doseganje uspehov je potrebno ob strateškem načrtu tudi ravnateljevo karizmatično upravljanje človeških virov ter veliko menedžerskega znanja in sposobnosti. Glasbena šola namreč prejema sredstva le za izvajanje osnovnih izobraževalnih programov, zato dodatni programi in projekti zahtevajo vključevanje pridobivanja dodatnih sredstev, potrebnih za uresničevanje zastavljene vizije.

Pričujoča naloga podrobneje predstavlja glasbene šole, ki delujejo po javnoveljavnih izobraževalnih programih, zakonsko analizo in razišče teoretsko znanje o menedžmentu v glasbenih šolah kot nepridobitnih organizacijah, ki prinaša odločitve za izvajanje dodatnih programov in razvojnih vizij. V povezavi

s tem ravnatelj kot menedžer v dogovoru z zaposlenimi uvaja spremembe, potrebne za izpeljavo dodatnih projektov in pridobivanja dodatnih sredstev.

Cilj naloge je raziskati in predstaviti delovanje glasbenih šol in številne dodatne aktivnosti, ki jih v svojem področju delovanja lahko izvajajo in ponujajo svojim uporabnikom z vnašanjem dodatnih projektov v svojo vizijo. Zastavljanje in uresničevanje takšnih projektov je pogosto odvisno od dodatnih sredstev, potrebnih za njihovo izpeljavo, ki si jih glasbene šole v različnih okoljih različno hitro in uspešno pridobijo. Pomembno vlogo pri tem ima ravnatelj, ki ob izhajanju iz ciljev predlaga in sestavlja strateške načrte, politiko, določa procese, spodbuja in navdušuje zaposlene za izpeljavo načrtov ter priskrbi potrebna sredstva za njihovo uresničitev.

Namen naloge je tudi raziskati, ali ti projekti vplivajo na zadovoljstvo in uspeh učencev, ter s pomočjo kvalitativne analize ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na odločitev ravnateljev za pridobivanje sredstev in kateri na uspešnost pri tem ter kolikšna je po mnenju in izkušnjah ravnateljev povezava med razvojno vizijo in uspehom učencev, torej odkriti neposredni vpliv dodatnih projektov na umetniški razvoj in učenčev uspeh.

Tema je **relevantna** za nepridobitne organizacije nasploh in še posebej za glasbene šole, saj v Sloveniji še ni bila opravljena raziskava s področja menedžmenta glasbenih šol, izvajanja dodatnih projektov in pridobivanja dodatnih sredstev ter njihovega vpliva na uspešnost glasbene šole in njenih učencev ter njihovo motivacijo.

Aktualna je v današnjem turbulentnem času nenehnih sprememb, ki ga občutijo pridobitne in nepridobitne organizacije. Omejena finančna sredstva velikokrat ožijo delovanje glasbene šole, omejujejo število vpisnih mest, razvoj in postavljanje vizije ter vzbujajo negotovost. V takšnih trenutkih menedžment išče poti za odpravljanje kriznih situacij in upam, da bo predstavitev primerov dobrih praks in modela virov pridobivanja sredstev ter različnih dodatnih ponudb in razvojnih vizij, ki jih glasbena šola lahko izpelje, spodbuda tistim ravnateljem, ki se še niso odločili za pridobivanje dodatnih sredstev. Hkrati ima

naloga namen predstaviti ugled glasbenih šol in (ne)naklonjenost do doniranja v naši družbi. Predstavi tudi ovire, s katerimi se ravnatelji pri iskanju dodatnih sredstev srečujejo, in omejitve, na katere glasbene šole kot nepridobitne organizacije nimajo moči vplivati in je pomembno, da se jih zavedata ustanovitelj in država. Žal se pri pridobivanju dodatnih sredstev na področju osnovnošolskega glasbenega izobraževanja v naši družbi še vedno prevečkrat pojavljajo pomisleki, vendar inventivni ravnatelji v želji po uresničevanju dodatnih idej in projektov čedalje pogosteje iščejo načine in sredstva, da omogočijo svojim učencem in okolju, v katerem so, največ.

V nalogi raziskujem javne in zasebne glasbene šole, ki delujejo po javnoveljavnih programih. V sklopu tega bom preverila naslednje **teze**:

- 1) Odločitev ravnateljev glasbenih šol za pridobivanje dodatnih sredstev je pot k uresničevanju razvojnih vizij v pomenu ponudbe dodatnih storitev.
- 2) Ravnateljem glasbenih šol je zakonsko dovoljeno pridobivanje dodatnih sredstev, vendar ustanovitelj ravnateljem javnih glasbenih šol ponuja premalo motivacije in spodbude za tovrstno udejstvovanje.
- 3) Zasebne glasbene šole so pri pridobivanju sredstev uspešnejše (pri tem pomeni uspešnost večji obseg pridobljenih sredstev) kot javne glasbene šole.

Za preverjanje zastavljenih tez sem uporabila kvalitativno metodo, in sicer polstrukturirani intervju, ki je pri raziskovanju v menedžmentu pogosto uporabljeni instrument. Ta mi je omogočil natančnejšo in poglobljeno analizo situacije, v kateri sta ravnatelj oziroma glasbena šola, navajanje konkretnih pozitivnih in negativnih izkušenj pri pridobivanju sredstev, razloge in motive za izvajanje dodatnih projektov, pa tudi opis ekonomskega stanja in razpoloženja okolja do višine šolnin oziroma prispevkov staršev ter mnenja ravnateljev o naklonjenosti okolja do doniranja glasbenim šolam. Natančnejši opis metode je naveden na začetku empiričnega dela naloge.

Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu so v prvem poglavju predstavljeni nepridobitni sektor in nepridobitne organizacije, tipologija in klasifikacija nepridobitnih organizacij ter njihova vloga v različnih sistemih blaginje.

Sledi predstavitev enega od področij nepridobitnega sektorja, to je področje osnovnega glasbenega izobraževanja. V Sloveniji imamo javne glasbene šole in zasebne s koncesijo, ki delujejo po javnoveljavnih programih. Od leta 1990 so se namreč v slovenskem glasbenoizobraževalnem prostoru začele ustanavljati zasebne glasbene šole, ki prepoznavajo dodatne specifične potrebe in želje v družbi in ponujajo svoje storitve okolju, ki lahko izbira med njimi in javnimi glasbenimi šolami.

Z ustanavljanjem zasebnih glasbenih šol se čedalje bolj ustvarja konkurenčno okolje, ki s pestro in kakovostno ponudbo programov vpliva na izboljšanje kakovosti in ponudbe glasbenih šol nasploh. Tekmovalnost spodbuja nadaljnji razvoj glasbenih šol, ki je odvisen tudi od zastavljene razvojne vizije, izvajanja kakovostnih projektov in številnih drugih dejavnikov, med katerimi so tudi omejene finančne zmožnosti.

Za tem sta na vrsti predstavitev in analiza zakonodaje, ki ureja delovanje glasbenih šol, ter pregled virov in načinov njihovega financiranja. Sredstva za svoje delovanje pridobivajo od ministrstva za šolstvo in šport, občin in iz prispevkov staršev oziroma šolnin v zasebnih glasbenih šolah, po zakonu pa imajo na voljo tudi pridobivanje sredstev iz »drugih virov«, ki jih vlagajo v svojo dejavnost.

Naslednje poglavje predstavlja menedžment glasbenih šol kot nepridobitnih organizacij, ki je bil v preteklosti v senci menedžmenta pridobitnih organizacij, zdaj pa največji svetovni strokovnjaki za to področje trdijo, da je menedžment nepridobitnih organizacij enako pomemben kot menedžment pridobitnih, kjer oba stremita k doseganju čim večje uspešnosti. Razlika je le v merilih za uspešnost, ki je pri pridobitnih organizacijah dobiček, pri nepridobitnih pa je to uresničevanje poslanstva. Naloga ravnatelja kot menedžerja glasbene šole je

torej doseganje čim večje uspešnosti, to pa je mogoče s strateškim menedžmentom, načrtovanjem in predvidevanjem ter zelo motiviranim kolektivom. Vse to pomaga ustvarjati ugodne razmere za postavljanje razvojne vizije, za katero pa so potrebna tudi dodatna sredstva. Sledi prikaz oblik pridobivanja dodatnih sredstev, razlogi zanj in najprimernejše metode. Donatorstvo in sponzorstvo sta za glasbene šole najpogostejši obliki in sta glavna vira dodatnih sredstev, lahko pa se vključujejo tudi v evropske programe.

V naslednjem poglavju je predstavitev slovenskih glasbenih šol v primerjalni perspektivi, narejeni na podlagi podatkov Evropske zveze glasbenih šol, v katero je vključenih 26 zvez nacionalnih glasbenih šol, torej 26 različnih evropskih držav, med katerimi sta tudi Slovenija in Zveza slovenskih glasbenih šol. Podatki omogočajo umestitev slovenskih glasbenih šol v evropskem prostoru glede deleža otrok, vključenih v glasbeno izobraževanje, starostnih omejitev pri vpisu in izpeljavi sprejemnega preizkusa in izpitov, primerjavo zakonske ureditve in organiziranja tekmovanj. Predstavi tudi najpopularnejše inštrumente ter deleže prihodkov glasbenih šol v različnih državah.

V empiričnem delu naloge so predstavljeni rezultati intervjujev s šestimi ravnatelji slovenskih glasbenih šol. Rezultate analize in ugotovitve sem združila v pet večjih miselnih sklopov, ki obravnavajo tematiko odnosa ravnatelja kot menedžerja glasbene šole do pridobivanja sredstev, razloge in motivacijske dejavnike za pridobivanje sredstev, izpeljavo dodatnih projektov in postavljanje razvojnih vizij ter vire dodatnih sredstev, vplive na (ne)uspeh pri pridobivanju sredstev od podjetij ter vpliv dodatnih sredstev in dodatnih projektov na uspeh učencev in glasbene šole.

I. TEORETSKE OPREDELITVE

1 OPREDELITEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

1.1 POJEM NEPRIDOBITNE ORGANIZACIJE

Nepridobitne organizacije so organizirane pravne oblike, ki pri opravljanju svojih storitev ne ustvarjajo profita, in iz te temeljne karakteristike izvira tudi njihovo ime. Namen njihovega delovanja in obstajanja je uresničevanje splošnega družbenega interesa, biti na voljo interesnim skupinam ali članom organizacije (Kolarič et al. 2002, 10–11).

Pojem nepridobitna organizacija zajema dve temeljni vrsti organizacij:

- 1) javne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovijo javne avtoritete in služijo javnemu interesu, in
- 2) zasebne nepridobitne organizacije, ki jih ustanovijo zasebne fizične in pravne osebe in »lahko služijo javnemu in skupnemu interesu; v obeh primerih gre za legitimno operacionalizacijo splošnega družbenega interesa« (Kolarič et al. 2002, 14).

Poimenovanje »nepridobitni« temelji na definiciji neprofitnosti, zato ustvarjanje dobička ni in ne sme biti osrednji motiv nepridobitne organizacije, kljub temu pa je treba v organizacijah optimirati stroške, ki nastajajo pri njihovem delovanju, in za nastale stroške zagotoviti sredstva, s katerimi se jih pokriva (Vrečko 2003, 40). To pomeni, da se pri tem delovanju lahko »razlika med prihodki in odhodki ustvarja, vendar se ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo) niti si ga ne smeta deliti uprava ali drug organ pravne osebe, ampak se dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je ustanovljena pravna oseba« (Trstenjak 1998a, 30).

Podobno navajata tudi Trunk Širca in Tavčar, ki pravita, da nepridobitne organizacije prepoznamo po namenu oziroma cilju, zaradi katerega so bile ustanovljene. Njihov namen je namreč trajno zagotavljanje storitev in dobrin, ki

so pogoj za uspešno delovanje družbe, njenih podsistemov in posameznikov, ter niso bile ustanovljene zaradi pridobivanja dobička (Trunk Širca in Tavčar 1998, 3).

Poglavitne razlike med nepridobitnimi in pridobitnimi organizacijami navaja Meggison (Tavčar 2006, 3):

- poslanstvo in smotri: pridobitne organizacije delujejo za dobiček, nepridobitne za boljšo kakovost življenja uporabnikov; morebitni dobiček vlagajo v lastno dejavnost,
- strategije se razlikujejo zaradi različnega poslanstva in smotrov; strategije nepridobitnih organizacij so bolj kratkoročne kot strategije pridobitnih organizacij,
- finančni načrti: so instrument načrtovanja in obvladovanja v pridobitnih organizacijah, v nepridobitnih samo nadzorovanja; pridobitne organizacije varčujejo s sredstvi, nepridobitne organizacije porabijo vsa sredstva, sicer naslednjič prejmejo manj,
- prostovoljstvo: v številnih nepridobitnih organizacijah (razen v večini državnih ustanov) delajo prostovoljci; prostovoljsko delo omogoča delovanje številnih nepridobitnih organizacij, vendar povzroča tudi težave (obvladovanje prostovoljcev in plačanih sodelavcev, odgovornost prostovoljcev, realne pristojnosti prostovoljskih upravljalnih organov, zanesljivost in kakovost prostovoljskega dela, sodelovanje med prostovoljci in plačanimi sodelavci),
- izbiranje menedžerjev: interesi imajo večjo vlogo v nepridobitnih organizacijah; številne posle vodijo strokovnjaki, ki niso usposobljeni za menedžment.

Značilnosti nepridobitne organizacije torej sestavljajo različne kategorije, kot so opravljanje storitvene dejavnosti, pri kateri se srečuje z omejitvami, strokovnjaki, ki v njej opravljajo vlogo menedžerja, merilo uspešnosti, ima sebi

lastne vire financiranja, spopadati se mora s pravnimi zadevami in tudi one morajo plačevati davek (Anthony in Young 1988, 50–60).

Vendar se pojma nepridobitnosti ne sme povezovati s prepovedjo poslovanja in ustvarjanja dobička, saj se mora vsaka organizacija truditi za čim uspešnejše poslovanje in delovanje. To, da je neka dejavnost opredeljena kot nepridobitna, pomeni le to, da se »ves ustvarjeni dobiček ne deli niti med lastnike niti med člane (če obstajajo), niti si ga ne sme deliti uprava ali drug organ pravne osebe, ampak se dobiček oziroma presežek prihodkov nad odhodki lahko uporabi le za financiranje dejavnosti oziroma namena, za katerega je ustanovljena pravna oseba« (Šporar v Jelovac 2002, 313).

Rus opredeljuje termin nepridobitne organizacije kot »skupni pojem za javno upravo, družbene dejavnosti in prostovoljne organizacije, ki poslujejo brez dobička, ali pa z njim, vendar cilj njihovega poslovanja ni dobiček; če do njega pride, se z njim ne razpolaga po svobodni presoji, ampak se le-ta vlaga nazaj v dejavnost organizacije in služi kot sredstvo za razširitev te dejavnosti ali pa za dvig kvalitete storitev« (Rus 1994, 959).

Tudi po Čurinovi je »naloga, namen, ali bolje, poslanstvo nepridobitnih organizacij vplivati na pozitivne spremembe pri posameznikih, jih osveščati in širiti humane vrednote. Z uresničevanjem lastnega poslanstva pa nepridobitne organizacije vplivajo ne le na posameznike, ampak tudi na družbo kot celoto in na njen razvoj«. Nepridobitne organizacije bi morale nenehno iskati optimalno ravnotežje med svojimi dolgoročnimi cilji in kratkoročnimi priložnostmi, potreb ljudi pa ne bi smele zadovoljevati površinsko, ampak jih raziskovati in prepoznavati ter uporabnike spodbujati k temu, da bi jih v izvorni obliki znali prepoznati sami (Čurin 1998).

Pojem nepridobitnih organizacij se v večini držav enači z določenim sektorjem, ki ima v različnih državah različno ime in vsebino in je povezan tudi z gospodarskim razvojem ter socialno ureditvijo v posamezni državi. Kamnar navaja različno terminologijo, ki jo avtorji uporabljajo za nepridobitne organizacije (Kamnar 1999, 30):

- Neprofitni sektor (angl: nonprofit sector). Najpogosteje se uporablja v ZDA. Za to poimenovanje je značilno poudarjanje, da te organizacije niso ustanovljene zaradi dobička. Če ga ustvarijo, ga morajo porabiti v zvezi z dejavnostjo organizacije oziroma ga ne smejo deliti.
- Neodvisni sektor (angl: independent sector). Poudarja upravljavsko neodvisnost od državnega in profitno usmerjenega sektorja. Kljub temu se te organizacije lahko nekoliko financirajo iz javnih financ ali s podjetniškimi dotacijami.
- Dobrodelni sektor (angl: charitable sector). Poudarja finančne prispevke v dobrodelne, humanitarne namene, saj te organizacije najpogosteje nimajo lastnih finančnih virov. Dobrodelni sektor je značilen za Veliko Britanijo.
- Prostovoljni sektor (angl: voluntary sector). Poudarja prostovoljno, brezplačno delo v teh organizacijah, kar pa ne pomeni, da večine dela ne opravijo stalno zaposleni, torej plačani profesionalci.
- Neobdavčeni sektor (angl: tax - exempt sector). Poudarja davčno ugodnejši status sektorja – zagotavljanje davčnih oprostitev ali olajšav – v nasprotju s profitnim sektorjem.
- Nevladni sektor (angl: non - governmental sector). Poudarja delovanje brez vladnega vpliva, torej prosto delovanje.
- Socialna ekonomija (angl: associational sector). Poudarja vlogo institucij, kot so hranilnice, zadruga in razne zavarovalne institucije.
- Tretji sektor (angl: third sector). Ime poudarja, da je poleg državnega in zasebnega pridobitvenega sektorja še en sektor, ki je prvima dvema enakovreden. Opozarja tudi, da je za skladen razvoj nujno tesno sodelovanje in povezovanje med vsemi sektorji.

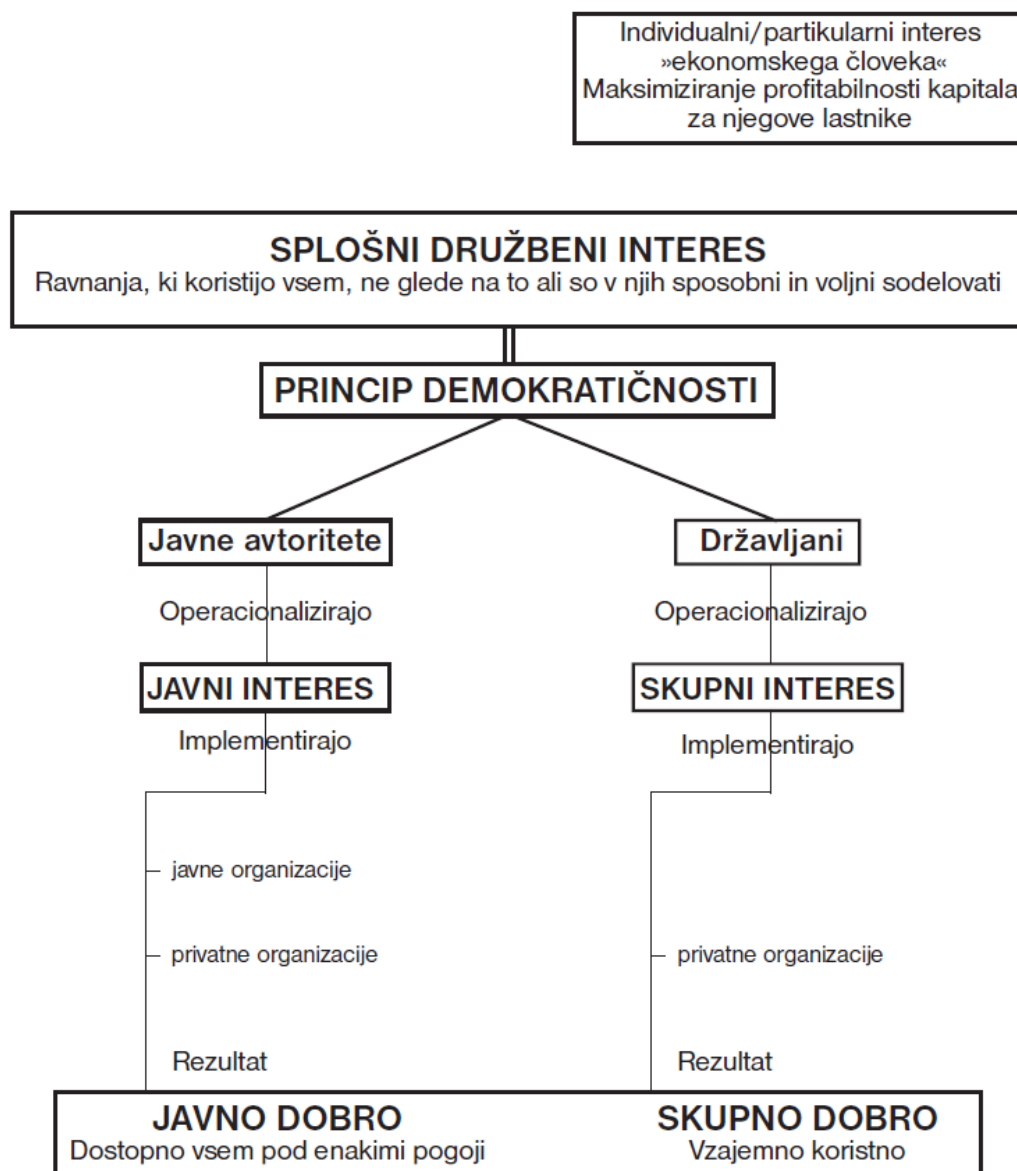
1.1.1 Splošni družbeni interes

Temeljni cilj obstajanja in funkcioniranja nepridobitnih organizacij je splošni družbeni interes, torej delovanje v splošno družbeno korist. To zajema »vsa tista ravnanja, katerih rezultati (dobrine, storitev) koristijo vsem« ne glede na to, ali pri njih sodelujejo ali ne. Javne avtoritete operacionalizirajo kot javni interes pojem splošnega družbenega interesa (Kolarič et al. 2002, 10–11).

Javne avtoritete zato ustanavljajo javne organizacije, po katerih izvajajo oziroma uresničujejo ravnanje in cilje, ki so v javnem interesu. Tako te organizacije uresničujejo javni interes kot splošni družbeni interes. Javne avtoritete pa lahko uresničevanje definiranih ciljev, ki so v javnem interesu, naročijo pri zasebnih nepridobitnih organizacijah, pri čemer uporabijo instrument koncesijske pogodbe. Ta določa, kaj in pod kakšnimi pogoji bo zasebna organizacija zagotovila javnim avtoritetam tisto, kar je v javnem kot splošno družbenem interesu. Cilje, ki so v javnem interesu, pa lahko uresničujejo tudi zasebne organizacije same, pri čemer jih javne avtoritete posredno podpirajo s sistemi davčnih olajšav in drugih ugodnosti. Izbira načina uresničevanja javnega interesa je v tem primeru prepuščena organizaciji sami. To je lahko tudi komercialni način, pri katerem pa so zavezane, da ustvarjeni presežek prihodka nad odhodki reinvestirajo v opravljanje dejavnosti in so kot takšne tudi zasebne nepridobitne organizacije, ker tudi uresničujejo javni interes kot splošni družbeni interes (ibidem).

Vendar javne avtoritete lahko pri določitvi abstraktnega splošnega interesa prezrejo določene interese manjšine, zato se lahko tudi ti interesi opredelijo kot splošni družbeni interes. Državljeni imajo pravico, da svoje skupne interese postavijo v funkcijo splošnega družbenega interesa, kot na primer člani plesne skupine s svojo plesno dejavnostjo uresničujejo skupni interes – plesno dejavnost, s čimer hkrati pripomorejo k razvoju plesne kulture, ki je v splošnem družbenem interesu (ibidem).

Shema 1.1: Nepridobitne organizacije »v službi« splošnega družbenega interesa



Vir: Kolarič et al. 2002, 13.

1.1.2 Koncept trikotnika blaginje

Med ustavitvijo enakomerne ekonomske rasti v času krize države blaginje so na začetku osemdesetih let spet odkrili zasebne nepridobitne organizacije. Državi blaginje in javnim nepridobitnim organizacijam so zaradi čedalje večjega nesorazmerja med višanjem stroškov, potrebnih za funkcioniranje, in rezultati (storitvami), ki se niso sorazmerno povečevali, začeli očitati neučinkovitost in neuspešnost, saj javne nepridobitne organizacije niso bile več sposobne zadovoljiti čedalje bolj raznovrstnih potreb državljanov. Kot posledica kritike javnih nepridobitnih organizacij in odkritja zasebnih so se izoblikovali različni koncepti, ki so omogočili analizo zasebnih nepridobitnih organizacij in eden od takšnih je tudi koncept trikotnika blaginje (Kolarič et al. 2002, 15).

Koncept trikotnika blaginje opredeljuje temeljno sestavo sodobne družbe. Ta koncept oziroma trikotnik predstavlja v posameznih kotih vire, iz katerih lahko posamezniki pridobivamo sredstva za zadovoljitev potreb in to so trg, država in skupnost. Za vsako sfero sta značilna specifična logika delovanja in medij, ki je sredstvo za pretakanje virov. Medij trga je tako denar, medij države moč in medij skupnosti solidarnost (Abrahamson 1992, 6).

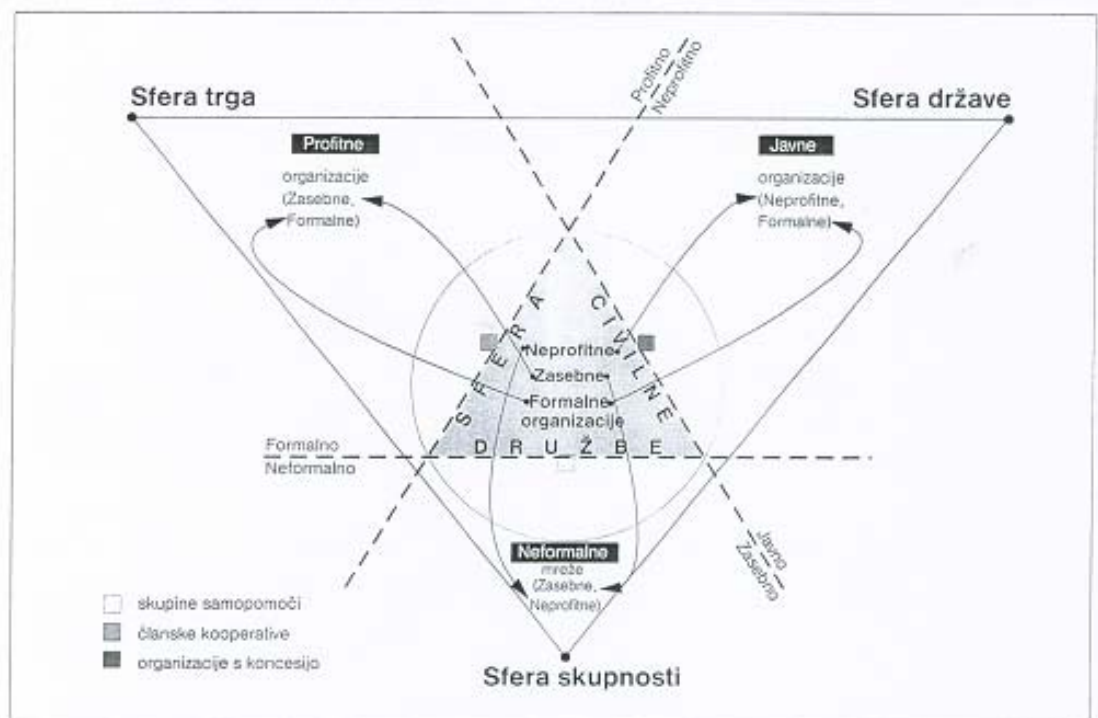
V vsaki od teh treh sfer so entitete, ki imajo lastno specifiko (glej Shemo 1.2):

- 1) Entitete v sferi trga so profitne, njihovi lastniki so jih ustanovili z namenom ustvarjanja dobička, maksimiziranje profita se opredeljuje kot temeljni namen njihovega obstajanja.
- 2) Entitete v sferi države je ustanovila država in so javne ter ustanovljene z namenom, da služijo javnemu interesu.
- 3) Tretja sfera je skupnost, kjer se pojavljajo neformalne socialne mreže (Kolarič et al. 2002, 16).

Sfero civilne družbe, v kateri so zasebne nepridobitne organizacije, strokovnjaki opredeljujejo kot vmesno področje, katerega delovanje in specifika se tesno prepletata s preostalimi tremi sferami in se kažeta kot sočasna zaprtost in odprtost v odnosu do drugih sfer:

- A. Dimenzija *nepridobitno* jo zapira v odnosu do trga, odprta pa v odnosu do sfere države in skupnosti; kjer tudi so, kakor tudi v sferi civilne družbe, entitete z lastnostjo nepridobitnosti v pomenu služenja splošnemu družbenemu interesu.
- B. Dimenzija *zasebno* izključuje vse javne organizacije, ki jih ustanavlja država, torej je civilna družba zaprta v odnosu do sfere države, odprta pa v odnosu do sfere trga in skupnosti, kjer so tudi zasebne organizacije.
- C. Dimenzija *formalno* zapira sfero civilne družbe v odnosu do skupnosti, v kateri so neformalne socialne mreže, odpira pa jo v odnosu do sfere trga in države, kjer so formalne organizacije. To pomeni, da so organizacije v sferi civilne družbe nepridobitne, zasebne in formalne (Kolarič et al. 2002, 18).

Shema 1.2: Zasebne nepridobitne organizacije - entitete na področju civilne družbe



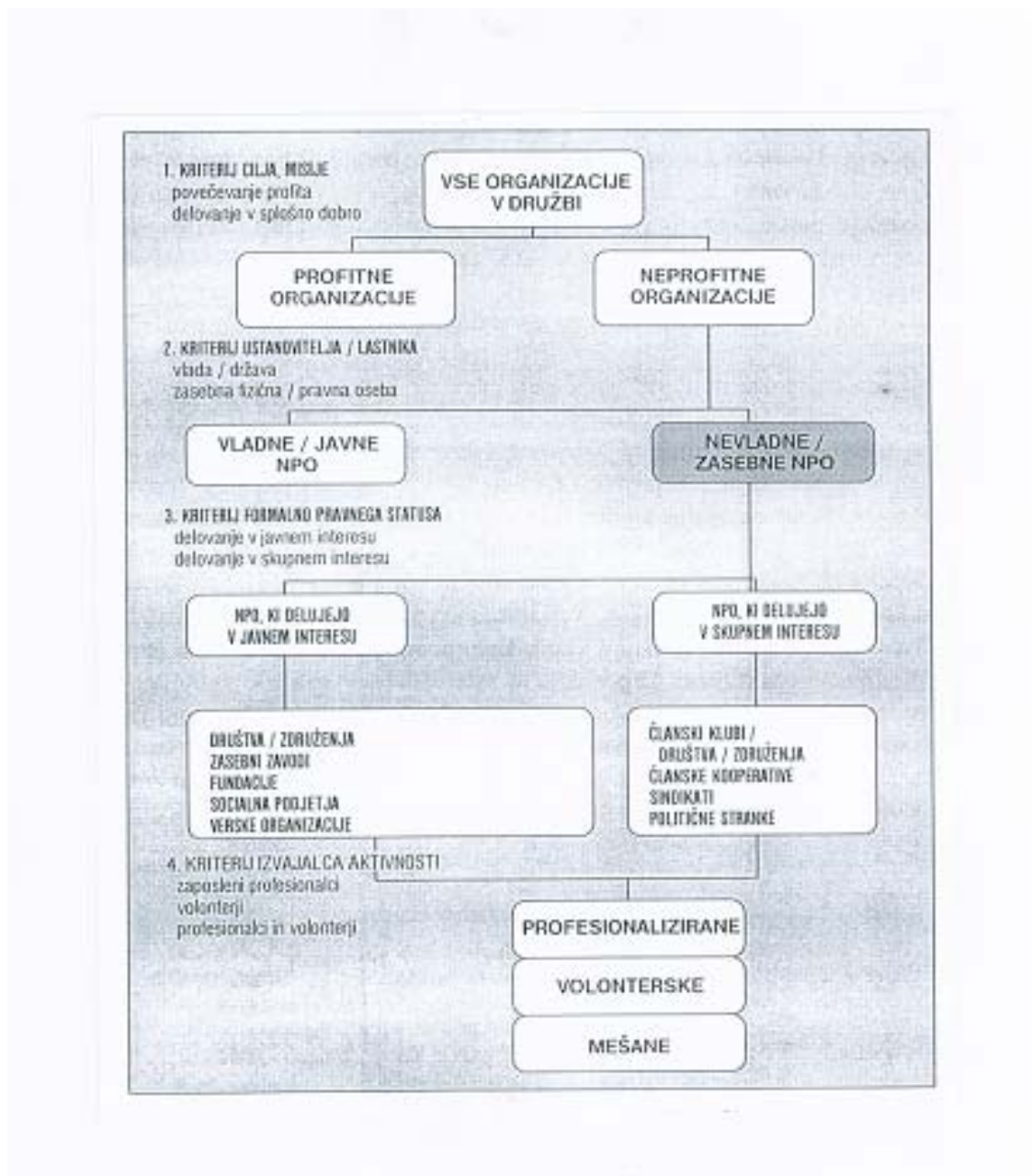
Vir: Kolarič et al. 2002, 17.

1.2 TIPOLOGIJA IN KLASIFIKACIJA

Kolaričeva je na podlagi štirih meril oblikovala tipologijo organizacij v družbi (Kolarič et al. 2002, 25–28). Ta so:

- 1) Merilo cilja in namena obstoja. Najsplošnejše merilo je merilo temeljnega smisla ali cilja obstajanja določene entitete, po katerem lahko vse organizacije razdelimo na pridobitne in nepridobitne. Prve so tiste, ki so jih ustanovili z namenom pridobivanja dobička za njihove lastnike, nepridobitne pa so bile ustanovljene z namenom delovanja v splošno družbenokoristne namene.
- 2) Merilo ustanovitelja oziroma lastnika. Glede na ustanovitelja oziroma lastnika delimo nepridobitne organizacije na javne, katerih ustanovitelj oziroma lastnik je država. Druge so zasebne nepridobitne organizacije, katerih ustanovitelj oziroma lastnik so zasebne fizične ali pravne osebe.
- 3) Merilo formalnopravnega nepridobitnega statusa. Med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami imajo ene priznani status delovanja v javnem interesu, druge pa delujejo v skupnem interesu svojih članov. Primeri zasebnih nepridobitnih organizacij, ki delujejo v javnem interesu, so razna društva, združenja, zasebni zavodi, fundacije, verske organizacije in podobno. Za skupni interes svojih članov pa delujejo članski klubi in društva, članske zadruga, zbornice in druga poslovna združenja, sindikati in politične stranke.
- 4) Merilo izvajalca dejavnosti. Glede na status izvajalcev aktivnosti oziroma dejavnosti delimo zasebne nepridobitne organizacije na profesionalizirane, volonterske in mešane. V profesionaliziranih organizacijah delajo polno- ali delnozaposleni profesionalci, v volonterskih organizacijah so izvajalci del v celoti prostovoljci, v mešanih organizacijah pa, kot pove že ime, delajo profesionalci in prostovoljci.

Shema 1.3: Primer tipologije



Vir: Kolarič et al. 2002, 27.

Sistemi za klasifikacijo zasebnih nepridobitno volonterskih organizacij imajo skupno temeljno merilo razvrščanja organizacij, to je področje njihovega delovanja. Mednarodna klasifikacija nepridobitnih organizacij – ICNPO (International Classification of Nonprofit Organizations) je najbolj izpopolnjena

in uporabna klasifikacija, ki so jo izoblikovali raziskovalci za potrebe Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, in zajema skupine nepridobitnih organizacij, ki delujejo na naslednjih področjih (Kolarič et al. 2002, 28–29):

- področje kulture/umetnosti in rekreacije/športa,
- področje izobraževanja in raziskovanja,
- področje zdravstva,
- področje socialnega varstva,
- področje zaščite okolja/varstva živali,
- področje razvoja lokalnih skupnosti in stanovanja,
- področje prava, zagovorništva in politike,
- področje nabiranja sredstev/financiranja nepridobitnih organizacij in promocije volontarizma,
- področje mednarodnega delovanja,
- področje religij,
- področje poslovnega in poklicnega združevanja,
- drugo, česar ni mogoče razvrstiti na nobeno od področij.

1.3 SISTEMI BLAGINJE IN FUNKCIJE NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

Razvoj zasebnih nepridobitnih organizacij je v različnih okoljih in državnih ureditvah potekal glede na razne vplive, potrebe in možnosti, ki so se pojavljali v družbi in državi. Ta razvoj je jasno opredeljen v tesnem prepletu treh procesov: profesionalizacije, etatizacije in komercializacije. Potreba po dodatnih sredstvih zasebne nepridobitne organizacije spodbuja k usmerjanju k drugim virom pridobivanja sredstev, kar pomeni tudi usmerjanje na trg. To vpliva na njihovo profesionalizacijo in povečuje kakovost njihovih storitev, hkrati pa tudi tekmovalnost, ki predpostavlja povpraševanje uporabnikov po storitvah. To ravnanje ustvarja tekmovanje/konkurenco med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami ter med njimi in zasebnimi pridobitnimi organizacijami, ko se bojujejo za tiste uporabnike, ki lahko plačajo storitve in dobrine, ki so posledica njihovega delovanja. Tekmovanje jih sili k ponudbi kakovostnih storitev, uporabnikom pa omogoča izbiranje (Kolarič et al. 2002, 162–177).

Koncept sistema blaginje se je izoblikoval v poznih osemdesetih letih in zajema vse organizacije, programe in ukrepe, s katerimi država zagotavlja socialno varnost in blaginjo državljanom, tiste, ki delujejo skladno z logiko trga, in tudi tiste, ki se oblikujejo v sferi civilne družbe in sferi skupnosti. Ta koncept zajema izvajalce in uporabnike ter njihove norme in vrednote ter odnose med njimi (Kolarič et al. 2002, 55). Glede na logiko funkcioniranja vsake posamezne vrste sistema blaginje se postavljata tudi logika in vloga delovanja zasebnih nepridobitnih organizacij v tej določeni družbi, kar vpliva na njihovo stopnjo razvitosti in profesionalizacije, prevladujoči vir financiranja in področje njihovega delovanja (Kolarič v Jelovac, 2002).

Zasebne nepridobitno volonterske organizacije so in delujejo v sferi civilne družbe ter v interakciji z razvojem in delovanjem entitet v sferi trga, države in skupnosti. Med zgodovinskim razvojem posameznih družb so glede na njihove specifične razmere nastale specifične hierarhije sfer in njihovih entitet, torej trga, države, civilne družbe in skupnosti. Iz teh posameznih sfer si posameznik

pridobiva sredstva za zagotovitev socialne varnosti in blaginje. V današnji družbi je pet različnih hierarhij sfer, ki pomenijo pet različnih vrst sistemov blaginje. Moor (1966) jih je poimenoval glede na vladajoči družbeni razred in glede na odnos med Cerkvijo in državo v tej družbi (Kolarič et al. 2002, 55–66):

- 1) liberalni sistem blaginje,
- 2) konservativno-korporativistični,
- 3) socialno-demokratski,
- 4) katoliški in
- 5) etatistični (državno-socialistični) sistem blaginje.

Shema 1.4: Hierarhija sfer

<i>Sistem blaginje/ Vladajoči dr. r.</i>	Liberalni	Konservativnokorporativistični	Socialnodemokratski	Katoliški	Etatistični
1.	trg	trg, kvazitrg	država	skupnost, civilna družba	država
2.	civilna družba, skupnost	država	trg	trg	skupnost, (civilna družba)
3.	država	skupnost, civilna družba	civilna družba, skupnost	država	(trg)

1.3.1 Liberalni sistem blaginje

Liberalni sistem blaginje izhaja iz logike, da si lahko vsak posameznik sam priskrbi potrebne dobrine na trgu, s čimer se postavlja pomen zasebnih pridobitnih organizacij in trga na prvo mesto v hierarhiji. Na drugem mestu je področje civilne družbe, namenjeno tistim, ki ne morejo sodelovati na trgu - v njej se organizirajo lokalne mreže zasebnih nepridobitnih organizacij. Za vse druge ostanejo kot zadnja možnost še javne nepridobitne organizacije, ki jih ustanavlja država. Ta sistem, ki ima liberalno logiko delovanja, omejuje poseganje države v družbo in ga dovoljuje le, če njeni posegi dopolnjujejo svobodno igro tržnih sil, ne smejo pa je omejevati. Uporabljajo ga v ZDA, Avstraliji in delno v Angliji.

Zasebne nepridobitne organizacije imajo v liberalnem sistemu blaginje odprtih veliko možnosti za delovanje in razvoj. Pomembno vlogo imajo pri proizvodnji kolektivnih oziroma javnih dobrin in storitev, ki jih trg in država ne zagotavljata v zadostnem obsegu in jih one proizvajajo največ. Prodajajo jih na kvazitrgih za uporabnike, ki jih ne morejo kupiti na čistem trgu. V takšnem sistemu blaginje se ustvarja velika konkurenca med zasebnimi pridobitnimi in zasebnimi nepridobitnimi organizacijami, kar zahteva od zasebnih nepridobitnih organizacij razmeroma veliko profesionalizacijo, ki jim jo prodaja storitev tudi omogoča (Kolarič et al. 2002, 58–62).

V profesionalizacijo zasebne nepridobitne organizacije vodi težnja po uresničevanju svoje dejavnosti z zaposlenimi, plačanimi profesionalci, ki so strokovnjaki za dejavnosti. Zasebne organizacije delujejo kot producentke predvsem v izobraževanju, v liberalnem sistemu blaginje pa zasebne nepridobitne organizacije ob izobraževanju največ opravljajo še zdravstvene storitve. Proces profesionaliziranja teh organizacij temelji na javnih sredstvih, pridobljenih na podlagi koncesijskih pogodb, in tudi na sredstvih od prodaje storitev (Kolarič et al. 2002, 162–176).

Podlago za proces profesionaliziranja organizacij omogoča komercializacija, ki poteka s povečanjem komercialnih dejavnosti, torej s prodajo rezultatov

dejavnosti organizacije, in tako v obliki prodaje rezultatov svoje dejavnosti omogoča povečanje deleža prihodka, kamor spada tudi zaračunavanje prispevkov uporabnikom, ter prodaja drugih dobrin in storitev in predstavlja pomemben vir prihodkov. Komercializacijo spodbuja tudi že omenjena konkurenca med zasebnimi pridobitnimi in zasebnimi nepridobitnimi organizaciji, pa tudi med zasebnimi nepridobitnimi organizacijami. Uspešnejše so tiste organizacije, ki jim uspe bolje zadovoljiti specifične želje in pričakovanje njihovih uporabnikov, kar pa od zasebnih nepridobitnih organizacij zahteva, da zaposlujejo posebej usposobljene profesionalce, to je specialiste (ibidem).

1.3.2 Konservativno-korporativistični sistem blaginje

Država je pri tem sistemu blaginje na drugem mestu v hierarhiji in bolj skrbi za socialno varnost in blaginjo svojih državljanov. Od vseh zaposlenih zahteva, da se vključijo v obvezne sisteme socialnih zavarovanj, s čimer podpira njihovo sposobnost, da kupujejo sredstva na trgu, ki je zaradi koncesijskih pogodb med javnimi/obveznimi zavarovalnimi skladi in zasebnimi pridobitnimi organizacijami spremenjen v kvazitrž in je na najvišjem mestu v hierarhiji. Vendar skrbi država tudi za socialno varnost in blaginjo tistih posameznikov in skupin, ki na trg dela ne morejo vstopiti, ter storitve zanje naroča pri zasebnih nepridobitno-volonterskih organizacijah, ki so na zadnjem mestu hierarhične lestvice. Konservativno-korporativistični sistem se je vzpostavil v srednji Evropi – Nemčiji, Avstriji, Franciji, Belgiji in na Nizozemskem.

Zasebne nepridobitne organizacije so tukaj producentke javnih dobrin in storitev za državo. Država za tiste, ki ne morejo sodelovati na trgu delovne sile, z namenom implementacije javnega interesa, naroči storitve pri zasebnih nepridobitnih organizacijah z instrumentom koncesijskih pogodb. S tem deli svojo vlogo z zasebnimi nepridobitnimi organizacijami, ki proizvajajo javne dobrine in storitve zanjo. Kadar namreč država uporabi zasebne nepridobitne organizacije kot producentke določenih storitev za socialno državo in jim plača določeno količino in določene vrste javnih storitev, vodi to do procesa

etatizacije zasebnih nepridobitnih organizacij. S financiranjem zasebnih nepridobitnih organizacij je povezana zahteva po profesionalizaciji kadrov in delovanja v teh zasebnih nepridobitnih organizacijah, saj postavlja standarde in pravila glede kadrov. Država namreč zahteva, da dejavnost opravljajo kvalificirani strokovnjaki (Kolarič et al. 2002, 162–166).

To zahteva visoko stopnjo profesionaliziranosti, kar pa stabilno državno financiranje tudi omogoča. V konservativno-korporativističnem sistemu blaginje zasebne nepridobitne organizacije izvajajo najpogosteje socialno-varstvene, vzgojno-izobraževalne in zdravstvene storitve (Kolarič et al. 2002, 58–64).

1.3.3 Socialnodemokratski sistem blaginje

V socialnodemokratskem sistemu blaginje je na prvem mestu v hierarhiji država s svojo skrbjo za socialno varnost in blaginjo državljanov. To pomeni, da je javni sektor močan, kot tudi javne nepridobitne organizacije in socialne pravice državljanov. Še vedno pa obstaja možnost, da posamezniki najdejo sredstva na trgu ali v sferi civilne družbe in skupnosti. To postavlja pomen trga na drugo mesto v hierarhiji, civilne družbe in neformalnih socialnih mrež pa na zadnje. Ta sistem najdemo v skandinavskih družbah.

Zaradi takšne ureditve sistema ni velike potrebe po zasebnih nepridobitnih organizacijah in so zaradi njihove manjše vloge med razvitimi državami med najnižje profesionaliziranimi. Pomembne pa so pri izpolnjevanju potreb tistih posameznikov in skupin državljanov, ki ostajajo kljub univerzalnim programom nezadovoljene. Prevladujoči finančni viri so mešanica komercialnih virov (tudi članarine), javnih virov in donacij (Kolarič et al. 2002, 59–66).

1.3.4 Katoliški sistem blaginje

Katoliški ali mediteranski sistem blaginje temelji na načelu subsidiarnosti. Tu morata skupnost in civilna družba, torej neformalne mreže in nepridobitne organizacije, ki jih je ustanovila Rimskokatoliška cerkev, po načelu subsidiarnosti zagotoviti socialno varnost in blaginjo posameznikom. Vloga trga je na drugem mestu v hierarhiji in je povezana z zasebnimi zavarovalnimi shemami. Država pomaga s shemami socialnih pomoči in minimalnimi nacionalnimi zavarovalnimi shemami le, ko prej omenjenima ne uspe odpraviti težav. Ta sistem se je vzpostavil v Italiji, Španiji in na Portugalskem.

Zasebne nepridobitne organizacije so tu zaradi načela subsidiarnosti pomembne producentke kolektivnih dobrin in storitev za prodajo na kvazitrkih in so dejansko producentke storitev za socialno državo. Cerkev kot ustanoviteljica nepridobitnih organizacij proizvaja storitve, ki jih naroča in plačuje država. Prevladujoči finančni viri so kombinacija komercialnih virov in zasebnih donacij. S svojim obstajanjem kompenzirajo nastale pomanjkljivosti trga in subsidiarno vlogo države. Najpogostejše so v vzgoji in izobraževanju ter socialnem varstvu, njihova profesionalnost je odvisna predvsem od višine komercialnih prihodkov (Kolarič et al. 2002, 65).

1.3.5 Državno-socialistični sistem blaginje

Državno-socialistični sistem blaginje se je vzpostavil v državah, kjer je komunistična partija uporabljala državo za nadziranje vseh področij družbenega življenja. Najvišje na hierarhični lestvici je torej bila država, ki je bila lastnica, financerka in nadzornica vseh institucij in organizacij, ki so proizvajale storitve ali zagotavljale denarno nadomestilo posameznikom. Vendar zaradi omejenih sredstev ni mogla zadovoljiti potreb vseh posameznikov, za kar je poskrbela skupnost, sestavljena iz neformalnih socialnih mrež in je državljanom zagotavljala socialno varnost in blaginjo. Država je omejevala delovanje Cerkve in samoorganiziranje državljanov, kar je omejevalo tudi vlogo zasebnih nepridobitnih organizacij.

Zasebne nepridobitne organizacije so obstajale predvsem na področju športa, rekreacije in kulture kot prostovoljna društva in združenja in so bile nizko profesionalizirane. Zaradi omejitev so v njih delovali predvsem prostovoljci (Kolarič et al. 2002, 60–66).

Iz predstavitve različnih sistemov blaginje in njihove logike delovanja je jasno, da so vse nepridobitne organizacije ne glede na svoje etično postavljene cilje izpostavljene delovanju tržnih zakonitosti in neizprosni logiki bilance uspeha in bilance stanja enako kot katere koli druge gospodarske družbe. Torej mora tudi nepridobitna organizacija, ki je bila ustanovljena z namenom opravljanja svojega poslanstva, in ne ustvarjanja dobička, najprej pridobiti sredstva za svoje poslovanje, da ga bo sploh lahko opravljala. Tega se dobro zaveda tudi zakonodajalec, ki je poleg ustanovitelja odgovoren, da priskrbi sredstva za nepridobitno organizacijo in je »predvidel tudi možnost, da neprofitna organizacija pride do potrebnih finančnih sredstev z opravljanjem dodatnih dejavnosti, ki so po svoji naravi gospodarske« (Jelovac 2002, 14).

2 OPREDELITEV GLASBENIH ŠOL

2.1 GLASBENA ŠOLA KOT NEPRIDOBITNA ORGANIZACIJA

Glasbeno izobraževanje pomaga ljudem, da sprejmejo kulturne razlike našega skupnega sveta in spodbuja integracijo in ohranjanje miru. Evropska glasbena kultura, ki jo glasbene šole prenašajo, je s svojo različnostjo velika skupna dediščina, ki jo je treba varovati in razvijati. Glasbo je treba izkusiti in razumeti, globoko občutiti in dojeti v vsej njeni razsežnosti (Zveza evropskih glasbenih šol 2008).

»S poglobljanjem v glasbeno vzgojo in izobraževanje ni težko ugotoviti sinergijskega učinka vzgoje in izobraževanja z glasbo, kajti naša vzgoja poteka ob pomoči učenja glasbe, in obrnjeno. Tovrstna vzgoja in učenje dobrodejno vplivata na čustveni, socialni in matematično analitični razvoj mladostnikov ter na razvoj ročnih spretnosti« (Savnik 2008).

Unesco je na mednarodni konferenci o kulturni politiki 2. aprila 1998 sprejel akcijski načrt, katerega jedro je pravica vseh ljudi do izobrazbe, umetnosti in kulture. S tem se je razvoj kulturne identitete povzdignil na raven človekove pravice in glasbene šole kot ustanove kulturnega izobraževanja uresničujejo to temeljno pravico. Zveza evropskih glasbenih šol (EMU) pravi, da morajo glasbene šole biti, da bi lahko uresničevale svoje poslanstvo:

- javno priznane kot izobraževalne institucije,
- predmet, za katerega odgovarja kulturna, izobraževalna in socialna politika,
- deležne podpore celotne družbe in
- dobiti dovolj javnih sredstev za delovanje (EMU 2006, 51).

Javno službo glasbenega izobraževanja opravljajo javne organizacije oziroma ustanove, lahko pa tudi drugi izvajalci ne glede na vrsto pravne subjektivitete,

vendar morajo pridobiti po posebnem postopku in s posebno pogodbo koncesijo in dovoljenje za opravljanje takšne dejavnosti (Zver 2003).

Javne glasbene šole so nepridobitne organizacije - javni zavodi, ustanovile so jih občine in »služijo« javnemu interesu, medtem ko so zasebne glasbene šole kot nepridobitne organizacije ustanovile zasebne fizične in pravne osebe in »služijo« javnemu in tudi skupnemu interesu (članom določenih skupin), oboje pa opravljajo glasbeno izobraževanje (prirejeno po Kolarič v Jelovac 2002, 29–43).

Vse glasbene šole, kjer potekajo javno veljavni glasbeno-izobraževalni programi, so vključene v omrežje javnih služb in nacionalna vlada določi obseg tega omrežja, v katerega so ob javnih vključene tudi zasebne glasbene šole s koncesijo in delujejo po veljavnih javnih programih. Te glasbene šole delujejo pod enakimi pogoji kot državne šole, vendar imajo pravico do tega, da otroke izobražujejo skladno z njihovimi načeli in prepričanjem, kot na primer cerkvene šole (Mlakar v Hoerner et al. 2007, 710–711).

2.1.1 Javni zavod in zasebna glasbena šola

Ustanoviteljica javne glasbene šole je občina, ki jo ustanovi kot javni zavod. Tudi zasebni zavod lahko na podlagi koncesije opravlja glasbeno izobraževanje, pod predpisanimi pogoji za opravljanje javne službe.

Zasebne glasbene šole imajo možnost izvajati drugačne izobraževalne programe od standardnih, s čimer omogočajo drugačne pristope in oblike izobraževanja. Vendar je le zasebna šola in izvajalec s koncesijo lahko konkurenčen javnim izvajalcem, saj so le v tem primeru uporabniki njegovih programov deležni približno enake subvencije iz javnih virov in jim za enake programe ni treba plačevati (bistveno) več kot uporabnikom programov javnih šol in šol s koncesijo. Rus zagovarja ustanavljanje zasebnih šol in meni, da je zasebno šolstvo »praviloma plodna konkurenca državnim šolam, ko gre za spodbujanje višje

kakovosti, boljših pogojev šolanja in za uveljavljanje posebnih pedagoških konceptov ter programov izobraževanja« (Rus 1996, 106).

Zasebne šole so sicer po mnenju Trstenjakove precej bliže gospodarskim družbam kot javnim zavodom. Davčno pravo za primere, ko gre za pravne osebe s splošno koristnimi nameni, navadno določa različne davke, ali tudi oprostitve in olajšave (Trstenjak 2003, 144–467). V tujini zasebnih zavodov kot posebnih pravnih oblik ne poznajo, izjema je le Liechtenstein, vendar je to tam posebna podjetniška oblika.

V Sloveniji je delovanje zavodov urejeno s posebnim sistemskim Zakonom o zavodih (ZZ), ki je bil sprejet leta 1991 in definira zavode kot organizacije, ki se lahko ustanovijo za opravljanje dejavnosti vzgoje in izobraževanja, če cilj opravljanja dejavnosti ni pridobivanje dobička (ZZ, 1. člen). Ustanovijo jih lahko domače in tuje fizične in pravne osebe, za opravljanje javnih služb pa jih lahko ustanovijo republika, občine, mesto in druge z zakonom pooblašene javne pravne osebe (ZZ, 3. člen).

Zavodi so pravne osebe s pravicami, obveznostmi in odgovornostmi, ki jih določata zakon in akt o ustanovitvi. Ta mora vsebovati podatke o ustanovitelju, zavodu in dejavnosti zavoda, določbe o organih zavoda, sredstva, zagotovljena za ustanovitev in začetek dela, vire, način in pogoje pridobivanja sredstev za delo zavoda, pa tudi način razpolaganja s presežkom prihodkov nad odhodki in način kritja primanjkljaja sredstev za delo zavoda (ZZ, 8. člen).

Razmerje zavoda z ustanoviteljem je delno določeno v Zakonu o zavodih, v posebnih zakonih, ki urejajo zavode na določenih področjih, in v ustanovitvenih aktih. Ustanovitelj zavodu (delno ali v celoti) zagotavlja sredstva za delo zavoda, ima pravice glede imenovanja organov in nekatere nadzorne pristojnosti. Nejasne so določbe glede odgovornosti ustanovitelja, ki jih lahko ustanovitveni akt izključi, in določbe o lastnini, kar zamegljuje status pravne osebnosti zavodov (Trstenjak 2003, 425).

2.2 ANALIZA ZAKONODAJE NA PODROČJU GLASBENIH ŠOL

Pravne okvire delovanja glasbenih šol kot pravnih oseb, ki opravljajo javno službo - dejavnost vzgoje in izobraževanja, opredeljuje več zakonov, med katerimi so pomembnejši Zakon o zavodih (ZZ), Zakon o glasbenih šolah (ZGla), Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI) in Zakon o javnih financah (ZJF). Ti zakoni urejajo statusna vprašanja, osnovno glasbeno vzgojo in izobraževanje v javnih in zasebnih glasbenih šolah ter določajo pogoje za opravljanje dejavnosti in pogoje za način upravljanja in financiranja vzgoje in izobraževanja na področju osnovnega glasbenega izobraževanja v Sloveniji.

2.2.1 Status: javne versus zasebne glasbene šole

ZOFVI določa, da lahko osnovno glasbeno izobraževanje opravljajo glasbene šole in zasebniki. Šola se lahko ustanovi kot vzgojno-izobraževalni zavod ali gospodarska družba ali se organizira kot organizacijska enota zavoda, družbe ali druge pravne osebe, če s tem zakonom ni drugače določeno, vsem pa je po 7. členu prepovedano opravljanje vzgojno-izobraževalne dejavnosti zaradi pridobivanja dobička (ZOFVI).

Javne glasbene šole ustanavlja kot javne vzgojno-izobraževalne zavode lokalna skupnost (ZOFVI, 7. člen), pouk pa poteka po javno veljavnih glasbeno-izobraževalnih programih. Javno službo lahko opravlja tudi zasebni zavod na podlagi koncesije, a ima glede opravljanja javne službe pravice, dolžnosti in odgovornosti kot javni zavod. Odlok o ustanovitvi javne glasbene šole kot javnega vzgojno-izobraževalnega zavoda sprejme občinski svet na podlagi Zakona o zavodih, Zakona o lokalni samoupravi in Zakona o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja.

Ustanovitelj javne glasbene šole je lokalna skupnost, ki jo lahko ustanovi, če je zagotovljen pouk vsaj petih orkestrskih instrumentov (godala, pihala, trobila), klavirja, nauka o glasbi, predšolske glasbene vzgoje in šolskega godalnega ali pihalnega orkestra. V pouk instrumentov mora biti vključenih

najmanj 130 učencev, od tega jih mora biti vsaj polovica na orkestrskih inštrumentih (ZOFVI, 41. člen).

2.2.1.1 Pogoji za dodeljevanje koncesije zasebnim zavodom

Ob javnem zavodu lahko na podlagi koncesije zakonsko določene dejavnosti, ki se opravljajo kot javne službe, opravlja tudi zasebni zavod, ki izpolnjuje predpisane pogoje za opravljanje javne službe. Tak zavod ima glede opravljanja javne službe pravice, dolžnosti in odgovornosti javnega zavoda, zakon ga imenuje zavod s pravico javnosti (ZZ, 22.-24. člen).

Za opravljanje javne službe v vzgoji in izobraževanju se lahko dodeli koncesija zasebni šoli, če to omogoča program pa tudi zasebniku, ki izpolnjuje pogoje za uresničevanje javno veljavnih programov, pa tudi drugim zavodom, gospodarskim družbam in drugim pravnim ali fizičnim osebam. S pogodbo o koncesiji koncedent in koncesionar uredita medsebojne pravice in obveznosti in pogoje, pod katerimi mora koncesionar opravljati dejavnost. Pogodba o koncesiji (ZOFVI, 75. člen) določa predmet koncesije in obseg dejavnosti.

O tem govori tudi Zakon o zavodih in pravi, da koncedent kot organ, ki daje koncesijo, in zasebni zavod skleneta pogodbo o koncesiji, s katero se uredijo razmerja v zvezi z opravljanjem javne službe med koncedentom in koncesionarjem – zavodom in se določijo pogoji, pod katerimi mora koncesionar opravljati javno službo, po predpisih, ki urejajo javno službo. Koncedent lahko da za opravljanje javne službe koncesionarju v uporabo potrebne prostore in opremo (ZZ, 26. člen). Koncesija za opravljanje javne službe se po 28. členu lahko da tudi podjetju, društvu, drugi organizaciji ali posamezniku, ki izpolnjuje za opravljanje javne službe predpisane pogoje.

Za organizacijo opravljanja javne službe glasbenega izobraževanja je odgovorna javna mreža glasbenih šol, ki jo sestavljajo javne glasbene šole in zasebne s koncesijo. Organizirana mora biti tako, da omogoča zainteresiranim učencem osnovno glasbeno izobraževanje, nadarjenim pa zagotavlja pripravo za

nadaljnje glasbeno izobraževanje. Merila za postavitev javne mreže določa vlada Republike Slovenije, pri čemer upošteva število in starost otrok na določenem območju, specifičnost poselitve in razvojne posebnosti območja (ZOFVI, 11. člen).

Izvajalce izobraževalnega programa osnovnega glasbenega izobraževanja določa lokalna skupnost, vsebino in postopek sprejemanja izobraževalnega programa zasebne šole pa določa akt o ustanovitvi. Izobraževalni program zasebne šole pridobi javno veljavnost, ko pristojni strokovni svet ugotovi enakovredni izobrazbeni standard in zagotavljanje minimalnega znanja, ki omogočata uspešno končanje izobraževanja (ZOFVI, 16. in 17. člen).

Vendar ne glede na določbe 86. člena ZOFVI, ki navaja pogoje za dodeljevanje koncesije zasebni glasbeni šoli, ji po 87. členu javna sredstva ne pripadajo, če je zaradi vpisa v zasebno šolo ogrožen obstanek edine javne šole v istem okolišu. Takrat se financiranje zasebne šole preneha po pravnomočnosti odločbe, ki jo izda minister (ZOFVI).

2.2.2 Upravljanje glasbene šole

Najvišji organ šole je strokovni svet Republike Slovenije za osnovno glasbeno izobraževanje, katerega člane imenuje vlada. Ti strokovni sveti imajo širok razpon odgovornosti in med drugim potrjujejo učni načrt javnih šol, učne programe, kataloge znanja za državne izpite na različnih ravneh, učbenike ter učne načrte zasebnih šol, ki jih prav tako nadzorujejo (ZOFVI, 25. člen) .

Na šolski ravni delujejo šolski sveti, ki so administrativna telesa posameznih državnih šol, sestavljajo pa jih predstavniki staršev, učiteljev, ustanovitelja in lokalne oblasti. Med njegove najpomembnejše dolžnosti spadajo potrjevanje letnega načrta, obravnavanje pritožb učencev, staršev in osebja (ZOFVI, 46. člen). O svetu kot upravljavskem organu, njegovi sestavi in nalogah govori tudi Zakon o zavodih. Med njegovimi nalogami našteje še sprejemanje statuta in drugih splošnih aktov zavoda, sprejemanje programov dela in razvoja ter

spremljanje njihovega uresničevanja ter določanje finančnega načrta. Svet sprejema tudi zaključni račun zavoda, predlaga ustanovitelju spremembo ali razširitev dejavnosti, ustanovitelju in direktorju zavoda daje predloge in mnenja o posameznih vprašanjih in opravlja druge zadeve (ZZ, 29. in 30. člen).

Vsaka šola ima tudi svet staršev, katerega člane izvolijo starši sami. Njegove naloge so naslednje: predlaga in določa dodatne programe za šolo, izraža svoje mnenje o letnem načrtu in predvidenem razvoju šole, razpravlja o pritožbah staršev in izvoli svojega predstavnika v šolski svet (ZOFVI, 66. člen).

Za poučevanje v glasbeni šoli se v Sloveniji zahteva visokošolska izobrazba, če pa dele programa opravlja gostujoči tuji učitelj, mora izpolnjevati pogoje, kakršni se zahtevajo za to delo v državi, iz katere prihaja. Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja določa tudi plače in druge osebne prejemke delavcev v zasebni šoli, ki so enaki tistim, ki veljajo za javne šole (ZOFVI, 95. člen).

2.2.2.1 Naloge in dolžnosti ravnatelja

Zakon o zavodih navaja, da je ravnatelj poslovodni organ zavoda, čigar naloga je, da organizira in vodi delo in poslovanje zavoda. Predstavlja in zastopa zavod in je odgovoren za zakonitost njegovega dela ter vodi in odgovarja za strokovno delo zavoda, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi določeno drugače (ZZ, 31. in 32. člen). Štirideseti člen strokovnemu vodji nalaga odgovornost za strokovnost dela zavoda, njegove pravice, dolžnosti in odgovornosti pa določa statut ali pravila zavoda skladno z zakonom oziroma aktom o ustanovitvi. Ravnatelj prav tako upravlja aktivnosti in projekte, ki pripomorejo h kakovosti šolskega dela in je najvišja avtoriteta nadzora kakovosti šole.

Ravnateljeve naloge in dolžnosti kot pedagoškega vodje in poslovodnega organa šole, opredeli tudi ZOFVI (49. člen). Med drugim je zadolžen, da:

- organizira, načrtuje in vodi delo šole,
- pripravlja program razvoja šole,

- pripravlja predlog letnega delovnega načrta in je odgovoren za njegovo izpeljavo,
- je odgovoren za uresničevanje pravic in dolžnosti učencev,
- vodi delo vzgojiteljskega in učiteljskega zbora,
- oblikuje predlog nadstandardnih programov,
- spodbuja strokovno izobraževanje in izpopolnjevanje strokovnih delavcev,
- organizira mentorstvo za pripravnike,
- prisostvuje pri vzgojno-izobraževalnem delu učiteljev, spremlja njihovo delo in jim svetuje,
- predlaga napredovanje strokovnih delavcev v nazive,
- odloča o napredovanju delavcev v plačilne razrede,
- skrbi za sodelovanje zavoda s starši (roditeljski sestanki, govorilne ure in druge oblike sodelovanja),
- obvešča starše o delu šole in o spremembah pravic in obveznosti učencev,
- spodbuja in spremlja delo skupnosti učencev,
- odloča o vzgojnih ukrepih,
- zagotavlja izvrševanje odločb državnih organov,
- zastopa in predstavlja šolo in je odgovoren za zakonitost dela,
- določa sistemizacijo delovnih mest,
- odloča o sklepanju delovnih razmerij in o disciplinski odgovornosti delavcev,
- skrbi za sodelovanje šole s šolsko zdravstveno službo in

- opravlja druge naloge v skladu z zakoni in drugimi predpisi.

Kandidat za ravnatelja mora imeti najmanj visokošolsko izobrazbo, izpolnjevati mora druge pogoje za učitelja ali svetovalnega delavca na šoli, na kateri bo opravljal vlogo ravnatelja, imeti najmanj pet let delovnih izkušenj v vzgoji in izobraževanju, naziv svetnik ali svetovalec oziroma najmanj pet let naziv mentor in opravljen ravnateljski izpit, če ga nima, si ga pa mora pridobiti najpozneje v letu dni po začetku mandata, ki traja pet let (ZOFVI, 53. člen).

2.2.3 Izvajanje dejavnosti

Strokovno delovanje glasbenih šol ureja na podlagi Zakona o glasbenih šolah izdani Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah (Uradni list RS, št. 83/2003) in Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah (Uradni list RS, št. 82/2003).

Javne službe izpeljujejo javno veljavne izobraževalne programe, ki jih sprejme pristojni minister, ter dejavnosti in naloge, potrebne za dejavnosti vzgoje in izobraževanja. Opravljajo jih javne šole in na podlagi koncesije lahko tudi zasebne (ZOFVI, 10. člen).

Osnovno glasbeno vzgojo in izobraževanje v javnih in zasebnih glasbenih šolah ureja Zakon o glasbenih šolah (ZGla), ki opredeljuje cilje in naloge vzgoje in izobraževanja v glasbeni šoli:

- odkrivanje in razvijanje glasbene nadarjenosti,
- sooblikovanje osebnosti in načrtno izboljševanje glasbene izobraženosti prebivalstva,
- doseganje ustreznega znanja in pridobivanje izkušenj za začetek delovanja v ljubiteljskih instrumentalnih ansamblih, orkestrih in pevskih zborih,
- pridobivanje znanja za nadaljnje glasbeno izobraževanje,

- omogočanje umetniškega doživljanja in izražanja,
- omogočanje osebostnega razvoja učencev skladno z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja,
- vzgajanje za obče kulturne in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije,
- vzgajanje za medsebojno strpnost, spoštovanje drugačnosti in sodelovanje z drugimi,
- skrb za prenos nacionalne in občečloveške dediščine in razvijanje nacionalne zavesti,
- vzgajanje za multikulturno družbo, hkrati pa razvijanje in ohranjanje lastne kulturne in naravne dediščine (2. člen).

Glasbene šole uresničujejo program predšolske glasbene vzgoje, program glasbene pripravnice, program plesne pripravnice, glasbeni program in plesni program. V glasbenem programu učenci izbirajo med naslednjimi skupinami inštrumentov ali predmetov:

- godala (violina, viola, violončelo, kontrabas),
- pihala (flavta, oboa, klarinet, saksofon, fagot),
- trobila (rog, trobenta, pozavna, tuba in druga trobila),
- tolkala,
- petje,
- inštrumenti s tipkami (klavir, orgle in harmonika),
- brenkala (kitara in harfa),
- kljunasta flavta,
- ples (balet, sodobni ples),

- komorno-ansambelska igra,
- orkester (godalni, pihalni, harmonikarski, simfonični),
- predšolska glasbena vzgoja,
- glasbena in plesna pripravnica,
- igranje ljudskih glasbil (citre, tamburica in diatonična harmonika) (ZGla, 4. in 7. člen).

Pred vpisom v glasbeno šolo morajo učenci opraviti sprejemni preizkus, na katerem se ocenjujejo njihove sposobnosti, in prednost pri vpisu imajo bolj nadarjeni učenci. Število vpisnih mest je namreč omejeno, glasbena šola ga uskladi s kadrovsko in prostorsko zmogljivostjo, pri čemer je za širitev dejavnosti potrebno soglasje ministra (ZGla, 21. člen).

Preverjanje in ocenjevanje znanja poteka v glasbenih šolah pri pouku in nastopih, znanje učencev iz inštrumenta, petja in plesa se ocenjuje pri izpitu (ZGla, 32. in 33. člen). Preostali členi Zakona o glasbenih šolah določajo vzgojno-izobraževalne programe, trajanje programov, predmete izobraževalnega programa, predmetnik in učni načrt, pravice in dolžnosti učencev, organizacijo izobraževanja, letni delovni načrt, pogoje za vpis, preverjanje in ocenjevanje znanja, napredovanje učencev, zbiranje in varstvo osebnih podatkov ter preostale določbe.

Zakon govori tudi o organizaciji izobraževanja in izpostavlja zelo nadarjene in uspešne učence ter dovoljuje, da se zanje od drugega razreda organizira dodatni pouk kot dodatna individualna oziroma skupinska ura pouka. O dodatnem pouku za posameznega učenca odloča učiteljski zbor šole na predlog učitelja oziroma izpitne komisije in po posvetovanju z učencem in njegovimi starši (ZGla, 16. člen).

2.2.3.1 Zasebna glasbena šola s koncesijo

Zasebna glasbena šola s koncesijo mora izvajati pouk najmanj treh orkestrskih inštrumentov, skupaj za najmanj dva oddelka individualnega pouka. Program zasebne glasbene šole mora pri pouku svojim učencem zagotavljati vsaj enakovreden standard znanja, kot ga zagotavlja program javne glasbene šole (ZGla, 19. člen).

Sedemnajsti člen določa, da zasebna glasbena šola v nasprotju z javno nima omejitve tedenske obveznosti v glasbenem programu na največ osem učnih ur in je tudi svobodna pri načinu izvajanja dodatnega pouka ter oblikovanju razredov in učnih skupin (ZGla).

2.2.4 Financiranje glasbenih šol

Sredstva za svoje delo prejema zavod iz sredstev ustanovitelja, iz plačil za storitve, prodaje blaga in storitev na trgu ter drugih virov, katerih načini in pogoji so določeni z zakonom in aktom o ustanovitvi. Za obveznosti zavoda odgovarja ustanovitelj, če ni z zakonom ali aktom o ustanovitvi drugače določeno, zavod pa je odgovoren za svoje obveznosti s sredstvi, s katerimi lahko razpolaga (ZZ, 48. in 49. člen).

Po določbah 78. člena ZOFVI se vzgoja in izobraževanje financirata iz:

- javnih sredstev,
- sredstev ustanovitelja,
- prispevkov gospodarskih združenj in zbornic,
- neposrednih prispevkov delodajalcev za izpeljavo praktičnega pouka,
- prispevkov učencev,
- šolnin v zasebnih šolah,
- plačila staršev za storitve v predšolski vzgoji,

- sredstev od prodaje storitev in izdelkov,
- iz donacij, prispevkov sponzorjev in iz drugih virov (ZOFVI).

Iz sredstev državnega proračuna se zagotavljajo plače s prispevki in davki ter drugi osebni prejemki, pa tudi sredstva za pokritje materialnih stroškov za osnovnošolsko izobraževanje, kamor spadajo nadomestila stroškov delavcem skladno s kolektivno pogodbo, nabavo učil in učnih pripomočkov, opredeljenih kot drobni inventar, sredstva za mednarodno sodelovanje, za delovanje šolskih knjižnic ter učbeniških skladov, sredstva za tekmovanja učencev in posebne oblike dela z nadarjenimi, sredstva za štipendiranje za pedagoški poklic in subvencioniranje šolnin, sredstva za delovanje strokovnih svetov, za porabni material za pripravo in izpeljavo pouka ter sredstva za raziskovalno in inovativno dejavnost učencev (ZOFVI, 81. člen).

Lokalna skupnost oziroma občina je odgovorna za zagotavljanje sredstev za plačilo stroškov za uporabo prostora in opreme za glasbene šole in druge materialne stroške, sredstva za nadomestila stroškov delavcem skladno s kolektivno pogodbo, sredstva za naložbeno vzdrževanje nepremičnin in opreme glasbenim šolam ter sredstva za naložbe za glasbene šole (ZOFVI, 82. člen).

Javna glasbena šola oziroma glasbena šola s koncesijo določi vrednost prispevka staršev oziroma šolnine za materialne stroške osnovnega glasbenega izobraževanja, za katere ne zagotavlja sredstev lokalna skupnost. Vrednost prispevka določi javna šola v soglasju s šolsko upravo, medtem ko lahko zasebne šole same določajo vrednost prispevka učenca, ki pa ne sme presegati 15 odstotkov sredstev, ki jih za plače in materialne stroške zagotavlja država oziroma lokalna skupnost na učenca (ZOFVI, 83. in 88. člen).

Zasebni šoli pripada za posameznega učenca 85 odstotkov sredstev, ki jih država oziroma lokalna skupnost zagotavlja za plače, druge osebne prejemke skladno s kolektivno pogodbo in materialne stroške na učenca v javni šoli (ZOFVI, 86. člen).

Pogoji za financiranje zasebnih šol, ki uresničujejo javno veljavne programe osnovnega glasbenega izobraževanja in prejema sredstva iz državnega proračuna oziroma proračuna lokalne skupnosti, so naslednji (ZOFVI, 86. člen):

- uresničujejo izobraževalni program od prvega do zadnjega razreda,
- glasbena šola ima v vzgojno izobraževalnem programu pouk najmanj treh orkestrskih inštrumentov in vpisanih najmanj 35 učencev,
- ima zaposlene oziroma drugače zagotovljene učitelje, potrebne za izpeljavo javno veljavnega programa skladno z zakonom in drugimi predpisi.

2.2.4.1 Presežek prihodkov nad odhodki

Zavodu je dovoljeno, da sredstva za svoje delo prejema tudi iz prodaje blaga in storitev na trgu ter drugih virov, vendar sme pri tem ustvarjen presežek uporabiti le za opravljanje in razvoj svoje dejavnosti, če akt o ustanovitvi ne določa drugače (ZZ, 48. člen).

Javna šola, ki s prodajo izdelkov oziroma storitev, ustvarjenih z opravljanjem vzgoje in izobraževanja oziroma z opravljanjem drugih dejavnosti skladno z aktom o ustanovitvi pridobi presežek prihodkov nad odhodki, ga mora uporabiti za plačilo materialnih stroškov, naložbeno vzdrževanje in naložbe, po predhodnem soglasju ustanovitelja pa lahko tudi za plače (ZOFVI, 80. člen).

Šola lahko ustanovi šolski sklad, ki pridobiva sredstva iz prispevkov staršev, donacij, zapuščin in drugih virov. Iz sklada se financirajo dejavnosti posameznega razreda, ki niso sestavina izobraževalnega programa oziroma se ne financirajo iz javnih sredstev, nakup nadstandardne opreme in zviševanje standarda pouka in podobno. Upravlja ga upravni odbor, ki ima predsednika in šest članov, od katerih so najmanj trije predstavniki šole. Svet staršev imenuje upravni odbor. Predstavnike šole predlaga svet šole (ZOFVI, 135. člen).

Zavod ima možnost opravljati tudi gospodarsko dejavnost, če je ta namenjena opravljanju dejavnosti, za katero je zavod ustanovljen, v sklopu svoje dejavnosti pa lahko s soglasjem ustanovitelja ustanovi tudi drug zavod (ZZ, 18. in 20. člen).

Nadzor nad delovanjem šole opravljata neodvisni organizaciji. Porabo sredstev nadzoruje Računsko sodišče Republike Slovenije, Inšpektorat Republike Slovenije za šolstvo pa nadzoruje delo v šolah. Samoodgovornost se nanaša predvsem na nadzor kakovosti dela v razredih.

3 MENEDŽMENT GLASBENIH ŠOL KOT NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ

V tem poglavju je opredeljen pojem menedžmenta kot funkcije vodenja in upravljanja organizacije. Literature iz menedžmenta glasbenih šol je zelo malo, zato je navedena literatura menedžmenta nepridobitnih organizacij, kamor spadajo glasbene šole. V empiričnem delu naloge je poudarek na menedžmentu pridobivanja sredstev, zato so tudi področja v tem poglavju izbrana skladno s tem in je v tem poglavju poudarek na vodenju in spretnostih, ki jih ravnatelj potrebuje, da v specifičnih okoliščinah, v katerih je, najde sredstva za uresničitev postavljenih ciljev in vizij.

Izhodišče za delovanje organizacije so poslanstvo, vrednote in vizija. Skladno z njimi se organizacija trudi za čim uspešnejše delovanje in eno od meril uspešnosti je tudi izvajanje dodatnih projektov in pridobivanje sredstev. Potrebna sta strateško načrtovanje in uvajanje sprememb v organizaciji, da se lahko uresniči zastavljena vizija in pri tem ima poglobitno vlogo ravnatelj kot menedžer glasbene šole. Strokovni delavci so največja vrednost nepridobitne organizacije. Kakovostni kadrovski menedžment in motivacija pa sta pot do doseganja postavljenih ciljev in pridobivanja dodatnih sredstev.

3.1 POSLANSTVO, VREDNOTE IN VIZIJA

3.1.1 Poslanstvo organizacije

Poslanstvo je dobesedno jedro, srce organizacije, njenih ravnanj in ravnanj zaposlenih. Poslanstvo opredeljuje smisel obstajanja, odgovornosti organizacije do zaposlenih, ustanoviteljev, uporabnikov in širše družbe. Jasno opredeljeno poslanstvo je tista občutljiva sila, ki motivira zaposlene h kakovostnemu delu, vodstvo h kakovostnemu in učinkovitemu vodenju, uporabnikom in širši

skupnosti pa vzbuja zaupanje v organizacijo. Izjava o poslanstvu ponavadi vsebuje naslednje elemente:

- namen, cilji: zakaj organizacija obstaja in kako in kaj želi doseči;
- ljudje: kdo so zaposleni v organizaciji in kdo njeni uporabniki;
- dejavnost: glavne metode, postopke, ravnanje in dejavnosti, ob pomoči katerih organizacija dosega cilje;
- navezanost na vrednote: kako se organizacija pri uresničevanju opredeljenega poslanstva navezuje na svoje skupne vrednote (Musek Lešnik 2003, 160–177).

Vsaka organizacija potrebuje jasno opredeliti svoje poslanstvo in smisel obstoja, pri čemer ji je v pomoč:

- 1) prepoznati prednosti in priložnosti,
- 2) videti, v čem je organizacija lahko - kljub omejitvam - posebna, drugačna, privlačna in lahko postavlja nove standarde, saj se prav s tem ustvarjajo nove razsežnosti izvedbe in ponudbe (kompetence),
- 3) v okolju prepoznati priložnosti in potrebe, saj je predanost poslanstvu najpomembnejša za njen uspeh (Drucker 1990, 3).

Rus opredeli poslanstvo kot funkcijo, ki ima izreden moralni, zgodovinski in civilizacijski pomen ter postavlja razmišljanje o ciljih organizacij in njihovi smiselnosti kot kontinuirano nalogo menedžerjev nepridobitnih organizacij. Pomembno je zaradi vrednot, ki jih te organizacije posredujejo in tako pripomorejo h kakovosti življenja, že uresničeni cilji pa zahtevajo ponovni razmislek o nadaljnjih. Zato je na ravni organizacije potrebna nenehna evalvacija poslanstva in tudi vsakega posameznika, zaposlenega v organizaciji, ki je odgovoren za uresničevanje poslanstva. Pri nepridobitni organizaciji je namreč ravno evalvacija poslanstva in uresničevanja zastavljenih ciljev kazalnik uspeha organizacije in kot takšna pomembna faza v menedžerskem procesu, usmerjenem k učinkom (Rus 1994).

Temeljni vzrok skoraj vsake krize uspešnih podjetij ni v tem, da se stvari počno slabo ali so te napačne. V resnici se v večini primerov počnejo prave stvari – toda neuspešno.« Razlog za to je sprememba stvarnosti, v kateri organizacija je in deluje. Okolje in spremembe v njem so tiste stvari, ki oblikujejo vedenje vsake organizacije, narekujejo njene odločitve o tem, kaj storiti in česa ne, ter opredeljujejo, kako organizacija vrednoti pomembne rezultate. Vendar se pogosto tudi uspešna podjetja znajdejo v stagnaciji, frustraciji, težavah in krizi, ki je na videz brezizhodna, prav zaradi sprememb stvarnosti, s katerimi se organizacija srečuje in ki vplivajo na spremembo stvarnosti v organizacije. Takrat je za nadaljnji uspeh organizacije nujno potrebno, da spremeni tudi teorijo poslovanja, kar lahko dolgoročno vpliva tudi na spremembo poslanstva. Tukaj vidi Drucker ključ do uspeha organizacije oziroma podjetja v prožnosti, hitrosti in ponižnosti, kajti živimo v spreminjajočem se okolju in organizacija se mora nenehno prilagajati spremembam, odkrivati nove metode, sredstva in načine delovanja in poslovanja, da ohrani svojo konkurenčnost, odličnost in prepoznavnost v okolju, v katerem je (Drucker 2004, 20–24).

Opredelevanje poslanstva organizacije zahteva poglobljanje organizacije vase in razmišljanje o predpostavkah, na podlagi katerih deluje, posledično pa postaja marsikaj bolj jasno, bolj razumljivo in lažje. Kritičen pregled in iskanje njenih temeljnih predpostavk vodi v povečanje kakovosti in učinkovitosti. Jasno postavljanje vizije organizaciji postavi jasen koncept nove in zaželene slike organizacije v prihodnosti, ki je vsem zaposlenim hkrati tudi motivacija in cilj, h kateremu stremijo. Pot h konkretnemu opredeljevanju vizije vodi skozi »široko razpravo, globoko razmišljanje, kulturni in demokratični dialog, medsebojno spoštovanje, soočanje in upoštevanje različnih mnenj do skupnih pojmovanj, osmišljenega dela, višjega zadovoljstva in navdiha« (Musek Lešnik 2003, 15).

Občutek opravljanja poslanstva, smiselnega in pomembnega dela, je tisti dejavnik, ki utrjuje občutek izpolnjenosti in pozitivno vpliva na vse ravni človekovega zadovoljstva. Poslanstvo organizacije je vedno sinteza tega, kako njo in njeno delo, storitve, vloge posameznih skupin v njej in druge pomembne stvari vidijo ustanovitelji, zaposleni in uporabniki. Poleg teh vključuje tudi

mnenje širšega okolja o namenu in delovanju organizacije (Musek Lešnik 2003, 173).

Z zapisovanjem svojega poslanstva sporoča organizacija tudi širši javnosti, za čim stremlji, kakšni so njeni cilji in vrednote ter pričakovanje, kaj vodi in vpliva na njeno ravnanje in kaj omogoča svojim uporabnikom. Tako sedanjim in morebitnim uporabnikom sporoča, kaj lahko pričakujejo od organizacije in kaj ter kam jih vodi zastavljeno skupno poslanstvo. Prihodnji uporabniki se tako lahko lažje opredelijo za organizacijo, ko preberejo njeno poslanstvo in vedo, kaj jim lahko organizacija ponudi in kaj lahko od nje pričakujejo, vodstvu pa pomaga pri jasnem opredeljevanju zahtev in ciljev, ki jih pričakuje od zaposlenih, ter cilj, h kateremu vsi skupaj kot organizacija stremijo.

3.1.2 Vrednote organizacije

Skupno prepričanje in načela organizacije sestavljajo vrednote, ki pomenijo temeljne elemente življenja in bivanja organizacije. Jasna opredelitev vrednot je dobro izhodišče za pojasnjevanje poslanstva in vizije ter nadaljnje delovanje, posledica pa je potem dobro in učinkovito opravljanje svojega dela.

Vrednote predstavljajo temeljne prednosti kulture neke organizacije, ki izražajo prepričanje o tem, kaj organizacija in posamezniki cenijo, vrednotijo kot pozitivno, zaželeno in vredno truda. Jasno postavljene vrednote poudarjajo, kar je za organizacijo pomembno in za kar se zaposleni zavzemajo, trudijo in k čemur težijo. Strokovnjaki ugotavljajo, da so zaposleni organizaciji precej bolj predani, ko lahko ob delu uresničujejo svoje pomembne vrednote, kot če te možnosti nimajo, in so bolj zadovoljni z delom in življenjem nasploh (Musek Lešnik 2003, 127).

Vrednote so gonilna sila, s pomočjo katere ljudje dosegajo največje dosežke. Če je delo opravljeno z navdušenjem, skladno z njihovimi najglobljimi in najpomembnejšimi vrednotami, se to pozna med drugim tudi pri rezultatih. Če izhajamo iz tega, da je organizacija sestavljena iz ljudi, ki različno razmišljajo in

imajo različne vrednote ter različen pogled na pomembnost posameznih vrednot, je pomembno, da se iskanje in dogovarjanje vrednot posamezne organizacije opredeli skupaj, ne da jih ravnatelj zapiše sam, brez skupnega dogovora z zaposlenimi v organizaciji. Iskanje skupnih vrednot postane pomembno vodilo pri opravljanju vsakdanjega dela in ker so vrednote ponotranjene, imajo precej močnejši vpliv na ravnanje in delovanje, kot bi to imeli zapisana pravila, dolžnosti in prepovedi (Musek Lešnik 2003, 135).

Z razpravo o vrednotah so povezana naslednja dejstva:

- razprava o vrednotah je napolnjena s čustvi,
- razprava pomeni začetek procesa spreminjanja organizacije,
- poglobljena razprava zahteva vključenost,
- po razpravi morajo biti na vrsti dejanja (Musek Lešnik 2003, 95–103).

Iskanje, izmenjava različnih mnenj in razpravljanje o pomembnosti posameznih vrednot in postavljanju vrednostne lestvice pri izpolnjevanju posameznih vrednot ljudi povezuje. Ob takšnih pogovorih in izmenjavi mnenj se ljudje bolj spoznavajo. Z razpravo o vrednotah se odkrijejo tiste, ki so pomembne in skupne vsem in za katere vsi menijo, da so na vrhu lestvice v organizaciji, hkrati pa se v skupni diskusiji pojasni pomembnost preostalih vrednot, ki se določenim posameznikom ne zdijo tako pomembne za uspešno in kakovostno opravljanje dela in izvrševanje poslanstva (Musek Lešnik 2003, 25).

Najboljše in najučinkovitejše izjave o vrednotah, poslanstvu in viziji so tiste, ki dajejo splošno, široko podobo in pri zaposlenih krepijo občutek pripadnosti organizaciji in postavljajo uresničljive okvire za izdelavo strateškega načrta in postavljanje konkretnih ciljev kot dejavnosti organizacije, v katere so vključeni vsi zaposleni. Posledično tako pojasnijo prioritete, posameznim dejanjem in postopkom pripišejo pomen, zaposlenim dajejo oporo, da se lahko uprejo stvarjem, ki niso skladne s poslanstvom in temeljnimi vrednotami, ali jih odvrtačajo od doseganja ciljev in vizije, spodbujajo notranjo in zunanjo

komunikacijo, usmerjajo vodenje ter omogočajo vrednotenje postopkov in dejanj (Musek Lešnik 2003, 85–103).

3.1.3 Vizija organizacije

O pomenu vizije pri upravljanju organizacij je opravljenih veliko raziskav, zlasti med direktorji velikih korporacij. Tako je revija Sloan Management Review (Summer 1996) predstavila anketo, v katero je bilo vključenih 1500 voditeljev in menedžerjev iz 20 držav. V njej so anketirance spraševali o pomenu vizije in 98 odstotkov jih je zatrdilo, da bo v novem tisočletju najbolj iskana lastnost voditeljev ravno sposobnost predstaviti vizijo notranjemu in zunanjemu okolju organizacij (Gruban 1997).

Vizija je opis tiste privlačne in uresničljive podobe prihodnosti, ki začrta določene smernice in zelene dosežke, ki jih organizacija s svojim delovanjem poskuša doseči. Vizija je miselna predstava, ki vodi k stvarnim prihodnjim ciljem in odgovarja na vprašanje: Kako bo videti njen uspeh. Je privlačna podoba uresničljive prihodnosti, ki jo organizacija lahko doseže, če zagnano in energično sledi svojim željam, vrednotam in poslanstvu (Musek Lešnik 2003, 247).

Razsežnost vizije podjetja ni le pogled v prihodnost, temveč je njen pomen veliko širši. V bistvu je vizija temeljni okvir delovanja podjetja in je po mnenju Hinterhuberja rezultat naslednjih treh komponent:

- 1) čuta za stvarnost (kar pomeni, da vidimo stvari, kot so v resnici, in ne, kakršne bi želeli, da bi bile. Predstave še niso vizija. Predvsem morajo zadostiti določeni resnični človeški potrebi in njihova predstavitev mora biti verodostojna, saj je zaradi lažnih »vizionarjev« propadlo že veliko podjetij),
- 2) odprtosti (za dojetje možnosti spremembe okolja) in

- 3) spontanosti (za zaznavanje različnih možnosti sprememb in gledanja iz različnih zornih kotov na isti pojav) (Hinterhuber v Musek Lešnik 1992, 44).

Resnična vizija izhaja od znotraj (iz vodstva, zaposlenih in celotnega kolektiva organizacije), zato se lahko z njo poistovetijo organizacija in zaposleni. Če je vizija postavljena tako, da jo vsi skupaj, s skupnim dogovorom sprejmejo in želijo stremeti k njeni uresničitvi, s tem izziva trenutne razmere v organizaciji in prebudi njene ustvarjalne potenciale, ki vodijo organizacijo k njenemu udejanjanju. Jasna vizija opiše, kako si organizacija predstavlja sebe v prihodnosti, k čemu stremi in kaj želi doseči v prihodnjih petih letih in kot takšna:

- navdihuje in motivira,
- vodi v nova področja,
- spodbuja povečevanje pričakovanj,
- spodbuja krepitev spretnosti in
- boljše izkoriščanje sposobnosti in potencialov (Musek Lešnik 2003, 217-253).

Postavljanje vizije zahteva predhodno zbiranje podatkov in informacij o organizaciji, ki dajo čim jasnejšo podobo o nalogah organizacije. Gre za vrsto samoevalvacije, ki pomaga pri sestavljanju vizije. Treba je odgovoriti na nekatera poglobljena vprašanja, pri katerih se vzame za izhodišče realne razmere in okoliščine, iz katerih organizacija izhaja, upošteva svoj uspeh in tudi neuspeh ter odkriva možnosti. Na podlagi teh informacij nato zariše zeleno prihodnost. Jasno prepoznavanje, zbiranje in zapisovanje uspehov in ciljev, ki jih je organizacija že dosegla, vsebuje prepoznavanje močnih področij, hkrati pa je treba priznati tudi neuspehe in slabosti. Vsemu skupaj nato mora slediti skupno iskanje in prepoznavanje še neizkoriščenih možnosti. Takšna samoevalvacija mora odgovoriti na naslednja vprašanja (Musek Lešnik 2003, 218):

- Kako napredujejo naši uporabniki – učenci?
- Kako napredujejo naši zaposleni?
- Kako učinkovita je organizacija?
- Kako kakovostno je vodenje organizacije?
- Katera so najpomembnejša močna področja organizacije?
- Katera so najvidnejša šibka področja organizacije?
- katerim področjem mora organizacija zagotoviti dodatno energijo in prilagoditi nadaljnje akcije, da bi povečala splošno kakovost in učinkovitost?

Nanus (Musek Lešnik 2003, 210–250) pravi, da »ni nobenega močnejšega motorja, ki vodi organizacijo proti odličnosti in dolgoročnemu uspehu, kot je privlačna, vredna in uresničljiva vizija prihodnosti, ki jo delijo zaposleni«. Vsaka dobra organizacija ima zelo jasno postavljene svoje naloge, načrte in cilje. Ima jasno začrtano vizijo, za katero je pomembno, da izhaja iz stvarnega pogleda na takratne razmere; je čim bolj jasna, kar je zanjo kot zemljevid, ki jo usmerja in kaže pravo smer. Vizija je spodbuda za organizacijo in vsakega zaposlenega posebej - za odgovorno opravljanje dela, pa tudi spodbuda za inventivnost pri opravljanju svojega dela. Tako preprečuje pasivnost, dolgočasje in izgubo motivacije ter teži k doseganju nekega jasnega cilja. Spodbuja k iskanju inventivnih rešitev, novosti in sprememb na poti do izpolnjevanja postavljenih ciljev, kljub težavam in oviram, ki se pojavljajo v okolju in tudi v organizaciji.

Resnični rezultati pojasnjevanja vrednot in opredelitve vizije so vidni šele čez dve do pet let. Vendar postavlja jasno postavljena vizija tudi jasne okvire, ki potem usmerjajo in vplivajo na odločitve, delovanje in razmišljanje. Zagotovilo, da bo organizacija sledila svojemu uspehu in bo kljub težavam ne le preživela, ampak bo tudi uspešna in bo napredovala, je zato ravno razmišljanje o prihodnosti in prilagajanje nenehnim spremembam v okolju.

Razvojna vizija, ki pozitivno vpliva na ozračje in kulturo organizacije, bo vsekakor sčasoma povzročila tudi njen uspeh (Rižnar 2004), če vključuje oblikovanje celovite strategije za njeno uresničitev, spodbudo zaposlenih k ustvarjalnosti in vzbuja željo po izpeljavi postavljenih ciljev (Dimovski 2006).

3.2 STRATEŠKI MENEDŽMENT

Organizacije se stalno srečujejo s pomanjkanjem menedžerskega znanja na eni strani, hkrati pa s stalnim pritiskom javnosti in zainteresiranih subjektov za povečanje učinkovitosti in uspešnosti na drugi. Jurko meni, da je vodenje nepridobitnih organizacij v zasebnih in tudi v javnih institucijah, šolstvu, zdravstvu in javni upravi pogosto amatersko. Tako so direktorji šol imenovani iz vrst učiteljev, direktorji zdravstvenih domov iz vrst zdravnikov, skratka, iz poklicev, ki nimajo veliko skupnega z menedžmentom organizacij. Pravi, da je menedžment izbran iz finančnih in političnih razlogov, medtem ko strokovnost in menedžerske sposobnosti izbrane osebe ostajajo v ozadju. Ob tem vidi tudi nevarnost, da se preveč poudarja navduševanje »volivcev« menedžerja nepridobitne organizacije oziroma kratkoročni cilji (Jurko 2002).

Treba je poudariti, da je potreba po dobrem menedžmentu toliko večja prav zato, ker so cilji, ki jih tovrstne organizacije zasledujejo, kakovostni (zadovoljstvo uporabnikov, izboljšanje kakovosti življenja) in s tem teže merljivi. Tako je predvsem v manjših organizacijah menedžer takšne organizacije tudi njen finančnik, komercialist, kadrovnik, tajnica, svetovalec, psiholog in lobist v eni osebi. Najpogosteje so menedžerji, predvsem v manjših organizacijah, laiki brez formalne izobrazbe (Jurko 2002, 286).

Slovar osebnega menedžmenta in menedžmenta človeških virov opredeli menedžment kot proces, s katerim poskušamo doseči cilje organizacije kar najbolj učinkovito. Pri tem uporabljamo različne vire, da bi z njihovo pomočjo dosegli postavljene cilje in jih pozneje vpeli v učinkovitost organizacije (Bennett 1992). Menedžment najpogosteje opredeljujemo kot ustvarjalno odpravljanje

težav, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje in ocenjevanje razpoložljivih virov za doseganje ciljev, opredeljenih s poslanstvom in vizijo podjetja (Higgins 1991). Temeljna naloga strateškega menedžmenta naj bi pri tem bila v njegovem iskanju, ustvarjanju in obvladovanju strateških potencialov, ki dajejo organizaciji možnost za izpolnitev njegovih smotrov, poslanstva in temeljnih ciljev (Belak et al. 1993, 162).

Bryson strateško načrtovanje definira kot »disciplinirani napor za ustvarjanje osnovnih odločitev in dejanj, ki razjasnijo in usmerjajo, kaj organizacija je, kaj počne in zakaj to počne« (Herman 1994, 154).

Za izpeljavo zastavljenih načrtov in doseganje vizije so po Tavčarjevem mnenju potrebni zadostno strokovno znanje o obvladovanju organizacije kot instrumentu za doseganje ciljev, zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi (notranjimi in zunanjimi udeleženci organizacije) in primerna verodostojnost (poštenost, etičnost), da upravičujejo zaupanje lastnikov (razpolagalcev) organizacije. Poleg tega mora imeti dober menedžment še vrsto drugih značajskih lastnosti, med katerimi so ustvarjalnost, podjetništvo, vztrajnost, delavnost, razsodnost (Tavčar 2006, 16).

Načrtovanje je pomemben del vodenja in je potrebno v vsaki organizaciji. Nihče sicer ne more zanesljivo vedeti, kakšna bo prihodnost, jasno je le, da bo drugačna od sedanosti, in nikakor njeno nadaljevanje. In prihodnost lahko oblikujemo z zavestnim ukrepanjem. Pri tem nas lahko motivira naša zamisel o drugačnem gospodarstvu, drugačni šoli, drugačnem sistemu, drugačnih možnostih in drugačnih sredstvih (Drucker 2004, 68).

Zato je pomembno zavestno ukrepanje in načrtovanje. Predvidevamo lahko, kdaj bo v organizaciji nastopila kriza, in po Druckerju je pri njej najpomembnejša naloga menedžerja, da jo predvidi in je nanjo pripravljen. Čakati, da se ta pojavi, je že odpoved. Organizacijo je treba voditi tako, da prehititi in predvideva nevihto, da jo degradira, prehiteva in je v bistvu pred njo. Drucker to imenuje »inovacija, stalno prenavljanje«. Velike katastrofe ni mogoče preprečiti, lahko pa zgradi organizacijo, ki je pripravljena na boj, ima visoko

moralo, je že imela krizna obdobja in zna ravnati prav, zaupa vase in si v njej ljudje med sabo lahko zaupajo (Drucker 1990, 7).

Musek Lešnik pravi, da bodo v jutrišnjem svetu najuspešnejše tiste organizacije, ki bodo svojo prihodnost soustvarjale in načrtovale, ne pa pasivno čakale nanjo, z mislimi v preteklosti. Zato je najpomembnejše, da ravnatelj razmišlja o prihodnosti ter prepozna mogoče spremembe, da lahko potem pravočasno uvaja potrebne ukrepe. Tako ni le opazovalec dogajanja v okolju, ampak jo sooblikuje – prihodnost in tudi spremembe ter lahko nanje tudi vpliva. Njegovo soustvarjanje pa zahteva spretnost in strategijo, ki presegata mišljenje, ki je zadoščalo organizacijam prejšnje generacije. Pomembno je »prepoznati vse zapletenosti in kompleksnosti okolja, v katerem organizacije delujejo. Danes je težje najti opravičila za vse tiste, ki bi to lahko, pa niti ne poskusijo« (Musek Lešnik 2003,15).

3.2.1 Kadrovski menedžment

V sklopu strateškega menedžmenta zavzema pri nepridobitnih organizacijah pomembno mesto kadrovski menedžment. Načrtovanje, razvoj, kakovost in uspeh organizacije temelji na zaposlenih, ki imajo ključno vlogo pri njenem uspehu. Razumevanje motivacije zaposlenih kot dejavnika, ki vpliva na uspeh, je zato najpomembnejše. Menedžerji so odgovorni za skrbno izbiro kadrov, njihov profesionalni razvoj in motivacijo. To je tudi dejavnik, ki novozaposlene pritegne, da trajno ostanejo na šoli in dosegajo uspeh pri svojem delu. Stalni in kakovostni kadri namreč omogočajo uresničevanje vizije in postavljenih ciljev.

Kadrovski menedžment (Human Resource Management) lahko interpretiramo tudi z izpeljanko »sproščanje človeških zmožnosti« in iz nje uvidimo vlogo menedžerja v tem procesu (Svetlik 2004). On naj bi človeške vire zaposlenih upravljal in če iz različnih razlogov niso v polnosti uporabljeni (so blokirani ali neizkoriščeni), sproščal, ustvarjal razmere, da ti viri (zmožnosti) pridejo na površje in se v popolnosti ustvarjalno izrazijo ter uporabijo pri njihovem delu. Vključevanje človeških virov v poslovanje pomembno spremeni končne

rezultate in uspeh. Razumevanje človeških zmožnosti, njihovo spoštovanje in vključevanje v načrtovanje in izpeljavo različnih dejavnosti so pri tem predpogoji za doseganje cilja – uspešne organizacije.

V nepridobitni organizaciji so najpomembnejši človeški viri, torej strokovni delavci, ki so poglobitnega pomena za uspeh nepridobitne organizacije. Zato se menedžment nepridobitnih organizacij veliko ukvarja prav z upravljanjem človeških virov in iskanjem načinov, kako pridobiti dovolj ustrezno usposobljenih ljudi, kako iz njih izvabiti čim več ustvarjalne energije, kako doseči, da bodo svoje sposobnosti ne le uporabljali, temveč jih tudi izpopolnjevali, in kako jih zadržati v organizaciji. Svetlik navaja smeri in načine menedžmenta človeških virov (Svetlik v Jelovac 2002, 93–94):

- 1) Analiza vsakega posameznega delovnega procesa in njegovih posebnosti kaže, kakšne sposobnosti naj imajo sodelavci, ki se vključujejo vanje. Pri tem poskuša menedžer najti ravnotežje med načinom in sestavo dela ter prilagajanjem vsebine dela znanju in sposobnostim sodelavcev.
- 2) Išče sodelavce, jih vabi v organizacijo in med njimi izbira najustreznejše, ki jih potem uvaja v organizacijo. Pri tem se odloča, koliko in na katerih ravneh organizacijo odpreti za novince iz okolja, koliko pa razvijati lastne kadre in jim omogočati notranjo promocijo. Odločitve prinaša glede na posameznega delavca in njegove sposobnosti, izkušnje in specifične poteze; odloča, koliko ga bo socializiral v kulturo organizacije in koliko gradil na specifičnih potezah njegove osebnosti. Posamezniki lahko organizacijo poosebljajo oziroma ji dajo svoj pečat.
- 3) Skrbi za ustrezno vodenje, oblikovanje in delitev dela med sodelavce. Zasleduje lahko visoko stopnjo delitve dela, specializacijo in individualizacijo dela ali pa gradi na timskem delu v organizaciji. Odloča se tudi med stili vodenja; ali se pri svojem delu bolj usmeri v delo ali sodelavce.

- 4) Menedžer svoje delavce spodbuja k delu z denarnimi nagradami, z delegiranjem odločitev, samostojnostjo in odgovornostjo, z možnostjo učenja in uporabe znanja, z napredovanjem in oblikovanjem dobrega delovnega ozračja. Pri tem poskuša najti najboljšo kombinacijo dejavnikov, ki skrbijo za čim uspešnejše doseganje ciljev organizacije in osebno zadovoljstvo zaposlenih.
- 5) Vlaganje v izpopolnjevanje in izobraževanje sodelavcev je povezano s povečevanjem intelektualnega kapitala organizacije. Zaposlenim omogoča napredovanje na bolj zahtevne delovne naloge. Pri tem razrešuje dilemo med lastnim vlaganjem v človeške vire na eni strani ter pridobivanjem teh virov iz okolja organizacije na drugi. Možnost ima omogočati svojim zaposlenim razvoj kariere in tako regulirati politiko odnosa do notranjega in zunanjega trga, najemanja in odpuščanja delavcev, skladno s potrebami organizacije.
- 6) Ocenjuje delovne dosežke zaposlenih in jih temu primerno nagraduje, pošilja na izpopolnjevanje, jih promovira in jim pomaga pri načrtovanju kariere. Odloča, katere delavce bo vključil v središče organizacije med tako imenovane ključne kadre in jim bo posvečal vsestransko pozornost, katere pa bo pustil na obrobju med tako imenovano fleksibilno delovno silo.

3.2.2 Upravljanje sprememb

Popolna preobrazba določene organizacije v zelo kratkem času ni mogoča, zato je treba uvajati spremembe počasi, ob pravem času in učinkovito (Goodman 1982, 87). Številni avtorji menijo, da je treba v organizaciji začeti izvajati spremembe z vizijo, vendar pa praktične izkušnje kažejo, da so najuspešnejše tiste, ki se začnejo s previdno diagnozo prednosti (strengths) in slabosti (weaknesses) določene organizacije. Zavedanje prednosti v poslovanju organizacije omogoči, da se ta lahko izogne različnim nepotrebnim izgubam energije, sposobnosti, časa in virov (Moss Kanter 2003, 65).

Upravljanje sprememb je potrebno za doseganje želenih ciljev in zastavljenih vizij ter organizaciji omogoča, da se izogne razmeram, v katere bi jo vodila pasivno opazovanje in prepozen odziv na spremembe. S pravočasnim in vizionarskim upravljanjem sprememb lahko organizacija tudi v negativnih okoliščinah in neugodnih razmerah s proaktivnostjo iztrži zase izboljšanje položaja in ustvarjanje okolja, v katerem bo prosperirala. Sistematično spremljanje in preverjanje teorije poslovanja organizacije naj bo stalno navzoče. Kot preventivno skrb navaja Drucker (2004, 28) opuščanje in opazovanje. Predlaga, da organizacija vsake tri leta spet premisli o vsakem izdelku, storitvi in politiki, tako da si odgovori na vprašanje: Ali bi se tega lotili zdaj, če tega ne bi že počeli. S tem preprečuje, da bi dogodki organizacijo prehiteli. Pomembno je opazovanje, kaj se dogaja zunaj podjetja, predvsem opazovati neodjemalce, ki jih je vedno precej več kot odjemalcev. Seveda je zelo pomembno opazovati odjemalce, vendar se prva znamenja temeljitih sprememb redko pokažejo med lastnimi odjemalci, ampak se skoraj vedno pokažejo med neodjemalci.

Med odločanjem je pomembno sprejemanje odločitev po naslednjem zaporedju korakov (Drucker 2004, 36):

- 1) Uvrščanje problema. Kakšen je? Ali je prvi izraz nekih novih problemov, za katera še nismo razvili pravila?
- 2) Opredelitev problema. S čim imamo opravka?
- 3) Natančna razlaga odgovora na problem. Kateri so mejni pogoji?
- 4) Odločanje o tem, kaj je prav, ne pa o tem, kar je sprejemljivo za izpolnitev mejnih pogojev. Kaj bo v celoti izpolnilo pogoje, preden se pozornost posveti kompromisom, prilagoditvam in opustitvam, ki so potrebne, da bi bila odločitev sprejemljiva?
- 5) Ukrepi za izpeljavo odločitve. Kakšne ukrepe je treba sprejeti? Kdo vse mora biti obveščen?

- 6) Preverjanje veljavnosti in učinkovitosti odločitve v primerjavi z dejanskim potekom dogodkov. Kako poteka odločitev? So podmene, na katerih temelji, ustrezne ali zastarele?

Upravljanje sprememb se ponavadi dogaja na ravni projektov, programov in celotne organizacije. Organizacije oziroma organizacijske procese se poskuša spreminjati različno, nekje se uvaja celovito upravljanje kakovosti (TQM), drugje nove metode in tehnike, prihaja do prestrukturiranja, uvajajo se kulturne spremembe (Kotter 1995, 59), vendar pa organizacije pri uvajanju sprememb največkrat naletijo na težave.

Najboljši voditelji sprememb se podredijo dolgoročnim ciljem in vztrajajo pri njihovem doseganju, morajo pa imeti tudi participativni slog upravljanja (Moss Kanter 2003, 66). Torej sta zelo pomemben vidik upravljanja sprememb komunikacija in sodelovanje med različnimi akterji sprememb. Pobude za spremembe se lahko pojavijo od zgoraj navzdol, pa tudi nasprotno. Komunikacija med voditelji kot nosilci sprememb ter osebami, ki implementirajo nove strategije, je poglobitnega pomena. V okolju, v katerem informacije prosto krožijo, v katerem vsi dobivajo bistvene informacije oziroma zaposleni komunicirajo prek meja lastnih oddelkov, se generira več idej, prav tako se zaposleni počutijo pomembni in se hkrati bolj poistovetijo z organizacijo (Duck 1993, 110).

Po ugotovitvah Kotterja in Cohena je uspešna velikopotezna sprememba zapleten postopek, ki se zgodi v osmih fazah. Najpogosteje si te sledijo v naslednjem vrstnem redu:

- 1) poudariti nujnost,
- 2) sestaviti vodilno skupino,
- 3) ustvariti vizijo in strategijo,
- 4) učinkovito sporočiti vizijo in strategijo,
- 5) odstraniti ovire, ki zavirajo ukrepanje,

- 6) doseči kratkoročne uspehe,
- 7) spodbujati spremembe val za valom, dokler delo ni opravljeno in
- 8) ustvariti novo kulturo, da se novo vedenje ukorenini.

Uvajanje sprememb zato zahteva dobro in učinkovito vodenje, ki je eden od pglavitnih elementov za uspešno upravljanje sprememb, »tako z vidika okolja kot z vidika procesa upravljanja sprememb« (Kotter 1995).

Pri tem je treba razlikovati med upravljanjem in vodenjem sprememb. Upravljanje se nanaša na zmanjševanje kaosa v organizacijah ter povečevanje njihove učinkovitosti ter uspešnosti. Glavne naloge menedžmenta pa so: načrtovanje, organiziranje, kadrovanje in nadzor (Fayol v Northouse 2004, 8). Na drugi strani je primarna vloga vodenja proizvodnje sprememb oziroma iskanje prilagojenih in konstruktivnih sprememb (Northouse 2004, 8).

Nekateri teoretiki trdijo, da je razlika med menedžerji in voditelji v tem, da so menedžerji reaktivni (usmerjeni v odpravljanje morebitnih težav) in da v delovanje ne vključujejo čustev, medtem ko so voditelji proaktivni in čustveno aktivni oziroma vključeni (Zalaznik v Northouse 2004, 9–10). Za učinkovito uvajanje sprememb je treba uravnovežiti menedžment in vodenje, saj se lahko v nasprotnem primeru organizacija sreča s pretirano birokratizacijo ali kaosom (sprememba zaradi spremembe).

3.2.3 Motiviranje zaposlenih

Motiviranje zaposlenih, da dosegajo svoj maksimum, je eden pglavitnih dejavnikov uspeha na vseh delovnih področjih. Motivacija je notranja gonilna sila posameznika, ki omogoča visoko aktivnost ter angažiranost pri doseganju zastavljenih ciljev posameznika in organizacije. Vprašanje človeške motiviranosti je bilo zmeraj aktualno, v zadnjih časih pa se še posebno poudarjata vloga in pomembnost pravilne motivacije pri ustvarjalnosti, inovativnosti in zavzetosti zaposlenega. Opravljene so bile številne raziskave in

postavljene teorije, ki analizirajo ravnanje človeka v odvisnosti od različnih dejavnikov in prepoznavajo poti do aktiviranja zmožnosti in skritih potencialov, ki so v človeku.

Denny (1993) daje pri vodenju in upravljanju ljudi zelo velik pomen motivaciji. Navaja devet zakonov, ki so temeljnega pomena za uspešno motiviranje:

- 1) Da lahko motiviramo drugega, moramo biti najprej motivirani sami.
- 2) Motivacija potrebuje jasen cilj, saj je usmerjena k prihodnosti in brez jasnega cilja izgubi pomen.
- 3) Motivacija je stalen proces.
- 4) Motivacija zahteva priznanje, zahvalo in pohvalo. Pri delitvi priznanj se ne sme na nikogar pozabiti.
- 5) Občutek soudeležbe pri projektu motivira.
- 6) Naš lastni napredek in uspeh nas dodatno motivirata.
- 7) Nov izziv motivira le, če obstaja možnost za uspeh.
- 8) Vsakega posameznika je mogoče motivirati. In pravi menedžer bo težil k temu.
- 9) Pripadnost skupini motivira, daje občutek lojalnosti.

Menedžerjeva vloga in prizadevanje je tako ob dobrih odnosih z ljudmi tudi ustvarjanje kulture v organizaciji, v kateri bodo ljudje delali z veseljem in bodo ob delu srečni (Dean 1990). V njegovem interesu je, da so njegovi delavci čim bolj motivirani, saj sta od tega odvisna tudi uspeh in prihodnost organizacije. Zato se sodobni menedžerji čedalje bolj posvečajo proučevanju prav »human resource managementa«, motivacijskih dejavnikov in načinov, kako čim bolje motivirati delavce za doseganje zastavljenih ciljev .

Strokovnjaki, ki se ukvarjajo z obvladovanjem pojavljajočih se težav v organizacijah, poudarjajo, da bodo imeli pri njihovem odpravljanju odločilno

vlogo prav ljudje in njihove zmožnosti, in ne toliko tako imenovane tehnične prednosti ene organizacije pred drugimi. Manevrski prostor za večanje konkurenčnosti vidijo prav v neizkoriščenih in celo nepoznanih človekovih zmogljivostih, zato je poznavanje delovanja človeka in vzvodov, ki človeka motivirajo k bolj zavzetemu in proaktivnemu delu, poglobitnega pomena pri vodenju organizacije in njenih delavcev, pa tudi pri uspehu in kakovosti njenega delovanja.

3.2.3.1 Motivacijski dejavniki

Motivacijskih dejavnikov je veliko in ena od njihovih mogočih delitev je na materialne in nematerialne. To je njihova temeljna delitev, vendar teh dveh dejavnikov ni mogoče popolnoma ločiti, saj se med seboj močno prepletata. Tako je na primer plača materialni dejavnik motiviranja, hkrati pa pomeni tudi večji ugled, višji položaj na družbeni lestvici, višji standard, s tem pa je hkrati tudi nematerialni motivacijski dejavnik. Hersey in Blanchard (1988) navajata ugotovitev, da plača bolj deluje na posameznike z nižjim standardom, vendar navadno vzporedno z drugimi motivacijskimi dejavniki. Možnost osebnega razvoja in zanimanje za notranje vrednote dela ima po ugotovitvah strokovnjakov večjo motivacijsko vrednost na ljudi, ki opravljajo sestavljeno, »kompleksno« delo. Za ljudi, ki opravljajo delo na »nižji ravni«, pa pomeni večjo motivacijo zaslužek.

Uspešen menedžer uporablja na poti k realizaciji nalog in vizije organizacije ter doseganja uspeha različna sredstva, ki vodijo k doseganju cilja. Pri materialnih dejavnikih je omejen, medtem ko mu lahko nematerialni vedno pomagajo pri upravljanju človeških virov:

- Pohvale so potrebne za vse zaposlene, ki dosežejo cilj neke naloge. Denny (1993) ugotavlja, da je priznanje oziroma pohvala eden glavnih nematerialnih dejavnikov motiviranja, najbolj učinkovita pa je takrat, ko je izražena vpričo drugih sodelavcev in za ljudi, ki priznanje cenijo. To ustvarja pri posamezniku občutek, da je njegovo delo koristno in pomembno. Motivira tudi občutek koristnosti dela, poznavanje cilja, poznavanje rezultatov svojega dela, ugodne delovne razmere, graja, povratna informacija in tekmovanje, strokovno izpopolnjevanje ter delovno in socialno ozračje.
- Graje in kazni so nasproten pristop in so lahko koristne, ko ni več nobenega drugega sredstva, kot v primeru ignorantskega in neodgovornega vedenja zaposlenega. Sicer je v primeru napake koristnejše opozorilo v obliki pogovora in skupnega iskanja vzrokov.
- Spodbujanje tekmovanja je naslednji dejavnik motivacije. Ima večji vpliv na ljudi, ki so nagnjeni k samostojnemu delu. Pri tem ne smemo pozabiti, da gre za spodbujanje zdravega tekmovanja. Za ljudi je pomembno tudi tekmovanje s samim seboj. To lahko spodbudimo tako, da osebi pokažemo, da zaupamo v njene sposobnosti in da verjamemo, da lahko naredi še več.
- Sodelovanje spodbudi predvsem osebe, ki so nagnjene k delu z ljudmi in ki čutijo, da se pri tem najbolj obogatijo. To so ljudje, ki so pripravljeni deliti svoje izkušnje z drugimi in hkrati znajo poslušati druge in s tem nadgrajevati svoje znanje in izkušnje. Ti ljudje so sposobni skupaj delati za najboljši rezultat in jih skupinsko delo in sodelovanje še dodatno močno motivira.
- Smisel. Zaposlenim je treba pomagati, da najdejo smisel v svojem delu ne glede na to, kako »pomembno« je to delo. Verjeti morajo, da sta njihovo delo in napor pomembna in morajo imeti stalno priložnost učenja.

- Spodbujanje osebnostnih kakovosti. Motivirani ljudje, ki gledajo na svoje delo kot pomembno, imajo ponavadi specifične osebnostne lastnosti, ki jih lahko voditelji pomagajo razviti. Kinni meni, da je ponos izredno pomemben in je zelo močna motivacijska sila. Menedžerjem svetuje, naj okrepijo ponos delavcem, tako da priznajo pomembnost njihovega dela za organizacijo.
- Izkazano zaupanje. Med menedžerji in zaposlenimi je pomemben (motivacijski) člen tudi zaupanje. To spodbuja ljudi med sabo, da opravljajo delo uspešneje. Loren Gary meni, da so delavci, ki jim nadrejeni zaupajo, se z njimi posvetujejo in so do njih iskreni, s tem močno motivirani (Harvard Business School 2005).

To vse ustvarja in vpliva na kakovost delovnega življenja, ki ga številni strokovnjaki, med njimi tudi Werther in Davis (1987), opredeljujejo kot sredstvo za povečevanje produktivnosti, ki poteka s pomočjo boljše motiviranosti in večjega zadovoljstva delavcev, zmanjševanja stresnih položajev, izboljšanja komuniciranja in zmanjševanja odpora do sprememb, zato so lahko motivacijski dejavniki menedžerju v veliko pomoč pri spodbujanju k sodelovanju za skupno doseganje zastavljenih ciljev in uspeha v organizaciji.

Uspešno vodstvo se trudi zagotoviti v organizaciji čim večjo navzočnost dejavnikov, ki pripomorejo k zadovoljstvu z delom, kar vpliva na uspeh zaposlenih in celotne organizacije. Ti dejavniki so (Svetlik 2002):

- vsebina dela (možnost uporabe znanja, možnost učenja in strokovne rasti, zanimivost dela),
- samostojnost pri delu (možnost odločanja o tem, kaj in kako bo delavec delal, samostojno razporejanje delovnega časa, vključenost v odločanje o splošnejših vprašanih dela in organizacije),
- plača, dodatki in ugodnosti,

- vodenje in organizacija dela (ohlapen nadzor, dajanje priznanj in pohval ter izrekanje pripomb in graj, usmerjenost vodij k ljudem ali v delovne naloge, skrb za nemoten potek dela),
- odnosi pri delu (dobro delovno ozračje, skupinski duh, razreševanje sporov, sproščena komunikacija med sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi),
- delovne razmere (majhen telesni napor, varnost pred poškodbami in obolenji in podobno).

3.3 MENEDŽMENT PRIDOBIVANJA DODATNIH SREDSTEV

Vsak menedžment se pri postavljanju ciljev srečuje z ovirami, med katerimi so v nepridobitni organizaciji tudi omejeni finančni viri. Izkušeni menedžer gleda nanje kot na izziv, in ne neodpravljlivo težavo. Ker mu zakonodaja omogoča pridobivanje sredstev tudi iz »drugih virov«, jih poskuša najti v svoji okolici in z njimi uresničiti cilje in vizijo organizacije. Za to so po Tavčarjevem mnenju potrebni zadostno strokovno znanje o obvladovanju organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev, zadostne zmožnosti za ravnanje z ljudmi (notranjimi in zunanjimi udeleženci organizacije) in primerna verodostojnost (poštenost, etičnost), da upravičujejo zaupanje lastnikov (razpolagalcev) organizacije, kakor tudi ustvarjalnost, podjetništvo, vztrajnost, delavnost in razsodnost (Tavčar 2006, 16).

Salamon vidi najpomembnejšo nalogo menedžerja nepridobitne organizacije v tem, da vnese in zavaruje poslanstvo organizacije, medtem ko se prilagaja pritiskom zunanjega sveta. Uspešen menedžer se trudi ohranjati smiselno ravnotežje med notranjimi in zunanjimi pritiski. Postavljanje poslanstva je za uspešno delovanje nepridobitne organizacije »vsekakor in vedno na prvem mestu, če se pa s pomočjo pridobivanja sredstev lahko izboljša in bolje izvaja poslanstvo, je razumno odločiti se zanj in uporabiti tudi ta sredstva za doseganje cilja« (Salamon 1992, 95).

Nepridobitne organizacije so ustanovljene z namenom opravljanja javne službe in kot takšne nikakor ne smejo postati suženj pridobivanja sredstev in namen strategije pridobivanja sredstev je prav omogočiti organizaciji, da opravlja svoje poslanstvo, brez njegovega podrejanja pridobivanju sredstev. Drucker pravi, da so v Ameriki spremenili naziv »fund-raising« v »fund development« prav z namenom, da se pridobivanje sredstev ne bi bilo razumelo kot prosjačenje za denar, ker ga tako zelo potrebujejo. Naziv »fund development« tako predstavlja spodbujanje in podporo razvoja organizacije. Ima namen ustvarjanja skupine uporabnikov, ki podpira organizacijo zato, ker si ona to zasluži (Drucker 1990, 56).

Pri tem so odnosi z javnostjo in komunikacija naloga menedžmenta, s katero organizacija adaptira, spreminja, vključuje in vzdržuje svoje okolje z namenom, da bi dosegla organizacijske cilje in zastavljeno vizijo. Vzgaja odprto komunikacijo in obojestransko razumevanje z možnostjo, da tudi organizacija spreminja svoja stališča in vedenje v procesu in na poti opravljanja poslanstva in doseganja ciljev (Wilcox et al. 1998, 4).

Jurko navaja primere nepridobitnih organizacij v tujini, kjer se te ukvarjajo tudi s pridobitno dejavnostjo. Tako ima v Nemčiji Rdeči križ številna podjetja za dostavo hrane v bolnišnice, v Angliji in Franciji pa trgovske verige. Ameriški Rdeči križ ima celo lastne postaje za odvzem krvi, ki jo potem prodajajo bolnišnicam. Tudi slovenski Rdeči križ je denar v bližnji preteklosti vlagal v komercialne namene, kar je pri slovenski javnosti povzročilo negotovanje. Davčna zakonodaja razlikuje ukvarjanje s pridobitno in nepridobitno dejavnostjo pri nepridobitnih organizacijah. Za ukvarjanje s pridobitno dejavnostjo mora organizacija plačevati davek na dobiček, pri nepridobitni pa ne. Davčna olajšava se tako nanaša na dejavnost, in ne na pravno obliko organizacije, in tako je tudi šola, čeprav je ustanovljena za nepridobitno dejavnost, davčni zavezanec (Jurko 2002).

Sredstva, ki so glasbeni šoli zakonsko zagotovljena, ji omogočajo izpeljavo osnovnih izobraževalnih programov. Odločitev za uresničevanje razvojnih vizij in dodatnih izobraževalnih programov ter drugih projektov za glasbeno šolo

pogosto vključuje med drugimi tudi odločitev za iskanje dodatnih sredstev, potrebnih za uresničitev zastavljenih ciljev.

Kosova piše (Kos 1999, 3), da so na Inštitutu Johna Hopkinsa opravili raziskave in ugotovili, da v nepridobitnih organizacijah pogosto deluje osebje, ki glede upravljanja organizacije in pridobivanja finančnih sredstev ni dovolj usposobljeno in ima premalo strokovnega znanja in izkušenj s pridobivanjem dodatnih sredstev, kar pa ne pomeni, da velja tudi za ravnatelje glasbenih šol pri nas.

3.3.1 Odločitev za pridobivanje sredstev

Številne nepridobitne organizacije se odločajo za pridobivanje dodatnih sredstev, ki jih potrebujejo za uresničevanje vizije in izpeljavo dodatnih programov, projektov in aktivnosti. Na uspešnost pri pridobivanju vpliva veliko različnih dejavnikov in uporaba primernih načinov in pristopov. Pridobivanje sredstev zahteva od nepridobitne organizacije visoko motiviranost in jasno zastavljene cilje. Poznavanje ciljne skupine in okolja, v katerem deluje, ustanovitev dobrega delovnega tima, pozitivno organizacijsko ozračje in dober strateški načrt, so pot do uspešnega zbiranja dodatnih finančnih sredstev, ki bodo organizaciji omogočila uresničitev zastavljenih ciljev in vizije. V glasbenih šolah so najpogostejše in najuspešnejše tehnike pridobivanja dodatnih sredstev donacije, ki jih glasbenim šolam podeljujejo uspešna podjetja iz okolja in jih s svojimi donacijami podpirajo pri njihovem delu, in sponzorstva.

Prvi korak pri uspešnem pridobivanju sredstev so določitev dolgoročnih ciljev organizacije ali projekta, njihovo jasno oblikovanje in predstavitve vsem, ki bi lahko pomagali pri njihovem financiranju (Ledvinova 1997). Ljudje namreč radi darujejo, če se pojavi kritična in takojšnja potreba po darovanju, če je darovalec osebno motiviran, če vidi tudi druge, ki prispevajo svoj čas in denar, če darovalec ve, da se mu bomo zahvalili, njegovemu daru dali ustrezno priznanje in ga obveščali o napredku organizacije, če natančno ve, za kaj je namenjen denar in da bo porabljen modro in preudarno (Cook 1993).

Barnes (1993, 11) zagovarja tudi trženje in pravi, da to organizaciji pomaga na več področjih. Zdi se mu smiselno, saj mora organizacija ob takšni odločitvi učinkoviteje komunicirati in prenašati svoje značilnosti in prednosti izbrani ciljni javnosti, zagotavljati pozitivni imidž v očeh učencev, staršev in drugih pomembnih v javnosti, ustvarjati in vzdrževati mora kakovost njenih storitev, povečevati zmožnosti izrabe izobraževalnih priložnosti s privabljanjem dodatnih virov, širiti izobraževalne priložnosti z maksimiranjem življenjskega cikla storitev šole in obveščanjem o njihovem obstajanju. Oblikovati mora bolj sistematično in načrtovano odločanje, ki omogoči uresničitev postavljenih ciljev, povečati učinkovitost in uspešnost organizacije s povezovanjem in usklajevanjem poglavitnih nalog njenega menedžmenta, ustvariti večji ugled in priljubljenost šole, s čimer bo šola lažje privabila kakovostno osebje in spodbudila učence, da se bodo s šolo bolj identificirali.

Pridobivanje dodatnih virov v okolju je za menedžerja aktivnost, ki daje organizaciji občutek gotovosti v negotovi prihodnosti in hkrati omogoča dodatne dejavnosti v šoli, čeprav je zbiranje sredstev »težko in »neljubo« opravilo mnogih organizacij«. Iskanje razpisov, iskanje morebitnih donatorjev, pisanje prošenj, številni telefonski klici, veliko dela in na koncu nezadosten pritok denarja je mnogokrat zgodba o pridobivanju sredstev v Sloveniji (Čandek v Jelovac 2002, 125–135).

Saj ukvarjanje s pridobivanjem sredstev tudi še ni jamstvo za naklonjenost podjetij za donacije in tudi Strategija pravi, da so, kljub možnosti, da gospodarske družbe financirajo nepridobitne organizacije, ta sredstva še vedno dokaj majhna. Razlog so tudi številne druge davčne olajšave, ki jih lahko izkoristijo in za katere se odločajo davčni zavezanci (Vrečko 2003, 39).

Zato bi morala biti davčna zakonodaja temu bolj naklonjena in na eni strani spodbujati samofinanciranje nepridobitnih organizacij, po drugi strani pa zagotavljati zadostno transparentnost in javnost njihovega delovanja. Možnost za pridobivanje dodatnih sredstev imajo nepridobitne organizacije tudi preko občinskih, državnih in mednarodnih razpisov, ki

praviloma krijejo le del stroškov izvedbe projekta in zahtevajo sofinanciranje (Vrečko 2003, 41–42).

Pri pridobivanju sredstev lahko sodelujejo tudi učenci kot uporabniki storitev in njihovi starši, ki so velikokrat na vplivnih položajih. Po mnenju Druckerja je njihovo sodelovanje mogoče, vendar je treba upoštevati, da »prostovoljci, kot je znano, morajo imeti več zadovoljstva od plačanih zaposlenih – iz preprostega razloga, ker ne delajo za plačilo. Prostovoljci delajo predvsem zaradi izziva, ki jim ga ponuja delo. Hočejo poznati poslanstvo organizacije in vanj verjeti. Hočejo se tudi nenehno usposabljeni. Navsezadnje pa hočejo tudi videti rezultate svojega dela« (Drucker 2001, 30).

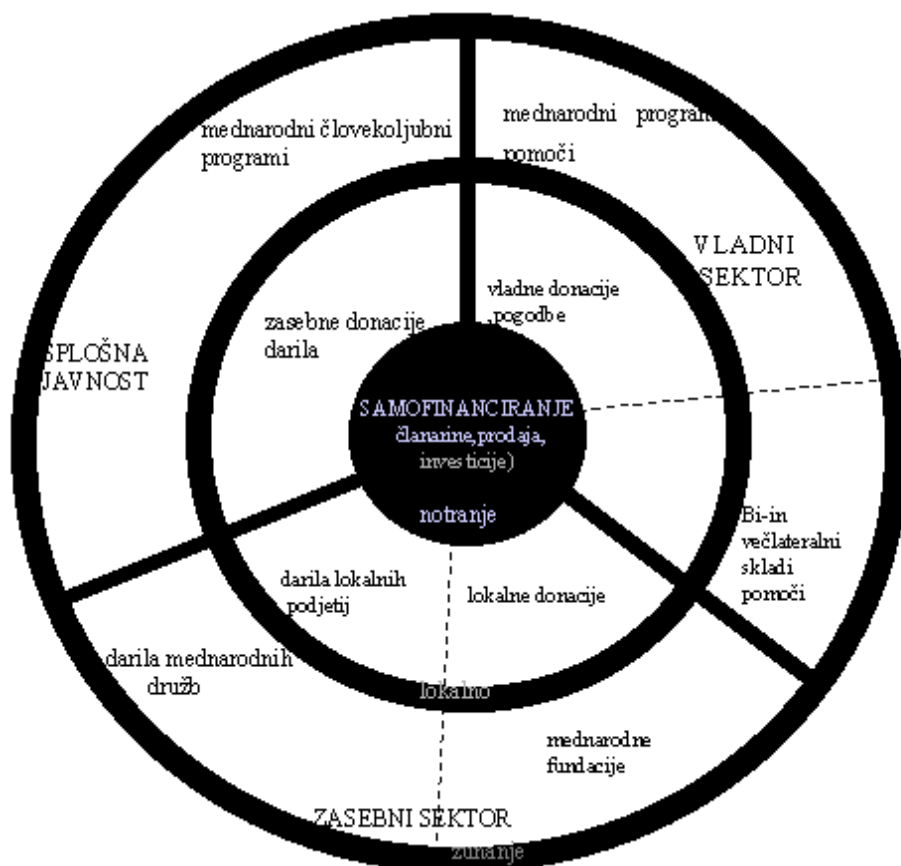
Na uspeh pri pridobivanju sredstev zelo vplivata tudi dejavnost in področje, s katerim se organizacija ukvarja. Šole v Sloveniji žal niso med zelo priljubljenimi in cenjenimi organizacijami, ko govorimo o sponzoriranju, saj je veliko drugih dejavnosti, ki so med podjetji bolj priljubljena, o čemer govori tudi Petrova v Financah. Pravi namreč, da slovenska podjetja najpogosteje sponzorirajo športne in kulturne prireditve ter področja, ki so neposredno povezana z njihovo dejavnostjo ali lokalnim okoljem podjetja. Za šport gre približno 80 odstotkov sponzorskih sredstev, torej jih za šole ostane bolj malo (Petrov 2008).

In vendar je v Sloveniji med nepridobitnimi organizacijami čedalje več takšnih, ki se načrtno ukvarjajo s pridobivanjem dodatnih sredstev, med katerimi je tudi Slovenska znanstvena fundacija. Direktor Edvard Kobal pravi, da so na stopnji, ko donatorje spodbujajo k darovanju za natančno določen namen, in sicer v sklopu različnih podprogramov, po čemer so v javnosti čedalje bolj prepoznavni. Poudarja, da podjetja navadno od donacij pričakujejo promocijski učinek (Kranjec, 2002), in tudi v glasbenem šolstvu je čedalje več ravnateljev, ki se podajo v vode pisanja in pošiljanja prošenj in osebnih pogovorov z direktorji različnih podjetij.

Shema 3.1 prikazuje različne dodatne vire prihodkov. Ker imajo šole pravico, da črpajo takšna sredstva, znesek zbranih prihodkov ne bi smel vplivati na proračun javnega financiranja, ki je namenjen šoli. Tako pridobljeni denar je

namenjen dodatnim programom in projektom šole in je dodatek državnih subvencij.

Shema 3.1: Različni viri dodatnih sredstev



Vir: Vloga in financiranje nevladnih organizacij (Davis 1998, 87).

3.3.2 Metode pridobivanja sredstev

Pri pridobivanju sredstev se lahko uporabljajo različne metode, med katerimi mora organizacija izbrati najprimernejšo glede na lastnosti donatorja, na katerega se obrača. Tavčar kot vrste metod našteva (Tavčar 2003, 166):

- pisma,
- prireditve,

- telefoniranje,
- pridobivanje v podjetjih,
- odložena darila – volila (npr. zapuščine),
- pridobivanje sredstev iz pogodb z javno upravo.

Pri ukvarjanju s pridobivanjem sredstev svetuje Tavčar ob pravilni izbiri metod tudi upoštevanje določenih načel, ki bodo pomagala na poti k uspehu. Med njimi kot poglobitnega poudarja seznam morebitnih darovalcev, saj je pomembnejše vedeti, koga prositi, kot kako prositi. Smiselno se je najprej osebno (s)poznati z darovalcem in odkriti področja skladnosti med organizacijo in darovalčevim odnosom do donacij. Prošnja za sredstva naj bo prilagojena darovalcu, saj je dobro, da je odnos do vsakega donatorja osebni in upošteva njegove želje in navade. Darovalci ne marajo biti edini, ki podpirajo organizacijo. Darovalec želi, da ima organizacija še druge vire sredstev. Ni ga dobro spraševati, ali bi prispeval, ampak ko bo, predpostavljati. Pisna prošnja mora biti kratka, berljiva in imeti jedrnato sporočilo. Predračuni se morajo skladati, drugače je vtis o organizaciji pri darovalcu zelo slab. Slog pisanja mora biti preprost in jase. Zavrtnjena prošnja je le spodbuda za ponoven poskus, saj pri pridobivanju sredstev vztrajnost zmaguje. Cilj so zvesti in veliki darovalci, ki pa niso samoumevni, zato se jim je dobro zahvaliti tudi večkrat in jih je treba sprejemati po darilu enako kot pred njim. Treba jih je tudi obveščati z napredovanjem dejavnosti organizacije in se jim vsakič zahvaliti (Tavčar 2003, 173).

Shema različnih metod zbiranja sredstev (shema 3.2) prikazuje stopnjo uspešnosti posamezne v odvisnosti od posameznega donatorja, na katerega se obrača. Tako je pisna prošnja najbolj učinkovita pri obračanju na fundacije in vlado, oglas, dogodki, telefonski pogovor, članstvo, osebni stik in subvencija pa, ko se obračamo na posameznike in podpornike.

Pri zbiranju sredstev od podjetnikov je najbolj učinkovit osebni stik, kakor tudi možnost zapuščine, prispevka zaposlenih, posojila, materialne podpore, oglasne literature, trženja ali dogovora.

Shema 3.2: Metode zbiranja sredstev in temeljne skupine donatorjev

Preglednica 1: Metode zbiranja sredstev in osnovne skupine donatorjev

Metode	Donatorji					
	Fundacije	Društva, cerkev, ostale neprofitne	Podjetniki, proizvajalci, gospodarstvo	Vlada	Posamezniki, člani, podporniki	
Pisna prošnja	♠	◇	♡	♠	♣	
Oglas	◇	◇	♡	◇	♠	
Dogodki	◇	♡	♡	◇	♠	
Pošta	♣	♡	◇	♣	♡	
Telefon	♣	♡	♡	♣	♠	
Članstvo	♣	♡	♡	♣	♠	
Osebni stik	♡	♡	♠	♡	♠	
Subvencija	♡	♡	♡	♣	♠	
Zapuščina	♣	♣	♠	♡	◇	
Prispevek zaposlenih	♣	♣	♠	♡	◇	
Posojila (denar ali čas)	◇	♡	♠	♡	◇	
Materialna podpora	◇	♡	♠	♡	◇	
Oglasna literatura	♣	♡	♠	♣	◇	
Marketing	♣	♡	♠	♣	◇	
Dogovor	♣	♡	♠	♠	♣	

♠ najbolj učinkovito, ♡ sprejemljivo učinkovito, ◇ manj učinkovito, ♣ neučinkovito. Povzeto po Ledvinovi (1997, 18).

Vir: Čandek v Jelovac 2002, 257.

V nadaljevanju sem se osredotočila le na nekatere tehnike pridobivanja sredstev, ki so v nalogi, ki obravnava glasbene šole, najbolj aktualne, to sta donatorstvo in sponzoriranje.

3.3.2.1 Donatorstvo

Temeljne oblike prispevkov fizičnih oseb so donacije. Takšna sredstva so nepovratno namenjena za izpeljavo dogovorjenih aktivnosti. Fizična oseba v primeru donacije ne prejme nobenega materialnega nadomestila. Primer donacije fizičnih oseb so na primer donacije humanitarnim organizacijam.

Donatorstvo je nekomercialna dejavnost, pri kateri donator (podjetje) ne pričakuje povračila in je lahko tudi anonimen. Z donacijo želi donator podpreti delovanje prejemnika in ne pričakuje nobenega povračila, čeprav lahko v tem prepozna tudi kakšno poslovno priložnost zase. Sponzor namreč »sponzorsko dejavnost vidi kot poslovni odnos, iz katerega pričakuje kompetitivno prednost. Pri donacijah takega pričakovanja ni, čeprav iz njega lahko izhajajo tržne prednosti, ki se jih da izkoristiti« (Pickton 2008, 514).

Pri donaciji je pomembno, da donator navadno ne da prejemniku sredstev za izpeljavo neke določene storitve, ki bi koristila tudi donatorju ali pa neposredno le prejemniku. Z donacijo poskuša prejemnik narediti nekaj splošno dobrega ali pa doseči neki splošno koristen cilj, ki ga bodo uporabili drugi, in ne donator in prejemnik.

Delovanje donatorskega trga v Sloveniji urejata Zakon o davku od dobička pravnih oseb in Zakon o dohodnini. Zakonsko je donacija opredeljena kot enostranski akt, v katerem davčni zavezanec daruje finančna sredstva s konkretnim namenom, za katerega ne pričakuje nobene konkretne protiusluge. Prejemniku za donacijo ni treba izdati računa, obračunati davka na dodano vrednost ali uvrstiti donacije v davčno osnovo. Davčni zavezanec lahko med odhodke za zniževanje davčne osnove vključi donacije, ki so izplačane rezidentu v Sloveniji (pravna oseba) in ki je ustanovljen za opravljanje vzgojno-izobraževalnih namenov, vendar največ 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov. Donatorski znesek je lahko tudi večji od 0,3 odstotka, vendar mora v tem primeru povečati tudi davčno osnovo. To pomeni, da je donacija, ki presega 0,3 odstotka, obdavčena. Če je prejemnik pravna oseba, takšen prihodek ni obdavčen (Zakon o davku od dobička pravnih oseb, 25. člen).

Najpogostejši donatorji nepridobitnih organizacij so podjetja, ki pri izbiranju prejemnika donacije poudarjajo povračilne učinke darovanja (Kotler, Andreasen 1991, 287), zato je pomembno, da iskalec uspešno predstavi priložnosti, ki jih s svojo dejavnostjo ponuja podjetju.

Motivi, ki jih Mixer navaja pri odločitvi za doniranje, so:

- ustvarjanje mirnejšega in bolj predvidljivega okolja,
- strateško načrtovanje za od pet do deset let naprej,
- zagotavljanje dobrin in stabilnih virov (dobavitelji, zaposleni),
- zagotavljanje, da trg to odobrava,
- promocija institucionalne rasti in razvoja,
- vzpostavljanje legitimnosti,
- vzpostavljanje korporativne socialne odgovornosti,
- sprejemanje presvetljenih osebnih interesov,
- ustvarjanje zadovoljstva med vodilnimi in zaposlenimi,
- utrjevanje norm in vrednot (Mixer 1993, 69–74).

3.3.2.2 Sponzorstvo

Sponzorstvo je poslovni partnerski odnos, v katerem se podjetje in sponzorirani (posameznik ali organizacija) pogodbeno dogovorita za obojestransko koristno sodelovanje. Sponzor prejemniku nameni sredstva (denarna ali nedenarna), prejemnik pa se zaveže, da bo promoviral sponzorja na dogovorjen način.

»Sponzorstvo je pomoč določene organizacije neki aktivnosti. Čeprav je sponzorstvo lahko popolnoma altruistično, se ga organizacije običajno lotevajo s pričakovanjem, da bodo od njega imele korist, to je dosegle korporativne oziroma marketinške cilje« (Pickton 2001, 512).

Pri prejemanju sponzorstva je pomembno natančno določiti, kakšno promocijo sponzor pričakuje, da pozneje ta ne bi bil nezadovoljen. Pogosto sponzor želi, da se na prireditvi objavi njegov logotip ali pa se ga omeni med zahvalnim govorom. Če je za prireditev ali projekt več sponzorjev, lahko sklenemo sponzorske pogodbe z več sponzorji, saj se ti med seboj ne izključujejo. Priporočljivo jih je razvrstiti po hierarhičnem redu glede na višino sponzorstva (generalni sponzor, zlati sponzor in podobno). Sponzor je lahko tudi kateri koli medij, ki s pomočjo svojega aparata za doseg občinstva prevzame vlogo promocije. Je sponzor, ki za promocijo ne nakaže sredstev tretji osebi, temveč z oglasi poskrbi za promocijo nekega dogodka ali projekta (Priročnik 2008).

Sponzorstvo je po slovenski zakonodaji dvostranski posel in se uvršča kot davčni odhodek. Za sponzorja kot pravno osebo je sponzorstvo odhodek za namene promocije sebe ali svoje dejavnosti in se tako tudi prikazuje, saj so neposredni pogoj za opravljanje dejavnosti oziroma pogoj za ustvarjanje prihodkov, pri tem pa ni nobenih davčnih olajšav. Sredstva sponzorja se vključijo v osnovo za plačilo davka na dohodek pravnih oseb, od katere nato plača davek. Po zakonu se jim med odhodke priznavajo izplačila za vzgojno-izobraževalne namene, vendar največ 0,3 odstotka ustvarjenih prihodkov. Če izplačila presegajo ta znesek, se ne upoštevajo pri davčnih odhodkih (ibidem).

Sprememba zakonodaje, ki bi pozitivneje obravnavala sponzoriranje, bi lahko spodbujala sponzoriranje, ki vsaj na področju izobraževanja ni ravno priljubljeno in ne preveč navzoče.

3.3.3 Evropski programi in partnerstva

Ob upoštevanju predpisov Evropske skupnosti se izvajajo tudi programi, v katere se lahko prijavijo in v njih sodelujejo tudi slovenske glasbene šole. Nacionalne agencije programov Evropskih skupnosti pomagajo pri vključevanju Slovenije v program Vseživljenjsko učenje, ki je glavni program Evropske skupnosti na področju izobraževanja in usposabljanja. Sestavljajo ga sektorski programi Comenius (področje douniverzitetnega splošnega izobraževanja) in

Leonardo da Vinci (področje terciarnega poklicnega in strokovnega izobraževanja in usposabljanja), kamor se lahko vključijo tudi glasbene šole:

- **Comenius šolska partnerstva** želijo povečati evropsko razsežnost izobraževanja s pomočjo sodelovanja glasbenih šol v Evropi. Učencem in učiteljem pomagajo doseči in izboljšati določeno znanje in spretnosti, ne le na področju teme projekta, temveč tudi timskega dela, odnosov med ljudmi, načrtovanja in izpeljave projektnih aktivnosti ter uporabi informacijsko-komunikacijske tehnologije. Sodelovanje v partnerstvu šol iz različnih držav ponuja tudi priložnost komuniciranja v tujem jeziku in izboljša motivacijo za učenje jezikov. V sklopu šolskih partnerstev obstajajo dvostranski in večstranski tipi projektov in trajajo dve leti (Comenius 2008).
- **Program Leonardo Da Vinci partnerstva** od leta 2008 naprej povezujejo izobraževalne organizacije, podjetja in socialne partnerje pri sodelovanju v administrativno manj zahtevnih projektih in s skupnim interesom partnerjev, da privedejo do konkretnih rezultatov. Vsebina projekta se mora navezovati na tematiko poklicnega izobraževanja in usposabljanja. Projekt naj ne bi vključeval le izobraževalnih organizacij in traja dve leti. Ključnega pomena pri partnerstvih so mednarodno sodelovanje in hkrati tudi lokalne aktivnosti. Lahko gre za pripravo novih projektov ali nadaljevanje sodelovanja v sklopu drugih projektov. V partnerstvo morajo biti vključene vsaj tri organizacije iz vsaj treh različnih držav, ki sodelujejo v programu Vseživljenjsko učenje (ibidem).

Glasbene šole se lahko vključijo tudi v **Program kultura**, ki je sedemletni (2007-2013) kulturni program Evropske unije. Spodbuja transnacionalno sodelovanje v Evropi, s tem da podpira mobilnost oseb, ki delujejo v kulturnem sektorju. Projekt mora spodbujati kulturno sodelovanje med evropskimi ustvarjalci, kulturnimi izvajalci in institucijami držav, ki sodelujejo v programu, prispevati k oblikovanju evropskega kulturnega prostora, ki temelji na skupni kulturni dediščini, in s tem spodbujati zavest o evropskem državljanstvu. Cilj programa je transnacionalna mobilnost oseb, ki delujejo v kulturnem sektorju,

transnacionalno kroženje kulturnih del in spodbujanje medkulturnega dialoga. Sodelovanja ("manjši" projekti, primerni za glasbene šole) spodbujajo dolgoročno sodelovanje med kulturnimi izvajalci. Vključevati morajo najmanj tri kulturne izvajalce treh različnih držav članic Programa (EACEA 2009).

Primer konkretnega projekta, v katerega so vključene glasbene šole, je projekt Interreg IV A – Cross border Cooperation, ki ima namen spodbujati čezmejno sodelovanje in regijski razvoj. Primer takšnega čezmejnega sodelovanja, ki ponuja možnost čezmejnega, transnacionalnega in medregijskega sodelovanja, je projekt Glasbeni most (Musical bridge), v katerega so vključene štiri finske in pet estonskih glasbenih šol. V njem sodelujejo združenja glasbenih šol obeh držav. Ta projekt, ki ga financira evropska komisija, podpira sodelovanje med glasbenimi šolami (čezmejno sodelovanje), promovira delo glasbenih šol in vključuje izobraževalne projekte.

V sklopu programa kultura je bil leta 2005 sofinanciran tudi kulturni projekt, v katerem je sodelovala Glasbena šola Vič-Rudnik, Ljubljana, skupaj z »Associazione Scuola per giovani musicisti« iz Italije in »Musikschule der Stadt Voitsberg mit Öffentlichkeitsrecht, Voitsberb« iz Avstrije (CCP Slovenia 2009).

3.4 RAVNATELJ KOT MENEDŽER GLASBENE ŠOLE

O pedagoški vlogi ravnatelja se veliko govori in piše, vlogi, ki zajema širok spekter področij in odgovornosti, za katerega je ravnatelj odgovoren in ima v vsakem dvomu in oviri, s katero se sreča strokovni delavec, vlogo svetovalca in reševalca konfliktov. Ob tem je ravnatelj, ki ga Zakon o zavodih in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja in tudi strokovna literatura opredeljuje kot menedžerja, odgovoren hkrati za vodenje in upravljanje nepridobitne organizacije. Literature specifično za ravnatelje je malo, zato teorija v tem poglavju govori o menedžerju nepridobitnih organizacij, kamor spada tudi ravnatelj glasbene šole. V to sta vključena tudi oblikovanje in uresničevanje vizije, naloga ravnatelja je namreč izpolnjevati državno regulativo

in hkrati ohranjati svojo avtonomijo ter odnose z učenci in njihovimi starši (Kroflič 2002, 69).

Drucker, vrhunski strokovnjak na področju menedžmenta nepridobitnih organizacij, poudarja, da potrebuje menedžer nepridobitne organizacije za svoje delo »jasno poslanstvo, skrbno razporejanje ljudi ter nenehno učenje in poučevanje, menedžment na podlagi ciljev in samonadzora, visoke zahteve, a ustrezne pristojnosti, ter odgovornost za uspešnost in rezultate« (Drucker 2004, 153).

Menedžerjeve temeljne naloge so naslednje (Tavčar):

- Načrtovanje ciljev, skladno s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti, načrtovanje strategij za doseganje teh ciljev,
- Organiziranje urejenosti organizacije (sestave in procesov) ter preskrbe organizacije s sredstvi (materialnimi in nematerialnimi),
- Usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih, da organizacija učinkovito deluje in uspešno dosega cilje,
- Nadzorovanje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih, delov organizacije in organizacije v celoti ter »polaganje računov«, to je poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom organizacije ter drugim vplivnim udeležencem organizacije (Tavčar 1999, 4).

Živimo v nepredvidljivem času in okolju, ki se nenehno spreminja, zato mora ravnatelj kot menedžer prepoznavati spremembe, jih predvidevati in skladno z njimi delovati. Kovač piše, da se morajo menedžerji nepridobitnih organizacij spremeniti, saj sodobna organizacija ne potrebuje več klasičnih menedžerjev. V svetu sprememb, v katerem se preoblikujejo tudi nepridobitne organizacije, se spreminjajo tudi klasične menedžerske naloge:

- načrtovanje postaja usmerjanje, učenje in spodbujanje,
- organiziranje čedalje bolj pomeni decentralizacijo, standardizacijo in kakovost,

- vodenje nadomeščajo poslovni timi in podjetniška samoiniciativnost,
- nadzor se spreminja v samonadzor in splošno odgovornost do drugih (Kovač 2005, 8–9).

Ravnatelj mora imeti kot menedžer za uspeh pri vodenju in uresničevanju zastavljenih ciljev in spodbujanje nastajanja skupne vizije v organizaciji določene lastnosti. Najprej mora sam imeti jasno vizijo organizacije, da lahko druge spodbudi k sooblikovanju te vizije. Pri sprejemanju odločitev mora biti osredotočen na prihodnost. Ima razvite podjetniške spretnosti, razmišlja tržno in razume, da njegova organizacija deluje v hitro spreminjajočem se svetu, ter išče storitve, ki bi zadovoljile čedalje večje potrebe uporabnikov. Zato je pripravljen sprejeti tveganje, ob jasnem prevzemanju odgovornosti za sprejete odločitve. Ima dobre sposobnosti komuniciranja in razume pomembnost komunikacije na vseh ravneh organizacije. Zna sistemsko razmišljati in vedno išče vzroke za težave, s katerimi se spopada organizacija, ter išče poti delovanja, po katerih odpravlja težave z najučinkovitejšo rabo sredstev in energije. Ustvarjalno raziskuje načine za povezovanje organizacije s svetom in nove možnosti za partnerske odnose in povezave, ki podpirajo uresničevanje vrednot, poslanstva in strateških načrtov organizacije. Sprejema različne poglede in razume, da raznolikost pogledov in idej pospešuje ustvarjalnost, inventivnost, organizacijsko učenje in odgovornost do uporabnikov (Musek Lešnik 2003, 281).

Herman in Heimovics glede na veliko in naraščajočo kompleksnost in nepredvidljivost okolja, v katerem so nepridobitne organizacije, svetujeta menedžerjem pri opravljanju svojih nalog štiri specifične strategije za povečevanje zunanjega vpliva na organizacijo (Herman 1994, 139–147). Najprej poudarjata posvečanje časa zunanjim odnosom, saj sistematični dokazi in izkušnje kažejo, da rutinska opravila in neizbežne vsakodnevne težave jemljejo večino voditeljevega časa. Morajo se naučiti delegirati notranje zadeve in se osredotočiti na zunanje, tako bodo uspešnejši.

Naslednja strategija je razvijanje neformalne informacijske mreže. Informacije o dogodkih iz preteklosti so pomembne, vendar je informacija o tem, kaj se lahko zgodi v prihodnosti, še pomembnejša. Informacija o mogočih dogodkih v prihodnosti je ponavadi široko razširjena. Za pridobiti, ovrednotiti in integrirati takšne »mehke« informacije morajo vodje komunicirati z ljudmi v vladnih organizacijah, fundacijah, profesionalnih združenjih, podobnih nepridobitnih organizacijah in podobno. Udeleževati se morajo srečanj in kosil, zajtrkov in zakonodajnih srečanj. Pomembne in uporabne informacije bodo prej znane, ko so druge strani več kot le znanci. Komunikacija »face-to-face« pomaga graditi vzajemno kredibilnost in zaupanje. Uspešna mreža se lahko ustvari, ko so ljudje pripravljeni razumeti in sprejeti interese drugih, ter zahteva izmenjavo zanesljivih podatkov brez kršenja zaupanja. Različne informacije se lahko dobijo od različnih okolij organizacije.

Pri tretji pravi, da mora menedžer poznati svojo agendo – načrt dela. Strateško načrtovanje zagotavlja organizaciji razumski proces za doseganje specifičnih načrtov in ciljev poslanstva. Tako strateški načrt strukturira delo vodje. Kotter in Huff sta odkrila, da vodje dopolnijo strateški načrt z agendo, ki je bolj neposredna in bolj daljnosežna. Voditeljeva agenda vsebuje kratek seznam ciljev ali izhodov, ki jih vodja vidi kot pglavitne. To mu pomaga pri osredotočenju na delo, kar mu omogoča podlago za učinkovito razporejanje časa in napora. Dramatiziranje dogodkov je pri tem način za pridobivanje potrebne pozornosti, hkrati pa vodja razčleni svoje skrbi na manjše dele, ki jih lahko vsi drugi jasno razumejo. Ponavljanje teh skrbi je skoraj vedno potrebno, da se pridobi pozornost drugih in se jih prepriča o resnosti namena.

Zadnja, a ne najmanj pomembna strategija, je sposobnost improviziranja in sprejemanja številnih, delnih rešitev. Namen vodenja v zunanjem okolju je, da se postavi organizacija v širše okolje in se povežejo njene sposobnosti z zahtevami po njenih storitvah. Neizbežno je, da se organizacijske zmožnosti in ponudba kot tudi zahteve okolja nenehno spreminjajo. Jasna agenda in strategije za njeno realizacijo so kot kompas, ki kaže smer oziroma smeri, kam želi vodja iti. Včasih

pa so koraki do enega cilja oddaljevanje od drugega. Še posebno dobrodošli so koraki, ki vodijo hkrati bliže dvema ali celo več korakom.

3.4.1 Vloge ravnatelja kot menedžerja glasbene šole

Adizes poudarja pomembnost izobraževanja menedžerjev, vendar ne zaradi učenja usmerjenosti v dosežke in apliciranja njihovih štirih ključnih značilnosti (usmerjenost v dosežke, načrtovanje in nadziranje uresničevanja načrtov, oblikovanje in uresničevanje idej in ustrezno delo z ljudmi), temveč zaradi pojasnjevanja in razumevanja, da so vse štiri nujno potrebne, da je lahko organizacija uspešna. Raziskave menedžmenta s stališča odzivanja kažejo, da potrebuje menedžment v načinu odzivanja sposobnost opravljanja različnih vlog. Lipičnik med temi poudarja štiri, ki se mu zdijo najpomembnejše: vloga proizvajalca, administratorja, podjetnika in integratorja. Skupaj sestavljajo temelj za dober menedžment (Bečaj et al. 1995):

- 1) proizvajalec – ta vloga predstavlja menedžerja, ki »proizvaja« boljše dosežke, kot jih njegovi tekmeci. Mora pa tudi vedeti, kako doseči končne cilje;
- 2) administrator – ta vloga predstavlja menedžerja, ki načrtuje, usklajuje in nadzira izpeljavo. Za opravljanje te vloge mora imeti več energije in znanja kot drugi;
- 3) podjetnik – to je menedžer, ki je sposoben presoјati in zamenjevati cilje in sisteme za doseg zaželenega cilja. Tu so poglavitno odločanje, določanje ciljev, strateško načrtovanje in vodenje politike podjetja;
- 4) integrator – to pomeni sposobnost, da posameznik usklajuje svoje cilje s skupinskimi in tako individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, ko lahko skupina deluje sama in pri tem ni odvisna od posameznika.

Te vloge si med sabo nasprotujejo, zato sledi sklep, da dobrega menedžmenta ne more predstavljati le en človek, temveč več ljudi skupaj, ki se dopolnjujejo zaradi svoje različnosti in drugačnosti. Dober menedžer zato prepoznava sposobnosti zaposlenih in jih aktivno vključuje v svoje delo, za kar potrebuje še številne druge lastnosti. Sam se mora odlikovati vsaj v eni od omenjenih vlog, v preostalih treh pa mora izpolniti vsaj temeljne zahteve. Pri tem je pomembno poznavanje sebe – zavedati se mora svojih prednosti in slabosti in biti v stiku s svojim družbenim okoljem. Da bi ugotovil, kdo je, mora sprejemati povratne informacije o sebi iz svojega okolja, saj je njegovo delo tisto, ki ga označuje, in tako bo tudi najbolje spoznal sebe in svoje sposobnosti. O sebi ima uravnoteženo stališče in se dobro zaveda svojih prednosti in pomanjkljivosti, jih sprejema in noče biti niti za kratek čas nekaj, kar ni. Ima sposobnost prepoznavanja vrlin drugih, tudi v tistih vlogah, ki jih sam ne igra dobro. Odprt je za sprejemanje mnenj drugih, saj obstaja verjetnost, da je njihovo mnenje boljše od njegovega. Ima dobro razvito sposobnost urejanja konfliktov in lahko rešuje spore, ki se pojavljajo pri skupinskem delu, kjer sodelujejo ljudje z različnimi načini ravnanja (Adizes v Lipičnik 1995, 80–84).

3.4.2 Raziskave o ravnateljih v Sloveniji

V Sloveniji nisem zasledila veliko podatkov o raziskavah o ravnateljih, še manj pa konkretno o ravnateljih glasbenih šol in njihovem vodenju in upravljanju. Teh bi moralo biti v prihodnosti več, prav tako ovrednotenja njihovega dela in aktivnosti, ki jih opravljajo v dobro glasbenega izobraževanja. V eni raziskavi ravnatelj Igor Selan opisuje ravnatelja kot vodjo šole, ki opravlja pedagoške in upravne naloge. V svoji raziskavi navaja podatek, da ima v 90 odstotkih primerov ravnatelj le izobrazbo s področja poučevanja, za vsa druga (varnost pri delu, delovna razmerja, uprava, ekonomija in pravo) se ravnatelj uči in prilagaja sproti. Ob naštevanju najpomembnejših virov izkušenj za delo ravnatelja so ravnatelji navedli na prvem mestu lastne izkušnje, na drugo mesto so uvrstili individualni študij in šole za tem Šolo za ravnatelje, izobraževanje v sklopu strokovnih aktivov ravnateljev, izobraževanje v organizaciji Zavoda za

šolstvo in na zadnje mesto kot najmanj pomemben vir fakultetno izobraževanje. Pravi tudi, da se ravnatelji čutijo »bolj usposobljene za izvajanje pedagoških nalog«, a večino delovnega časa namenjajo upravnim nalogam (Selan 2008).

Zanimiva je tudi raziskava, ki jo je opravil Lipičnik in so v njej sodelovali ravnatelji vrtcev, osnovnih in srednjih šol, ki so obiskovali šolo za ravnatelje v Radovljici od njenega začetka do 1994. V vprašalniku so poskušali odgovoriti na vprašanja o kodah menedžerskega ravnanja in značilnem ravnanju ravnatelja kot menedžerja. Rezultat raziskave je pokazal ravnanje povprečnega ravnatelja v Sloveniji, ki »po večini razmišlja o idejah, ustvarjalnosti in ljudeh«. Rezultati in sistem pridobivanja uspehov zanj niso tako pomembni, ker meni, da med učenjem tako ali tako niso potrebni. Takšen ravnatelj meni, da bo uspeh nastal kar sam. Povprečen ravnatelj torej ni zainteresiran za dosežke in sistem dela. Razlog je verjetno v tem, da nima vpliva na sistem, rezultat izobraževalnega dela pa je težko določiti. Zato od izobraževanja (menedžerskega) pričakujejo predvsem znanje o tehnikah dela z ljudmi in teme o ustvarjalnosti in vizionarstvu. Lipičnik nasprotno meni, da bolj potrebujejo teme, kako do uspeha in kaj je uspeh. »Povprečni ravnatelj« pri nas se pogosto ne zaveda nujnosti uspeha in sistema dela ter »celo menijo, da to zanje ni potrebno«. Raziskava je pokazala, da je »povprečen« slovenski ravnatelj usmerjen predvsem v ljudi in je »usmerjenost v rezultate skoraj pri vseh enako nizka« (Lipičnik v Bečaj et al. 1995).

Nasprotno Tavčar hvali sposobnosti ravnateljev in meni, da ne zaostajajo za menedžerji pridobitnih organizacij. Opisuje svoje izkušnje iz predavanj na šoli za ravnatelje, kjer je ugotovil je, da »domiselnost ravnateljev pri poskusih strateškega načrtovanja prav nič ne zaostaja za domiselnostjo menedžerjev v majhnih, pa tudi velikih in zelo uspešnih podjetjih«. Navaja, da so tudi pri obravnavanju šole kot organizacije pokazali precej več domiselnosti in prožnosti kot menedžerji v podjetjih. Vendar tudi pravi, da je med ravnatelji prevladovalo mnenje, da materialno nagrajevanje njihovega poklica ni sorazmerno obremenitvam in odgovornosti (Lipičnik 1995, 188).

3.5 MERILA USPEŠNOSTI

Javne in zasebne organizacije delujejo v smeri doseganja postavljenih ciljev. Najpomembnejši cilji organizacij so uspešnost, učinkovitost delovanja in kakovost storitev oziroma proizvodov, kar je posledica povečane konkurence. Okolje, v katerem organizacije delujejo, je kompleksno in turbulentno, spremembe pa so predvsem posledica ekonomskih, socialnih in tehnoloških pritiskov v okolju organizacije (Flynn in Strehl 1996, 2).

Nepridobitna organizacija je lahko z vidika gospodarnosti neuspešna, vendar še vedno z vidika poslanstva uspešno opravlja svojo nalogo, kajti merilo uspešnosti je izpolnjevanje njenega poslanstva in nikakor ne ustvarjanje profita. Uspešnost organizacije je tretjinsko odvisna od lastnih odločitev, tretjinsko od dogodkov v okolju in tretjinsko od medsebojnega delovanja – odnosov med organizacijo in okoljem (Gruban et al. 1996, 41–42).

Merilo uspešnosti je doseganje kakovosti storitve in zadovoljstva uporabnika. Stopnjo uporabnikovega zadovoljstva (kakovosti storitve) lahko ugotovljamo na podlagi razlike med pričakovanjem (pričakovano stopnjo zadovoljstva pred storitvijo) in dejansko zaznano stopnjo zadovoljstva med celotnim obdobjem izpeljave storitve in kadar je pričakovanje preseženo. Takrat lahko govorimo o izvrstni kakovosti (odličnosti) in uporabnik je prijetno presenečen. Če je stopnja zadovoljstva pod ravno pričakovanja, govorimo o nekakovosti, ko pa je stopnja zadovoljstva uporabnika enaka pričakovani, govorimo o ustrezni (zadovoljivi) kakovosti (Pečar 2007, 31). Konkretna merila uspešnosti nepridobitne organizacije so notranja in si jih določi vsaka organizacija sama in se zanje dogovori skupno glede na svoje naloge in poslanstvo, ki ga opravlja. Pomembno je, da postavi svoja jasna merila, ki jih poznajo vsi, in tudi mehanizme za presojanje uspešnosti.

Občutek uspešnosti organizacije je subjektivna kategorija in merila pojmovanja uspešnosti se med organizacijami, ki opravljajo podobne naloge, zelo razlikujejo. Schein (1992) navaja, da šole najpogosteje poudarjajo naslednje vrste dosežkov:

- doseganje zunajkurikularnega uspeha,
- dobro opravljeno delo,
- učenje za elito (uspehi najboljših učencev),
- preživetje, ne izstopanje,
- upoštevanje novosti (spremljanje inovacij, novih učnih metod),
- učenje za vse učence (iskanje visokih standardov učenja).

Od implicitnih opredelitev uspešnosti je odvisno, kakšno ravnanje in katere dosežke bo organizacija visoko cenila in jih doživljala kot uspeh in čemu bo posvečala manj pozornosti. Te opredelitve določajo, kam in kako bodo organizacija in njeni ljudje usmerjali energijo in napor.

3.5.1 Merila uspešnosti glasbene šole

Glasbene šole imajo svoja posebna merila uspešnosti, ki jih določa njihovo vzgojno-izobraževalno delo, ki ga opravljajo. Nekatera od teh so vsem glasbenim šolam skupna in jih določa tudi zakonodaja, kot na primer merila za merjenje uspešnosti učiteljev, ki delajo v glasbeni šoli in pogoji za napredovanje v strokovne nazive. Merila uspešnosti in merljivi mehanizmi so predvsem uspeh učencev, kamor spadajo javni nastopi, gostovanja, uspeh na tekmovanjih, ki potekajo na regijski, državnih in mednarodnih ravneh, uspešno opravljeni sprejemni izpiti za vpis na srednjo glasbeno šolo ali akademijo za glasbo, torej predvsem uspeh, ki ga dosegajo učenci glasbene šole (Sallis 1996, 17). To so zunanji mehanizmi, s katerimi lahko glasbena šola jasno in konkretno dokazuje svojo uspešnost, in so merljivi v primerjavi z drugimi glasbenimi šolami. Ob teh so še druga merila; nekatere postavlja Zakon o glasbenih šolah, mnoge pa glasbene šole same v svoji organizaciji.

Poznamo tudi splošna skupna merila uspešnosti glasbenih šol in posameznih učencev, ki so zapisana v raznih pravilnikih za glasbene šole in v Pravilniku o

merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva (Uradni list RS, št. 81/06). Sem spada tudi ocenjevanje uspešnosti ravnateljev, po katerem so med drugimi merili uspešnosti učencev tudi preseganje letnega finančnega načrta glasbene šole ter kakovost, strokovnost in razvojna naravnost zavoda (2. člen). Ocenjevalni list uspešnosti ravnateljev v sklopu tega pravilnika vrednoti med drugim pridobljene donacije (vendar jih vrednoti nizko), nastope orkestrov na državni ravni, sodelovanje učencev na tekmovanjih na državni in mednarodni ravni ter sodelovanje in vključenost zavoda na državni ali mednarodni ravni ter doseženi uspeh.

4 SLOVENSKE GLASBENE ŠOLE V MEDNARODNI PRIMERJALNI PERSPEKTIVI

4.1 TEMELJNI PODATKI O GLASBENIH ŠOLAH V SLOVENIJI

V glasbenih šolah v Sloveniji potekajo izobraževalni programi predšolske glasbene vzgoje, glasbene pripravnice, glasbe in plesa. Vanje se lahko vključujejo predšolski otroci, osnovnošolci, srednješolci in odrasli, in sicer pod pogoji, določenimi s posameznimi izobraževalnimi glasbenimi in plesnimi programi.

Predšolska glasbena vzgoja je namenjena otrokom, starim pet let, in ima za cilj odkrivanje in razvijanje glasbene nadarjenosti, omogočanje osebostnega razvoja učencev skladno z njihovimi sposobnostmi in zakonitostmi razvoja ter vzgajanje za obče kulturne in civilizacijske vrednote, ki izvirajo iz evropske tradicije. Program traja leto dni, učenci se lahko vključijo vanj brez opravljanja sprejemnega preizkusa.

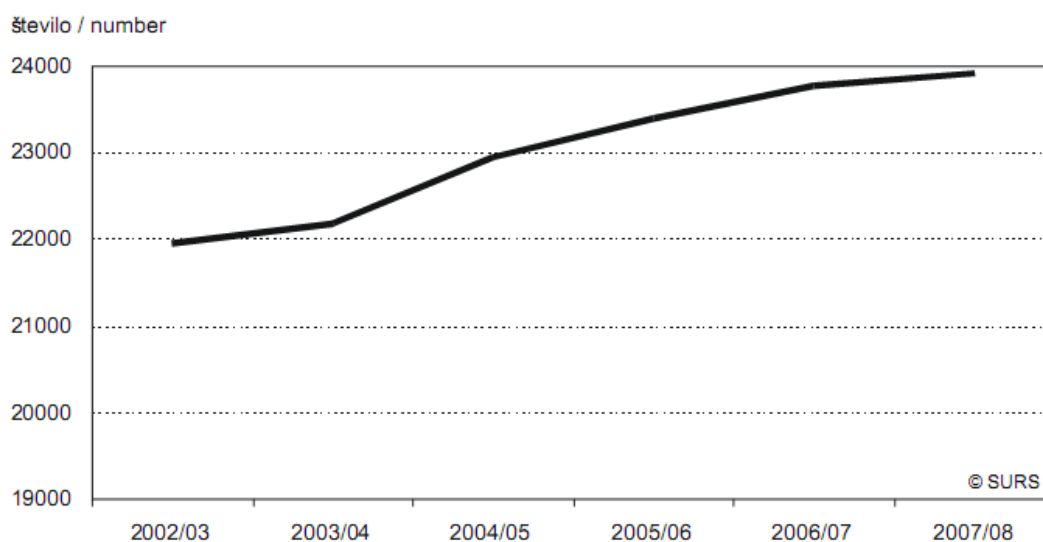
Pogoj za vključitev v Program glasbene pripravnice je starost šest let. Program traja leto dni in ima namen omogočiti intenzivnejši in sistematičnejši pristop do glasbene vzgoje. Razvrščanje otrok v program glasbene pripravnice poteka brez predhodnega preizkusa razvitosti glasbenih sposobnosti. Po koncu programa se učenci na podlagi uspešno opravljenega sprejemnega preizkusa vključijo v prvi razred inštrumenta ali petja, vendar opravljanje glasbene pripravnice ni pogoj za udeležbo na sprejemnem preizkusu. Po uspešno opravljenem preizkusu se učenec vpiše v program glasbe.

Ob začetku šolskega leta 2008/09 je bilo v Sloveniji registriranih 61 glasbenih šol, od tega 51 javnih in 10 zasebnih s koncesijo, ki so vpisane v razvid izvajalcev javnoveljavnih izobraževalnih programov na Ministrstvu za šolstvo in šport in izvajajo program osnovnega glasbenega in plesnega programa (Ministrstvo za šolstvo in šport 2008).

Na začetku šolskega leta 2007/2008 je bilo v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje vključenih 23.929 otrok in mladostnikov, od tega 19.186

osnovnošolcev. V primerjavi s preteklim šolskim letom se je število otrok in mladostnikov, vključenih v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje, povečalo za 0,6 odstotka. Število otrok, vključenih v osnovno glasbeno izobraževanje, se v Sloveniji iz leta v leto povečuje. V šolskem letu 2002/03 je bilo vpisanih nekoliko manj kot 22.000 otrok (glej Graf 4.1), kar pomeni, da je bilo v šolskem letu 2007/08 vpisanih 10,9 odstotka otrok več kot leta 2002/03 (Statistični urad Republike Slovenije, 2008).

Graf 4.1: Število učencev, vključenih v osnovno glasbeno in plesno izobraževanje v Sloveniji, od začetka šolskega leta 2002/03 do začetka šolskega leta 2007/08.



Vir: Statistični urad Republike Slovenije (STAT) 2008.

Za zasebne glasbene šole v Sloveniji je značilno, da so specializirane za poučevanje posameznih skupin instrumentov, predvsem godal in instrumentov s tipkami. Na začetku šolskega leta 2007/08 je delovalo v Sloveniji šest zasebnih glasbenih šol, v katere je bilo vključenih 811 učencev, od tega je dobra tretjina obiskovala predšolsko glasbeno vzgojo ali glasbeno pripravnico. Na začetku

šolskega leta 2008/09 so se odprle še štiri nove zasebne glasbene šole, tako da jih zdaj v Sloveniji deluje deset.

Slovenske glasbene šole (javne in zasebne s koncesijo) so združene v Zvezi slovenskih glasbenih šol (ZSGŠ), ki je od leta 1991 članica Zveze evropskih glasbenih šol (European Music School Union - EMU).

4.2 GLASBENE ŠOLE V DRUGIH EVROPSKIH DRŽAVAH

Nacionalne glasbene šole se združujejo v nacionalne zveze, ki so združene v Zvezi evropskih glasbenih šol (European Music School Union – EMU). To je nadnacionalna krovna organizacija, ki združuje 26 nacionalnih zvez. V njej so združene nacionalne zveze iz Avstrije, Belgije, Hrvaške, Češke, Danske, Anglije, Estonije, Finske, Francije, Nemčije, Madžarske, Islandije, Irske, Italije, Latvije, Liechtensteina, Luksemburga, Nizozemske, Norveške, Poljske, Srbije, Slovaške, Slovenije, Španije, Švedske in Švice. Ta zveza tako združuje več kot 6000 evropskih glasbenih šol, 100.000 učiteljev in tri milijone učencev.

Leta 2006 je Zveza evropskih glasbenih šol naredila raziskavo in zbrala statistične podatke o njenih 26 članicah, v katero je bila vključena tudi Zveza slovenskih glasbenih šol. V raziskavi so predstavljeni podatki posameznih nacionalnih zvez glasbenih šol, torej za 6000 evropskih glasbenih šol, kar nam omogoča primerjavo glasbenih šol v Sloveniji z glasbenimi šolami v drugih državah v Evropi, z vidika deleža otrok, ki obiskujejo glasbeno šolo, starostnih omejitev ob vpisu v glasbeno šolo – spodnja in zgornja meja, opravljanje sprejemnega preizkusa in izpitov, primerjavo zakonske ureditve glasbenih šol, pogostost organiziranja nastopov in tekmovanj, predstavitev poučevanja različnih inštrumentov, komornih zasedb, orkestrrov in drugih aktivnosti na glasbeni šoli, višina in popusti na prispevek staršev in šolnine in strukturo prihodkov glasbenih šol v Sloveniji v primerjavi z glasbenimi šolami v drugih 25 evropskih državah (EMU 2006, tabela 1).

4.3 PRIMERJALNA PERSPEKTIVA – PODOBNOSTI IN RAZLIKE

4.3.1 Podobnosti med slovenskimi in drugimi glasbenimi šolami v Evropi

V Sloveniji obiskujejo glasbeno šolo štirje odstotki otrok v starosti od 0 do 25 let, kar je 2,35 odstotka manj od povprečnega deleža otrok v raziskavi, ki obiskuje glasbeno šolo, in znaša 6,35 odstotka. Manjši delež populacije, ki obiskuje glasbeno šolo od Slovenije, ima le pet držav, dve državi imata enak delež, v osmih državah pa je ta delež večji kot v Sloveniji. Med temi je treba omeniti Švico z 12 odstotki, Švedsko s 14 in Liechtenstein, kjer obiskuje glasbeno šolo kar 20 odstotkov otrok, torej ena petina populacije v starosti od 0 do 25 let (EMU 2006, tabela 1).

Sprejemni preizkusi glasbenih sposobnosti pred vpisom v glasbeno šolo so eden od načinov postavljanja in omejevanja zgornje starostne meje, hkrati pa njihovo izpeljevanje izpostavlja osredotočenost na ciljno občinstvo. V severni in vzhodni Evropi, pa tudi v Sloveniji, se sprejemni preizkusi opravljajo (11 držav). V Sloveniji sprejemni preizkusi znanja omogočajo odkrivanje nadarjenih učencev, hkrati pa so potrebni zaradi zelo velikega števila otrok na sprejemnih preizkusih, ki je precej večje od števila prostih vpisnih mest. Prav nasprotno je v glasbenih šolah zahodne in južne Evrope, z izjemo Francije, kjer sprejemnih izpitov ne opravljajo (v 14 državah). Kjer jih ne, je cilj doseči čim več zainteresiranih otrok (če že ne vseh), pri drugih pa je namen omogočiti nadarjenim in talentiranim učencem glasbeno izobraževanje in podporo. V takšnih primerih se učencem ponudi tudi intenzivnejša oblika podpore, ki ima namen odkriti in podpreti prihodnje generacije profesionalcev.

Vmesna preverjanja znanja in izpiti ob koncu šolskega leta so aktualni v Sloveniji in tudi večini (19 držav) glasbenih šol in dajejo pregled nad napredovanjem učenca in doseganju zahtevanega znanja za določen razred. Hkrati omogočajo pregled nad izpeljavo programov in kakovostjo glasbene šole (EMU 2006, tabela 2 in 3).

V Sloveniji je glasbeni pouk in delovanje glasbenih šol zakonsko in pravno urejeno. Večina glasbenih šol v raziskavi ima nacionalne učne načrte, razen Irske, Italije, Norveške, Švedske in Švice. Večina jih ima tudi pravilnike o izpeljavi pouka – učne programe (razen Francije, Irske in Švice). Osem držav, vključenih v raziskavo, nima zakona o glasbenih šolah. Slovenske glasbene šole imajo ob teh tudi druge predpise, med katerimi sta Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah (Ur. l. RS, št. 83/2003) in Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah (Ur. l. RS, št. 82/2003). Raziskava kaže, da slovenske glasbene šole spadajo med zakonsko najbolj urejene države v Evropi, kar kaže na nacionalno skrb in nadzor nad izpeljavo programov in delom glasbenih šol (EMU 2006, tabela 4).

Slovenske glasbene šole podobno kot glasbene šole drugod izvajajo številne nastope in tekmovanja, festivale, seminarje in drugo strokovno izobraževanje in pri njih sodelujejo, saj to predstavlja pomemben del glasbenega izobraževanja in je kazalnik kakovosti glasbene šole. Čeprav so neobvezni del aktivnosti glasbenih šol, tovrstne aktivnosti in projekti predstavljajo pomemben element pri promociji posebnih sposobnosti mladih glasbenikov in jim omogočajo nadaljnji razvoj in izobraževanje. Učencem so motivacija za zavzetejšo delo in hkrati promocija za glasbeno šolo. Sodelovanje na seminarjih tako daje učencem priložnost, da sodelujejo z vrhunskimi pedagogi, to pa omogoča napredek v kakovosti učenčeve igre. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije so v šolskem letu 2006/2007 glasbene šole v Sloveniji izpeljale kar 6396 nastopov, od tega zunajšolskih 1894 in javnih 1506 (STAT 2008, tabela 1.4).

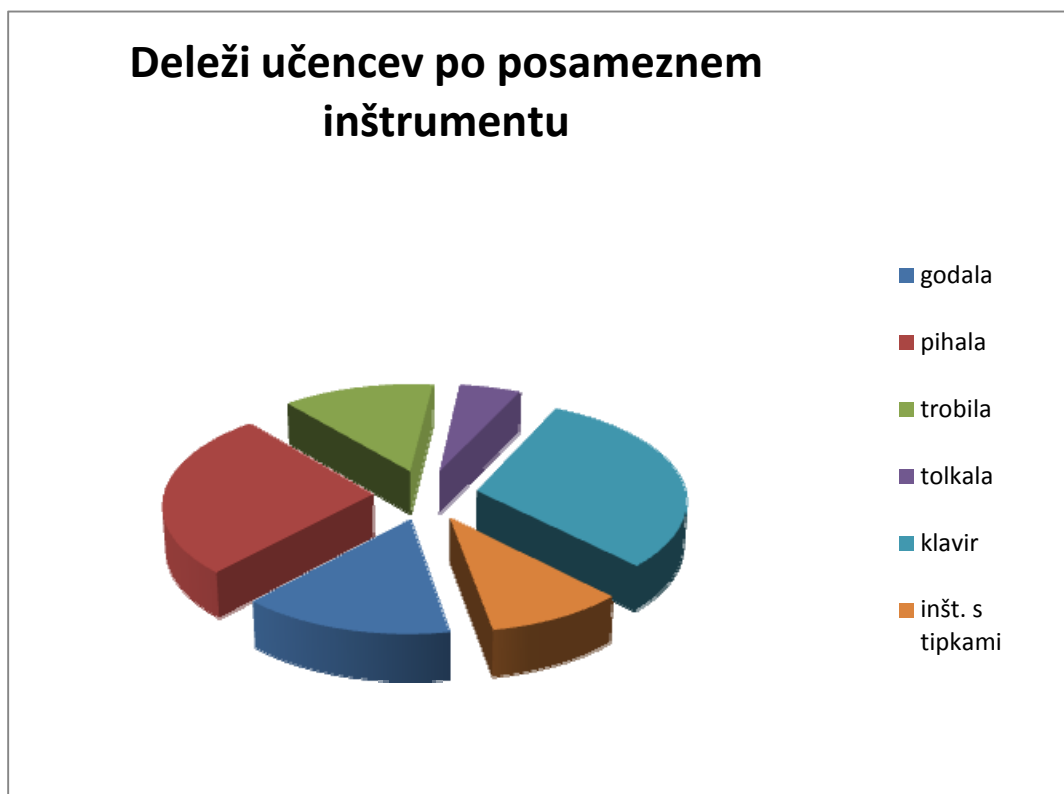
Tekmovanja so za učence pomemben dejavnik v njihovem izobraževalnem procesu, saj na njih svoje znanje in talent predstavijo širšemu občinstvu in strokovni komisiji, kar jim omogoča med drugim umestitev v krog glasbenikov podobne starosti. Tekmovanja so pomembna pri nadaljnjem razvoju, še posebno za učence, ki želijo nadaljevati strokovno glasbeno izobraževanje, hkrati pa so močan motivator za zavzeto delo in vsakodnevno vajo. Slovenske glasbene šole organizirajo tekmovanja kot večina drugih članic EMU, z izjemo Luksemburga in Švedske. V Sloveniji se je v šolskem letu 2006/2007 tekmovanj

v solističnih disciplinah udeležilo 1660 učencev, od tega se je 907 učencev udeležilo regionalnih ali državnih tekmovanj, 753 pa tekmovanj na mednarodni ravni (STAT 2008, tabela 1.4 in EMU 2006, tabela 5).

V Sloveniji kot v drugih 25 državah je najpopularnejši od vseh inštrumentov je klavir. V Sloveniji se ga uči kar 26,86 odstotka učencev, kar je še 4,8 odstotka več kot v preostalih državah (povprečen delež je 22,78 odstotka). Na drugem mestu po številu učencev so pihala, ki se jih v Sloveniji uči 15 odstotkov, drugod pa 20,13 odstotka učencev. Na tretjem mestu po popularnosti so v Sloveniji godala z 12 odstotki in drugod brenkala z 11,79 odstotka. Za tem so aktualna še trobila, preostali inštrumenti s tipkami, elektronski inštrumenti, tolkala, solopetje in drugi inštrumenti in na zadnjem mestu ljudska glasbila (EMU 2006, tabela 6).

Spodnji graf prikazuje povprečje deležev učencev po posameznih skupinah inštrumentov ali petju v glasbenih šolah, vključenih v raziskavo. Iz grafa je razvidno, da so tako imenovani klasični inštrumenti tako dobro zastopani, da bi jih upravičeno lahko imenovali nosilce evropske glasbene dediščine, ki se v vsej svoji raznolikosti prenaša na prihodnje generacije po procesu aktivne interakcije (glej Graf 4.2).

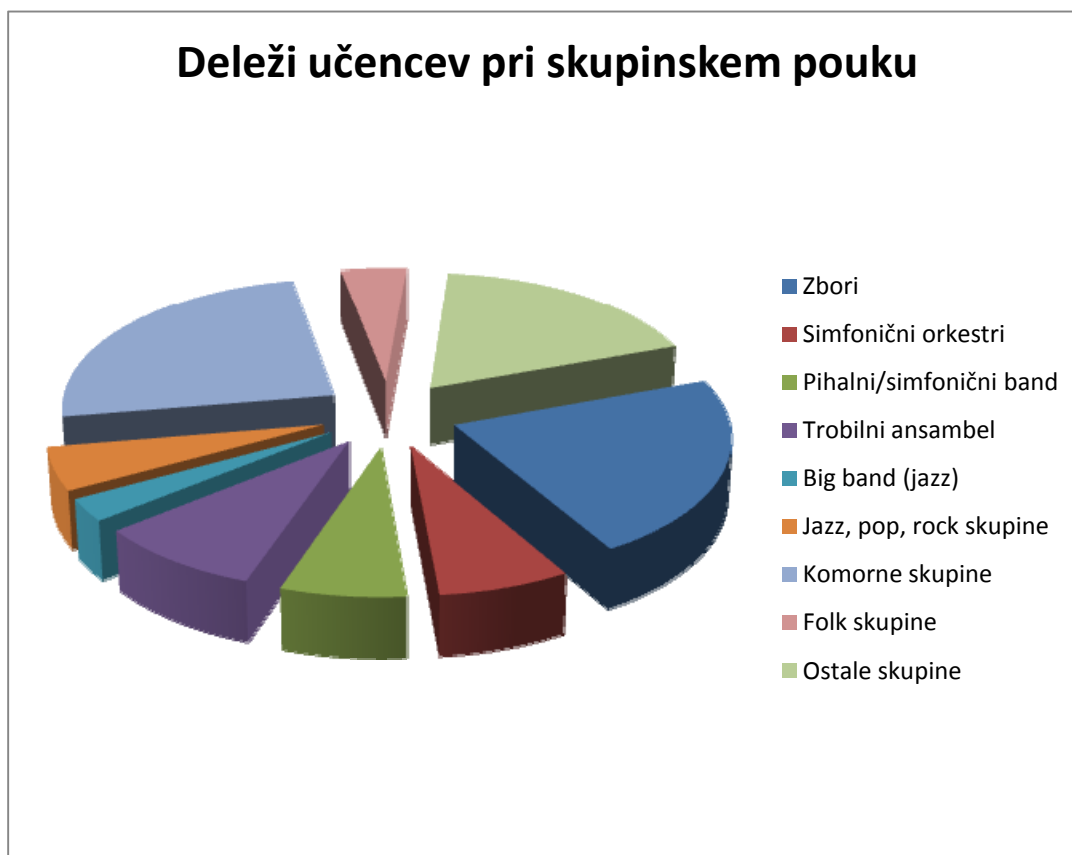
Graf 4.2: Deleži učencev po posameznem inštrumentu



Vir: EMU 2006, tabela 6.

Komorne zasedbe, orkestri in zbori omogočajo, da učenci skupaj muzicirajo in se glasbeno udeležujejo. Imajo jih vse, tudi slovenske glasbene šole (graf 4.3). Na višji stopnji in v zadnjih razredih nižje stopnje je v Sloveniji vključevanje v šolske orkestre za učence, ki igrajo solistični orkestrski inštrument, obvezno. Tako je bilo v šolskem letu 2007/08 v šolske orkestre vključenih 4788 učencev, od tega 2066 v pihalne orkestre, za tem so bili po številu udeležencev godalni, drugi orkestri in harmonikarski orkestri. V drugih državah je bilo po podatkih EMU največ učencev vključenih v komorne zasedbe, nato v zборе in preostale skupine (EMU 2006, tabela 7).

Graf 4.3: Deleži učencev pri skupinskem pouku



Vir: EMU 2006, tabela 7.

Pri plačevanju prispevkov staršev oziroma šolnin večina glasbenih šol ponuja popuste glede na socialni status in tudi izreden talent. V Sloveniji imajo podobno kot v drugih državah popust pri plačevanju šolnine, in sicer pripada učencem iz veččlanskih družin in izredno nadarjenim učencem, ki imajo po soglasju učiteljskega zbora možnost dodatnih ur pouka. V drugih državah imajo povsod popust iz socialnih razlogov, razen na Norveškem. Najmanj popustov daje Liechtenstein, kjer pa zaradi dobrega ekonomskega statusa v državi verjetno tudi niso toliko potrebni, saj ima prav Liechtenstein največji delež otrok v starosti od 0 do 25, ki obiskujejo glasbeno šolo – 20 odstotkov (EMU 2006, tabela 9).

4.3.2 Razlike med slovenskimi in drugimi glasbenimi šolami v Evropi

Razlika med glasbenimi šolami v Sloveniji in drugod je v spodnji starostni meji ob začetku glasbenega izobraževanja. V Sloveniji je postavljena meja pet let, kar pomeni, da se otroci, mlajši od pet let, ne morejo vključiti v glasbeno šolo, medtem ko so v zahodni Evropi zahteve po določeni starosti oziroma njene omejitve ob vstopu v glasbeno šolo manjše ali jih sploh ni, povprečna spodnja starostna meja pa znaša 3,5 leta. Začetek z učenjem glasbe in vstopom v glasbeno šolo je v zahodnoevropskih državah zelo zgodnji. Tako Danska, Finska in Švedska spodnje starostne meje sploh nimajo postavljene (imajo programe že za dojenčke), Nizozemska začenja z glasbenim izobraževanjem otrok že v prvem letu starosti, Irska in Norveška imata spodnjo mejo starosti dve leti, Francija in Nemčija pa tri (EMU 2006, tabela 2).

Zgornje omejitve starosti so tudi zelo različne. V Sloveniji je ta 27 let, kar pomeni, da se pri nas odrasli nimajo možnosti vpisati v glasbeno šolo, medtem ko devet drugih držav sploh nima postavljene zgornje meje, kar pomeni, da jim je vpis v glasbeno šolo omogočen. Ta podatek kaže, da se te glasbene šole zavedajo pomena vseživljenjskega učenja, medtem ko se v glasbenih šolah, kjer postavljajo starostne omejitve, bolj osredotočajo na strokovnost in spodbujanje talenta ter s tem svojim učencem omogočajo tudi možnost nadaljnje strokovno in profesionalno izobraževanje, hkrati pa je omejitev let povezana z omejenim številom prostih mest v glasbeni šoli. Tako se v Sloveniji v glasbene šole vključuje v glavnem osnovnošolska populacija, medtem ko je drugod večji delež starejših, saj se v nekaterih državah število mladih, ki obiskujejo glasbeno šolo, zmanjšuje in se zato tam glasbene šole posledično osredotočajo predvsem na izobraževanje odraslih (ibidem).

Različni inštrumenti, ki jih v glasbenih šolah poučujejo, omogočajo obširen vpogled v pestrost in popularnost posameznega inštrumenta. Zanimiv je podatek, da so v nekaterih državah elektronski inštrumenti aktualni v popolnoma enakem deležu kot klasični (Avstrija, Češka, Danska, Nemčija in

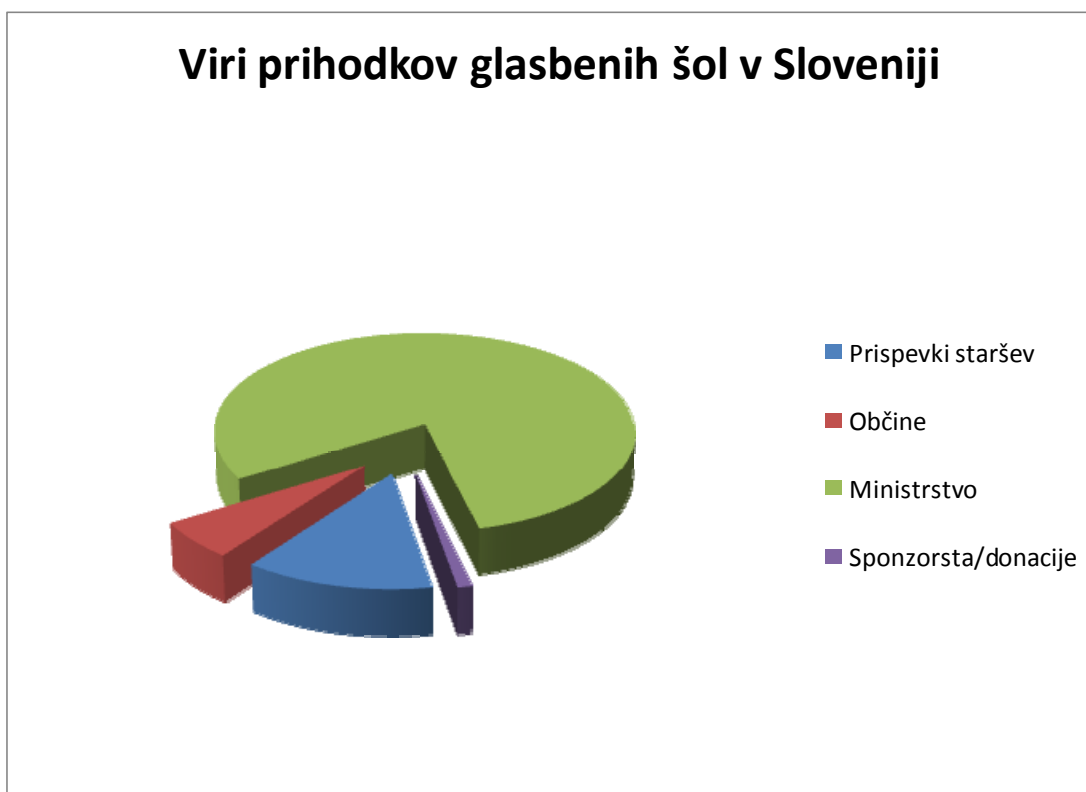
Slovaška), medtem ko je v slovenskih glasbenih šolah poučevanje elektronskih inštrumentov redko. Podatek še vedno kaže, da glasbene šole pokrivajo celoten spekter glasbenega življenja in glasbenih priložnosti, ki jih ponujajo.

Razlika je tudi v izvajanju še drugih aktivnosti v sklopu glasbene šole. V Sloveniji se v glasbenih šolah razen glasbenih predmetov poučuje le še ples, medtem ko imajo v drugih državah nekatere glasbene šole še številne druge aktivnosti, kot na primer muzikal in glasbeno gledališče, gledališke ure, ure proze, ure fotografije in snemanja, ritmike in podobno (EMU 2006, tabela 8).

4.4 VIRI PRIHODKOV GLASBENIH ŠOL V RAZLIČNIH EVROPSKIH DRŽAVAH

Glasbene šole v Evropi delujejo v različnih ekonomskih razmerah in z različnimi deleži sredstev, ki jih prejema od ministrstev, občin, šolnin in prispevkov staršev in iz donacij in sponzorstev. V nekaterih državah dobivajo glasbene šole finančna sredstva za svoje delovanje v celoti ali v večini od ministrstev (Hrvaška, Slovenija, Poljska). V drugih državah je odgovornost za glasbene šole prenesena na občine (Nizozemska, Danska, Italija, Nemčija). Spet v drugih je delež, ki ga plačajo učenci (najpogosteje njihovi starši) razmeroma velik – od 40 do 50 odstotkov vseh sredstev, na Irskem pa celo 85 odstotkov. Kljub različnim deležem, ki jih prejema glasbene šole od ministrstev, ki je v posameznih državah zelo majhen, in velikemu deležu prispevkov staršev, znaša povprečni delež zbranih donacij in sponzorstev le 0,9 odstotka, kar kaže na to, da je Slovenija pri pridobivanju dodatnih sredstev iz vira donacij in sponzorstev v primerjavi z drugimi glasbenimi šolami, vključenimi v raziskavo, uspešna.

Graf 4.4: Viri prihodkov glasbenih šol v Sloveniji



Vir: EMU, statistični podatki, tabela 12.

V Sloveniji daje po podatkih EMU ministrstvo za šolstvo in šport za delovanje glasbenih šol 80 odstotkov vseh sredstev, občine šest odstotkov, prispevek staršev predstavlja 13 odstotkov in en odstotek dobijo glasbene šole iz drugih virov (donacije, sponzorstva in drugi viri) (glej Graf 4.4).

Pregled virov in deležev prihodkov po drugih državah EMU je zelo različen. Sledi predstavitev posameznih deležev prihodkov glasbenih šol v Belgiji, na Finskem, v Nemčiji, na Irskem in na Nizozemskem.

Graf 4.5: Viri prihodkov glasbenih šol v Belgiji



Vir: EMU, statistični podatki, tabela 12.

V Belgiji na primer glasbene šole večinoma (95 odstotkov) financira ministrstvo, občine prispevajo zelo majhen delež (pet odstotkov), učencem pa ni treba plačevati šolnine in je zanje pouk brezplačen (glej Graf 4.5).

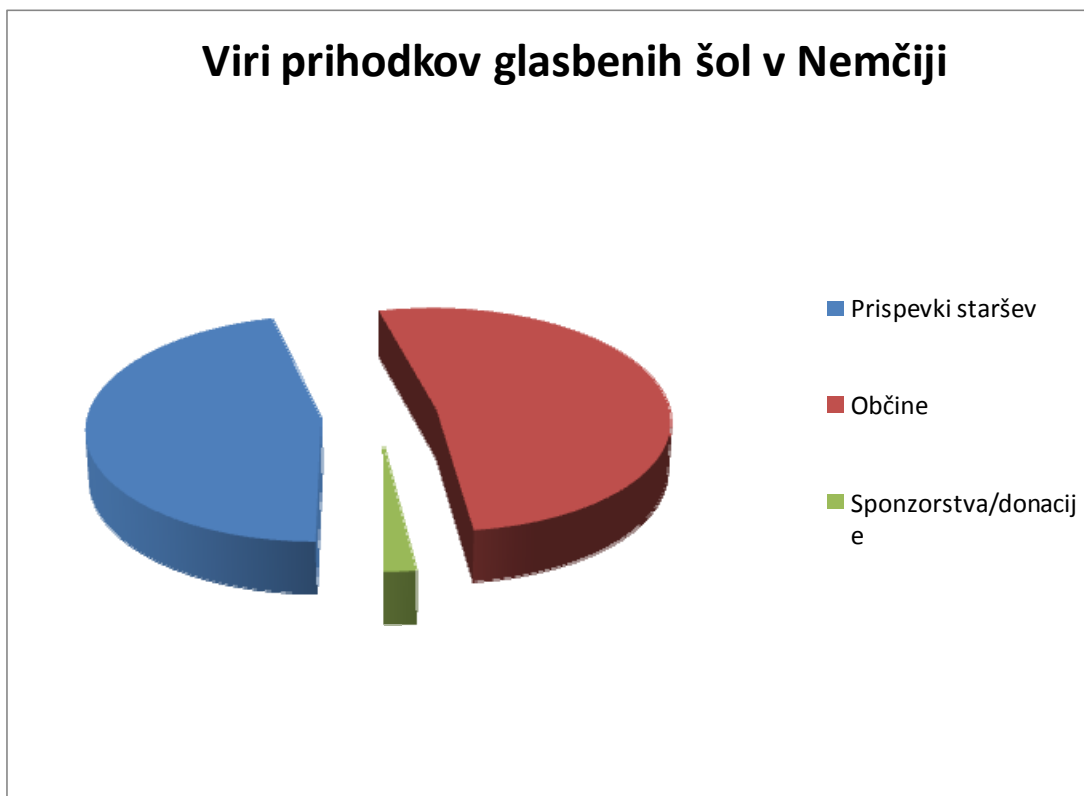
Graf 4.6: Viri prihodkov glasbenih šol na Finskem



Vir: EMU, statistični podatki, tabela št. 12.

Na Finskem je položaj drugačen (glej Graf 4.6). Večji del financiranja je na strani ministrstva (44 odstotkov), le malo manjši delež prispevajo občine (39 odstotkov), prispevek staršev pa je 17 odstotkov. Prihodkov iz donacij in sponzorstev na Finskem ni.

Graf 4.7: Viri prihodkov glasbenih šol v Nemčiji



Vir: EMU, statistični podatki, tabela 12.

V Nemčiji je financiranje glasbenih šol preneseno v celoti z ministrstva na občine, ki dajejo 52 odstotkov finančnih sredstev za njihovo delovanje. Prispevek staršev je velik, in sicer 46 odstotkov. V Nemčiji pridobijo dva odstotka sredstev glasbene šole same z donacijami in sponzorstvi (glej Graf 4.7).

Graf 4.8: Viri prihodkov glasbenih šol na Irskem



Vir: EMU, statistični podatki, tabela 12.

Na Irskem je velik delež financiranja glasbenih šol prenesen na starše, ki plačujejo kar 85 odstotkov stroškov delovanja glasbenih šol. Ministrstvo sofinancira le 10-odstotni delež in občine še dodatne štiri odstotke. Kljub tako majhnemu deležu javnih sredstev uspe glasbenim šolam na Irskem zbrati le odstotek sredstev s pomočjo donacij in sponzorstev. Deleže prihodkov iz posameznih virov prikazuje Graf 4.8.

Graf 4.9: Viri prihodkov glasbenih šol na Nizozemskem



Vir: EMU, statistični podatki, tabela 12.

Nizozemska je financiranje glasbenih šol prenesla v celoti na občine, ki pokrivajo 63 odstotkov finančnih sredstev, po višini prispevkov jim sledi prispevek staršev, ki je 30 odstotkov. Imajo pa zelo velik delež sredstev, ki jih pridobivajo z donacijami oziroma sponzorstvom in je sedem odstotkov vseh sredstev (glej Graf 4.9).

**II. EMPIRIČNA ANALIZA PRIDOBIVANJA DODATNIH
SREDSTEV NEPRIDOBITNIH ORGANIZACIJ NA PODROČJU
GLASBENIH ŠOL**

1 PREDSTAVITEV RAZISKOVALNEGA PODROČJA

V empiričnem delu naloge želim raziskati menedžment glasbenih šol pri nas, predvsem na področju izvajanja dodatnih projektov in postavljanja razvojne vizije. Vključevanje dodatnih projektov med temeljne aktivnosti glasbene šole zahteva izpolnjevanje določenih pogojev, med katerimi je pridobivanje finančnih sredstev, potrebnih za izvedbo projektov. Raziskava preveri, koliko se ravnatelji glasbenih šol odločajo za postavljanje razvojne vizije, ki vključuje izpeljavo dodatnih, neobveznih projektov, in koliko so takšne vizije povezane s potrebo po pridobivanju dodatnih sredstev in tudi predstavi poglavitne vire dodatnih sredstev glasbenih šol.

Pri nas še niso bile opravljene raziskave o pridobivanju dodatnih sredstev in izpeljavi dodatnih projektov v glasbenih šolah. Obstajajo le podatki o doseženih uspehih učencev in znano je, da so za uspeh učenca glasbene šole ključnega pomena njegov talent, vaja in strokovnost učitelja, pričujoča raziskava pa ima namen odkriti, ali vpliva na uspeh tudi sodelovanje pri dodatnih projektih.

Želim poudariti, da je v raziskavi menedžer glasbene šole ravnatelj, katerega pristojnosti in pravice določa Zakon o zavodih in Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja. Kot takšen je najbolj seznanjen z obravnavano problematiko in ima najboljši vpogled v problematiko pridobivanja dodatnih sredstev in celotnih razmer, povezanih z njo. Za preverjanje postavljenih vprašanj v zvezi z glasbenimi šolami sem uporabila polstrukturirani intervju, pri katerem so sodelovali ravnatelji šestih glasbenih šol.

S teoretičnim delom naloge sem hotela raziskavo okrepiti in znanstveno utemeljiti ravnanje in odnos menedžmenta glasbenih šol do pridobivanja dodatnih sredstev ter predstaviti smernice za njegov nadaljnji razvoj.

2 VZOREC GLASBENIH ŠOL

Intervju sem opravila s šestimi ravnatelji slovenskih glasbenih šol, med katerimi so tri javne in tri zasebne s koncesijo. Vzorec sem izbrala glede na kraj, v katerem delujejo. Ene so v večjih mestih in središčih, druge v manjših krajih, na podeželju in na vasi. To omogoča analizo vplivov iz okolja na ugled, pomen, funkcijo in poslanstvo glasbene šole v njenem kraju, pa tudi vpliv okolja na uspešnost pri pridobivanju sredstev. Pester izbor glasbenih šol razkriva različno specifiko in omogoča primerjavo postavljanja vizij in doseganja uspešnosti pri pridobivanju dodatnih sredstev med njimi, kjer sta merilo uspešnosti število in velikost prejetih donacij.

Ravnatelji so v intervjujih odgovorili na vprašanja o različnih temah, od katerih so številna na tem področju še neraziskana. Glasbene šole so velikokrat tema raziskav in diskusij s strokovnega vidika, le redko pa se jih analizira z menedžerskega vidika, vidika upravljanja človeških virov in vidika analize možnosti za ustvarjanje optimalnih razmer za razvoj talenta in kulturne vzgoje vsakega vključenega posameznika.

Glasbene šole, vključene v raziskavo, so naslednje:

- 1) Glasbena šola A je zasebna glasbena šola, ustanovila jo je zasebna fizična oseba in deluje na podeželju.
- 2) Glasbena šola B je javna glasbena šola, ustanovila jo je občina in deluje v mestu.
- 3) Glasbena šola C je zasebna glasbena šola, ustanovila jo je zasebna fizična oseba in deluje v mestu.
- 4) Glasbena šola D je zasebna glasbena šola, ustanovila jo je zasebna fizična oseba in deluje na podeželju.
- 5) Glasbena šola E je javna glasbena šola, ustanovila jo je občina in deluje v mestu.

- 6) Glasbena šola F je javna glasbena šola, ustanovila jo je občina in deluje v majhnem mestu.

3 NAMEN IN GLAVNE TEZE

Namen raziskave je bil pridobiti poglobljen vpogled v razmere, v katerih so glasbene šole v Sloveniji, ki se odločijo za pridobivanje dodatnih sredstev, ter razloge in motivacijske dejavnike, ki jih vodijo v to dodatno aktivnost, ki od ravnatelja in zaposlenih zahteva dodaten trud, spretnosti, ogromno dodatnega časa in energije.

Cilj raziskave je bil pridobiti konkretne informacije o delovanju menedžmenta v glasbenih šolah z vidika postavljanja razvojne vizije, pridobivanja dodatnih sredstev in izpeljave dodatnih projektov. Želela sem ugotoviti:

- kakšen je odnos ravnatelja kot menedžerja glasbene šole do pridobivanja sredstev,
- koliko posegajo ravnatelji po pridobivanju dodatnih sredstev,
- vire, iz katerih prejemajo dodatna sredstva,
- oceno vpliva dodatnih sredstev na uresničevanje razvojnih vizij, na izpeljavo dodatnih projektov ter njihovega vpliva na zadovoljstvo uporabnikov,
- oceno vpliva zavrnitev na aktivnost pridobivanja dodatnih sredstev,
- povezavo med strateškim menedžmentom, vizijo in izpeljavo dodatnih projektov,
- prepoznati pogloblitve dejavnike, ki vplivajo na uspešnost pri pridobivanju sredstev,
- vpliv dodatnih sredstev na uspešnost glasbene šole po mnenju ravnateljev,
- analizirati povezave med pridobivanjem dodatnih sredstev in statusom glasbene šole (javna, zasebna),

- oceno nagrajevanja in motiviranja ustanovitelja z vidika ravnateljev javnih glasbenih šol,
- kaj je treba narediti in kateri ukrepi bi pozitivno vplivali na uspešnost pri pridobivanju sredstev.

V sklopu končnih interpretacij sem dobila potrebne podatke za preverjanje postavljenih treh glavnih tez.

Teza 1: Odločitev ravnateljev glasbenih šol za pridobivanje dodatnih sredstev je pot k uresničevanju razvojnih vizij v pomenu ponudbe dodatnih storitev.

Teza 2: Ravnateljem glasbenih šol je zakonsko dovoljeno pridobivanje dodatnih sredstev, vendar ustanovitelj ravnateljem javnih glasbenih šol nudi premalo motivacije in spodbude za tovrstno udejstvovanje.

Teza 3: Zasebne glasbene šole so pri pridobivanju sredstev uspešnejše (pri tem pomeni uspešnost večji obseg pridobljenih sredstev) kot javne glasbene šole.

4 METODOLOGIJA PROUČEVANJA

Za preverjanje glavnih tez sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja. Želela sem dobiti poglobljene odgovore na določena konkretna raziskovalna vprašanja, zato sem uporabila polstrukturirani intervju, ki mi je omogočil, da sem se lahko poglobila v razmere in tako lahko popolno razumela fenomen, ki sem ga proučevala, torej odnos ravnateljev do pridobivanja dodatnih sredstev.

Kvalitativna metoda se »osredotoča na fenomen, ki se zgodi v naravnem okolju in omogoča temeljitejše raziskovanje konteksta in razvojnih procesov ter kompleksnih interakcij med kontekstom, ljudskimi aspiracijami in strategijami, institucionalnimi strukturami in podjetniškimi pobudami« (Denzin 2003), in mi s tem da jasne odgovore na moje teze. Analizira, kako je mogoče izboljšati programe ob proučevanju kompleksnih in senzitivnih tem, poglobitnih za razumevanje izvedljivosti pridobivanja sredstev ter globljega razumevanja, kot na primer zakaj se nekdo odloči za pridobivanje sredstev, nekdo drug pa ne. »Namen poizvedovanja je torej razviti razumevanje posameznih - individualnih primerov, namesto univerzalnih zakonov ali (predpostavljenih) posplošitev« (ibidem).

Polstrukturirani intervju mi je omogočil, da sem pripravljena vprašanja lahko sproti priredila in dopolnila, kar v končni fazi omogoča globlji vpogled v fenomen menedžmenta glasbenih šol, izpeljevanja projektov in njihovega vpliva na uspeh glasbene šole in odnosa do pridobivanja dodatnih sredstev. Kvalitativna analiza ne omogoča le odgovorov na postavljena vprašanja, ampak tudi razloge, argumente in ovire, ki vplivajo na določene odločitve, pa tudi ravnanje in posledice, ki izhajajo iz vsega tega. S polstrukturiranim intervjujem je mogoče izvedeti veliko več, kar zelo pomaga pri preverjanju tez. Z intervjujem »zbiramo številne vrste podatkov in jih analiziramo iz različnih kotov zato, da izdelamo bogato in pomensko sliko kompleksne, večrazsežne situacije« (Leedy et al. 2004).

Pripravljena vprašanja za polstrukturiran intervju so bila naslednja:

- Kako gledate na pridobivanje dodatnih sredstev?
- Ali po vašem mnenju obstaja povezava med uspešnostjo šole in pridobivanjem dodatnih sredstev?
- Kako prepričate podjetja, da se odločijo za donacijo oziroma sponzorstvo?
- Kaj pričakujejo podjetja in za kaj so podjetja najbolj zainteresirana, da jim ponudite v zameno?
- Ali imate primere, ko donirajo posamezniki, ali imate zaprisežene donatorje?
- Kolikšna in kakšna je odzivnost donatorjev?
- Katere tehnike uporabljate za pridobivanje sredstev?
- S katerimi težavami se srečujete pri pridobivanju sredstev? Kaj najpogosteje navajajo kot razlog, da vas zavrnejo?
- Ali vas zavrnitve odvrnejo od nadaljnjega ukvarjanja s pridobivanjem sredstev?
- Kaj vidite kot največjo težavo pri pridobivanju dodatnih sredstev?
- V čem še vidite razloge za neuspeh pri pridobivanju sredstev, kaj vidite kot oviro?
- Česa si ne bi mogli privoščiti, če se ne bi ukvarjali s pridobivanjem sredstev?
- Za kaj se uporabljajo tako pridobljena sredstva?
- Kako sta vaš čas in trud, ki ga vlagate v pridobivanje sredstev, ovrednotena; ali vam ustanovitelj daje motivacijo oziroma spodbudo?
- Uporabljate tudi tržne vire za delovanje šole?

- Ali so se zaposleni pripravljani aktivno vključiti v pridobivanje sredstev?
- Ali vključujete v pridobivanje sredstev tudi prostovoljce - učence in njihove starše?
- V čem bi bila vizija vaše glasbene šole drugačna, če ne bi bilo toliko finančnih omejitev?
- Koliko po vašem mnenju te dodatne možnosti, ki jih ponujate, zahvaljujoč pridobivanju sredstev, vplivajo na zadovoljstvo uporabnikov in kakovost glasbene šole?
- Dodaten pouk, dodatne aktivnosti, boljši inštrumenti, vse to je pomembno za razvoj talenta. Ali to vpliva na uspeh na tekmovanjih?

Podatki, pridobljeni v empirični analizi, so subjektivni in predstavljajo doživljanje, mnenja in izkušnje posameznega intervjuvanca, ki ima njemu lastno mnenje o pridobivanju dodatnih sredstev, pomembnosti dodatnih projektov, njihovem vplivu na uspeh in motiviranost učencev, pa tudi njegove izkušnje, pristop in poznavanje tehnik pridobivanja sredstev in menedžerskega znanja. Vendar je kljub subjektivnosti pri odgovorih na intervjujih njihovo mnenje ključnega pomena za glasbeno šolo in postavljeno vizijo, saj je prav ravnatelj tisti, ki prinaša odločitve in ima največji vpliv na izoblikovanje poslanstva in vizije glasbene šole.

Intervjuji so trajali po eno uro in več in še posebno tisti intervjuvanci, ki se intenzivno ukvarjajo s pridobivanjem sredstev, so z veseljem pripovedovali o raznih izkušnjah in situacijah, s katerimi so se srečali pri pridobivanju sredstev, in o projektih, ki jih izvajajo in vsem na glasbeni šoli veliko pomenijo, pa tudi o težavah, s katerimi se srečujejo. Pokazali so izredno zavzetost in veliko motiviranost za doseganje zastavljenih ciljev in vizij.

Razločevalna lastnost kvalitativnih intervjujev mi je omogočila kontinuirano preiskovanje in preverjanje informacij ter zanašanje na dograjevanje predhodnega znanja. Analizo intervjujev sem razdelila na več korakov. V prvem sem uredila in prepisala gradivo in ga nekoliko parafrazirala in reducirala, tako

da sem izpustila irelevantne zapise. Drugi korak je bil razčlenitev posameznega intervjuja na sestavne dele, pri čemer sem dobila enote kodiranja – iskanje poglobitnih pojmov. Tretji korak je bil odprto kodiranje, ki je postopek kategoriziranja in razvrščanja podatkov, v katerem sem sorodne pojme združevala v kategorije in nadkategorije in jih potem analizirala. Tako sem dobila pet sorodnih vsebinskih sklopov, katerih interpretacija je predstavljena v 10. poglavju in sem jih tudi uporabila za preverjanje tez.

5 ANALIZA IN INTERPRETACIJA PODATKOV

V tem poglavju so prikazani rezultati opravljene kvalitativne analize. Ti omogočajo vpogled v razmere glasbenih šol v Sloveniji glede uresničevanja različnih dodatnih, neobveznih projektov in razvojnih vizij ter njihovo povezavo z dodatnimi sredstvi, kar je povezano tudi z uspehom pri njihovem pridobivanju. Razmere so kompleksne, ravnatelji glasbenih šol si namreč želijo dodatnih projektov, težave pa se pojavijo pri sredstvih, potrebnih za izpeljavo, in možnostih, kako jih pridobiti. Podpoglavja od 5.1 do 5.5 so sklepne smiselne nadkategorije in so analiza izhodiščnih točk ravnateljev glasbenih šol, vložen napor in čas, potreben za doseg zastavljenega cilja, v odvisnosti od specifičnega okolja, v katerem delujejo.

Prvo podpoglavje prikazuje odnos ravnateljev kot menedžerjev glasbenih šol do ukvarjanja s pridobivanjem sredstev, pogostost izvajanja programov, ki jih lahko z njihovo pomočjo izpeljujejo, ter njihove vplive na učitelje, učence, njihove starše, pa tudi na širše okolje. V okolju, v katerem so, oni predstavljajo učencem ob osnovnih programih še dodatno vsebino, ki jih navdušuje in se z veseljem vključujejo vanje, vsem zaposlenim pa so velika motivacija pri opravljanju njihovega dela.

V drugem podpoglavju so združeni razlogi za odločitev za pridobivanje dodatnih sredstev ter njihova neposredna povezava s postavljanjem razvojnih vizij. Predstavljeni so motivacijski dejavniki, ki vodijo ravnatelje pri doseganju njihovih ciljev in realizaciji zastavljenih razvojnih vizij, ter pomen in velikost nagrajevanja njihovega truda, ki ga opravi država in se uresničuje po Pravilniku o merilih za ugotavljanje delovne uspešnosti direktorjev s področja šolstva.

Tretje podpoglavje predstavi združene vse vire dodatnih sredstev, iz katerih glasbene šole, vključene v raziskavo, prejemajo donacije oziroma sponzorstva, ter poglobitno specifiko, za katero so ravnatelji z izkušnjami ugotovili, da ima vpliv na uspešnost pri pridobivanju sredstev.

Četrto podpoglavje obravnava vplive na uspeh pri pridobivanju dodatnih sredstev. Tako je npr. ekonomska moč okolja, v katerem so, absoluten »plus« za glasbeno šolo, a hkrati navzočnost številnih drugih kulturnih organizacij v tem istem okolju velik minus, ker podjetja ne gledajo več na glasbeno šolo kot na kulturno ustanovo, ki igra v okolju pomembno vlogo kulturnega življenja, ampak jo vidijo kot »le navadno glasbeno šolo«, ki je v njihovih očeh ni cenjeno podpreti.

Peto podpoglavje predstavlja mnenja ravnateljev o povezavi med dodatnimi sredstvi in uspešnostjo glasbene šole, pa tudi njihova mnenja o tem, kateri so poglavitni dejavniki za doseganje uspešnosti in posamezni načini, ki nanjo vplivajo.

5.1 ODNOS RAVNATELJA KOT MENEDŽERJA GLASBENE ŠOLE DO PRIDOBIVANJA SREDSTEV

Iz intervjuja je razvidno, da so vsi intervjuvanci seznanjeni z možnostjo pridobivanja dodatnih sredstev in se zavedajo pomena teh sredstev ter jih vsi razen enega aktivno iščejo oziroma se vsaj občasno aktivirajo. Tako se ravnatelju F zdi pridobivanje dodatnih sredstev vsekakor smiselno, saj pravi, da je *»vse povezano z denarjem, več denarja imaš, boljše programe lahko izpelješ, lahko so to materialna sredstva ali mentorji. Recimo, večje uspehe dosežajo, bolj so tudi cenjeni, saj jih drugače ne bi cenili. In vse to je povezano z denarjem.«* Dodatna sredstva šoli in ravnateljem omogočajo, da lahko ob rednem glasbenem programu in omejenih finančnih sredstvih v svojo vizijo vstavijo precej dodatnih stvari, kot so našteli sami:

- dodatne aktivnosti,
- projekte,
- festivale,
- koncerte mednarodnih glasbenikov,

- organizacijo tekmovanj s strokovno komisijo iz tujine,
- sofinanciranje učencev in šolskim zborom priprave
- ter sodelovanja na tekmovanjih v tujini,
- gostovanje zborov,
- dodatna strokovna izobraževanja za učitelje,
- ohranjanje in financiranje vrhunskih kadrov,
- sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki,
- nabava novih inštrumentov, kot so klavir, orgle ali tolkala,
- organiziranje strokovnih seminarjev za učence in učitelje,
- sodelovanje učencev na strokovnih seminarjih,
- nabava kombija, ki služi glasbeni šoli za prevoz učencev,
- nabava dodatnega notnega materiala,
- vračanje posojila glasbene šole,
- reševanje zasebne glasbene šole iz finančne krize.

Izjema je ravnatelj zasebne glasbene šole D, ki se ne ukvarja s pridobivanjem dodatnih sredstev. Pravi, da zato, ker je glasbena šola na podeželju, v majhni vasi, v ekonomsko šibkem okolju, kjer ljudje nimajo visokih plač in zato niso pripravljene plačevati višjih šolnin ter so kritični do pridobivanja sredstev. To je tudi razlog za nizko šolnino, ali, kot pravi: *»Veste, mi smo podeželje, in to pač ne gre, da bi bila šolnina višja. Že to se ljudem zdi veliko (36 evrov), če bi bila več, pa ne bi prihajali. To je podeželje. Naša logika je takšna, da imamo čim več učencev«* (ravnatelj D). Pravi, da želi imeti predvsem čim več učencev in vpisanih v glasbeno šolo jih je 30 odstotkov vseh otrok v kraju (v Sloveniji ta delež znaša okrog 10 odstotkov) in meni, da je to posledica načina delovanja. Pravi: *»Vsak*

otrok, ki želi, naj igra!» Poudarja, da sta glavni namen in cilj delovanja glasbene šole predvsem »dviganje izobrazbe v tem okolju«.

Ravnatelj zasebne glasbene šole A pravi, da so na začetku delovanja dobili *»veliko donacijo, posameznik jim je namreč podaril vse inštrumente, potrebne za delovanje glasbene šole (godala, trobila, klarinete, klavir in pianino)«,* medtem ko je ravnatelj B prisiljen v pridobivanje dodatnih sredstev, ker mora glasbena šola vračati posojilo, ki ga je najel prejšnji ravnatelj za dokončanje gradnje glasbene šole. Hkrati dodaja, da bi se, tudi če ne bi bilo primanjkljaja, vseeno odločil za ukvarjanje s pridobivanjem sredstev, ker bi si potem *»lahko zastavil višje cilje«,* in pojasnjuje, da postavljajo finančne omejitve mejo tudi postavljanju vizije.

Drugi ravnatelji javnih glasbenih šol se strinjajo, da bi sicer preživeli tudi brez dodatnih sredstev, vendar v tem primeru ne bi mogli izpeljati vseh programov, ki jih lahko izpeljejo z dodatnimi sredstvi in nad katerimi so učenci tako navdušeni. Eden izmed ravnateljev je rekel, da *»je projekte zdaj nemogoče opustiti, saj, ko enkrat ljudi navadiš na nekaj več, jim je to potem zelo težko odvzeti«* (ravnatelj B). Dodatna sredstva omogočajo izpeljavo številnih projektov, v katere se vključujejo učenci šole, in po mnenju intervjuvancev ti projekti vplivajo na uspešnost učencev, pa tudi na kakovost šole. En intervjuvanec je dodal, da so *»gotovo starši bolj zadovoljni, če vidijo, da lahko otroci dobivajo še dodatno nadgradnjo ob tistem, kar bi sicer dobili v rednem programu«* (ravnatelj B). Tudi rezultati raznih anket, ki jih opravi glasbena šola vsako leto, kažejo, da so starši z delovanjem šole zadovoljni.

Drugačna je izkušnja ravnatelja zasebne glasbene šole C, ki se je ukvarjal s pridobivanjem dodatnih sredstev, a je imel ob tem več negativnih izkušenj. Sicer se zaveda pomena dodatnih sredstev, jih potrebuje in jih želi za svojo glasbeno šolo, vendar razloži, da so velikokrat poskušali pridobiti dodatna sredstva, a so pri tem najpogosteje naleteli na zavrnitev, zato je po številnih neuspešnih poskusih opustil ukvarjanje s pridobivanjem sredstev. Lani se je glasbena šola zaradi precejšnje finančne krize izjemoma sicer odločila za organiziranje dobrodelnega koncerta, vendar je ravnatelju C osebno in tudi preostalim zaposlenim organizacija tega koncerta in iskanje donatorjev bilo, kot sam pravi,

»izredno naporno ter je zahtevalo zelo veliko časa in energije« (ravnatelj C). Pravi tudi, da ni vredno »za tako majhen izkupiček vložiti toliko energije in časa«, in končuje, da bi se mu bolj splačalo, da bi sam izpeljal koncert, za katerega bi porabil manj časa in energije in bi bil izkupiček (od vstopnin) večji.

Občina in ministrstvo financirata osnovno delovanje glasbene šole, ravnatelji pa želijo ob tem učencem in okolju ponuditi več - »tudi vsebino« in »dobre projekte« (ravnatelj E). Zato so v viziji javne glasbene šole E trije veliki projekti, ki jih izpeljejo enkrat na leto in želijo, da je to opravljeno kakovostno, želijo imeti mednarodno žirijo, dobre plakate in dober končni koncert. Vse to pa stane, zato ravnatelj E pravi, da najprej »naredi načrt, kaj želi narediti, ki ga za tem finančno ovrednoti, potem pa naredi načrt za pridobivanje sredstev in poskrbi za pokritje vsega tega« (ravnatelj E). Pravi, da dodatna sredstva iščejo le za svoje projekte, na katere so zelo ponosni in jih brez dodatnih sredstev, ki jih zberejo z iskanjem donacij in sponzorstev, ne bi mogli uresničiti. Dodal je še, da so v šolskem letu 2007/08 res zelo veliko delali in skupno dobili 8000 evrov sponzorskih sredstev, ki so jim omogočila kakovostno izpeljavo mednarodnih projektov.

5.2 RAZLOG IN MOTIVACIJA ZA PRIDOBIVANJE SREDSTEV

Pri končni analizi mnenj glede razlogov in motivacije za pridobivanje sredstev sem ločila javne in zasebne glasbene šole, ker je razlika pri ustanovitelju, kar najverjetneje vpliva na razliko pri motivaciji in načinih nagrajevanja.

Vsi ravnatelji javnih glasbenih šol se strinjajo, da jim nagrajevanje, ki ga omogoča država, ne pomeni veliko, in to nikakor ni razlog, ki bi jih motiviral za ukvarjanje s pridobivanjem sredstev.

Njihovo ukvarjanje s pridobivanjem dodatnih sredstev je slabo ovrednoteno in je velik del tega prostovoljno delo »in zato tudi marsikje ni več entuziazma« (ravnatelj E). Država nagrajuje ravnatelje po Pravilniku o ocenjevanju uspešnosti ravnateljev glasbenih šol, vendar zanje ta nagrada ni motivacija. Nasprotno, pravilnik se jim zdi krivičen, ker ne upošteva njihovega dejansko

vloženega truda in časa. In iz intervjujev je razvidno, da ravnatelji, še posebno B in E, vlagata zelo veliko dodatnega časa, opravita veliko nadur in delata veliko tudi v svojem prostem času, da dosežeta zastavljene cilje in pridobita potrebna sredstva za zastavljene razvojne vizije. Ta čas ni nikjer ovrednoten, torej je to njihovo prostovoljno delo, ki ga opravljajo v dobro učencev, glasbene šole in okolja, kot pravijo sami.

Ravnatelja B in D se strinjata, da motivacija za ukvarjanje s pridobivanjem dodatnih sredstev z vidika pravilnika ni zadostna in da je pravilnik krivičen. Ravnatelj B pravi, da zato, ker *»ne upošteva sredstva, ki jih pridobimo za vračanje posojila«*. V njegovi glasbeni šoli vlada močan občutek pripadnosti pri vseh zaposlenih in ti živijo za šolo ter se ne obremenjujejo z dodatno vloženim delovnim časom in trdom. Tako ne on ne tim za pridobivanje sredstev niso izkoristili ogromno svojega dopusta, ker so se v tem času ukvarjali s pridobivanjem sredstev. Ravnatelj B pravi, da *»če bi začel razmišljati, bi verjetno to postalo nesmiselno – ves ta dodatni čas oziroma čas nad osem ur, ki so plačane, in jih mi preživimo za to šolo. Ravno pred nekaj dnevi sem preveril, koliko imam še lanskega dopusta, a tega podatka ne smem povedati ženi, ker bi bila doma grozljivka.«* Motivira ga želja, da čim prej vrnejo posojilo in da lahko omogočijo učencem dodatne projekte, čim več vsebine in možnosti za sodelovanje na tekmovanjih, seminarjih, gostovanjih učencev in da ustvarjajo na šoli razmere za delovanje ambicioznih učiteljev, ki se želijo vključevati tudi na mednarodna tekmovanja, gostovanja in izobraževanja ter čuti zadovoljstvo, ko so učitelji in učenci zadovoljni in uspešni ter šola dosega lepe uspehe.

Tudi ravnatelju E pravilnik in nagrada ne pomenita nobene motivacije in pravi, da ravnatelja ocenjuje svet šole enkrat na leto. On ima svoja merila in pravilnik ocenjevanja, torej morda dobi nagrado za delovno uspešnost enkrat na leto v majhnem znesku, ocenjevanje pa se mu tudi zdi nepošteno, ker nikjer ne ovrednoti njegovih ur dela. Pravi, da se *»eni pošteno namučijo, da pridobijo le majhen znesek, eni pa dobijo velike donacije od velikih podjetij brez kakršnega koli truda«*, tako da se mu to ne zdi nikakršna motivacija. Za vsako posamezno prireditev pošljejo 30 in več vlog, šola ima sezname vseh, ki jim pošiljajo –

podjetja, okoliška in tista, ki imajo uprave v Ljubljani. Zanj je motivacija za to zadovoljstvo, da lahko *»ponudimo vsebino ob vsakodnevnem delu, dodatne projekte in ko vidim tolikšno navdušenje, motiviranost in uspeh učencev in tudi učiteljev, hkrati pa je vse to kulturno ozaveščanje okolja«*. Za posamezne projekte namreč delajo veliko reklamo na radiu, v časopisih, organizirajo tiskovne konference, zanimanje v okolju pa se povečuje, imajo namreč vsako leto čedalje več domačih obiskovalcev. Svoje delo vidi kot trnovo pot, ampak pravi, *da »se spleča in je to proces ozaveščanja okolja«*. Pripoveduje, da učitelji drugih inštrumentov, ki niso vključeni v tekmovanja in festivale, prihajajo s predlogom, naj organizira tekmovanje tudi za njihov inštrument, ker vidijo druge, kako so motivirani in navdušeni. Vendar pravi, da več preprosto ne zmore, ne časovno ne fizično. Ob številu vloženih ur za pridobivanje sredstev in plačilu za to pravi, da je to delo prostovoljno. Njegova družina mu sicer prigovarja, *»da vlaga preveč svoje energije in prostega časa«*, vendar ravnatelj F motivira to, da naredi *»nekaj dobrega za družbo, da se razvija in vnaša vanjo več kulturnih dogodkov«*, kar so poudarili vsi ravnatelji s podeželja in iz manjših mest, kjer je manj kulturne ponudbe.

Ravnatelji zasebnih šol se, če sklepamo po opravljenih intervjujih, manj ukvarjajo s pridobivanjem sredstev, vendar razlog ni manjša motivacija, ampak vplivajo na to po mnenju ravnateljev drugi dejavniki, na katere ne morejo vplivati, kot so kritično okolje do doniranja, ekonomsko šibko okolje, neuglednost doniranja glasbenim šolam, nizke plače. Ravnatelj D edini pravi, da ni veliko poskušal pridobivati sredstev, ker se mu zdi, da bi okolje takšno dejanje kritično ocenilo, česar nikakor ne želi, saj pravi, da želi okolje predvsem kulturno ozaveščati. Pravi, da je to *»podeželje, tu se vsi poznamo. In potem vidijo to šolo in vsak misli, da imamo veliko denarja. Mi smo zasebna šola, pa ljudje takoj mislijo, da smo bogati«*. Tako sta njegova motivacija in nagrada v velikem obisku pouka in dogodkov: *»S tem se ti vse potem povrne! Zame to ni kot služba, je v bistvu življenje«*.

5.3 VIRI PRIDOBIVANJA SREDSTEV

Iz intervjujev je razvidno, da so za glasbene šole glavni vir pridobivanja dodatnih sredstev uspešna podjetja iz domačega okolja, poskusi pridobivanja sredstev od podjetij iz drugih občin pa niso bili uspešni. Končna analiza intervjujev kaže, da je ekonomska moč okolja, v katerem je glasbena šola, najpomembnejša pri uspehu pri pridobivanju sredstev, ter podjetja, s katerimi glasbena šola konkretno poslovno sodeluje. Ravnatelj B to poudarja in meni, da ima njegova glasbena šola srečo, da je v gospodarsko zelo močnem okolju, v katerem so številna uspešna podjetja. Zato je glasbena šola v takšnem okolju uspešna pri pridobivanju sredstev, ravnatelj F pa pravi, da gre tukaj *»pri podjetjih za ugled in da je zanje poslovna korist že to, da pomagajo glasbeni šoli«* (ravnatelj F).

Drugačno, negativno izkušnjo v ekonomsko močnem okolju ima zasebna glasbena šola C, ki je pri pridobivanju sredstev doživela večinoma zavrnitev, tolikokrat in tako pogosto, da so na koncu opustili ukvarjanje s pridobivanjem sredstev. Kot razlog navaja odnos družbe do doniranja glasbenim šolam - podpiranja delovanja glasbenega izobraževanja in pravi: *»Nismo uspešni. Naša družba ne prepozna kakovosti kot svoje promocije na glasbeni šoli. Poskušali smo že z marsičim, vendar podjetja ne darujejo«*. Razočaran pravi, da v njihovi družbi ni *»ugledno donirati šolam, komu drugemu že, ne pa šolstvu«* (ravnatelj C). V njegovem okolju so namreč številne druge kulturne in umetniške organizacije, za katera podjetja raje donirajo, ker so v naši družbi bolj ugledna kot osnovne glasbene šole. Zaradi številnih negativnih izkušenj se je ravnatelj C prenehal ukvarjati s pridobivanjem dodatnih sredstev in pravi, da raje vso svojo energijo in čas vlaga v delo v razredu, delo z učenci, razliko od primanjkljaja za storitve, da lahko glasbena šola normalno deluje, pa pokrivajo z višjimi šolninami, kar jim omogoča ekonomsko močno okolje, v katerem so. Iz intervjuja je razvidno, da ravnatelji iz ekonomsko šibkega okolja te možnosti postavljanja višjih šolnin nimajo, ker jih starši ne bi zmogli plačevati in glasbene šole ne bi imele dovolj učencev.

Poskusi pridobivanja sredstev iz druge občine se intervjuvancem niso obrestovali. Kljub pisnim prošnjam in tudi osebnim telefonskim pogovorom na upravo niso dobili ničesar. Ravnatelj E kljub številnim poskusom in zavrnitvam pravi, da to razume, saj je normalno, *»da želi vsako podjetje prosperirati in se reklamirati v svojem okolju«* (ravnatelj E).

Težje in zahtevnejše je pridobivanje sredstev v ekonomsko šibkem okolju, kjer ni uspešnih podjetij, ker, kot pravi ravnatelj iz ekonomsko šibkega okolja, od podjetij v krizi niso *»nikoli dobili ničesar«* (ravnatelj E). Ravnatelj E pripoveduje, da intenzivno iščejo sredstva in pošiljajo vloge za donacije in sponzorstvo, vendar v svojem okolju nimajo nobenega uspešnega podjetja. Vse banke in zavarovalnice imajo sedeže drugje, kar močno vpliva na uspešnost pri pridobivanju sredstev in je zato končni izkupiček manjši, kot bi si želeli. Pravi, da je njihov kraj ekonomsko na repu Slovenije, z visoko brezposelnostjo, nizko stopnjo izobraženosti in nizkimi plačami in zaradi takšnih razmer vodje enot nimajo velike moči. Nekaj sredstev sicer dobijo, vendar so to majhni zneski. Prošnje pošiljajo tudi vsem svojim dobaviteljem, pri katerih naročajo material.

Izjema virov prihodkov je zasebna glasbena šola A, ki je dobila ob svojem ustanavljanju *»veliko donacijo od posameznika; posameznik je doniral materialno – podaril je vse inštrumente, potrebne za glasbeno šolo – vsa godala, trobila, klarinete, klavir in pianino, ker je zelo želel, da bi se odprla ta glasbena šola«* (ravnatelj A). Ob tem jim je samostan dal prostore in tudi začetno posojilo, kar je omogočilo začetek delovanja šole in pouk.

Posebna izjema je zasebna glasbena šola D, saj je stavbo, v kateri je glasbena šola, zgradil ravnatelj iz lastnih sredstev. Pojasnil je, da je *»to je čisto posebna zadeva, vse moje življenje je v tej šoli. Lastna sredstva sem dal v šolo in bom naredil vse, da bo delovala dobro«* (ravnatelj D). A zaradi šibkega ekonomskega okolja se za pridobivanje sredstev ne odloča ter dodaja, da se zgodi, da se druga društva in organizacije iz okolja obračajo na šolo s prošnjo za donacijo. Šola jim pomaga, tako da je glasbena šola D vir pridobivanja sredstev za druge, ravnatelj sam pa se noče odločiti za pridobivanje sredstev zaradi okolja in odnosa ljudi, ki tožijo zaradi previsoke šolnine.

Sestavo in deleže prihodkov, ki so ga glasbene šole dobile preko donacij in sponzorstev, v primerjavi z deleži iz javnih virov in prispevkov staršev, prikazujejo spodnji grafi. Podatki so bili dostopni za šolsko leto 2007. Viri posameznih prikazanih prihodkov so torej ministrstvo za šolstvo in šport, lokalna skupnost oziroma občina in šolnine, med »druge vire« pa so vštetih prihodki od donacij, sponzorstev in drugih virov. Za glasbeno šolo C podatki niso bili dosegljivi (Vir vseh grafov je Ajpes 2008).

Graf 5.1: Sestava prihodkov glasbene šole A



Vir: Ajpes 2008.

Graf 5.2: Sestava prihodkov glasbene šole B



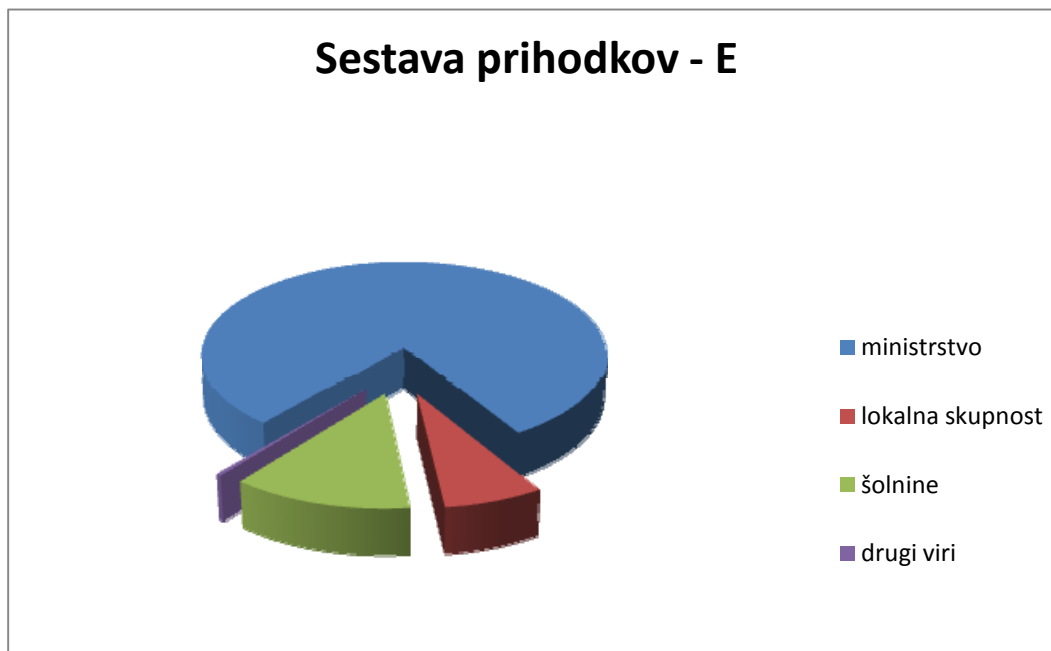
Vir: Ajpes 2008.

Graf 5.3: Sestava prihodkov glasbene šole D



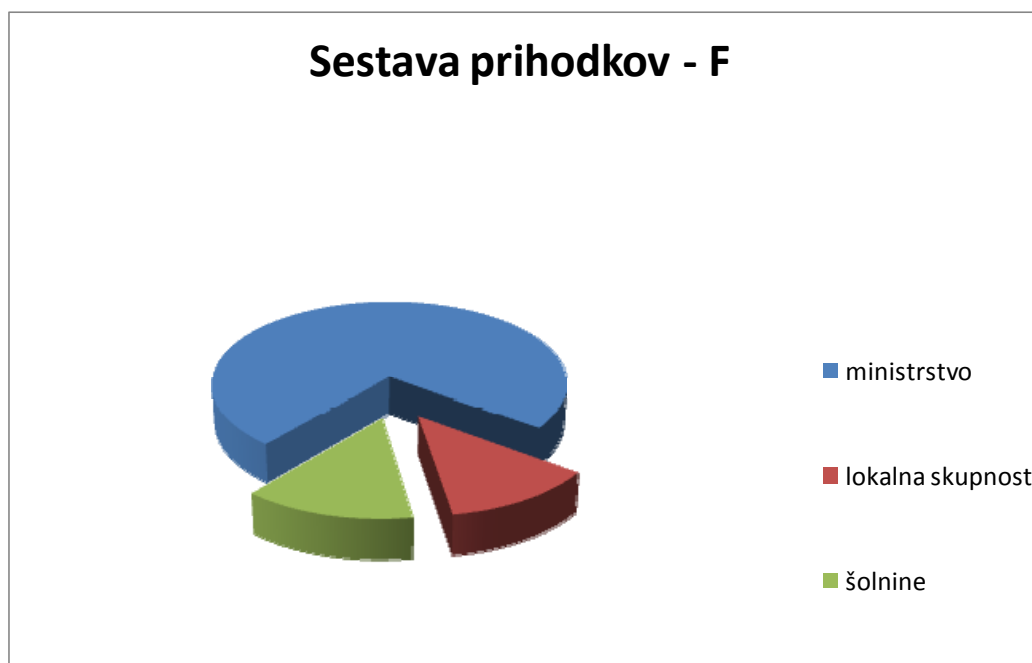
Vir: Ajpes 2008.

Graf 5.4: Sestava prihodkov glasbene šole E



Vir: Ajpes 2008.

Graf 5.5: Sestava prihodkov glasbene šole F



Vir: Ajpes 2008.

Podatki kažejo, da so kljub vloženemu trudu pridobljena dodatna sredstva majhna in ne dosegajo niti enega odstotka vseh prihodkov, potrebnih za delovanje glasbene šole A, D in F. Pri glasbeni šoli B in E je ta delež en odstotek. Iz teh podatkov je razvidno, da glasbene šole z dodatnimi sredstvi sicer uspešno izvajajo dodatne projekte, vendar v primeru zmanjšanja deleža javnih sredstev, ki jih zdaj prejema, kljub aktivnemu ukvarjanju s pridobivanjem dodatnih sredstev, številne glasbene šole ne bi mogle preživeti.

5.4 VPLIVI NA (NE)USPEH PRI PRIDOBIVANJU SREDSTEV OD PODJETIJ

Končna analiza intervjujev je pokazala nekaj pglavitnih dejavnikov, ki vplivajo na uspeh pri pridobivanju sredstev, med katerimi so ekonomske razmere v okolju ter v povezavi s tem tudi cenenost doniranja in podpiranja glasbenih šol v tem istem okolju. V ekonomsko močnem okolju je mogoče in laže najti donatorje, pravi ravnatelj B: *»Šola ima srečo, da je v gospodarsko zelo močnem okolju, v katerem so številna uspešna podjetja in glasbena šola je uspešna pri pridobivanju sredstev.«* Hkrati ima ravnatelj C negativno izkušnjo in pravi, da *»družba ne prepozna vrednosti doniranja glasbeni šoli in tega ne ceni«*.

Naslednji dejavnik, povezan s prejšnjim, je navzočnost močnih podjetij v okolju, ki so pripravljena vlagati v svoje okolje. Zelo uspešno se je pokazalo, če uspe glasbeni šoli predstaviti podjetju svojo vrednost in protiuslugo, ki jo ponudi v obliki glasbene točke na prireditvi podjetja ali lastnih prostorov za potrebe podjetja. Izjema oziroma neuspeh nastopi, ko so v močnem ekonomskem okolju številne druge kulturne in umetniške organizacije. Tem dajo podjetja pri doniranju prednost pred glasbenimi šolami, ker je po mnenju ravnatelja v naši družbi mnogo bolj cenjeno doniranje njim in športnim prireditvam, kot pa osnovnemu glasbenemu izobraževanju, ali, kot pravi ravnatelj C, *»močna podjetja raje sponzorirajo športne prireditve, razlog pa je ciljno občinstvo. Pri nas so popularni golf, šport in podobno, kultura slabo, šolstvo pa je zadnje«*. Vendar daje močno ekonomsko okolje možnost določiti višjo šolnino, ki lahko

kompenzira nenaklonjenost podjetij doniranju, kar je primer glasbene šole C in česar glasbene šole v ekonomsko šibkem okolju ne morejo narediti (primer sta navedla ravnatelja zasebnih šol A in D).

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da osebna poznanstva z vodilnimi kadri v podjetjih izredno pozitivno vplivajo na pridobivanje sredstev, in pravijo, da *»pri nas to tako deluje«*. Primer je navedel ravnatelj E: *»Ena učiteljica ima prijateljico, ki pozna direktorja podjetja, od katerega so dobili 1000 evrov, kjer so nam dogovorili še dodatno donacijo od še enega podjetja. Po naših izkušnjah opažam, da se veliko dobi ravno s pomočjo osebnih poznanstev«*.

Še nekaj, kar zagotavlja uspeh, je vključevanje v iskanje dodatnih sredstev staršev učencev, ki so osebno vključeni v konkretni projekt, npr. mednarodno tekmovanje, gostovanje ali pripravo zbora za tekmovanja. Takšni starši so zelo motivirani za omogočanje svojemu otroku nečesa, kar ga veseli in za kar menijo, da je dobro in kakovostno.

Večina intervjuvancev je omenjala tudi dobre odnose z županom, ki lahko glasbeno šolo podpira, jo priporoči nekemu podjetju za donacijo in nasploh vpliva na ugled glasbene šole v okolju. Ugled glasbene šole namreč vpliva na odločitev podjetij za doniranje in intervjuvanci se strinjajo, da podjetja vlagajo tja, kjer vidijo tudi lastno korist in kjer bo to vplivalo na njihov ugled v družbi, ali, kot pravi ravnatelj B: *»Kjer je masa«*.

Raziskava kaže, da zasebne glasbene šole nimajo več uspeha pri pridobivanju sredstev kot javne, pri čemer je med zgoraj naštetimi specifičnimi okoliščinami, v katerih je šola, vpliv tudi družbe, ki je manj naklonjena in bolj kritična do doniranja zasebnim ustanovam. Gre za mnenje, da kot zasebne prejemajo dovolj finančnih sredstev za svoje delovanje, v naši družbi pa je darovanje nasploh bolj naklonjeno javnemu kot zasebnemu.

Vzajemen odnos glasbene šole z donatorji in sponzorji je naslednji uspešni dejavnik. Če želi podjetje uporabiti dvorano, kadar koli in za kar koli, ali želi svoje prireditve obogatiti z glasbeno točko ali potrebuje strokovno pomoč, kar

mu šola omogoči, bo podjetje v zameno z veseljem ob potrebi podprlo šolske projekte, po trditvah ravnatelja B.

Tržni viri so še ena od možnosti za pridobivanje dodatnih sredstev. Tržne vire v obliki oddajanja prostorov uporablja le glasbena šola B, ki je velika šola. Ravnatelj B pravi, da *»uporablja šolske prostore za vaje in za letne koncerte mešani pevski zbor okoliškega podjetja in z njimi ima šola pogodbe za uporabo prostorov, pa tudi s šolskim centrom, ki najema prostore za umetniško gimnazijo«*. Eno dvorano oddaja za poročne obrede in pravi, da je za to zanimanje veliko, ob sobotah imajo dve ali tri poroke. Tudi druga šolska dvorana je precej zasedena, v njej poteka aerobika.

Drugače pa pravi ravnatelj zasebne šole D, ki daje prostore brezplačno. Pojasnil je, da je to glasbena šola na vasi in se ljudem zdi, da tako mora biti: *»v vsakem primeru vse ponuditi in pomagati. Kljub stroškom. Tako je«*.

5.5 VPLIV DODATNIH SREDSTEV NA USPEŠNOST GLASBENE ŠOLE

Vsi intervjuvanci se strinjajo, da obstaja neposredna povezava med dodatnimi sredstvi, ki omogočajo uresničitev razvojnih vizij, in med uspešnostjo učencev oziroma glasbene šole. Na poseben način vidi povezavo ravnatelj A, saj je šola dobila ob svojem začetku delovanja veliko donacijo in posojilo, brez česa sploh ne bi mogla začeti delovati. Brez dodatnih sredstev tudi učenci ne bi mogli sodelovati na tekmovanjih v tujini, ki so popoln nadstandard. Pravi, da je vsa ta dodatna ponudba za učence prednost. Vpliv na zadovoljstvo in uspešnost je očiten in ravnatelj B je izrazil prepričanje, da so starši *»bolj zadovoljni, če vidijo, da lahko otroci dobivajo še dodatno nadgradnjo ob tistem, kar bi sicer dobili v rednem programu«*, dokaz so zanj tudi razne ankete šole, ki jih opravi vsako leto.

Tudi intervjuvanec E se strinja, da dodatna sredstva omogočajo dodatne aktivnosti in projekte ter sodelovanje učencev na tekmovanjih. To je zanje izredno močna motivacija, vadijo precej bolj zavzeto in več, natančneje izdelujejo skladbe in tudi njihovim učiteljem je pomemben rezultat na

tekmovanju, zato omogočajo učencem številne dodatne ure in z njimi še natančneje izdelujejo snov. Cilj vseh je namreč doseči čim boljši rezultat, tekmovalni duh pa jih spodbuja k zavzetejšemu delu. To omogoča boljši rezultat in od učenca pridobi kar največ. Nadalje pravi, da so na tekmovanju, ki ga je organizirala šola, domači učenci igrali precej bolje, kot igrajo drugače, pravi, da so bili odlični in so pokazali več kot kadar koli prej, tako da jih bodo spodbujali tudi za državno tekmovanje, najboljše učence pa pošiljajo tudi na tekmovanja v tujino in na seminarje, pri čem jim sofinancirajo stroške. Prav za prevoz svojih učencev sta dva ravnatelja kupila šolski kombi. Vse to je jasen dokaz, da projekti vplivajo tudi na uspešnost učencev.

Ravnatelju C se zdijo najpomembnejši za uspeh kakovostni kadri, zato bi dodatna sredstva najprej vlagal v njihovo izobraževanje: *»Najpomembnejši so kakovostni in vrhunski kadri, predvsem za napredovanje in učenčev uspeh«*. Ob tem poudarja težavo, saj je razlika (kar dobijo od države in koliko pripada zaposlenemu) med objektivnimi plačami precej večja. Na šoli so zaposleni le kadri z visokimi nazivi in plačilnimi razredi, z več let delovne dobe, tako da jim pripadajo višje plače od deleža, ki ga dobijo od države. To razliko pokrije šola z višjimi šolninami (okrog 100 evrov).

Razhajanje v mnenju glede uspešnosti se je pokazalo pri ravnatelju zasebne glasbene šole D, ki ima druge skrbi in bi zaradi šibkega ekonomskega okolja in nenehnih pritožb staršev nad višino šolnine dodatna sredstva raje izkoristil za to, da bi znižal šolnine, uspešnost se mu namreč ne zdi najpomembnejša. Sicer grede učenci glasbene šole občasno na tekmovanja, vendar povezave med pridobivanjem sredstev in uspešnostjo ne omenja.

Poseben namen omenja tudi ravnatelj F, ki načrtuje pridobiti sredstva od donatorjev med drugim za učitelja, ki je pogodbeno zaposlen (in drugje redno) in mu občina ne plačuje potnih stroškov in hrane, šola pa vsekakor želi imeti predmet, ki ga on poučuje. Z županom se mu je tudi uspelo dogovoriti in bo zaradi pomanjkanja kadrov v njihovem kraju za drugega učitelja dobil neprofitno stanovanje.

6 POVZETEK UGOTOVITEV IN SKLEP

6.1 PREDNOSTI IN SLABOSTI RAZISKAVE

Prednost raziskave je, da je to prva raziskava v Sloveniji iz tega področja in ena redkih v Evropi. Prednost je kvalitativna raziskava, ki omogoča poglobljen vpogled v razmere in je zajela različen vzorec, ki vsebuje javne in zasebne glasbene šole, tiste iz središča Ljubljane in tudi oddaljene in s podeželja. Raziskavo je opravila oseba, ki problematiko glasbenih šol in celotno področje dobro pozna, zato so lahko bili intervjuji poglobljenejši in intervjuvanci bolj zaupljivi in osebni.

Slabost je, da v raziskavo niso bili vključeni še učitelji, da bi se videl vpliv vnašanja projektov in razvojnih vizij na njihovo motivacijo, zadovoljstvo in pripravljenost za sodelovanje z ravnateljem pri izpeljavi projektov in tudi pri iskanju sredstev, saj izkušnja ravnateljev, ki so sodelovali v raziskavi, pravi, da tudi zaposlene projekti dodatno motivirajo. Ravnatelj E pravi, da prihajajo k njemu učitelji, ki *»niso vključeni v projekte, in pravijo, naj organiziram tudi nekaj zanje, da želijo imeti projekt tudi za svoj inštrument«*.

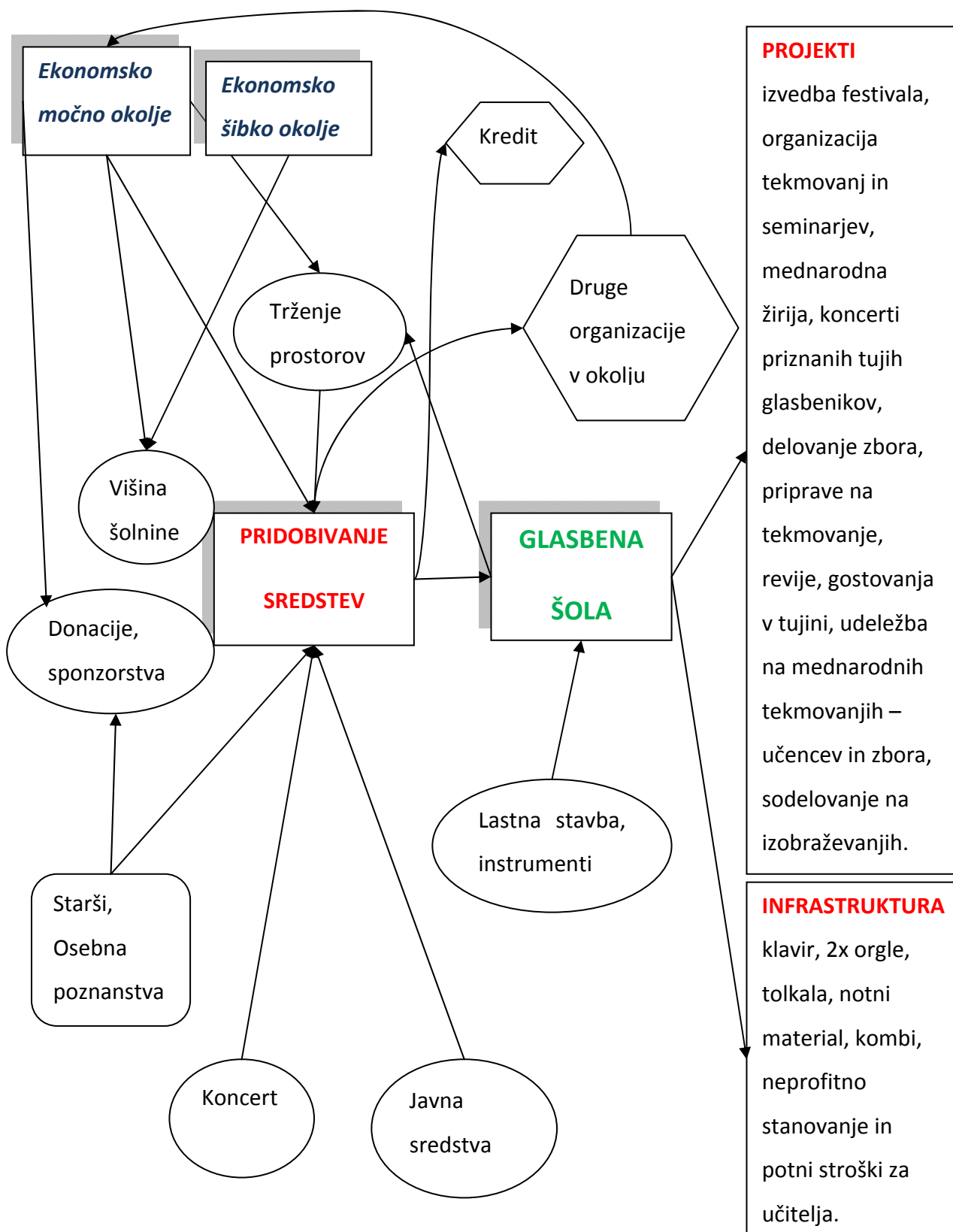
Drugi še neraziskani vidik bi bil odnos podjetij do doniranja glasbenim šolam, pa tudi, kateri je zanje glavni razlog, da med številnimi organizacijami izberejo prav glasbeno šolo. Še tretji vidik bi bil vidik učencev in njihovih staršev ter pomen dodatnih projektov zanje in njihovo doživljanje aktivnosti, ki jim jih glasbena šola omogoča, ter njihove pripravljenosti za sodelovanje pri pridobivanju dodatnih sredstev.

Skupne rezultate in ugotovitve analize intervjujev prikazuje paradigmatški model (glej Shema 6.1), v katerem so združeni modeli posameznih glasbenih šol in omogoča pregled različnih kategorij in virov pridobivanja sredstev - javnih in zasebnih. Prikazuje tudi vse druge povezave in različne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost pri pridobivanju sredstev.

Glede na ekonomsko moč okolja se spreminja uspešnost in tudi vpliv posameznega okolja na možnosti glasbene šole, višino šolnine in sodelovanje podjetij z glasbeno šolo. Ob načinih in virih za pridobivanje sredstev, ki jih glasbena šola pridobiva iz okolja, so mogoča tudi sredstva, ki jih šola pridobi s trženjem, kar ji omogočajo dobri prostorski pogoji in inštrumenti.

Določene stvari lahko glasbeni šoli sredstva tudi odvzemajo, primer so druge kulturne organizacije v ekonomsko močnem okolju ali posojilo, ki ga je glasbena šola najela za gradnjo stavbe. Kaj vse omogočajo dodatna sredstva glasbeni šoli, je prikazano na desni strani, med projekti in infrastrukturo. Precej tega glasbena šola brez dodatnih sredstev, kot trdijo ravnatelji, ne bi mogla izpeljati in nuditi učencem.

Shema 6.1: Skupni paradigmatični model vplivov iz okolja na uspešnost pri pridobivanju dodatnih sredstev in uresničevanju razvojnih vizij.



S pomočjo opravljene empirične analize in skupnega paradigatskega modela sem postavljene glavne teze preverila.

Teza 1: odločitev ravnateljev glasbenih šol za pridobivanje dodatnih sredstev je pot k uresničevanju razvojnih vizij v pomenu ponudbe dodatnih storitev, je potrjena.

Glasbene šole, ki se odločijo za uresničevanje razvojnih vizij, prejemajo omejena sredstva, ki so namenjena za osnovne programe, za izvajanje dodatnih projektov pa dodatnih sredstev nimajo na voljo, zato se ukvarjajo s pridobivanjem dodatnih sredstev.

Razvojne vizije vključujejo dodatne aktivnosti, kot so najrazličnejši projekti, mednarodni festivali, koncerti mednarodnih glasbenikov, organizacija mednarodnega tekmovanja s strokovno komisijo iz tujine (kamor je vključenih pet držav), sofinanciranje učencev in šolskih zborov (za njihove priprave in sodelovanje na tekmovanjih v tujini ter za njihova gostovanja), dodatno strokovno izobraževanje za učitelje, ohranjanje in financiranje vrhunskih kadrov, sodelovanje z vrhunskimi strokovnjaki, nabava novih inštrumentov (kot so klavir, orgle ali tolkala), organiziranje strokovnih seminarjev za učence in učitelje, sodelovanje učencev na strokovnih seminarjih, nabava kombija za glasbeno šolo (za prevoz učencev), nabava dodatnega notnega gradiva, vračanje posojila glasbene šole in navsezadnje bi lahko sem uvrstila tudi reševanje zasebne glasbene šole iz finančne krize. Za uresničenje vsega tega so res potrebna dodatna sredstva, kar potrjujejo vsi intervjuvanci in je prikazano v poglavju 5.1.

Teza 2: Ravnateljem glasbenih šol je zakonsko dovoljeno pridobivanje dodatnih sredstev, vendar ustanovitelj ravnateljem javnih glasbenih šol ponuja premalo motivacije in spodbude za tovrstno udejstvovanje.

Končna analiza intervjujev je pokazala, da ravnatelji po Pravilniku o ocenjevanju delovne uspešnosti sicer dobijo finančno nagrado enkrat na leto, vendar jim tovrstno ocenjevanje ne pomeni nobene motivacije, saj je pravilnik po mnenju ravnateljev krivičen in njihov čas, ki ga vložijo v pridobivanje sredstev, v njem

nikjer ni ovrednoten in je prostovoljsko delo, druge nagrade pa ne dobivajo. To ocenjevanje doživljajo bolj kot pohvalo za vložen trud in dosežene cilje, ne pa kot denarno nagrado in zato se jim zdi pomembna. Pri njihovem delu jih vodi drugačna motivacija - želja, da lahko omogočijo učencem dodatne projekte, čim več vsebine in možnosti za sodelovanje na tekmovanjih, seminarjih, gostovanjih učencev, da ustvarjajo na šoli razmere za delovanje ambicioznih učiteljev, ki se želijo vključevati tudi na mednarodna tekmovanja, gostovanja in izobraževanja, da čutijo zadovoljstvo, ko so učitelji in učenci zadovoljni in uspešni ter šola dosega lep uspeh, želijo pa tudi ozaveščati okolje in širiti kulturo v družbi in okolici, enemu ravnatelju pa je med drugim velik motiv tudi, da čim prej vrne posojilo, ki ga je glasbena šola najela. Analiza vodi do sklepa, da je velik del ravnateljevega dela, povezanega s pridobivanjem dodatnih sredstev, prostovoljnega in ga opravlja v svojem prostem času, kar je dodatno utemeljeno v poglavju 5.2.

Rezultat analize kaže na to, da je jasno zastavljena vizija ključno vodilo pri odločanju ravnateljev za pridobivanje sredstev. To potrди tudi Nanus (Musek Lešnik 2003, 217–253), ki pravi, da »ni nobenega močnejšega motorja, ki vodi organizacijo proti odličnosti in dolgoročnemu uspehu, kot je privlačna, vredna in uresničljiva vizija prihodnosti, ki jo delijo zaposleni«. Zelo jasno postavljene naloge, projekti, načrti in cilji, torej jasno začrtana vizija, je ravnateljem res kot zemljevid, ki jih usmerja in kaže pravo smer. Predstavlja jim spodbudo za inovativnost, kreativnost pri delu in aktivnost pri pridobivanju sredstev in teži k doseganju jasno zastavljenega cilja. Spodbuja jih k iskanju inovativnih rešitev, novosti in sprememb na poti do izpolnjevanja postavljenih ciljev, kljub težavam in oviram, ki se pojavljajo v okolju.

Izjave ravnateljev pa se ujemajo tudi z ugotovitvami generalnega direktorata za izobraževanje in kulturo (Evropska komisija - DG Izobraževanje in kultura 2000, 273), ki navaja, da na intenzivnost aktivnosti šole vplivata mnenje in pogled menedžmenta o tem, kot tudi njen ugled v okolju.

Teza 3: zasebne glasbene šole so pri pridobivanju sredstev uspešnejše (pri tem pomeni uspešnost večji obseg pridobljenih sredstev) kot javne glasbene šole, je zavržena.

Iz intervjujev in tudi iz grafov sestave prihodkov posameznih glasbenih šol (graf 5.1. do graf 5.5) je razvidno, da so pri pridobivanju dodatnih sredstev uspešnejše javne glasbene šole. Grafi kažejo, da sta dve javni glasbeni šoli zbrali en odstotek od vseh sredstev glasbene šole, medtem ko to ni uspelo nobeni zasebni glasbeni šoli, vključeni v raziskavo.

Ravnatelj zasebne glasbene šole D pravi, da se noče ukvarjati s pridobivanjem dodatnih sredstev, in to zavrača zaradi ekonomsko šibkega okolja in podeželja, v katerem je, medtem ko je ravnatelj zasebne glasbene šole C zaradi številnih negativnih izkušenj opustil pridobivanje dodatnih sredstev in po njem več ne posega, razen v izjemnih okoliščinah, v kateri se je znašla glasbena šola zaradi finančnih težav. Tako da se dve od treh zasebnih glasbenih šol, vključenih v raziskavo, sploh ne ukvarjata s pridobivanjem sredstev, medtem ko se vse tri javne glasbene šole aktivno ukvarjajo s pridobivanjem dodatnih sredstev in so pri tem tudi uspešne in pridobljena sredstva uporabljajo za dodatne projekte.

Na uspešnost pri pridobivanju sredstev po ugotovitvah ravnateljev vplivajo naslednji dejavniki: ekonomska moč okolja, uspešna podjetja v okolju, osebna poznanstva z vodstvenimi kadri in ugled v družbi doniranja glasbeni šoli. Ob manjšemu deležu javnih sredstev, ki ga za svoje delovanje prejemajo zasebne, jim je ovira še kritičnost družbe do zasebnih organizacij in odpor doniranja zasebnikom, ker veliko ljudi misli, da »so bogati«, kot pravi ravnatelj D. To je konkretnije utemeljeno v poglavjih 5.4 in 5.5.

Navdih ravnateljev za pridobivanje dodatnih sredstev je njihovo prepričanje, da to, kar s temi sredstvi ustvarjajo, delajo v skupno dobro. V tem je njihova popolna moralna legitimnost tega zahtevnega dela. Lahko z gotovostjo rečem, da ga opravljajo z vsem srcem. In s tem izpolnjujejo odgovornost do glasbene šole, zaupanim jim učencem in optimalnemu razvoju njihovega talenta. Nagrade

in motivacije jim ustanovitelj ne daje preveč, vendar jo oni prepoznajo v uspehu in zadovoljstvu učencev.

Prednost in priložnost glasbene šole pri iskanju donatorjev je prav njena »diferenca specifica« - glasba, ki pritegne vodilne kadre in podjetja k doniranju v želji, da bi podprli ustvarjanje kakovostnih kulturnih prireditev, pri tem pa vidijo tudi poslovno priložnost za lastno promocijo v družbi, katere velik delež ima visoko izobrazbo, hkrati jim je v zameno omogočeno obogatiti svoje prireditve z glasbenimi točkami.

Rezultate in uspeh glasbene šole ter njen ugled v okolju je mogoče izboljšati s pestro ponudbo in dodatno vsebino, ki so del učnega procesa, s kakovostnejšimi inštrumenti, sodelovanjem na tekmovanjih, organiziranjem festivalov, poslušanjem koncertov vrhunskih glasbenikov iz tujine, s sodelovanjem in uspehi na tekmovanjih, z gostovanji po Sloveniji in v tujini in še številnimi drugimi aktivnostmi, kot je pokazala raziskava.

Na odpravo ali vsaj zmanjšanje negativnih izkušenj, s katerimi se ravnatelji srečujejo ob pridobivanju sredstev, bi vplivala sprememba zakonodaje in spodbujanje podjetij k doniranju s strani zakonodajalca, hkrati bi pa ustreznejše nagrajevanje pridobivanja dodatnih sredstev verjetno k temu spodbudilo še kakšnega ravnatelja, ki se s tem ne ukvarja.

Ko bo naša družba v polnosti dojela veličino pomena glasbene vzgoje, ki mlade ljudi usmerja k dobremu, plemenitemu ter jih uči delovnih navad in kulture, bo tudi doniranje podjetij dobilo popolnoma drugo vrednost. Ko bo v naši družbi nastopil čas, ko bo doniranje glasbenim šolam cenjeno in ga bosta družba in okolje sprejela s spoštovanjem in priznanjem, se bo tudi precej več slovenskih ravnateljev glasbenih šol pripravljeno podati v menedžment pridobivanja sredstev, v dobro učencev in celotne družbe.

Strmenje k uspešnosti naj v glasbeni šoli nikakor ne bi imelo namena izločanja slabših in manj uspešnih ter manj nadarjenih učencev, ampak prav nasprotno. Proces dodatnih aktivnosti bi glasbeni šoli omogočil širitev in popularizacijo glasbenega izobraževanja in odprl dodatna prosta mesta za vse mlade, željne

muziciranja. S tem bi služili javnemu dobru in mladim ponudili namesto ceste, televizije, cigaret, interneta in škodljivih vsebin, ki jih današnji svet otrokom ponuja, lepoto glasbe, možnost ustvarjanja, odkrivanja in izražanja svojih čutenj in doživljanj, in jih obogatili za vse življenje. To bi bilo vsekakor v kontekstu legitimitete opravljanja poslanstva nepridobitnih organizacij ter vloge države blaginje. Glasbena šola vzgaja generacije, obogatene s kulturo, glasbo, in zahteva vestno in kontinuirano delo ter odgovornost. Država blaginje otrokom ne more ponuditi lepše popotnice za življenje, kot jim jo z glasbenim izobraževanjem.

7 LITERATURA IN VIRI

1. Abrahamson, Peter 1992. *Welfare Pluralism: towards a new consensus for a European Social Policy* v L. Hantrais, M. O'Brien, S. Mangen: The Mixed economy of Welfare. Leicestershire: European Reserche Center, Loughborough University.
2. AJPES - *Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/jolp/> (5. januar 2009).
3. Anthony, Robert N., David W. Young. 1988. *Management Control in Nonprofit Organizations*. Homewood: Irwin.
4. Barnes, Cris. 1993. *The Marketing of Services*. London: Heinemann.
5. Bečaj, Janez, Marija Velikonja. 1995. *Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
6. Belak, Janko, Štefan Kajzer. 1993. *Podjetniško planiranje, podjetništvo in management: zbornik referatov*. Maribor: Društvo ekonomistov.
7. CCP Slovenia – *Cultural contact point Slovenia*. 2009. Dostopno prek: <http://www.ccp.si/izpis.php?id=396> (3. januar 2009).
8. Cmepius - Center RS za mobilnost in evropske programe izobraževanja in usposabljanja. 2008. *Navigator po projektih programa Vseživljenjsko učenje*. Dostopno prek: <http://www.cmepius.si/vzu/comenius/partnerstva.aspx> (20. oktober2008).
9. Čurin, Suzana. 1998. Menedžment nepridobitnih organizacij v demokratični družbi. *Razgledi*. 4. marec 1998.
10. Davis L. G. 1998. Finančna stabilnost NVO. V *Vloga in financiranje NVO* - zbornik strokovnih prispevkov. Ljubljana: Regionalni ekološki center. Urednika Marega in Šepec.

11. Denny, R. 1993. *Motivate to win: tested techniques for greater achievement*. London: Kogan Page.
12. Dimovski, Vlado. 2006. *Učeča se organizacija: razvoj koncepta in njegova pomembnost za managersko delo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, 18. oktober. Dostopno prek: http://www.futureo.si/_data/file/Predstavitveno_predavanje_Dimovski_december_2006~1.pdf (6. december 2008).
13. Drucker, Peter. 1990. *Managing the Non-profit Organizations, Practices and Principles*. Harper Collins Publishers.
14. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba, Zbirka Manager.
15. Drucker, Peter Ferdinand. 2004. *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
16. Duck, Jeanie Daniel. 1993. *Managing change: The art of Balancing*. Harvard Business Review, November-december.
17. EACEA – Education, Audiovisual and Culture Agency Executive Agency. 2009. *Programme Culture*. Dostopno prek: http://eacea.ec.europa.eu/culture/index_en.php (4. januar 2009).
18. European music school union. 2007. EMU 2006 – Statistical information about the European Music School Union. *European music school union* (marec 2007). Dostopno prek: http://www.musicschoolunion.eu/fileadmin/downloads/statistics/emu_statistieken.pdf (10. november 2008).
19. Evropska komisija - Izobraževanje in kultura. 2000. Key topics in education in Europe. Volume 2. Financing and management of Resources in Compulsory Education. *European Commission*. Office of the Official Publications of the European Communities. Dostopno prek: http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/014EN.pdf (10. november 2008).

20. Evropska komisija - DG Izobraževanje in kultura. *European commission*. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/education/index_en.htm (28. december 2008).
21. Flynn, Norman, Franz Strehl. 1996. *Public sector management in Europe*. London: Prentice-Hall: Harvester Wheatsheaf.
22. Goodman, Paul S. 1982. *Change in organizations: new perspectives on theory, research, and practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
23. Gruban, Brane, Dejan Verčič, Franci Zavrl. 1996. Pristop k odnosom z javnostmi. Pristop: Ljubljana.
24. Gruban, Brane. 1997. Dialogos: *Interno organizacijsko komuniciranje*. Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/interno-okolje/> (27. november 2008).
25. Harvard Business School. 2005. *Motivating people for improved performance*. Harvard business school press.
26. Herman, Robert D. 1994. *The Jossey-Bass nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
27. Hersey, P, K. Blanchard. 1988. *Management or organizational behavior*. McGraw-Hill New Jersey.
28. Higgins, James M. 1991. *The Management Challenge*. Macmillan Pub Co, New York, New York, U. S. A.
29. Hoerner, Wolfgang, Hans Doeber, Botho Von Kopp, Wolfgang Mitter. 2007. *The Education Systems of Europe*. Published by Springer. P. O. Box 17, 3300 AA Dordrecht, The Netherlands.
30. Jelovac, Dejan. 2002. *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija. Univerza Koper: Visoka šola za management.

31. Jurko, Gregor. 2002. Nepridobitne organizacije. *Revija Kapital*, 20. maj. št. 286. Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/podrobnogledom.php?idclanka=103&oznaci=treba+je+poudariti%2C+da+je+potreba+po+dobrem> (6. november 2008).
32. Kamnar, Helena. 1999. *Javni zavodi med državo in trgom*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
33. Kolarič, Zinka, Andreja Črnak-Meglič, Maja Vojnovič. 2002. *Zasebne neprofitno-volonterske organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. Kolarič, Zinka. 2002. Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. V: Jelovac, Dejan (ur.). *Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij*. Ljubljana: Radio Študent: Študentska organizacija Univerze v Kopru: Visoka šola za management.
35. Kotter, John P. 1995. Leading Change: Why transformation Efforts Fail. *Harward Business Review*, Marec-april 1995.
36. Kotter, John P. 2003. *Srce sprememb*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
37. Kovač, Bogomir. 2005. Uveljavljanje menedžerske identitete v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni management*, oktober 2005.
38. Kotler, Philip, Alan Andreasen. 1991. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
39. Kranjec, Samo. 2002. Intervju z Edvardom Kobalom. Ljubljana. *Finance*. 3. februar 2002. Dostopno prek: http://www.finance.si/15945/Donatorstvo_v_znanosti_je_%B9e_v_povojih (20. november 2008).
40. Kroflič, Robi. 2002. *Izbrani pedagoški spisi (Vstop v kurikularne teorije)*. Ljubljana: Zavod SR za šolstvo.

41. Ledvinova, Jana. 1997. *Denar, denar vsepovsod*. The John Hopkins University Institute for Policy Studies.
42. Lipičnik, Bogdan. 1995. *Ravnateljstvo - Menedžment v vzgoji in izobraževanju*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
43. Macur, Mirna. 2007. *Metodologija za menedžerje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Mikuš Kos, Anica. 1999. *Prostovoljno delo v šolstvu*. Ljubljana: Združenje Slovenska filantropija.
45. *Ministrstvo za šolstvo in šport*. 2008. MŠŠ, delovno področje Glasbeno izobraževanje. Dostopno prek: http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/glasbeno_izobrazevanje/ (3. september 2008).
46. Mixer, Joseph R. 1993. *Principles of professional fundraising*. Jossey-Bass Publishers.
47. Moss Kanter, Rosabeth. 2003. *On the frontiers of Management*. A Harvard Business Review Book.
48. Možina, Stane, Franc Jamšek, Zvone Vodovnik, in Ivan Svetlik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
49. Musek Lešnik, Kristijan. 2003. *Od poslanstva do vizije zavoda in neprofitne organizacije: kako razjasniti vrednote, opredeliti poslanstvo in ustvariti vizijo neprofitne organizacije za nove čase*. Ljubljana: Inštitut za psihologijo osebnosti, 2003.
50. Northouse, Peter Guy. 2004. *Leadership: theory and practice*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
51. Pečar, Zdravko, Menedžment celovite kakovosti kot paradigma za razvoj javnega sektorja: *Neprofitni management*. februar 2007 (str. 29–37). Ljubljana.

52. Petrov, Sabina. 2008. *Finance: Do uspeha s sodelovanjem* (23. december 2008). Dostopno prek: <http://www.finance-akademija.si/?go=article&artid=236981> (28. december 2008).
53. Pickton, David. 2001. *Integrated Marketing Communications*. Prentice Hall, Financial Times.
54. Priročnik. 2008. Artservisov priročnik. *Kako pridobivati finančna sredstva*. Dostopno prek: http://www.artservis.org/prirocnik/prirocnik_financiranje.htm. 21. december 2008
55. Rižnar, Peter. 2004. Kapitalova raziskava: Nova vrednota naj bodo ljudje! *Revija Kapital*. 23. avgust 2004. Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=2544> (28. november 2008).
56. Rus, Veljko. 1996. *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
57. Salamon, M. Lester, Benjamin Gidron and Ralph M. Kramer. 1992. *Government and the third sector: emerging relationship in the welfare state*. San Francisco: Josey-Bass.
58. Savnik, Anton. 2008. Glasbeno šolstvo in učiteljski poklic. *Strokovni izpit in šolstvo*. Dostopno prek: <http://strokovni-izpit.mojforum.si/strokovni-izpit-about77.html> (4. maj 2008).
59. Sallis, Edward. 1996. *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
60. Selan, Igor. 2008. *Pogled skozi ravnateljevo okno*. Bled (april 2008). Dostopno prek: www.ravnatelj.si/upload/fckeditor/file/dokumenti/Kaj_obremenjuje_ravnat_I_S.ppt - (11. december 2008).

61. Schein, Edgar H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. 2d. Ed. San Francisco, CA.: Jossey Bass.
62. Svetlik, Ivan. 2002. Slovenski kadrovski management v evropskem. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Svetlik, Ivan. 2004. *Kadrovski management I*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. STAT – Statistični urad Republike Slovenije. 2008. *Statistične informacije – izobraževanje- Vzgojno-izobraževalna dejavnost glasbenih šol v Sloveniji ob koncu šol. leta 2006/07 in na začetku šol. leta 2007/08*. (Vir: <http://www.stat.si/doc/statinf/09-SI-096-0801.pdf> (30. oktober 2008)).
65. Strojani, T., P. Šporar in S. Bien. 2002. *Nevladne organizacije v Sloveniji – poročilo 2000*. Ljubljana. Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC.
66. Tavčar, Mitja. 1999. Etika managementa na prehodu v civilno družbo. *Civilna družba v Sloveniji in Evropi*. Ljubljana: FDV.
67. Tavčar, Mitja I. 2006. *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Univerza v Ljubljani – Fakulteta za družbene vede. Tavčar, V. in M. Tavčar.
68. Trstenjak, Verica. 1998. Nevladne organizacije v Sloveniji – pravna ureditev. *Pravna praksa*, št. 398/1998.
69. Trstenjak, Verica. 2003. *Pravne osebe*. Ljubljana.
70. Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar. 1998. *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
71. Vrečko, Igor. 2003. *Strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij za obdobje 2003 – 2008*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/Strategija-NVO.pdf (10. december 2008).

72. Werther, Wiliam B., Keith Davis. 1989. *Human resources and personnel management*. New York: McGraw-Hill Kogakusha. Ltd.

73. Wilcox, Dennis L., Philip H. Ault, Warenn K. Agee, 1998. *Public relations – Strategies and Tactics*. Longman. 5th Edition. Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

PRAVNI VIRI

74. *Zakon o glasbenih šolah*. (ZGla-UPB1). Ur. l. RS, št. 19/2000 Spremembe: Ur. l. RS, št. 60/2006, 81/2006-UPB1.

75. *Zakon o javnih financah*. (ZJF). Ur. l. RS, št. 79/1999, št. 124/2000, 79/2001, 30/2002, 56/2002-ZJU, 127/2006-ZJZP, 14/2007-ZSPDPO, 109/2008.

76. *Zakon o organizaciji in financiranju vzgoje in izobraževanja*. (ZOFVI). Ur. l. RS, št. 16/2007-UPB5, 101/2007.

77. *Zakon o zavodih* (ZZ). Ur. l. RS, št. 121/1991, 45I/1994 Odl. US: U-I-104/92, 8/1996, 18/1998 Odl. US: U-I-34/98, 36/2000-ZPDZC, 127/2006-ZJZP, 60/2006 z dne 09. 06. 2006.

78. *Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah*. (Ur. l. RS, št. 82/2003).

79. *Pravilniku o merilih za ugotavljanje delovne direktorjev s področja šolstva*. (Uradni list RS, št. 81/06).

80. *Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah*. (Uradni list RS, št. 83/2003 z dne 22. 08. 2003).