

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Matej Jevnišek**

**Vzpostavljanje start-up podjetja v izobraževalni dejavnosti:  
primer glasbene šole Arsem**

**Magistrsko delo**

Ljubljana 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Matej Jevnišek**

**Mentor: doc. dr. Boštjan Udovič**

**Somentor: doc. dr. Andrej Kohont**

**Vzpostavljanje start-up podjetja v izobraževalni dejavnosti:  
primer glasbene šole Arsem**

**Magistrsko delo**

Ljubljana 2016

## ZAHVALA

Zahvaljujem se vsem, ki ste verjeli, da mi bo uspelo. Hvala tudi mentorju in somentorju za pomoč in koristne napotke pri izdelavi dela.

## Vzpostavljanje start-up podjetja v izobraževalni dejavnosti: primer glasbene šole

Arsem

Trend dodatnega izobraževanja (formalnega in neformalnega) na vseh ravneh v zadnjih desetih letih vztrajno raste. Ponudba na trgu je namenjena tako otrokom kot odraslim, izbira najboljšega ponudnika pa ni vedno preprosta. Poleg iskanja po spletu se zato najpogosteje obrnemo na znance in prijatelje, ki imajo na tem področju več izkušenj. Pri izbiri ponudnika storitve za otroka so starši še toliko previdnejši, saj lahko napačna odločitev povzroči nepopravljivo škodo. Težko bi posplošili, kaj vse vpliva na odločitev za zasebnega izobraževalca, najpogosteje pa so pri izbiri ključni strokovnost, pester nabor programov, otrokovo dobro počutje in višina šolnine.

V svoji nalogi najprej preverjam tezo, da se zasebne glasbene šole največkrat oblikujejo kot start-up storitvena podjetja, ki na trgu iščejo svoje priložnosti in se posledično soočajo z enakimi težavami kot ostala storitvena podjetja. Raziskal sem tudi polje inovacij, ki je v storitvah izjemno pomembno, in ugotavljal, koliko in kakšne vrste inovacij uvajajo storitvena podjetja. V nalogi sem predstavil pravne omejitve za zasebne izobraževalce ter preveril, kako država nadzira to polje. Raziskal sem tudi odnos med javnim in zasebnim glasbenim izobraževanjem, saj ima Slovenija zelo kompleksno mrežo javnih glasbenih šol, ki imajo za otroke subvencionirane šolnine. Zasebnik zato težko ponudi primerljivo ceno, uporabnika pa lahko prepriča z dodatnimi storitvami, pri čemer je fleksibilnejši od javnega izobraževalca.

Druga teza moje naloge pa je, da imajo zasebni izobraževalci na trgu veliko razvojnega potenciala, v kolikor svojo storitev gradijo na strokovnosti, doslednosti, poslovni etiki, dostopnosti in prilagodljivosti. Tezo preverjam na primeru zasebne glasbene šole, ki svoje storitve uspešno prodaja na trgu in je vpisana v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja. Podatke o izbranem zasebnem ponudniku sem zbiral s pomočjo intervjujev z vodstvom šole in učitelji ter na podlagi analize dokumentacije, ki sem jo pridobil na sedežu šole. Pomagal sem si tudi z javno dostopnimi podatki o poslovanju gospodarskih družb. Na konkretnem primeru zasebne glasbene šole sem preučil, katere storitve ponujajo trgu, kako so vzpostavili mrežo stalnih strank in kakšne inovacije so ponudili trgu, da izstopajo iz množice ponudnikov zasebnih glasbenih izobraževalnih storitev.

Na podlagi raziskave sem ugotovil, da se izobraževalno storitveno podjetje v svojih začetkih spopada s primerljivimi težavami kot druga storitvena podjetja: kako priti do zadostnega števila strank/uporabnikov, kakšne programe ponuditi trgu, kako priti do kapitala in podobno. Poslovanje tovrstnih podjetij ostaja skromno vse dotlej, ko jih stranke prepoznajo kot konkurenčne in kompetentne izvajalce strokovne storitve. Pri dolgoročnih poslovnih interakcijah sem med drugim ugotovil, da mora izobraževalno podjetje trgu ponujati lastne inventivne in nove programe, v katerih uporabniki najdejo nove izzive in interese. Na področju upravljanja s kadri pa iz odgovorov vodstva in uporabnikov sklepam, da so za uspešnost podjetja izjemno pomembni pravilni pedagoški oz. andragoški pristopi ter pozitivno naravnana motivacija, ki se prenaša na uporabnike.

**KLJUČNE BESEDE:** storitveno start-up podjetje, zasebno šolstvo, glasbena šola, inovacije, zasebna glasbena šola.

## **Establishing an Educational Start-Up Company: the Arsem Music School**

During the past couple of decades, the trend of both formal and informal additional education is becoming increasingly prevalent. The market offers choices for both children and adults, while the choice of the best provider is not always straightforward. In addition to looking for information on the Web, we often turn to friends and acquaintances with more experience in the matter than we have. When selecting a service provider for their children, parents are even more careful, since a wrong decision may lead to irreparable damage. It would be difficult to generalize what influences the choice of selecting a private educational institution; however, the key factors are expertise, a rich choice of programmes, the child's wellbeing and the school fees.

In my Thesis, I first explore the hypothesis that private music schools most often form as start-up service companies looking for opportunities on the market; as such, they are faced with the same problems as other service companies. I have also researched the field of innovations, which is very important when it comes to the service industry, and tried to ascertain how many and what kind of innovations are being implemented by service companies. The Thesis presents the legal barriers faced by private educators and explores how the State monitors this field. I also explored the relationship between public and private musical education, since Slovenia has a very complex network of public music schools, which offer subsidized school fees to children. An entrepreneur thus finds it difficult to offer a comparable price. They can, however, convince the user with additional services, being more flexible than a public educational institution.

The second hypothesis presented by my Thesis is that private educational institutions have significant room for development potential on the market, as long as they base their service on expertise, consistency, business ethics, accessibility and adaptability. I chose to verify this hypothesis by looking at a specific private music school, which successfully markets its services and is entered in the register of providers of publicly valid education programs. I collected data on the chosen private provider using interviews. These were conducted with the school management and teachers. I also analysed the documents acquired at the headquarters of the music school in question. I also used publicly available data on company operations. When it comes to this concrete example, I examined what services the private music school offers, how the school established a network of faithful clients, and what kind of innovations they offered the market to stand out from the crowded field of private music educational services.

Based on my research, I came to the conclusion that an educational service company starts off with similar problems to those faced by other service companies: how to acquire a sufficient number of clients/users, selecting the kind of programmes it can offer the market, how to get the necessary capital, etc. The business operations of these companies remain modest until clients see them as competitive and competent providers of an expert service. When it comes to certain business interaction, I discovered that the educational company has to offer the market its own inventive and new programmes, which offer users new challenges and interests. When it comes to human resource management, the replies provided by the Management and users lead me to believe that teaching and adult teaching approaches, as well as positive motivation, transferred to the users, are very important when it comes to the success of such a company.

**KEYWORDS:** start-up service company, private schools, music school, innovations, private music school.

## KAZALO

<b>1</b>	<b>UVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>STORITVENE INOVACIJE IN START-UP PODJETJA V IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU.....</b>	<b>16</b>
2.1	OPREDELITEV STORITEV .....	16
2.2	OPREDELITEV INOVACIJ .....	18
2.3	STORITVENE INOVACIJE .....	23
2.4	START-UP PODJETJA KOT DOPOLNILNI/NIŠNI AKTERJI V IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU .....	28
2.5	PREDNOSTI IN SLABOSTI START-UP PODJETIJ V IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU .....	31
2.6	SPECIFIKA GLASBENOIZOBRAŽEVALNEGA PODJETJA KOT GOSPODARSKE DRUŽBE ....	33
<b>3</b>	<b>GLASBENO ŠOLSTVO V SLOVENIJI KOT PRILOŽNOST ZA START-UP PODJETJA.....</b>	<b>36</b>
3.1	RAZVOJ GLASBENEGA ŠOLSTVA V SLOVENIJI.....	36
3.2	AKTUALNO STANJE .....	40
3.3	ODNOS MED JAVNIM IN ZASEBNIM GLASBENIM ŠOLSTVOM V SLOVENIJI .....	41
3.4	PRIMERJAVE IZBRANIH ZASEBNIH GLASBENIH ŠOL.....	43
3.4.1	<i>Primerjava indeksov rasti s stalno osnovo .....</i>	<i>45</i>
3.5	SWOT ANALIZA JAVNEGA IN ZASEBNEGA GLASBENEGA ŠOLSTVA V SLOVENIJI .....	47
<b>4</b>	<b>ŠTUDIJA PRIMERA: GLASBENA ŠOLA ARSEM.....</b>	<b>52</b>
4.1	ZAČETKI ZASEBNE GLASBENE ŠOLE ARSEM .....	53
4.2	PREGLED GLASBENOIZOBRAŽEVALNIH PROGRAMOV (2011).....	57
4.3	OSTALI PROGRAMI .....	61
4.4	GLASBENI PROGRAMI V ŠOLSKEM LETU 2015/2016 .....	61
4.5	POGLED RAVNATELJICE NA POSLOVANJE .....	63
4.6	POGLED UPORABNIKOV STORITEV (STARŠEV IN ODRASLIH SLUŠATELJEV) .....	65
4.7	POGLED SODELAVCEV.....	74
4.8	UVAJANJE INOVACIJ V ŠOLI ARSEM .....	81
4.8.1	<i>Glasbeno opismenjevanje za odrasle.....</i>	<i>83</i>
4.8.2	<i>Razvijanje novega programa s pomočjo sredstev EU .....</i>	<i>85</i>
4.9	VPIS V RAZVID IZVAJALCEV JAVNO VELJAVNIH PROGRAMOV NA PODROČJU VZGOJE IN IZOBRAŽEVANJA .....	88

<b>5</b>	<b>RAZPRAVA IN SKLEP.....</b>	<b>90</b>
<b>6</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>97</b>
	<b>PRILOGA: STRUKTURIRANI VPRAŠALNIK ZA UČITELJE ŠOLE ARSEM .....</b>	<b>104</b>

#### **SEZNAM SHEM**

Shema 2.1: Razlika med izdelkom in storitvijo: pot do uporabnika.....	18
Shema 2.2: Od problema do realizacije – od invencije do inovacije.....	20

#### **SEZNAM GRAFOV**

Graf 2.1: Prispevek storitev k BDP v svetovnem merilu (za leto 2014).....	16
Graf 2.2: Razmerja med inovacijami po obdobjih (v odstotkih storitvenih podjetij).....	24
Graf 2.3: Inovacijska aktivnost podjetij glede na vrsto inovacijske aktivnosti v obdobju 2010–2012 (v odstotkih od vseh podjetij) .....	25
Graf 2.4: Razmerje med inoviranjem slovenskih podjetij in povprečjem EU.....	25
Graf 2.5: Uvajanje vseh inovacij v storitvah v odstotkih (2000–2012).....	26
Graf 3.1: Primerjava indeksov rasti .....	46
Graf 4.1: Število vpisanih učencev .....	55
Graf 4.2: Struktura učencev po starosti (šol. l. 2015/2016).....	57
Graf 4.3: Razporeditve otrok v programe (šol. l. 2015/2016) .....	63
Graf 4.4: Ali učenec rad obiskuje pouk instrumenta?.....	68
Graf 4.5: Kaj motivira učenca za obiskovanje glasbene šole .....	68
Graf 4.6: Mnenje o izpitih med šolskim letom .....	69
Graf 4.7: Kaj je za vas najpomembneje v glasbeni šoli? .....	70
Graf 4.8: Kje ste izvedeli za šolo Arsem?.....	71
Graf 4.9: Splošno o šoli .....	72
Graf 4.10: Vpliv višine šolnine na vpis .....	73
Graf 4.11: Razporeditve odraslih v programe (šol. l. 2015/2016).....	83

#### **SEZNAM TABEL**

Tabela 2.1: Štiri kategorije storitev.....	17
Tabela 2.2: Uvajanje inovacij po obdobjih (v odstotkih storitvenih podjetij).....	24
Tabela 3.1: Viri financiranja zasebnih glasbenih šol.....	41
Tabela 3.2: Glasbeni atelje Tartini.....	44

Tabela 3.3: Zasebna glasbena šola Arsem .....	44
Tabela 3.4: B. A. S. E. glasbeno ustvarjanje.....	44
Tabela 3.5: Društvo Gvido.....	45
Tabela 3.6: SWOT-analiza javnega in zasebnega glasbenega šolstva v Sloveniji .....	48
Tabela 4.1: Ocena učitelja nauka o glasbi .....	66
Tabela 4.2: Ocena učitelja instrumenta.....	67



# 1 UVOD

Eno najpogostejših oblik mladih podjetij danes predstavljajo start-up podjetja, ki se v svojih začetkih spopadajo z več izzivi hkrati. Obravnavana tematika pričujočega magistrskega dela bo prikazala strukturne možnosti in težave pri vzpostavljanju start-up podjetja v storitveni, natančneje v izobraževalni dejavnosti (področje glasbenega šolstva).

Storitveno dejavnost na splošno težko definiramo, saj nima otipljive oblike. Gre namreč za aktivnost, ki se dogaja med vsaj dvema akterjema: snovalcem storitve in odjemalcem storitve (Mudie 2006, 1). Glavna značilnost storitvene dejavnosti je, da končni proizvod storitve pri odjemalcu (lahko je to vmesni ali končni potrošnik) ni otipljiv, sočasno pa je odjemalcu posredovan takoj, ko je izdelan.<sup>1</sup>

Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju SURS) je leta 2014 kot svojo glavno dejavnost na področju ene od storitvenih dejavnosti opravljalo kar 48 % slovenskih podjetij,<sup>2</sup> storitvena dejavnost pa je v Sloveniji zaposlovala tretjino vseh zaposlenih (Bajželj 2015, 87). V Sloveniji je indeks rasti prihodkov od storitev v obdobju 2010–2015 znašal 110,5 % (SURS 2016). Za primerjavo: v Sloveniji je bila meseca novembra 2015 dosežena najvišja raven prihodka od prodaje storitev po letu 2008. Na letni ravni se je prihodek zvišal v vseh opazovanih skupinah storitvenih dejavnosti, od tega najbolj v informacijskih in komunikacijskih dejavnostih (za 13,1 %) ter v strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnostih (za 12,5 %) (SURS 2016). V EU pa storitvene dejavnosti predstavljajo kar 70 % bruto domačega proizvoda in enak odstotek zaposlitev (Evropska komisija 2015).

Seveda se je treba zavedati, da tudi znotraj storitev niso vse dejavnosti enake. Nekatere (npr. prevoz potnikov, zavarovanja itn.) so precej standardizirane, medtem ko morajo biti ponudniki drugih storitev (npr. izobraževanja, frizerstva itn.) veliko bolj usmerjeni k uporabnikom (t. i. *taylor-made* storitve) (Sholto v Mudie 2006, 1). Nudenje slednjih storitev zahteva veliko večjo vpetost ponudnika kot v prvem primeru, hkrati pa je uspešnost podjetja,

---

<sup>1</sup> Sholto (2006, 4) pravi, da je za fizične izdelke in storitve značilen večji časovni interval, ki ločuje začetek izdelave izdelka in njegovo končno prodajo. Izdelek moramo najprej izdelati, ga nato skladiščiti, prodati in šele na koncu te verige pride do končnega kupca, ki ga uporablja. Pri storitveni dejavnosti pa izdelek prodamo takoj, največkrat ga izdelujemo istočasno, kot ga končni kupci uporabljajo.

<sup>2</sup> V številkah to pomeni, da je bilo v letu 2013 v tem sektorju 62.811 podjetij, v letu 2014 pa 62.986 (Statopis, 20. januar 2016).

ki ponuja k uporabnikom usmerjeno storitev, odvisna ne samo od kakovosti storitve, ampak tudi od drugih, zunanjih dejavnikov (Kotler 2002).

Storitveni sektor v Sloveniji večinoma sestavljajo mikropodjetja in majhna podjetja, ki predstavljajo več kot 80 % celotne storitvene dejavnosti (SURS 2016).<sup>3</sup> To pomeni, da so storitvena podjetja v Sloveniji izjemno pomembna. Kljub temu pa UMAR (2015, 34) ugotavlja, da rast dodane vrednosti na znanju temelječih tržnih storitev od začetka krize pri nas zaostaja za povprečjem EU, kar je mogoče povezati predvsem s šibkim okrevanjem domačega trga, na katerega so te storitve pretežno osredotočene. To je spodbudilo postopno preusmerjanje na tuje trge, ki se je pospešilo zlasti v letu 2013, kljub temu pa delež na znanju temelječih storitev v celotnem storitvenem izvozu še precej zaostaja za tistim v EU.

Glede na vse naštetu se poraja vprašanje, kako aktualna ekonomska situacija vpliva na podjetniške pobude na področju storitev in storitvene dejavnosti v Sloveniji. Na primeru storitev na področju izobraževanja želim to raziskati v pričujočem magistrskem delu.

Awe (2006, 28) ugotavlja, da so začetki odločanja za vstop v podjetništvo težki, ker posamezniki navadno panoge, v kateri želijo delovati, ne poznajo dovolj dobro. Posledično po njenem mnenju pogosto naredijo kakšno napako,<sup>4</sup> ki jim lahko onemogoči nadaljnji razvoj ali je celo usodna za poslovanje podjetja (Lane v Rus 2008, 74). Našteti razlogi, predvsem pa odsotnost nagnjenosti k tveganju v slovenski družbi (Hofstede 2008), so običajno tisti generatorji, ki omejujejo razvoj start-up podjetij v proizvodnji in storitvah. S primernimi prijemi je mogoče te začetniške težave premostiti, a odločitev za to mora biti predvsem na strani tistega, ki start-up vzpostavlja. Abrams (2004, 5) predlaga zelo jasno začetno razčlenitev svojega poslovnega koncepta, Pakroo (2008) pa zagovarja postopnost pri vzpostavljanju posla. Pri tem so si strokovnjaki enotni, da mora država pri tem za takšna podjetja zasnovati primerno poslovno okolje (prim. Udovič in Bučar 2014).

Kot sem že omenil, je eden glavnih izzivov start-up podjetij na izobraževalnem področju predvsem občutljivost tega področja, ki ne samo vpliva na razvoj posameznika, ampak

---

<sup>3</sup> Izračun prikaže 87,2 % mikropodjetij in majhnih podjetij po SKD2008 v kategorijah D–U. (dostopno prek: [http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14\\_poslovni\\_s\\_subjekti/01\\_14188\\_podjetja/&lang=2](http://pxweb.stat.si/pxweb/Dialog/varval.asp?ma=1418801S&ti=&path=../Database/Ekonomsko/14_poslovni_s_subjekti/01_14188_podjetja/&lang=2), 22. februar 2016).

<sup>4</sup> Po Awe (2008, 26) lahko začetniške napake v poslovni karieri združimo v štiri kategorije: 1) precenjevanje sebe, izdelka ali storitve; 2) slabo oblikovanje poslovnega načrta; 3) odklanjanje/nesprejemanje pomoči in nasvetov tistih, ki imajo izkušnje s tovrstnimi dejavnostmi; 4) nezadostna finančna podpora.

predvsem na primarni in sekundarni ravni izobraževanja ta razvoj tudi določa.<sup>5</sup> Ker je primarna raven izobraževanja zaradi starostne strukture kandidatov še vedno najbolj občutljiva, je v Sloveniji tudi najbolj regulirana (MIZŠ 2016). Določa jo Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (v nadaljevanju ZOFVI), ki jasno postavlja pogoje za poučevanje po javno veljavnem programu. ZOFVI določa tudi pogoje za vzpostavljajanje glasbenih šol (ne glede na statusnopravno obliko), ki delujejo v javnem interesu. Tu je treba poudariti, da država sicer dovoljuje glasbeno izobraževanje zasebnikom (ZOFVI, 6. člen), vendar se morajo le-ti za izdajo javno veljavnih listin (spričeval) vpisati v razvid (Pravilnik o vodenju razvida izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, 2. člen).

V Sloveniji je sistem javnih glasbenih šol izjemno razvit in stabilen, saj se izpopolnjuje od leta 1807 (Budkovič 1992, 17), ko so v Ljubljani odprli prvo glasbeno šolo na Slovenskem. Vse odlej se je glasbeni sistem izpopolnjeval in dopolnjeval v okviru različnih ustanov, dokler niso leta 1926 poddržavili glasbene šole pri Glasbeni matici (Budkovič 1995, 35). Tako je celoten glasbenoizobraževalni sistem prešel pod državno regulacijo. Država (konkretno Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport, MIZŠ) s posebnimi pogoji določa zasebno šolstvo v javnem interesu in varuje javno mrežo (ZOFVI, 87. člen), zato je posledično tudi zasebnikov na tovrstnem področju razmeroma malo.<sup>6</sup>

Tukaj pa trčimo ob drugo težavo: financiranje zasebnika in njegovo preživetje na trgu. Večina start-up podjetij se v začetku financira iz lastnih virov, prihrankov. Sklicujoč se na ZOFVI imajo državne glasbene šole zagotovljeno financiranje s strani ustanovitelja (lokalna skupnost oz. država). Zasebnik pa z vpisom v razvid te pravice še ne pridobi. Lahko jo sicer pridobi naknadno, če izpolnjuje pogoje, določene za izvajanje javno veljavnih programov (ZOFVI, 73. člen), sicer pa je bolj ali manj prepuščen trgu. Posledično mora svoje storitve razvijati in inovirati, saj le to pripomore k dolgoročni rasti in konkurenčnosti (Bučar in Stare 2007, 28), kar je tudi cilj vsakega podjetja. Kljub temu Koražija (2009) ugotavlja, da je v storitvenih dejavnostih zgolj 27 % podjetij inovacijsko aktivnih, v industriji pa je teh 41 %. Po Kohontovem (2004, 50) mnenju je mogoče s pomočjo praks in pravih strategij menedžmenta človeških virov, ki temeljijo na vključevanju in opolnomočenju zaposlenih, nagrajevanju dosežkov in z razvojem kompetenc zaposlenih, ustvarjati konkurenčne

---

<sup>5</sup> Musek Lešnik (2013) ugotavlja, da je slovenska šola prepolna neuporabnih podatkov in je naravnana samo na kognitivne vidike otrokovega razvoja.

<sup>6</sup> Po dostopnih podatkih MIZŠ je v Sloveniji v šolskem letu 2015/2016 13 zasebnih glasbenih šol, ki lahko izdajajo javno veljavne listine (20. februar 2016).

prednosti in vplivati na poslovno uspešnost. Mlado podjetje oz. podjetnik mora med drugim tudi samega sebe (kot vodjo oz. menedžerja) izprašati, kakšne so njegove poslovne vrednote, ki bodo ena izmed gonilnih sil poslovanja (Abrams 2004). Abrams (2004, 10) med temi vrednotami navaja naslednje: narava in kultura dela (odnosi med zaposlenimi, delovni čas, obremenitve ...), poslovna etika (odnos do strank, poslovnih partnerjev, konkurence ...), upravljanje z zaposlenimi (primernost plačila, ugodnosti, napredovanja ...), vključitev v širše okolje (dodana vrednost okolici) ter okoljska odgovornost menedžmenta. Tako kot druga start-up podjetja se v tem oziru tudi start-up podjetja v izobraževalnem sektorju soočajo z identičnimi izzivi, ki jim odpirajo ali zapirajo poslovne priložnosti.

Po letu 2009, ko so se močno zamajali gospodarski temelji Slovenije, so ljudje za zaščito osebne finančne stabilnosti začeli varčevati in strogo izbirati življenjske prioritete. To je seveda vplivalo na manj nujne izdatke, med katere spadajo tudi neformalna izobraževanja. Od šolskega leta 2008/2009 do 2011/2012 je število odraslih udeležencev v neformalnih izobraževanjih padlo za 9 %, po tem obdobju pa je ponovno v porastu (SURIS 2016). Za primerjavo: od šolskega leta 2012/2013 do 2013/2014 je število udeležencev v neformalnih izobraževanjih zraslo kar za 16 %. V šolskem letu 2013/2014 je torej število vpisanih za 8 % višje kot v obdobju pred krizo, 2008/2009 (SURIS 2016). To je eden od pokazateljev, da je v času po krizi smiselno ustanoviti podjetje, kakršna je zasebna glasbena šola, ki ponuja sodobno storitev na področju izobraževanja, med drugim pa omogoča tudi honorarno delo za mlade glasbenike, ki se niso imeli priložnosti dokazati v delovnem (vzgojno-izobraževalnem) procesu javnega šolstva.

Predmet obravnave mojega magistrskega dela je primer zasebne glasbene šole Arsem od ustanovitve do danes. Na podlagi raziskave področja izobraževanja se pri obravnavi praktičnega primera opiram na zakonodajo s tega področja, ki ga država zamejuje in omejuje v ZOFVI. Osredotočam se predvsem na možnosti pridobitve koncesije, kar pomeni delno financiranje programov, ki jih zasebniki izvajajo pod določenimi strogimi pogoji s strani ministrstva.

Namen magistrske naloge je raziskati nastanek start-up podjetij v izobraževalni panogi, s posebnim poudarkom na primeru glasbenega šolstva v Sloveniji.

Pri tem sem si zastavil štiri cilje, ki jih želim skozi raziskavo doseči, in sicer:

- (a) ugotoviti, kakšen pravni okvir določa oblikovanje šolstva na Slovenskem in kako v ta okvir sodijo start-up podjetja v izobraževalni dejavnosti,
- (b) pojasniti omejitve javnega glasbenega šolstva in razloge za nastanek zasebnih glasbenih šol, ki se večinoma oblikujejo kot start-up storitvena podjetja,
- (c) razložiti prednosti in slabosti javnih in zasebnih glasbenih šol z vidika upravljanja, vodenja ter spodbujanja zaposlenih in odjemalcev (učencev) k odličnosti, ter
- (d) iskati možnosti za rast start-up podjetij na področju glasbenega šolstva, z jasnimi omejitvami pri zagotavljanju kakovosti in odličnosti v tej sferi storitvenih dejavnosti.

Pričujoče delo sem osnoval na primarnih in sekundarnih virih ter na podlagi različnih raziskovalnih metod. Vsi ti viri, ki sem jih analiziral z več raziskovalnimi metodami, so služili kot osnova raziskovanja in so pripomogli k oblikovanju celotne magistrske naloge. Med raziskovalnimi metodami želim izpostaviti predvsem primerjalno-kritično metodo, s katero sem primerjal različne oblike nastanka start-up podjetij, z njo pa sem tudi analiziral prednosti in slabosti javnega/zasebnega glasbenega šolstva na Slovenskem. Zgodovinsko-razvojno metodo sem uporabil za prikaz razvoja glasbenega šolstva na Slovenskem, pa tudi zakonodajnih sprememb, s katerimi se je področje izobraževanja srečevalo v preteklosti. Z metodo analize javno dostopnih dokumentov (letna poročila) sem primerjal prihodke posameznih zasebnih glasbenih šol v Ljubljani. Ti so prikazali dejansko rast oziroma padec v poslovanju ter identifikacijo sorodnih težav na istem polju poslovanja. Navedene metode sem v praktičnem delu kombiniral še z dvema. Prva od njiju je metoda študije primera, s katero sem prikazal pot razvoja zasebne glasbene šole Arsem, saj sem želel na podlagi konkretnega primera pokazati prednosti in slabosti delovanja zasebnega glasbenega šolstva pri nas ter pasti, s katerimi se ta oblika šolstva pri svojem vsakodnevem delu srečuje. Uporabil pa sem tudi metodo polstrukturiranega poglobljenega intervjuja in opravil več intervjujev s sogovorniki, ki so bodisi v vlogi političnih odločevalcev bodisi zasebnikov, lastnikov glasbene šole. Ti intervjuji so služili na eni strani za zapolnjevanje praznin, ki so nastale pri analizi primarnih in sekundarnih virov, na drugi strani pa sem z njimi dobil vpogled v nekatere problematike, ki običajno niso javno dostopne.

Na podlagi namena in izvedenih ciljev magistrskega dela sem si postavil naslednja raziskovalna vprašanja, na katera odgovarjam v tem magistrskem delu:

1) Kakšen je odnos med javnim in zasebnim glasbenim šolstvom v Sloveniji z vidika pravne regulative in zahtevanih standardov?

2) Katere so prednosti/slabosti javnega glasbenega šolstva in katere zasebnega glasbenega šolstva z vidika upravljanja, vodenja in kakovosti?

3) Kakšne so možnosti razvoja start-up podjetij na področju glasbenega šolstva v Sloveniji ter katere so njihove omejitve?

Na podlagi navedenih raziskovalnih vprašanj sem oblikoval dve tezi, ki jih želim v magistrskem delu preveriti:

T1: Zasebne izobraževalne ustanove se v Sloveniji oblikujejo kot start-up podjetja, kar pomeni, da se vsaj v svojih začetnih fazah srečujejo s podobnimi težavami kot druga storitvena start-up podjetja.

T2: Start-up podjetja na področju glasbenega šolstva imajo velik razvojni potencial, v kolikor svojo storitev gradijo na strokovnosti, doslednosti, poslovni etiki, dostopnosti in prilagodljivosti.

S pomočjo raziskovalnih metod bom zasnoval magistrsko delo po sledeči strukturi:

Uvodu bo sledila teoretična zamejitev storitvenih dejavnosti, inovacij in storitvenih inovacij, ki so ključna problematika tega magistrskega dela. Nadalje bo sledila analiza nastanka start-up podjetij, s posebnim poudarkom na start-up podjetjih v izobraževalnem sistemu. Glavni namen tega dela magistrskega dela je predvsem oblikovanje teoretičnega okvira za nadaljnjo razpravo o oblikovanju start-up podjetij na področju izobraževanja, s posebnim poudarkom na primarnem izobraževanju (ožje glasbeno šolstvo).

Naslednje poglavje se bo usmerilo na področje zgodovine in oblikovanja glasbenega šolstva na Slovenskem. Tu želim predvsem raziskati vprašanja, vezana na zgodovino oblikovanja glasbenega šolstva na Slovenskem, na zakonodajni okvir, pa tudi vprašanja prednosti in slabosti oblikovanja javnih in zasebnih glasbenih šol. V okviru tega poglavja bom naredil tudi SWOT-analizo, ki mi bo služila kot podlaga za analizo konkretnega primera.

Četrto poglavje je namenjeno analizi vzpostavljanja, delovanja, vodenja in oblikovanja prioritet v zasebni glasbeni šoli Arsem. Osvetlil bom predvsem ključna vprašanja, ki se dotikajo problematike zasebnega glasbenega šolstva na Slovenskem, njihovih omejitev in prednosti. Skozi analizo zgodovinskega razvoja glasbene šole Arsem želim osvetliti predvsem prednosti in slabosti zasebnih glasbenih šol skozi dva spektra: vodenje in

upravljanje ter ponudba in povpraševanje (iskanje »strank« kot možnosti za nadaljnji razvoj; izguba strank kot možnosti za propad podjetja).

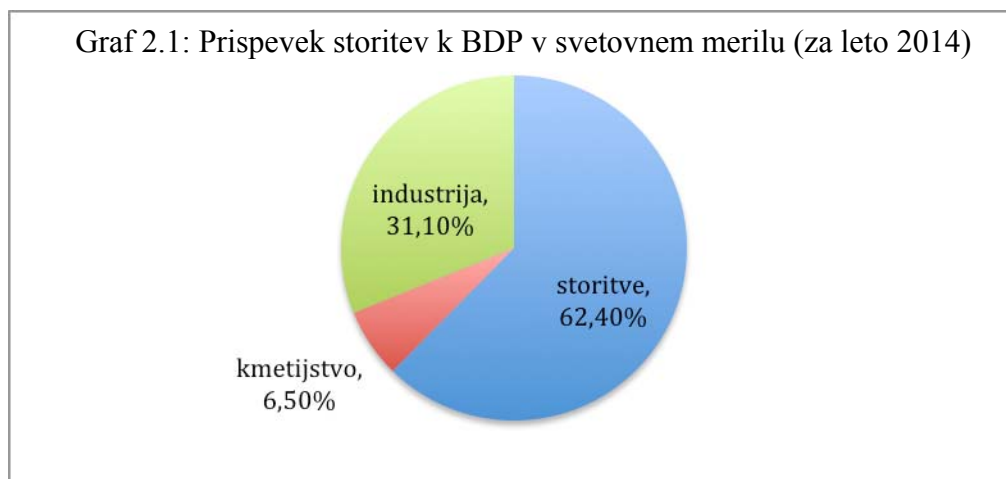
V sklepu bom potrdil ali ovrigel teze, ki sem si jih zastavil v magistrskem delu. Predstavil bom ugotovitve, ki so bodisi pozitivno bodisi negativno vplivale na poslovanje zasebne šole, izpostavil pa bom tudi morebitne druge ugotovitve, povezane z obravnavano temo.

## 2 STORITVENE INOVACIJE IN START-UP PODJETJA V IZOBRAŽEVALNEM SISTEMU

Storitve bi najlažje opredelili kot nasprotje nekemu fizičnemu izdelku, ki ga kupec odnese iz trgovine. Lahko jih opišemo tudi kot zaznavo, občutek in izkustvo – torej nimajo neke fizične oblike (Mudie in Pirrie 2006, 1). Stranke iščejo storitve takrat, ko imajo notranjo željo po zadovoljitvi določenih potreb (npr. intelektualnih, telesnih, čustvenih ...) in želijo, da je v zameno za plačilo tem potrebam zadoščeno. Med najpogostejše storitve prištevamo prevoze, hišna opravila, zidarske storitve, frizerstvo, vzgojo in izobraževanje, poštno storitve, bančništvo, zavarovalništvo ter poslovanje z nepremičninami.

### 2.1 Opredelitev storitev

V svetovnem merilu predstavljajo storitve kar 62,4 % prispevka k BDP (Graf 2.1), industrija je šele druga z 31,1 %.



Vir: Centralna obveščevalna agencija (CIA, 2016).

Zaradi tako visokega odstotka storitev lahko govorimo o storitvizaciji (Evropska Komisija 2015) svetovnega gospodarstva, sploh pa evropskega, saj po podatkih CIE storitve v EU predstavljajo kar 71,2 % prispevka k BDP (CIA, 2016).



Storitve so ekonomske aktivnosti med dvema akterjema, pogosto so tudi časovno omejene. Prejemnik storitve – plačnik – ima do storitve in izvajalca zahteve, ki morajo biti izpolnjene znotraj določenega časovnega okvirja (Lovelock in Wirtz 2011, 15). Nadalje avtorja definirata proces kot pričakovanja strank, ki za svoj denar, čas in tudi določen napor ob koncu storitve pričakujejo dostop do določenih dobrin, dela, profesionalnih veščin, stavb, omrežij in sistemov, vendar si vsega tega ne morejo oz. ne smejo lastiti. Ob koncu torej pridobita obe vpleteni strani.

Mudie in Pirrie (2006, 3–5) navajata štiri značilnosti storitev:

- so razmeroma neoprijemljive in neizmerljive,
- so neločljive v smislu »proizvodnje in uporabe«,
- kvaliteta izjemno variira (velik vpliv človeškega faktorja),
- ne da se jih shraniti, skladiščiti ali uničiti.

Storitve so neoprijemljive takrat, ko z njimi vplivamo na človekovo znanje oziroma njegovo nesnovno lastnino. Drugače je pri storitvah, ki fizično vplivajo na človekovo telo oziroma na njegovo lastnino (Tabela 2.1).

Tabela 2.1: Štiri kategorije storitev

	<i>Kdo oz. kaj je prejemnik storitve?</i>	
<i>Narava storitve</i>	<i>Človek</i>	<i>Človekova lastnina</i>
Delno oprijemljiva	<b>Vpliv na človekovo telo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- transport,</li> <li>- hotelirstvo.</li> </ul>	<b>Vpliv na lastnino:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prevoznništvo, popravila, vzdrževanje,</li> <li>- čistilne storitve.</li> </ul>
Neoprijemljiva	<b>Vpliv na človekovo znanje/zaznavanje:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- izobraževanje,</li> <li>- oglaševanje,</li> <li>- psihoterapija.</li> </ul>	<b>Informacijske storitve:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- računovodstvo,</li> <li>- bančništvo,</li> <li>- pravne storitve.</li> </ul>

Vir: Lovelock in Wirtz (2011, 19).

Iz Tabele 2.1 lahko izpostavimo dva različna naslovnika storitev: človeka in človekovo lastnino.

Kadar govorimo o vplivu na človeka, je pomembno aktivno sodelovanje obeh strani, saj gre za določene zadovoljitve potreb, pri katerih ima plačnik možnost sooblikovanja postopka. Pri

delovanju na človekovo lastnino je naročnikovo sooblikovanje precej bolj omejeno, saj težje vpliva na že utečene in standardizirane postopke. Specifika storitev je tudi čas učinka, ki je v nekaterih primerih takoj opazen, spet drugačna vrsta storitev pa predvideva daljše časovno obdobje do »učinka« (Lovelock in Wirtz 2011, 18–20).

Kadar vplivamo na človekove možgane in zaznave (izobraževanje, informiranje, profesionalno svetovanje, psihoterapija, zabava in religiozne storitve), avtorja opozarjata na mogoče manipulacije in nepošteno prakse, zato moramo tovrstne storitve izbirati premišljeno in paziti na predhodne izkušnje.

Kot pravi Sholto (2006, 4), je med fizičnimi izdelki in storitvami velika časovna razlika od izdelka do prodane storitve (Shema 2.1).

Shema 2.1: Razlika med izdelkom in storitvijo: pot do uporabnika

Izdelek	Storitev
Izdelava ↓	Prodaja ↓
Hramba ↓	Izdelava in uporaba praktično v istem trenutku
Prodaja ↓	
Uporaba	

Vir: Sholto v Mudie (2006, 4).

Iz Sheme 2.1 je razvidna pot nekega izdelka (fizičnega produkta), ki ga moramo najprej izdelati, nato skladiščiti, prodati in šele na koncu te verige pride do končnega kupca, ki ga uporablja. Pri storitveni dejavnosti pa izdelek prodamo takoj, tudi vnaprej, največkrat ga izdelujemo, medtem ko ga končni kupci uporabljajo. Gre torej za dva povsem različna principa.

## 2.2 Opredelitev inovacij

Vsak človek je podjetnik, saj je lastnik svoje delovne sile in jo prodaja na trgu delovne sile – kako uspešno, pa je odvisno od njegovih sposobnosti in podjetnosti (Mulej 2008, 17). Mulej

ugotavlja, da na podjetnost vplivajo človekove lastnosti: nagnjenost k ustvarjalnosti, vrednote in kultura (etika, kaj je pravilno in kaj ne), človekovo znanje in strokovnost ter čustva (ki mimo razuma vplivajo na odločitve). Od teh lastnosti je odvisno, kako se bomo odločali in zadovoljevali svoje potrebe. Tukaj se vključi tudi ustvarjalnost – kako, na kakšen način bomo te potrebe zadovoljili: bomo iskali nove kombinacije ali pa gradili samo na starih. Nekateri se usmerijo k inovacijam, sicer pa najpogosteje velja, da dokler je mogoče živeti, delati ali poslovati po starih in utečenih vzorcih, ne bo prostora za inoviranje (Mulej 2008, 20). Po raziskavi inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih (Rodica, Vojnović in Grujić 2014) se 86 % sodelujočih podjetij strinja s trditvijo, da inovacije uvajajo zato, da bi ohranili ali povečali konkurenčno prednost. Analiza nadalje prikaže, da se podjetja pri uvajanju inovacij spopadajo z razmeroma slabimi zunanjimi spodbudami in podpornim okoljem (država), s pomanjkanjem zunanjih virov financiranja (oteženim iskanjem partnerjev za skupno uvajanje inovacij) ter s previsokimi stroški in pomanjkanjem usposobljenega osebja (Rodica, Vojnović in Grujić 2014, 58). Naša storitvena podjetja so pred velikimi izzivi, ki so se z enotnim evropskim trgom za dobrine in storitve<sup>7</sup> še povečali, zato so ob pomanjkanju jasne inovacijske strategije in podpore lahko hitro ob posel. Nova strategija Evropske komisije o enotnem trgu za dobrine in storitve (predstavljena v oktobru 2015) predvideva liberalizacijo v smeri popolne svobode pri ustanavljanju storitvenih podjetij znotraj EU ter svobode pri nujenju ali koriščenju storitev v katerikoli članici EU (gre za nujenje storitve iz ene države v drugo in obratno). Nova strategija nadgrajuje trenutno veljavno iz leta 2006<sup>8</sup> in postavlja na preizkušnjo storitveni sektor, saj se bo z njeno uveljavitvijo lahko povečala konkurenca in podjetja bodo morala svoje storitve nadgrajevati oz. posodabljati. To pomeni, da bodo morala storitvena podjetja razvijati in uvajati inovacije.

Ob zavedanju, da so tudi storitve inovativne (Bučar in Stare 2007), moramo inovacije natančno opredeliti. Do njih vodi postopna pot, ki se prične z idejo. Le-ta je zelo splošna in široka, nato jo zožimo v invencijo (je že prototip nečesa, kar deluje) in šele na koncu pridemo do konkretne inovacije, ki nam bo generirala nek dobiček (Bulc 2011).

Začetna ideja je rezultat najvišje umske dejavnosti, vendar predstavlja zgolj začetek poti in niti ni nujno, da je pravi korak do rešitve problema.

---

<sup>7</sup> Direktiva 2006/123/ES o storitvah na notranjem trgu za podjetja prinaša lažje ustanavljanje podjetij znotraj EU, nižjo provizijo za čezmejne storitve in poenostavljene postopke. Uporabnikom storitev pa prinaša več pravic, višjo kvaliteto storitev ter boljši pregled in transparentnost nad storitvenimi podjetji.

<sup>8</sup> *Direktiva 2006/123/ES Evropskega parlamenta in sveta o storitvah na notranjem trgu* (dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006L0123>, 3. februar 2016).

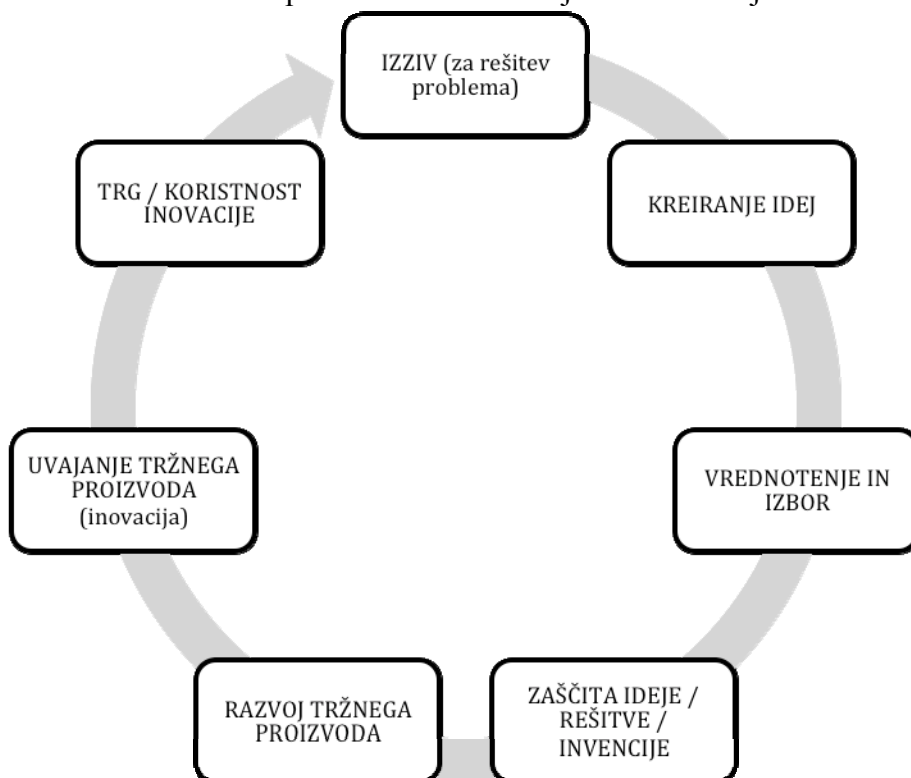
Ideji sledi invencija, ki je kot nova zamisel že obetavnejša. Lahko že rešuje problem ali nerešeno potrebo, ni pa nujno uporabna v prihodnosti. Invencija je že rezultat nekega raziskovalnega dela, nanaša se lahko na nov proizvod, storitev, proces ali sistem.

Do prototipa ali uspešno izvedene poskusne proizvodnje nato pripelje potencialna inovacija, ki pa še ni potrjena na trgu in ne daje nobene prave koristi.

Šele ob koncu celotnega postopka lahko govorimo o inovaciji, katere koristnost se potrdi na trgu. Inovacija prinaša novo, večjo uporabnost v obliki dviga kakovosti, nižanja stroškov, dviganja ugleda podjetja, omejevanja konkurence itn. Je rezultat razvojno-raziskovalnega dela, pri katerem je za realizacijo na trgu potreben celovit poslovni pristop (Portal za inovativne 2016).

V celotnem postopku inoviranja (torej od same ideje do njene realizacije, ki je inovacija na trgu) Likar (2006, 11) dodaja še sugestijo. Opiše jo kot invencijo, ki jo avtor kljub trenutni nerabi prijavi v določen uradni sistem, da jo lahko kadarkoli ponovno oživi in razvije naprej, s tem pa se tudi izogne njeni pozabi. Nadalje Likar (2006) poudarja pomembnost strokovno kakovostnega ter ustvarjalnega dela v vseh fazah procesa (Shema 2.2).

Shema 2.2: Od problema do realizacije – od invencije do inovacije



Vir: Likar (2006, 13).

Kot vidimo iz Sheme 2.2, mora start-up podjetje vedno zelo pretehtati vsak korak, če želi, da bo imela inovacija ob koncu procesa res smisel in bo povrnila vložena sredstva. Kot pravi Awe (2006, 29), moramo v začetni fazi postavljanja podjetja postopati previdno in postopno, enako moramo razmišljati tudi ob uvajanju inovacij. Zato je pomembno, da tudi država za inovativna podjetja ustvarja ugodno gospodarsko okolje. Pri nas se sicer stanje izboljšuje in je precej ugodno za mlada inovativna podjetja, ki lahko že preko pobude Start-up Slovenija pridobijo pomoč pri potrjevanju ideje na trgu in mentorirano podjetniško izobraževanje za povečanje inovacijske sposobnosti (UMAR 2015, 41). Za vsako realizacijo morebitne inovacije pa je potreben finančni vložek. To lahko za mlado, še neuveljavljeno start-up podjetje pomeni konec razvoja, saj se večina teh podjetij financira iz lastnih prihrankov in dodatnih sredstev načeloma nima v izobilju. Zato je nujno tudi ustrezno poslovno okolje, ki ga mora, kot pravita Udovič in Bučar (2014), zagotavljati država. Fatur in Tsaggaris (2006, 16) poudarjata kulturo inoviranja znotraj nekega podjetja. Ta naj bi se s pravilnim kadrovanjem oz. iskanjem ustvarjalnih sodelavcev ter pravilnim menedžiranjem vzpostavila kot osnova, na kateri lahko gradimo. UMAR (2015, 40) ugotavlja, da se je stopnja inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij v obdobju 2010–2012 znižala v primerjavi z ravno pred krizo, prav tako se je povečal tudi zaostanek za EU.<sup>9</sup> Pri uvajanju inovacij so daleč najaktivnejša velika podjetja (Bučar, Jaklič in Udovič 2010), kjer 89,4 % vseh podjetij izvaja inovacijske aktivnosti. V primeru majhnih podjetij in mikropodjetij je ta odstotek 44,5 (podatki veljajo za leta 2006–2008).

Po raziskavi spremljanja inovativnosti slovenskih podjetij (Bešter in Murovec 2010, 10) so podjetja kot zaviralne dejavnike za inoviranje med drugim navedla zmanjšano povpraševanje in pesimizem na prodajnih trgih, previsoke obremenitve stroškov dela, probleme z dostopnostjo finančnih virov, slabo razpoložljivost ustreznega kadra in nestimulativno okolje za inovacijsko dejavnost nasploh. Med spodbujevalnimi dejavniki, ki bi po njihovem mnenju pripomogli k odločitvam za uvajanje inovacijskih postopkov, pa so navedla davčne olajšave (stroški dela, inovacijska dejavnost – kadri in investicije), konec gospodarske krize in rast povpraševanja na prodajnih trgih, subvencije ter izboljšanje stanja na finančnih trgih (Bešter in Murovec 2010, 10). Ključni deležniki na polju podpornega okolja so vlada, institucije

---

<sup>9</sup> UMAR (2015, 41) ugotavlja tudi, da je »težava v nizkem deležu malih inovacijsko dejavnih podjetij. Zaostanek Slovenije za povprečjem EU je izrazitejši pri malih storitvenih podjetjih, ki prevladujejo v storitvah, temelječih na znanju. V Sloveniji se zaostanek malih podjetij za velikimi glede stopnje inovacijske aktivnosti povečuje in kaže tudi na nezadostno povezovanje med podjetji različnih velikosti, premajhno usklajenost instrumentov inovacijske politike s potrebami malih podjetij in omejene človeške vire za inoviranje v teh podjetjih.«

znanja, podjetja in drugi subjekti inovativnega okolja (Rebernik in Jaklič 2014). Avtorja nadalje ugotavljata, da mora država nujno podpirati start-up podjetništvo, saj je inovativno, odpira nova delovna mesta in aktivira generacijo Y,<sup>10</sup> v gospodarski sistem vnaša novo konkurenčno dinamiko, promovira raziskovalno-inovacijski sistem in v družbo vnaša vrednost proaktivnosti (lastna odgovornost za svoje delo in karierni razvoj).

Eden od tovrstnih instrumentov je Program izvajanja finančnih spodbud Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo 2015–2020, ki ga je predstavilo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT) v letu 2015. Po tem razpisu lahko mikropodjetja, mala in srednje velika podjetja pridobijo med 50 in 100 odstotkov upravičenih stroškov za inovacije. Pri start-up podjetjih je mogoče tudi povezovanje različnih ukrepov.<sup>11</sup>

Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike povzema mehanizme, ki jih ima Slovenija na področju gospodarske pobude kar nekaj. Ti mehanizmi lahko finančno ali nefinančno pomagajo mlademu podjetju oziroma podjetju v razvoju. Podjetje lahko preko ministrstev, javnih skladov, javnih agencij ter drugih institucij pridobi povratno ali nepovratno finančno pomoč (Državni portal za podjetja in podjetnike). Razvito je tudi polje nefinančne pomoči podjetjem, pri čemer gre za nudenje informacij, usposabljanja in mentorstvo. Preko državnega portala Evem je poenostavljen tudi prvi stik s podjetništvom in informacijami. Državna agencija Spirit Slovenija podpira delovanje subjektov inovativnega okolja, ki mladim podjetnikom začetnikom omogočajo osnovno infrastrukturo. To so podjetniški in univerzitetni inkubatorji ter tehnološki parki.

Za start-up podjetja se je specializirala iniciativa Start-up Slovenija, ki mladim podjetnikom pomaga pri razvijanju ideje in prodoru na trg, pred tem pa jim ponudi poizvedbo o smiselnosti investicije. Na evropski ravni podjetjem pomaga mreža European Enterprise Network (informiranje, iskanje poslovnih partnerjev ter na enem mestu zbrani podatki o poslovnih praksah iz EU ter aktualnih razpisih finančnih pomoči).

Država skrbi tudi za finančno podporo novih in inovativnih podjetij. Tu najprej velja omeniti Slovenski podjetniški sklad, ki ponuja zagonska sredstva za novonastala inovativna podjetja in ugodnejše vire financiranja za razvojne naložbe podjetij (subvencije, garancije), ob tem pa

---

<sup>10</sup> To so osebe, rojene med letoma 1981 in 2000, velikokrat označene kot t. i. »izgubljena generacija«.

<sup>11</sup> Tako lahko kandidirajo za finančne instrumente (subvencije, garancije, kredite, semenski kapital) in na drugi strani za »mehke oblike« podpore v obliki mentoriranja, usposabljanja, mreženja in tudi fizične infrastrukture ter nenazadnje za podporo internacionalizacije poslovanja, ki zajema ne le dostop do trgov, ampak tudi dostop do virov financiranja v tujini, trgov, partnerjev in kadrov (MGRT 2015).

spodbuja zasebna vlaganja. Zavod RS za zaposlovanje je do leta 2013<sup>12</sup> mladim, ki so se samozaposlili, pomagal z nepovratnimi sredstvi v višini 5.000 EUR. Velik delež samostojnih podjetnikov je opravljal svoje delo ravno na področju start-up storitvenega polja (strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, trgovina na debelo in drobno, gradbeništvo, poslovne dejavnosti, predelovalne dejavnosti, informacijske in komunikacijske dejavnosti, kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti, izobraževanje in gostinstvo). Poročilo o izvajanju ukrepa »spodbujanje samozaposlovanja« v obdobju 2007–2013<sup>13</sup> je pokazalo, da je 57 % vseh subvencioniranih podjetnikov po sedmih letih še vedno opravljal svojo dejavnost. To kaže na pomembnost storitvenega sektorja, ki se najbolj kaže v mikropodjetjih, majhnih in srednje velikih podjetjih.

Tudi Slovenski regionalni razvojni sklad ponuja finančne spodbude, in sicer v obliki povratnih sredstev. SID banka in Eko sklad pa omogočata finančne vire vsak za svoje področje (izvoz, ekološko naravnane projekte).

Prav tako ne smemo spregledati Gospodarske zbornice in Obrtno-podjetniške zbornice, ki združujeta vse podjetnike na enem mestu.

Ugotovimo lahko, da je spodbud precej, vendar brez lastne ideje, zaupanja vase, stremenja k cilju ter visoke motivacije ne bomo dosegli veliko.

### 2.3 Storitvene inovacije

Iz statističnih pregledov inoviranja storitvenih dejavnosti v minulih petnajstih letih lahko razberemo postopno rast. Če je bilo v letih 2001–2002 inovacijsko aktivnih le 13 % storitvenih podjetij (Stare in drugi 2008), je v desetih letih ta odstotek narasel na 43,8 (UMAR 2015). Kljub vsemu še vedno zaostajamo za povprečjem EU, ki je 46,8 % (Graf 2.1). Vmesna obdobja pa kažejo na padec inovacijske aktivnosti (Tabela 2.2). Razloge za to lahko najdemo v šibki učinkovitosti inovacijskega sistema Slovenije (Stare in drugi 2014, 53).

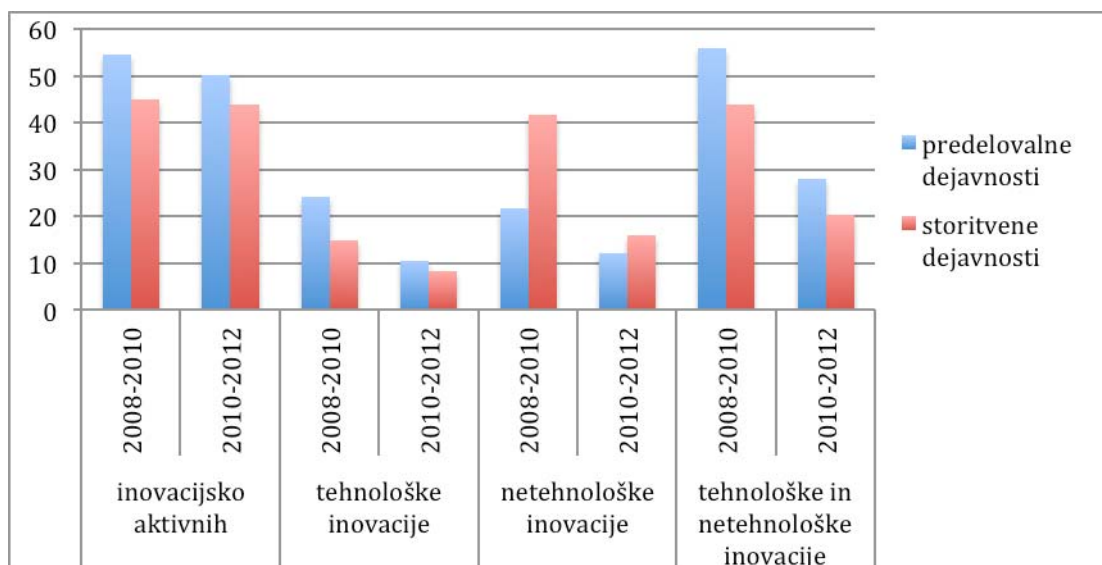
---

<sup>12</sup> Po tem programu se je med letoma 2007 in 2013 samozaposlilo 23.316 brezposelnih in iskalcev zaposlitve (Zavod RS za zaposlovanje 2014, 12).

<sup>13</sup> Celotno poročilo raziskave je dostopno na:

[http://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/programi/samozaposlovanje](http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje) (5. februar 2016).

Graf 2.1: Razmerja med inovacijami po obdobjih (v odstotkih storitvenih podjetij)



Vir: UMAR (2014, 41; 2015, 122).

Inovacije v storitvah delimo na tehnološke in netehnološke; slednje se v storitvah uvajajo dvakrat pogosteje (Stare 2012). Kot jih opredeli Stare (2012), so netehnološke inovacije organizacijske, marketinške inovacije, novi poslovni modeli, inovacije v distribuciji, ki ustvarjajo vrednost za uporabnika. Na področju start-up podjetij v izobraževalni sferi so te inovacije nujne za preživetje med konkurenco na trgu, saj zanje plačujejo izključno uporabniki storitev.

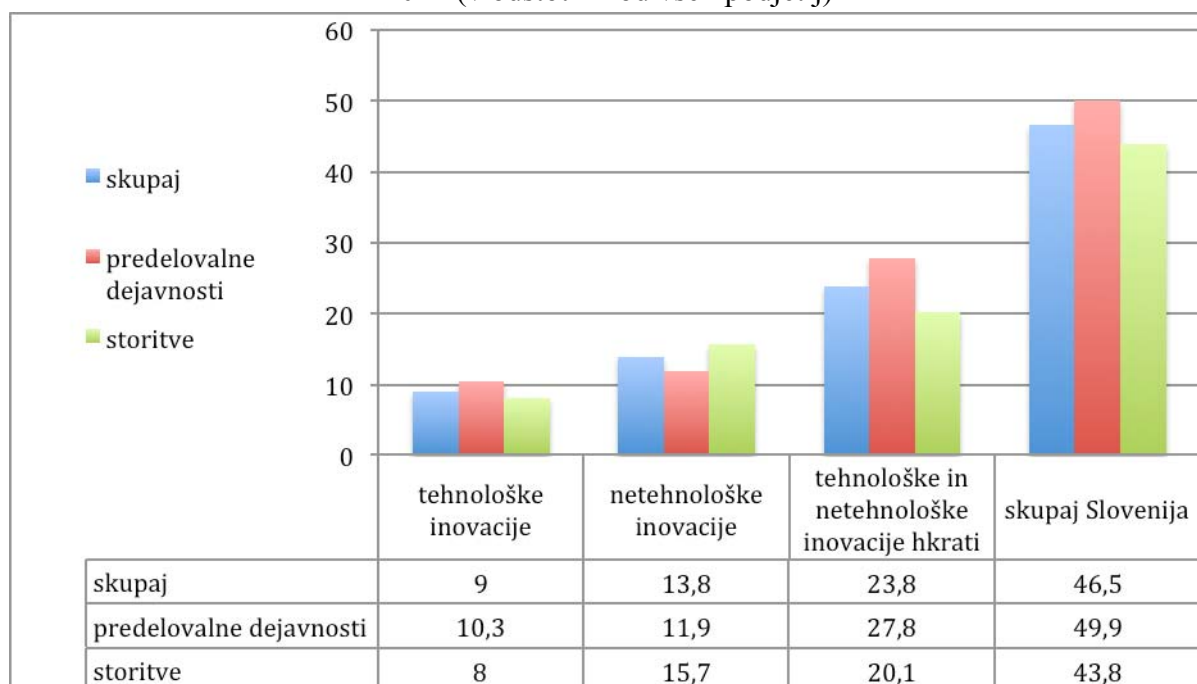
Tabela 2.2: Uvajanje inovacij po obdobjih (v odstotkih storitvenih podjetij)

	Inovacijsko aktivnih podjetij		Tehnološke inovacije		Netehnološke inovacije		Tehnološke in netehnološke inovacije	
	2008–2010	2010–2012	2008–2010	2010–2012	2008–2010	2010–2012	2008–2010	2010–2012
Predelovalne dejavnosti	54,4	49,9	24,1	10,3	21,6	11,9	55,7	27,8
Storitvene dejavnosti	44,7	43,8	14,8	8	41,4	15,7	43,8	20,1

Vir: UMAR (2014, 41; 2015, 122).



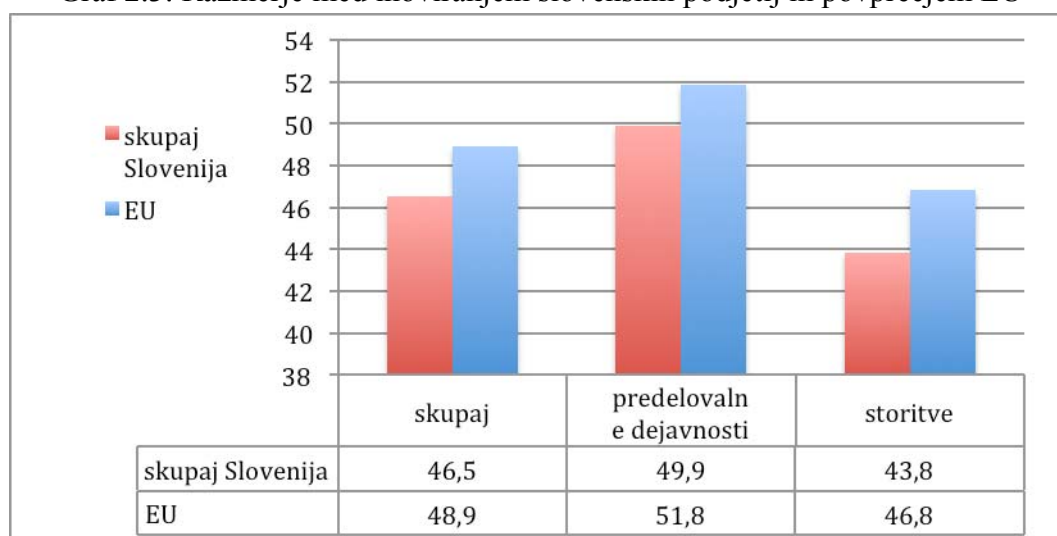
Graf 2.2: Inovacijska aktivnost podjetij glede na vrsto inovacijske aktivnosti v obdobju 2010–2012 (v odstotkih od vseh podjetij)



Vir: UMAR (2015, 122).

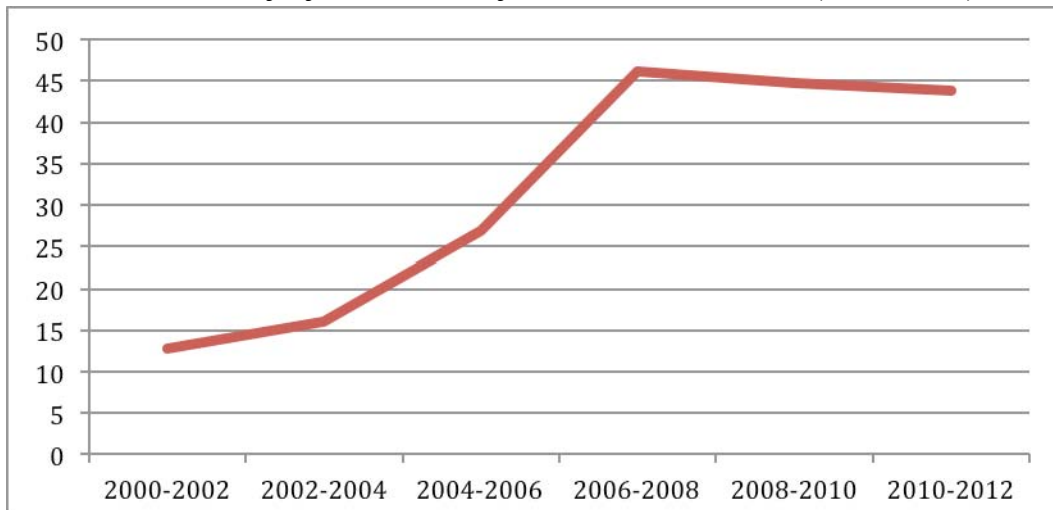
Iz Grafa 2.2 je razvidno, da se v storitvenih dejavnostih kar dvakrat pogosteje uvajajo netehnološke inovacije, kar je seveda razumljivo. Oba sektorja pa uvajata največ kombiniranih, torej tehnoloških in netehnoloških inovacij hkrati. Če primerjamo Slovenijo in povprečje EU, pa hitro ugotovimo, da inovacijska aktivnost pri nas še vedno zaostaja, in to v vseh dejavnostih (glej Graf 2.3).

Graf 2.3: Razmerje med inoviranjem slovenskih podjetij in povprečjem EU



Vir: UMAR (2015, 122).

Graf 2.4: Uvajanje vseh inovacij v storitvah v odstotkih (2000–2012)



Vir: UMAR, poročilo o razvoju (2004–2015).

Iz Grafa 2.4 je razviden rahel upad inoviranja v storitvah po finančno-gospodarski krizi leta 2008. UMAR (2015, 40) ugotavlja, da se od leta 2009 povečujejo vlaganja v razvoj in raziskave, vendar se bodo učinki na inovativnost pokazali šele na dolgi rok.

Če vlaganje v inovacije v storitvenem sektorju pregledamo še podrobneje, se po raziskavi Faturja, Likarja in Ropreta (2014) razlikuje delež vlaganj v inovacijsko dejavnost tudi v storitvah, ki imajo višjo oz. nižjo vsebnost znanja (v kategorijo storitev z višjo vsebnostjo znanja se uvrščajo storitvena podjetja, ki od zaposlenih zahtevajo določeno ekspertno znanje, torej intelektualne storitve).

V kategoriji storitev z nižjo vsebnostjo znanja (SNVZ) je delež inovativnih podjetij trikrat nižji od storitev z višjo vsebnostjo znanja (SVVZ): slednji v inoviranje vlagajo skoraj 2 % prihodkov od prodaje, prvi pa le 0,5 % (Fatur, Likar in Ropret 2014, 115–124). V povprečju SNVZ več vlagajo v stroje in opremo (ki pripomorejo k izboljšanju same storitve), SVVZ pa polovico sredstev vložijo v razvoj in raziskave (RR). Kot ugotavljajo Fatur, Likar in Ropret (2014, 126), mora storitveno podjetje pri ustvarjanju inovacij, ki bodo nove ne samo za podjetje, ampak tudi za trg, izvajati lastne inovacijske aktivnosti ter aktivnosti s področja RR in se povezovati z zunanjimi RR-organizacijami. Rezultati namreč kažejo, da podjetja v veliki meri le posnemajo dobre prakse drugih panog ali pa so pri razvoju novih proizvodov prepočasna, včasih pa inovacije niso plod načrtnega spodbujanja inoviranja, ampak se pojavljajo neodvisno od inovacijskih aktivnosti (Fatur, Likar in Ropret 2014, 141–142).

Kot pravijo Fatur, Likar in Ropret (2014, 138), je na inovacijske rezultate v podjetju mogoče vplivati tudi s podporo inovacijski in tržni politiki ter z odnosom do intelektualne lastnine. To pomeni zaposlovanje ustvarjalnih sodelavcev, inovacijske sposobnosti ključnih sodelavcev, zadovoljevanje razumskih potreb uporabnikov, razvoj novih tržišč in nagrajevanje inovativnih sodelavcev. Kot nadalje ugotavlja Likar, je pomemben tudi odnos do intelektualne lastnine, pri katerem sodelavci na podlagi pozitivnih izkušenj iz preteklosti iščejo primere dobrih praks iz drugih panog in dajejo koristne predloge, vezane na prenos inovativnih storitev/proizvodov v lastno podjetje.

Na poslovne rezultate vpliva več inovacijskih dejavnikov (Fatur, Likar in Ropret 2014, 138), in sicer povprečna skupna korist od inovacij, podpora inovacijske in tržne politike, primerjava s konkurenco, dejavnik zaščite intelektualne lastnine in dejavnik avtonomije dela, ki jo imajo zaposleni.

Vse bolj pa se v podjetništvu kaže potreba po t. i. odprtem inoviranju. Iz izkušenj, kot jih opredeli Mulej (2010), so podjetja ugotovila naslednje:

- nobeno podjetje nima dovolj lastnih raziskovalcev, da bi lahko obdržalo monopol znanja in ustvarjalnosti,
- nobena zamisel ne postane inovacija, če je ne razvijemo (prehitel nas bo nekdo drug),
- veliko znanja je razmetanega v raznih dokumentih – treba je raziskati tudi ta segment,
- premalo uporabljamo zunanje informacije, ki so zelo koristne,
- vrednost neke zamisli ali tehnologije je odvisna od poslovnega modela in ne obratno,
- model odprtega inoviranja izrablja več znanja.

Izziv je tudi na strani menedžmenta, ki bi moralo namesto rutinerstva pri delavcih iskati ustvarjalnost, namesto trde urejenosti v ospredje postaviti strategijo ustvarjanja, inovacije pa uvajati z osredotočenjem na odjemalca (Mulej 2010). Kohont (2011a, 26) pa pravi, da je uspešnost organizacije v glavnem odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov (človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških in drugih), ki vsak po svoje prispevajo k uspehu organizacije. Zato menedžer posega na področja organizacije, psihologije, sociologije, tehnike, tehnologije, naravoslovnih znanosti, prava, ekonomike, financ in še česa (Fatur in Likar 2009). Gre za pristop, ki med drugim omogoča fleksibilno prehajanje idej med uporabniki in razvijalci (Mulej in drugi 2009). Še več, menedžment mora najti smiselno pot, kako bo povezal ustvarjalne ljudi s tehničnim kadrom in oba profila izkoristil za najboljši

možen rezultat. Nekatera podjetja zato odpirajo celo nova delovna mesta t. i. kreativnih direktorjev. Kot ugotavlja Mulej (2010), ti nato združijo oblikovalce z raziskovalci in razvijalci, da se s produktom lažje približamo odjemalcu in sami tehnologiji. To v praksi pomeni, da zaradi povpraševanja/potreb na trgu le-temu prisluhnemo in skupaj z odjemalci/uporabniki razvijamo novo storitev oz. produkt. Sholto (v Mudie in Pirrie 2006, 22) pravi, da naj bi ta odnos pripomogel k odprtemu inoviranju, Mulej (2010) pa temu pravi »stik s čustvi odjemalcev«, ki uvajajo mikroinovacije. Odprto inoviranje odpira širše družbeno razmišljanje, kaj, kako in na kakšen način lahko okolica pomaga pri razvijanju novega poslovnega modela, storitve ali produkta. Tako pridobimo obojestransko korist, podjetje pa mora zato uporabljati lastne in tuje zamisli (Mulej in drugi 2009).

Mulej (2010) tudi jasno definira bistvene lastnosti za boljšo inovativnost:

- osredotočanje navzven, v poslovno okolje podjetja oz. enote,
- odločnost, domišljija in pogum,
- celostnost in strokovnost.

#### 2.4 Start-up podjetja kot dopolnilni/nišni akterji v izobraževalnem sistemu

Start-up podjetje je novonastalo podjetje, namen katerega je razvoj novega, običajno inovativnega proizvoda ali storitve v negotovih okoliščinah. Običajno ima zato tudi velik potencial za rast (Rebernik in Jaklič 2014). Posledično lahko tovrstno podjetje v izobraževalnem sektorju na trgu ponudi nove pristope in učne programe ter deluje kot dopolnitev javnega sistema. Država ne določa statusnopravne oblike zasebnika, ki želi poučevati po javno veljavnem programu. Največkrat se zato zasebni ponudniki glasbenih storitev oblikujejo kot start-up podjetja, ki v začetku lahko trgu ponudijo le storitev in svoje znanje v manjšem obsegu, saj šele prihajajo na trg in raziskujejo možnosti prodora. Awe (2006) predlaga intervjuje, ki dajo potencialnemu podjetniku vpogled v potrebe po določeni storitvi v nekem okolju. Casnocha (2007, 18) temu pravi kar prvi aksiom podjetništva – da na trgu najdemo potrebo po nečem in jo spretno zapolnimo.

Slovenski izobraževalni sistem na primarni ravni, v katerega spada tudi osnovno glasbeno izobraževanje, je razmeroma strogo reguliran s strani države.<sup>14</sup> Razlogi so v kompleksnem zgodovinskem razvoju, povzetem po ruskem modelu (Budkovič 1995).<sup>15</sup> Po tem vzoru se je po 2. svetovni vojni oblikovalo slovensko glasbeno šolstvo, ki je sicer že od leta 1926 (Budkovič 1995) pod okriljem državne regulacije. Danes imamo zato zelo razvito primarno javno glasbeno šolstvo, ki zaradi subvencioniranih cen šolnin predstavlja hudo konkurenco zasebnikom. Kljub vsemu pa se najdejo niše, ki jih lahko zasebnik izkoristi v svoj prid in npr. odpre zasebno šolo, ki izobražuje po drugačnih pedagoških načelih (Edgar Willems, Montessori, Waldorfska šola ...), ali pa razvije samosvoj glasbeni program, ki je lahko s strani Strokovnega sveta RS za splošno izobraževanje prepoznan kot program, ki omogoča enakovreden izobrazbeni standard, in tako pridobi javno veljavnost zasebnega programa (prim. modul Avsenikova glasba).<sup>16</sup> Kljub vsemu mora tudi tovrstni program izpolnjevati pogoje, ki so navedeni v zakonodaji.

Kadar pa zasebnik ne poučuje po drugačnih pedagoških načelih, neposredno posega na polje državnega izobraževanja in praktično povzema pedagoški sistem z učnimi načrti, odobrenimi s strani MIZŠ. V tem primeru gre v celoti za vsa pedagoška načela, programe in cilje. Na področju zasebnega izobraževanja, ki ga izvajajo bodisi gospodarske družbe bodisi samostojni podjetniki, nima država nobene posebne regulacije, prav tako njihovega dela ne predpisujeta, preverjata ali nadzorujeta MIZŠ ali Zavod Republike Slovenije za šolstvo (v nadaljevanju ZRSS). Posledično ta podjetja ne morejo izdajati javno veljavnih listin. Pogoj za to je vpis v razvid, ki ga vsak zasebnik opravlja individualno in v skladu s 34., 36. in 37. členom ZOFVI. Ob vpisu v razvid je izvajalec dolžan izvajati pedagoški proces v skladu z določili MIZŠ ter na izbranem pedagoškem področju dosegati predpisane cilje (ZOFVI, 17. člen), da je program v skladu s cilji sistema vzgoje in izobraževanja v Republiki Sloveniji in da zagotavlja enakovreden izobrazbeni standard. To velja tudi na področju zasebnega glasbenega izobraževanja.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Država ščiti javno šolstvo in zamejuje zasebnike, torej postavlja posebne pogoje za pridobitev verificiranega programa pri zasebniku (v ZOFVI).

<sup>15</sup> Ta predvideva podružnice po čim večjem ozemlju za boljšo razpršenost zaradi potreb po šolanih glasbenikih, ki bi sestavljali nacionalne orkestre in glasbene sestave ter bili usposobljeni za nadaljnje pedagoško delo.

<sup>16</sup> Po podatkih, objavljenih na spletni strani MIZŠ, je v Sloveniji trinajst zasebnih glasbenih šol, ki izvajajo javno veljavne programe, od tega štiri po posebnih pedagoških načelih. Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_predsolsko\\_vzgojo\\_in\\_osnovno\\_solstvo/glasbeno\\_izobrazevanje/zasebne\\_glasbene\\_sole/](http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/zasebne_glasbene_sole/) (5. marec 2016).

<sup>17</sup> Po vpisu v razvid vpliva na zasebnikovo delo precej pravilnikov: *Pravilnik o dokumentaciji v glasbenih šolah*. Ur. l. RS 61/2012; *Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnih programih glasbene šole*. Ur. l. RS 104/2015; *Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah*. Ur. l. 82/2003; *Pravilnik o*

Kaj novega lahko ponudi start-up podjetje v izobraževalnem sistemu? Ključni so predvsem fleksibilnost (javni sistem je zaradi zakonskih programskih predpisov razmeroma rigiden), visoko motiviran in strokoven kader, drugačne učne procese, individualni pristop, programe za odrasle, z načinom odprtega inoviranja nove programe po meri posameznika ali skupine ter specializirane programe za posameznike, starostne oz. interesne skupine (op. M. J.). Slednjega javna glasbena šola ne sme, saj je zavezana k programu iz 4. člena Zakona o glasbenih šolah.<sup>18</sup> Vsi dodatni programi, ki bi jih želela ponuditi javna glasbena šola, morajo biti verificirani s strani Strokovnega sveta Republike Slovenije za splošno izobraževanje (MIZŠ 2016).<sup>19</sup>

Zasebnik lahko ponudi tudi mentorirano študentsko delo na področju izobraževanja. Gre za prvo pridobivanje izkušenj v pedagoškem poklicu. Po raziskavi o pridobivanju kompetenc (Kohont in drugi 2015) so za mlade, ki prvič prihajajo na trg dela, ključne delovne izkušnje, ki jih pridobijo med časom študija. Po tej raziskavi kar preko 60 % študentov opravlja študentsko delo. Vzgojno-izobraževalno delo je specifično in zato so tudi kompetence bodočih zaposlenih izjemno specifične. Kohont (2011b, 79) pravi, da so specifične delovne kompetence potrebne za delovanje na ozkem segmentu in dejansko specializirane. Tipičen primer so kompetence na področju glasbenega izobraževanja, ki jih morajo mladi šele pridobiti. Po Kohontovi raziskavi so študenti, ki so opravljali delo na področju vzgoje in izobraževanja, pridobili kompetence s področij timskega dela in sodelovanja, ustne komunikacije, prilagodljivosti, naravnosti k strankam, vodenja in strokovnosti. Vse te kompetence bodoči pedagogi nujno potrebujejo v nadaljnjem pedagoškem delu, ki se največkrat dokončno izrazi z zaposlitvijo v javnem sektorju, saj ima ta za razliko od zasebnega precej večji bazen zaposlitev.

---

*normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole.* Ur. l. RS 76/2008; *Pravilnik o obrazcih javnih listin v glasbeni šoli.* Ur. l. RS 43/2013; *Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah.* Ur. l. RS 83/2003; *Pravilnik o publikaciji o glasbeni šoli.* Ur. l. RS 44/2001; *Pravilnik o šolskem koledarju za glasbene šole.* Ur. l. RS 50/2012; *Pravilnik o šolskem redu za glasbene šole.* Ur. l. RS 44/2001; *Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov v glasbenih šolah.* Ur. l. RS 117/2004 (31. januar 2016).

<sup>18</sup> Ta pravi, da so v osnovnem glasbenem in plesnem izobraževanju naslednji vzgojno-izobraževalni programi: program predšolske glasbene vzgoje, program glasbene pripravnice, program plesne pripravnice, glasbeni program in plesni program.

<sup>19</sup> Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_predsolsko\\_vzgojo\\_in\\_osnovno\\_solstvo/glasbno\\_izobrazevanje/](http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/glasbno_izobrazevanje/) (5. marec 2016).

## 2.5 Prednosti in slabosti start-up podjetij v izobraževalnem sistemu

Po podatkih raziskave (Kelly in Scafidi 2013, 1) so starši med prvih pet razlogov za izbor zasebne šole navedli:

- boljša disciplina (50,9 %),
- boljše učno okolje (50,8 %),
- številčno manjše skupine (48,9 %),
- izboljšana varnost (46,8 %),
- individualen pristop (39,3 %).

Vse navedene specifike izhajajo ena iz druge in so najpogosteje izvedljive samo pri zasebniku, saj v javni šoli država preko normativov in standardov določa večje število učencev v razredu.<sup>20</sup> Prav tako zasebnik do učencev lažje pristopa individualizirano.

Podjetje, ki ga obravnavam v nadaljevanju magistrskega dela, je ob koncu šolskega leta 2014/2015 med strankami izvedlo anketo, kjer je med odgovori o razlogih za vpis prevladovala izbrana trditev, da sta bila za šolanje pri tem zasebniku odločilna strokovnost kadra in dobro počutje učenca, kar jasno povzema najvišje ocenjene razloge iz ameriške raziskave. Zasebnik je v prednosti predvsem v segmentu ustvarjanja pozitivnega in spodbudnega učnega okolja, ki je pogojeno s strokovnim kadrom, prijaznostjo do uporabnika, fleksibilnostjo, individualnim pristopom in nenazadnje tudi z urejenostjo prostorov in dodatnimi storitvami.

Da pa lahko zasebnik, ki se oblikuje kot izobraževalno start-up podjetje, na trgu ponuja inovativne produkte, se mora tako kot vsako drugo start-up podjetje v svojih začetkih spopasti z mnogo težavami. Maurya (2014, 8) pravi, da gre vsako start-up podjetje skozi tri faze:

- izpostavitve problema in mogoče rešitve v produktu,
- razvoj produkta, ki ga trg hoče,
- večanje obsega poslovanja/rast.

---

<sup>20</sup> 13. člen Pravilnika o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole (Ur. l. RS 76/2008) (4. april 2016).

Nadalje ugotavlja, da je pomembno prehajanje oz. zasuki med prvima fazama, saj si tako zagotovimo izpopolnjevanje produkta, ki ga ponujamo trgu. Celotni postopek mora vključevati tudi odprto inoviranje, da lahko izobraževalno podjetje takoj testira trg in sproti inovira svoje inovacije (npr. programi za določene interesne skupine). To je ena od prednosti zasebnika, saj lahko izobraževalni program sproti dopolnjuje, spreminja in prilagaja po meri posameznika.

Zasebnik lahko kot dopolnitev javni mreži ponuja že preverjene programe (npr. program Glasba), verificirane s strani države (MIZŠ, ZRSS), pri katerih ne potrebuje posebne predhodne raziskave trga, saj program ponuja kot dopolnitev javnemu sistemu. Slabost, ki se kaže v tem segmentu, je vprašanje šolnine.<sup>21</sup> Zasebnik mora v šolnino vključiti stroške morebitne najemnine prostorov, nakupa instrumentov, plačila izvajalcev in ostalih z delom povezanih stroškov. Zato se ne more približati šolnini javne glasbene šole.<sup>22</sup> Lovelock in Wirtz (2011) opozarjata, da mora imeti zasebnik jasno oceno stroškov poslovanja, vrednosti storitve s strani strank in vrednosti storitve pri konkurenci. Pravita tudi, da morajo biti cene jasno strukturirane, da se stranke ne zmedejo oziroma v najslabšem primeru s ceno in storitvijo niso zadovoljne.

Prednost zasebnika v odnosu do javne glasbene šole je v prostem oblikovanju skupin pri skupinskem pouku. Zasebnik se lahko odloči za manjše skupine, ki se lahko oblikujejo povsem avtonomno, javna šola pa mora slediti zakonskim predpisom, ki predvidevajo oblikovanje oddelka za najmanj 12 učencev.<sup>23</sup> Z manjšim številom učencev pouk pridobi na kvaliteti, saj tako zagotavljamo bolj individualiziran pristop.<sup>24</sup> Gre za načelo diferenciacije in individualizacije (Pevec Semec 2009), ki pripomore k povečanju uspešnosti oz. zmanjšanju neuspešnosti. Zasebnik brez težav izvede zunanjo diferenciacijo, tako da učenca, ki je morebiti slabši oz. se pri njem izrazijo učne težave, loči od skupine in individualno nadaljuje pedagoški proces. V javnem šolstvu se v takem primeru hitro pojavijo težave, kako prikazati individualne ure, ki so posledica diferenciacije samo za določeno obdobje in niso del sistemizacije.

---

<sup>21</sup> Javne glasbene šole financira država in imajo zato subvencionirane šolnine, ki so precej nižje od šolnin zasebnikov.

<sup>22</sup> Država v 88. členu ZOFVI omejuje šolnino zasebnika le za tiste učence, ki ne presegajo višine cenzusa za pridobitev državne štipendije. Za ostale šolnina ni regulirana.

<sup>23</sup> *Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole*, Ur. l. RS 76/2008.

<sup>24</sup> Pri individualizaciji se moramo osredotočiti na vsakega učenca posebej in upoštevati ter zadovoljevati individualne učne in druge razlike posameznika (Strmčnik v Pevec Semec 2009).



Zasebnik lahko torej ponuja dodatne storitve, ki jih javna glasbena šola težje izvaja. Ena od teh storitev je videz oziroma oprema prostorov, ki za javno šolo ni toliko pomembna, zasebnik pa se mora za prodajo storitev in tržni uspeh pri tem dosti bolj potruditi. Lovelock in Wirtz (2011) navajata pomen dostopnosti in videza celote (barva hiše in prostorov, razporeditev oken, prijetno zvočno okolje, vonj ...). Nadalje pravita, da si potencialne stranke po delovnem okolju ustvarijo pozitivno ali negativno mnenje o ponudniku storitve. Na podlagi opravljene ankete med uporabniki šole Arsem (2014) je več kot 76 odstotkov uporabnikov zelo pozitivno ocenilo prostore in v 71,4 odstotkih opremljenost učilnic.

Slabost zasebnika je v podrejenem položaju dostopanja do javnih sredstev. Po 86. členu ZOFVI lahko zasebna šola, ki izvaja javno veljavne programe (in je vpisana v razvid), za izvajanje programov pridobi 85 % sredstev s strani države, vendar ji ne pripadajo sredstva za naložbe, investicijsko vzdrževanje in opremo. Ta sredstva mora zasebnik pridobiti sam, običajno s pomočjo šolnine. Kot izhaja iz tega člena, pa lahko zasebnik sodeluje na natečajih za učila in učne pripomočke, tako kot javne šole.

## 2.6 Specifika glasbenoizobraževalnega podjetja kot gospodarske družbe

Izobraževanje je zaradi narave storitve specifično prav zaradi nasproti stoječega stabilnega državnega izobraževalnega sistema po vsej vertikali do terciarne ravni. Start-up podjetje se v svojih začetkih spopada s težavami, ki segajo na področje uspešnega iskanja finančnih tokov, uspešnega upravljanja s premoženjem (ki ga ima podjetje sicer razmeroma malo, pa vendar se tudi ugled, zaupanje, poslovna uspešnost in prepoznavnost dolgoročno izkažejo kot premoženje), upravljanja z zaposlenimi ter iskanja novih možnosti za različne oblike promocije in sodelovanja – povezovanja z javnim sektorjem. Slednje je na področju zasebnega šolstva zelo pomembno, saj lahko učenci v začetku poslovanja podjetja pridobijo javno veljavne listine (kar je večini bistveno) le preko mreže javnih glasbenih šol.<sup>25</sup>

V Ameriki se izobraževalna start-up podjetja v veliki meri specializirajo tako, da ponujajo svoje storitve (visoko izobražen in motiviran kader, uspešne programe in delavnice) velikim izobraževalnim ustanovam (državnim in zasebnim) ter tako uspešno razvijajo svojo poslovno idejo v sodelovanju s specifičnimi uporabniki (Mochari 2015). Nekatera start-up podjetja v

---

<sup>25</sup> Zakon o glasbenih šolah v 34. členu dovoljuje učencem opravljanje izpitov na javni glasbeni šoli, tudi če le-ti niso vpisani v izobraževalni program.

Sloveniji so svoje storitve na področju glasbenega izobraževanja inovirale do te mere, da instrumente poučujejo v skupinah ali celo preko aplikacij. Tukaj trčimo ob eno najbolj ključnih specifik glasbenega izobraževanja: zvok in iskanje pravilnega tona (to sproža številne strokovne dileme). Tega se prek spleta ne da prikazati, saj gre za fino telesno motoriko in držo telesa, ki mora biti v tistem trenutku razrešena in podkrepljena – tu gre torej za psihomotorično učenje oz. učenje spretnosti (Marentič Požarnik 2000). Prav tako se ne da posplošiti razvojnih specifik posameznika. Pri učenju spretnosti je potrebno upoštevati faze, ki pripomorejo h gladkemu, natančnemu in pravilnemu izvajanju dejavnosti, ki vključujejo uporabo mišic: spoznavna faza, faza učenja in faza avtomatizacije (Marentič Požarnik 2000, 33–34). Teh spretnosti ne moremo poučevati v velikih skupinah ali izključno frontalno, saj zahtevajo individualni stik, ki predvideva takojšnjo povratno informacijo (Marentič Požarnik 2000, 34).

Podjetje v izobraževalni dejavnosti, ki na trgu ponuja svoje storitve, v začetku še nima zaupanja s strani potencialnih odjemalcev niti ni prepoznano kot zaupanja vredno. Zato je zelo pomembno, da spremlja zadovoljstvo svojih odjemalcev/strank in poskuša razumeti, kakšne so njihove zahteve, potrebe in pričakovanja, ter si na tak način ustvarja dolgoročno sodelovanja (Lovelock in Wirtz 2011). Iz tega izhaja tudi velik poudarek na primernem in uspešnem vodstvu, ki bo znalo izkoristiti manjko na trgu in uvesti morebitne novosti. Da bi start-up podjetje v izobraževalni dejavnosti uspešno urejalo težave in morebitne izzive znotraj strukture sodelavcev, mora imeti kompetentnega pedagoškega in organizacijskega vodjo oz. ravnatelja. Kohont (2011b, 71) kompetence posameznika navaja kot aktivacijo, uporabo in povezanost celote znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov. Arko ga natančno opredeli: biti mora pedagoško sprejemljiv, organizacijsko spreten, didaktično zanesljiv, finančno izkušen, reprezentativno prepričljiv, politično senzibilen, metodično zrel in kolegialno razumevajoč. Iz tega lahko sklepamo, da je za kvalitetnega ravnatelja potrebno veliko spretnosti in znanja, prav tako pa tudi dobrih osebnostnih lastnosti (Arko 1998, 81). Šolsko vodenje mora najti načine, kako povezati učiteljeve obveznosti z njegovo strokovno usposobljenostjo. S kompetenčnim pristopom pa lahko podjetje odgovori na pritiske potrošnikov, ki si želijo kvalitetnih in individualiziranih storitev/izdelkov (Kohont 2011a). Kohont nadalje pravi, da se tudi od zaposlenih zato pričakuje določena prožnost in zavzetost za stalno učenje in usposabljanje, da bodo lahko opravljali širši nabor nalog. Prav tako je pomembno, da ravnatelj zagotavlja horizontalno

sodelovanje, torej sodelovanje med kolegi, učitelji. Najti mora način, kako sodelavce povezati v omrežja, ki bodo delovala v prid podjetju, posledično pa bodo notranje povezane strukture delovale usklajeno in tako obstoječim in potencialnim uporabnikom vlivale zaupanje v podjetje (Smith-Doerr in Powell 2005).

Najmočnejši motivacijski faktor strokovnega razvoja posameznika na šoli je najverjetneje prav doživljanje atmosfere kolegalnosti (Samardžija 1997). Najpomembnejši so učitelji (kot t. i. »input«) ter učenci (kot t. i. »output«), z obojimi pa upravlja ravnatelj. Poleg zdravih temeljev bi morala imeti uspešna šole še naslednje lastnosti: priznavanje in sprejemanje učiteljevega in učenčevega človeškega dostojanstva in celovitosti, ljubezen, celostno uporabljanje možganov, uspešno motiviranost učitelja in učenca, demokratično vzdušje, resnično timsko sodelovanje in kakovostno medsebojno komunikacijo (Brajša 1995, 127). Glasser (1998) kot ključne vsebine kakovosti v šolah izpostavlja neprisilno vodenje in prijazno delovno okolje. Šola brez učiteljev in učencev ne more obstajati ali se razvijati. Ravnatelj, ki vlaga sredstva samo v vzdrževanje šolskega poslopja, v opremo ali v izpolnjevanje šolskega programa, pozablja na dejstvo, da je treba veliko vlagati tudi v učitelje – tako s sredstvi kot tudi z motivacijo in z demokratičnim vodenjem šole. Človeški »viri« in potenciali učiteljev so tako še vedno premalo izkoriščena rezerva marsikatere šole (Brajša 1995, 9). Organizacija pa lahko na izzive odgovori le z aktivacijo človeških virov (Kohont 2011b, 91).

### 3 GLASBENO ŠOLSTVO V SLOVENIJI KOT PRILOŽNOST ZA START-UP PODJETJA

Kadar iščemo glasbeno šolo bodisi za svojega otroka bodisi zase, je naša prva informacija zagotovo splet, kjer izbiramo med različnimi izobraževalnimi ponudniki. Po podatkih Ajpesa posluje v Sloveniji pod dejavnostjo *Izobraževanje, izpopolnjevanje, usposabljanje na področju kulture, umetnosti* 679 podjetij raznih statusnopравnih oblik, splošna dejavnost *Drugje nerazvrščeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje* pa prikaže 2.333 poslovnih subjektov (poimenovanja po standardni klasifikaciji dejavnosti). Po imenu podjetij v osnovnem korenskem iskalniku poslovnih subjektov s korenem *glasb\** najdemo preko 1.200 poslovnih subjektov. V ta segment spadajo podjetja vseh pravnih oblik in glasbenoizobraževalnih področij. Izbira na ožjem področju glasbenega izobraževanja je precejšnja, odločitev je tako odvisna od interesov, ki posameznika motivirajo za nadaljnje izobraževanje.

#### 3.1 Razvoj glasbenega šolstva v Sloveniji

Šolski sistem Slovenije je razdeljen na tri glavne sklope: primarno, sekundarno in terciarno (MIZŠ 2016) obdobje izobraževanja. Glasbeno šolstvo spada pod primarni in tako najobčutljivejši del otrokovega učenja in usvajanja veščin, saj se ravno v tem obdobju utrjujejo spretnosti, kar vključuje tudi igranje na glasbila (Marentič Požarnik 2000, 32).<sup>26</sup>

Ker se v magistrski nalogi zamejujem na ožje področje osnovnega glasbenega šolstva, bom pregledal in predstavil samo primarni nivo glasbenega šolstva v Sloveniji, ki je relevanten za mojo raziskavo.

V zgodnjem srednjem veku se je glasbeno izobraževanje na naših tleh odvijalo predvsem v okviru samostanskih in stolnih (katedralnih) šol (Grabnar 2012), ki so izobraževale predvsem za potrebe duhovniškega poklica. V poznem srednjem veku so se samostanskim in stolnim šolam pridružile župnijske šole: v 15. stoletju so delovale župnijske šole na Bledu, v Celju,

---

<sup>26</sup> Pri psihomotoričnem učenju (učenju spretnosti ali veščin) gre za kompleksno zaporedje dejavnosti – gibov, ki jih izvajamo na bolj ali manj stalen način, naučimo se jih z vajo in podkrepitvijo. Gre za gladko, natančno in pravilno izvajanje dejavnosti, ki vključuje uporabo mišic. (Marentič Požarnik 2000, 33).

Kranju, Novem mestu, Slovenskih Konjicah, Šmarju pri Ljubljani, Višnji gori, Radovljici, Ribnici in Vipavi (Grabnar 2012). Kot nadaljuje, je bila ena pomembnejših šol na Slovenskem ljubljanska šola pri sv. Nikolaju, ki je delovala od 13. stoletja dalje. Glasbeni pouk v skromnem obsegu zapisi omenjajo tudi v 15. in 16. stoletju (Snoj 2012): gre za učitelja in pevce, ki so sodelovali pri mašnih obredjih (katoliške glasbene skupine). Proti koncu 16. stoletja pa so vlogo v šolstvu pričele prevzemati protestantske šole. Kot v vseh predhodnih obdobjih je bil glasbeni pouk namenjen zgolj petju pesmi (Snoj 2012). Vidnejšo vlogo je imela v 2. polovici 16. stoletja stanovska šola, ki so jo leta 1563 ustanovili kranjski deželni stanovi (Grabnar 2012). Glasbeno izobraževanje je bilo spet omejeno na petje, instrumentalna pedagogika pa je potekala izven teh okvirov, precej neformalno: v Ljubljani so bili znani le mestni piskači, ki so najbrž poučevali instrumentalno igro (Grabnar 2012, 422). V 17. stoletju so želeli dvigniti kvaliteto šole pri ljubljanski stolnici in so pričeli s sistematično vzgojo pevcev, vendar znova brez instrumentalistov (Cvetko 1991). V tem obdobju so na glasbeno šolstvo pomembno vplivali jezuiti, ki so za potrebe svojih uličnih predstav izobraževali posamezne glasbenike (Cvetko 1991).

Začetki formalnega glasbenega izobraževanja segajo v konec 18. stoletja, ko so se pojavile težnje po izobraženih glasbenikih. Budkovič (1992) piše, da so dobre izvajalce (soliste, komorne glasbenike, orkestrske glasbenike) iskali Škofovska kapela, Stanovsko gledališče in Filharmonična družba. Prvi poskusi ustanovitve glasbene šole v Ljubljani segajo v leto 1800, že leto prej pa je Filharmonična družba objavila razpis, s katerim je želela pridobiti glasbenega učitelja. Glasbeno šolo so želeli ustanoviti, ker so želeli pridobiti več šolanih glasbenikov (Kovačević 1984). Šele januarja 1806 je ljubljanska stolnica dobila dovoljenje, da sme odpreti glasbeno šolo, kar se je zgodilo leto kasneje. V prvem letu je bilo v Ljubljani vpisanih devet otrok in osem odraslih. Šolo so zaradi pomanjkanja sredstev (imeli pa so težave tudi zaradi francoske okupacije) leta 1810 ukinili (Kovačević 1984, 421).

Prizadevanja za obuditev šolstva so se ponovno pričela v letu 1814, leta 1816 pa so pri ljubljanski normalki naposled odprli Javno glasbeno šolo, ki je svoje poslanstvo opravljala 59 let, dokler je niso leta 1875 priključili Filharmonični glasbeni šoli (Cvetko 1991, 307).<sup>27</sup> Nadalje Cvetko piše, da naj bi Javna glasbena šola opravljala dve funkciji – izobraževala instrumentaliste in pevce (za potrebe orkestrrov in zborov) ter glasbeno izobraževanje

---

<sup>27</sup> Na razpis za delovno mesto učitelja se je prijavil celo Franz Schubert. Kot piše Cvetko (1991, 200), ga zaradi »pomanjkljivega življenjepisa in mladosti« niso izbrali.

učiteljskih pripravnikov. V letu 1821 so ustanovili violinsko šolo, leto kasneje pa še pevsko šolo (Cvetko 1991, 201).

Tretja od ljubljanskih glasbenih ustanov, Filharmonična družba, je skrbela za glasbene dogodke z izvajanjem takrat aktualnih glasbenih del. Združevala je glasbenike in poslušalce (oboji so bili člani), ki so izbirali program, s katerim bi poslušalcem oblikovali *estetski okus* (Budkovič 1992, 49). V letu 1826 so v okviru Filharmonične družbe ustanovili lastno glasbeno šolo z oddelkom godal in pihal, ki pa je delovala le do leta 1828 (Cvetko 1991). Ponovno so jo obudili v letu 1856 in poučevali do leta 1875, ko so ji priključili Javno glasbeno šolo pri ljubljanski normalki, glasbeni pouk pa so izvajali do leta 1919, ko so glasbeno šolo razpustili (Budkovič 1992, 47–126).

Kot četrta je Ljubljanska narodna čitavnica od leta 1861 organizirala pevske delavnice z namenom izobraževanja zborovskih pevcev. Dve leti kasneje so pričeli še z izobraževanjem instrumentalistov. Šola je delovala 29 let, do leta 1892 (Budkovič 1992, 155–163).

Za potrebe svojih predstav je tudi Dramatično društvo v Ljubljani leta 1870 odprlo oddelek za poučevanje petja, ki je deloval do leta 1878 (Budkovič 1992, 167–168).

V Ljubljani je bila posebej za pouk orglavcev leta 1877 ustanovljena orglarska šola v okviru Cecilijinega društva, ki je delovala vse do konca druge svetovne vojne (Kovačević 1984). Tudi v Mariboru je po vzoru ljubljanskega zraslo Cecilijino društvo, ki je poučevalo cerkvene glasbenike in pevce. Prvo samostojno javno glasbeno šolo pa je ustanovil prof. Hinko Druzovič leta 1918. Po dveh letih delovanja se je priključila šoli Glasbene matice (Budkovič 1992, 303). Tudi v Celju je po vzoru ljubljanske leta 1899 nastala orglarska šola, ki se je od orgelske pedagogike vse bolj pomikala tudi v poučevanje drugih instrumentov. Po letu 1937 so njen sedež preselili v Maribor, kjer so svoje poslanstvo opravljali do leta 1942 (Budkovič, 1992, 189–191). V sedemdesetih letih 20. stoletja so orglarske šole spet pričele z delovanjem in organiste izobražujejo vse do danes (Slovensko Cecilijino društvo).

V Ljubljani je kot sedma svojo glasbeno šolo leta 1882 ustanovila Glasbena matica (Glasbena matica 2012), ki je želela vzgajati usposobljene glasbenike, ustvarjalce, poustvarjalce in ljubitelje (Budkovič 1992, 201). Tri večje šole (Filharmonična, šola Matice in orglarska) so v 19. stoletju deloma delovale kot javne, saj je bila šolnina razmeroma nizka oz. odvisna od gmotnega položaja učencev. Tudi za inventar je poskrbela država z nakupom instrumentov, ki so jih potrebovali za pouk. Zaradi uspešnega modela je Glasbena matica po Sloveniji ustanavljala nove podružnice: v Novem mestu je delovala med letoma 1898 in 1904, v Celju od leta 1908 pa vse do prve svetovne vojne (Budkovič 1992), podružnici sta delovali tudi v

Gorici in Trstu. Kot navaja Budkovič, so v letu 1909 ustanovili še podružnico v Kranju, ki je prav tako delovala do vojne.

Ostali deli Slovenije so v razvoju glasbenega šolstva zaostajali. V Mariboru in na Ptujju je bil razvoj glasbenega šolstva kasnejši kot v osrednji Sloveniji. Glasbeno življenje Maribora in z njim glasbeno izobraževanje se je večinoma odvijalo znotraj stolnice in čitalnic. Šele leta 1841 je Anton Tremmer znotraj nemškega društva Musikverein ustanovil šolo. Leta 1881 so ustanovili Filharmonično društvo, v okviru katerega so imeli svojo glasbeno šolo, ki je delovala do leta 1918 (Budkovič 1992). Vendar sta bili obe šoli namenjeni izključno Nemcem (Budkovič 1992, 301).

Na Ptujju je formalno glasbeno šolstvo zaživelo v letu 1878, ko so v okviru nemškega glasbenega društva Musikverein ustanovili šolo, ki jo je leta 1921 nasledila Mestna glasbena šola. Prvo slovensko glasbeno šolo pa so odprli leta 1919 (Budkovič 1992, 305–311).

Glasbeno izobraževanje je za čas 1. svetovne vojne večinoma zamrlo; konkretnije se je vzpostavilo po njej, ko so leta 1918 v okviru Glasbene matice ustanovili Konservatorij, ki kot Konservatorij za glasbo in balet deluje še danes.

Med obema vojnama je v Ljubljani delovalo šest glasbeno-vzgojnih zavodov: šola Filharmonične družbe (1816–1919), Orglarska šola (1877–1945), šola Glasbene matice (1882–1945), konservatorij v okviru Glasbene matice (1919–1926), državni konservatorij (1926–1939), glasbena šola Narodno-železničarskega društva Sloga (1927–1945) in Glasbena akademija (1939–1946) (Kovačević 1984).

Konservatorij so v letu 1926 podržavili in dokončno uredili statute učiteljev (Budkovič 1995, 24–35).

Po letu 1945 se je pričel razcvet glasbenega šolstva pri nas; glasbene šole so nastajale po celotnem slovenskem ozemlju in pričele oblikovati mrežo javnega glasbenega šolstva.<sup>28</sup>

Matične glasbene šole so ustanovljale še podružnice po manjših krajih, ki še danes opravljajo svojo primarno nalogo.

---

<sup>28</sup> Javne glasbene šole so ustanovljali (Kovačević 1984, 422): 1945 (Brežice, Kranj, Krško, Ljubljana, Maribor, Ptuj, Trbovlje), 1946 (Celje, Ljutomer, Murska Sobota, Novo mesto, Idrija, Jesenice), 1947 (Postojna), 1948 (Nova Gorica, Portorož, Koper, Ljubljana (Šiška in Bežigrad)), 1949 (Slovenska Bistrica, Škofja Loka, Zagorje, Ljubljana (Vič - Rudnik, Moste - Polje)), 1950 (Tržič, Gornja Radgona, Radeče, Ruše), 1951 (Tolmin, Ilirska Bistrica), 1953 (Domžale, Izola, Slovenj Gradec, Mengeš, Sežana, Hrastnik, Kamnik), 1954 (Litija, Medvode, Ajdovščina, Piran, Maribor (Tabor)), 1955 (Velenje, Radovljica, Ravne na Koroškem, Šempeter pri Gorici), 1957 (Žalec), 1958 (Rakek), 1959 (Vrhnika, Ormož), 1961 (Kočevje), 1962 (Ribnica, Sevnica), 1963 (Slovenske Konjice) in 1964 (Črnomelj). Nato sledijo leta 1968 (Šentjur), 1972 (Logatec), 1973 (Grosuplje) in 1974 (Šmarje pri Jelšah, Rogaška Slatina).

Danes šteje mreža javnih glasbenih šol 82 enot s podružnicami. V to število so vključene tudi zasebne glasbene šole s koncesijo, ki smejo opravljati pouk po javno veljavnem programu in izdajati javno veljavne listine (MIZŠ).

Izven tega konteksta je v Sloveniji precej zasebnikov, ki se v različnih statusnopravnih oblikah ukvarjajo s poučevanjem glasbe. Tega dela podjetništva država ne kontrolira ali omejuje, niti ne zahteva določenih minimalnih pogojev za opravljanje strokovne dejavnosti, konkretno glasbene smeri. Enako so potem ti zasebniki – bodisi tisti, ki poučujejo po javno veljavnem programu, vendar brez koncesije, bodisi tisti, ki ne poučujejo po javno veljavnem programu, prepuščeni trgu in njegovim zakonitostim.

### 3.2 Aktualno stanje

Slovenski sistem javnega glasbenega šolstva je danes izjemno kompleksen, saj v šolskem letu 2015/2016 deluje 54 javnih glasbenih šol s 17 podružnicami in 82 dislociranimi enotami. K temu prištevamo še 13 zasebnih glasbenih šol (podatki za šolsko leto 2015/2016), ki so vpisane v razvid izvajalcev javnih programov pri MIZŠ. Po podatkih MIZŠ je v redni del programa, ki se financira iz državnega proračuna, v šolskem letu 2015/2016 vključenih skupno 25.448 učencev oziroma 14 % osnovnošolcev.<sup>29</sup>

Ti učenci lahko obiskujejo pet programov,<sup>30</sup> razdeljenih po starostnih skupinah (predšolska glasbena vzgoja in pripravnica za predšolske otroke, program glasba pa je namenjen osnovno- in srednješolcem). Enako je na področju plesnega izobraževanja, ki spada pod okrilje javnega glasbenega šolstva. Treba pa je poudariti, da zasebniki (razen ene zasebne glasbene šole) izvajajo le glasbene programe.

Iz Tabele 3.1 lahko razberemo, da večina zasebnikov z javno veljavnim programom pridobi več kot 50 % potrebnih sredstev iz javnih sredstev. Ugotovimo lahko tudi, da je število zasebnih glasbenih šol z javno veljavnim programom konstantno in se bistveno ne spreminja. Razlogi so v dokaj zahtevnih pogojih za vpis v razvid.

---

<sup>29</sup> Podatki so dostopni na strani MIZŠ: [http://www.mizs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_pedsolsko\\_vzgojo\\_in\\_osnovno\\_solstvo/glasbeno\\_izobrazevanje/](http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_pedsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/) (4. april 2016).

<sup>30</sup> To so: predšolska glasbena vzgoja, glasbena pripravnica, glasba, plesna pripravnica in ples.



Tabela 3.1: Viri financiranja zasebnih glasbenih šol

<i>Način pridobivanja sredstev</i>	<i>Število zasebnih glasbenih šol</i>				
	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>
• Na podlagi koncesije	1	1	1	-	1
• Na podlagi pogodbe v skladu z zakonom pridobiva iz javnih sredstev najmanj 50 % potrebnih sredstev	7	8	10	11	9
• Ne pridobiva javnih sredstev ali pridobiva manj kot 50 % potrebnih sredstev	2	2	1	1	2
Skupno število zasebnih glasbenih šol	10	11	12	12	12

Vir: SURS (2016).

Glasbene šole se danes povezujejo tudi v Zvezo slovenskih glasbenih šol. To je združenje domačih javnih in zasebnih glasbenih šol, konservatorijev in glasbenih šol iz zamejstva, ki se zavzema za izboljševanje učnih in delovnih pogojev, za uveljavljanje glasbenega izobraževanja in za medsebojno povezovanje. V tem kontekstu skrbi zveza tudi za dvigovanje nivoja kulturnih prireditev po Sloveniji (Zveza slovenskih glasbenih šol). Zveza organizira tudi Tekmovanje mladih slovenskih glasbenikov (TEMSIG) in Tekmovanje mladih baletnikov Republike Slovenije (BALTEK), ki sta močni referenci, med drugim za pridobitev štipendije za nadarjene (MIZŠ 2016).

Glasbene šole imajo močno zaslombo in strokovno podporo pri Zavodu Republike Slovenije za šolstvo (ZRSŠ). Zavod organizira dodatna izobraževanja in delavnice za učitelje, prav tako posreduje morebitne zakonske spremembe ali prenove za glasbeno šolstvo. ZRSŠ učiteljem za izobraževanja podeljuje točke, ki so pomembne pri napredovanjih vseh učiteljev, tako da so glasbene v povsem enakovrednem položaju z osnovnimi šolami.

### 3.3 Odnos med javnim in zasebnim glasbenim šolstvom v Sloveniji

Država zaradi varovanja javne mreže (ZOFVI, 87. čl.) omejuje zasebno šolstvo s posebnimi pogoji. Izhajajoč iz 38. člena ZOFVI se zasebniku z odločbo o vpisu v razvid določi tudi največje število otrok, ki jih lahko glede na področje, obseg in način opravljanja dejavnosti vzgoje in izobraževanja ter ob upoštevanju prostorskih pogojev sočasno vključi v svoj izobraževalni proces. Statusnopravna oblika ni predpisana ali omejena, zasebnik mora imeti le ustrezen akt o ustanovitvi, urejen v skladu z 42. členom ZOFVI.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> V aktu ustanovitelj določi notranjo organizacijsko strukturo šole.

Zasebniku ni nobena oblika izobraževanja kakorkoli prepovedana, razen če gre za programe, ki so v javnem interesu. Za razvoj in strokovno usposobljenost vseh izvajalcev pedagoških dejavnosti skrbita MIZŠ in ZRSS. Kar se tiče financiranja, so javne glasbene šole v celoti financirane iz državnega proračuna oz. lokalne skupnosti, zasebnik pa je v celoti prepuščen trgu in se financira iz šolnin (ZOFVI, 78. člen). Lahko pa ga financira tudi država, in sicer pod naslednjimi pogoji (ZOFVI, 86. člen):

- *da glasbena šola v vzgojno-izobraževalnem glasbenem programu izvaja pouk najmanj treh orkestrskih inštrumentov in ima vpisanih najmanj 35 učencev,*
- *da imajo zaposlene oziroma drugače zagotovljene učitelje oziroma vzgojitelje, potrebne za izvedbo javno veljavnega programa v skladu z zakonom in drugimi predpisi,*
- *zasebni šoli, ki izvaja programe iz prvega odstavka tega člena, se za izvedbo programa zagotavlja 85 % sredstev, ki jih država oziroma lokalna skupnost zagotavlja za izvajanje programa javne šole. Zasebnim šolam ne pripadajo sredstva za naložbe, investicijsko vzdrževanje in opremo,*
- *zasebne šole lahko sodelujejo na natečajih za učila in učne pripomočke, ki so namenjeni javnim šolam.*

Druga omejitev pri financiranju zasebnika je varovanje javne mreže, po kateri lahko zasebnik izgubi pravico do financiranja kljub vsem izpolnjenim zakonskim predpisom. To se zgodi v primeru, če je zaradi vpisa v zasebno glasbeno šolo ogrožen obstoj edine javne glasbene šole v istem šolskem okolišu (ZOFVI, 87. člen) ali če opravlja dejavnost v nasprotju s petim odstavkom 7. člena tega zakona.<sup>32</sup>

Izhajajoč iz petega odstavka 7. člena ZOFVI je težava v tem, da je vsako zasebno podjetje izpostavljeno tržnim gibanjem in potrebuje vsaj minimalen dobiček, da ga lahko investira naprej v razvoj programov, kadrov in ostalega.

Zasebnik lahko kadarkoli s svojimi učenci oz. uporabniki opravi preverjanje znanja na javni glasbeni šoli. Ta seveda za opravljeno storitev izda račun, katerega višina ni zakonsko predpisana in je tako odvisen od vsake šole posebej (Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah, 11. člen).

---

<sup>32</sup> Vrtec oziroma šola ne sme opravljati vzgojno-izobraževalne dejavnosti, ki se financira iz javnih sredstev, zaradi pridobivanja dobička (ZOFVI, 7. člen).

### 3.4 Primerjave izbranih zasebnih glasbenih šol<sup>33</sup>

Za primerjavo sem izbral štiri zasebne glasbene šole: Glasbeni atelje Tartini, zasebna glasbena šola d. o. o.; Kreativnost, zasebna glasbena šola Arsem, d. o. o.; B. A. S. E. glasbeno ustvarjanje – Matej Hotko s. p. in Gvido – glasbeno vzgojno izobraževalno društvo. Prvi dve šoli sta na trgu kot družbi z omejeno odgovornostjo in izobražujeta po klasičnem programu, kot ga predpisuje MIZŠ; obe poučujeta po javno veljavnem programu in lahko izdajata veljavna spričevala. Drugi dve šoli delujeta kot samostojni podjetnik oziroma društvo. Vsaka šola je specializirana na svojem področju, zato imajo mnogo skupnih točk, kar omogoča primerjavo. Glasbeni atelje Tartini ima za osnovni dejavnosti glasbeno vzgojo in izobraževanje otrok ter mladostnikov. Poleg tega pa organizira tudi druge spremne dejavnosti: izobraževanje učiteljev, koncertno dejavnost in založništvo. Deluje od leta 1990 (Glasbeni atelje Tartini 2016). Glasbena šola Arsem poučuje po javno veljavnem programu in ima poleg tega še posebne programe, namenjene specifičnim interesnim skupinam. Pri vpisu se ne omejuje na starost slušateljev. Deluje od leta 2011 (Arsem 2016). Šola B. A. S. E. ne poučuje po javnem programu, v predstavitvi pa oglašuje 24 različnih glasbenih programov, namenjenih otrokom, mladostnikom in odraslim. Deluje od leta 2006 (B. A. S. E. 2016). Glasbena šola Gvido prav tako ne poučuje po javno veljavnem programu, ampak po svojih programih, ki jih oblikujejo mentorji glede na predispozicije vpisanih slušateljev. Deluje od leta 2002 (Gvido 2016).

Po podatkih izkazov poslovnega izida med leti 2011 in 2013 je pri Glasbenem ateljeju Tartini moč zaznati stalno rast čistih prihodkov od prodaje. Indeks rasti med leti 2011 in 2013 namreč znaša 116 %. Prihodki so se zmanjšali le v letu 2014 glede na leto 2013. Vendar gre kljub vsemu za stabilno rast, saj je indeks rasti (osnova je leto 2011) 108 % (Tabela 3.2). Tudi dobiček se stalno povečuje.

---

<sup>33</sup> Primerjave so omejene na en poslovni subjekt, saj se je pri nekaterih zasebnikih izkazalo, da poslujejo preko več različnih poslovnih subjektov za enako dejavnost.

Tabela 3.2: Glasbeni atelje Tartini

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
• Čisti prihodki od prodaje	514.248 €	556.032 €	595.624 €	553.214 €
• Verižni indeks rasti prihodkov	100 %	108 %	107 %	93 %
• Dobiček / izguba	1.377 €	12.973 €	10.304 €	19.848 €

Vir: Ajpes (2016).

Zasebna šola Arsem (Kreativnost d. o. o., zasebna glasbena šola Arsem) je v štirih letih dosegla indeks rasti (osnova je leto 2011) v kar 874 %, kar jasno kaže na povečan obseg dejavnosti. Sicer je razvidno, da se prihodki v zadnjih letih umirjajo in kažejo vedno nižjo rast (Tabela 3.3). Vendar se kljub veliki rasti prihodkov izguba praktično povečuje.

Tabela 3.3: Zasebna glasbena šola Arsem

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
• Čisti prihodki od prodaje	5.349 €	20.226 €	38.963 €	46.747 €
• Verižni indeks rasti prihodkov	100%	378 %	193 %	120 %
• Dobiček / izguba	- 2.109 €	- 1.289 €	988 €	- 4.844 €

Vir: Ajpes (2016).

Pri Glasbeni šoli B. A. S. E. (glasbeno ustvarjanje – Matej Hotko s. p.) je viden upad obsega čistih prihodkov od prodaje, indeks rasti v štirih letih (osnova je leto 2011) je padel na 56 %. Poleg zmanjševanja prihodkov od prodaje se niža tudi dobiček poslovnega subjekta (Tabela 3.4).

Tabela 3.4: B. A. S. E. glasbeno ustvarjanje

	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
• Čisti prihodki od prodaje	222.017 €	227.983 €	201.298 €	123.372 €
• Verižni indeks rasti prihodkov	100 %	103 %	88 %	61 %
• Dobiček / izguba	13.122 €	1.382 €	5.948 €	4.739 €

Vir: Ajpes (2016).

Gvido – glasbeno vzgojno izobraževalno društvo<sup>34</sup> ima po podatkih izkaza poslovnega izida večino prihodkov iz opravljanja pridobitne dejavnosti na področju glasbenega izobraževanja. Prihodki društva so v letih precej nestanovitni (Tabela 3.5). Tudi presežki prihodkov oz. odhodkov kažejo precej nenavadno sliko poslovanja.

Tabela 3.5: Društvo Gvido

	2011	2012	2013	2014
• Prihodki od prodaje blaga, storitev in proizvodov	3.060 €	133.258 €	92.345 €	31.639 €
• Verižni indeks rasti prihodkov	100 %	4355 %	69 %	34 %
• Presežek prihodkov	0 €	0 €	5.553 €	0 €
• Presežek odhodkov	0 €	235 €	0 €	348 €

Vir: Ajpes (2016).

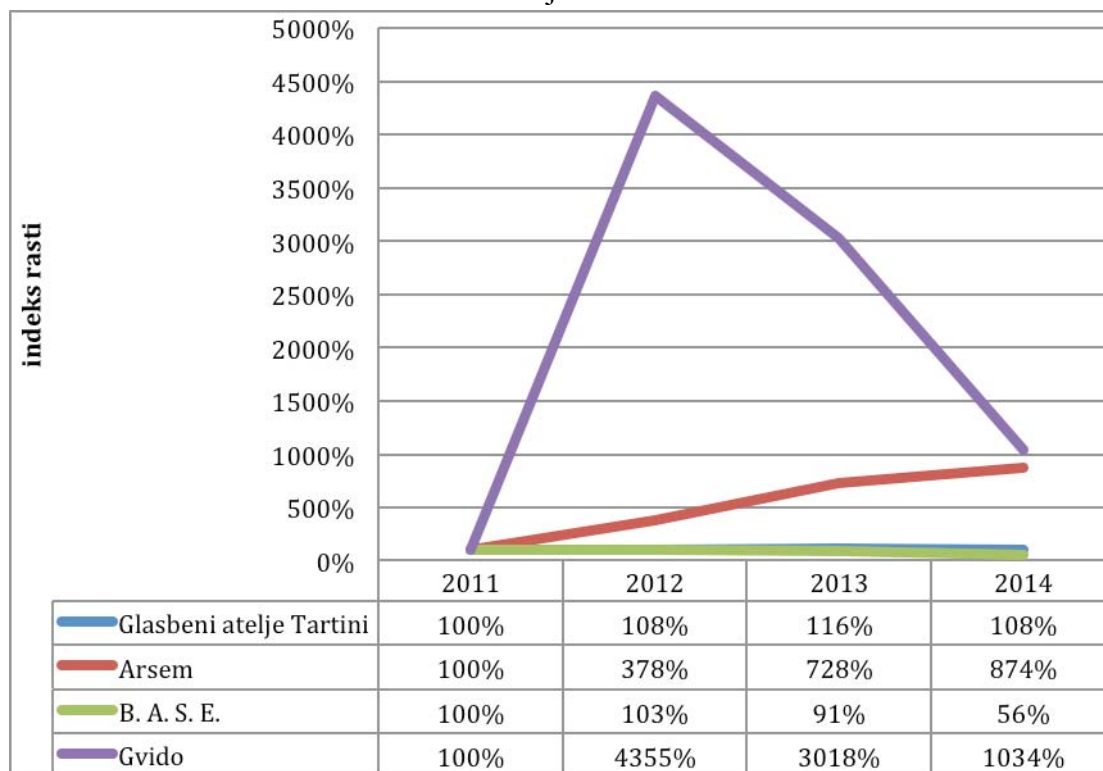
#### 3.4.1 Primerjava indeksov rasti s stalno osnovo

Vse zasebne šole sem primerjal po indeksih rasti s stalno osnovo, ki je mišljena kot leto 2011. Vsa nadaljnja leta so primerjana glede na prihodke v letu 2011 in preračunana v indekse rasti prihodkov (Graf 3.1).

---

<sup>34</sup> Ker je glasbena šola Gvido oblikovana kot društvo, se prihodki od dejavnosti delijo na nepridobitne in pridobitne. V tem segmentu bom pregledal le podatke, objavljene za opravljanje pridobitne dejavnosti (po pregledu izkazov poslovnega izida ima društvo v pregledanih letih povprečno 95 % prihodkov na strani pridobitne dejavnosti).

Graf 3.1: Primerjava indeksov rasti



Vir: Ajpes (2016).

Iz Grafa 3.1 je razvidno precej stabilno poslovanje Glasbenega ateljeja Tartini, ki ima postopno rast prihodkov. Primerjalno ima šola Arsem glede na začetno leto 2011 strmo rast prihodkov, ki se z letom 2014 počasi umirja. Šola B. A. S. E. po dostopnih podatkih beleži precejšen upad prihodkov s primerjalnim letom – skoraj za polovico. Ravno nasprotno pa pri društvu Gvido podatki najprej kažejo izjemno strmo rast (največjo rast vseh primerjanih šol) in nato tudi strm upad prihodkov. Sklepam lahko, da je ustanovitelj društva velik del prihodkov prestavil na drugo podjetje (samostojni podjetnik), ki posluje ravno obratno sorazmerno z društvom. Po pregledu izkazov poslovnega izida za oba poslovna subjekta se v primerjanih letih vidi postopna rast prihodkov pri samostojnem podjetniku ravno v obdobjih, ko prihodki pri društvu padajo.

Po izračunu indeksov rasti se sicer kaže trend upadanja prihodkov zasebnikoma, ki sta na trgu kot samostojna izobraževalca in ne poučujeta po javno veljavnem programu. Pa vendar je težko oceniti realno stanje, ker lahko podjetniki poslujejo preko različnih poslovnih subjektov za identično dejavnost po standardni klasifikaciji dejavnosti. Pri obeh šolah z javno veljavnim programom pa je zaznana rast oziroma stabilnost prihodkov od prodaje svojih storitev.

### 3.5 SWOT-analiza javnega in zasebnega glasbenega šolstva v Sloveniji

Pri SWOT-analizi glasbenega šolstva sem izhajal iz zakonskih predpisov, ki urejajo glasbeno šolstvo in nasploh primarni sklop izobraževanja. Največji vir raziskovanja in izpeljevanja tez predstavlja ZOFVI, saj jasno opredeljuje pogoje financiranja javnih in zasebnih šol, kar posledično pogojuje tudi možnosti poslovanja, razvoja in finančne stabilnosti. Nadalje Zakon o glasbenih šolah javnim šolam postavlja izjemno rigidne pogoje poslovanja, zasebnikom pa ravno nasprotno pušča precej proste roke. Iz tega lahko izhaja tudi morebitna uspešnost ali neuspešnost zasebnika na trgu, če se uspešno poteguje za koncesijo in je pripoznan kot enakovreden javni izobraževalni ustanovi. Kot drugo pa sem izhajal iz intervjuja z ravnateljico obravnavane zasebne šole Arsem, ki skrbi za finančno in pedagoško stabilnost šole. Opravljeni intervju je podal odgovore na zastavljena vprašanja glede poslovanja, iskanja finančnih virov, poskusov uvajanja inovativnih programov, razreševanja poslovnih dilem v odnosu do strank in dilem pedagoškega vodenja in upravljanja s kadrom.

Tabela 3.6: SWOT-analiza javnega in zasebnega glasbenega šolstva v Sloveniji

<b>SLABOSTI</b>		<b>PREDNOSTI</b>	
<b>Zasebna šola</b>	<b>Javna šola</b>	<b>Zasebna šola</b>	<b>Javna šola</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nestabilni finančni viri,</li> <li>• otežen dostop do javnega denarja,</li> <li>• visoki finančni vložki,</li> <li>• prepoznavnost na trgu,</li> <li>• popuščanje kakovosti,</li> <li>• visoka šolnina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omejene možnosti poslovanja,</li> <li>• rigidni sistem,</li> <li>• odvisnost od državnih sredstev,</li> <li>• težko prilagajanje trgu (ni potrebe).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finančna samostojnost,</li> <li>• individualiziran pristop,</li> <li>• samostojno določen delovni čas,</li> <li>• uporabniku prijaznejši način,</li> <li>• uvajanje dodatnih programov.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zagotovljeni finančni viri,</li> <li>• zagotovljen dotok učencev,</li> <li>• nižja šolnina,</li> <li>• zagotovljen kader,</li> <li>• država sofinancira investicije.</li> </ul>
<b>IZZIVI</b>		<b>NEVARNOSTI</b>	
<b>Zasebna šola</b>	<b>Javna šola</b>	<b>Zasebna šola</b>	<b>Javna šola</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako pridobiti zaupanje strank,</li> <li>• kako ohranjati dolgoročne poslovne odnose,</li> <li>• kako postati priznan s strani države,</li> <li>• razviti nove programe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kako ohranjati nivo,</li> <li>• ohranjati zadovoljivo število vpisov,</li> <li>• postati prepoznan kot odlična šola.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spuščanje kriterijev za obstoj šole,</li> <li>• konflikti s strankami,</li> <li>• prehitra, a nestabilna rast,</li> <li>• slabši kader,</li> <li>• slab finančni dotok.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Več omejitev s strani države,</li> <li>• izločitev iz javnega financiranja,</li> <li>• slabši kader,</li> <li>• nižja motivacija zaradi ugodja.</li> </ul>

Kot je razvidno iz analize, se na polju slabosti za zasebnika v prvi vrsti pojavi težava z nestabilnimi finančnimi viri. Pri sklepanju dolgoročnejših poslovnih interakcij gre za dolgotrajen postopek, ki se prične z vzpostavljanjem prepoznavnosti imena podjetja v javnosti oziroma med potencialnimi strankami. Dokler storitveno podjetje na trgu ni prepoznano kot izvajalec kakovostnih storitev, se vsakokrat znova spopada z vprašanjem finančnih virov, ki mu omogočajo preživetje. Do javnega denarja zasebnik sicer lahko dostopa preko raznih splošnih razpisov za gospodarske družbe, vendar do sredstev MIZŠ za npr. natečaje za učila in učne pripomočke lahko dostopa samo kot koncesionar. Zasebniku s priznanim programom tudi ne pripadajo sredstva za naložbe, investicijsko vzdrževanje in opremo, zato se sooča z visokimi finančnimi vložki (npr. investicije v nakup instrumentov, kar predstavlja največji



strošek). Zasebniku ne pripadajo sredstva za prostore, morebitne najemnine in ostale naložbe v inventar. Ne glede na pripoznanje s strani države mora zasebnik v svojo prepoznavnost na trgu (ki pomeni vpis v programe in zaupanje strank) vložiti ogromno sredstev. Ker večinoma nima sofinanciranja s strani države, ima zato posledično višjo šolnino, kar posledično pomeni visoka pričakovanja strank in njihove zahteve za kvalitetno storitev ter zaupanje v smiselno vloženi sredstev. Na tem mestu se lahko hitro zgodi prelom in zasebnik za dostop do denarja na trgu spušča svoje kriterije, zato da ohranja stik s strankami. Zato mora v tem segmentu poslovanja izjemno paziti, da najde pravo razmerje med višino šolnine, kvaliteto storitve in strokovnostjo.

Javna šola ima po eni strani zaradi stoddotnega financiranja s strani države zelo omejene možnosti poslovanja, saj mora po zakonodaji poslovati le v okviru dovoljenih možnosti. Ne sme ponujati tržnih programov, ki bi lahko bili za potencialne stranke zelo zanimivi in inovativni. Gre tudi za osnovni problem programa: tipizirani program glasbenega izobraževanja, kakršnega imamo v Sloveniji, ne odgovarja vsakemu človeku. Ne smemo spregledati niti povsem človeškega dejavnika glasbenega izobraževanja odraslih, ki je državno podprto na vseh ravneh izobraževalnega sektorja, le na glasbenem področju ni programsko in formalno urejeno. Kar štejem med slabosti, je tudi ogromno število zaposlenih učiteljev, ki se borijo za učence na posameznih, mogoče manj zanimivih glasbilih. To jih potem omejuje na iskanje učencev po več glasbenih šolah za dosego učne obveznosti v celoti. Če ima zasebnik proti javni šoli več težav na polju finančne stabilnosti, ima na strani prednosti precej več samostojnosti v svobodi poslovanja. Zasebnik lahko kadarkoli uvede nov program, ki je tržno zanimiv in pritegne nove stranke. S tem si zagotovi svež vir prihodkov in mogoče celo razvije nov ekskluziven program, ki ga lahko zaščiti. Zasebnik lahko hkrati vodi več različnih programov (npr. program, ki je enakovreden in priznan javnemu, program z zmanjšanim obsegom snovi, program za odrasle, specialen program za določen segment populacije ...). Država ga nadzira le pri programu, za katerega izdaja spričevala in je morebiti delno financiran, pri ostalih programih pa je povsem samostojen.

Javna šola pa ima na drugi strani ravno največjo prednost v stoddotnem financiranju s strani države. Posledično je financirana glede na število vpisanih učencev, za katere prejema delno financiranje šolnine. Na tem delu zasebnik ne more konkurirati javnemu sistemu, saj se z višino šolnine niti slučajno ne more približati javni šoli. Javna glasbena šola ima zagotovljen tudi izobražen kader, ki izpolnjuje vse pogoje za morebitno zaposlitev, če ima šola le dovolj vpisa. Zasebnik se pogosto spopada s težavo pri zagotavljanju dovolj izobraženega kadra, saj

največkrat nima možnosti zaposlitve zaradi omejenih sredstev. Javna glasbena šola dobi s strani ustanovitelja tudi prostore (za katere je dolžan poskrbeti ustanovitelj) in pa inventar ter del sredstev za investicije.

Na strani izzivov ima zasebnik precej dela, saj se je za podjetništvo verjetno odločil zaradi osebnega izziva. Zato lahko na tem mestu zelo hitro vidimo, ali se zasebnik zna spopadati z izzivi oziroma ali jih zna izkoristiti sebi v prid. Kakšnih prijemov se na primer poslužuje pri pridobivanju novih strank, kje išče potencialne stranke ... Izziv predstavljajo tudi dolgoročni poslovni odnosi – kako se spopada z novo ponudbo programov (ali uvaja kontinuiran program, povsem nov program ali program po meri stranke ...), na podlagi katerih bo obdržal stranke, da mu bodo še naprej zaupale. Eden ključnih izzivov je, kako pridobiti zaupanje strank, ki se ga gradi skozi leta poslovanja, izgubi pa lahko praktično čez noč. Enotnega recepta ni, saj se vsako zasebno podjetje, ne glede na področje poslovanja, bori za svoj tržni delež in zaupanje strank. Med izzivi zasebne glasbene šole je tudi vpis v razvid, kar se ne zgodi v letu ali dveh. Postopek je dolgotrajen, saj mora zasebnik izkazovati zaupanje v očeh države.

Izziv javne šole – kako ohranjati nivo – je hkrati slabost zasebnika. Kljub zagotovitvi države o financiranju zasebnika mora le-ta vsako leto vpisati zadostno število učencev. S tem si zagotovi zadostno število pedagoških ur, zadostno število skupin in zadostno finančno podporo s strani države. Zato mora ohranjati nivo, da pri potencialnih učencih (oziroma starših, ki za svojega otroka iščejo najboljšega izobraževalca) vzbudi zanimanje za vpis k točno določenemu profesorju, ki dosega uspehe (tu štejejo predvsem uspehi na domačih in tujih tekmovanjih, ki pomenijo uspešen pedagoški pristop).

Nevarnosti za zasebnika, ki jih izpostavljam v raziskavi, lahko ogrozijo njegov obstoj. V kolikor prične za svoj obstoj na trgu spuščati strokovne kriterije, bo hitro označen za nekompetentnega in neresnega.<sup>35</sup> Velika nevarnost je tudi v odnosu do strank, saj vsaka stranka pričakuje najboljšo možno storitev, dejstvo pa je, da včasih enostavno nismo kompatibilni z vsemi in ne zadovoljimo vseh njihovih pričakovanj. Zgodi se tudi, da zasebnikovi prihodki prehitro rastejo, nato vlaga sredstva v nove prostore, boljše in dražje instrumente ter inventar, ki na koncu nima takšnega učinka pri strankah, zasebnik pa posledično lahko beleži tudi slabši vpis ali večji osip. Vsaka investicija se mora zasebniku povrniti, drugače jo beleži kot slabo investicijo z izgubo.

---

<sup>35</sup> Nasploh je mnenje javnih glasbenih šol o zasebnih precej negativno, saj se vsi zavedajo, da zasebnik težko konkurira s kvaliteto instrumentov, na katerih se izvaja pouk, težko financira lastno koncertno dvorano in ima včasih težave s pridobivanjem formalno izobraženega kadra (op. M. J.).

Izhajajoč iz SWOT-analize lahko ugotovimo, da imajo zasebniki na področju glasbenega izobraževanja precej več izzivov, ki jih lahko z dobrim delom, s prakso in z raziskovanjem tudi uresničijo oz. lahko v tem segmentu prehitijo javne glasbene šole, ki zaradi razmeroma rigidnega sistema ne morejo uvajati kakšnih resnejših inovacij, ampak gradijo na že utečenih programih in postopkih. Hkrati pa morajo zasebniki preseči nevarnosti, ki lahko prehitro vodijo v spuščanje kriterijev in s tem nižanje kredibilnosti v očeh potencialnih strank. Zasebnik ima kljub morebitnim omejitvam (če je vpisan v razvid izvajalcev javno veljavnih programov) s strani MIZŠ še vedno možnost ponuditi trgu novosti, ki jih morebiti razvije sam ali povzame modele dobre prakse iz tujine. Javna glasbena šola si takšnih tržnih programov ne more privoščiti, saj je zavezana k izvajanju izključno javne službe. Velik izziv zasebnika je tudi v sklepanju dolgoročnih poslovnih odnosov, ki posledično generirajo nove odnose s strankami.

## 4 ŠTUDIJA PRIMERA: GLASBENA ŠOLA ARSEM<sup>36</sup>

Na podlagi zbranega gradiva sem se odločil, da bom opravil analizo poslovanja za primer zasebne glasbene šole Arsem (ki posluje v okviru podjetja Kreativnost, d. o. o.). Izbrano podjetje bi lahko služilo kot primer dobre prakse za vse tiste, ki načrtujejo odprtje zasebnega izobraževalnega podjetja. V ta namen sem zbral finančno in poslovno gradivo, ki sem ga dopolnil z različnimi objavljenimi članki in poročili o podjetju. Pri tem sem naletel na težave dostopa do popolnih podatkov o poslovanju (morebitne poslovne skrivnosti ipd.) in do intelektualne lastnine (natančni podatki o lastnih inovativnih programih). Pri analizi inovacije Glasbenih uric za najmlajše sem se skliceval na javno dostopna poročila, objave v strokovnih revijah in monografijah. Izvedel sem intervjuje z izvajalci programov ter vodstvom šole, ki so bili ključni vir informacij poslovanja podjetja. Osnovne podatke o programih imajo objavljene tudi na spletni strani, ki je običajno prvi stik s šolo. Vse to sem dopolnil z lastnim strokovnim glasbenim znanjem in iskal vzporednice z državnimi učnimi načrti za glasbene šole ter primerjal različne programe, ki jih je na trgu ponujalo oz. jih ponuja obravnavano podjetje.

V študiji so predstavljene in razčlenjene težave, ki so se pojavljale tekom raziskovanega obdobja, ter podane njihove rešitve. Rezultati so lahko pozitivni ali tudi negativni. Ne glede na težave, s katerimi se je (in se verjetno še bo) spopadalo obravnavano podjetje, je pomembna vztrajnost in konsistenca na več različnih področjih. Na področju finančnih tokov je pomembno neprestano iskanje virov, kar v primeru izobraževalnih start-up podjetij pomeni novo vpisane slušatelje. Ustanovitelji so se iz lastnih razlogov in zaradi izzivov po zasebnem podjetništvu odločili za izobraževalno podjetje. Vodijo ga po lastnih izkušnjah in občutku do zastavljenega cilja, ki je zadosten vpis slušateljev/učencev za finančno vzdržnost ter formalno priznanje s strani države. To pomeni vpis v razvid, da je šola pripoznana kot zaupanja vredna zasebna izobraževalna ustanova. Ravno zaradi tega sem izbral obravnavano podjetje, saj želi izobraževati po klasičnem modelu javne glasbene šole s primesmi inovativnih programov za zapostavljeni segment odraslih in segment glasbenih sladokuscev. S primerom želim prikazati razmeroma uspešen model vodenja zasebne glasbene šole ter pomembnost odzivanja na zahteve sodobne družbe.

---

<sup>36</sup> Če v študiji primera ni eksplicitno navedenega vira, so bili podatki pridobljeni na podlagi pregledane dostopne dokumentacije šole Arsem ter intervjujev z vodstvom, uporabniki ali učitelji.

Glavni cilj je ugotoviti, ali lahko start-up podjetje v storitveni dejavnosti ob pravilnem vodenju ter različnih poslovnih tveganjih preživi prva štiri najbolj kritična leta in obstane ter pridobi državno koncesijo. Štiri leta sem izbral zaradi začetka poslovanja šole Arsem v šolskem letu 2011/2012, v raziskavo pa sem zajel poslovanje do vključno šolskega leta 2014/2015. Vpogled bo namenjen tudi v leto 2015/2016, kjer se kažejo uspehi konservativnega in sodobnega poslovanja, pri katerem lahko le s profesionalnim odnosom, z doslednostjo, s skrbnim poslovanjem, z zagnanostjo ter motivacijo dosežemo zastavljeni cilj. V nasprotnem primeru lahko brez katere od teh komponent podjetje preneha poslovati, saj šepa na glavnih področjih.

S primerom sem želel ugotoviti:

- 1) na čem mora novoustanovljeno izobraževalno podjetje osnovati stabilno bazo tržno zanimivih in obstojnih izobraževalnih programov,
- 2) kako se uspešno odzvati na zahteve trga,
- 3) kakšen je pravilen odnos do strank za navezovanje trajnejših poslovnih interakcij,
- 4) kakšno je pravo razmerje med ceno in tem, kar lahko trgu na izobraževalnem področju ponudimo,
- 5) koliko in na katerem področju lahko tvegamo do meje preživetja podjetja.

#### 4.1 Začetki zasebne glasbene šole Arsem

Kdaj se porodi ideja za lastno podjetje? Lahko je to želja, ki izhaja iz določenega razočaranja na področju, ki ga želimo sedaj z našim načinom dela spremeniti. Lahko izhaja preprosto iz želje po podjetništvu in izziva, koliko smo kot osebe sposobni, tako strokovno kot poslovno (Cetinski 2016).

V primeru zasebne glasbene šole Arsem so imeli poslovni partnerji skupne interese na področju drugačnega poučevanja glasbe in instrumentov. Na tem mestu je mišljen sodoben in fleksibilen pristop, ki izhaja iz človeka. Ob podrobnejšem vpogledu bi lahko morda ugotovili, da naša želja po podjetništvu izhaja tudi iz morebitne slabe izkušnje tekom našega šolanja. Ni sistema, ki bi bil idealen, in tudi sistem javnih glasbenih šol, čeprav je izjemno razvit in stabilen, ni vsem pisan na kožo. Vse to so sicer osebni razlogi, ki jih je nemogoče empirično dokazati. Kljub temu so lastniki želeli s svojim pristopom poskusiti spremeniti miselnost o nedostopnem, zastarelem in skorajda s kaznijo pogojenem glasbenem izobraževanju.

Lastno podjetništvo je polno predsodkov in strahov, sploh v začetku, ko si neprepoznaven in dejansko tržno nezanimiv. Sploh izobraževalna dejavnost temelji v prvi vrsti na javnih izobraževalnih ustanovah, sekundarno pa na preverjenih in stabilnih zasebnih ustanovah, ki imajo že ustvarjeno stabilno pozicijo na trgu. Le motivacija in stremljenje k cilju lahko takšno mlado strukturo žene naprej in jo opolnomoči z medosebnimi izkušnjami tekom poslovanja. V štirih letih so se porajala razna vprašanja, tudi dvomi o smiselnosti naložbe v lastno podjetje. Ne gre samo za finančni vložek, gre predvsem za intelektualne napore in soočanje z neuspehom. Podjetniki so na lastnih izkušnjah gradili naprej, sproti preverjali doseganje ciljev in sproti utrjevali poslovne vezi. Kot pravi Lane (v Rus 1998), zaupanje pomeni kvaliteto odnosov in vsebuje tri elemente: *soodvisnost* med akterji, *negotovost ali tveganje* glede ravnanja drugih udeležencev v transakciji in *pričakovanje*, da udeleženci v transakciji naše ranljivosti ne bodo zlorabili v svojo korist. Poslovanje je potekalo po teh zakonitostih povsem naravno in brez večjih odstopanj.

Začetki podjetništva segajo v leto 2011, in sicer so podjetniki 29. aprila 2011 (AJ PES 2016) z različnimi poslovnimi deleži ustanovili nosilno družbo z omejeno odgovornostjo, Kreativnost d. o. o., ki je v istem letu pričela s svojim poslovanjem na področju izobraževanja.<sup>37</sup> Do poletja 2011 so pripravili nabor izobraževalnih programov, ki naj bi bili tržno zanimivi. To pomeni, da bi lahko z dovolj vpisanimi slušatelji preživeli na trgu.

Veliko težavo so predstavljali prostori za poučevanje, saj je glasbena šola specifična dejavnost zaradi večje zvočne obremenitve in frekvence prihodov ter odhodov. Odločili so se, da najamejo prostor v izmeri 65 m<sup>2</sup>, kjer so v treh učilnicah pričeli s poukom. Lega prostorov v samem centru Ljubljane se je kasneje izkazala kot odlična poteza, saj so lastniki tako nagovarjali okoliške stranke, ki so lahko prišle peš ali s kolesom.

Izbrali so tudi svojo neformalno fokusno skupino potencialnih strank (Crandall 2003, 45) ter izvedli intervjuje o zanimanjih znotraj glasbenega izobraževalnega sektorja. Tako so dobili nabor nekaterih pozitivnih in negativnih izkušenj potencialnih strank, različnih interesov v nadaljnjem glasbenem izobraževanju oz. modelu izobraževanj za svojega otroka. Iz fokusne skupine so izluščili bistvene prvine, ki so jih vpletli v svoj poslovni model. V tem času so oblikovali grafično podobo šole za boljšo prepoznavnost in še na ta način poskusili prepričati k vpisu. Pripravili so promocijski material v obliki plakatov in zgibank, ki so jih z

---

<sup>37</sup> Poleti 2015 so zaradi boljše prepoznave in utrjevanja znamke/imena na trgu ime podjetja dopolnili v Kreativnost, zasebna glasbena šola Arsem, d. o. o. (Cetinski 2016).

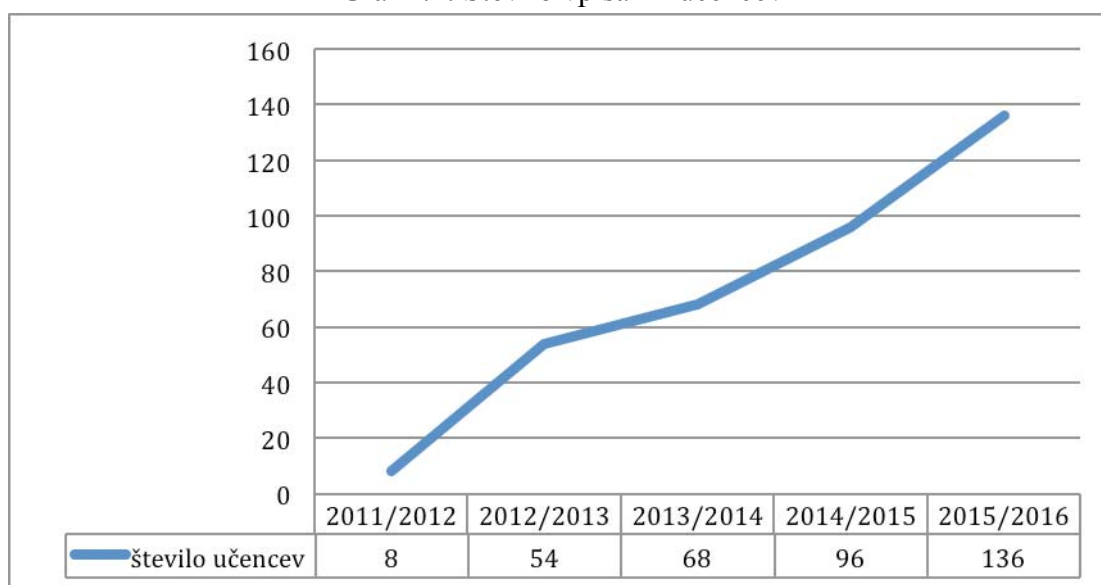
dovoljenjem ravnateljev raznosili po okoliških osnovnih šolah. Prav tako so se promovirali na javni glasbeni šoli, saj ji v začetni fazi še niso predstavljali konkurence. Promocijski material so nosili tudi po poštnih nabiralnikih oziroma so se za deljenje odločili tudi preko Pošte Slovenije. Šola so oglaševali tudi na ljubljanskih mestnih avtobusih ožjega centra preko LCD-zaslonov in preko spletnih oglasov Google AdWords. Kot sicer v začetku manj uspešno se je izkazalo promoviranje preko socialnih omrežij in elektronske pošte. Nato so postavili tudi svojo spletno stran, na kateri so lahko potencialni slušatelji izvedeli vse o programih in mentorjih ter pridobili še dodatne informacije preko elektronske pošte ali telefona.

Podjetje se je prvo leto poslovanja soočalo z velikimi izgubami, saj zaradi neprepoznavnosti na trgu ni bilo dovolj zanimivo niti ne prepoznano kot zaupanja vredno izobraževalno podjetje. Šola je prvo leto zaključila z osmimi učenci.

Za boljšo prepoznavnost so lastniki prenovili celotno grafično podobo podjetja, ki je v uporabi še danes.<sup>38</sup> S tem se je tudi povečala prepoznavnost šole.

V naslednjem šolskem letu (2012/2013) se je stanje vpisov popravilo. Število se je dvignilo na 54 učencev ob koncu šolskega leta. V šolskem letu 2013/2014 je število spet naraslo na 68. Šolsko leto 2014/2015 pa je šola zaključila s 96 vpisanimi slušatelji. V letošnjem šolskem letu je vpisanih 136 slušateljev. Rast števila učencev prikazuje Graf 4.1.

Graf 4.1: Število vpisanih učencev



Vir: dokumentacija šole Arsem (2011–2016).

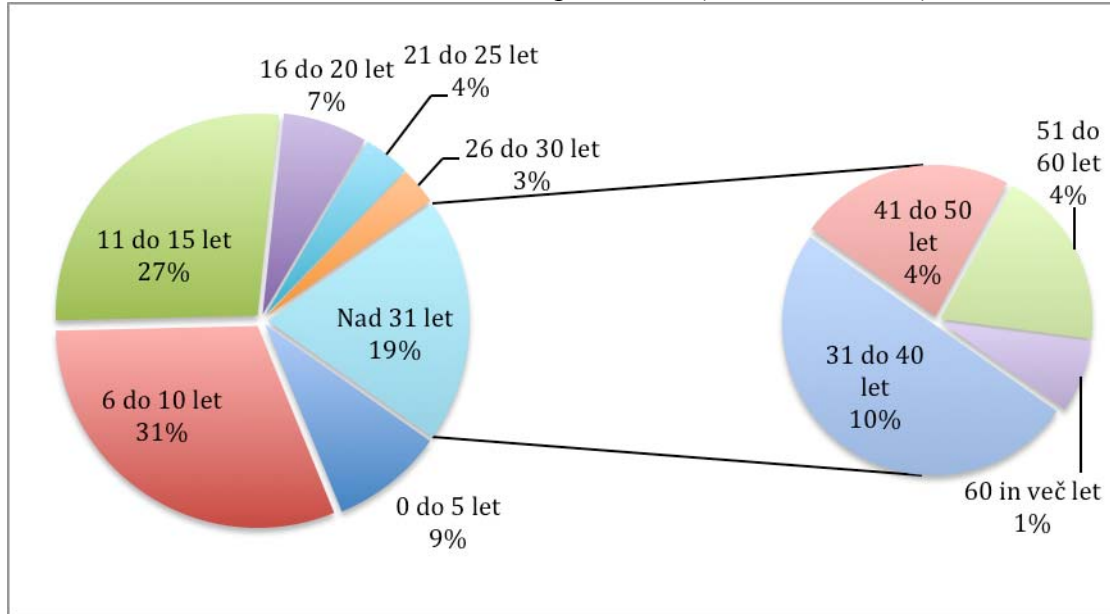
<sup>38</sup> Oblikovalci celotne grafične podobe šole Arsem so leta 2013 prejeli Brunnovo nagrado na področju celostnih podob institucij in dogodkov (RTVSLO 2013).

Ker se je v šolskem letu 2014/2015 izkazala stabilna rast vpisa in s tem prihodkov, so se lastniki odločili za najem večjih prostorov. Ker so se stranke na lokacijo odzivale izjemno pozitivno, se je lastnikom zdela ideja o selitvi zelo negativna in bi lahko vplivala na morebitne prekinitve sodelovanja. Zato so skupaj z najemodajalci (šola je pokrila del obnove) obnovili prostore v isti stavbi; šola je tako namesto sedanjih treh pridobila še tri dodatne učilnice, lastne sanitarije, pisarno, čajno kuhinjo in čakalnico. Seveda so se z večjo kvadraturo povečali tudi stroški najemnine, vendar je šola lahko vpisala dvakrat več učencev kot prej. Dejavnost sedaj poteka na 193,5 m<sup>2</sup>. Šola lahko ponudi strankam tudi kakšno malenkost več, kot je npr. čakalnica, ki ponuja udobno in spodbudno okolje s knjižnimi policami, kjer si lahko starši/otroci preberejo kakšno knjigo ali prelistajo strokovno revijo. V kuhinjski niši pa si lahko uporabniki pripravijo napitek ali pobrskaajo med prigrizki. Vse to uporabniki opisujejo kot svojevrstno in odlično dodatno storitev (Cetinski 2016).

Po besedah ravnateljice Nataše Cetinski je vpis v šolskem letu 2015/2016 presegel pričakovanja, zato bodo najverjetneje primorani že v naslednjem šolskem letu omejiti vpis zaradi prostorskih omejitev. Ker poteka pouk večinoma v popoldanskem času od ponedeljka do petka, je omejen na približno 8 ur dnevno. Pouk instrumenta je za vsakega učenca v programu A obvezen dvakrat tedensko po 30 minut, zato lahko na eno učilnico dnevno načrtujejo največ 16 učencev. V enem tednu se lahko tako zvrsti približno oziroma največ 32 učencev na učilnico, en dan pa ostane za morebitna nadomeščanja. Ker se jih največ vpisuje na instrument klavir, sta klavirski učilnici najbolj obremenjeni. Graf 4.2 prikazuje starostno strukturo vpisanih učencev v šolskem letu 2015/2016. Iz grafa je razvidno, da na šoli prevladuje populacija predšolskih in šolskih otrok v starosti med 0 in 15 leti (67 %), število vpisanih pa z višjo starostjo pada. Najnižji je odstotek mlajših odraslih med 16 in 30 leti – 14 %. Populacija nad 31 leti je razmeroma močna, saj predstavlja 19 % v skupnem seštevku.



Graf 4.2: Struktura učencev po starosti (šol. l. 2015/2016)



Vir: dokumentacija šole Arsem – vpisni listi (2015).

#### 4.2 Pregled glasbenoizobraževalnih programov (2011)

Kot pravi ravnateljica Nataša Cetinski, so zaradi neizkušenosti v prvem letu na trgu ponujali glasbene in jezikovne programe. Za jezike je bilo zelo malo zanimanja, prav tako v prvem letu za program *Glasba*, ki je danes osnova. Nabor objavljenih programov je bil izjemno obsežen, vendar se je že po prvem letu poslovanja izkazalo, da je treba zožiti nabor in poiskati ključne potrebe na trgu, ki bodo prinesle slušatelje in s tem pokrile stroške poslovanja. V prvem šolskem letu so imeli vpisanih le osem učencev, saj izobraževalnega podjetja nihče ni poznal. Poskusili so tudi s poučevanjem neposredno na ljubljanski osnovni šoli (Osnovna šola Spodnja Šiška), da bi tako pridobili nekaj učencev. Načrt dislociranega oddelka ni zaživel, saj se je vpisal samo en učenec, ki je sicer vpisan vse odtelej, kaj več pa niso dosegli. Ravnateljica je poudarila, da bi lahko intenzivneje izvajali promocijo po osnovnih šolah, vendar se jim zaradi stroškov najetih prostorov v centru mesta ni zdelo smiselno izvajati pouka na drugi lokaciji.

Programi, v katere so bili vpisani prvi učenci/slušatelji šole Arsem, še danes predstavljajo glavnino izobraževalnega procesa v šoli Arsem. Specifični programi, kot so npr. *Osnove aranžiranja glasbe* ali *Uporaba računalnika v glasbi*, so se izkazali kot tržno povsem nezanimivi, saj so bili usmerjeni v zelo ozko zanimanje posameznikov. Kasneje so tržno

neuspešne in nezanimive programe izločili iz učnega programa oziroma jih organizirajo na izrecno željo kandidatov.

Za daleč najuspešnejše programe so se izkazali *Glasba za otroke*, *Glasbeno opismenjevanje* ter *Poučevanje instrumentov* za odrasle.

Kasneje so zaradi zahtev in zanimanja trga programe razdelili v modula A in B. To se je izkazalo za modro odločitev, saj so tako lahko ločeno vodili učence, ki so želeli delati po javno veljavnem učnem načrtu, ter tiste, ki so si želeli enostavnejšega pouka instrumenta.

Pri posameznem programu si otrok izbere pouk instrumenta, h kateremu spada še pouk prvin glasbene teorije (Predšolska glasbena vzgoja načeloma še ne vsebuje učenja igranja na glasbilo).

Šola Arsem v okviru programa A ponuja naslednje možnosti:

- Programi za otroke (po programu javne glasbene šole): Predšolska glasbena vzgoja (namenjena je predšolskim otrokom pri starosti pet let, da se prvič sistematično srečajo z glasbo ter razvijajo ritmični, melodični in harmonski posluš; pri pouku pojejo ljudske in umetne pesmi, poslušajo zvoke in glasbo, ustvarjajo lastna besedila in melodije ter izdelujejo priložnostna glasbila) (MIZŠ 2016, 23. april),
- Glasbena pripravnica (namenjena je šolskim otrokom pri starosti šest let in je mišljena kot nadgradnja predšolske glasbene vzgoje in hkrati kot priprava na vstop v 1. razred programa Glasba; otroci razvijajo glasbene sposobnosti ter pozitiven odnos do glasbene umetnosti; izvajajo glasbene in ritmične vsebine, navajajo se na zbrano poslušane glasbe ter ustvarjajo pevske in instrumentalne vsebine, prilagojene njihovem razvoju) (MIZŠ 2016, 23. april),
- Nauk o glasbi (Nauk o glasbi se izvaja po šest- ali štiriletnem programu, odvisno od starosti učenca; v osnovi je namenjen otrokom med sedmim in trinajstim letom starosti; učenci razvijajo in poglobljajo ritmični, melodični in harmonski posluš, razvijajo doživljajsko-analitično poslušanje ter uzaveščajo različne odnose med tonskimi višinami; spoznavajo se s svetovno glasbeno literaturo ter spoznajo temeljne zakonitosti estetskega oblikovanja) (MIZŠ 2016, 23. april),
- Solfeggio (predmet je namenjen otrokom med trinajstim in petnajstim letom starosti; učenci poglobljajo posluš ter se navajajo na analitično zaznavo tonskih odnosov; razširjajo poznavanje glasbene literature; interpretirajo in estetsko oblikujejo primere iz glasbene literature; ustvarjajo lastne zaokrožene glasbene vsebine) (MIZŠ 2016, 23. april),

- pouk instrumenta (klavir, violončelo, klarinet, flavta, kitara, kljunasta flavta, violina),
- petje (vključitev v program petja je mogoča po mutaciji, razen v izjemnih primerih).

Posebni programi za otroke:

- Glasbena igralnica za starše in otroke (ideja o novem programu, ki bi bil namenjen glasbenemu udejstvovanju dojenčkov ob prisotnosti staršev),
- Glasbena vzgoja za otroke od enega do petih let (program je bil namenjen spoznavanju glasbe in njenih prvin preko igre, glasbeno-didaktičnih iger ter že prvemu stiku z glasbilom za spodbujanje zanimanja),
- Električna klaviatura/klaviatura in računalnik (program je bil namenjen otrokom in odraslim za spoznavanje s sodobno glasbeno tehnologijo, ki zajema električno klaviaturo z računalniško povezavo ter spoznavanje uporabnosti in praktične uporabe le-te),
- Inštrukcije iz glasbene teorije, tudi za srednješolce (namenjen je bil vsem otrokom, ki so imeli težave pri razumevanju teoretskih prvin na glasbenih ali srednjih strokovnih šolah).

Programi za odrasle:

- Glasbena zakladnica (namenjena je bila zahtevnejšim slušateljem za poglobljanje glasbenih znanj preko zgodovine glasbe in glasbenih primerov; bistvo programa je bila povezava z aktualnim koncertnim dogajanjem in intenzivna priprava na koncert preko analize glasbenih del, ki bi jih slušatelji nato poslušali na koncertu),
- Osnove glasbene teorije (program je bil namenjen popolnim začetnikom, da so imeli možnost pridobivanja znanja o teoretskih prvinah na zelo sistematičen način preko glasbenih primerov),
- Glasbeno opismenjevanje (program je bil namenjen za osveževanje in nadgradnjo že obstoječega znanja iz preteklosti; pouk naj bi izhajal iz praktičnih prvin in se osredotočal na njihovo teoretsko razlago),
- Osnove aranžiranja glasbe (specializiran program, namenjen zahtevnejšim slušateljem, ki bi preko osnovnih prijemov znali aranžirati enostavne skladbe, kot so otroške ali enostavne instrumentalne skladbe; program je bil zamišljen kot individualen glede na predznanje, želje ter zahtevnost slušatelja),
- Petje (namenjeno je bilo odraslim, ki se prvič vpisujejo na pouk petja, ali zborovskim pevcem, ki jim primanjkuje osnov vokalne tehnike),

- Osvežitev znanja igranja na glasbilo/glasbene teorije 30 ur (namenjen mlajšim odraslim, ki so pozabili igranje na svoj instrument, ponuditi neke vrste osvežitev znanja tehnike igranja in teoretičnih prvin),
- Poučevanje instrumentov (splošni program za začetnike),
- Uporaba računalnika v glasbi (specialni program za glasbeno-računalniško opismenjevanje, kako zapisujemo glasbo z računalnikom, osnova ali nadgradnja dela z notografskimi programi),
- Učne ure za ljubitelje/muziciranje v komornih skupinah (sestavljanje različnih komornih zasedb za muziciranje oziroma sestavljanje poljubnih orkestrov z ljubiteljskimi glasbeniki).

Alternativni programi:

- Muzikoterapija (program je bil namenjen zdravljenju z glasbo, ki se čedalje bolj uveljavlja; raziskovanje zvoka in vibracij ter vplivov na človekovo telo),
- Prenatalna glasbena vzgoja za nosečnice (program je bil namenjen predavanjem in aktivnemu poslušanju glasbenih del, ki dokazano vplivajo na razvoj možganov v prenatalnem obdobju; program bi bil strokovno voden in nadzorovan s strani doc. dr. Katarine Habe).

Nabor programov je bil preširok, zato so jih nekaj opustili, preostale pa razdelili na dva dela:

- program A – identičen programu javne glasbene šole. Ob koncu sledi izpit s pridobitvijo javno veljavnega spričevala,
- program B – enostavnejši, manj zahteven program za ljubiteljsko učenje instrumenta. Ob koncu kandidat ne pridobi javno veljavnega spričevala.<sup>39</sup>

Oba programa sta namenjena tako otrokom kot odraslim. Namen programa B je predvsem privzgajati ljubezen do glasbe brez pritiskov ali strahov pred zahtevnejšim ocenjevanjem napredka. Program B je fleksibilni program, pri katerem se napredovanje prilagaja posamezniku, prav tako ga lahko posameznik oblikuje po lastnih željah.

---

<sup>39</sup> V primeru programa B pride tudi do zamika v znanju. Cetinski (2016) pravi, da učenci po lažjem programu obiskujejo pouk večinoma samo enkrat tedensko celotno šolsko leto. Pri instrumentu hkrati spoznavajo teoretske prvine. Posledično predelajo manj snovi in nivo znanja programa B ni enakovreden tistemu iz programa A. V teh primerih pride kdaj do konfliktov med starši in vodstvom.

### 4.3 Ostali programi

Šola je hkrati z glasbenim pognala tudi jezikovni del, ki pa v resnici ni nikoli zaživel (Cetinski 2016). Na trgu so ponudili enajst jezikovnih programov.<sup>40</sup> Do več kot nekaj ur jezikovnih inštrukcij ni prišlo, zato so jezikovne programe po drugem letu povsem opustili. Ko so podjetniki iskali pojasnilo za neuspeh programa, so ga argumentirali s tem, da je bilo podjetje na področju jezikovnega izobraževanja povsem neznano in ni moglo konkurirati že močnim ter uveljavljenim jezikovnim šolam v Ljubljani.

Zaradi nezadostnega vpisa na glasbene programe je po besedah ravnateljice podjetje iskalo tudi druge aktivnosti, ki bi prinesle finančno stabilnost, zato so se na trgu ponudili tudi kot organizator inštrukcij za najbolj iskane predmete (matematika, latinščina ...) in celo imeli nekaj uspeha. Vendar je tudi ta del zaradi precej aktivne in stabilne mreže inštruktorjev bolj ali manj propadel, tako da so poslovanje v šolskem letu 2013/2014 omejili le na glasbene programe, ki so se izkazali kot najuspešnejši.

### 4.4 Glasbeni programi v šolskem letu 2015/2016

Kot že omenjeno, so se nekateri programi izkazali za nerentabilne oz. niso pritegnili nobenega zanimanja, kot pravi ravnateljica. Zato so jih ukinili in jih ne promovirajo več, osredotočajo se na tržno zanimive programe, ki prinašajo sredstva. Glavna razdelitev na programe A in B je ostala kot smiselna in logična. Cetinski omenja morebitne prehode med programoma, kadar se učenec iz programa B izkaže za nadarjenega, oz. prehod iz programa A v B, kadar gre za slabše motiviranega učenca. Na tem mestu ravnateljica poudarja pomen jasne in dosledne komunikacije med učiteljem instrumenta, učiteljem nauka o glasbi, vodstvom šole in starši. S tem se izognejo morebitnim konfliktom.

Programe so razdelili po starostnih skupinah (Arsem 2016):

- za najmlajše,
- za osnovno- in srednješolce,
- za odrasle,

---

<sup>40</sup> Angleščina, nemščina, kitajščina, ruščina, hrvaščina, češčina, slovaščina, latinščina, makedonščina, srbščina, španščina, poljščina in angleščina za otroke.

- dodatna izobraževanja.

Za najmlajše ponujajo tri specialne programe (Arsem 2016):

- Glasbene urice (starost 1–3 leta),
- Glasbena igralnica (starost 4–6 let),
- Glasbena pripravnica (starost 5 let).

Osnovno- in srednješolci se lahko izobražujejo po programu glasba, in sicer na naslednjih glasbilih: klavir, violina, violončelo, petje, flavta, kljunasta flavta, oboa, klarinet, kitara, saksofon, harmonika, tolkala ter nauk o glasbi. Za vsa naštetá glasbila lahko izbirajo med programom A in B.

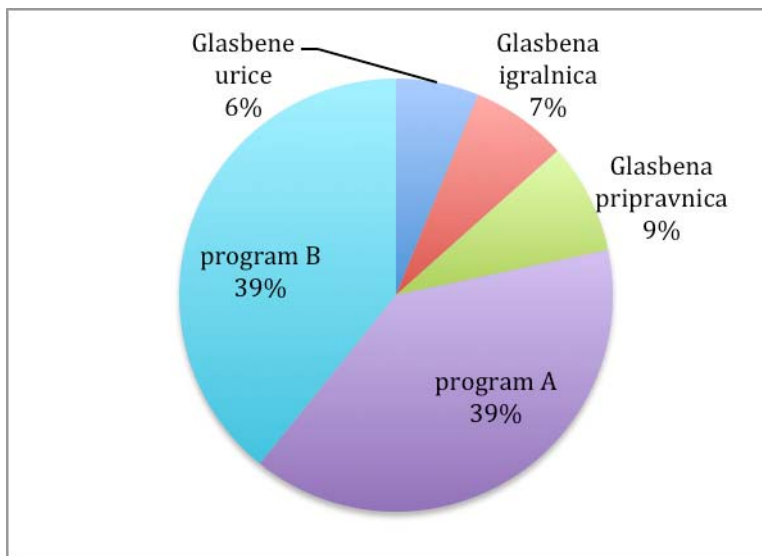
Med ostale programe prištevajo pouk glasbil za odrasle, glasbeno opismenjevanje za odrasle ter orkester oz. muziciranje v komorni zasedbi.

Program A je dokaj rigiden, saj sledi smernicam javnega programa, ki je jasno opredeljen v učnih načrtih za posamezno glasbilo in nauk o glasbi. Po tem programu učenci obiskujejo pouk instrumenta dvakrat tedensko po 30 minut ter pouk nauka o glasbi 60 minut.

Program B pa je fleksibilen in daje učencem (otrokom in odraslim) možnosti, da sami oblikujejo svoj program glede na predispozicije, želje in pričakovanja (Cetinski 2016). Po tem programu si kandidati sami izberejo trajanje tedenskega obiska 45 ali 60 minut (Arsem 2016). Menim, da je smiselna jasna razdelitev programov po starostnih skupinah ter znotraj tega na programa A oz. B. S tem je omogočena preglednost, kandidati pa se lažje opredeljujejo in sestavijo program po svojih željah.

Graf 4.3: Razporeditve otrok v programe (šol. l. 2015/2016)  
prikazuje odstotke in razporeditve vpisanih otrok v glasbene programe za otroke. Programi so ločeni na tri dele, in sicer na predšolsko skupino otrok in pa na programa A in B za šolske otroke do polnoletnosti. V šolskem letu 2015/2016 se kaže izenačeno zanimanje za programa A in B in pa nekako tudi izenačeno zanimanje za programe na predšolski stopnji.

Graf 4.3: Razporeditve otrok v programe (šol. l. 2015/2016)



Vir: dokumentacija šole Arsem – vpisni listi (2015).

#### 4.5 Pogled ravnateljice na poslovanje

Po besedah ravnateljice Nataše Cetinski je podjetje od svoje ustanovitve dalje preizkušalo, kako se bo trg odzval na določene programe. Nekateri programi so se izkazali kot popolnoma nerentabilni in jih je podjetje zato moralo ukiniti, saj si v svojih začetkih ni moglo privoščiti prevelikih izgub. Sproti so ugotavljali, kateri programi so bili najuspešnejši, in jih nato dopolnjevali ter intenzivneje promovirali. Na tej osnovi so v prvih treh letih postavljali uspešnejše programe. Cetinski pravi, da je trg tisti, ki narekuje poslovanje – kar je mišljeno v smislu interesa in kontinuiranega vpisa na isti program v več letih. Ko vpis pade, je potrebno pregledati in raziskati razloge za to. Morebiti je program postal nezanimiv, zastarel in potrebuje le korekcijo. Lahko pa se pojavi povsem nova potreba na trgu – šola se mora hitro odzvati, da zadovolji potrebo in morebitno tržno nišo. Po drugi strani pa Cetinski opozarja tudi na kader, ki odločno vpliva na ugled šole, saj pedagogi predstavljajo prvi stik s strankami. Odnosi do strank so vedno kompleksni – po besedah ravnateljice so nekateri učenci (odrasli in otroci) vpisani v šolo že vse od ustanovitve in npr. preizkušajo različne programe. V tem vidi prednost zasebnika, ki lahko morebitni upad zanimanja strank na enem preusmeri na drug program in stranka najde nov izziv oz. interes. Vsekakor poskušajo ugotoviti, kaj motivira posameznika za odločitev o vpisu, in nato s skupnimi močmi najdejo

program, ki posamezniku ustreza. Nadalje takšen tip strank s pozitivnim odnosom do šole širi dobro ime ter tako veča krog morebitnih novih strank.

Stranke zasebnika vedno ocenjujejo tudi na podlagi šolnine. Kot pravi Cetinski, so bili pred dvema letoma primorani korigirati cene šolnin navzgor zaradi prenizke rentabilnosti. Prvi dve leti so šele preizkušali trg in raziskovali polje zasebnega izobraževalca, zato niso imeli povsem realnega vpogleda v vse izdatke. Po dveh letih, ko se je vpis zviševal, so se hkrati povečevali izdatki za nepredvidene investicije. V tem trenutku je vodstvo šole sprejelo odločitev, da minimalno korigira šolnine (5–10 %) in tako prepreči tvegano izgubo večjega števila strank. Kot pravi ravnateljica, se osip strank po tem dvigu ni bistveno zvišal. Ugotavlja tudi, da stranke zaupajo mnenju drugih, že vpisanih, ki imajo pozitivno naravnano izkušnjo, in jih višina šolnine niti ne zanima preveč, pomembnejši sta strokovnost in veselje npr. otroka po obiskovanju pouka. Cena mesečne šolnine je postavljena na izračunu stroška učitelja, najemnine prostorov in predvidenih stroškov z upravljanjem prostorov. Določen delež šolnine pa je namenjen samim operativnim stroškom podjetja, ki iz tega črpa za morebitne investicije v inventar.

Podjetje je moralo konec šolskega leta 2014/2015 skupaj z lastnikom stavbe, v kateri najema prostore za dejavnost, investirati v obnovo in prilagoditev večjega dela prostorov, kar je bila za podjetje nepričakovana investicija. Poleg tega so pričakovali še povečan vpis k uram klavirja, kar je pomenilo nakup novega instrumenta. Na tej točki, kot pravi ravnateljica, je bilo podjetje skoraj na robu preživetja, vendar so verjeli v večji vpis učencev, ki bi prinesel svež kapital in omilil izgubo. To se je k sreči tudi zgodilo, saj se je vpis povečal, tako da se je osmislila investicija v nove prostore in instrumente. Podjetniki so glede na izkušnje prejšnjih let pričakovali zadosten vpis, zato so tvegali in tveganje se je obrestovalo.

Iz tega lahko sklepam, da so ustanovitelji predpostavljali, da se bo v podjetju potrebno sproti prilagajati glede na zahteve tržišča. Tako bi zagotovili sproten in bolj ali manj stalen dotok denarja za uspešno poslovanje podjetja. Ugotovili so tudi, da je bilo potrebno poseganje v izobraževalne programe med samim šolskim letom, saj nekateri še niso bili preizkušeni na trgu. Nekatere programe so zaradi nerentabilnosti tudi ukiniteli in je bilo zaradi tega potrebno izjemno previdno ter premišljeno pristopati do strank, da ni prišlo do večjih konfliktov.

Podjetniki so že v začetku pričakovali, da bodo morali skozi leta poslovanja ravno zaradi specifičnosti izobraževalnega področja spreminjati in prilagajati programe, jih deloma posodabljati in raziskovati njihovo učinkovitost. Da bi šola zaživela v celoti, so morali ob



zaključku šolskega leta pregledati rentabilnosti posameznih programov in stroške poslovanja, kjer se lahko pojavijo izgube. Manjše izgube na posameznih, uspešnejših programih, so namesto ukinjanja pokrivali s presežki na drugih.

Pozitivno poslovanje in zaupanje trga ter javnih izobraževalnih ustanov pa je tekom štirih let poslovanja prineslo prve resne rezultate: skupaj z Akademijo za glasbo in Pedagoško fakulteto v Ljubljani je podjetje razvijalo inovativne učne metode v Sloveniji. Javni razpis je bil namenjen temu, da visokošolski zavod in gospodarska družba z uporabo inovativnega, problemskega in skupinskega pristopa k reševanju praktičnih problemov podpirata razvoj kompetenc, pridobivanje praktičnega znanja ter izkušenj študentov (Javni sklad RS za razvoj kadrov in štipendije 2015). Študentje so ob pomoči mentorjev razvijali kreativno razmišljanje, inovativnost ter druge kompetence, ki jim bi omogočile lažji prehod v zaposlitveni status.

Šola Arsem je s pomočjo teh sredstev razvila inovativen program »glasbene urice«, ki so v tem trenutku edinstven glasbeni program za otroke predšolskega obdobja v Sloveniji.

#### 4.6 Pogled uporabnikov storitev (staršev in odraslih slušateljev)<sup>41</sup>

Podjetje je ob vsakem zaključku šolskega leta med starši in odraslimi slušatelji programov izvedlo anketo o zadovoljstvu storitev. Vprašanja so se nanašala na osnovne ocene o zadovoljstvu s pedagogi, programi in prostori, nekaj zahtevnejših vprašanj pa se je nanašalo na osebne občutke, ki pri stranki vlivajo zaupanje v podjetje za trajnejšo poslovno interakcijo. Lastnike šole je zanimalo mnenje uporabnikov skupinskega in individualnega pouka.

Nauk o glasbi je oblikovan kot skupinski pouk za otroke programa A ter za odrasle, ki so v programu Glasbenega opismenjevanja. Zato so najprej ocenjevali skupinski pouk. Z ocenami od 1 (sploh ne drži) do 5 (zelo drži) so ocenjevali trditve.

---

<sup>41</sup> Podatki so pridobljeni na podlagi ankete o zadovoljstvu uporabnikov s storitvami zasebne šole Arsem v šolskem letu 2014/2015.

Tabela 4.1: Ocena učitelja nauka o glasbi

	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – tako tako	4 – drži	5 – zelo drži	skupaj odgovorili	povprečje
Učitelj prihaja k pouku točno.	1	0	0	2	19	22	4,73
Učitelj prihaja k pouku pripravljen.	1	0	0	4	17	22	4,64
Všeč mi je njegov način dela.	1	0	2	5	13	21	4,38
Zadovoljen sem z njegovo komunikacijo s starši.	1	1	1	4	12	19	4,32
Zdi se mi, da se učenci ob njem počutijo dobro.	1	0	1	5	15	22	4,50
Učitelj zna motivirati učence.	1	0	1	3	17	22	4,59

Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Kot lahko razberemo iz Tabele 4.1, so starši oz. slušatelji v veliki večini zelo pozitivno ocenili delo učiteljev skupinskega pouka. Najnižje ocene se pojavljajo pri vprašanjih o načinu dela. Slednji namreč, kot vemo, ne odgovarja vedno prav vsem. Nižja ocena pa na področju nauka o glasbi ni niti tako presenetljiva, saj otroci v veliki večini ne marajo pouka glasbene teorije, saj se jim zdi prezahteven. Zato je izredno pomembno, da ima zasebnik za pouk nauka o glasbi usposobljenega in veščega učitelja, ki bo znal spretno krmariti med morebitnim slabšim dojemanjem glasbene teorije in bo otrokom na dovolj prijazen, a vendarle strokoven način ponudil kar se da kvaliteten pouk.

Tabela 4.2: Ocena učitelja instrumenta

	1 – sploh ne drži	2 – ne drži	3 – tako tako	4 – drži	5 – zelo drži	skupaj odgovorili	povprečje
Učitelj prihaja k pouku točno.	0	0	0	6	21	27	4,78
Učitelj prihaja k pouku pripravljen.	0	0	0	5	22	27	4,81
Všeč mi je njegov način dela.	0	0	2	2	23	27	4,78
Zadovoljen sem z njegovo komunikacijo s starši.	0	0	2	5	17	24	4,63
Zdi se mi, da se učenci ob njem počutijo dobro.	0	0	1	2	23	26	4,85
Učitelj zna motivirati učence.	0	1	1	2	23	27	4,74

Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Učitelji instrumenta so ocenjeni še višje. Pojavlja se enak vzorec kot pri učiteljih skupinskega pouka: slabše so povprečno ocenjeni pri načinu dela, komunikaciji s starši ter počutju. Tukaj gre predvsem za pričakovanja na strani odjemalca, ki se lahko razlikujejo od realnega stanja. Enako je pri učitelju individualnega pouka, ki mora biti v prvi vrsti opremljen s strokovnim znanjem, imeti pa mora tudi širši pogled na glasbeno izobraževanje kot le preigravanje lestvic in stremljenje k uspehom. Na zasebno šolo se velikokrat vpisujejo učenci s povprečnimi sposobnostmi, ki pa so visoko motivirani za učenje. Zato mora učitelj spremeniti svoj pogled na instrumentalno pedagogiko, ki večinoma ni enaka kot na javni glasbeni šoli. Za to potrebuje precej več iznajdljivosti in potrpljenja.

Tretje vprašanje za starše otrok, ki obiskujejo šolo, je preverjalo, v kolikšni meri otroci radi hodijo k pouku instrumenta (Graf 4.4).

Graf 4.4: Ali učenec rad obiskuje pouk instrumenta?

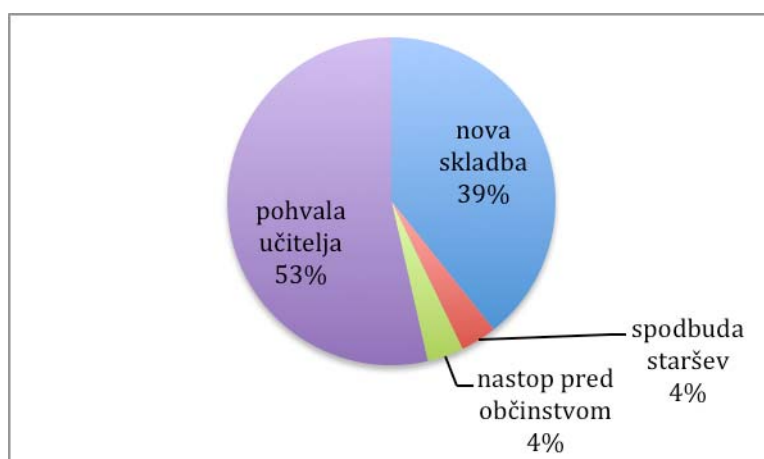


Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Iz odgovorov je razvidna pozitivna naravnost na obiskovanje pouka. Povsem negativne izkušnje ni opisal nihče od anketirancev, zato lahko sklepamo, da se kader trudi upoštevati vodili ustanoviteljev, kar sta prijaznost do uporabnika ter pravilen pedagoški pristop. Vsi učitelji so podvrženi tudi formalnemu nadzoru – hospitacijam pri pouku (Cetinski 2016).

Na področju osebne motivacije je vodstvo šole zanimalo, kaj najbolj motivira učenca/slušatelja za obiskovanje glasbene šole. Izbirali so med petimi odgovori: nova skladba, spodbuda staršev, nastop pred občinstvom, pohvala učitelja in drugo (Graf 4.5).

Graf 4.5: Kaj motivira učenca za obiskovanje glasbene šole



Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Iz grafa je razviden velik vpliv pedagoškega delavca na učenca, zato je nujno, da so učitelji še posebej usposobljeni za tovrstno delo. Nastop pa za večino ljudi ni povezan s pozitivnimi občutki, zato se kaže kot zelo majhen odstotek motivacije glede na javno nastopanje. Pod izbiro »drugo« je pet anketirancev dopisalo svoja mnenja:

*»Ko igra skladbo, ki mu je všeč.«*

*»Zelo zadovoljna, da ni pritiskov in da lahko v svojem tempu napreduješ (sem odrasla). Motivira me tudi nova skladba.«*

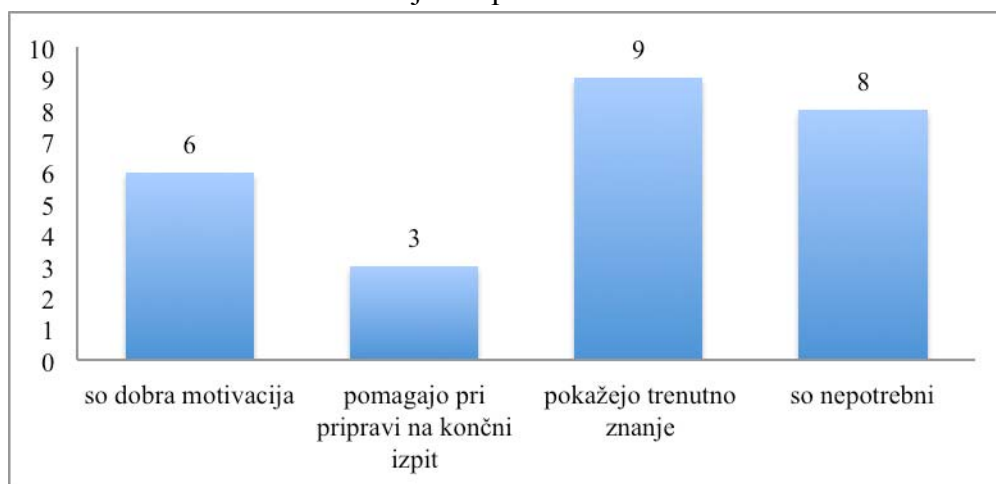
*»Da se naučiti instrument.«*

*»Super ste!«*

*»Ljubezzen do glasbe, odlično vzdušje v šoli, dobro počutje med sošolci in učitelji, sprostitiv, učenje novih vsebin.«*

Šola je v šolskem letu 2014/2015 prvič uvedla izpite sredi šolskega leta (februar). Zato je lastnike zanimalo mnenje o tej novosti, ki omogoča večji nadzor nad pedagoškim delom in napredkom posameznika (Graf 4.6).

Graf 4.6: Mnenje o izpitih med šolskim letom



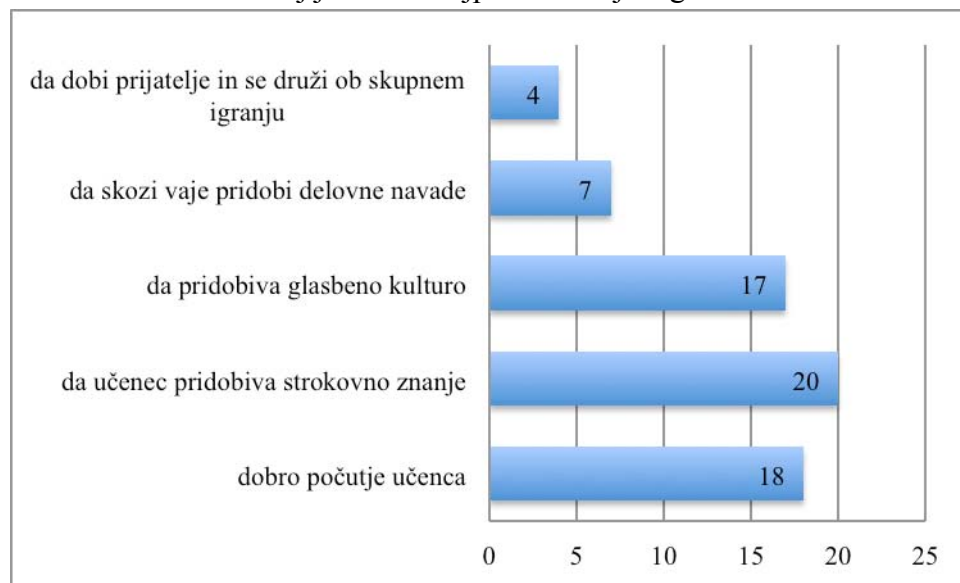
Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Kot razberemo iz grafa, so mnenja glede uvedbe dodatnih izpitov deljena. Če leve tri stolpce razumemo kot pozitivne, potem so večinoma dobrodošli. Le manj kot tretjini se zdijo nepotrebni. Moje mnenje pa je, da so izpiti pri zasebniku med letom odlična ideja, saj če ni vpisan v razvid, je zunanje preverjan na neki javni glasbeni šoli. Z vmesnimi izpiti ob koncu polletja pa lažje pregleda napredek posameznika ter predlaga morebitne korekcije ali dvig zahtevnosti.

Šola je skupaj z ljubljansko Opero med šolskim letom organizirala tudi dodatno ponudbo, in sicer obisk opere in operne predstave. Kar 80 % vprašanih je to ocenilo z oceno odlično, 12 % s prav dobro, ostali pa z dobro (8 %). Torej so tovrstne dodatne aktivnosti sprejete izjemno pozitivno in z odobravanjem. Prav tako si želijo starše podobnih dodatnih storitev tudi v prihodnje (85 % anketirancev).

Pri vprašanju, »kaj je za vas najpomembneje v glasbeni šoli«, so anketiranci lahko izbirali med več ponujenimi odgovori (Graf 4.7).

Graf 4.7: Kaj je za vas najpomembneje v glasbeni šoli?

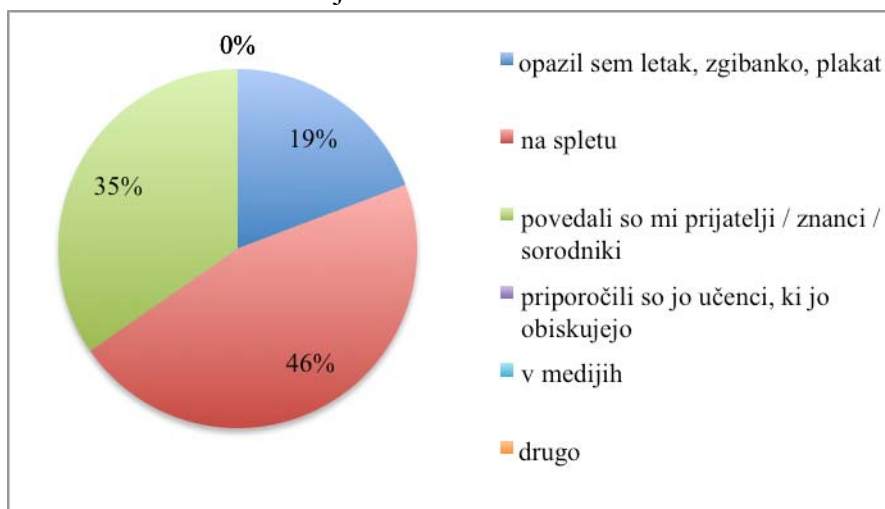


Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Iz odgovorov je jasno razvidno, da interese iščejo strokovno glasbeno znanje in dobro počutje. Zasebne glasbene šole velikokrat povežemo s slabšim strokovnim znanjem, saj je tovrstna dejavnost povsem prosta na trgu, brez posebnih regulacij. Tukaj pa je razvidno, da so strokovnost, počutje in kultura na prvih treh mestih, torej starši za svoje otroke, odrasli pa zase, pričakujejo resen glasbeni pristop.

Zadnji dve vprašanji sta se nanašali na promocijo šole: vodstvo je zanimalo, po katerem kanalu so prišli uporabniki do glasbene šole Arsem (Graf 4.8).

Graf 4.8: Kje ste izvedeli za šolo Arsem?

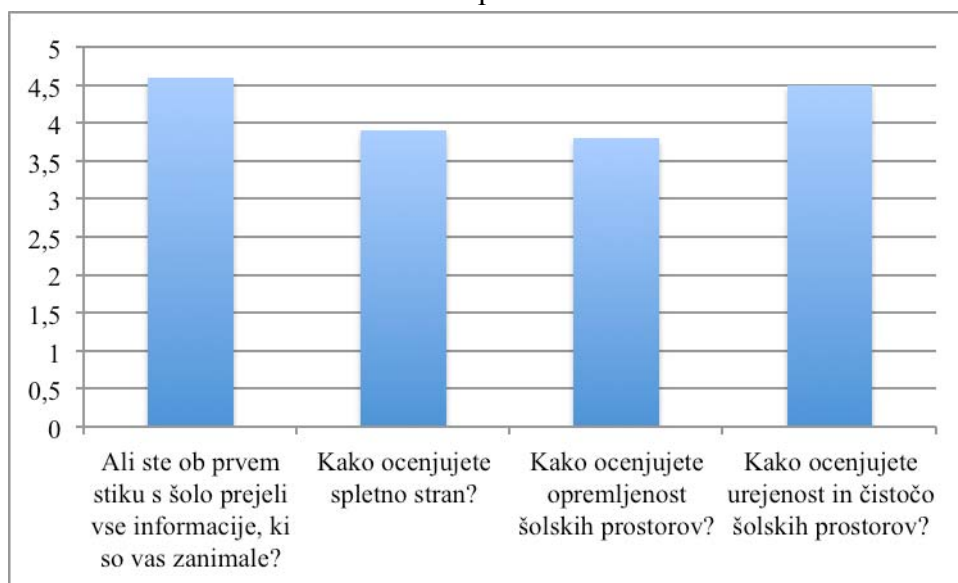


Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Kaže se zanimiv trend: največji odstotek interesentov išče glasbeno izobraževanje po spletu, kar je vodstvo že prej predvidevalo in zato vsako leto od sredine maja do konca junija ter od sredine avgusta do konec septembra intenzivneje usmerilo promocijo na spletu in preko socialnih omrežij. To se je očitno izkazalo za pravo odločitev. Na drugem mestu so priporočila prijateljev, znancev in sorodnikov. Sklepam, da imajo verjetno sami pozitivne izkušnje oz. gre za širjenje »od ust do ust«. Zgibanke, plakati in letaki so tako rekoč osnova vsake promocije in tudi tukaj se je izkazalo, da služijo svojemu namenu. Zadnje tri možnosti (priporočila učencev, mediji in drugo) pa niso zastopane v nobenem odgovoru. Poraja se vprašanje, zakaj; predvidevam, da so že v vprašanju priporočil preko prijateljev, znancev ali sorodnikov vključeni učenci in je zato vprašanje slabo izbrano. V medijih pa se zasebniki na področju glasbenega izobraževanja le redko pojavljajo, pa še to v zelo specifičnih oddajah oz. revijah in časopisih.

Za konec ankete je vodstvo šole želelo pridobiti splošno mnenje o šoli in njeni organizaciji (Graf 4.9).

Graf 4.9: Splošno o šoli



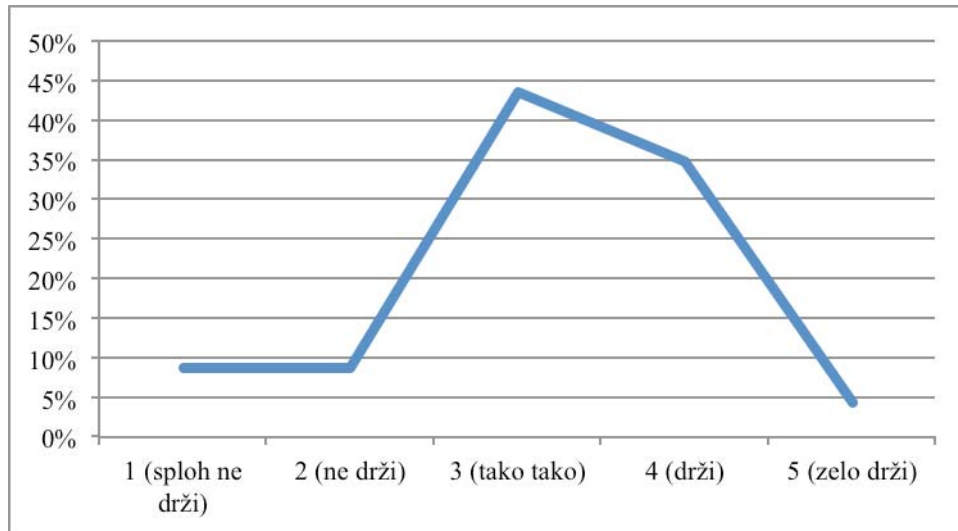
Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Na odgovore so anketiranci odgovarjali številčno od 1 (sploh ne drži) do 5 (zelo drži). Prikazani podatki so povprečje zbranih ocen. Dobri rezultati so predvsem na področju informiranja in skrbi za urejenost prostorov, v katerih se morajo vsi počutiti dobro. Spletna stran je sicer ocenjena slabše, ker jo lastniki uporabljajo izključno za podatkovno bazo o programih. Večji poudarek je na socialnem omrežju, ki omogoča takojšnji stik s strankami. Opremljenost šolskih prostorov pa je ocenjena z najnižjo povprečno oceno – kar je razumljivo, saj mora zasebnik za vsako dodatno lepšavo prostorov vlagati svoja sredstva, ki pa jih v začetkih raje namenja za nakup osnovnega inventarja.

Iz omenjenega anketnega vprašanja o šoli sem izločil mnenje o vplivu cene šolnine na odločitev o vpisu (Graf 4.10).



Graf 4.10: Vpliv višine šolnine na vpis



Vir: dokumentacija šole Arsem (2015).

Graf prikazuje zanimiv pogled na višino šolnine ter vpliv pri odločanju za vpis. Cena storitve ni nujno pogojena s kvaliteto niti z odločitvijo o vpisu. Na obravnavanem primeru iz ankete razberemo, da je cena sicer pomembna, ni pa to osnovno merilo za odločitev o vpisu (šteje še nekaj dejavnikov, kot so dobro počutje, kvaliteta storitve ipd., ki v anketi ni bilo zajetih).

Ob koncu ankete so lahko izpolnjevalci sporočali še svoja mnenja, ki jih navajam spodaj.

- *»Razočarana sem nad obveščanjem staršev glede koncertov in potekom procedure na ta dan (zborna mesto, čas, kraj, katera vrata ...). Obveščanje se ne izboljša, kljub večkratnim pripombam.«*
- *»Glede na to, da obiskujem orkester, bi to izkušnjo privoščila vsem, od najmanjših do največjih. Vem, da je ob toliko otrocih in odraslih in vseh obšolskih in družinskih dejavnostih to težko udejanjiti, ampak mogoče bi vsaj za prvo izkušnjo poskusili z mini kvarteti, kvinteti itn., s kakšno preprosto skladbico, ki jo že vsi znajo na primer, recimo za decembrski ali finalni nastop. Sicer pa hvala in čestitke za vaše delo in trud in tudi srečno.«*
- *»Morda malo manj preverjanj, testov ... Čeprav so koristni, ustvarjajo pa velik pritisk.«*
- *»Več informacij na spletu.«*
- *»Naša pobuda je, da bi s širjenjem šole morda lahko pomislili na to, da bi imeli kakšno podružnico še na katerem drugem koncu Ljubljane.«*

- *»Večja izolacija prostorov, med učno uro se slišijo drugi instrumenti in petje, kar je zelo moteče. Drugače pa je vse super!«*
- *»S šolo, njeno ponudbo in vašo ekipo sem zelo zadovoljna in vesela, da sem lahko del te zgodbe. Všeč mi je način dela tako pri učenju instrumenta kot pri nauku o glasbi, učitelji so/ste dostopni, prijazni, ustrežljivi in znate zelo dobro motivirati, pripravljene ste na nove predloge in pobude, največ pa mi pomeni splošno dobro vzdušje v šoli, družba ob občasnem druženju in srečanjih s sošolci na nastopih z orkestrom ter skupna ljubezen do učenja in ustvarjanja glasbe. Vse pohvale in tako naprej!«*

Kritična mnenja uporabnikov storitev so najboljši pokazatelj stanja in delovanja šole, pregledamo lahko tudi odziv vodstva na pripombe (kot je razvidno iz prvega mnenja). Zasebnik se mora velikokrat orientirati glede na tovrstna mnenja, saj mora pokazati, da je na tem delu izjemno fleksibilen/prilagodljiv. Najbolj zanimiva je opazka oz. pripomba o podružnicah, kar je za takšno šolo velik izziv in mogoče se bo kdaj dejansko širila (vodstvo je že razmišljalo o tem, vendar se po besedah ravnateljice trenutno osredotočajo na utrditev matične šole in njene pozicije v mestu). Pohvale so sicer vedno dobrodošle, vendar povečini ne omogočajo nobenega napredka oz. izboljšav, kvečjemu obratno.

Če bi bila anketa kompleksnejša, bi mogoče lahko celo izluščili podatke, kot so povezava med ceno in zadovoljstvom (razmerje med kvaliteto in ceno storitve). Morda bi bilo dobrodošlo tudi vprašanje, če bi bili za specialna znanja pripravljene plačati tudi več oziroma če so starši za otrokovo odlično počutje, veselje in nenazadnje srečo ob dejavnosti pripravljene temu primerno več plačati za storitev. S tovrstnimi vprašanji bi se dalo z anketo še podrobneje razdelati odnos strank do znanja in njegove cene. Na splošno pa je iz odgovorov odjemalcev izobraževalne storitve zaznati pozitivno mnenje in odnos do šole, kar se kaže v celotni anketi. Izrazile pa so se tudi določene pomanjkljivosti, na katere mora biti vodstvo pozorno in jih mora izboljšati; sem prištevam predvsem informiranje strank, urejenost spletne strani ter opremljenost prostorov.

#### 4.7 Pogled sodelavcev

Šola Arsem ima v šolskem letu 2015/2016 22 honorarnih sodelavcev. K intervjuju sem povabil vse, za sodelovanje pa se jih je odločilo enajst (glej Prilogo). V strukturiranem intervjuju sem zastavil deset vprašanj, ki so bila deloma splošna in deloma usmerjena v

njihovo delo na šoli, in sicer z odraslimi, otroki ali obema skupinama. Med splošna vprašanja sem uvrstil takšna, ki se osredotočajo na njihov osebni pogled na javno in zasebno glasbeno šolstvo ter izkušnje z obema ali enim od izobraževalcev. Zanimalo me je tudi njihovo mnenje glede prednosti in slabosti enega in drugega izobraževalca glede na izkušnje, ki jih imajo v dosedanji pedagoški praksi.

V nadaljevanju se najprej osredotočim na splošna vprašanja. Pri vprašanju glede razlike med javnim in zasebnim šolstvom so učitelji velikokrat omenili programsko plat – prilagodljivost in prijaznost do uporabnika – kar ni zanemarljivo in potrjuje tudi eno od postavljenih tez: z vidika fleksibilnosti in dostopnosti do uporabnika imajo zasebniki na področju glasbenega izobraževanja res veliko možnosti za uspeh in razvoj. Učitelji omenjajo tudi prednost, da zasebnik ne omejuje vpisa in se lahko izobražuje praktično vsakdo, kar na javni glasbeni šoli ni mogoče. Zanimiv pogled nam poda učitelj violine Martin Žužek Kres, ki vidi v javnem glasbenem šolstvu elitizem. Na ta vidik dejansko zelo redko pomislimo, saj smo preveč vpeti v sistem preverjanja preko sprejemnih izpitov, v današnjem času pa še t. i. čakalnih list (nanje vpisujejo potencialno boljše učence, ki jih v prvem krogu sprejemnih izpitov ne sprejmejo, ampak z njimi kontaktirajo v primeru osipa).

*Martin Žužek Kres: »Javno šolstvo je precej bolj elitistično. Ta elitizem se vzpostavlja prek sprejemnih izpitov, prek številčne omejitve mest, prek čakalnih vrst, prek komisijskega določanja talentiranih/netalentiranih na podlagi časovno ozko omejenega sprejemnega izpita ... Pri javnem šolstvu je očitna delitev na tiste, ki so 'in', in tiste, ki so 'out', in se v tem vzdušju vzgaja glasbenike od mladih nog naprej.«*

Žužek Kres nadalje osvetli tudi težave javnega šolstva, pri katerem štejejo samo rezultati, in pravi: *»V javnem šolstvu je zaradi sistema napredovanja učiteljev dosti bolj izražena zgolj inštrumentacijska virtuoznost in manj edukacijsko-vzgojni vidik.«*

Širši vzgojni vidik je tisti, ki se pri zasebniku postavlja v ospredje, saj ni tako sistemsko podvržen rezultatom. Verjetno je tudi to eden od motivov za vpis. Izpostavil bi še dva odgovora, in sicer profesorja kitare Maria Kurtjaka in direktorja (ki tudi poučuje) Gašperja Trohe.

*Mario Kurtjak: »Po mojih izkušnjah je glavna razlika v tem, da na zasebnih glasbenih šolah ni sprejemnih izpitov. To se lahko odraža v razliki v talentu in glasbenem*

*posluhu učencev, ki se vpišejo na javno in zasebno glasbeno šolo, hkrati pa je vsakemu omogočeno, da se glasbeno izobražuje. Pomembna razlika je še v starostni omejitvi za učence, ki je zasebna šola nima. Poleg tega je razlika še v tem, da so učitelji v zasebnih šolah plačani po urah, v javnih pa ne in v javnih šolah se ne morejo učenci med letom vpisovati, učitelj pa mora imeti določeno število učencev, zato je zelo neugodno, če se kakšen učenec sredi šolskega leta izpiše.»*

Izjava prikazuje zelo realen pogled na težave zasebnika – z vidika prijaznosti sprejme vsakega učenca brez sprejemnih izpitov in z njim dela po njegovih zmožnostih. Za učitelja je to lahko precej stresno, saj ni nujno, da je otrok nadarjen, oz. se pojavljajo težave pri specifičnih glasbilih (npr. godala), za katera je še posebej pomemben izostren posluh. Zato je lahko delo precej naporno in tudi nestimulativno, medtem ko v javnih šolah izvedejo sprejemne izpite in izločijo otroke s slabšimi predispozicijami, zato je delo lahko lažje. Seveda pa to ni nujno, saj talent ni pogojen s pridnostjo in delavnostjo. Na podlagi izjave učitelja se poraja naslednja dilema: če imamo načeloma vsi enake možnosti za izbiro prostočasne dejavnosti, zakaj jo potem javna šola, ki deluje v interesu javnega dobrega, omejuje že tako zgodaj (pri otrocih)? Posluh se razvija vse tja do adolescence in čeprav je res najbolj kritično obdobje na primarni ravni šolstva, bi lahko marsikateri otrok v javni glasbeni šoli s pravilnim pristopom dosegel zadovoljive rezultate.

*Gašper Troha: »V zasebnih šolah se trudimo za vsakega učenca. Manj je poudarka na tekmovanjih, doseganju točk in ideji, da bodo naši učenci nekoč profesionalni glasbeniki, bolj pa na zavesti, da naj otroci in odrasli uživajo ob tem, kar počnejo. Iščemo načine, kako jim glasbo približati.«*

Odgovor direktorja jasno označi bistvo zasebnega šolstva: vsakemu je ponujena možnost, da na glasbenem področju naredi največ v okviru svojih zmožnosti. V javni glasbeni šoli pa za razliko od zasebnih vedno štejejo rezultati, učitelj je ocenjevan po uspehu učencev na tekmovanjih in podobno. Zasebnik pa kljub temu, da lahko svoje učence prijavlja na identična tekmovanja, tega ne poudarja, saj mu več kot rezultati tekmovanj pomeni zadovoljstvo stranke in ljubezen do glasbe. To si lahko razlagamo tudi s stališča strahu pred slabšim uspehom in posledično nezaupanjem v zasebnega izobraževalca.

Med prednostmi zasebnika so učitelji največkrat omenjali svobodo pri izbiri programa. Na javni glasbeni šoli je zakonsko predpisana učna snov, ki pa se je zasebniku ni potrebno strogo

držati. Seveda se v tem kontekstu sklicujem na tisti del programa, ki ni priznan s koncesijo, torej v primeru šole Arsem program B. Program A mora tudi pri zasebniku s koncesijo upoštevati vse programske zahteve in normative učnega načrta ter uporabljati predpisano notno literaturo. Poleg programov je prednost zasebnika po mnenju učiteljev tudi prilagodljivost pedagoškega procesa. Učiteljica violončela Tadeja Žele med prednostmi navaja večje možnosti vključevanja otrok s posebnimi potrebami, kar šteje med prilagodljivosti pedagoškega procesa. Ksenija Trotovšek (violončelo) pa poudarja, da lahko zasebnik vpisuje tudi odrasle učence, kar je na javnih šolah onemogočeno. Med slabostmi pa se v odgovorih največkrat pojavlja vprašanje šolnine: vsi se zavedajo, da je razmeroma visoka, saj ne more konkurirati subvencionirani javni šolnini. Med slabostmi se pojavljajo še odgovori o slabši opremljenosti z notnim materialom, saj zasebnik svojo knjižnico šele oblikuje in jo dopolnjuje v letih poslovanja.

Zanimiva je še ugotovitev Martina Žužka Kresa, ki je v šoli vpet kot učitelj in hkrati starš učenke glasbene šole.

*Martin Žužek Kres: »Z vidika starša: individualizacija dela je pri zasebnih šolah večja in prilagoditveni čas je daljši. Ker gre pri glasbi za specifično dejavnost, ki je neločljivo povezana z nastopanjem, je ta segment v javnih šolah včasih zaradi velikega števila učencev spregledan in pri kakšnem sicer talentiranem, a boječem otroku nepopravljivo travmatičen. Osebnostno zahtevnejši talenti bi imeli v okviru zasebne šole dejansko lahko boljše pogoje, ker se jim ne bi bilo treba stapljati s skupino, v kateri bi se znašli.«*

V tem kontekstu gre za težave z izvajalsko anksioznostjo, ki lahko ob nepravilnem postopanju privede do velikih travm, ker so na javnih glasbenih šolah ocene pogojene tudi z javnim nastopanjem, kar pa ni za vsakega človeka enostavno in se samozavest krepi s pozitivnimi izkušnjami in pripravljenostjo, mogoče celo zrelostjo za nastopanje pred občinstvom.

Javno glasbeno šolstvo se skozi celotno zgodovino njegovega razvoja razume kot glavno gonilo glasbenega kulturnega dogajanja na lokalnem nivoju. To velja še danes, saj je klasična glasba v precej manjših slovenskih mestih še vedno v domeni in organizaciji javne glasbene šole. Zasebnik te odgovornosti nima, saj ni z nobeno tradicijo kakorkoli vezan na lokalno okolje. Seveda lahko to sam uvaja, kar je pozitivno, in se udeležuje različnih glasbenih dogodkov (npr. Teden ljubiteljske kulture, op. M. J.).

Tadeja Žele: *»Slabosti: manjša vpetost v primerjavi z javnimi glasbenimi šolami v lokalne, regijske in državne dogodke na področju glasbenega šolstva; manjše zahteve v primerjavi z javnimi glasbenimi šolami do zaposlenih glede opravljanja obveznosti izven učnega procesa (orkestri, komorne igre, nastopi, zunajšolski nastopi, organizacije nastopov, predstavitve inštrumentov, gostovanja na drugih glasbenih šolah).«*

Zasebnik razume vsako dodatno dejavnost učitelja kot dodatno plačilo ur, na javnih glasbenih šolah je veliko dodatnih dejavnosti že všteti v samo sistemizacijo delovnega mesta in posledično tudi vključenih v plačo, medtem ko pri zasebniku vse te dodatne dejavnosti »stanejo«, zato si jih le stežka določi. Plačilo učiteljev je izvedeno po realizaciji ur, zato so manj vpeti v lokalno dogajanje.

Zanimalo me je, kakšne afinitete imajo učitelji do poučevanja na javni oz. zasebni šoli – če bi torej lahko izbirali, kje bi raje poučevali. Tukaj so mnenja povsem odvisna od posameznika. Nekateri se nagibajo k zasebniku, ki jim omogoča večjo fleksibilnost ter smer razvoja, spet drugim je vseeno ali pa zaradi stabilnega mesečnega dohodka vidijo možnosti samo v javni sferi. Zasebnik zelo težko zaposluje, zato sodeluje večinoma samo s honorarnimi sodelavci. Z vidika finančne vzdržnosti poslovanja je namreč zaposlovanje krajno zahtevno. Plače na javnih glasbenih šolah so z zakonom zagotovljene iz državnega proračuna, zasebnik pa lahko ta sredstva pridobi pod strogimi pogoji, in še to v največ 85 % višine sredstev, preostanek pa si mora poiskati na trgu. Kot že rečeno, so odgovori različni, saj ima vsak svoje preference, kar sta najbolj nazorno prikazala odgovora dveh profesorice. Profesorica petja daje prednost zasebniku zaradi svobode pri oblikovanju pouka in razporejanju delovnega časa ter dobrega počutja, po drugi strani pa ima profesorica violine povsem drugačne prioritete – zaposlitev in redno, stabilno regulirano mesečno plačilo.

Zadnje splošno vprašanje se je nanašalo na razliko, kaj učiteljem omogočata javna in zasebna šola. Iz odgovorov je mogoče razbrati predvsem zadovoljstvo ob fleksibilnosti na več ravneh, predvsem prej omenjenih možnostih dodatnih kreativnih programov.

Etbin Stefančič (kitara): *»Zasebne šole omogočajo spoznavanje različnih pristopov k inštrumentu, ob tem pa tudi različnih glasbenih izročil. Razen nekaterih specializiranih te šole niso usmerjene v vrhunsko virtuoznost, ampak pogosto v*

*usposabljanje, pa naj je tako v tehničnem kot tudi vsebinskem smislu manj zahtevno, namenjeno zadovoljevanju želje posameznika po glasbenem izražanju.»*

Kar nekaj odgovorov v tem delu se je nanašalo tudi na prostorske zahteve in pogoje, ki so na javnih glasbenih šolah precej boljši. Zasebnik mora na tem področju sklepati kompromise za preživetje – prostori morajo zadostiti nekaj standardom (primerna osvetlitev, vlažnost ter zvočna izolacija), vendar pa morajo zasebnika kar se da malo stati, da je poslovanje podjetja z vnaprej določeno šolnino vzdržno.

V drugem delu vprašalnika so odgovarjali tisti, ki poučujejo tudi odrasle, saj je to specifična in posebnost zasebnikov. Pri prvem vprašanju so program ocenjevali splošno, kot ponudbo. V odgovorih je zopet zaznati pozitivno naravnost, ker šola enakovredno obravnava odrasle. Učiteljica klavirja Eva Zec dobro opiše realno stanje.

*Eva Zec: »Program za odrasle se mi zdi največja prednost zasebne šole. Imajo se možnost naučiti glasbenih osnov. Večinoma igrajo in se učijo za sebe in obiskujejo pouk zaradi lastne želje. Ne držimo se učnega načrta. Prvič se mi ne zdi nujno, da igrajo lestvice ali komplicirane tehnične vaje, ker za glasbo, ki jo igrajo za lastno veselje, tega ne potrebujejo. Izbiramo skladbe, ki so njim všeč, pri tem samo pazim na težavnost. Težava je mogoče slabša motorika kot pri otrocih.»*

Motorika je res lahko ovira in pa izziv za oba, tako mentorja kot učenca, da s skupnimi močmi presežeta določene ovire. Ravno temu je namenjen program za odrasle, da pridobijo osnovne informacije, metode in pristope za lastno muziciranje.

Zato je pri vprašanju o težavah z odraslimi največ odgovorov ravno v zvezi z motoriko ter težavami pri nastopanju. Enako se pojavlja še odgovor o nerednem vadenju oziroma težavah pri usklajevanju družine in službe s prostočasno dejavnostjo, ki pa le zahteva nekaj več časa. Cvetka Bevc (klavir, glasbena igralnica) opozori še na težavo z izvajalsko anksioznostjo pri odraslih, ki zaradi strahu pred javnim nastopanjem največkrat nastope izpustijo. Enako potrjuje profesorica violine Andreja Zupanc.

Zato so se v letošnjem letu odločili, da naredijo poseben koncertni večer, namenjen samo odraslim, ki lahko nastopajo med sebi enakimi in s tem morda lažje presežejo svoj strah (Cetinski 2016). Ker program za odrasle ni verificiran s strani države, ga lahko vsak zasebnik oblikuje po svoje, niti ni nikjer nobenih omejitev. Šola Arsem je zato razvila svoj program za odrasle (več v poglavju 4.8.1), ki v grobem sledi smernicam programa javne glasbene šole.

Učitelji so nadalje odgovarjali, kako izbirajo program za odrasle, saj imajo v tem segmentu proste roke. Odgovori učiteljev se razlikujejo, saj nekateri v začetnih fazah učenja sledijo javnemu programu, spet drugi pa ga malce skrajšajo oz. prilagajajo. Vsi pa dejansko najbolj upoštevajo želje učencev, kaj si želijo igrati, in tem željam ustrezajo, če je le mogoče, ter tako preko skladb učijo tehnične prvine.

Mario Kurtjak: *»Okvirno sledim, predvsem v prvih dveh razredih pa ne, saj se odrasli veliko hitreje učijo na tej stopnji, tako branje kot tehnične prvine in ni potrebno, da gredo tako postopno kot otroci. Tudi sicer pa jim večkrat ponudim izbiro skladb, naučim kaj izven okvira učnega načrta in dam večji poudarek na globljem razumevanju skladb, njihovi izraznosti, filozofiji, saj so odrasli bolj čustveno zreli in to lažje ter raje dojemajo.«*

Stroka meni, da je potrebno v začetku najprej preveriti predispozicije odraslega učenca in nato na podlagi ugotovitev zastaviti potek dela s tehničnimi vajami in osnovami ter mu omogočiti kar se da hiter in stabilen napredek. Ali se tega lotiti preko državnih učnih načrtov ali preko neke lastne metode, pa najbolje ve učitelj sam. Seveda pa mora upoštevati tudi želje učenca – prilagodljivost mora biti ena od vrlin zasebnika.

Programi za otroke se v grobem delijo na program A (sledi javnemu učnemu načrtu) in B (lažji, prisluhne željam učenca). Zanimalo me je mnenje o prednostih programov za otroke pri zasebniku. Spet se pojavlja prilagodljivost, ki jo učitelji največkrat omenjajo. Med slabostmi pa omenjajo ugotovitve, da kar nekaj otrok, ki se šolajo pri zasebniku, predhodno neuspešno opravlja sprejemne izpite na javni glasbeni šoli. Kasneje, po kakšnem letu šolanja pri zasebniku, pa ponovno poskusijo s sprejemnimi izpiti na javni šoli in so praviloma sprejeti. Ker zasebnik nima selekcije, se potem kdaj pojavijo težave z manj motiviranimi ali nadarjenimi otroki.

Andreja Zupanc: *»Ne vem, če je to slabost, ampak sprejeti so najbrž vsi učenci, ne glede na to, kako dobro (ne) slišijo. Vendar pa lahko ima učenec z močno voljo boljše rezultate kot nekdo, ki ima dober posluh, vadi pa nič.«*

Cvetka Bevc zopet opozarja na možnost prilagajanja glede na otrokov razvoj in bolj individualiziran programski pristop pri specifičnih težavah (dobra motorika, a slabši spomin, slabše ritmične sposobnosti ...). Mario Kurtjak opozarja na težavo nauka o glasbi, ki ga večina



otrok zaradi zahtevnosti ne mara obiskovati. Je pa bistven za hitrejšo napredovanje ter razvijanja posluha in analitičnega mišljenja.

Pri izbiri glasbenega programa so vsi učitelji navedli, da sicer sledijo javnemu načrtu oziroma jih vodstvo šole Arsem ne omejuje, saj se vsi skupaj zavedajo, da so pričakovanja in želje ljudi zelo različni, trudijo pa se zadovoljiti čim širši krog interesentov.

Kot zadnji pa me je zanimal delovni utrip na šoli. Učitelji ga povezujejo s sproščenostjo, ustvarjalnostjo in fleksibilnostjo, skratka pozitivno. Martin Žužek Kres ga opisuje kot skupek več pozitivno naravnanih dejavnikov, katerih posledica je širše dojetje pedagoškega procesa kot kulturnega privzganja ljubezni do glasbe.

*Martin Žužek Kres: »Osebno menim, da je na zasebnih šolah poenostavljeno povedano več notranje motiviranih kot na javnih šolah, na javne šole pa zaradi sistema pride v povprečju bolj nadarjena populacija.«*

Iz ankete sem dobil veliko povratnih informacij, ki so bile v večini pozitivno naravnane. Učitelji z veseljem prihajajo na šolo in kljub kakšni pomanjkljivosti (težave z notnim gradivom, opremljenostjo ...) z veseljem predajajo znanje na učence. To se seveda odraža tudi v zadovoljstvu strank, kot je že bilo opisano v prejšnjem poglavju. V primeru zasebne glasbene šole Arsem gre za lepo utečen krog spodbudnega vodstva, zadovoljnih učiteljev in, kar je najpomembnejše, zadovoljnih strank, ki bodo o podjetju širile dober glas.

#### 4.8 Uvajanje inovacij v šoli Arsem

Glasbena šola Arsem je v svojem poslovnem načrtu (pol leta pred uradnim vpisom slušateljev) predvidevala, da bo za trg v večji meri zanimiva izbira glasbenih programov za odrasle. Situacija v Sloveniji je namreč takšna, da javne glasbene šole (z izjemami) s težavo vpisujejo odrasle učence. Gre za dva vidika – MIZŠ ima sicer v učnem načrtu (nauk o glasbi) osnovno delitev na program A in B (Učni načrt za Nauk o glasbi, 322). Program A je naveden kot redni program za otroke, ki se vpisujejo pri starosti med sedmim in devetim letom. Na program B pa se lahko vpišejo učenci, starejši od desetih let. Sicer ni izrecno zapisano, da se lahko vpisujejo tudi odrasli, oz. ni to nikjer izrecno prepovedano, le nadaljnja dikcija predvideva razvrščanje »otrok« v programe (Učni načrt za nauk o glasbi, 322). V enakem kontekstu pa so iz glasbenega izobraževanja izpuščeni odrasli, saj je ta izobraževalni segment

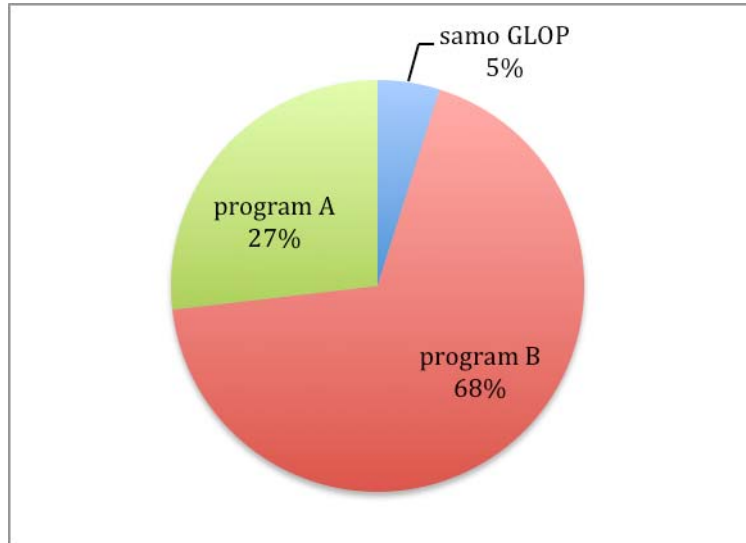
zakonsko določen na primarni ravni, torej za starostno skupino šolskih otrok. Sicer 3. člen Zakona o glasbenih šolah med udeležence glasbenega izobraževanja šteje odrasle, vendar njihovo šolanje ni podrobneje definirano.

Po izkušnjah poučevanja odraslih ti največkrat poudarjajo glasbeno izobraževanje kot izpolnjevanje življenjske želje. Ker le s težavo pridejo do sistematičnega glasbenega pouka, to predstavlja tržno nišo, ki jo je podjetje Kreativnost d. o. o. zaznalo in izkoristilo, kot pravi Maurya (2014, 8). Razvili so glasbeni program za pouk teorije pod tržnim imenom »Glasbeno opismenjevanje za odrasle« (v nadaljevanju GLOP), namenjen odraslim. Program je podrobneje opisan v poglavju 4.8.1.

Odrasli se lahko na šoli Arsem izobražujejo v dveh ločenih programih, A in B. Razporeditev je enaka kot pri otrocih. Program A vsebuje 60 minut pouka instrumenta tedensko (pri odraslih je pouk instrumenta združen, za razliko od otrok, pri katerih traja dvakrat tedensko po 30 minut) in 60 minut pouka GLOP, kjer spoznavajo osnove glasbene teorije. Program B pa je namenjen samo pouku instrumenta, brez posebnih predavanj in glasbene teorije.

Iz Grafa 4.11 je razvidna razporeditev vpisa odraslih v glasbene programe za odrasle. Sicer graf prikazuje samo 5 % vpisanih v inovativni program GLOP, vendar je treba poudariti, da je obiskovanje predmeta GLOP obvezno za odrasle, ki so vpisani v program A, ti učenci torej na predmet niso posebej vpisani. Odstotek vpisa v program B je precej večji od tistega pri programu A, kar je po besedah ravnateljice mogoče razložiti s tem, da je večina vpisanih odraslih že kdaj prej obiskovala glasbeno šolo in sedaj samo osvežuje znanje. So pa tudi primeri, ko se odrasli ne želijo preveč obremeniti in jim pouk enkrat tedensko bolj odgovarja.

Graf 4.11: Razporeditve odraslih v programe (šol. l. 2015/2016)



Vir: dokumentacija šole Arsem – vpisni listi (2015).

Šola Arsem je poleg področja za odrasle razvijala tudi področje predšolske pedagogike, in sicer so inovativni program »Glasbene urice za najmlajše«, ki je podrobneje opisan v poglavju 4.8.2. Vseskozi imajo na voljo tudi glasbeno igralnico za predšolske otroke, ki se lahko udeležujejo bodisi skupinskega bodisi individualnega pouka. Pri skupinskem pouku gre za združevanje igre, glasbe in učenja, pri katerem se otroci učijo pesmi, s čimer si širijo glasovni obseg in utrjujejo pozitivni odnos do glasbe. V podobnem kontekstu so oblikovali individualni program, v okviru katerega se predšolski otroci učijo igranja na glasbila (pri tem sta mišljena klavir in violina).<sup>42</sup> Ti otroci se že od prvega leta izobraževanja navajajo tudi na nastopanje in s tem krepijo samozavest ter obvladovanje anksioznosti.

#### 4.8.1 Glasbeno opismenjevanje za odrasle

Inovacija glasbene šole Arsem, zaradi katere med glasbenimi šolami predstavlja unikum, je program poučevanja glasbil in glasbene teorije za odrasle. Slednji program se na šoli izvaja pod tržnim imenom Glasbeno opismenjevanje za odrasle (v nadaljevanju GLOP). Program je razvit na osnovi teoretskih prvin, ki jih morajo odrasli usvojiti, da se lahko pričnejo učiti igranja na glasbilo (Cetinski 2016).

---

<sup>42</sup> Gre za osnovni glasbilo, ki sta pogojeni s fino motoriko in pravilno držo. Pihala in trobila so problematična, saj se jih otroci lahko začnejo učiti šele takrat, ko zadostijo določenim fizičnim kriterijem (op. M. J.).

Izhaja iz učnega načrta Nauka o glasbi in povzema splošne cilje, ki so (Učni načrt, 322):

- *razvijajo in poglobljajo glasbeni posluš (ritmični, melodični in harmonski),*
- *se usposobijo za analitično zaznavo tonških odnosov in njihovo izvedbo,*
- *spoznajo glasbene prvine in njihove temeljne zakonitosti,*
- *razvijajo sposobnost pozornega doživljajsko-analitičnega poslušanja,*
- *sodelujejo v oblikah individualnega in skupinskega muziciranja,*
- *spoznajo temeljne zakonitosti estetskega oblikovanja,*
- *razširjajo poznavanje glasbene literature,*
- *razvijajo estetsko občutljivost, glasbeni okus in sposobnost vrednotenja,*
- *v skladu s svojimi zmožnostmi in pridobljenimi znanji ustvarjajo glasbene vsebine,*
- *spoznajo osnove glasbenega oblikovanja,*
- *se navajajo na sodobno glasbeno tehnologijo.*

Snov nauka o glasbi štirih let (v primerjavi s poukom otrok) je razdeljena v dva letnika (GLOP1 in GLOP2), s čimer odrasli učenci po dveh letih pridobijo osnove glasbene teorije v podobnem obsegu kot otroci v štirih letih. Odrasli se preko teoretičnega znanja učijo tudi slušnih zaznav glasbenih prvin, kar jim omogoča orientacijo v notnem zapisu, analizo enostavnih glasbenih del in pa začetke analitičnega poslušanja glasbe. Slednje je najzahtevnejši del glasbene teorije in ga otrokom privzgjamo v vseh nivojih glasbenega izobraževanja. Namen je sposobnost razločitve posameznih instrumentov znotraj orkestra.

Na podlagi izkušenj v glasbeni andragogiki so pri odraslem človeku vse te prvine kdaj težje dosegljive. Gre predvsem za specifiko predhodnih izkušenj na področju slušnih zaznav in morebitnega glasbenega udejstvovanja/izobraževanja v otroški dobi. Marentič Požarnik (2000, 150) pa ravno življenjske izkušnje odraslih opisuje kot dvorezen meč – po eni strani so prednost, po drugi pa zavirajo hitrejše dodajanje novih informacij. Gre za proaktivno inhibicijo.<sup>43</sup> Radovan (2012, 5) pa nasprotno poudarja pomen izkušenj, ki odraslemu pomagajo, da osmisli nova znanja in spoznanja ter jih uporablja v realnih življenjskih okoljih, jih prilagaja ali spreminja. Specifika poučevanja odraslih je tudi v psihomotoričnem učenju, ki je najučinkovitejše ravno do adolescence. Zato imajo odrasli učenci nemalokrat težave s fino motoriko igranja na glasbila, ki njihovim možganom do sedaj ni bila znana. Zato lahko

---

<sup>43</sup> Po Ebbinghausu gre za oviranje predhodnega znanja, ki ne dovoli novemu, da se usidra.

glasbena šola Arsem sproti prilagaja pouk, saj ni strogo vezan na usvojene prvine ravno v enem letu, ampak se lahko na podlagi slušateljevih izkušenj in napredovanja podaljša ali skrajša. Pri tem se program prilagaja glede na sposobnosti in hitrost dojemanja odraslih, razdruževanje ali povezovanje različnih skupin glede na predznanje ali interes.

Podjetje je nato v šolskem letu 2015/2016 z metodo odprtega inoviranja skupaj z odraslimi slušatelji, ki so predhodno usvojili programa GLOP1 in GLOP2 ter želeli nadaljevati šolanje, razvilo povsem samosvoj program GLOP3, ki vsebuje poleg teoretskih prvin še ostala glasbena področja. Podjetje je z nadaljevanjem programa zaznalo močno tržno nišo, zato so slušatelji sooblikovali program po interesih, željah in pričakovanjih. Osnova so bili učni načrti s področja nauka o glasbi za 5. in 6. razred ter učni načrt za program gimnazije, ki vsebuje bolj muzikološki pristop k pouku glasbe. Tako sta pridobili obe strani – podjetje je obdržalo motivirane slušatelje, le-ti pa so dobili program, ki so ga sooblikovali. Program je sicer še vedno v razvojni fazi, tekom evalvacije pa so že bile narejene korekture; po metodi zasuka (Maurya 2014) so program vrnili v začetno fazo, pregledali napredovanje in vnesli korekture. Na tem mestu je potrebno jasno poudariti, da ti programi niso rigidni, ampak omogočajo prilagoditve glede na interes, predznanje ali kakršna koli drugačna zanimanja potencialnih slušateljev. Tu lastniki podjetja poudarjajo fleksibilnost zasebnika, ki se trudi najti skupni jezik z interesentom, vendar ne na račun strokovnosti, ki mora biti vedno na višku in neoporečna, ampak pri iskanju skupnih interesov.

#### 4.8.2 Razvijanje novega programa s pomočjo sredstev EU

Glasbena šola Arsem se je v šolskih letih 2013/2014 ter 2014/2015 uspešno potegovala za sredstva EU na področju razvoja novih neformalnih izobraževalnih programov na predšolski stopnji.<sup>44</sup> Skupaj z oddelkom Glasbene pedagogike Akademije za glasbo v Ljubljani ter oddelkom Predšolske vzgoje Pedagoške fakultete v Ljubljani je šola razvijala program *Glasbenih uric za najmlajše*. Program, s katerim so iskali možnosti glasbenih aktivnosti od tretjega leta dalje, se je izkazal za uspešnega, saj so v šolskem letu 2015/2016 vpisali oddelek otrok v Ljubljani in tri oddelke otrok v Kranju.

---

<sup>44</sup> Program je delno financirala EU iz Evropskega socialnega sklada, izvajal pa se je v okviru neposredne potrditve operacije – programa Po kreativni poti do praktičnega znanja, Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007–2013, 1. razvojne prioritete: Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti ter prednostne usmeritve 1.3 Štipendijske sheme (Arhar in drugi 2015).

Ideja Glasbenih uric za najmlajše je bila v pridobivanju literature (pesmi, izštevank in glasbeno-didaktičnih iger), izvedbi enoletnega projekta ter ob koncu oblikovanje kurikuluma za populacijo otrok od enega do treh let starosti (Cetinski 2014). Projekt je potekal v dveh obdobjih – v šolskem letu 2013/2014 ter 2014/2015. V prvem letu so združili mentorje in študente smeri Glasbena pedagogika ter Glasbena umetnost z Akademije za glasbo. Kot piše Cetinski, so precej časa porabili za iskanje primerne literature, ki pa je na žalost ni prav veliko. Vsaka ura je imela samostojno učno pripravo z opredeljenimi cilji in nalogami, ki so jih študentje izvajali, dejavnost pa se je zaradi nujnosti analize tudi snemala (Cetinski 2014). Ob koncu vsake dejavnosti je sledila evalvacija, da so takoj primerjali pričakovanja in rezultate posamezne delavnice (Cetinski 2014).

Ko je projekt vstopil v novo obdobje (2014/2015), so si mentorji zadali nove cilje (Zadnik 2015):

- *ustvariti ustrezno glasbeno literaturo oziroma glasbene vsebine za otroke do 3. leta starosti, saj je te le malo v slovenskem okolju,*
- *zaradi starostno heterogene skupine (1–3 leta) poiskati in oblikovati urice na način, da se v glasbene dejavnosti lahko vključijo vsi udeleženi otroci, ki se razlikujejo po zmožnostih glede na razvojno stopnjo,*
- *v primeru nestalnosti skupine načrtovati urice tako, da lahko nekateri otroci in starši gradijo na predhodnih urah, ostali pa sodelujejo, kljub temu da so vstopili v skupino na novo ali po daljšem premoru.*

Temeljni cilj projekta je ostal enak kot v prvem roku izvedbe: razviti program za najzgodnejše življenjsko obdobje v sodelovanju z oddelkom glasbene pedagogike Akademije za glasbo (UL), z oddelkom glasbene umetnosti (kompozicija) Akademije za glasbo, z oddelkom Predšolske vzgoje Pedagoške fakultete UL, Oddelkom za dramaturgijo AGRFT UL, Viškimi vrtci in zasebno glasbeno šolo Arsem (Zadnik 2015).

Glasbena aktivnost je potekala enkrat tedensko s trajanjem 60 minut od februarja do junija 2015 in je vključevala otroke med šestim mesecem in tretjim letom starosti (Zadnik in drugi 2015, 193). Inovativni program je preizkušal različne pristope, oblike glasbenih dejavnosti in izvajalsko prakso za predšolske otroke. Spremljali so odzive otrok na posamezne aktivnosti ter jih prilagajali na podlagi ugotovitev. Tekom delavnic so ugotovili, da se otroci najlažje odzivajo na strukturirane dejavnosti, ki so jim znane, zato so uvedli lik Miške Tralala in pa ponovitev že znanega iz prejšnje ure ter predstavitev nekaj novega (zvok, glasbilo, pesem ...),

kar je prineslo boljši napredek (Zadnik 2015). Poleg tega so ustvarili tudi pet avtorskih skladb, prilagojenih na razumevanje in glasbene sposobnosti projektne starostne skupine – na besedila so ustvarili enostavne ritmično-melodične vsebine in klavirske spremljave, ki so jih preizkusili (Zadnik 2015). Projektna skupina je bila majhna, štela je enajst otrok in njihovih staršev, ki so sooblikovali program. Zadnik (in drugi 2015) v evalvaciji poudarja pomen staršev, ki so bili pomemben vezni člen med izvajalci delavnice in otrokom. Starši so spodbujali izvajanje in ustvarjanje z lastnim zgledom in tako še dodatno motivirali svoje otroke. Tla v prostoru so bila oblazinjena, tako da so se lahko otroci prosto gibali po prostoru (nekateri so hodili, drugi še ne) in raziskovali okolico (Cetinski 2016). Na voljo so imeli razna zvočila<sup>45</sup>, s katerimi so lahko ustvarjali enostavno zvočno kuliso.

Program je imel naslednje izvedbene cilje:

- spoznavanje osnovnih glasbenih elementov,
- spodbujanje otrokovega govornega in pevskega razvoja,
- doživljajsko in aktivno poslušanje glasbe,
- spoznavanje in igranje na Orffova glasbila.<sup>46</sup>

Ti cilji se seveda navezujejo na temeljne glasbene dejavnosti, ki izhajajo iz glasbe kot umetnosti: izvajanje, ustvarjanje in poslušanje.

Kot ugotavljajo Zadnik in drugi (2015), so rezultati inovativnega programa spodbudni. Mentorji Glasbenih uric so ugotovili, da so starši v 81 % v glasbenih uricah skupaj s svojimi otroki uživali (Zadnik in drugi 2015, 197). Nadalje so izluščili tudi bistveni dosežek uric: da so otroci naučene pesmi prepevali tudi v domačem okolju.

---

<sup>45</sup> Enostavna glasbila, ki oddajajo različne nenasilne zvoke (op. M. J.).

<sup>46</sup> Skladatelj Carl Orff je postavil temelje šolskemu glasbenemu orkestru za elementarno instrumentalno glasbeno ustvarjanje. Instrumentarij vsebuje prilagojena ritmična in melodična tolkala, kljunaste flavte ter druga, smiselno uporabljena glasbila (Michels 2000, 537).

#### 4.9 Vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov na področju vzgoje in izobraževanja

Zaključni postopek vpisa v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja je po besedah ravnateljice potekal eno leto. V ta čas seveda niso šteta leta, ko je šola postavljala program Glasba do te mere, da je zadostil kriterijem MIZŠ. V 10. členu Zakona o glasbenih šolah so pogoji za zasebno glasbeno šolo, ki poučuje po javno veljavnem programu, izvajanje pouka najmanj treh orkestrskih instrumentov, skupaj za najmanj dva oddelka individualnega pouka (Zakon o glasbenih šolah, 10. člen).<sup>47</sup>

Šola Arsem je postopek vpisa pričela 21. januarja 2015 (Cetinski 2016). Postopek je dolgotrajen, saj ministrstvo izjemno natančno preverja navedene listine (diplome, strokovni izpiti) in zaposlitve (če niso zaposleni neposredno pri zasebniku) prijavljenih učiteljev. Zahteva tudi družbeno pogodbo, v kateri se med drugim določijo: pečat družbe (viden na javnih listinah), dejavnost (v tem primeru izobraževanje), organi upravljanja in strokovni organi (ravnatelj in učiteljski zbor) ter naloge obeh. Poleg teh dokumentov je potrebno izpolnjevati tudi prostorske pogoje, ki jih predstavnik MIZŠ tudi pregleda ter ugotavlja primernost. Prav tako je potrebno predložiti pogodbe o najemu prostorov, če jih zasebnik nima v lasti.

Na podlagi uspešno dostavljene in pregledane dokumentacije se je zasebna glasbena šola Arsem 24. februarja 2016 vpisala v razvid za programe (dokumentacija šole):

- Predšolska glasbena vzgoja,
- Glasbena pripravnica,
- Glasba.

Tako je v petem letu svojega delovanja dosegla cilj in postala strokovno enakovreden izobraževalec javnemu sistemu (Cetinski 2016). Glasbena šola je tako pridobila pravico do izdajanja javno veljavnih listin.

Prednosti vpisa v razvid se kažejo predvsem v tem, da zasebnik sam odgovarja za nivo poučevanja ter s tem posledično za rezultate izpitov in ni več podvržen zunanjemu ocenjevanju. Pred tem so morali učenci za pridobitev javno veljavnega spričevala opravljati

---

<sup>47</sup> Za orkestrske instrumente štejejo godala (violina, viola, violončelo, kontrabas), pihala (flavta, oboa, klarinet, saksofon, fagot), trobila (rog, trobenta, pozavna, tuba in druga trobila), tolkala ter petje (ZGla, 7. člen).



izpite na drugi javni glasbeni šoli. To zasebniku avtomatično pomeni zunanje ocenjevanje njegovega pedagoškega dela. Vendar, kot pravi ravnateljica, se je na zunanjih izpitih vedno izkazalo dobro znanje učencev glasbene šole Arsem.

## 5 RAZPRAVA IN SKLEP

Na podlagi raziskovanja težav in ovir pri vzpostavljanju storitvenega start-up podjetja v izobraževalni dejavnosti sem postavil dve tezi. Prva pravi, da se zasebne izobraževalne ustanove v Sloveniji oblikujejo kot storitvena start-up podjetja in se v začetnih fazah srečujejo s podobnimi težavami kot druga storitvena start-up podjetja. Druga teza pa se navezuje na potencial in razvoj, ki ga lahko izkoristijo izobraževalna start-up podjetja, če svojo storitev gradijo na strokovnosti, doslednosti, poslovni etiki, dostopnosti in prilagodljivosti.

Iz analize primera sem ugotovil, da se mlado podjetje v storitveni dejavnosti spopada s težavami, kako priti do potencialne stranke, kako prodati svoj produkt/storitev in izkoristiti trg, na katerem prodaja svoje storitve. Država ga kljub specifičnemu izobraževalnemu področju ne omejuje, vse je prepuščeno podjetniku.

Raziskava in analiza primera je potrdila prvo tezo, ki se nanaša na začetne težave zasebnega izobraževalnega start-up podjetja, saj so identične težavam drugih mladih podjetij, ki šele prodirajo na trg. Te težave se izražajo v iskanju potrebe na trgu in potrjevanju razvitega produkta, iskanju razmerja med vloženim delom, naporom ter oblikovanjem cene nekega produkta. Kakor sem ugotovil, se zasebne glasbene šole v svojih začetkih res oblikujejo kot start-up podjetja z določenim finančnim vložkom in na trgu ponujajo svoje storitve. Tovrstna podjetja veliko tvegajo, da bi preživela in konec koncev tudi razvila inovativne produkte, ki so v tem primeru novi ali specialni glasbenoizobraževalni programi. Sicer so lahko te storitve izključno izobraževalne, vendar pa lahko podjetja poleg tega ponujajo še katero koli drugo storitev oz. dejavnost po standardni klasifikaciji. Država jih v tem delu svobodne gospodarske pobude prav nič ne ovira ali omejuje.

Obravnavano podjetje je ob cilju preživetja in finančne vzdržnosti imelo pred seboj še drug izziv: vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov. Gre za zakonsko določilo v ZOFVI (čl. 33–39), kjer so navedeni pogoji za opravljanje vzgoje in izobraževanja. Pod te pogoje zapadejo tisti zasebniki, ki želijo izdajati javno veljavne listine, k čemur je obravnavano podjetje stremelo že od ustanovitve dalje. Vendar pa država zasebniku po vpisu v razvid ne preprečuje ostalih dejavnosti, ki jih je izvajal pred tem. V tem kontekstu lahko zasebniki vse svoje dejavnosti ohranijo tudi po vpisu v razvid. Razvid daje le potrditev, da zasebnik

izpolnjuje kadrovske, programske in prostorske zahteve, kot jih predpisuje država (ZOFVI, 34. čl.). Posledično je podvržen tudi preverjanju s strani inšpekcij MIZŠ (kako oblikuje pouk, kako vodi dokumentacijo ...). Tekom izdelave magistrskega dela mi iz obstoječe veljavne zakonodaje na področju šolstva ni uspelo razbrati, kdaj lahko zasebnik odda prošnjo za vpis v razvid oz. kakšnim pogojem mora zadostiti, da je sploh prepoznan kot primeren kandidat za začetek postopka. Pojavljajo se sicer pogoji o pouku vsaj treh orkestrskih glasbil oz. vpisanih vsaj 35 učencev (na te podatke se sklicujejo na MIZŠ), vendar pa niso nikjer eksplicitno navedeni kot pogoji za zasebne glasbene šole za vpis v razvid izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja, kljub temu pa so skoraj neločljivo povezani s pridobitvijo koncesije oz. financiranja s strani države. V primeru šole, ki se želi vpisati v razvid izvajalca javno veljavnega programa, se pojavi vprašanje, za kako dolgotrajen postopek gre. Šola Arsem (podjetje Kreativnost, zasebna glasbena šola Arsem d. o. o.) je postopek vpisa v razvid pričela januarja 2015, uspešno pa zaključila februarja 2016. Postopek je bil razmeroma dolgotrajen, vendar mora šola izpolnjevati zakonske predpise (34. člen ZOFVI) in je povsem razumljivo, da ne more vsak izdajati javno veljavnih listin. Vseeno se mi zdi, da je precej hitro vidno, kdo je na tem področju resen sogovornik in kdo ne. Postopek je že v začetku zastavljen zelo kompleksno in se ga ne loti vsak, zato menim, da bi država lahko skrajšala postopek vpisa in ga poenostavila. Zaupanja vrednemu izobraževalcu, ki izpolnjuje kadrovske, prostorske in materialne pogoje, bi tako lahko na hitrejši način omogočila izdajanje listin. Vsako izgubljeno leto namreč zasebniku pomeni dodatne stroške z izpiti zunaj svojega sedeža. Država problematizira vpis v razvid tudi v kontekstu strokovnosti ter zagotavljanja izobrazbeno enakovrednih standardov. Pri vprašanju enakovrednih standardov to pomeni, da je na sekundarnem nivoju izobraževanja na glasbenem področju (srednja glasbena šola) mogoča vključitev le v javni izobraževalni sistem, kar pomeni opravljanje sprejemnih izpitov pod enakimi pogoji. Če zasebnik ni zagotavljal enakovrednega izobrazbenega standarda, potem lahko na tem mestu kandidat za vpis na sekundarno stopnjo pričakuje veliko težav. Kot ugotavljam, je to pomembno zaradi celotne vertikale javnega glasbenega šolstva, ki je v Sloveniji zastavljeno izjemno regulirano, od nižje do srednje glasbene šole oz. konservatorija ter na koncu Akademije za glasbo, ki je najvišja izobraževalna glasbena ustanova.

Na podlagi pregledanega zakonodajnega okvira imajo zasebne glasbene šole brez vpisa v razvid povsem proste roke. V prvi vrsti glede programov, ki jih ponujajo na trgu, in učnih načrtov (če jih seveda imajo), ki si jih lahko oblikujejo po svoje. Prav tako niso vezane na

nobene izobrazbene pogoje oz. strokovnost kadra. Zasebniki na trgu želijo zgolj poslovati, ustvarjati dobiček in preživeti, zato iščejo različne možnosti poslovanja, oglaševanja in se poslužujejo različnih pedagoških prijemov. Glede na to, da ima Slovenija tudi javni sistem glasbenega izobraževanja, se morajo zasebniki dodatno potruditi, da v svoje programe privabijo učence. Na tem mestu seveda ne morejo konkurirati s šolninami, saj imajo javne glasbene šole sofinancirano višino šolnine, zasebnik pa mora v ta znesek prišteti precej več stroškov. Zato so zasebne šole v tem oziru prepuščene zakonitostim trga, ki jim lahko prinese dovolj sredstev, lahko pa zaradi zmanjšanega vpisa životarijo oz. tudi propadejo. Tveganje v tem segmentu je seveda precej večje, saj si mora zasebnik najprej ustvariti dobro ime, ki ga nato zadovoljne stranke širijo, tako se povečuje vpis in rastejo prihodki. Na drugi strani je zasebnik vedno podvržen strahu pred morebitnimi nezadovoljnimi strankami, ki nato širijo negativne informacije in s tem rušijo zasebnikov ugled. Vsa ta tveganja so torej prisotna na trgu.

Da bi zasebnik sklepal trajnejše poslovne interakcije, mora v svojem poslovanju uvajati različne inovacije. Te se običajno kažejo kot inovativni programi, ki jih zasebniki oblikujejo sami. Iščejo tržne potrebe/niše oziroma manjko ter načine, kako jih zapolniti/zadovoljiti in od tega imeti korist. Navezujoč se na inovacije imajo zato podjetniki velikokrat zanimiva ali nenavadna tržna imena za povsem običajen pouk instrumenta, ljudi pa prepričajo z načinom pristopa. Uvajajo različne oblike poučevanja (v parih, skupinsko, preko interneta) ter na tak način poskušajo privabiti slušatelje. Če je to uspešno, se presoja za vsakega podjetnika posebej.

Druga teza, ki sem jo postavil v nalogi, raziskuje odnos do uporabnikov storitev, kako in na kakšen način jih zasebnik sploh prepriča, kakšne morajo biti njegove kvalitete. Iz zbranega gradiva obravnavanega primera sem razbral, da so uporabniki storitev izjemno pozitivno ocenili glasbeno šolo Arsem, ki so ji v anketi dodeljevali visoke ocene. Največji pozitivni poudarek so uporabniki podali na področju prilagodljivosti in doslednosti. Prilagodljivost so merili/ocenjevali z vidika individualiziranega pristopa k stranki in prilagajanja željam posameznika – tu gre za storitve po meri (*taylor-made* storitve). Vselej so stranke poudarjale tudi kvaliteto storitve, ki so ji namenile pozitivno oceno. Na drugi strani imamo pogled učiteljev šole, ki so najbolj vpeti v odnos s strankami in so v anketi poudarili, da je največja pozitivna kvaliteta zasebnika ravno prilagodljivost in personalizirani pristop, česar si javne šole zaradi rigidnosti in zakonskih omejitev ne morejo privoščiti. Enak pogled ima tudi

vodstvo šole, ki trdi, da se ne ukvarjajo s tekmovalnostjo, ampak s širšim glasbeno-vzgojnim pristopom, ki se prilagaja posamezniku in mu pomaga h kar največjemu razvoju. Zato lahko potrdim tezo, da ima tovrstno storitveno podjetje na glasbenoizobraževalnem polju velik potencial za razvoj, če poudarja strokovnost, doslednost, poslovno etiko, dostopnost in prilagodljivost. Vse to so stranke opisale kot attribute zasebne glasbene šole Arsem. Nenazadnje se kažejo rezultati o uspehu v večanju prihodkov ter številu uporabnikov, ki se iz leta v leto večja.

Ob raziskavi obravnavanega primera me je zanimalo tudi več vidikov poslovanja zasebnika, skrčil sem jih na pet vprašanj. Zanimalo me je, na čem mora novoustanovljeno podjetje osnovati bazo tržno zanimivih in obstojnih izobraževalnih programov. Ugotovil sem, da v svojih začetkih tovrstno podjetje še ne more natančno vedeti, kaj bo zanimalo potencialne stranke, zato profitabilne programe še išče. Veliko je odvisno od osnovnega ustroja zasebnika, ki se takoj v začetku svoje poslovne poti odloči, ali bo poučeval po klasični metodi ali se bo posluževal novejših/sodobnejših prijemov. To ga nato definira tudi v očeh potencialnih strank – nagovarja tiste, ki si želijo bodisi klasične bodisi sodobnejših metod. To je obravnavanemu primeru uspelo, saj so že v začetku zastavili izobraževanje po klasični metodi in takoj nagovarjali specifične stranke. To sega tudi na polje glasbil, ki jih posameznik poučuje. Med učenci priljubljena električna kitara na primer ni priznana s strani države in ni vključena v javni sistem poučevanja. Zasebniki pa ravno s tem instrumentom že dolga leta beležijo visoke vpise. Šola Arsem je tako ponudila na trgu popularne programe (električna kitara, jazz petje ...), vendar na tem področju ni bila ravno uspešna. Vpisi na to področje so maloštevilni in individualni. Šola Arsem največji priliv strank beleži ravno na klasičnem programu pouka glasbil, ki ga izvajajo klasično izobraženi glasbeniki, kot to zahteva zakonodaja. Ti pa na umetnost gledajo skozi prizmo klasike in tako tudi delujejo. Zato pouk poteka po državnem učnem načrtu z deli celotne zgodovine glasbe, ki so bila napisana z namenom izobraževanja in izpopolnjevanja glasbenikov.

Podjetje je svoje programe osnovalo s kombiniranimi metodami raziskave trga ter predvidevanji, kaj bi potencialne stranke utegnilo zanimati. Kot se je izkazalo, so izkoristili določene tržne niše in postavili npr. samostojna programa za glasbeno izobraževanje odraslih ter najmlajših. Še vedno pa niso zaprli nobenih vrat morebitnim novim predlogom in interesom strank ter so pripravljani razvijati tudi nove programe, kar še dodatno potrjuje tezo o prilagodljivosti zasebnika na trgu.

Kot drugo me je zanimalo, kako se mora podjetje uspešno odzvati na zahteve trga. Ugotovil sem, da mora stalno spremljati dogodke in se truditi za vključevanje v lokalno okolje, saj na ta način širi svoje ime in krog morebitnih odjemalcev storitve. Odziv na potrebe trga pa se odraža v inovacijah, ki jih mora storitveno podjetje uvajati v svoje delo. Te inovacije se na primeru glasbene šole izražajo kot novi inventivni programi, dodatna ponudba in druge strokovne storitve, ki pomenijo dodano vrednost za uporabnika.

Zanimal me je pravilen odnos do strank, s katerimi se trudi podjetje sklepati dolgotrajnejši poslovni odnos. Težko je reči, kakšen je pravilen odnos, zagotovo pa gre v prvi vrsti za doslednost in strokovnost znotraj pedagoškega procesa, kar je bilo razvidno iz ankete. Nekaj odgovorov na to so ponudili uporabniki in se kažejo v visokih ocenah učiteljev ter zadovoljstvu ob obiskovanju pouka in dobrem počutju v šolskih prostorih. Po drugi strani pa je pomembno, da stranki prisluhnemo in se ji približamo, torej se prilagodimo in poskusimo na vsak način ugoditi – vendar nikakor ne smemo sklepati kompromisov pri strokovnosti.

Pri postavljenem vprašanju o razmerju med ceno in tem, kar lahko na trgu ponudimo, je bilo težje najti odgovor. Menim pa, da nanj deloma odgovarja vprašanje iz ankete. Pri vprašanju o višini šolnine so stranke odgovorile, da le-ta ni bistveno vplivala in ne vpliva na odločitev o vpisu, saj menijo, da za svoj denar dobijo dovolj. Starši bodo za dobro storitev in zadovoljstvo oz. veselje svojega otroka najverjetneje pripravljeni plačati več, vendar tega iz raziskave nisem mogel natančno ugotoviti in ne morem zagotovo trditi, lahko torej samo sklepam iz pozitivne ocene.

Kot zadnje me je zanimalo, koliko in na katerem področju lahko tvegamo do meje preživetja podjetja. Bistvene odgovore je razkril intervju z ravnateljico Natašo Cetinski: šola Arsem v svojih začetkih ne bi mogla poslovati in preživeti, če vpleteni ne bi imeli vsak svojega stalnega in stabilnega dohodka od neke druge dejavnosti oz. zaposlitve. To pomeni, da šola v svojih začetkih ni prinašala dovolj denarja, da bi lahko nekoga zaposlili, saj je komaj pokrivala lastne stroške obratovanja (plačilo zunanjih učiteljev, najemnine, stroškov poslovanja ...). To je za vsako novoustanovljeno podjetje pričakovano, saj deluje na dolgi rok, da se postavi stabilna baza, na kateri lahko nadgrajuje svoje storitve. Pomen strokovnosti, doslednosti, stabilne in jasne poslovne strategije pa mora biti na visoki ravni. Če zasebnik

katero od teh področij zanemari, se hitro pokažejo posledice, ki lahko ogrozijo obstoj podjetja.

V letih poslovanja šole Arsem se nato kaže postopna rast prihodkov, kar podjetje razume kot zaupanje trga ter kontinuiteto kvalitete poučevanja in zagotavljanje kvalitetnega, visoko motiviranega ter izobraženega kadra. Nato se pozitivne izkušnje širijo od uporabnikov (največkrat starši in odrasli učenci) »od ust do ust«. Smiselna in pomembna z vidika prihodkov se je pokazala tudi razmejitev osnovnih programov na A in B, kar ne ustvarja dodatne zmede, ampak v poslovanje vnaša pregled, tudi kandidati se lažje odločijo, po katerem programu se nameravajo izobraževati.

Problematiko zasebnega šolstva so osvetlili tudi učitelji šole Arsem, ki so na podlagi strukturiranega vprašalnika podali svoje razmisleke in ugotovitve. Povzamem lahko, da imajo na splošno pozitiven odnos do zasebnega glasbenega šolstva, saj so njegov del tudi sami in na aktualnem primeru ugotavljajo, s kakšnimi težavami se sooča. Hkrati pa preko lastnih izkušenj spoznavajo prednosti zasebnega izobraževanja, ki jim omogoča več fleksibilnosti in jim hkrati prinaša tudi nek dotok visoko motiviranih, a žal včasih manj nadarjenih otrok.

Zasebno glasbeno šolstvo na naših tleh ima precej možnosti, da se dobro usidra, vendar mora paziti na nevarnosti, ki lahko ogrozijo njegov obstoj. Ena izmed »nevarnosti« je nasproti zelo dobro stoječ javni sistem, ki je organiziran na zavidljivo visoki ravni, kar za podjetnika lahko predstavlja oviro. Oziroma mu mora predstavljati izziv, da bo lahko uspešno konkuriral na trgu, ne ozirajoč se na javni sistem. Čeprav imajo javne glasbene šole precej odklonilno mnenje o zasebnikih (razlog je v zavedanju, da zasebnik na trgu nima toliko finančnih virov, prostorskih pogojev ali kvalitetnih glasbil, dvoran), se krepi zavedanje ljudi, da javno ni nujno odlično, zato se v vedno večji meri obračajo k zasebnikom. Motivi so različni, med njimi tako najdemo rigidnost javnega sistema ali pa slabe osebne izkušnje.

Kot sem ugotovil tekom izdelave magistrskega dela, se zasebna glasbena šola, ki želi delati po klasičnem programu (individualni pouk, manjše skupine), spopada s precej visokimi stroški za plačilo izobraženega kadra. Iz tega izhaja, da bo podjetje sicer uspešno poslovalo in konkuriralo na trgu, menim pa, da presežkov v njegovem poslovanju ne bo nikoli prav veliko. Lastniki so prva tri leta poučevali in delali na šoli *pro bono* z motivom, da ustvarjajo nekaj trajnejšega in stabilnejšega. Ugotavljam tudi, da šola ne prinaša dobička oz. lastniki ves

dobiček investirajo naprej, predvsem v kvalitetnejša glasbila ter boljše izobraževalne pogoje za učence. V začetkih svojega poslovanja niso niti vedeli, kako bo podjetje poslovalo, zato so pouk izvajali na cenejših in tudi rabljenih glasbilih. Klasično glasbeno izobraževanje zahteva precej več inventarja, kot so podjetniki v začetku predvideli. To je tisti segment, ki ga v javnem glasbenem izobraževalnem sistemu Slovenije jemljemo kot samoumevnega – solidna glasbila za glasbeni pouk ter dovolj Orffovega instrumentarija za pomoč pri pouku Nauka o glasbi. Zasebnik pa se včasih lahko ukvarja samo s tem, ali ima dovolj notnih stojal ali ne (op. M. J.).

Moje mnenje je, da bi zasebnik brez subvencioniranega dela šolnine za učence po programu A težko preživel več let, saj gre za občutno prevelik vložek in preskromen izplen.



## LITERATURA

1. Abrams, Rhonda. 2004. *Six-Week Start-up: A step-by-step program for starting your business, making money, and achieving your goals*. Palo Alto: The Planning Shop.
2. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Dostopno prek: <http://www.ajpes.si/> (7. februar 2016).
3. Arhar, Daša, Nives Kemperle, Danaja Koren, Gašper Kos, Klara Kos in Nina Rupnik. 2015. Glasbene urice za najmlajše z Miško Tralala. *Glasna* 46 (4): 7.
4. Arko, Karmen. 1998. *Ravnatelj med vlogama menedžerja in pedagoškega vodje*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Arsem. Dostopno prek: <http://www.glasba.arsem.si/vpis> (18. februar 2016).
6. Awe, Susan C.. 2006. *The Entrepreneur's Information Sourcebook: Charting the path to small business success*. Westport: Libraries Unlimited.
7. Bajželj, Martin. 2015. *Statopis – Statistični pregled Slovenije 2015*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/StatWeb/prikazi-novico?id=4899&idp=20&headerbar=17> (20. 12. 2015).
8. Bešter, Janez in Nika Murovec. 2010. *Spremljanje inovativnosti slovenskih podjetij*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: [http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi\\_2008/CRP\\_V5-0477\\_Spremljanje\\_inovativnosti\\_slovenskih\\_podjetij.pdf](http://www.mgrt.gov.si/fileadmin/mgrt.gov.si/pageuploads/DPK/CRPi_2008/CRP_V5-0477_Spremljanje_inovativnosti_slovenskih_podjetij.pdf) (24. april 2016).
9. Brajša, Pavao. 1995. *Sedem skrivnosti uspešne šole*. Maribor: Doba.
10. Bučar, Maja in Stare Metka. 2007. Inovacije v storitvah – možnosti slovenskih akterjev v EU? *IB revija* (27). Dostopno prek: <https://repozitorij.uni-lj.si/IzpisGradiva.php?id=59488> (13. februar 2016)
11. Budkovič, Cvetko. 1992. *Razvoj glasbenega šolstva na Slovenskem I : od začetka 19. stoletja do nastanka konservatorija*. Ljubljana: Birografika Bori.
12. – – – 1995. *Razvoj glasbenega šolstva na Slovenskem II : od nastanka konservatorija do Akademije za glasbo : 1919–1946*. Ljubljana: Bori.
13. Bulc, Violeta. 2011. *Ne-tehnološke inovacije – izziv današnjega managementa*. Prispevek na konferenci SEMTO. Dostopno prek: <http://www.vibacom.si/upload/publikacije/semto-ne-teh-inov-09011.pdf> (24. februar 2016).
14. Casnocha, Ben. 2007. *My start-up life*. San Francisco: John Wiley & Sons.

15. *Centralna obveščevalna agencija (CIA)*. Dostopno prek: <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/xx.html> (3. marec 2016).
16. Cetinski, Nataša. 2014. *Glasbene urice za dojenčke*. Dostopno prek: [pkp.skladkadri.si/?p=2935](http://pkp.skladkadri.si/?p=2935) (16. april 2016).
17. – – – 2016. Intervju z ravnateljico šole Arsem. 31. marec.
18. Crandall, Rick. 2003. *Marketing your services: for people who hate to sell*. New York: McGraw-Hill.
19. Cvetko, Dragotin. 1991. *Slovenska glasba v evropskem prostoru*. Ljubljana: Slovenska matica.
20. *Direktiva 2006/123/ES Evropskega parlamenta in Sveta*. 2006. Dostopno prek: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/?uri=CELEX:32006L0123> (3. februar 2016).  
Dostopno prek: <http://www.epfip.uni-mb.si/raziskovanje/slovenski-podjetniski-observatorij/> (28. februar 2016).
21. *Državni portal za podjetja in podjetnike*. Dostopno prek: <http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem> (5. februar 2016).
22. *Državni portal za poslovne subjekte in samostojne podjetnike*. Dostopno prek: <http://evem.gov.si/evem/drzavljani/zacetna.evem> (3. februar 2016).
23. Evropska Komisija. 2015. *Sporočilo Komisije Evropskemu parlamentu, Svetu evropskemu ekonomsko – socialnemu odboru in odboru regij*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/14007/attachments/1/translations/sl/renditions/native> (19. marec 2016).
24. – – – 2016. *Single Market for Services*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/growth/single-market/services/index_en.htm) (18. marec 2016).
25. Fatur, Peter in Borut Likar. 2009. Vključevanje zaposlenih v inoviranje kot vir trajne konkurenčne prednosti. *Management* 4 (3): 243–257. Dostopno prek: [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4\\_243-257.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_243-257.pdf) (13. marec 2016).
26. Fatur, Peter, Borut Likar in Marko Ropret. 2014. Inovacijske zmožnosti velikih in srednjih storitvenih podjetij v Sloveniji. V *O inovativnosti slovenske predelovalne in izbranih storitvenih dejavnosti*, ur. Borut Likar, 113–132. Koper: Univerza na Primorskem. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-170-0.pdf> (14. marec 2016).

27. *Glasbena matica*. 2016. Dostopno prek: <http://www.glasbenamatica.si/> (13. februar 2016).
28. *Glasbena šola Arsem*. 2016. Dostopno prek: <http://www.arsem.si> (16. april 2016).
29. Glasser, William. 1998. *Dobra šola*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
30. *Javni sklad Republike Slovenije za razvoj kadrov in štipendije*. Dostopno prek: <http://www.sklad-kadri.si/> (31. januar 2016).
31. Kelly P., James in Benjamin Scafidi. 2013. *More than Scores: An Analysis of Why and How Parents Choose Private Schools*. Dostopno prek: <http://www.edchoice.org/Research/Reports/More-Than-Scores--An-Analysis-of-Why-and-How-Parents-Choose-Private-Schools.aspx> (11. marec 2016).
32. Kmet Zupančič, Rotija, Mojca Koprivnikar Šušteršič in Metka Stare. 2008. Izzivi razvoja tržnih storitev. *Naše gospodarstvo* 54 (1/2): 77–86. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/?URN=URN:NBN:SI:doc-44V3D0L2> (26. februar 2016).
33. Kohont, Andrej, Marko Ruperčič in Janja Hren. 2015. *Kompetence z opravljanjem študentskega dela – poročilo raziskave med delodajalci in študenti*. Ljubljana: Zavod Prošudent. Dostopno prek: <http://www.studentska-org.si/novice/zakljucena-raziskava-o-razvoju-kompetenc-pridobljenih-s-studentskim-delom> (29. marec 2016).
34. Kohont, Andrej. 2011a. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. – – – 2011b. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije (doktorska disertacija)*. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska\\_dela/pdfs/dr\\_kohont-andrej.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/doktorska_dela/pdfs/dr_kohont-andrej.PDF) (30. januar 2016).
36. Koražija, Nataša. 2009. Storitve zaostajajo v inovativnosti, a je razvoj hiter. *Revija Manager*, junij 2009. Dostopno prek: [http://www.finance.si/252843/Storitve-zaostajajo-v-inovativnosti-a-je-razvoj-hiter?&cookie\\_dialog=1&cookietime=1455376136](http://www.finance.si/252843/Storitve-zaostajajo-v-inovativnosti-a-je-razvoj-hiter?&cookie_dialog=1&cookietime=1455376136) (13. februar 2016).
37. Kotler, Philip. 2002. *Marketing Management, Millenium edition*. Pearson Custom Publishing, Boston. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/235362523\\_Marketing\\_Management\\_The\\_Millennium\\_Edition](https://www.researchgate.net/publication/235362523_Marketing_Management_The_Millennium_Edition) (5. februar 2016).
38. Kovačević, Krešimir. 1984. *Leksikon Jugoslavenske muzike*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

39. Krek, Janez in Mira Metljak, ur. 2011. *Bela knjiga o vzgoji in izobraževanju v Republiki Sloveniji*. Ljubljana: Zavod RS za šolstvo. Dostopno prek: <http://pefprints.pef.uni-lj.si/1195/> (9. februar 2016).
40. Kulturno društvo Glasbena matica Ljubljana 2012. *Jubilejni program ob 140. obletnici Glasbene matice Ljubljana*. Ljubljana: KD Glasbena matica Ljubljana.
41. Likar, Borut in Peter Fatur, ur. 2006. *Management inovacijskih in RR procesov v EU*. Ljubljana, Inštitut za inovativnost in tehnologijo – Korona plus. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/283463376\\_Management\\_inovacijskih\\_in\\_RR\\_procesov\\_v\\_EU](https://www.researchgate.net/publication/283463376_Management_inovacijskih_in_RR_procesov_v_EU) (27. februar 2016).
42. Lovelock, Christopher in Jochen Wirtz. 2011. *Services marketing – People, Technology, Strategy*. New Jersey: Pearson Education.
43. Marentič Požarnik, Barica. 2000. *Psihologija učenja in pouka*. Ljubljana: DZS.
44. Maurya, Ash. 2014. *Delaj vitko*. Ljubljana: Pasadena.
45. Michels, Ulrich. 2000. *dtv-Atlas Musik (Band 2)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
46. *Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport*. Dostopno prek: <http://www.mizs.gov.si/si/> (7. februar 2016).
47. Mochari, Ilan. 2015. *16 Startups Poised to Disrupt the Education Market*. Dostopno prek: <http://www.inc.com/ilan-mochari/16-startups-that-will-disrupt-the-education-market.html> (12. marec 2016).
48. Mudie Peter in Angela Pirrie. 2006. *Services marketing management*. Oxford: Elsevier Ltd..
49. Mulej, Matjaž in drugi. 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. Ljubljana: Korona plus d.o.o.. Dostopno prek: <http://www.inovativnost.net/deska.asp?rubrika=4> (12. marec 2016).
50. Mulej, Matjaž, Zdenka Ženko in Vojko Potočan. 2009. "Odprto inoviranje" namesto "zaprtega inoviranja". *Naše gospodarstvo* 55 (1/2): 76–84. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-WHHI0AES/?query=%27keywords%3dodprto+inoviranje%27&pageSize=25> (1. marec 2016).
51. Mulej, Matjaž. 2010. Odprto inoviranje – nuja za večino podjetij. *Podjetnik* 19 (1): 24-25.
52. Musek Lešnik, Kristijan. 2013. Spoštovani minister dr. Jernej Pikalo!. *Pogledi* 8.

- november. Dostopno prek: <http://www.pogledi.si/> (31. januar 2016).
53. *Oblikovalska nagrada za naslovnice Dnevnikovega objektiva*. 2013. Dostopno prek: <http://www.rtv slo.si/kultura/drugo/oblikovalska-nagrada-za-naslovnice-dnevnikovega-objektiva/320739> (18. marec 2016).
54. Pakroo, Peri H.. 2008. *The Small Business Start-up Kit: A step-by-step Legal Guide*. Berkeley: Nolo.
55. Pevec Semec, Katica. 2009. *Na poti med individualizacijo, diferenciacijo in personifikacijo pouka (gradivo za strokovno srečanje ravnateljev srednjih šol OE Kranj)*. Dostopno prek: [http://www.zrss.si/ppt/270611120730\\_oekr\\_individualizacija\\_in\\_personifikacija\\_pouka-\\_14\\_5\\_09\\_katica\\_pevec\\_semec.ppt](http://www.zrss.si/ppt/270611120730_oekr_individualizacija_in_personifikacija_pouka-_14_5_09_katica_pevec_semec.ppt) (11. marec 2016).
56. *Podjetniški portal*. Dostopno prek: <http://www.podjetniski-portal.si/> (3. februar 2016).
57. *Pravilnik o dokumentaciji v glasbenih šolah*. Ur. l. RS 61/2012 (31. januar 2016).
58. *Pravilnik o izobrazbi učiteljev in drugih strokovnih delavcev v izobraževalnih programih glasbene šole*. Ur. l. RS 104/2015 (1. februar 2016).
59. *Pravilnik o izvajanju pouka v glasbenih šolah*. Ur. l. 82/2003 (30. januar 2016).
60. *Pravilnik o normativih in standardih za izvajanje programa glasbene šole*. Ur. l. RS 76/2008 (30. januar 2016).
61. *Pravilnik o obrazcih javnih listin v glasbeni šoli*. Ur. l. RS 43/2013 (30. januar 2016).
62. *Pravilnik o pogojih za ustanavljanje javnih osnovnih šol, javnih osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javnih glasbenih šol*. Ur. l. RS. 16/1998 (3. februar 2016).
63. *Pravilnik o preverjanju in ocenjevanju znanja ter napredovanju učencev v glasbenih šolah*. Ur. l. RS 83/2003 (7. februar 2016).
64. *Pravilnik o publikaciji o glasbeni šoli*. Ur. l. RS 44/2001 (28. januar 2016).
65. *Pravilnik o šolskem koledarju za glasbene šole*. Ur. l. RS 50/2012 (31. januar 2016).
66. *Pravilnik o šolskem redu za glasbene šole*. Ur. l. RS 44/2001 (2. februar 2016).
67. *Pravilnik o vodenju razvida izvajalcev javno veljavnih programov vzgoje in izobraževanja*. Ur. l. RS 10/2009 (31. januar 2016).
68. *Pravilnik o zbiranju in varstvu osebnih podatkov v glasbenih šolah*. Ur. l. RS 117/2004 (3. februar 2016).
69. Radovan, Marko. 2012. Kako se odrasli učijo. *Andragoška spoznanja* 18 (1): 5–7.
70. Rebernik, Miroslav in Karmen Širec, ur. 2016. *Slovenska podjetja in značilnost start-up ekosistema*. Maribor: Ekonomsko poslovna fakulteta.

71. Rebernik, Miroslav in Marko Jaklič. 2014. *Start-up manifest: Slovenija, pripravljena na prihodnost 2014 – 2020* +. Iniciativa Start-up. Dostopno prek: <http://www.startup.si/sl-si/o-iniciativi/startup-manifest> (30. januar 2016).
72. Rodica, Barbara, Boško Vojnovič in Dejan Grujić. 2014. Raziskovanje inovacijske aktivnosti v slovenskih podjetjih. *Revija za ekonomske in poslovne vede* 2014 (1): 51–61. Dostopno prek: [http://vsup.vs-nm.si/uploads/revija\\_eb/vol01no01/revija\\_eb\\_2014\\_01\\_v1\\_part5.pdf](http://vsup.vs-nm.si/uploads/revija_eb/vol01no01/revija_eb_2014_01_v1_part5.pdf) (18. marec 2016).
73. Rus, Andrej. 2008. Zaupanje in ekonomska uspešnost. *Teorija in praksa* 45 (1–2): 72–92.
74. Samardžija, Mojca. 1997. Kakovostna šola. *Vzgoja in izobraževanje* 28 (4): 50–52.
75. *Slovenska filharmonija*. Dostopno prek: <http://www.filharmonija.si/slo> (13. februar 2016).
76. Smelser, Neil J. in Richard Swedberg. 2005. *The Handbook of Economic Sociology*. New Jersey: Princeton University Press.
77. Snoj, Jurij. 2012. *Zgodovina glasbe na Slovenskem 1*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
78. Stare, Metka, Maja Bučar in Boštjan Udovič. 2014. Soustvarjanje znanja med javnimi raziskovalnimi organizacijami in gospodarstvom za povečanje konkurenčnosti. *IB revija* 48 (3/4): 53–59. Dostopno prek: <http://www.dlib.si/details/URN:NBN:SI:DOC-BCSIXH9W/?> (1. marec 2016).
79. Stare, Metka. 2012. *Ne-tehnološke inovacije – pomemben dejavnik konkurenčnosti sodobnih gospodarstev*. Dostopno prek: [http://www.sbra.be/sites/default/files/metka\\_stare\\_-\\_ne-tehnoloske\\_inovacijepomemben\\_dejavnik\\_konkurencnosti\\_sodobnih\\_gospodarstev\\_.ppt](http://www.sbra.be/sites/default/files/metka_stare_-_ne-tehnoloske_inovacijepomemben_dejavnik_konkurencnosti_sodobnih_gospodarstev_.ppt) (24. februar 2016).
80. *Statistični urad Republike Slovenije*. Dostopno prek: <http://www.stat.si/statweb> (5. februar 2016).
81. Učni načrt: predmet – Glasbena pripravnica. Dostopno prek: [http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/glasba/pdf/glasbena\\_priprav\\_363-372.pdf](http://www.mss.gov.si/fileadmin/mss.gov.si/pageuploads/podrocje/glasba/pdf/glasbena_priprav_363-372.pdf) (23. april 2016).
82. Učni načrt: predmet – Nauk o glasbi. Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/si/delovna\\_podrocja/direktorat\\_za\\_predsolsko\\_vzgojo\\_in\\_osnovno\\_solstvo/glasbeno\\_izobrazevanje/programi/](http://www.mizs.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_predsolsko_vzgojo_in_osnovno_solstvo/glasbeno_izobrazevanje/programi/) (21. marec 2016).

83. Učni načrt: predmet – Predšolska glasbena vzgoja. Dostopno prek: [http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/glasba/pdf/predsolaska\\_glasb\\_vzgoja\\_ucni\\_nacrt.pdf](http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/glasba/pdf/predsolaska_glasb_vzgoja_ucni_nacrt.pdf) (23. april 2016).
84. Učni načrt: predmet – Solfeggio. Dostopno prek: <http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/glasba/pdf/solfeggio341-348.pdf> (23. april 2016).
85. *Uredba o merilih za oblikovanje javne mreže osnovnih šol, javne mreže osnovnih šol in zavodov za vzgojo in izobraževanje otrok in mladostnikov s posebnimi potrebami ter javne mreže glasbenih šol*. Ur. l. RS 16/1998 (4. februar 2016).
86. Zadnik, Katarina, Danaja Koren in Barbara Sicherl Kafol. 2015. The Importance of a Stimulating Environment in the Early Years of Musical Development. V *Contemporary Approaches to Music Teaching and Learning*, ur. Barbara Sicherl Kafol, 183–207. Saarbrücken: LAP LAMBERT Academic Publishing.
87. Zadnik, Katarina. 2015. *Glasbene urice za najmlajše*. Dostopno prek: <http://pkp.skladkadri.si/?p=2935> (16. april 2016).
88. *Zakon o financiranju vzgoje in izobraževanja (ZOFVI-UPB-5)*. Ur. l. RS 16/2007 (30. januar 2016).
89. *Zakon o glasbenih šolah (ZGla-UPB-1)*. Ur. l. RS 81/2006 (30. januar 2016).
90. *Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1-UPB-3)*. Ur. l. RS 113/2006 (30. januar 2016).
91. Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje. 2014. *Poročilo o izvajanju ukrepa spodbujanje samozaposlovanja v obdobju od leta 2007 do leta 2013*. Dostopno prek: [http://www.ess.gov.si/iskalci\\_zaposlitve/programi/samozaposlovanje](http://www.ess.gov.si/iskalci_zaposlitve/programi/samozaposlovanje) (30. januar 2016).
92. *Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje*. Dostopno prek: <http://www.ess.gov.si> (3. februar 2016).
93. *Zgodovina Konservatorija za glasbo in balet Ljubljana*. 2016. Dostopno prek: <http://www.kgbl.si/zgodovina-kgbl.html> (18. februar 2016).

## **PRILOGA: Strukturirani vprašalnik za učitelje šole Arsem**

**MARIO KURTJAK (kitara)**

### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Po mojih izkušnjah je glavna razlika v tem, da na zasebnih glasbenih šolah ni sprejemnih izpitov. To se lahko odraža v razliki v talentu in glasbenem posluhu učencev, ki se vpišejo na javno in zasebno glasbeno šolo, hkrati pa je vsakemu omogočeno, da se glasbeno izobražuje. Pomembna razlika je še v starostni omejitvi za učence, ki je zasebna šola nima. Poleg tega je razlika še v tem, da so učitelji v zasebnih šolah plačani po urah, v javnih pa ne in v javnih šolah se ne morejo učenci med letom vpisovati, učitelj pa mora imeti določeno število učencev, zato je zelo neugodno, če se kakšen učenec sredi šolskega leta izpiše.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednosti: svoboda pri izbiri programov, ni starostnih omejitev in strogo določenih ciljev, možnost izobraževanja odraslih učencev, prilagajanje učnega načrta nivoju učenca in ne nujno razredu, ki ga obiskuje; realizacija vseh ur (na javnih šolah je treba nadomeščati le ure, ki so odpadle zaradi odsotnosti učitelja).

Slabosti: izpiti se morajo plačati in opravljati na javnih glasbenih šolah; ker je potrebno vse ure nadomestiti, nekateri učenci pogosto zaradi drugih obveznosti odpovedujejo ure in posledično imajo učitelji zaradi neprestanih nadomeščanj popolnoma porušen urnik.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Odvisno od življenjske situacije. Recimo trenutno mi je zasebna šola boljša, ker je bolj fleksibilna, če bi bilo poučevanje moja edina služba, bi se pa raje odločil za javno, ker se mi zdi, da je nivo vpisanih učencev višji (čeprav je to res odvisno od glasbene šole). Tudi plača mislim, da je višja na javni šoli, in še med poletnimi počitnicami dobivaš prihodek. Skratka, moral bi pretehtati obe možnosti.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Ničesar se ne spomnim. Odvisno od šole, ne vem, če lahko kaj posplošim. GŠ Arsem nekaj časa ni imela šolske kitare, ampak jo zdaj ima.

### *PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Odlično.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?



Slabša gibljivost prstov, težave pri učenju skladb na pamet, strah pred nastopanjem, pomanjkanje časa za vadenje (zaradi službe, družine ipd.).

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Okvirno sledim, predvsem v prvih 2 razredih pa ne, saj se odrasli veliko hitreje učijo na tej stopnji, tako branje not kot tehnične prvine in ni potrebno, da gredo tako postopno kot otroci. Tudi sicer pa jim večkrat ponudim izbiro skladb, naučim kaj izven okvira učnega načrta in dam večji poudarek na globljem razumevanju skladb, njihovi izraznosti, filozofiji, saj so odrasli bolj čustveno zreli in to lažje ter raje dojemajo.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Prednosti: svoboda učencev pri izbiri programa, trajanja ur, možnost izobraževanja starejših učencev, ki so malo kasneje odkrili svoj talent ali dobili zanimanje za glasbo, programi za najmlajše.

Slabosti: zaradi nižje šolnine na javnih glasbenih šolah večina otrok najprej poskusi priti čez sprejemni izpit na javni glasbeni šoli in tako učenci z bolj razvitim posluhom pridejo na javno glasbno šolo, izmed ostalih pa se nekateri vpišejo potem na zasebno šolo. To seveda velja za otroke tam nekje od 7 do 10 let. Pri starejših ali mlajših se lahko zgodi, da so kljub talentu in posluhu zavrnjeni na javnih šolah zaradi starosti. Ravno svoboda izbire pa je lahko tudi problem zasebne šole, saj mnogi učenci ne želijo obiskovati glasbene teorije, kjer bi lahko vadili glasbeni (melodični in ritmični) posluh, branje not, lestvice in se veliko naučili o glasbeni analizi, zaradi česar bi se hitreje učili tudi skladbe.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Da.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Pozitivno. Ne najdem nobene slabe besede. Zelo dobro organizirano delo, vseč mi je, da se trudijo držati visok nivo učiteljev in učencem omogočiti čim boljše pogoje, da pridobijo čim več znanja, hkrati je okolje zelo ugodno in prijetno tako za učitelje kot učence. Veliko je nastopov, kdor si želi, lahko doseže zelo visok nivo igranja/petja. Poleg tega pa šola Arsem vedno znova išče nove možnosti, kako poučevanje še izboljšati, delo je zelo ustvarjalno, kakršno v glasbeni šoli mora biti.

**CVETKA BEVC (klavir, glasbena igralnica)**

*SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Zasebne šole so bolj prilagojene, prijazne otrokom.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

PREDNOSTI:

- bolj prilagojene otrokom,
- fleksibilnost programov A in B,
- večja možnost in usklajevanje nastopov,
- več skupinskega muziciranja,
- razširjeni programi glasbenih igralnic.

SLABOSTI:

- včasih nezaupanje staršev do programov na zasebnih glasbenih šolah,
- manjša selekcija,
- manjša knjižnica in razpolaganje z notnim materialom.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

V zasebni glasbeni šoli, ker je večja fleksibilnost programa, boljša delovana atmosfera in večje sodelovanje med učitelji.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Na javni glasbeni šoli je več možnosti dodatnega izobraževanja.

*PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Mislím, da je zelo dober, tudi glede na navdušujočo odziv odraslih učencev.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Problem vadenja, slabša motorika in memoriranje, večja trema pred javnim nastopanjem.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Po osnovnih smernicah sledim javnemu programu, ki ga prosto dopolnjujem glede na sposobnosti učenca.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

PREDNOSTI:

- bolj prilagojene otrokom,
- fleksibilnost programov A in B,
- večja možnost in usklajevanje nastopov,

- več skupinskega muziciranja,
- večje sodelovanje s starši,
- razširjeni programi glasbenih igralnic.

#### SLABOSTI:

- včasih nezaupanje staršev do programov na zasebnih glasbenih šolah,
- manjša selekcija,
- manjša knjižnica in razpolaganje z notnim materialom.

Če se sprašuje po prednostih programa za otroke: na zasebni šoli več možnosti prilagajanja programa otrokovim potrebam in razvoju. Večje sodelovanje s starši, ki omogoča tudi boljši otrokov razvoj. Sprotno ugotavljanje dodatnih vaj za otroke, ki imajo specifične težave (nekateri boljši spomin pa slabšo motoriko, drugim dodatne vaje za razvijanje ritmičnih sposobnosti, dodatne vaje za petje ipd.).

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

DA.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Zelo pozitivno.

#### **TADEJA ŽELE (violončelo)**

##### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Predvsem v prilagodljivosti učnega programa.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednosti:

- prilagodljivost učnega programa,
- prilagodljivost pedagoškega procesa (večja možnost vključevanja otrok s posebnimi potrebami).

Slabosti:

- manjša vpetost v primerjavi z javnimi glasbenimi šolami v lokalne, regijske in državne dogodke na področju glasbenega šolstva,
- manjše zahteve v primerjavi z javnimi glasbenimi šolami do zaposlenih glede opravljanja obveznosti izven učnega procesa (orkestri, komorne igre, nastopi,

zunajšolski nastopi, organizacije nastopov, predstavitve inštrumentov, gostovanja na drugih glasbenih šolah).

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Na javni glasbeni šoli, saj kljub omejitvam v programu, se mi zdi vpetost posameznika večja. (verjamem pa, da je moje mnenje nerelevantno, glede na moj obseg zaposlitve na zasebni GŠ).

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Prilagodljiv urnik.

*PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Primerni.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Težko usklajujejo službene in družinske obveznosti z glasbeno šolo. Težje prenašajo avtoriteto in zahteve učnega programa, zato je pri njih potrebno več prilagajanja.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Sledim javnemu programu.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

V razredu nimam otrok.

**NATAŠA PUCONJA (flavta)**

*SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Glavna razlika je ta, da v zasebnem šolstvu ni omejitev pri vpisu (starost, glasbeni preizkus fizične predispozicije...).

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednost zasebne glasbene šole je predvsem večja prilagodljivost vsakemu učencu, tukaj mislim predvsem možnost vpisa na program B.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Pravzaprav mi je vseeno ali poučujem v zasebni ali javni GŠ.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Mogoče imajo javne GŠ več sredstev za tehnično opremljenost šol.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Prednost je prilagodljivost učencem, slabosti zaenkrat nisem opazila.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Da, popolnoma.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Zelo pozitivno.

## **KSENIJA TROTOVŠEK (violončelo)**

### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Če je pouk dvakrat tedensko po 30, oziroma 45 minut, po učnem načrtu in obveznim teoretskim poukom, potem razen višine šolnine ni nobenih razlik.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednosti zasebne šole so, da lahko nudi vpis in šolanje tudi starejšim učencem, katerim je vpis v javne šole sicer onemogočen.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Popolnoma vseeno je. Pri učencih, ki se šolajo zato, da si pridobijo tudi veljavno spričevalo, je popolnoma jasno, da morajo v šolskem letu predelati po učnem načrtu obvezno snov in osvojiti znanje nauka o glasbi ter dodatne predmete, komorno igro in orkestrske prvine. Za tiste, ki si želijo samo potrdila o šolanju, pa se program prilagodi sploh odraslim kandidatom.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Vse je odvisno od učiteljev in njihovih zahtev. V javnih in zasebnih šolah popolnoma enako.

### *PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Glede na to, da pridem le na izpitni del, ker njih ne poučujem, sem navdušena nad osvojenim znanjem odraslih, njihovim pristopom in odgovornostjo do šolanja.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

/

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

/

### *PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Razen višje šolnine je vse isto, če so vsi predhodno ustrezno informirani glede učnih načrtov, zahtev Zavoda za šolstvo in pristojnega ministrstva.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Ker poučujem tudi na javni šoli, me Arsem o vsem dosledno obvešča in mi glede na mojo 40-letno učiteljsko prakso v mojih izbirah popolnoma zaupa.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Ocenjujem jo zelo pozitivno! Zelo veliko javnih nastopov je na voljo, da se pristojni prepričajo o delu glasbene šole Arsem.

**GAŠPER TROHA (klarinet, kljunasta flavta)**

*SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

V zasebnih šolah se trudimo za vsakega učenca. Manj je poudarka na tekmovanjih, doseganju točk in ideji, da bodo naši učenci nekoč profesionalni glasbeniki, bolj pa na zavesti, da naj otroci in odrasli uživajo ob tem, kar počnejo. Iščemo načine, kako jim glasbo približati.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednosti so prej naštet, slabosti so, da je v primerjavi z javnim šolstvom zasebno v slabšem finančnem položaju. To pomeni, da gre najboljši kader v javno šolstvo, da je težje obdržati učitelje in je zato fluktuacija veliko večja. Poleg tega jih je težko motivirati, da učijo več ur za manj ali enak denar.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Jaz v zasebni, ker lahko sam določam smer razvoja.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Ni razlike.

*PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Kot dober.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Da nimajo časa vaditi.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Sledim učencu in njegovemu napredku ter željam.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Glej zgoraj.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Ne, program mora biti v okviru učnih načrtov, če gre za program A, sicer da.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Pozitivno.

## **EVA ZEC (klavir)**

### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Največja razlika se mi zdi v plačilu. In se mi zdi, da javne šole učenci bolj resno jemljejo.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Zasebna šola ima precej prednosti – vanjo se lahko vpišejo tudi odrasli in učenci igrajo program oziroma skladbe, ki jih želijo. Ni se treba striktno držati učnega načrta. Kar ima tudi svoje slabosti. Dopustno je recimo, da učenec igra samo dve ali tri skladbe v celem letu, kar se mi ne zdi v redu. Velikokrat učenci ne dosegajo nivoja minimalnega znanja za priznanje letnika v zasebni šoli.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Ne vem, kje bi raje učila. Vsaka ima svoje prednosti.

### *PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Program za odrasle se mi zdi največja prednost zasebne šole. Imajo se možnost naučiti glasbenih osnov. Večinoma igrajo in se učijo za sebe in obiskujejo pouk zaradi lastne želje. Ne držimo se učnega načrta. Prvič se mi ne zdi nujno, da igrajo lestvice ali komplicirane tehnične vaje, ker za glasbo, ki jo igrajo za lastno veselje, tega ne potrebujejo. Izbiramo skladbe, ki so njim všeč. Pri tem samo pazim na težavnost. Težava je mogoče slabša motorika kot pri otrocih.

### *PROGRAMI ZA OTROKE*

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Glede programa za otroke mi Arsem omogoča povsem svobodno izbiro. Poskušam se držati učnega načrta, vendar pri otrocih, ki so igrali že prej, to praktično ni mogoče, ker nimajo dovolj dobre podlage oz znanja.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Na Arsemu je delo za enkrat pozitivno. Predvsem mi je všeč, da kar se dogovorimo, drži. Do zdaj še nisem imela slabe izkušnje.

## **TEJA SAKSIDA (petje)**

### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Zasebne šole imajo veliko širšo izbiro programa in odlično je, da imajo učenci možnost za program A in B.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednost: točka 1, slabost: nemožnost zaposlitve za učitelje.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Raje bi poučevala tam, kjer je boljši kolektiv. To je moja prva postavka ... In če bi se lahko zaposlila v zasebni šoli, bi bila raje tam, ker imam bolj proste roke pri delu. To nikakor ne pomeni, da manj delam.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Na obeh šolah si učitelj uredi literaturo, vajena sem, da na javni šoli šola kupuje literaturo, na zasebni zaenkrat še ne. Odlično je imeti čim več literature pripravljene v učilnici, da ne nosim težkih knjig sem in tja. Zasebna šola ponuja veliko možnosti nastopov – različno pomembnih, kar je odlično za učence. V javni šoli so nastopi večinoma na enem mestu. Nudi tudi pouk teorije za starejše, kar je na javnih šolah kar problem.

### *PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Super je. Vsak lahko dela svojemu znanju in zmožnostim primerno, ni forsiranja, za tiste, ki ga želijo, pa obstaja tudi ta možnost. Različna zahtevnost za različne stopnje znanja je razumljiva. Zato se da odlično delati. Tudi teorija je super, čeprav za odrasle, ki nimajo na tem področju nič izobrazbe, kar zahtevna, a drugače verjetno ne gre.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Nepoznavanje not, neizostren posluh, počasnejše pomnjenje, počasno delo, ne preveč vadenja doma ...

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Na začetku ne sledim javnemu programu, potem pa s tistimi, ki izkažejo željo, sledim javnemu programu, s tistimi, ki je ne, pa ne sledim, ampak delam po svojem občutku, kaj komu najbolj ustreza, v čem je dober, kaj mu gre in pa kaj bi želel.

Mislím, da za ostala tri vprašanja nisem kompetentna za odgovarjanje, ali je pri pevcih to drugače? Saj ne vem ... Imam sicer dve mlajši deklici, a z njima ne delam po programu A ...

### *PROGRAMI ZA OTROKE*



Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Za pevce je zasebna glasbena šola prednost predvsem zato, ker jim ni treba nujno prepevati klasike, ki je mlada dekleta ponavadi ne želijo in jih ne zanima ... To je res velika prednost.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Da.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Ocenjujem ga kot zelo pozitivno, saj je kar nekaj učencev v teh letih lepo napredovalo. Tisti, ki niso močno napredovali, so pa pridobili izkušnje z nastopanjem in morda malo volje za disciplinirano delo na drugih področjih.

**ETBIN STEFANČIČ (kitara)**

*SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Prednost zasebnih glasbenih šol so prožni učni načrti in možnost njihovega prilagajanja željam in zmožnostim posameznika.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Zasebne glasbene šole so dražje od javnih. Ni starostnih omejitev in vpis je po dogovoru možen tudi med šolskim letom.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Iz prej opisanih razlik med javno in zasebno glasbeno šolo poučujem inštrument na zasebni.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Zasebne šole omogočajo spoznavanje različnih pristopov k inštrumentu, ob tem pa tudi različnih glasbenih izročil. Razen nekaterih specializiranih, te šole niso usmerjene v vrhunsko virtuoznost, ampak pogosto v usposabljanje, pa naj je tako v tehničnem kot tudi vsebinskem smislu manj zahtevno, namenjeno zadovoljevanju želje posameznika po glasbenem izražanju.

*PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Na Arsemu delam zelo kratek čas, a bi se tudi sicer težko lotil vsakršnega ocenjevanja.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Ni večjih težav. So le individualno pogojena sprotna odpravljanja običajnih težav v učnem procesu. Pri starejših je često težje s teorijo in seveda z okorelo motoriko.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Na začetni stopnji sam vedno sledim tehničnemu delu javnega programa. Odprava osnovnih tehničnih ovir pa že omogoča posameznikove vsebinske odstopke od strogo začrtanega.

#### *PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Prednosti in slabosti sem opisal v prvih odgovorih.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Da.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Počutim se v prijetnem delovnem okolju.

#### **ANDREJA ZUPANC (violina)**

##### *SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

V zasebni glasbeni šoli imam kot učitelj več svobode pri izbiri skladb. Lahko posegam po etno, pop, rock in drugih skladbah, medtem ko v javni glasbeni šoli se je treba držati predpisanega programa.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Prednost je večja svoboda, kar se pa slabosti tiče, se pa v zasebno glasbeno šolo vpišejo tudi učenci, ki nimajo najboljšega posluha. Če ima močno voljo do dela, se lahko tudi ta slabost obrne v prednost.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

V javni glasbeni šoli, ker imam pogodbo za nedoločen čas. Zame je pomembno, da imam stabilen in urejen socialni in ekonomski status.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Iz izkušenj, ki jih imam, dobim več literature v javni glasbeni šoli, zasebna šola pa omogoča fleksibilnejši urnik.

##### *PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Zelo mi je všeč, ker odrasli imajo bolj izdelano idejo o tem, kaj bi radi počeli in z veseljem igrajo.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Največkrat imajo motorične težave in zelo so samokritični. Tudi trema je čisto drugačna kot pri otrocih, večina starejših učencev noče nastopati prav zaradi treme.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Sledim javnemu programu, saj se mi zdi didaktično zelo smiselno postavljen. Se pa kdaj prilagodim tudi učencem in skupaj izbiramo in predebatiramo skladbe.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

Ne vem, če je to slabost, ampak sprejeti so najbrž vsi učenci, ne glede na to, kako dobro (ne) slišijo. Vendar pa ima lahko učenec z močno voljo boljše rezultate kot nekdo, ki ima dober posluš, vadi pa nič.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Da.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Zelo mi je všeč. Urnik to imam bolj v dopoldanskem času, tako da se mi ni potrebno preveč prilagajati in usklajevati z drugimi kolegi.

**MARTIN ŽUŽEK KRES (violina, orkester)**

*SPLOŠNA VPRAŠANJA*

Kakšna je po vašem mnenju in izkušnjah glavna razlika med javnim in zasebnim šolstvom?

Javno šolstvo je precej bolj elitistično. Ta elitizem se vzpostavlja prek sprejemnih izpitov, prek številčne omejitve mest, prek čakalnih vrst, prek komisijskega določanja talentiranih/netalentiranih na podlagi časovno ozko omejenega sprejemnega izpita ... Pri javnem šolstvu je očitna delitev na tiste, ki so »in«, in tiste, ki so »out«, in se v tem vzdušju vzgaja glasbenike od mladih nog naprej.

Pri zasebnem šolstvu se talenti odkrivajo počasneje, tekom časa in v slovenskem prostoru na zasebne šole nemalokrat pridejo tisti, ki na javni šoli niso bili sprejeti ali pa so pristali na nekih »čakalnih listah«. Zasebne šole zato nemalokrat predstavljajo nekakšno drugo sito in niso redki primeri, ko se potem iz zasebne šole zopet odpravijo na javne in tam potem naredijo sprejemne izpite. Včasih se zdi, da se na zasebnih šolah v časovno daljšem razdobju odkriva raven glasbenega talenta pri otroku in se otroka tudi posredno pripravlja na vstop v javno glasbeno šolstvo.

Je pa pri zasebnem šolstvu zelo očitno to, da večina staršev nima izkušenj s tem, koliko in kako je potrebno vaditi inštrument doma. Na javnih šolah je bolj prisotno, da starši prisostvujejo pri pouku z namenom, da z otrokom potem vadijo po učiteljevih navodilih doma.

Odnos učitelj–učenec je tudi nekoliko drugačen v javni in zasebni šoli: v okviru javne šole, kjer načeloma na določeno mesto, ki ga ima učitelj na razpolago, čaka več potencialnih učencev, nedelavnost učenca hitreje rezultira v osipu. Pri zasebnem šolstvu se nemalokrat tudi manj talentirane učence »vleče« naprej in se jih pripelje do neke stopnje znanja.

Pri zasebnem šolstvu je dosti bolj izražena komponenta tudi kulturne vzgoje učencev. To pomeni, da je učitelj na zasebni šoli lažje motiviran za delo s slabšimi – manj talentiranimi učenci, ker mu to na eni strani prinaša »kruh«, po drugi pa se mu zdi povsem sprejemljiv cilj, da nekega otroka skozi neko obdobje uči ne samo inštrumenta kot takega, ampak ga umetniško in kulturno vzgaja.

V javnem šolstvu je zaradi sistema napredovanja učiteljev dosti bolj izražena zgolj inštrumentacijska virtuoznost in manj edukacijsko-vzgojni vidik.

Kakšne so po vašem mnenju prednosti/slabosti zasebne glasbene šole?

Z vidika učencev in staršev je prednosti zasebne šole predvsem fleksibilnost in bolj osebni odnos do konteksta učitelj–otrok–starši. Slabost zasebne šole je to, da se tisto bolj malo število res talentiranih »zrcali« v skupini povprečno glasbeno nadarjenih in lahko pride do precenjujoče samopercepcije učenca in se lahko zdi, da nekdo, ki je dejansko povprečno nadarjen, znotraj konteksta zasebne šole izpade kot zelo nadarjen.

Če bi lahko izbirali, kjer bi raje poučevali – v zasebni ali javni glasbeni šoli? Zakaj?

Raje bi poučeval na zasebni. Zato, ker se zdi, da na zasebni šoli ne prihaja do medsebojnega »tekmovanja« med učitelji, ki to medsebojno tekmovanje gradijo prek rezultatov učencev. Uspeh učitelja na zasebni šoli je bistveno bolj individualne, vsakič znova na ravni do posameznega učenca in se ne vzpostavlja med učitelji, kar pa je prisotno pri javnem šolstvu.

Kaj več/manj vam zasebna šola omogoča od javne (glede literature, ostalih možnosti ...)?

Z vidika učitelja: Pogoji za delo ostajajo v zasebnem šolstvu izrazito slabši. Oprema in prostori so v javnih šolah boljši.

Z vidika starša: individualizacija dela je pri zasebnih šolah večja in prilagoditveni čas je daljši. Ker gre pri glasbi za specifično dejavnost, ki je neločljivo povezana z nastopanjem, je ta segment v javnih šolah včasih zaradi velikega števila učencev spregledan in pri kakšnem sicer talentiranem, a boječem otroku nepopravljivo travmatičen. Osebnostno zahtevnejši talenti bi imeli v okviru zasebne šole dejansko lahko boljše pogoje, ker se jim ne bi bilo treba stapljati s skupino, v kateri bi se znašli.

*PROGRAMI ZA ODRASLE*

Kako ocenjujete program za odrasle na glasbeni šoli Arsem?

Program za odrasle je za učitelja izziv. Bolj kot pedagoški gre za konceptualni izziv. Učitelji, navajeni učiti mlade in potencialne glasbenike, se pri učenju odraslih srečujemo s povsem novimi vprašanji, ko ugotavljamo, da se inštrumenta kdo lahko uči samo zase: ne za nastopanje, ne zaradi talenta, ne zaradi staršev in ne zaradi gledanja v prihodnost, ampak iz golega in svojega veselja do nekega inštrumenta.

Ko se inštrumenta učijo odrasli, se učitelj srečuje z neverjetno notranjo motivacijo pri teh posameznikih. Otroci so bolj odvisni od zunanjih motivacijskih prijemov.

S kakšnimi težavami se najpogosteje soočate pri odraslih učencih?

Motorična okostenelost je najbolj splošna. Drugi primer pa so odrasli, ki sami berejo knjige, gledajo po internetu razne učne metode in se ne prepuščajo učiteljevim korakom, ampak sami nekaj poskušajo, želijo marsikateri korak prehiteti. Prisotno je tudi sugeriranje programa, ki temelji na njim všečnim skladbam, ki pa so kdaj dejansko pretežke.

Ali sledite javnemu programu oz. po kakšnem ključu izbirate program?

Različno. Tisti odrasli učenci, ki želijo delati izpit, se seveda sledi programu. Pri odraslih, ki ne hodijo na izpite, se program dosti bolj prilagaja željam.

*PROGRAMI ZA OTROKE*

Kakšne prednosti/slabosti ima po vašem mnenju zasebna glasbena šola pred javno?

O tem, mislim, da sem se veliko razpisal na začetku.

Ali vam pri izbiri programa omogoča šola Arsem povsem svobodno izbiro?

Zavezujoč je javno veljavni program, ki je bil vezan na to, da so se izpiti na koncu leta izvajali na javni šoli.

Kako ocenjujete delo na šoli Arsem (pozitivno, negativno ...)?

Arsem ima izjemen potencial, ker skupino učiteljev v veliki meri tvorijo posamezniki, ki so istočasno profesionalni glasbeniki in nemalokrat tudi tako izobrazbeno kot tudi v praksi ne zgolj instrumentalisti. Razumevanje smisla glasbenega izobraževanja je zato na Arsemu zelo široko, zelo kulturno. Čutiti je, da se večina na Arsemu, tudi otrok inštrumenta res uči rada. V javnih šolah se namreč velikokrat dogaja, da so učenci sorodniki glasbenikov. Kar je po eni strani dobro, ker gre za podporo učenja doma, a po drugi strani je velikokrat takšen učenec na glasbeni šoli po inerciji (kot posledica podedovane nadarjenosti in posledica pričakovanega ukvarjanja z inštrumentom, ker je to v družinski tradiciji).

No, na Arsemu je veliko otrok, ki so svoj interes do glasbe in inštrumenta uspeli izpostaviti znotraj družinskih okolij, ki nimajo glasbene tradicije in ki so od otrok pričakovali kaj drugega (npr. šport), pa je otrok izrazil svoj lasten notranji motiv.

Osebno menim, da je na zasebnih šolah poenostavljeno povedano več notranje motiviranih kot na javnih šolah, na javne šole pa zaradi sistema pride v povprečju bolj nadarjena populacija.