**MARKETINŠKA STRATEGIJA**

**OSNOVNE ŠKOLE MARIJE JURIĆ ZAGORKE**

**KATARINA KEDAČIĆ-BUZINA**

SADRŽAJ

1. UVOD ……………………………………………………………………………………….1

2. ANALIZA OKRUŽENJA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE ……………………..2

2.1. Analiza makrookruženja………………………………………………………………...2

2.2. Analiza mikrookruženja ……………………………………………………………….12

2.3. Analiza internog okruženja ……………………………………………………………13

3. SWOT I PEST ANALIZA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE …………………....21

4. KONKURENTSKA PREDNOST ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE ……………24

5. PROBLEM I CILJ MARKETINŠKE KAMPANJE ……………………………………….25

6. BENCHMARK ANALIZA ODGOJNO-OBRAZOVANIH USTANOVA………………..28

7. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA ……………………………………………………………….32

7.1. Cilj i svrha istraživanja………………………………………………………………...32

7.2. Metodologija istraživanja………………………………….…...……………………...32

7.3. Struktura istraživanja anketnog upitnika ……………………………………………...33

7.4. Uzorak…………………………………………………………………………………33

7.5. Rezultati istraživanja …………………………………………………………………..33

7.5.1. Opće karakteristike uzorka ……………………………………………………...33

7.5.2. Stav roditelja o prehrani u školi………………………………….………………37

7.6. Zaključak istraživanja………………………………………………………………….42

8. ZAKLJUČAK ……………………………………………………………………………...47

POPIS LITERATURE ………………………………………………………………………..48

POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFIKONA ………………………………………………….50

1. **UVOD**

Osnovna škola Marije Jurić Zagorke zbog neprestanih promjena u društvu s kojima se suočava, reforme školstva te činjenicom da se posljednjih godina smanjuje broj upisane djece, nastoji uvesti promjene kojima bi učinkovito riješila probleme i pratila trendove u društvu.

Danas škole kao nositelji promjena moraju maksimalizirati efikasnost učenja te neprestano pratiti razvoj tržišta i tehnologije, a ravnatelji u tome imaju ključnu ulogu.

Nadalje, škole su obvezne prema Zakonu o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi trajno unaprjeđivati odgojno-obrazovni rad. Da bi to bilo moguće, ravnatelji se, pored stručnih i pedagoških, moraju sustavno usavršavati i u području ekonomije. Razvijanjem poduzetničkih vještina poput upravljanja, vođenja, strateškog planiranja, organiziranja i monitoringa je neophodno za rad škola u 21. stoljeću.

Cilj ovog rada je analiziranje i utvrđivanje značaja marketinškog okruženja pri izradi marketinškog plana i kampanje odgojno-obrazovne ustanove u svrhu proširivanja i produbljivanja znanja iz područja marketinga te apliciranja istog na praktičnom primjeru.

U drugom poglavlju, koje slijedi nakon uvoda, analizira se makro, mikro i interno okruženje Osnovne škole Marije Jurić Zagorke. U trećem poglavlju prikazana je SWOT i PEST navedene ustanove, a u četvrtom, petom i šestom poglavlju je navedena njezina konkurentnost, problem i cilj koji ustanova želi postići te benchmarking.

Nadalje, u sedmom poglavlju prikazana je analiza tržišta koja je jedna je od najvažnijih analiza u sklopu strateškog plana. U osmom poglavlju dan je konačan osvrt i zaključak rada. Nakon zaključka, na kraju rada prikazana je korištena literatura te popis tablica, grafikona, slika,

1. **ANALIZA OKRUŽENJA ODGOJNO-OBRAZOVNE USTANOVE**

Marketing obrazovne institucije prema Alfirević i drugi je „proces kojim škola stvara vrijednost za učenike i zajednicu u kojemu djeluju izgrađujući snažne interaktivne odnose sa svim ključnim dionicima: korisnicima, donatorima, zaposlenicima i općom javnošću.“[[1]](#footnote-1)

Svaka poslovna organizacija posluje u određenom okruženju koje utječe na njegovo poslovanje i kojoj se organizacija mora kontinuirano i stalno prilagođavati. U okruženje škole prema Vidić (2020) ubrajaju se svi relevantni čimbenici[[2]](#footnote-2) koji mogu djelovati na školu, a razlikujemo:

1. eksterno okruženje, i to:

* makrookruženje – čine snage koje pouzeće ne može kontrolirati niti na njih može kratkoročno djelovati
* mikrookruženje- tržište na kojemu poduzeće posluje (njegovi dobavljači, posrednici s kojima radi)

1. interno okruženje

U nastavku slijedi prikaz okruženja u kojem posluje OŠ Marije Jurić Zagorke. Marketinško okruženje koje determinira poslovanje OŠ Marije Jurić Zagorke sve je zahtjevnije, stoga je potrebno kontinuirano provoditi istraživanje marketinškog okruženja, planirati i provoditi organizacijske promjene, ali i provoditi kontrolu uspjeha.

**2.1 Analiza makrookruženja**

Makrookruženje prema Vidić (2020) čine snage koje pouzeće ne može kontrolirati niti na njih može kratkoročno djelovati, i tu spadaju: „demografija, ekonomske snage, konkurencija, kulturne i društvene snage, političke snage i tehnologija.“[[3]](#footnote-3)

**Demografija**

Demografija je „znanstvena disciplina koja izučava stanovništvo, njegova obilježja (npr. dob, spol, rasnu pripadnost, razinu školovanja i sl.) i distribuciju (lokaciju, gustoću naseljenosti itd.). Najznačajnijim demografskim obilježjima smatraju se: starosna struktura, natalitet, mortalitet, bračni status, obrazovanje, etničko podrijetlo, religijska opredijeljenost, imigracija, zemljopisna distribucija stanovništva itd.“[[4]](#footnote-4)

Prema procjeni Državnog zavoda za statistiku, Grad Zagreb u 2017. godini bilježi ukupno 802.762 stanovnika. Usporedimo li navedeni podatak s podacima iz posljednjeg Popisa stanovništva, 790 017, vidljivo je kako Grad Zagreb bilježi porast broja stanovnika i to za 1,61% u odnosu na 2011. godinu.

S demografsko-statističkog aspekta, na rast stanovništva Zagreba utječe prvenstveno pozitivni migracijski saldo odnosno pozitivna razlika između broja doseljenih i odseljenih, a u manjoj mjeri prirodni prirast. Što se tiče migracija stanovništva, prema Centru za razvoj neprofitnih organizacija- CERANEO, na područje Grada Zagreba u 2017. godini doselilo se ukupno 13.758 osoba, od čega 10.043 osobe iz drugih županija te 3.715 osoba iz inozemstva. U istoj godini s područja Grada Zagreba odselilo se 12.755 osoba, od čega 5.941 osoba u drugu županiju te 6.814 osoba u inozemstvo. Saldo ukupne migracije Grada Zagreba za 2017. godinu pozitivan je i iznosi 1.003.[[5]](#footnote-5)

Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada navodi da najveću demografsku progresiju bilježe rubne četvrti Stenjevec, Novi Zagreb-zapad i Sesvete u kojima je u posljednjih desetak godina došlo do značajnog povećanja stambene izgradnje, što je bio privlačni faktor za novo doseljavanje kao i interno preseljavanje mlađeg stanovništva iz drugih gradskih četvrti.[[6]](#footnote-6)

Blagi pozitivan rast bilježe i četvrti Donja Dubrava i Pešćenica-Žitnjak.

Graf 1. Stanovništvo Grad Zagreba prema gradskim četvrtima

Izvor: [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr),pregledano i prilagođeno 17.5.2020.

Značajniji porast broja stanovništva na području Dubrave, posebice Donje Dubrave, bilježi se početkom devedesetih godina. Šarčević (2017) navodi da se povećavanje broja stanovnika može povezati s povećanim brojem imigranata, odnosno prognanika, izbjeglica i janjevačkog stanovništva kao posljedicom Domovinskog rata.[[7]](#footnote-7)

*Spol i starost*

Tablica 1. Privatna kućanstva prema broju članova



Izvor: Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva 2011.

Donja Dubrava bilježi porast broja mladog stanovništva te ima povoljniju strukturu predradnog, radnog i postradnog kontingenta stanovništva što u budućnosti može rezultirati većim natalitetom, a samim time i povećanjem broja upisane djece u školu.

*Obrazovna struktura*

Tablica 2. Obrazovna struktura Donje Dubrave

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Spol | Bez škole | 1-3. OŠ | 4-7. OŠ | OŠ | SŠ | Visoko obrazovanje  VI | Visoko obraz.  VII | Visoko obrazovanje  magisterij | Visoko obrazovanje  doktorat |
| m | 66 | 31 | 486 | 2606 | 9179 | 656 | 1126 | 68 | 40 |
| ž | 295 | 133 | 1529 | 3507 | 8152 | 803 | 1421 | 54 | 25 |
|  | 361 | 164 | 2015 | 6113 | 17331 | 1459 | 2547 | 122 | 65 |

Izvor: <https://www.zagreb.hr>, pregledano i prilagođeno 9.2.2020.

Obrazovna struktura Donje Dubrave u odnosu na ostale četvrti nalazi se u nezavidnoj poziciji. Međutim, zbog rasta stanovništva mlađe dobi i višečlanih obitelji, stvara se pozitivna tendencija u povećanju broja visokoobrazovnih, a istovremeno se smanjuje broj osoba s „osnovnim obrazovanjem i bez ikakve obrazovanosti jer se ovo posljednje odnosi, uglavnom, na najstarije dobne skupine koje izumiru.“[[8]](#footnote-8)

*Kućanstva prema broju članova*

Tablica 3. Privatna kućanstva prema broju članova



Izvor: Državni zavod za statistiku, Popis stanovništva 2011.

Najveći broj kućanstava je prema broju članova dvočlano, tročlano i četveročlano, iako ima zadovoljavajući broj višečlanih obitelji.

*Zaposleni i nezaposleni na području zagrebačke četvrti Donja Dubrava*

Tablica 4. Zaposleni i nezaposleni na području Donje Dubrave



Izvor: Priopćenje Grada Zagreba, stanje 31. ožujka 2016.

Prema Gradskom uredu za strategijsko planiranje i razvoj Grada, radno sposobni dio stanovništva jedan je od bitnih čimbenika ostvarivanja osnovnih ciljeva svakog društva kao što su porast dohotka i podizanje razine kvalitete života. Stoga je radna snaga kao temeljni dio strukture radnih resursa sastavni dio programa gospodarskog i društvenog razvoja. Radno sposobno stanovništvo obuhvaća populaciju u dobi od 15-64 godine.[[9]](#footnote-9)

Prema Tablici 4., radno a stanovništvo Donje Dubrave iznosi sveukupno 24.752. S obzirom na podatke zaposlenosti iz 2016. može se zaključiti da je radno aktivnog stanovništva samo 26,61% od ukupnog radno sposobnog stanovništva što opravdava niži standard i lošiji ekonomski status.

Nadalje, prema Gradskom uredu za strategijsko planiranje i razvoj Grada, neaktivno stanovništvo prema popisnoj se metodologiji dijeli na osobe s osobnim prihodom (umirovljenici, rentijeri, stipendisti, osobe koje primaju socijalnu pomoć i sl.). i uzdržavano stanovništvo od strane roditelja ili drugih skrbnika.[[10]](#footnote-10)

Grad Zagreb je među prvima donio mjere populacijske politike na lokalnoj razini koje su pozitivno utjecale na demografski rast. Međutim, važno je napomenuti da unatoč mjerama, stanovništvo Grada Zagreba „ne raste prvenstveno na temelju svog prirodnog prirasta, već tome u prvom redu pridonose imigracijski tokovi odnosno novo doseljavanje“ (Službene stranice Grada Zagreba-Promjene općeg kretanja).

**Ekonomske snage**

Snage u ekonomskom okruženju „utječu na marketinške aktivnosti svakog poduzeća, institucije i/ili organizacije, djeluju na kupovnu moć i potrošačke navike stanovništva.“[[11]](#footnote-11)

Kvaliteta obrazovnog sustava, ulaganja u obrazovanje i participacija u obrazovanju određuju ii kvalitetu ljudskih potencijala. Stvaranje poticajnog okruženja za ulaganja u ljudski kapital sve se češće pojavljuje kao jedan od važnih elemenata politika na tržištu rada razvijenih zemalja

Europska unija je „u okviru Lisabonske strategije istaknula ulaganje u ljudski kapital kao jedan od glavnih prioriteta za stvaranje modernog i konkurentnog gospodarstva utemeljenog na znanju.“[[12]](#footnote-12)

U 2017. prema Priopćenju Odjela za statistiku, najveći BDP po stanovniku u Republici Hrvatskoj zabilježen je u Gradu Zagrebu i iznosio je 155 541 kunu (ili 20 850 eura), što je 75,3% iznad državnog prosjeka. Najveći udio u stvaranju bruto dodane vrijednosti (BDV) u 2017. u Gradu Zagrebu i Republici Hrvatskoj imale su djelatnosti trgovine, slijede javna uprava, obrazovanje, zdravstvo, socijalna skrb i druge djelatnosti te prerađivačka i ostala industrija.[[13]](#footnote-13)

Ulaganja u obrazovanje u Republici Hrvatskoj uvjetovana su rastom BDP-a, ali i strateškim ciljevima i mjerama osnivača. Nadalje, prema Priopćenju, Grad Zagreb je u razdoblju od 2017-2019. u izgradnju novih objekata, dogradnju, energetsku obnovu uložio je 501.813.348,23 kn, a trenutno ulaže 439.426.067,75 kn što je sveukupno za trogodišnje razdoblje 941.239.415,98kn.[[14]](#footnote-14)

Također jedan od načina financijskih ulaganja pružaju i EU fondovi koji se premalo koriste u sustavu obrazovanja ponajprije zbog nedostatnog informiranja i edukacije ravnatelja.

S obzirom da je Zagreb najrazvijeniji gospodarski grad razumljivo je da je i zaposlenost aktivno radnog stanovništva u blagom porastu, a stopa nezaposlenosti od 4,5% ispod je Hrvatskog prosjeka koji iznosi 5,7% prema anketi nezaposlenosti RH (Eurostat) VII. - IX. 2019.

Prosječne mjesečne isplaćene plaće za 2019. iznosile su neto 7 510 kn, bruto 10 572kn.[[15]](#footnote-15)

U proračunu „Grada Zagreba u kontinuitetu se osiguravaju značajna sredstva za financiranje širih javnih potreba Grada Zagreba,“[[16]](#footnote-16) a posebno za:“

- osiguranje prostornih uvjeta i drugih pretpostavki za što kvalitetniji odgojno-obrazovni proces;

- osiguranje kvalitete i raznolikosti programa sukladno potrebama i interesima učenika, uz uključivanje roditelja u partnerski odnos s odgojno-obrazovnim ustanovama;

- provedbu odgojno-obrazovnih programa radi integracije i sprečavanja diskriminacije djece s teškoćama u razvoju, a u funkciji osiguranja potpore inkluzivnom odgoju i obrazovanju;

- aktivno promicanje kulture i prava nacionalnih manjina;

- sprečavanje isključenosti u odgojno-obrazovnom sustavu i razvijanje kvalitete učenja te promicanje prava djeteta;

- provedbu školskih preventivnih programa radi sprečavanja nasilja među djecom i mladima, sprečavanja incidentnih događaja u odgojno-obrazovnim ustanovama, trgovanja djecom i mladima, sprečavanja zlouporabe svih oblika ovisnosti te osiguranja sigurnosti u okruženju odgojno-obrazovnih ustanova;

- osiguranje sredstava nužnih za realizaciju nastavnog plana i programa te sredstava za pojačani standard u djelatnosti osnovnoškolskog odgoja i obrazovanja;

- unapređivanja položaja učenika s teškoćama u razvoju nabavom dodatne specijalne i didaktičke opreme i posebnih didaktičkih sredstava te nabavom specijalne informatičke opreme i drugih elemenata informatičke podrške;

- kontinuirano širenje mreže osnovnih škola Grada Zagreba za potrebe školovanja djece s teškoćama“.

Programom javnih potreba u osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2020., kao i proteklih godina, iz „proračuna Grada Zagreba osiguravaju se značajna sredstva za financiranje širih javnih potreba Grada Zagreba u djelatnosti, i to za sljedeće programe: produženi boravak, donacije privatnim osnovnim školama, sufinancirana prehrana, naknade za rad školskih odbora, izvannastavne i ostale aktivnosti, Škola u prirodi, Vikendom u sportske dvorane, pomoćnici u nastavi/stručni komunikacijski posrednici, redovna djelatnost osnovnih škola, održavanje i opremanje osnovnih škola za poboljšanje standarda, sufinanciranje projekata prijavljenih na natječaje europskih fondova ili za prihvaćanje partnerstva za EU fondove i Školska shema voća i povrća te mlijeka i mliječnih proizvoda.“ [[17]](#footnote-17)

Sredstvima dobivenim iz gradskog proračuna OŠ Marije Jurić Zagorke osigurava pomoćnike u nastavi učenicima s poteškoćama u razvoju, sufinancira prehranu socijalno ugroženima, opremaju kabineti, ali nedostatno. Također tim sredstvima se osigurava redovito održavanje škole.

**Konkurencija**

Na području grada Zagreba nalazi se 125 osnovnih škola kojima je osnivač Grad Zagreb od kojih su 110 redovite, 2 za učenike s poteškoćama, 2 umjetničke, 6 glazbenih i 3 plesne škole, te 21 privatna osnovna škola.[[18]](#footnote-18)

Upisi djece u osnovne škole obavlja se prema unaprijed utvrđenim upisnim područjima. Međutim, danas roditelji ili skrbnici imaju mogućnost upisa djece i u škole koje prema svojim kriterijima kvalitete smatraju da su bolje i učinkovitije. Takvom mogućnošću izbora otvara se prostor za stvaranje konkurencije.

Osnovna škola Marije Jurić Zagorke nalazi se u zagrebačkoj Dubravi i to u Donjoj Dubravi. Na području Dubrave nalazi se 11 osnovnih škola od kojih su 3 na području Donje Dubrave, te su samim time izravni konkurenti. Također, važno je napomenuti da se u blizini nalaze i dvije privatne škole koje zbog visokih školarina ne predstavljaju ozbiljniju konkurenciju.

**Kulturne i društvene snage**

Grad Zagreb je glavni grad i kulturno, znanstveno i gospodarsko središte Republike Hrvatske.

Posljednjih godina „Zagreb se sve više profilira kao turistička destinacija, zahvaljujući izuzetnom urbanom naslijeđu, kulturno-povijesnim spomenicima, javnim zelenim prostorima, kulturnim institucijama, brojnim kulturnim događajima“ (službena stranica Grada Zagreba- Strategija kulturnog i kreativnog razvitka grada Zagreba 2015.-2022.).

Kulturne i društvene snage „imaju veliki utjecaj na marketinški program i aktivnosti poduzeća, one djeluju na temeljne vrijednosti prihvaćene u nekom društvu, na percepcije, preferencije i ponašanja članova društva“ [[19]](#footnote-19)

Ranije spomenuto naseljavanje Janjevaca na području Dubrave, njihov tradicionalni seoski način života te njihova niska razina obrazovanja utjecala je na promjene u društvu.

Zbog etničke raznolikosti, prema Šarčević (2017) često se Dubrava percipira kao nepoželjna za život[[20]](#footnote-20) što često odbija mlađe obrazovano stanovništvo.

**Političke snage**

Jedan od temelja razvoja konkurentnosti ljudskih resursa jest kvaliteta formalnog obrazovnog sustava.

Sredinom prošlog desetljeća „u odgojno-obrazovni sustav postupno se uvode određene promjene. Izradom i uvođenjem Hrvatskoga nacionalnoga obrazovnog standarda (HNOS) započele su kvalitativne promjene u osnovnoj školi.“ [[21]](#footnote-21) Državnim pedagoškim standardom dodatno se uređuju mjerila i uvjeti za rad odgojno-obrazovnih ustanova.

Obrazovna politika Republike Hrvatske trenutno provodi Cjelovitu kurikularnu reformu koja je ujedno i prva je mjera kojom je započela realizacija Strategije obrazovanja, znanosti i tehnologije.[[22]](#footnote-22)

Reforma donosi pozitivne promjene nastavnog plana i programa, materijala i pedagoških metoda. Međutim, kao su nositelji obrazovnih promjena, najvećim dijelom su učitelji, čije društveni i ekonomski status loš, politika treba ići u smjeru podizanja motivacije učitelja jer jedino motivirani učitelji mogu utjecati na kvalitetu obrazovanja. Važno je provoditi intenzivno usavršavanje učitelja, uključujući uvođenje novih nastavnih metoda, upotrebu nastavnih materijala i metodologiju testiranja. Nadalje, poželjni faktori kao npr. visoka razina autonomije škola u odlučivanju (zakonska i administrativna preopterećenost), visoki stupanj sudjelovanja učitelja u odlučivanju o bitnim aspektima rada škole te uvažavanje osnaživanje učiteljske profesije u društvu gledano s političkog aspekta još uvijek nisu zadovoljeni.[[23]](#footnote-23)

Potplaćenost nastavničkog kadra i loš socijalni status utječe na pad motivacije učitelja i općenito na zadovoljstvo te se osjeti i njihov otpor prema provođenju reforme. Učitelji su pod stalnim nadzorom i pritiskom sa svih strana, administrativno preopterećeni i uglavnom bez ikakvih prava u odlučivanju.

Obrazovna politika u Gradu Zagrebu usmjerena je prema upotrebi suvremenih tehnologija, unapređivanju jezičnih i interkulturalnih kompetencija, pokretanju inovacijskih projekata i razvitku suradnje unutar zemlje, ali i suradnje s međunarodnim obrazovnim čimbenicima.

**Tehnologija**

Utjecaj IKT-a na cjelokupni život i rad svakim danom postaje sve veći stoga je opravdana potreba za sustavnim razvojem digitalne kompetencije kod odgojno-obrazovnih djelatnika.

Ministarstvo znanosti i obrazovanja, u sklopu Kurikularne reforme, oprema škole potrebnom IKT-e opremom što će zasigurno utjecati na podizanje kvalitete rada, poučavanja i učenja. U školskoj godini 2019./2020. učitelji koji rade po novom kurikulumu dobivaju prijenosno računalo, kabineti se opremaju potrebnom opremom. Učenici u 1. razredu dobivaju 1 tablet na 4 učenika, a u 5. i 7. razredu tablete dobivaju svi učenici. Važno je napomenuti da su učitelji početkom 2019. godine započeli s educiranjem za rad s novom tehnologijom i po novom kurikulumu, ali te edukacije su šture i manjkave i nisu prilagođene svim učiteljima. Digitalna pismenost učitelja, većinom starije dobi, nije na razini koja se očekuje od njih, što dodatno utječe na pad motivacije.

U Republici Hrvatskoj CARNET je ustanova koja „pruža podršku obrazovnoj i akademskoj zajednici u upotrebi informacijsko-komunikacijskih tehnologija radi unapređenja procesa učenja i poučavanja.“[[24]](#footnote-24) CARNET školama nudi internetske usluge, edukacije i savjetovanja te su promotori digitalnog obrazovanja.

Izdavačka industrija također podržava razvoj digitalnih kompetencija učiteljima, razvija e-udžbenike i druge digitalne alate koji podižu kvalitetu poučavanja.

Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) 2015. provelo je istraživanje o računalnoj i informacijskoj pismenosti učenika i učitelja na međunarodnoj razini (ICILS- *Međunarodno istraživanje računalne i informacijske pismenosti).[[25]](#footnote-25)*

Prema rezultatima istraživanja, hrvatski učenici pokazuju prosječnu pismenost, računala najčešće koriste na nastavi informatike (70%), dok ih tek nešto više od 10% koristi računala na satima prirodnih i društvenih predmeta.

Nadalje, učitelji imaju manje pozitivne stavove vezane uz korištenje ICT-a u nastavi, većina ih koristi za poučavanje, a mlađi učitelji su u prosjeku samopouzdaniji u odnosu na starije kolege.

NCVVO je na početku i na kraju nastavne godine 2018./19. provelo evaluaciju eksperimentalnog programa „Škola za život”.

Prema dobivenim rezultatima učenici su se neznatno više koristili tehnologijom u učenju u inicijalnom mjerenju u odnosu na mjerenje na kraju školske godine (MZO-Evaluacija „Škola za život“ 2019.).

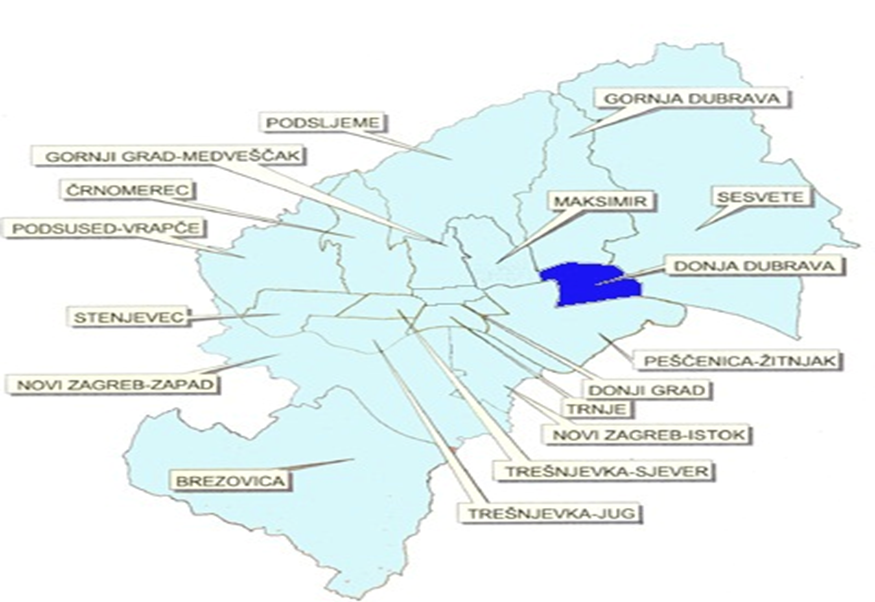
* 1. **Mikrookruženje OŠ Marije Jurić Zagorke**

U mikrookruženje spadaju svi oni čimbenici koji su bliski ustanovi i koji utječu na sposobnost poslovanja. ,,To su: tržište na kojemu poduzeće posluje, njegovi dobavljači te posrednici s kojima radi.“[[26]](#footnote-26)

**Tržište**

Škola je smještena na krajnjem istočnom dijelu grada Zagreba, u gradskoj četvrti Donja Dubrava na adresi Štefanovečka cesta 67. Na istočnom dijelu graniči s područjem „Gradskom četvrti Sesvete, na sjeveru je ulica Dubrava dijeli od Gradske četvrti Gornja Dubrava, a na jugu Slavonska avenija od Gradske četvrti Peščenica – Žitnjak s kojom graniči i na jugozapadu. Na zapadu graniči s područjem Gradske četvrti Maksimir.“ (Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, šk. godina 2019./2020.).

Slika 1. Smještaj Donje Dubrave na prostoru Grada Zagreba



Izvor.: <https://www.zagreb.hr/osnovni-podaci/13719>, 7.3.2020.

Na sjevernom dijelu četvrti „stoji gusto naseljeno i kompaktno sjeverozapadno područje s tendencijom daljnjeg širenja. Na tom području, kojim dominiraju uske ulice i gusto zbijene obiteljske kuće, niče sve više većih stambeno-poslovnih zgrada, uglavnom na istočnijem dijelu.“ ( (Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, šk. godina 2019./2020.).

S obzirom na povoljan geografski položaj, škola je izuzetno dobro prometno povezana sa ostalim četvrtima grada. U blizini je javni gradski prijevoz, željeznički te cestovni prijevoz.

Na istom području nalazi se i najveća župa u Zagrebačkoj županiji, župa Sv. Mihaela, s kojom škola ostvaruje dobru suradnju.

Škola ostvaruje suradnju s Ministarstvom znanosti i obrazovanja, Gradskim uredom za obrazovanje, Agencijom za odgoj i obrazovanje i Agencijom za mobilnost i programe EU. Nadalje, škola surađuje s tvrtkama koje školu opskrbljuju

U blizini škole nalazi se dječji vrtić, ZOO, kazalište Dubrava, gradska knjižnica i nogometni stadion.

Nedovoljna, a svakako poželjna suradnja bila bi suradnja na relaciji učitelji-roditelji. Uspješna suradnja škole i roditelja te drugih vanjskih dionika smatra se bitnim indikatorom postizanja kvalitete škole i obrazovnog sustava. Upravo suradnja roditelja i škole može biti vrlo važan faktor pri odabiru i upisa djeteta u školu, posebno kod onih roditelja koji stanuju na granicama upisnih područja i na taj način imaju veću mogućnost biranja.

Škola surađuje i s drugim ustanovama i institucijama: III. Policijska postaja Zagreb, Dom zdravlja (školska liječnica) , Centar za socijalnu skrb Dubrava Suradnja , Dom za odgoj djece i mladeži Zagreb, udrugama (Ambidekster, Status M, Udruga Amazonas, Suncokret, SUMSI, Korablja).

S obzirom na prostorne kapacitete i opremljenost dvorana i vanjskih sportskih terena, škola surađuje s plesnim udrugama: Medvjedići, Baillando, UO Solisti, te sporstkim klubovima: AK Svetice, OK Croatia, RK Dubrava, RŠ Vučići, PK Dubrava i SRD Petar Pan.

**2.3. Interno okruženje OŠ Marije Jurić Zagorke**

Interno okruženje čine „varijable na koje poduzeće može djelovati i može ih kontrolirati.“[[27]](#footnote-27) Snage internog okruženja čine: ljudski potencijali, proizvodni kapacitet, istraživanja i razvoj, lokacija, imidž organizacije, financijski resursi.

**Ljudski potencijali**

Osnovna škola Marije Jurić Zagorke je odgojno obrazovna ustanova koja se nalazi u Zagrebu, Štefanovečka cesta 67. S radom je započela 16. rujna 1964. Nastava je organizirana u dvije smjene u 30 razrednih odjela sa sveukupno 676 učenika.

U provedbi odgojno-obrazovnog procesa sudjeluje 78 djelatnika[[28]](#footnote-28) koji su podijeljeni u tri kategorije (grupe) i to:

1. Učitelji i učiteljice razredne (17) i predmetne nastave (37);

2. Stručna služba: ravnatelj, pedagoginja, socijalna pedagoginja, školska psihologinja, defektologinja i knjižničarka (6);

3. Administrativno-tehničko osoblje: tajnica, računovotkinja, knjigovođa, kuharice, spremačice i domari (18).

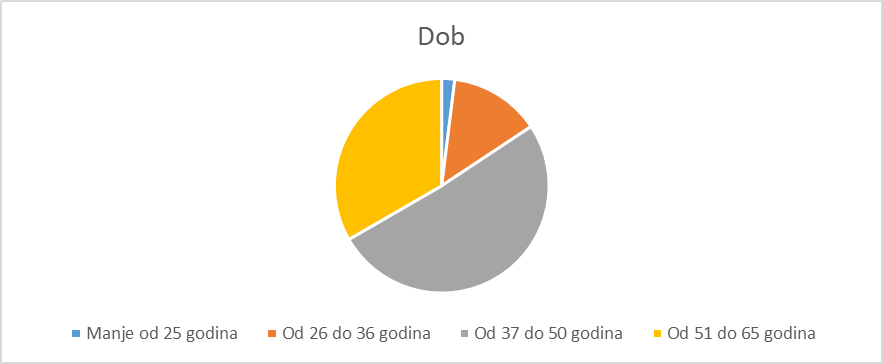
Navedena podjela razrađena je prema spolu, dobi i stručnoj spremi zaposlenika, a prikazana je na grafovima od 2. do 5.

Graf 2. Zaposleni u OŠ Marije Jurić Zagorke prema spolu

Izvor: Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, preuzet 7.3.2020.

Od ukupnog broja zaposlenika žene čine 87%, a muškarci 13%. Razlog tome je što se u RH žene češće odlučuju za rad u školi, a te podatke potvrđuju i podatci o broju upisanih studentica i studenata na Učiteljski fakultet u Zagrebu. U školskoj godini 2012./2013. na Učiteljskom fakultetu studiralo je 2400 studenata, od čega 2311 studentica te 89 studenata. [[29]](#footnote-29)

Graf 3: Zaposlenici OŠ MJZ prema starosti



Izvor: Rezultati vlastitog istraživanja za potrebe kolegija Motivacija, radno ponašanje i dobrobit- 51 ispitanik

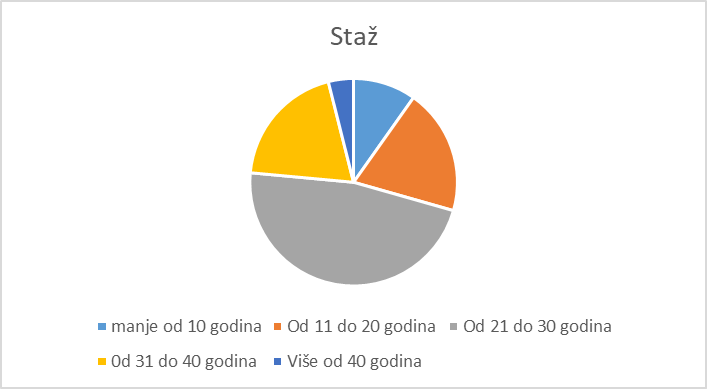
Najviše ispitanih djelatnika ima u dobi od 37 do 50 godina (50,98%) i od 51 do 65 godina (33,33%), ostali su mlađi: 7 (13,73%) ima 26 do 36 godina, a samo jedan (1,96%) ima manje od 25 godina starosti. Rezultati ovog i prethodnog grafa ukazuju na to da se radi uglavnom o ženskom kolektivu srednje dobi. S obzirom na promjene i uvođenje novih metoda poučavanja i uporabi tehnologije u nastavi, nastavni kadar morat će uložiti puno truda i sredstava u edukaciju učitelja. Mlađim učiteljima i/ili učiteljima s većim informatičkim znanjem, uz adekvatnu nagradu i stimulaciju, omogućiti vođenje timova za podršku i potporu starijim učiteljima koji pružaju otpor takvoj vrsti poučavanja. Edukacije koje organizira AZOO i MZO nisu dovoljne, a i učitelji se osjećaju sigurniji i smjeliji u poznatom okruženju.

Graf 4: Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Podatci iz Godišnjeg plana i programa OŠ Marije Jurić Zagorke, preuzet 7.3.2020.

Najviše zaposlenika ima VSS (65%) i VŠS (14%), zatim sa SSS spremom ima ih 13%), te sa NKV 8%. Nastavna je 100% stručno pokrivena što je svakako prednost u odnosu na škole koje nemaju takav postotak.

Graf 5. Distribucija ispitanika prema radnom stažu



Izvor: Rezultati vlastitog istraživanja za potrebe kolegija Motivacija, radno ponašanje i dobrobit- 51 ispitanik

Trenutno na radnom mjestu najviše djelatnika ima od 21 do 30 godina radnoga staža njih 24 (47,06%), zatim podjednako ima onih s 11 do 20 godina staža i s 31 do 40 godina staža (10 ili 19,61%), manje od 10 godina staža (5 ili 9,8%) a najmanje je onih koji imaju više od 40 godine staža (2 ili 3,92%). Rezultati prema stažu su u skladu s rezultatima dobi ispitanika.

Školski sustav, u kojem nije bilo nekih većih promjena zadnjih 15 godina, na neki način je djelatnike sa dužim radnim stažom „uljuljao“ i „uspavao“ te je i to jedan od razloga zbog kojih se opiru promjenama.

**Proizvodni kapaciteti**

Pod proizvodnim kapacitetom smatraju se unutarnji i vanjski školski prostori.

*Unutarnji školski prostor*

Prema Godišnjem planu i programu, škola raspolaže s „10 učionica za razrednu nastavu (od toga 4 učionice za produženi boravak učenika 1. i 2. razreda), te 12 kabineta za predmetnu nastavu. Na katu se nalazi zbornica, tajništvo, računovodstvo, sobe stručnih suradnika i ured ravnatelja i prostorija namijenjena učenicima produženog tretmana Centra Dugave. U prizemlju se nalazi školska knjižnica, garderobe i blagovaonica s kuhinjom. Unutrašnjost škole je lijepo uređena s puno cvijeća i učeničkih radova na panoima i po zidovima. Škola je specifična jer se u njezinom sklopu nalazi i bazen za obuku plivanja (radi od 1980.), 2012. je izvršena kompletna sanacija bazenskog prostora. Sportska dvorana je u kategoriji III skupine, ima tribine na izvlačenje, a koristi se i za školske priredbe. Mala dvorana se koristi za balet i sportske aktivnosti za manju djecu. Pročelje zgrade je sanirano, a sve drvene stijene su zamijenjene novom PVC stolarijom. U funkciji je video nadzor, alarmni uređaj i signalno sigurnosni nadzor. Pomoću donacija i školskih priredbi (filmskih i drugih ), angažiranošću učitelja i roditelja te posredstvom Gradskog ureda za obrazovanje, kulture i športa izgrađeno je dizalo za djecu s posebnim potrebama. U sklopu toga obnovljen je sanitarni čvor u prizemlju i izgrađen WC za invalide, dok su ostala tri izrazito devastirana. Sve učionice (22) opremljene su projektorima, prijenosnim računalima i platnima za projekciju (u tri učionice je instalirana interaktivna ploča), pristupom internetu.“ (Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, šk. godina 2019./2020.).

Ustanova raspolaže najnovijom IKT tehnologijom, svaka učionica je opremljena projektorom, poneke i interaktivnom pločom, svaki učitelji ima prijenosno računalo.

*Vanjski školski prostori*

Škola „s dvoranom i bazenom je veličine 5353 m2, a okoliš 10510 m2. Na zapadnom dijelu parcele postoji rukometno i košarkaško igralište, a od ove godine i igralište za odbojku i atletska staza – 60 m. Igrališta su razdvojena pristupnom gospodarskom cestom koja vodi do gospodarskog dvorišta ispred kuhinje što ugrožava sigurnost djece. Školski okoliš redovito se održava, a ga čine nasadi živice, cvjetnjaka, travnatih površina; staza, parkirališta i ograde. Također je tu i visoko raslinje, stabla javora, brijesta, bazge, oraha i drugog ukrasnog drveća.“(Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, šk. godina 2019./2020.).

**Istraživanje i razvoj**

U školi se redovito provode vanjska istraživanja, dok su interna istraživanja rijetka.

Vanjska istraživanja području znanja, obrazovanja i ljudskog kapitala provode centri: Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja Centar za istraživanje znanja, obrazovanja i ljudskog kapitala, Gradski ured za obrazovanje Zagreb. Najčešće su to istraživanja vezana računalnu, informatičku i čitalačku pismenost.

Interna istraživanja provodi, uglavnom, stručni tim škole kako bi ispitali potrebe za određenim programima. Škola, nažalost, nema praksu provedbe istraživanja kvalitete rada, poučavanja i učenja te zadovoljstva svojih korisnika niti analizira rezultate vanjskih istraživanja. Smatram da je u današnje vrijeme važno sustavno provoditi istraživanja kojima bi ispitali zadovoljstvo korisnika te svoje poslovanje prilagodili njihovim potrebama. Suvremen način života, veća javna informiranost otvara i mogućnosti biranja svih dobara pa tako i obrazovnih institucija.

**Lokacija**

Lokacija škole navedena je u poglavlju 2.2. Mikrookruženje OŠ Marije Jurić Zagorke, Tržiše, stranica 14.

**Imidž OŠ Marije Jurić Zagorke**

U školskoj godini 2019./2020. proslavljena je 20-a obljetnica uspješnog provođenja GLOBE programa u našoj školi. Program obuhvaća gotovo sva područja proučavanja i mjerenja u GLOBE-u (atmosfera, hidrologija, fenologija, biometrija i pedologija), a u svibnju 2019. bili smo domaćini 22. Državne GLOBE smotre i natjecanja.

Nadalje, škola ima dugu tradiciju u izradi dokumentarnih filmova. Filmska družina ZAG jedna je od najuspješnijih i najnagrađivanijih družina, a 2018. proslavila je 15 godina postojanja. Škola se po prvi put 2018./2019. školske godine uključila u Erasmus+ program (KA2 Strateška partnerstva u području odgoja i općeg obrazovanja-). Projekt je uspješno završen, a u tijeku je i novi.

Granice Hrvatske prelazi i knjižničarka koja sa učenicima sudjeluje, zajedno sa Slovenijom, u projektu Čitanje nepoznaje granice. Ove školske godine sudjeluje i u projektu

Ponos škole je i Pčelinja školica OŠ Marije Jurić Zagorke koja je dio školske zadruge DUB, a osnovana je radi razvijanja interesa i ljubavi djece za prirodu, životinje i biljke.

U školi je vrlo uspješan i Klub mladih tehničara koji svojim inovacijama i tehničkim stvaralaštvom uspješno predstavlja školu na raznim izložbama u gradu, županiji i državi.

Pored navedenih projekata, u školi se provodi:“

- Školski preventivni program koji je vrlo važan dio Nacionalnog programa suzbijanja ovisnosti, a ima za cilj prevenciju društveno neprihvatljivih oblika ponašanja i osnaživanje djece i mladih za odabir zdravih stilova življenja i donošenje odluka koje će ići na korist drugih i njih samih.

- Program poduke plivanja na plivalištu OŠ Marije Jurić Zagorke

- Program Školskog sportskog društva „Zagorka“ koji raznolikom ponudom sportskih aktivnosti i natjecanja nastoje uključiti što veći broj učenika u organizirano tjelesno vježbanje i promovirati šport kao mogućnost korisnog iskorištavanja slobodnog vremena.

- Antikorupcijski program koji je integriran u nastavne sadržaje predmeta kao što su povijest, vjeronauk, hrvatski jezik i dr. te posebno kroz satove razrednog odjela kada se obrađuju teme iz odgojnih i socijalizirajućih sadržaja.

S obzirom na lošiji status pojedinih korisnika usluga škole, u školi se provodi produženi stručni postupak –PSP. Postupak uključuje neposredan rad s djecom i roditeljima te suradnju s učiteljima, pedagoškom službom škole, Centrom za socijalnu skrb Zagreb-Ured Dubrava, a po potrebi i ustanovama za pružanje psihoterapijske i logopedske pomoći, sportskim trenerima i svim ostalim osobama koje su neposredno uključene u djetetov život. Neposredan rad s djecom obavlja se u prostoru škole uz organizaciju prehrane u školskoj kuhinji. Uključuje i izlete i izlaske vikendom.“ (Godišnji plan i program OŠ Marije Jurić Zagorke, šk. godina 2019./2020.).

S obzirom na dobnu strukturu učitelja i otpor koji pružaju prema promjenama koje trenutna reforma školstva stavlja pred učitelje, dovodi do niže razine kvalitete poučavanja što se negativno odražava i na sami ugled škole. Škola nužno mora napraviti reviziju poslovanja, definirati jasnu misiju i viziju, iskoristiti prednosti koje ima, ojačati nastavnički kadar jer u budućnosti bi se mogla suočiti s nedovoljnim brojem upisane djece, a u obrazovanju učenici su najvažniji korisnici.

**Financijski resursi**

Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi uređuje djelatnost osnovnog školstva kao dio jedinstvenog sustava školstva.

Sredstva za financiranje djelatnosti osnovne škole čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave osiguravaju se u državnom proračunu, odnosno proračunu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave.

U državnom proračunu osiguravaju se sredstva za: „plaće i prijevoz zaposlenika osnovne škole, naknade zaposlenika osnovne škole utvrđene kolektivnim ugovorom, stručno usavršavanje učitelja i stručnih suradnika, povećane troškove školovanje učenika na jeziku i pismu nacionalne manjine, povećane troškove prijevoza, posebnih nastavnih sredstava i pomagala, te troškove sufinanciranja prehrane za učenike s teškoćama u razvoju, programe za rad s darovitim učenicima, programe informatizacije osnovnih škola, programe opremanja školskih knjižnica.“[[30]](#footnote-30)

U proračunu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave osiguravaju se sredstva za:

„materijalne troškove osnovne škole, investicijsko održavanje školskog prostora, opreme, nastavnih sredstava i pomagala, nabavu školske opreme, nastavnih sredstava i pomagala, prijevoz učenika, kapitalnu izgradnju školskog prostora i opreme prema standardima i normativima koje utvrđuje ministar.“[[31]](#footnote-31)

Osim navedenih izvora, škola se financira iz viškova prihoda koje ostvari iznajmljivanjem dvorana.

Financijski plan i Izvješće za 2019. godinu nalazi se na službenim stranicama škole

<http://os-mjzagorke-zg.skole.hr/oglasna_plo_a?news_hk=5707&news_id=509&mshow=1303#mod_news>.

1. **PEST I SWOT ANALIZA**

PEST analiza je akronim ( eng. Political, Economic, Social, Technological),[[32]](#footnote-32) koristi se za analizu vanjskog okruženja u kojima se ustanova nalazi, pruža pogled na vanjsku situaciju.

SWOT analiza je akronim (eng. Strenghts, Weeknes, Opportunities, Threats),[[33]](#footnote-33) predstavlja temelj strateškog planiranja, daje smjernice za unaprjeđenje i daljnji razvoj ustanove. SWOT analiza opisuje je li neki čimbenik negativan ili pozitivan te je li vanjski ili unutarnji prema ustanovi.

U Tablici 5. i Tablici 6. prikazane su PEST i SWOT analize OŠ Marije Jurić Zagorke.

Tablica 5.PEST analiza Osnovne škole Marije Jurić Zagorke

|  |  |
| --- | --- |
| **POLITIČKI** | **EKONOMSKI** |
| -kurikularne promjene  -Hrvatska je članica EU  -zakoni, pravilnici, standardi koji određuju djelatnost škole  -promjene na političkoj sceni  -sustav administrativno i proceduralno opterećen  -konkurencija od strane privatnih škola | -financijska potpora projektnih aktivnosti iz EU fondova  -nedostatnost proračunskih sredstava Osnivača  -potplaćenost odgojno-obrazovnih djelatnika  -rast BDP-a |
| **DRUŠTVENI** | **TEHNOLOŠKI** |
| -pad nataliteta  -suradnja škole i lokalne zajednice  -želja roditelja za uplitanjem u rad škole  -slaba motivacija stanovništva za cjeloživotnim obrazovanjem | -implementacija digitalne tehnologije u obrazovni sustav  -niska razina informatičke pismenosti stanovništva  -velika dostupnost besplatnih alata kao sredstva učenja, ali nedovoljna iskorištenost |

Rezultati PEST analize Osnovne škole Marije Jurić Zagorke daju prikaz okruženja u kojem se ustanova nalazi i kako čimbenici utječu na ustanovu. Ustanova se posljednjeg desetljeća suočava sa smanjenjem broja učenika, ali istodobno s povećanjem broja učenika s teškoćama u razvoju i učenju. Smanjenje broja učenika s jedne strane rezultira manjim brojem odjeljenja i tehnološkim viškovima, a s druge strane se povećava broj učenika po odjeljenju što dovodi do otežanih uvjeta rada. Škola je neprofitna organizacija, stoga najveću prijetnje čine upravo političko-ekonomski faktori.

Tablica 6.SWOT analiza OŠ Marije Jurić Zagorke

|  |  |
| --- | --- |
| **SNAGE (STRENGTHS)** | **SLABOSTI (WEAKNESSES)** |
| - pozitivno radno ozračje  - zastupljenost stručni kadar  - potpuna stručna služba  - jedina škola u Zagrebu koja ima bazen, malu i veliku dvoranu za TZK  - dobra opremljenost škole interaktivnim pločama, računalima i projektorima  - dobro opremljeni kabineti informatike, fizike i tehničke kulture  - velik broj izvannastavnih aktivnosti  - velik broj izvanškolskih aktivnosti koji se odvijaju u prostorima škole  - organizirano redovito odvijanje dopunske i dodatne nastave  - individualan pristup svakom učeniku uz uključivanje i podršku stručne službe  - dobra lokacija-blizina tramvaja, autobusne i željezničke stanice | -nedosljednost u provođenju pravila škole (odgojne mjere, izostanci, kašnjenje na sat…)  -nedostatna informatička pismenost učitelja  -nemotiviranost dijela djelatnika za uvođenje promjena i novih metoda poučavanja  -premalo korelacijskog pristupa nastavi  - slaba motiviranost djelatnika za apliciranje u projekte  - velik broj istih učenika uključenih u izbornu nastavu i više izvannastavnih aktivnosti što često rezultira neredovitim dolascima  - neujednačenost kriterija u ocjenjivanju  -slaba kohezija Stručnih aktiva |
| **PRILIKE (OPPORTUNITIES)** | **PRIJETNJE (THREATS)** |
| -mogućnost financiranja iz drugih izvora (sponzori, donacije, EU fondovi)  -korištenje prostora škole za poslijepodnevne izvannastavne i izvanškolske aktivnosti aktivnosti  -bolja suradnja škole sa lokalnom i širom zajednicom  -uključivanje u međunarodne projekte Erasmus+, e-Twinning  -povezivanje s drugim osnovnim školama  - uvođenje suvremenih izvannastavnih aktivnosti  (robotika, astronomija, digitalna fotografija…)  -jačanje IKT kompetencija svih djelatnika i poticanje korištenje digitalnih alata u nastavi  -stručno usavršavanje nenastavnog osoblja, posebice kuharica i djelatnica računovodstva  - preurediti kuhinju  - stručno usavršavanje za kurikularnu reformu i jačanje kompetencija djelatnika kroz podršku MZO  -osvježiti i redovito uređivati web stranicu škole | - slaba suradnja s pojedinim roditeljima  - nedostatak kućnog odgoja  - nedovoljna financijska podrška od strane Osnivača  - nedovoljan broj specijaliziranih kabineta  - administrativna opterećenost nastavnog osoblja  - dio nastavničkog kadra odbija stručna usavršavanja  - blizina susjednih osnovnih škola ( 11 OŠ na području Dubrave) |

SWOT analiza ističe snage i prednosti škole, ali i slabosti te neiskorištene potencijale za razvoj škole i teškoće s kojima se škola suočava i okolnosti koje sprječavaju razvoj škole.

PEST I SWOT analizi vidimo da OŠ Marije Jurić Zagorke ima više snaga u odnosu na slabosti i upravo tu prednost treba iskoristiti kako bi umanjili slabosti.. Nadalje, prilike koje su pred školom otvaraju mogućnosti za otklanjanje prijetnji. Ne treba isključiti i mogućnost pretvaranje prijetnji u prednost. Otvaranje škole za širu javnost, uvođenje novih i inovativnih programa i metoda, stvaranje partnerstva s roditeljima i lokalnom zajednicom su potencijali koje škola u budućnosti treba iskoristiti.

1. **KONKURENTSKA PREDNOST**

Konkurentnost OŠ Marije Jurić Zagorke započinje 1980. godine kada je na postojeću zgradu škole nadograđena velika i mala dvorana za TZK, i bazen po kojem je škola i prepoznatljiva u gradu, ali i šire.

Bazen, dragulj škole, koristi se za obuku neplivača učenika sa područja Dubrave, a u večernjim satima i u vrijeme vikenda za potrebe plivačkog kluba „Dubrava“. Također treba istaknuti da je bio i jedan od razloga odabira roditelja pri upisu djece u školu, ponajviše s graničnih dijelova. Međutim, danas u blizini otvorena su tri bazena i konkurentna prednost polako se počela topiti. Nedostatnost programa koji bi uključivali aktivnosti učenika škole, zadnjih godina nailazi na kritike.

Nadalje, dvije dvorane, rukometno, košarkaško i odbojkaško igralište te atletska staza – 60 m koriste se samo za potrebe TZK, ali zbog povoljnog smještaja škole, dobre prometne povezanosti trebalo bi se usmjeriti i na odvijanje izvannastavnih i izvanškolskih aktivnosti te promovirati zdrav život dionika škole. Posebno, u kontekstu promicanja zdravih navika povezati se sa bivšim učenicima koji su istakni u svijetu sporta.

Konkurentnost škola očituje se u kvaliteti odgoja i obrazovanja, stoga je danas nedovoljno biti ustanova koja ne izlazi izvan okvira propisanog. Školski kurikulum treba nuditi inovativne programe koje će provoditi kvalitetni, educirani učitelji i suradnici jer kvaliteta obrazovnog sustava najvećim dijelom je određena kvalitetom ljudskog kapitala. Odabir kvalitetnog kadra, spremnog na promjene i poticanje promjena doprinijet će razvitku ustanove.

Obrazovne institucije, ukoliko žele biti prosperitetne, moraju biti otvorene novim idejama, efikasnije u prihvaćanju promjena i povlačenju sredstava iz EU fondova, ulagati u svoje zaposlenike kao ključnog čimbenika uspjeha.

Okruženje u kojem se škola nalazi, povoljan geografski položaj, dobra prometna povezanost, parking za korisnike, resursi s kojim raspolaže (sportski tereni, dvorane, bazen) čini trenutno prednost OŠ Marije Jurić Zagorke u odnosu na škole u susjedstvu. Međutim, navedene prednosti s vremenom će slabiti jer se grade nove škole, stare obnavljaju i dograđuju što znači da se prednost koju sada škola ima treba ojačati i modificirati. Školu učiniti dostupnom i pristupačnom.

1. **PROBLEM I CILJ MARKETINŠKE KAMPANJE**

Danas, diljem svijeta, pa tako i u Republici Hrvatskoj, prekomjerna tjelesna težina, debljina, predstavlja javnozdravstveni problem koji bitno utječe na kvalitetu i dužinu trajanja života i predstavlja faktor rizika za razvoj cijelog niza bolesti.

Debljina, iako jedan od „najvidljivijih javnozdravstvenih problema današnjice, istodobno je i zanemaren, s ozbiljnim društvenim i psihološkim posljedicama koje utječu na gotovo sve dobne i socioekonomske skupine.“[[34]](#footnote-34)

Distribucija prekomjerne tjelesne mase i debljine u Europi pokazuje izražen geografski gradijent. Djeca u dobi od 8 godina najvitkija su na sjeveru Europe, a najdeblja na jugu, na području Mediterana. U Grčkoj je u 2010. godini zabilježeno čak 68,1% djece s prekomjernom tjelesnom masom i debljinom, u Italiji 62%, u Španjolskoj 60,5%, dok je najmanji udio djece s prekomjernom tjelesnom masom i debljinom bio u Belgiji, njih 29,5%, u Litvi 31% i Latviji 32,5%.

Graf 6. Prevalencija prekomjerne tjelesne mase i debljine u djece u dobi od 8 do 8,9 godina u Republici Hrvatskoj, usporedba 2003. i 2015. godine

%

45

%

40

%

35

%

30

25

%

%

20

15

%

10

%

5

%

%

0

Ukupno

20

,

8

22

,

1

19

,

5

,

34

9

7

,

38

31

,

0

Dječaci

Djevojčice

2015

. godina

2003

. godina

Izvor: Sanja Musić Milanović, Dora Bukal,Epidemiologija debljine – javnozdravstveni problem,

<https://hrcak.srce.hr/199405>, pregledano 26.5.2020.

Usporedbom podataka o statusu uhranjenosti djece u Republici Hrvatskoj u dobi od 8 do 8,9 godina iz 2003. godine i onih iz 2015. godine uočava se porast prekomjerne tjelesne mase i debljine u djece s 20,8% na 34,9%

Pravilna prehrana posebno je značajna u razdoblju odrastanja stoga škole trebaju težiti stvaranju uvjeta za razvoj zdravih prehrambenih navika kod školske djece. Stjecanjem zdravih prehrambenih navika u ranom djetinjstvu utječu i na odabir hrane i način prehrane i u kasnijem životnom razdoblju, a time i na zdravlje u odrasloj dobi.

Hrvatsko društvo nutricionista i dijabetičara navode da su „dva temeljna dokumenta koja su zakonska podloga za ustroj i funkcioniranje sustava školske prehrane su Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi (NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 16/12 i 86/12) i Državni pedagoški standard osnovnoškolskog sustava odgoja i obrazovanja (NN 63/08 i 90/10). Odredbom članka 68. Zakona o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi propisano je kako su osnovne škole dužne organizirati prehranu učenika dok borave u školi u skladu s propisanim normativima koje donosi ministarstvo nadležno za zdravlje, a osnivači dužni su temeljem spomenutih zakonskih propisa osigurati prehranu djece u osnovnim školama.“ (Nacionalne smjernice za prehranu učenika u osnovnim školama 2010-2012., Ministarstvo zdravstva RH, Hrvatsko društvo nutricionista i dijabetičara).

S ciljem promicanja „zdravog načina života, podizanja svijesti o važnosti odgovarajuće tjelesne mase i tjelesne sposobnosti, sprječavanja navika štetnih za zdravlje te smanjivanja tjelesne mase kod osoba koje već imaju prekomjernu tjelesnu težinu, Vlada Republike Hrvatske usvojila je 2010. godine Akcijski plan za prevenciju i smanjenje prekomjerne tjelesne težine.“ (Ministarstvo zdravstva RH, 2010.) Nacionalne smjernice za prehranu učenika u osnovnim školama sastavni su dio Normativa za prehranu učenika u osnovnoj školi, a sadrže:“

- dnevne energetske vrijednosti za djecu u dobi od 7 do 18 godina;

- preporuke o režimu prehrane tj. o broju, vrsti i rasporedu obroka;

- preporučene vrste hrane i jela;

- hranu koju treba izbjegavati ili što rjeđe konzumirati;

- osigurati odgovarajuće obroke za djecu sa zdravstvenim teškoćama;

- holistički pristup;

- preporuke za sezonske jelovnike ( jesen, zima i proljeće)“[[35]](#footnote-35)

Rezultati međunarodnog istraživanja o zdravstvenom ponašanju učenika – HBSC 2013./2014. ukazuju na „pogoršanje prehrambenih navike s porastom dobi. U dobi od 15 godina svega 52% učenika i 44% učenica doručkuje svaki radni dan, 25% učenika i 29% učenica jede voće svakodnevno a 26% učenika i 24% učenica pije slatka pića svakodnevno. Učestalost doručkovanja smanjuje se od 2002. godine ali i konzumacija slatkih pića od 2006. Samo u 5 ili 6 zemalja manji je udio učenika koji redovito doručkuju. U dobi od 15 godina samo u 8 zemalja manji udio učenika svakodnevno jede voće.“[[36]](#footnote-36)

U gore navedenim smjernicama navodi se da „preskakanje doručka često može uzrokovati mučninu tijekom jutra i ometati procese učenja i pamćenja te biti razlog lošijeg raspoloženja i slabijeg postignuća u školi. Školski objed nije samo zadovoljavanje energetsko-nutritivnih potreba, već i važan odgojno-obrazovni i socijalni događaj kojim se utječe na usvajanje higijenskih navika pranja ruku, pravilnih prehrambenih navika, kao i pravila lijepog ponašanja za stolom.“ (Nacionalne smjernice za prehranu učenika u osnovnim školama 2010-2012., Ministarstvo zdravstva RH, Hrvatsko društvo nutricionista i dijabetičara).

Nadalje, Republika Hrvatska po prvi put uključila se 2015./2016. godine u Europsku inicijativu praćenja debljine u djece. Istraživanje je proveo Hrvatski zavod za javno zdravstvo uz potporu Ministarstva zdravstva i Ministarstva znanosti i obrazovanja.

Stoga, cilj koji OŠ Marije Jurić Zagorke postavlja pred sebe je da dobije status zdrave škola koja potiče i promiče podizanje svijesti o važnosti zdrave prehrane učenika, roditelja i učitelja. Educirati i potaknuti ih na usvajanje pravilnijih prehrambenih navika u svrhu unaprjeđenja zdravlja, ali i procesa učenja.

1. **BENCHMARK ANALIZA ODGOJNO-OBRAZOVANIH USTANOVA**

Posljednjih desetak godina odgojno-obrazovne ustanove nastoje pronaći mehanizme i alate kojima bi poboljšali kvalitetu rada. Jedan od takvih alata je i *benchmarking.. „*Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanja naših školskih planova i programa, procedura i aktivnosti s najboljima, bilo unutar odgojno-obrazovnog područja djelovanja ili izvan njega. Benchmarking je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija škole (procesa, usluga, troškova itd.) s nekom drugom školom, udrugom ili institucijom koja zaslužuje da bude mjera vrijednosti,“[[37]](#footnote-37) a može biti interni i eksterni (konkurentski, funkcionalni, generički). [[38]](#footnote-38)

Benchmarking-om prikupljaju se podatci institucija s kojima se može i vrijedi usporediti, analiziraju i obrađuju podatci, izvode se zaključci i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih u svrhu unaprjeđenja vlastitog poslovanja. Također, može se razviti i partnerstvo.

U ovome radu analizirana je jedna osnovna škola s područja Republike Hrvatske i jedna iz Velike Britanije. Usporedbom i analizom programa zdrave prehrane odabranih odgojno-obrazovnih ustanova želi se prikazati pozicija OŠ Marije Jurić Zagorke u odnosu na odabrane škole te na temelju spoznaja kreirati buduće poslovanje.

**Osnovna škola Braća Ribar, Sisak**

[www.os-braca-ribar-sk.skole.hr](http://www.os-braca-ribar-sk.skole.hr)

Osnovna škola Braća Ribar nalazi se u Sisku u Sisačko-moslavačkoj županiji. Školu pohađa 576 učenika u 28 razredna odjela (od toga su 3 razredna odjela područna) i zaposleno je 67 djelatnika.

Škola promicanje zdrave prehrane započinje apliciranjem na natječaj tvrtke Delimano što je rezultiralo obnavljanjem zidnih vodovodnih instalacija u školskoj kuhinji, oličenim zidovima, postavljenim keramičkim pločicama, sklopivim sjedivim stolcima te trodijelnim sudoperom i perilicom posuđa.

Škola osim podrške djelatnika ima i potporu grada koji je ujedno i prvi grad zdrave dječje prehrane u Hrvatskoj, zahvaljujući Healthy Meal Standard programu. Healthy Meal Standard normativi i jelovnici napravljeni su u skladu sa smjernicama Ministarstva zdravlja i Nacionalnim smjernicama za prehranu učenika u osnovnim školama. Za školu jelovnike izrađuje nutricionistica Dijana Gluhak. Osim redovnog jelovnika za učenike koji nemaju zdravstvene poteškoće nudi se i jelovnik sastavljen prema potrebama djece s dijabetesom

U suradnji sa Županijom uključeni su u projekt sufinanciranja (50%)školske kuhinje za roditelje koji imaju troje i više djece.

Svi djelatnici škole besplatno su educirani, a najboljima su dodijeljeni certifikati. „Healthy Meal Standard (HMS) je prvi certificirani sustav kvalitete koji je rezultat dugogodišnjeg znanstvenog istraživanja i koji djeluje sukladno ISO standardima kvalitete.“[[39]](#footnote-39)

OŠ Braća Ribar sudjeluje i u projektima usmjerenim na razvoj zdravih navika kod školske djece kao npr. projekt Zdrav objed, Zdravlje za 5, Jedan od takvih projekata je projekt Zeleni inkubator. Cilj projekta je djecu i mlade kroz radionice podučiti vrtlarstvu i ekologiji kroz uzgoj povrća i bilja tehnikom uzdignutih gredica na ekološki način. samostalno održavati postavljene vrtove i gredice te tako njegovati stečeno znanje i nakon formalnog završetka projekta, kao npr. čuvanje sjemena, samostalno održavanje postavljenih vrtova i gredica.

**Holy Trinity CE Primary School, London, Velika Britanija**

<https://holytrinity.hackney.sch.uk/>

Holy Trinity CE je dobrovoljna osnovna škola Crkve Engleske, s predškolom i vrtićem. Smještena je u Hackneyu, u istočnom Londonu u Velikoj Britaniji. Škola ima sveukupno 62 djelatnika koji brinu o 279 učenika u dobi od 3-11 godina. Posljednja inspekcija Ofsteda bila je 2013. godine, škola je ocijenjena kao izvanredna, a inspektori su primijetili iznadprosječne rezultate učenika u matematici i engleskom jeziku. Raniji inspekcijski nadzor iz 2008. školu je ocijenio ocjenom dobar što je bio dovoljan razlog da se uvedu promjene.

Škola se opredijelila za uvođenje novog, cjelovitijeg pristupa promicanju zdravih obroka. Proces je započeo savjetovanjem učenika, roditelja i njegovatelja, guvernera i vanjskih savjetnika o postojećim ugostiteljskim odredbama škole. Razmotrili su načine na koje bi ih mogli poučiti cjeloživotnim pozitivnim prehrambenim navikama.

Danas, škola ima status zdrave škole potičući učenike na izbor zdravih obroka. Zdravi školski obroci su dostupni za svu djecu u školi, a svježe se pripremaju svakog dana u školskoj kuhinji. Svakodnevno nude velik izbor zdrave, svježe hrane, uključujući vegetarijanske obroke i voće.

Škola nudi mogućnost educiranja i savjetovanja roditelja te donošenja u školu zdravog ručka koji se jede zajedno s ostalom djecom.

Važno je napomenuti da je svakodnevno za svu djecu tijekom jutarnje pauze osigurano voće.

Škola je uključena u projekt Klub doručka. Školski klubovi za doručak pomažu u promociji redovitog obroka i zdrave prehrane, povećanju unosa vlakana, vitamina i minerala, utječe na koncentraciju, ali i obitelji štedi vrijeme.

U tablici 7. prikazana je usporedba tri osnovne škole, jedna iz Velike Britanije i dvije iz Republike Hrvatske.

Tablica 7. Usporedba tri osnovne škole

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **USPOREDBA** | | |
| **Holy Trinity CE Primary School, London, Velika Britanija** | **Osnovna škola Braća Ribar, Sisak,**  **Republika Hrvatska** | **Osnovna škola Marije Jurić Zagorke, Zagreb, Republika Hrvatska** |
| **Prostorni uvjeti** | Škola posjeduje školsku kuhinju. | Škola posjeduje školsku kuhinju. | Škola posjeduje školsku kuhinju. |
| **Dnevna ponuda hrane** | Doručak za učenike uključene u Klub doručak.  Voće za sve učenike.  Ručak za korisnike. | Ručak za jutarnju smjenu, suhi obrok za popodnevnu smjenu.  Boravak nudi i ručak i suhi obrok.  Voće nude svaki dan i to u obje smjene. dan | Mliječni obrok za učenike od 1.-8. razreda koji su uključeni u sustav prehrane.  Doručak, ručak i užina za učenike u dnevnom boravku. |
| **Edukacija roditelja** | Da, redovito uz pokazne vježbe u školskoj kuhinji. | Da, na roditeljskim sastancima. | Ne. |
| **Edukacija djelatnika** | Nema podataka. | Da, za sve djelatnike edukacija je besplatna. | Ne. |
| **Projekti** | Klub doručka,  Wellbeing meal u školama | Školska shema,  Healthy maels standard;  Zdrav za 5;  Zdrav objed,  Zeleni inkubator. | Školska shema |
| **Školski vrt** | Nema podataka. | Da, uzgoj cvijeća i bilja za čaj (menta). | Ne. |

Usporedbom proučavanih i analiziranih ustanova, Osnovna škola Marije Jurić Zagorke zaostaje u pružanju kvalitetne prehrane. S obzirom na prostorne uvjete, vanjske i unutarnje, i mogućnosti apliciranja u projekte i natječaje koji potiču promicanje zdravih prehrambenih navika, škola treba izraditi razvojni plan s definiranim ciljevima, mjerama te mjernim instrumentima.

Na temelju analize i usporedbe, OŠ Marije Jurić Zagorke u svrhu poboljšanja poslovanja može implementirati način provedbe zdrave prehrane koju provodi OŠ braće Ribar. Uvesti jelovnike koji posjeduju certifikat, dio školskog dvorišta prenamijeniti za vrt škole.

S obzirom da škola ovisi o proračunu Grada i da se narudžba namirnica vrši preko Gradskog ureda za obrazovanje, potrebno je provesti pilot projekt i na temelju rezultata izraditi marketinški plan.

Jedan od problema benchmarking je pronalazak odgovarajućih partnera što je vidljivo i u ovom radu. Unatoč što je Holy Trinity CE škola koja vrlo uspješno provodi zdravu prehranu u školi i ostvaruje iznimne rezultate, ograničenje predstavlja dobna struktura korisnika i njihove potrebe. Ono što svakako treba dodatno analizirati je program doručka kojeg provode, a koji bi se mogao primijeniti i u OŠ Marije Jurić Zagorke.

1. **ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA**

Istraživanje tržišta je „temelj sustava donošenja odluka u upravljanju marketingom.“[[40]](#footnote-40) Ono podrazumijeva prikupljanje, analiziranje i interpretiranje podataka koji služe za racionalno donošenje odluka i vođenja poslovanja.

Istraživački se proces može „promatrati kroz etape koje je potrebno proći da bi se došlo do željene informacije, a to su:[[41]](#footnote-41)

• definiranje problema i ciljeva istraživanja

• određivanje izvora podataka i vrste istraživanja

• određivanje metoda i formulara za prikupljanje podataka

• određivanje vrste uzorka i prikupljanje primarnih podataka

• analiza podataka i interpretacija rezultata

• sastavljanje izvještaja“

**7.1. Cilj i svrha istraživanja**

Osnovni cilj istraživanja u ovom radu je procjena stupnja zadovoljstva roditelja prehranom djece u školi, cijenom obroka te njihovih stavova o zdravoj prehrani u predlaganja mjera za povećanje zadovoljstva i podizanje svijesti o zdravoj prehrani.

**7.2. Metodologija istraživanja**

Za potrebe ovog rada, u vremenu od 19. do 22. svibnja 2020. provedeno je empirijsko istraživanje o zadovoljstvu roditelja školskom prehranom u OŠ Marije Jurić Zagorke. Istraživanje je provedeno pomoću anketnog upitnika koji je posebno izrađen za tu namjenu u Google Forms-u.

**7.3. Struktura istraživanja anketnog upitnika**

U radu će se analizirati faktori zadovoljstva za sve ispitanike zajedno te donijeti zaključak provedenog istraživanja.

U istraživanju je korišten anonimni Anketni upitnik koji se sastojao od 22 pitanja podijeljenih u 2 grupe:

• opći podaci o ispitaniku

• zadovoljstvo roditelja školskom prehranom , cijenom i stavovima o zdravoj prehrani

Od ukupnih 22 pitanja, njih 16 je zatvorenog tipa (pored pitanja stoje ponuđeni odgovori) i 6 pitanja otvorenog tipa (ispitanik svojim riječima daje odgovore).

Prva grupa pitanja obuhvaćala je pitanja vezana za opće podatke o ispitaniku kao što su spol, dob, stupanj obrazovanja, razred koji pohađa dijete za koji popunjavaju upitnik, trenira li dijete sport, je li uključen u školsku prehranu te općenito stav roditelja o zdravoj prehrani. Pitanja vezana za školsku prehranu obuhvaćena su pitanjima vezana za faktore koji utječu na zadovoljstvo roditelja školskom prehranom i cijenom.

**7.4. Uzorak**

Uzorak istraživanja čine roditelji djece koji su upisani u OŠ Marije Jurić Zagorke.

**7.5. Rezultati istraživanja**

**7.5.1. Opće karakteristike uzorka**

Anketni upitnik u razdoblju od 19.-22 svibnja 2020. popunilo je 43 roditelja.

***Spol ispitanika***

Rezultat: Od ukupnog broja ispitanika, 36 (84%) je ženskog spola, muškog spola je 7 (16%).

Graf 7. Distribucija ispitanika prema spolu

Izvor: Rezultati istraživanja

Rezultati ukazuju na to da još uvijek najveću brigu o prehrani općenito vode pripadnice ženskog spola.

***Dob ispitanika***

Rezultat: Od ukupno ispitanih, 21 (49%) je u dobi od 36-45 godina, 15 (35%) u dobi je 46-55 godina, 7 (16%) u dobi od 25-25 godina. U dobi od 25 godina i manje nema ni jednog ispitanika.

Graf 8. Distribucija ispitanika prema starosti

Izvor: Rezultati istraživanja

Prema demografskoj strukturi upravo dobne skupine od 36-45 i 46-55 godina su najbrojnije. Rezultat od 0% u dobi od 25 godina i manje može biti pokazatelj da se više mladi ne odlučuju za sklapanje brakova i dobivanja djece u najranijoj dobi. Na temelju broja ispitanih roditelja, teško je to procijeniti.

***Stupanj obrazovanja***

Rezultat: Najviše je ispitanika sa srednjom stručnom spremom, 21 (49%), zatim 16 (37%) sa VSS, 4 (9%) ih ima samo osnovnu školu, 1 ispitanik ima VŠS i jedan magisterij/doktorat.

Graf 9. Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja

Izvor: Rezultati istraživanja

S obzirom da nema ispitanika koji su bez škole ili imaju samo niže razrede osnovne škole te manji postotak roditelja sa završenom OŠ u odnosu na ostale stupnjeve, rezultati idu u prilog poboljšanju obrazovne strukture stanovništva u samom okruženju škole.

***Važnost zdrave prehrane***

Rezultat: Na pitanje koliko im je bitno da se njihova djeca općenito zdravo hrane, 19 (44%) izjavilo je da im je izrazito bitno, 19 (44%) da im je uglavnom bitno, dok je 2 (5%) izjavilo da im je bitno, 2 (5%) ni da ni ne, a samo 1 ispitanik je izjavio da mi je slabo bitno.

Graf 10. Distribucija ispitanika prema stavu o važnosti prehrane djece

Izvor: Rezultati istraživanja

Izrazito visok postotak ispitanih roditelja kojima je izrazito ili uglavnom bitno da se njihova djece zdravo hrane stvara OŠ M.J.Z. temelj za ostvarivanje ciljeva.

***Treniranje sporta djece školske dobi***

Rezultat: Na pitanje o sportskim navikama djece, 26 (60%) izjavilo je da njihovo dijete redovito trenira neki sport, a 16 (40%) da ne trenira.

Graf 11. Distribucija ispitanika prema izjavi o bavljenju sportom djece

Izvor: Rezultati ispitivanja

S obzirom na sportsku infrastrukturu, postotak djece koja se bavi sportom nije zadovoljavajuća. Potrebno je uz zdravu prehranu, poticati i fizičke aktivnosti.

***Razred***

Rezultat: Najviše ispitanika su roditelji čija djeca pohađaju 8. razred, njih 19 (44%), 8 (19) koji pohađaju 6. razred, 5 (12%) 7. razred, 4 (9%9 5. razred, po 3 (7%) 1. i 3. razred te 1 koji pohađa 1. razred + produženi boravak.

Graf 12. Distribucija ispitanika prema pohađanju razreda

Izvor: Rezultati istraživanja

Najmanji postotak roditelja je čija djeca pohađaju niže razrede što opravdava rezultate ispitanika prema starosti.

**7.5.2. Stav roditelja o školskoj kuhinji**

***Korisnici školske prehrane***

Rezultat: 33 (77%) učenika je uključeno u školsku prehranu, dok 10 (23%) nije.

Graf 13. Korisnici prehrane

Izvor: Rezultati istraživanja

Roditelji učenika koji nisu uključeni u školsku prehranu najčešće kao razlog navode odbijanje djeteta da se hrani u školi zbog loše kvalitete prehrane, nadalje, ne sviđa im se raznolikost hrane, odnosno ponuda dnevnih obroka, a jedan roditelj je napisao da njegovo dijete ima posebne zahtjeve za prehranom, a škola im ne omogućava izbor. Ni jedan roditelj nije naveo cijenu kao ograničenje.

Prema izjavama roditelja, djeca koja jedu u školi uglavnom konzumiraju mliječni obrok, njih 29,voće jednom tjedno njih 18, a 8 ih konzumira jednom tjedno mliječni proizvod i jedan učenik u školi ima kuhani obrok tj. ručak.

***Zadovoljstvo roditelja kvalitetom i ponudom školske kuhinje te cijenom***

Rezultati: Roditelji uglavnom smatraju, njih 26 (56%), da je omjer cijene i kvalitete ponude usklađen, ali njih 27 (55%) izjavljuje da je nezadovoljno ponudom zdrave prehrane, a 24 (56%) je nezadovoljno raznovrsnošću ponude školske kuhinje.

Graf 14. Zadovoljstvo prehranom u školi

Izvor: Rezultati istraživanja

Iako se radi o malom broju ispitanika, postotak nezadovoljnih roditelja je visok što ukazuje da su promjene nužne.

***Posebni zahtjevi***

Rezultati: Prema izjavama, 13 (30%) učenika ima zahtjeve za posebnom prehranom. Najčešće se radi o zdravstvenim i vjerskim razlozima.

Graf 15. Posebna prehrana

Izvor: Rezultati istraživanja

***Doručak kod kuće***

Rezultati: 20 (46%) učenika ponekad doručkuje, 14 (33%) ih doručkuje, a 9 (21%) ih uopće ne doručkuje.

Graf 16. Navike doručkovanja prije odlaska u školu

Izvor: Rezultati istraživanja

Iako se radi o malom uzorku, zabrinjavajući su podatci o prehrambenim navikama djece. Stoga je 24 (56%) roditelja izjavilo da bi željeli da u školi bude organiziran doručak, a njih 32 (74%) spremno je doručak dodatno i platiti.

***Ručak u školi***

Rezultat: Od ukupnog broja ispitanih 37 (86%) roditelja iskazalo je potrebu za ručkom u školi, dok je njih 6 (14%) izjavilo da nema potrebu.

Graf 17. Ručak u školi

Izvor: Rezultati istraživanja

Veliki postotak roditelja podržava mogućnost ručanja u školi, vjerojatno iz razloga što su zaposleni pa bi na taj način bili sigurni da je dijete pojelo nešto kuhano i zdravo. Isti rezultati se odnose i na spremnost roditelja da plate višu cijenu prehrane.

***Cijena prehrane u školi***

Prema Programu javnih potreba u osnovnoškolskom odgoju i obrazovanju Grada Zagreba za 2020. „cijena mliječnog obroka u školi iznosi 5,00 kuna, ručka 9,00 kuna, a užine 2,50 kuna.“[[42]](#footnote-42) Sukladno tome, prosječni mjesečni izdatak za mliječni obrok kojeg OŠ M.J.Z. nudi iznosi oko 80,00 kn. S obzirom na cijenu obroka nije lako osmisliti zdrave jelovnike, ali ukoliko roditelji pokažu spremnost za dodatnim participiranjem utoliko škola treba tu mogućnost i razmotriti.

Na pitanje koliko su spremni najviše platiti za doručak i mliječni obrok, 9 (32%) roditelja izjavilo je da je spremno platiti do 100 kn, 8 (29%) su izjavili da su spremni platiti od 100-150 kn i 151-200 kn, 1 (4%) bi izdvojio od 201-250 i 2 (7%) od 251-300.

Graf 18. Najviša cijena doručka i mliječnog obroka kojeg su spremni roditelji platiti

Izvor: Rezultati istraživanja

Nadalje, na pitanje koliko su spremni izdvojiti za topli obrok, odnosno ručak i mliječni obrok, rezultati su sljedeći: 8 (38%) izdvojili bi od 201-250 kn, 6 (29%) od 151-200 kn, 5 (24%) od 251-300 kn, više od 300 kn izdvojilo bi 2 (10%) roditelja.

Graf 19. Najviša cijena mliječnog obroka i ručka kojeg su spremni roditelji platiti

Izvor: Rezultati istraživanja

Ukoliko bi škola imala mogućnost kompletnog obroka u školi, doručak , mliječni obrok i ručak, roditelji bi to bili spremni i platiti. Na upit koliko bi bili spremni najviše platiti sve obroke, rezultati si sljedeći: više od 300 kn izdvojilo bi 8 (35%), 6 (26%) od 201-250 kn, 4 (19%) od 251-300 kn i 3 (14%) od 151-200 kn.

Graf 20. Najviša cijena doručka, mliječnog obroka i ručka kojeg su spremni roditelji platiti

Izvor: Rezultati istraživanja

**7.6. Zaključak istraživanja**

Na temelju rezultata provedenog istraživanja, može se zaključiti da su roditelji nezadovoljni kvalitetom i ponudom školske kuhinje, dok cijenu koju trenutno izdvajaju za mliječni obrok smatraju da je usklađena s kvalitetom. Nadalje, rezultati pokazuju da su roditelji spremni izdvojiti i više novaca ako će kvaliteta i ponuda biti bolja. Prijedlozi koje su roditelji naveli u svrhu poboljšanja su sljedeća: svakodnevna dostupnost svježeg sezonskog voća i povrća, raznovrsna prehrana prilagođena potrebama djeci po dobnim skupinama, raznovrsnost i domaći proizvodi, izrada jelovnika u suradnji s nutricionistima, žitarice s mlijekom, kvalitetniji naresci i sirevi, orašasto voće, smanjiti kruh i peciva te ponuditi kvalitetniji kruh (kukuruzni i sl.), voće i povrće s OPG-ova, cjelovite žitarice, topli obroci i sl.

Nadalje, roditelji smatraju da unaprijed objavljen jelovnik može pomoći u planiranju njihovih obroka kod kuće, ali i motivaciji djece da se zdravo hrane u školi.

Istraživanje je pokazalo da je roditeljima izuzetno i uglavnom bitno da se njihova djeca zdravo hrane što se može iskoristiti za osmišljavanje marketinške kampanje OŠ Marije Jurić Zagorke.

1. **ZAKLJUČAK**

Promjene u društvu zahtijevaju i promjene u sustavu odgoja i obrazovanja. U provođenju promjena treba istaknuti ulogu ravnatelja kao voditelja ustanove.

Doprinos ravnatelja od iznimne je važnosti jer kao stručni i poslovni rukovoditelj ima veliku odgovornost za njezino pozicioniranje u javnosti, ali i svojevrsnu moć izravnog i neizravnog utjecanja na njezin identitet i imidž.[[43]](#footnote-43)

Poželjne poduzetničke osobine koje bi ravnatelj jedne moderne, suvremene odgojno-obrazovne ustanove trebao imati su: inovativnost, hrabrost, samouvjerenost, vizionarstvo, svrhovitost, mudrost, upornost, odgovornost i samostalnost. [[44]](#footnote-44)

Marketing u obrazovnom sektoru treba shvatiti kao dobrodošlu i nužno potrebnu pomoć u vođenju ustanove, donošenju poslovnih odluka, motiviranju zaposlenika, stvaranju zadovoljstva svih dionika, prikupljanju sredstava, stvaranju partnerstva i održavanju odnosa. Marketinška kampanja OŠ Marije Jurić Zagorke temelje gradi na smjernicama Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo koje sustavno provodi praćenje debljine školske djece u RH, nadalje na stvarnim potrebama svojih korisnika.

Prioritet javnozdravstvenog djelovanja u prevenciji debljine danas predstavlja promicanje zdravog načina prehrane i tjelesne aktivnosti

Poznato je da su gotova jela i brza hrana s jedne strane vrlo popularna među djecom i mladim roditeljima, a s druge strane vrlo štetna za njihovo zdravlje jer u sebi sadrži velike količine ugljikohidrata i štetnih masti koje često premašuju dozvoljene razine.

Zdrava prehrana u školi na neki način predstavlja kompenzaciju prezaposlenim roditeljima i roditeljima koji nemaju naviku redovito pripremati tople obroke, a svojoj djeci upravo to žele.

Za kraj, OŠ Marije Jurić Zagorke je škola koja želi biti prepoznata kao odgojno-obrazovna ustanova koja je sigurna za djecu i koja kroz program zdrave prehrane, a ne treba isključiti i tjelesnu aktivnost, pruža djeci ono najvrjednije, a to je zdravlje.

**LITERATURA:**

1. Vidić, G., Marketing u odgojno-obrazovnim ustanovama, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru
2. Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N.,Najev Čačija, Lj., Menadžment i marketing u školama, Sveučilište u Zadru, Zadar
3. Alfirević, N., Burušić J., Pavičić, J., Renata R., Školska učinkovitost i obrazovni menadžment, Sveučilište u Zadru, Zadar
4. Alfirević, N., Pavičić, J., Kutleša, M., Matković, J., Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, 2010., Zagreb, Alfa
5. Krce Miočić, B. Marketinška orijentacija škola, Sveučilište u Zadru, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti
6. Agencija za odgoj i obrazovanje, <https://www.azoo.hr/images/izdanja/Ravnatelj_skole-upravljanje-vodjenje_2009.pdf> (9.2.2020.)
7. Hrvatsko društvo nutricionista i dijetetičara

[http://www.hdnd.hr/wp-content/uploads/2015/05/ Nacionalne\_smjernice\_za\_prehranu ucenika\_u\_osnovnim\_skolama.pdf](http://www.hdnd.hr/wp-content/uploads/2015/05/%20Nacionalne_smjernice_za_prehranu%20ucenika_u_osnovnim_skolama.pdf) (12.2.2020.)

1. Healthy meal standard, [www.healthymealstandard.hr](http://www.healthymealstandard.hr) (12.2.2020.)
2. Osnovna škola braća Ribar, Sisak,<http://os-braca-ribar-sk.skole.hr/> (12.2.2020.)
3. Holy Trinity Primary School <https://holytrinity.hackney.sch.uk/> (18.2.2020.)
4. MZO- Strategija, planovi, izvješća [https://mzo.gov.hr/](https://mzo.gov.hr/%20%20)  (27.2.2020.)
5. JoeLowther, Kvaliteta Hrvatskog formalnog obrazovanja, <http://www.ijf.hr/konkurentnost/lowther.pdf> (27.2.2020.)
6. Babić, Z., Privredna kretanja i ekonomska politika, <https://hrcak.srce.hr/18523> (27.2.2020.)
7. DZS <https://www.dzs.hr/hrv/censuses/census2011/censuslogo.htm> (29.2.2020.)
8. Grad Zagreb:

* <http://www1.zagreb.hr/zgstat/documents/POPIS%202011/GZ_stanovnistvo_kucanstva)_stanovi/Popis2011_StanovniciKucanstvaStanovi_GradZagreb.pdf> (1.3.2020.)
* <https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/statistika/2019/zaposleni>
* <https://www.zagreb.hr/zaposlenost-i-nezaposlenost/1037> (3.3.2020.)
* <https://www.zagreb.hr/userdocsimages/arhiva/socijalna_skrb/razno/Socijalna%20slika%20Grada%20Zagreba%20za%202017.%20i%202018.%20godinu.pdf>, pregledano 10.5.2020.

1. CARNET <https://www.carnet.hr/o-carnet-u/organizacija/> (7.3.2020.)
2. Središnji državni portal <https://data.gov.hr/dataset/popis-stanovni-tva-2011-stanovni-tvo-po-naseljima> (7.3.2020.)
3. Narodne novine, <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2001_06_59_958.html>. (2.3.2020.)
4. Stipica Šarčević, Diplomski rad, Prirodoslovno-matematički fakultet, Geološki odsjek, 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/197890963.pdf>
5. Babić, Z., Privredna kretanja i ekonomska politika, https://hrcak.srce.hr/18523, pregledano 27.2.2020.
6. Službena stranica Grada Zagreba, <https://www.zagreb.hr>, pregledano 11.5.2020.
7. OŠ Marije Jurić Zagorke, Financijski plan i Izvješće za 2019. godinu, <http://os-mjzagorke-zg.skole.hr/oglasna_plo_a?news_hk=5707&news_id=509&mshow=1303#mod_news>, pregledano 10.5..2020.
8. Sanja Musić Milanović, Dora Bukal,Epidemiologija debljine – javnozdravstveni problem, <https://hrcak.srce.hr/199405>, pregledano 26.5.2020.
9. OŠ Stjepana Radića, Brestovec Orehovički, <http://os-sradica-brestovec.skole.hr/upload/os-sradica-brestovec/images/static3/889/attachment/OSSRBO_GPiPR_2016_2017_za_web.pdf>,

pregledano 26.2.2020.

1. <https://business.tutsplus.com/hr/tutorials/what-is-a-marketing-campaign--cms-31524>, pregledano 2.6.2020.
2. <https://repozitorij.ds.unios.hr/islandora/object/dsos%3A37/datastream/PDF/view>,

pregledano 7.3.2020.

1. Tkalec, Z., Učenje za poduzetništvo, 2011., <https://hrcak.srce.hr/130086>, pregledano 7.3.2020.
2. Madurić, J., Šimić, D., Rašan-Križanac, M., Organizacija škole, Zbornik radova Ravnatelj-upravljanje-vođenje <http://www.ssmb.hr/libraries/0000/0624/Zbornik_radova_Obrazovnog_menad%C5%BEmenta.pdf>, pregledano 9.2.2020.

**POPIS TABLICA, SLIKA I GRAFOVA:**

**Graf Stranica**

1. Graf 1. Stanovništvo Grad Zagreba prema gradskim četvrtima………….………..……4
2. Graf 2. Zaposleni u OŠ Marije Jurić Zagorke prema spolu………..…………………..15
3. Graf 3: Zaposlenici OŠ MJZ prema starosti ………..………………………………...16
4. Graf 4: Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja …….……………………..16
5. Graf 5. Distribucija ispitanika prema radnom stažu …………..………………………17
6. Graf 6. Prevalencija prekomjerne tjelesne mase i debljine u djece u dobi
7. od 8 do 9 godina u Republici Hrvatskoj, usporedba 2003. i 2015. godine……………..26
8. Graf 7. Distribucija ispitanika prema spolu………….………………………………...35
9. Graf 8. Distribucija ispitanika prema starosti ………………….……………………..35
10. Graf 9. Distribucija ispitanika prema stupnju obrazovanja …………….……………..36
11. Graf 10. Distribucija ispitanika prema stavu o važnosti prehrane djece……………….36
12. Graf 11. Distribucija ispitanika prema izjavi o bavljenju sportom djece………………37
13. Graf 12. Distribucija ispitanika prema pohađanju razreda…………………………….38
14. Graf 13. Korisnici prehrane…………………………………………………………...38
15. Graf 14. Zadovoljstvo prehranom u školi……………………………………………..39
16. Graf 15. Posebna prehrana…………………………………………………………….40
17. Graf 16. Navike doručkovanja prije odlaska u školu…………………………………..40
18. Graf 17. Ručak u školi………………………………………………………………...41
19. Graf 18. Najviša cijena doručka i mliječnog obroka kojeg su spremni roditelji platiti...42
20. Graf 19. Najviša cijena mliječnog obroka i ručka kojeg su spremni roditelji platiti….42
21. Graf 20. Najviša cijena doručka i mliječnog obroka kojeg su spremni roditelji platiti...43

**Slike**

1. Slika 1. Smještaj Donje Dubrave na prostoru Grada Zagreba……...………………….13
2. Slika 2. Letak za promociju zdravih navika u školi…………………………………...46

**Tablica**

1. Tablica 1. Privatna kućanstva prema broju članova 2011…………..………………..…4
2. Tablica 2. Obrazovna struktura Donje Dubrave………………………………………...5
3. Tablica 3. Privatna kućanstva prema broju članova, Popis stanovništva 2011.…………5
4. Tablica 4. Zaposleni i nezaposleni na području Donje Dubrave ………………………..6
5. Tablica 5. PEST analiza Osnovne škole Marije Jurić Zagorke………………………...22
6. Tablica 6. SWOT analiza Osnovne škole Marije Jurić Zagorke ………………………23
7. Tablica 7. Usporedba tri osnovne škole……………………………………………….31
8. Tablica 8. Troškovnik marketinške kampanje………………………….……………..47

1. Prema Alfirević, N., Pavičić, J., Kutleša, M., Matković, J., Osnove strateškog marketinga i menadžmenta u osnovnim i srednjim školama, Alfa, Zagreb, 2010., str. 43. [↑](#footnote-ref-1)
2. ³ Vidić, G., Marketing u odgojno-obrazovnim ustanovama, Odjel za turizam i komunikacijske znanosti, Sveučilište u Zadru, nastavni materijali, str. 20-22. [↑](#footnote-ref-2)
3. [↑](#footnote-ref-3)
4. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 31. [↑](#footnote-ref-4)
5. Službena stranica Grada Zagreba- Socijalna slika Grada Zagreba -CERANEO – Centar za razvoj neprofitnih organizacija, <https://www.zagreb.hr>, pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-5)
6. Službena stranica Grada Zagreba- Promjene općeg kretanja-Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, <https://www.zagreb.hr>, pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-6)
7. Stipica Šarčević, Diplomski rad, Prirodoslovno-matematički fakultet, Geološki odsjek, 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/197890963.pdf>, pregledano 9.2.2020. [↑](#footnote-ref-7)
8. Službena stranica Grada Zagreba- Promjene općeg kretanja-Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, <https://www.zagreb.hr>, pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-8)
9. Službena stranica Grada Zagreba- Promjene općeg kretanja-Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-9)
10. Službena stranica Grada Zagreba- Promjene općeg kretanja-Gradski ured za strategijsko planiranje i razvoj Grada, [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-10)
11. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 32 [↑](#footnote-ref-11)
12. Babić, Z., Privredna kretanja i ekonomska politika,2004., <https://hrcak.srce.hr/18523>, pregledano 27.2.2020. [↑](#footnote-ref-12)
13. prilagođeno prema Priopćenju Odjela za statistiku-BDP za Grad Zagreb, pregledano 11.5.2020. [↑](#footnote-ref-13)
14. Prema <https://www.zagreb.hr/analiza-ulaganja-u-skolsku-infrastrukturu-grada-za/143940>, pregledano 10.5.2020. [↑](#footnote-ref-14)
15. Službene stranice Grada Zagreba [www.zagreb.hr](http://www.zagreb.hr), pregledano 11.5.2020. [↑](#footnote-ref-15)
16. Službeni glasnik Grada Zagreba <http://www1.zagreb.hr>, pregledano 1.3.2020. [↑](#footnote-ref-16)
17. Službeni glasnik Grada Zagreba <http://www1.zagreb.hr>, pregledano 1.3.2020. [↑](#footnote-ref-17)
18. Prilagođeno prema službenom glasniku Grada Zagreba <http://www1.zagreb.hr>, pregledano 1.3.2020. [↑](#footnote-ref-18)
19. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 37. [↑](#footnote-ref-19)
20. Stipica Šarčević, Diplomski rad, Prirodoslovno-matematički fakultet, Geološki odsjek, Zagreb, 2017. <https://core.ac.uk/download/pdf/197890963.pdf>, pregledano 12.2.2020. [↑](#footnote-ref-20)
21. MZO-Nacionalni okvirni kurikulum, <http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf>, pregledano 12.2.2020. [↑](#footnote-ref-21)
22. MZO-Nacionalni okvirni kurikulum,<http://mzos.hr/datoteke/Nacionalni_okvirni_kurikulum.pdf>, pregledano 12.2.2020. [↑](#footnote-ref-22)
23. Zbornik radova Obrazovnog menadžmenta [www.ssmb.hr](http://www.ssmb.hr) , pregledano 12.2.2020. [↑](#footnote-ref-23)
24. CARNET, <https://www.carnet.hr/o-carnet-u/organizacija/>, pregledano 7.3.2020. [↑](#footnote-ref-24)
25. NCVVO <https://mk0ncvvot6usx5xu4d.kinstacdn.com/wp-content/uploads/2016/01/Priop%C4%87enje-za-medije-sa-sa%C5%BEetim-prikazom-rezultata.pdf>, pregledano 25.5.2020. [↑](#footnote-ref-25)
26. Previšić, J., Oz.retić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 42. [↑](#footnote-ref-26)
27. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 44. [↑](#footnote-ref-27)
28. GPiP OŠ Marije Jurić Zagorke, <http://www.os-mjzagorke-zg.skole.hr/upload/os-mjzagorke-zg/newsattach/451/21_OS_Marije_Juric_Zagorke%2C_Zagreb_-_GPiP.pdf>, pregledano 7.3.2020. [↑](#footnote-ref-28)
29. Prilagođeno prema Strategiji Učiteljskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, <https://www.ufzg.unizg.hr/wp-content/uploads/2020/01/Strategija_UFZG.pdf>, 25.5.2020. [↑](#footnote-ref-29)
30. Narodne novine, <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/20010659958.html>, pregledano 2.3.2020. [↑](#footnote-ref-30)
31. Narodne novine, <https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/200108751284.html>, pregledano 2.3.2020. [↑](#footnote-ref-31)
32. Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N.,Najev Čačija, Lj., Menadžment i marketing u školama, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2016., str. 116. [↑](#footnote-ref-32)
33. Krce Miočić, B., Pavičić, J., Alfirević, N.,Najev Čačija, Lj., Menadžment i marketing u školama, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2016., str. 117. [↑](#footnote-ref-33)
34. Sanja Musić Milanović, Dora Bukal,Epidemiologija debljine – javnozdravstveni problem,

    <https://hrcak.srce.hr/199405>, pregledano 26.5.2020. [↑](#footnote-ref-34)
35. Ministarstvo zdravlja Republike hrvatske, Nacionalne smjernice za prehranu učenika u osnovnim školama <http://www.hdnd.hr-content/uploads/2015/05/Nacionalne_smjernice_za_prehranu_ucenika_u_osnovnim_skolama.pdf>, pregledano 26.2.2020. [↑](#footnote-ref-35)
36. Hrvatski zavod za javno zdravstvo, <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/medunarodno-istrazivanje-o-zdravstvenom-ponasanju-ucenika-hbsc-2013-2014/>, pregledano 26.5.2020. [↑](#footnote-ref-36)
37. OŠ S. Radiće, Brestovec Orehovički, GPiP, <http://os-sradica-brestovec.skole.hr>, pregledano 26.2.2020. [↑](#footnote-ref-37)
38. [↑](#footnote-ref-38)
39. OŠ braća Ribar, <http://os-braca-ribar-sk.skole.hr>, pregledano 12.2.2020. [↑](#footnote-ref-39)
40. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 75. [↑](#footnote-ref-40)
41. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ., Osnove marketinga, Adverta, Zagreb, 2007., str. 76. [↑](#footnote-ref-41)
42. Prilagođeno prema službenom glasniku Grada Zagreba <http://www1.zagreb.hr>, pregledano 1.3.2020. [↑](#footnote-ref-42)
43. Ivana Stanić, Uloga ravnatelja u stvaranju imidža osnovne škole na primjeru RH i Makedonije, Doktorska disertacija 2017. <https://repozitorij.ds.unios.hr/islandora/object/dsos%3A37/datastream/PDF/view>, pregledano 7.3.2020. [↑](#footnote-ref-43)
44. Tkalec, Z., Učenje za poduzetništvo, 2011., <https://hrcak.srce.hr/130086>, pregledano 7.3.2020. [↑](#footnote-ref-44)