



VELEUČILIŠTE
BALTAZAR
ZAPREŠIĆ

STRATEŠKI PLAN RAZVOJA E-UČENJA
VELEUČILIŠTA BALTAZAR ZAPREŠIĆ
ZA RAZDOBLJE OD 2022. DO 2026. GODINE

SIJEČANJ, 2022.

U izradi Strateškog plana razvoja e-učenja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića za razdoblje od 2022. do 2026. godine sudjelovala je stručna radna skupina imenovana Odlukom stručnog vijeća (Urbroj: 471-07/4-2021. od 26. studenoga 2021. godine) u sastavu:

- Suzana Herman, mag.oec., predsjednica,
- dr.sc. Antal Balog, član,
- dr.sc. Alisa Bilal Zorić, članica,
- Ivana Lacković, univ. spec. oec., članica,
- Krešimir Jurina, struč. spec. ing. techn. inf. i struč. spec. oec., član,
- Saša Lacković, bacc. inf., član.

U ovom dokumentu sva radna mjesta, dužnosti i funkcije napisane u muškom rodu, jednako se odnose na oba spola te označavanje u muškom rodu ne predstavlja rodnu ni spolnu diskriminaciju.

Na javnoj e-raspravi o Strateškom planu razvoja e-učenja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića za razdoblje od 2022. do 2026. godine koja je održana između 11. i 14. siječnja 2022. godine sudjelovali su svi zaposlenici Veleučilišta. Temeljem održane e-rasprave, radna skupina doradila je početni prijedlog Strategije te ga uputila na raspravnu sjednicu Upravnog vijeća.

Strateški plan razvoja e-učenja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića za razdoblje od 2022. do 2026. godine usvojen je na 168. e-sjednici Stručnog vijeća Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića održanoj 28. siječnja 2022. godine (urbroj:30-07/8-2022, od 28. siječnja, 2022. godine).

SADRŽAJ

1	Osnovni podaci o Veleučilištu	3
2	Dosadašnji razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija i e-učenja na Veleučilištu Baltazar Zaprešić	5
2.1	Dosadašnji razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija	5
2.2	Dosadašnji razvoj e-učenja na Veleučilištu Baltazar Zaprešić	5
3	Vizija i misija e-učenja.....	7
4	Procjena unutarnjeg i vanjskog okruženja i SWOT analiza	8
4.1	Procjena unutarnjeg i vanjskog okruženja.....	8
4.2	SWOT analiza	8
5	Strateški ciljevi razvoja e-učenja Veleučilišta u razdoblju od 2022. do 2026. godine	11
5.1	Strateški cilj e-učenja: Rukovođenje sustavom e-učenja	12
5.2	Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija (oprema, hardver, računalni programi)	13
5.3	Razvoj kompetencija nenastavničkih zaposlenika u području e-učenja.....	15
5.4	Razvojna prilagodba <i>online</i> platformi (<i>sustav Baltazar</i> , digitalna referada Infoeduka, Microsoft Teams itd.) namijenjenih e-učenju	16
5.5	Razvoj nastavničkih kompetencija u području e-učenja	17
5.6	Razvoj studentskih kompetencija potrebnih za praćenje <i>online</i> nastave	18
5.7	Prilagodba nastavnih sadržaja sustavu e-učenja	19
6	Pokazatelji uspješnosti provedbe Strateškog plana razvoja e-učenja Veleučilišta ..	22
7	Zaključak	25
8	Popis tablica	27
9	Literatura	28

Glosarij

Baltazar – sustav učenja na daljinu Veleučilišta Baltazar Zaprešić.

Hrvatska akademska i istraživačka mreža (CARnet): ustanova koja uspostavlja i održava napredne računarsko-komunikacijske infrastrukture s ciljem mrežnog povezivanja ustanova i pojedinačnih korisnika iz područja znanosti, obrazovanja i sporta Također je ISP (*internet service provider*) za akademsku zajednicu (profesori, studenti, itd.), te za obrazovni sustav Republike Hrvatske.

Digitalne kompetencije su vještine i sposobnosti potrebne za sigurnu i kritičku upotrebu informacijskih i komunikacijskih tehnologija za rad, u osobnomu i društvenomu životu te u komunikaciji. Ključni elementi su upotreba računala za pronalaženje, procjenu, pohranjivanje, stvaranje, prikazivanje i razmjenu informacija te razvijanje suradničkih mreža putem interneta.

Digitalno okruženje je integrirana komunikacijska mreža u kojem subjekti međusobno komuniciraju koristeći integrirane digitalne elektroničke sustave kao što su primjerice računari, mrežne stranice, poslužitelji u oblaku, tražilice, društvene mreže, mobilne aplikacije, digitalni tekstualni, audio i video resursi pohranjeni na mreži itd.

E-obrazovanje je proces obrazovanja, odnosno integrirani proces učenja i podučavanja, koji u digitalnom okruženju koristi informacijske i komunikacijske tehnologije s ciljem poboljšavanja ishoda obrazovanja.

E-učenje (elektroničko učenje) (engl. *e-learning*) je jedan od oblika učenja na daljinu i koji se temelji na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama.

Hibridno oblik nastave. Kombinacija nastave u učionici (*face-to-face* nastave ili f2f), *online* nastave (*fully online*) i nastave potpomognuta informacijskim i komunikacijskim tehnologijama.

Klasična nastava (*face to face f2f*): predavačka nastava u učionici.

Nastava potpomognuta informacijskim i komunikacijskim tehnologijama (IKT). Tijekom klasične nastave koriste se računalni programi (*Powerpoint, Word, Excel* itd.), mrežna sjedišta za kolegije, programi za povremena testiranja studenata, e-komunikacija sa studentima, forumi itd.

IKT – informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Infoeduka: digitalna referada ili digitalna oglasna ploča na kojoj su dostupne sve potrebne informacije, personalizirani raspored, nastavni materijali, službeni dokumenti, informacije o broju bodova po kolegijima, informacije o plaćanjima, razne obavijesti o promjenama, novostima i slično.

LMS – sustav učenja na daljinu, engl. *learning management system*.

Microsoft Teams je internetska platforma koja objedinjuje *chat*, dijeljenje dokumenata, povezivanje mrežnih sudionika i drugim alatima potrebnima za poslovnu komunikaciju. Omogućava funkcioniranje različitih timova, razgovora unutar timova i kanala, online video pozivi i dijeljenje zaslona, online sastanci, audio konferencije, potpuna telefonija itd.

Modeli nastave (A, B i C). Model A: nastava u učionici; Model B: dio nastave je u učionici, a dio je online – hibridni model; Model C: nastava je *online*.

Moodle - Modularno objektno-orijentirano dinamičko obrazovno okruženje (engl. *Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*).

Nastava na daljinu – predavanje i provjera znanja bez fizičke prisutnosti nastavnika i učenika u istoj prostoriji. Obuhvaća nastavu putem pošte, radija, televizije, internetom itd.

Online nastava. Nastava i provjere ishoda učenja održavaju se isključivo pomoću informacijskih i komunikacijskih tehnologija, primjerice sustav za učenje na daljinu *Baltazar*, videokonferencije *MS Teams* itd.

Podcast – digitalni audio ili audio-video zapis.

Sustav e-učenja. Materijalni, programski, prostorni te ljudski resursi koje kao funkcionalno integrirane sastavnice omogućuju učinkovitu i uspješnu provedbu e-učenja.

Sveučilišno računski centara (Srce): središnje čvorište nacionalne računalne, komunikacijske i informacijske e-infrastrukture u području znanosti i visokog obrazovanja te ekspertno i obrazovno središte za primjenu ICT.

Webinar je seminar ili predavanje ili radionica koja se održava *online* te može, uz izlaganje nastavnika, sadržavati prezentacije, audio i video sadržaje, dokumente u PDF-u, Wordu, Excelu itd. Izlaganje može biti snimljeno unaprijed, ali tada nije moguće izravna komunikacija nastavnika i studenata.

1 Osnovni podaci o Veleučilištu

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić započelo je s nastavnim radom akademske godine 2001./2002. pod nazivom Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić. Pod sadašnjim imenom Veleučilište je upisano u Sudski registar Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske 11. 4. 2014. godine. Veleučilište ima status neprofitnog visokog učilišta (ustanove) s pravom javnosti, koje se financira isključivo iz sredstava školarine studenata. Višak prihoda nad rashodima ulaže se u daljnji rast i razvoj, poboljšanje uvjeta rada, usavršavanje nastavnika i drugih zaposlenika te očuvanje i poboljšanje studentskog standarda. Sjedište Veleučilišta je u Zaprešiću na adresi Vladimira Novaka 23, a osim u Zaprešiću, nastava se izvodi i na dislociranim lokacijama: Biogradu na Moru, Osijeku i Zagrebu.

Veleučilište izvodi sljedeće studijske programe:

- Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije, s usmjerenjima Poslovna ekonomija i financije, Menadžment u kulturi i kulturnom turizmu i Menadžment uredskog poslovanja
- Preddiplomski stručni studij Informacijske tehnologije, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti
- Specijalistički diplomski stručni studij Projektni menadžment, u interdisciplinarnom području znanosti, znanstvenom polju projektnog menadžmenta
- Specijalistički diplomski stručni studij Komunikacijski menadžment, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju informacijskih i komunikacijskih znanosti
- Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije
- Specijalistički diplomski stručni studij Upravljanje inovacijama, u znanstvenom području društvenih znanosti, znanstvenom polju ekonomije

Preddiplomski stručni studij Poslovanje i upravljanje i specijalistički diplomski stručni studij Menadžment javnog sektora izvode se i u online obliku.

Vizija Veleučilišta Baltazar Zaprešić jest postati napredno visoko učilište, prepoznatljivih obrazovnih programa koji osnažuju studente za promjenjivo i nepredvidivo poslovno okruženje.

Misija Veleučilišta Baltazar Zaprešić jest pružiti kvalitetno obrazovanje i podršku studentima u razvoju njihove karijere te kroz tržišno orijentirane studijske programe promicati nova znanja. U suradnji s gospodarstvom, Veleučilište omogućuje studentima aktivno uključivanje na tržište rada te povezuje studente i poslovnu zajednicu. Veleučilište potiče razvoj kreativnih pojedinaca sposobnih za upravljanje poslovnim procesima koji će doprinosti održivom razvoju društva u cjelini.

Temeljni ciljevi Veleučilišta Baltazar Zaprešić su:

- razvijati proaktivan pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća za unapređenje poslovnih procesa
- stvarati ozračje etičnosti, transparentnosti i odgovornosti rada u svrhu ostvarenja dugoročno održivog poslovanja
- kontinuirano težiti prema izvrsnosti pružanjem podrške za osobni i profesionalni rast razvojnih zaposlenika i studenata Veleučilišta

Osnovne organizacijske vrijednosti Veleučilišta Baltazar Zaprešić su:

- kvaliteta i težnja prema izvrsnosti te usporedba s međunarodnim standardima kvalitete i težnja prema međunarodnoj akreditaciji
- kreativnost studenata i nastavnika Veleučilišta utemeljena na znanstvenim dostignućima i primijenjenim istraživanjima te na promjenama i spoznajama suvremenog društva, ali i konkretne zajednice u kojoj djelujemo
- sloboda akademskog izražavanja i kreativnog djelovanja u civilizacijskim i humanističkim okvirima
- autonomija i neovisnost o bilo kakvom utjecaju politike, religije, ideologije i kapitala
- otvorenost za sve promjene u realizaciji programa i za druge ideje, konstruktivnu kritiku i alternativne koncepcije, kroz poticanje kreativnog i inovativnog potencijala ustanove i okruženja
- otvorenost za suradnju s drugim hrvatskim i inozemnim visokim učilištima na zajedničkim projektima
- visoka akademska kvaliteta s jedne strane i povezanost s praksom s druge strane usmjerit će ukupno djelovanje Veleučilišta i obilježavati stil upravljanja.

Tijekom izrade ovog dokumenta naše polazište je bila Strategija e-učenja Veleučilišta Baltazar Zapešić 2014.-2018., uz korištenje Europskog okvira digitalnih kompetencija za obrazovatelje: DigCompEd koji je publicirao Zajednički istraživački centar Europske komisije 2017. godine, te Preporuke i primjeri dobre prakse e-učenja u hrvatskom visokom školstvu autorskog trojca Junaković, Pačelat i Urem.

2 Dosadašnji razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija i e-učenja na Veleučilištu Baltazar Zaprrešić

2.1 Dosadašnji razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija

Veleučilište od svog osnutka pa do danas broji ukupno šest informatičkih učionica, tri informatičke učionice u Zaprrešiću, te po jednu informatičku učionicu u Zagrebu, Osijeku i Biogradu. U svim učionicama starost računala je manja od tri godine, osim u Zagrebu gdje je u planu zamjena računala.

Tablica 1 Popis informatičko komunikacijske opreme

LOKACIJA	UČIONICA	UKUPAN BROJ RAČUNALA U INFORMATIČKIM UČIONICAMA	BROJ UČIONICA OPREMLJENIH ZA PRIJENOS NASTAVE UŽIVO (kamera+mikrofon)	PAMETNA PLOČA
ZAPREŠIĆ	3	80	13	2
ZAGREB	1	30	4	0
BIOGRAD NA MORU	1	30	0	0
OSIJEK	1	10	0	0
UKUPNO	6	150	17	2

Izvor: izrada radne skupine za izradu Strategije za e-učenja

Osim računala koja su navedena u tabeli (1), Veleučilište u svim dvoranama posjeduje po jedno računalo u svrhu izvedbe nastave, njih ukupno 34, ukupno 7 računala raspoređeno je po nastavničkim kabinetima. Sav nastavnički kadar posjeduje i laptope (njih ukupno 76).

U sklopu projekta i suradnje sa Apple-om, Veleučilište 2014. godine postaje prvi Apple svjetionik te je u sklopu navedenog provedena edukacija za nastavni kadar kako bi bili osposobljeni koristiti iPad uređaje u nastavi. S time u skladu je u nastavni proces uvedeno 160 iPad uređaja za studente te 60 iPad uređaja za nastavnike.

Računalna mreža Veleučilišta segmentirana je na više dijelova:

- djelatnici – mreža na koju su spojena sva računala nenastavnih i nastavnih djelatnika
- studenti – mreža na koju su spojena računala u učionicama
- bežična mreža – mreža na koju se bežično spajaju uređaji djelatnika i studenata (prijenosna računala, tableti, mobiteli i slično).

Budući da Veleučilište djeluje i na dislociranim lokacijama u Zagrebu, Osijeku i Biogradu na Moru, mreža je spojena VPN-om s centralnom lokacijom u Zaprrešiću. Lokacija u Zaprrešiću spojena je optičkom vezom na Internet preko CARNet-a.

2.2 Dosadašnji razvoj e-učenja na Veleučilištu Baltazar Zaprrešić

Strategijom razvoja e-učenja na Veleučilištu Baltazar Zaprrešić (2022.-2026.) planira se nadograđivati već postojeće snage s ciljem unapređenja cjelokupnog iskustva poučavanja i učenja u virtualnom okruženju. Ciljevi nastoje proširiti načine na koje se e-učenje može primjenjivati, te osigurati da studenti

imaju učinkovito i dosljedno iskustvo e-učenja i omogućiti informirano, digitalno pismen kadar s odgovarajućim razvojnim mogućnostima i digitalnim alatima.

E-učenje može se definirati kao učenje uz pomoć tehnologije. Na Veleučilištu Baltazar Zatrešić ta tehnologija uključuje: (1) sustav Baltazar (tzv. Moodle), (2) Infoeduka (digitalna referada), (3) Microsoft Teams (Zoom, Google meeting, Adobe Connect).

Sustav učenja na daljinu Baltazar temelji se na LMS sustavu Moodle, a Veleučilište ga koristi za podršku održavanju nastave od 2004. godine. LMS sustav se u početku koristio za objavu nastavnih materijala i rezultata ispita ali pravi značaj je dobio razvojem hibridnih studija Poslovanje i upravljanje te Menadžment javnog sektora gdje se koristi u svrhu organiziranja nastavnih materijala kolegija, sugeriranju studentima poveznice na forume ili Internet stranice koje obrađuju sličnu nastavnu materiju i problematiku, organiziranja online kvizova, interakcije sa studentica kroz forume sustava i slično. Napredak korištenja sustava Baltazar od strane nastavnog kadra vidljiv je u tablici 2 gdje je prikazana analiza sustava.

Za spomenuta dva studija nastava, odnosno prijenos nastave uživo prvotno se izvodio putem aplikacije Skype no s obzirom na prestanak razvoja iste te nedostatak primjetan u činjenici da svi koji posjeduju Apple uređaj nisu u mogućnosti koristiti Skype Veleučilište odlučuje prijeći na aplikaciju Microsoft Teams koja se koristi i danas.

Tablica 2 Analiza sustava Baltazar¹ preddiplomskog i diplomskog stručnog studija

Zatečeno stanje	Studij	Ukupno otvorenih kolegija	Sporadično uređena stranica (više ne nego da)	Stranica kolegija potpuno uređena	Stranica kolegija prazna
30.11.2016.	Preddiplomski i diplomski stručni studiji	285	170	9	106
15.11.2021.	Preddiplomski i diplomski stručni studiji	127	22	78	27

Izvor: Izrada online koordinatora VBZ-a

Do akademske godine 2017./2018. Veleučilište je kao sustav digitalne referade koristilo Informacijski sustav visokih učilišta (ISVU) razvijen od strane Sveučilišnog računskog centra (SRCE). Od 2017./2018. akademske godine Veleučilište prelazi na novi sustav digitalne referade – Infoeduka. Infoeduku je razvilo Visoko učilište Algebra. Novi sustav uveden je s ciljem unapređenja poslovnih procesa stručne službe odnosno referade te lakšeg i bržeg snalaženja od strane studenata koji sve informacije imaju na jednom mjestu.

¹ Analiza sustava Baltazar akademske godine 2016./2017. provedena je na oba semestra (ljetni i zimski) dok je analiza sustava Baltazar akademske godine 2021./2022. provedena na zimskom semestru

3 Vizija i misija e-učenja

Izjava o viziji e-učenja

Vizija e-učenja Veleučilišta Baltazar Zaprešića jest postati napredno visoko učilište prepoznatljivih obrazovnih programa koje studentima pruža kvalitetno online obrazovanje te podršku u razvoju njihovih karijera i cjeloživotno stjecanje novih znanja.

Izjava o misiji e-učenje VBZ-a

Veleučilište Baltazar Zaprešić izvedbom svojih studijskih programima u učionici i online uz pomoć informacijsko komunikacijskih tehnologija pruža studentima kvalitetno obrazovanje te podršku u razvoju njihovih karijera i cjeloživotno stjecanje novih znanja kako bi osnažili studente za rad u promjenjivom i nepredvidivom poslovnom okruženju.

4 Procjena unutarnjeg i vanjskog okruženja i SWOT analiza

Procjena unutarnjeg i vanjskog okruženja Veleučilišta te SWOT analiza odnose na okolnosti koje su povezane s e-učenjem. Navedene procjene i analiza omogućavaju oblikovanje općih i posebnih strateških ciljeva razvoja e-učenja Veleučilišta.

4.1 Procjena unutarnjeg i vanjskog okruženja

Na koncipiranje i oblikovanje Strateškog plana razvoja e-učenja Veleučilišta Baltazar Zapešić od 2022. do 2026. godine utjecali su, među ostalima, sljedeći čimbenici:

- (1) opća tendencija visokog obrazovanja u Europskom prostoru obrazovanja i u obrazovnom prostoru Republike Hrvatske prema hibridnom načinu studiranja,
- (2) opće društvene okolnosti nastale proglašenjem epidemije COVID-19 uzrokovane SARS-CoV-2 virusom od 11. ožujka 2020. godine koja je determinirala održavanja *online* nastave,
- (3) značajnom broju izvanrednih studenata Veleučilišta Baltazar Zapešić više odgovara hibridni način studiranja nego klasičan način,
- (4) nešto bolji ishodi učenja djelomičnog online-a u odnosu na klasičan način studiranja.

4.2 SWOT analiza

Veleučilište Baltazar Zapešić provelo je istraživanje metodom ispitivanja putem fokus grupe u siječnju 2022. godine, a obuhvatilo je studente te zaposlenike Veleučilišta.

Na temelju rezultata fokus grupa, kreirana je SWOT matrica (snage, slabosti, prilike, prijetnje) u cilju definiranja poslovnog okruženja (unutarnjeg i vanjskog) u odnosu na online učenje te potencijala online učenja za instituciju i njene dionike.

Tablica 3 SWOT matrica sustava e-učenja

Snage (S)	Slabosti (W)
• studijski programi koji prate potrebe tržišta rada • poučavanje usmjereno na studenta (dostupnost i susretljivost nastavnika te prilagođenost studentima u radnom odnosu; online nastava, online konzultacije...) • kvalitetna organizacija nastave (raspored predavanja u popodnevni satima, dostupnost nastavnih materijala i potrebnih informacija) • potpora studentima u nastavnom procesu (sustav tutora) • potpora nastavnicima nastavnom procesu (online koordinator) • kvaliteta nastave (različite metode poučavanja; nastavni kadar definiran kroz visok udio stalno zaposlenog nastavnog stručnog kadra; značajan broj nastavnika mlade životne dobi) • niska školarina u odnosu na konkurenciju, uz dodatno niže troškove online studiranja za studente (ušteđena vremena, ušteđena novca za putovanje/prijevoz, hranu i piće) • dugogodišnja tradicija Veleučilišta Baltazar Zapešić (više od 20 godina rada) • tehnička opremljenost Veleučilišta, korištenje IKT • poslovanje na više lokacija (Zagreb, Zapešić, Biograd na Moru, Osijek) • sposobnost samoorganiziranja i prilagodbe kriznim situacijama (kvaliteta izvedbe online nastave u doba pandemije) • raspored nastave prilagođen studentima uz online prijenos nastave uživo rezultira većom dolaznošću na nastavu • dosadašnja iskustva u provođenju online nastave na studijima PiU i MJS • postojeća infrastruktura za izvedbu online nastave (učionice i oprema, Moodle, MS Teams, e-Referada/Infoeduka) • kontinuirane edukacije nastavnika (digitalna pismenost, alati za izvedbu online nastave) • status Microsoft i ORACLE Academy partnera • suradnja s postojećim partnerima putem kojih je moguće dodatno razvijati online programe • dostupnost većeg broja fizičkih lokacija (Zapešić, Biograd na Moru, Osijek, Županja) VBZ-a za organizaciju održavanja završnih ispita • raspoloživost nastavnčkog kadra (mogućnost rada nastavnika na više lokacija bez nužnog odlaska na lokaciju) • mogućnost provedbe analize i unapređenja nastavnog procesa (metrike; lako dostupni statistički pokazatelji) • komunikacijska funkcija (mogućnost informiranja studenata o svim promjenama u svakom trenutku) • osnaživanje osobnog razvoja nastavnika kroz primjenu i kontinuiranu edukaciju o različitim metodama poučavanja u online okruženju	• nastavnici sa slabije razvijenim digitalnim kompetencijama • studenti sa slabije razvijenim digitalnim kompetencijama • ograničen broj i raspoloživost osoblja za podršku online procesima • nedostatak informatička tehnička potpora (tehničke poteškoće u online nastavi) • deficit nastavnog osoblja iz određenih područja • visoka opterećenost nastavnika u nastavnim zaduženjima • monotonost nastave (nastava kao jednostrani monolog nastavnika; manja uključenost studenata) • otežano postizanje interaktivnosti nastave (zbog veličine grupa studenata u online okruženju; dinamike povratne informacije nastavnika i studenata) • istodobna izvedba nastave za studente u dvorani i u online okruženju • metodčke kompetencije nastavnika (potrebno je više vremena za pripremu nastave) • motivacija nastavnika za izvedbu ovakvog oblika nastave (potrebna veća priprema i angažman, pitanje normiranja takve vrste nastave) • socijalna distanca – nedostatak međuljudske interakcije u online okruženju • otežana koncentracija studenata u online nastavi • slaba vidljivost i promocija VBZ-a u javnosti (neiskorišten potencijal online programa prije pandemije te nedovoljno pozicioniranje djelomične online nastave na VBZ-u) • nedovoljna prilagođenost sustava Infoeduka potrebama VBZ-a • neiskorištenost infrastrukturnih kapaciteta Veleučilišta • nedostatak e-literature za pojedine kolegije • problem "gubljenja" jasnog radnog vremena nastavnika i stručnih službi u cilju stalne dostupnosti studentima
Prilike (O)	Prijetnje (T)
• ubrzanje poslovnih procesa zbog digitalne transformacije • demografske promjene i zahtjevi tržišta rada (nizak postotak visokoobrazovane odrasle populacije) • sve veća potreba tržišta rada za stručnim kompetencijama (izlazne kompetencije alumnija stručnih studija) • zahtjevi tržišta rada (kontinuirano stručno usavršavanje odraslih; koncept cjeloživotnog obrazovanja) • globalne epidemije/pandemije kao prilike • posljedice pandemije COVID-19 (upoznatost populacije s online tehnologijom, učenjem/radom na daljinu) • rast potražnje za online programima (manji troškovi studenata/polaznika zbog smanjenja troškova dolazaka na fizičku lokaciju, smještaja, prehrane; lakše usklađivanje poslovnih i obiteljskih obaveza s nastavom...) • razvoj novih online i djelomičnih online studijskih programa • poboljšanje i razvoj novih programa cjeloživotnog učenja • mogućnost privlačenja novih studenata iz čitave Hrvatske i šire na postojeće i nove online studijske programe • izdvajanje od konkurencije i jedinstveno pozicioniranje Veleučilišta – VBZ kao inovativna visokoškolska institucija u skladu s vremenom i zahtjevima tržišta rada • bolja marketinška vidljivost - pojačana promocija VBZ-a putem društvenih mreža i ostalih digitalnih kanala • uvođenje novih nastavnih metoda, specifičnih za online obrazovanje (kolaborativno učenje, obrnuta učionica, timski i projektni rad...) • razvoj novih tehnoloških rješenja za izvedbu online nastave • pristup novim (online) repozitorijima obrazovnih sadržaja • učenje od konkurencije (primjeri dobre prakse online učenja) • razvoj ljudskih potencijala institucije (edukacije iz metodike online nastave i slična usavršavanja) • smanjenje operativnih troškova poslovanja VBZ-a (zbog manje potrebe za fizičkim prostorima, manje putnih troškova...) • suradnja s novim partnerima (strukovne organizacije, visokoobrazovne institucije, poduzeća, neprofitne organizacije, šira društvena zajednica...) neovisno o lokaciji	• globalno okruženje (ekonomske i društvene promjene) • globalne krize u budućnosti • smanjenje potreba tržišta rada za određenim strukama • smanjena platežna moć studenata • smanjenje budžeta poslodavaca koji financiraju školarine svojih zaposlenika u cilju cjeloživotnog obrazovanja • smanjenje potražnje za visokoškolskim obrazovnim programima (postpandemijsko razdoblje) • potencijalna ograničenja od strane regulatora (zakoni, propisi...) • neravnopravan položaj studenata stručnih visokoškolskih programa u odnosu na studente sveučilišnih programa • nedostatak digitalnih kompetencija studenata • jačanje konkurencije u području online nastave (prelazak drugih obrazovnih institucija na isti model rada) • negativne konotacije online studiranja u percepciji javnosti • kvaliteta nastavnog procesa kao rezultat nedostatka međuljudske interakcije (nedostaci online učenja kao oblika učenja na koje ukazuju stručnjaci) • slabije umrežavanje (nedostatak socijalne interakcije na relaciji student-student i student-nastavnik) • etički aspekti nastavnog procesa u online okruženju (otežana kontrola nastavnika; pitanje organizacije ispita za studente online studijskih programa) • mogući problemi s funkcioniranjem mreže i ostalom tehničkom infrastrukturom • moguće poskupljenje alata potrebnih za online rad • nedovoljna osposobljenost vanjskih suradnika za izvedbu online nastave • izvedba nastave kvantitativnih kolegija i nastavnih sadržaja pojedinih kolegija koju je teže prenijeti online, u odnosu na klasičnu nastavu • povećanje odustajanja studenata od studija • pasivno praćenje nastave (slabiji ispitni rezultati studenata)

Izvor: samostalna izrada radne skupine

Analizom SWOT matrice izvode se glavne odrednice razvoja Veleučilišta definirane unutarnjim i vanjskim okruženjem. Elementi unutarnjeg okruženja čine snage i slabosti Veleučilišta. Kao **snage** Veleučilišta mogu se istaknuti poučavanje usmjereno na studente (fleksibilnost i dostupnost nastavnika u nastavnom procesu), nastavni kadar adekvatnih digitalnih kompetencija s iskustvom izvođenja *online* nastave, informacijsko-komunikacijska infrastruktura Veleučilišta, moderna tehnologija, iskustvo izvođenja *online* nastave te suvremene metode poučavanja, niska školarina te na lokacija (prisutnost na pet lokacija u Hrvatskoj: Zaprešić, Zagreb, Osijek, Županja, Biograd na Moru). Kao najznačajnije **slabosti** Veleučilišta smatraju se: pitanje razvijenosti digitalnih kompetencija studenata i nastavnika; tehnička podrška online nastavi; visoka opterećenost nastavnika u nastavnim zaduženjima; kvaliteta nastave (monotonost i otežana interaktivnost nastave zbog izvedbe nastave u dvorani i online u isto vrijeme; metodičke kompetencije nastavnika i motivacija nastavnika (problem povećanosti radnog opterećenja), otežana koncentracija studenata), “gubitak” jasnog radnog vremena nastavnika i stručnih službi u cilju stalne dostupnosti studentima, nedostatak međuljudske interakcije u online okruženju, promocija VBZ-a: neiskorišten potencijal online programa prije pandemije te nedovoljno pozicioniranje djelomične online nastave na VBZ-u).

Elementi vanjskog okruženja čine prilike i prijetnje. **Prilike** su digitalna transformacija, demografske promjene i zahtjevi tržišta rada, koncept cjeloživotnog obrazovanja, globalne epidemije/pandemije kao prilike, rast potražnje za *online* programima, razvoj novih *online* i djelomičnih *online* studijskih programa, mogućnost privlačenja novih studenata iz čitave Hrvatske i šire na postojeće i nove *online* studijske programe, izdvajanje od konkurencije i jedinstveno pozicioniranje Veleučilišta, uvođenje novih nastavnih *online* metoda, učenje od konkurencije (primjeri dobre prakse *online* učenja), razvoj ljudskih potencijala institucije, smanjenje operativnih troškova poslovanja VBZ-a... **Prijetnje** su svakako sve lošija demografska slika Hrvatske i smanjenje studentske populacije, globalne krize kao što je aktualna pandemija, ekonomske i društvene promjene, globalne krize u budućnosti, promjene na tržištu rada, smanjena platežna moć studenata ili poslodavaca, nedostatak digitalnih kompetencija studenata ili nastavnika, jačanje konkurencije u području online nastave, online studiranje u percepciji javnosti, (ne)kvaliteta nastavnog procesa kao rezultat nedostatka međuljudske interakcije, etički aspekti nastavnog procesa u online okruženju, problemi s tehničkom infrastrukturom, poskupljenje alata potrebnih za online rad, povećanje odustajanja studenata od studija, pasivno praćenje nastave (slabiji ispitni rezultati studenata).

5 Strateški ciljevi razvoja e-učenja Veleučilišta u razdoblju od 2022. do 2026. godine

Polazište opće razvojne orijentacije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić nalazi se u izjavama o viziji i misiji te u temeljnim organizacijskim vrijednostima. Nadalje, strategija i strateški ciljevi razvoja harmonizirani su sa sljedećim dokumentima: (1) Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije, (2) Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG).

Razvojna strategija e-učenja temelji se na izjavi o viziji i misiji e-učenja te na Strateškom planu Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić za razdoblje od 2021. do 2026. godine,² a povezana je s Komunikacijskom strategijom Veleučilišta Baltazar Zaprrešić 2021. – 2026. godine³ i sa Strategijom internacionalizacije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić za razdoblje 2021.-2026.⁴

Tablica 4 Opći i posebni strateški ciljevi razvoja e-učenja Veleučilišta

Red. broj	Opći strateški ciljevi razvoja e-učenja	Posebni strateški ciljevi razvoja e-učenja
1.	Rukovođenje sustavom e-učenja Veleučilišta	1.1. Analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti sustava e-učenja. 1.2. Praćenje kvalitete funkcioniranja i razvoja sustava e-učenja.
2.	Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija kao potpora razvoja e-učenja (oprema, hardver, računalni programi).	2.1. Održavanje informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata. 2.2. Vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme te razmatranje mogućnosti njene zamjene s opremom suvremenih tehnologija. 2.3. Vrednovanje postojećih računalnih i komunikacijskih programa te razmatranje potreba i mogućnosti njihove zamjene s naprednijim i prikladnijim računalnim i komunikacijskim programima i alatima. 2.4. Nabava nove opreme i programa računalnih i komunikacijskih programa i alata za potrebe e-učenja. 2.5. Održavanje radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi te za nenastavne zaposlenike radi korištenja nove opreme i računalnih programa.
3.	Razvoj kompetencija nenastavničkih zaposlenika u području e-učenja	3.1. Izraditi formalizirane upute za operativnu provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade. 3.2. Organiziranje radionica o e-učenju namijenjene nenastavničkim zaposlenicima (u učionici ili/i online, ili/i webinaru).
4.	Razvojna prilagodba online platformi (Moodle, Baltazar,	4.1. Periodična analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti online platformi koje koristi VBZ (Baltazar, Infoeduka itd.).

² Strateški plan Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprrešić za razdoblje od 2021. do 2026. godine. Dostupno na: <<https://www.bak.hr/datastore/filestore/50/Strategija-razvoja-VBZ-2021.2026.pdf>> Pristupljeno 27. 12. 2021.

³ Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zaprrešić 2021. – 2026. godine. Dostupno na: <<https://www.bak.hr/datastore/filestore/50/Komunikacijska-strategija-VBZ-2021.2026.pdf>> Pristupljeno 27. 12. 2021.

⁴ Strategija internacionalizacije Veleučilišta Baltazar Zaprrešić za razdoblje 2021.-2026. Dostupno na: <<https://www.bak.hr/datastore/filestore/37/Strategija-internationalizacije-VBZ-2021.2026.pdf>> Pristupljeno: 27. 12. 2021.

	Infoeduka itd.) namijenjenih e-učenja.	4.2. Izraditi i ažurirati formalizirane upute operativnog korištenja <i>online</i> platformi (Baltazar, Infoeduka itd.) za potrebe nastavnika i suradnicima u nastavi i nenastavničkim zaposlenicima.
5.	Razvoj nastavničkih kompetencija u području e-učenja.	5.1. Organiziranje radionica o operativnoj provedbi e-učenja na internetskim platformama koje koristi VBZ namijenjene nastavnicima i suradnicima u nastavi (u učionici ili/i online, ili/i webinar). 5.2. Analiza i vrednovanje operativne provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi. 5.3. Nastavnici će godišnje kreirati po jedan webinar iz svakog kolegija kojega predaju te ga postaviti na sustav za učenje na daljinu Baltazar.
6.	Razvoj studentskih kompetencija potrebnih za praćenje <i>online</i> nastave.	6.1. Semestralna <i>online</i> anketa studenata o učinkovitosti i uspješnosti e-učenja. 6.2. Izraditi formalizirane upute operativnog praćenja e-učenja namijenjene studentima. 6.3. Radionice o e-učenju namijenjene studentima (u učionici ili/i online, ili/i webinar.)
7.	Prilagodba nastavnih sadržaja sustavu e-učenju.	7.1. Ishoditi odgovarajuće dopusnice potrebne za primjenu e-učenja za ona studijska usmjerenja koja to još nemaju (Informacijske tehnologije, Komunikacijski menadžment, Projektni menadžment) . 7.2. Uvođenje djelomičnog online oblika učenja u programe cjeloživotnog obrazovanja. 7.3. Izraditi i zatim svake godine ažurirati relevantne dokumente i druge sadržaje koji se odnose na sustav e-učenja: formalizirane upute, prilagođeni izvedbeni planovi kolegija (silabusi) e-učenju, digitalizirana nastavna literatura, webinar i itd. 7.4. Razvijati repozitorij digitalizirane obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).

Uprava Veleučilišta razmatrat će i vrednovati godišnja izvješća o operativnoj provedbi ciljeva, zadaća i provedbenih aktivnosti koje su navedene u Strateškom planu razvoja e-učenja Veleučilišta od 2022. do 2026. godine.

5.1 Strateški cilj e-učenja: Rukovođenje sustavom e-učenja

U cilju uspješne, učinkovite i održive *online* nastave Veleučilišta kontinuirano poboljšavati organizacije i rukovođenja sustavom e-učenja. Taj će se cilj ostvariti provođenjem sljedećih posebnih ciljeva:

Poseban cilj 1.1.: Analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti e-učenja.

Poseban cilj 1.2.: Praćenje kvalitete funkcioniranja i razvoja sustava e-učenja.

Poseban cilj 1.1.: Analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti e-učenja

Aktivnost	Periodična analiza i vrednovanje funkcioniranja sustava e-učenja Veleučilišta.
Očekivani ishod	Kvalitetno polazište za vrednovanje godišnjeg funkcioniranja e-učenja.
Nositelji	Odjela za kvalitetu.

Pokazatelj učinka	Dokument analize i vrednovanja sustava e-učenja.
Mehanizam praćenja	Zaključci i zapisnici održanih sjednica nadležnih tijela.
Rok provedbe	Periodično tijekom godina provedbe strategije e-učenja

Poseban cilj 1.2.: Praćenje kvalitete funkcioniranja i razvoja sustava e-učenja

Aktivnost	Nadogradnja infrastrukturnih pretpostavki kvalitete funkcioniranja razvoja sustava učenja.
Očekivani ishod	Unaprijeđena kvaliteta digitalnog okruženja i svih sastavnica sustava e-učenja (prostori, oprema, računalni programi, ljudski resursi) sa stajališta integriranosti sastavnica i ishoda učenja).
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove
Pokazatelj učinka	Izvješće funkcioniranje sustava e-učenja
Mehanizam praćenja	Prihvaćeno vrednovanje sustava e-učenja
Rok provedbe	Dvogodišnje

5.2 Razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija (oprema, hardver, računalni programi)

Posebni ciljevi kojim se odnose na strateški cilj razvoja informacijskih i komunikacijskih tehnologija (oprema, hardver, računalni programi) jesu sljedeći:

Poseban cilj 2.1.: Održavanje informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata.

Poseban cilj 2.2.: Vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme te razmatranje mogućnosti njene zamjene s opremom suvremenijih tehnologija.

Poseban cilj 2.3.: Vrednovanje postojećih računalnih i komunikacijskih programa te razmatranje potreba i mogućnosti njihove zamjene s naprednijim i prikladnim računalnim i komunikacijskim programima i alatima.

Poseban cilj 2.4.: Nabava nove opreme i programa računalnih i komunikacijskih programa i alata za potrebe e-učenja.

Poseban cilj 2.5.: Održavanja radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi te za nenastavne zaposlenike radi korištenja nove opreme i računalnih programa.

Poseban cilj 2.1.: Održavanje informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata

Aktivnost	Redovita provjera ispravnog rada informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata i njihovo održavanje.
Očekivani ishod	Nesmetano funkcioniranje sustava e-učenja te svih ostalih organizacijskih dijelova Veleučilišta povezanih s informacijskim i komunikacijskim tehnologijama.
Nositelji	Voditelj Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Pokazatelj učinka	Izvješće održavanja informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata.

Mehanizam praćenja	Prihvaćeno godišnje izvješće Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Rok provedbe	Periodično

Poseban cilj 2.2.: Vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme te razmatranje mogućnosti njene zamjene s opremom suvremenijih tehnologija.

Aktivnost	Unutarnje vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme
Očekivani ishod	Zadovoljavajuća kvaliteta postojeće informacijske i komunikacijske opreme
Nositelji	Odjel za kvalitetu i Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Pokazatelj učinka	Periodično izvješće unutarnjeg vrednovanja kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme sa utvrđenim preporukama.
Mehanizam praćenja	Prihvaćeno periodično izvješće Odjela za kvalitetu i Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Rok provedbe	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja

Poseban cilj 2.3.: Vrednovanje postojećih računalnih i komunikacijskih programa te razmatranje potreba i mogućnosti njihove zamjene s naprednijim i prikladnijim računalnim i komunikacijskim programima i alatima.

Aktivnost	Unutarnje vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojećih računalnih i komunikacijskih programa
Očekivani ishod	Zadovoljavajuća kvaliteta i funkcionalnost postojećih računalnih i komunikacijskih programa i alata kao polazište unapređenja i razvoja e-učenja.
Nositelji	Odjela za kvalitetu i Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove
Pokazatelj učinka	Periodično izvješće unutarnjeg vrednovanja kvalitete i funkcionalnosti postojećih računalnih i komunikacijskih programa i alata Odjela za kvalitetu i Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Mehanizam praćenja	Prihvaćeno periodično izvješće vrednovanja kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme Odjela za kvalitetu i Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Rok provedbe	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja

Poseban cilj 2.4.: Nabava nove opreme i programa računalnih i komunikacijskih programa i alata za potrebe e-učenja.

Aktivnost	Nabava nove opreme i programa računalnih i komunikacijskih programa i alata za potrebe e-učenja.
Očekivani ishod	Održivi razvoj sustava e-učenja
Nositelji	Upravno vijeće, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu
Pokazatelj učinka	Nabavljena oprema i računalni programi za potrebe informacijskih i komunikacijskih tehnologija e-učenja.
Mehanizam praćenja	Odluke o nabavi, računi, otpremnice, inventurni brojevi, inventurne liste.

Rok provedbe	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja
---------------------	--

Poseban cilj 2.5.: Održavanja radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi te za nenastavne zaposlenike radi korištenja nove opreme i računalnih programa.

Aktivnost	Održavanje radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi te za nenastavne zaposlenike radi korištenja nove opreme i računalnih programa.
Očekivani ishod	Povećanje nastavnih i drugih stručnih kompetencija nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavnih zaposlenika u korištenju nove opreme i računalnih programa u području e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator
Pokazatelj učinka	Broj održanih radionica i tečajeva; broj nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavnog zaposlenika koji su apsolvirali radionicu ili tečaj; kratak anketni upitnik polaznika radionice ili tečaja.
Mehanizam praćenja	Periodična izvješća Veleučilišta, godišnje izvješće Odjela za kvalitetu, Potpisne liste sudionika radionica, Izvješće online koordinatora
Rok provedbe	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja

5.3 Razvoj kompetencija nenastavničkih zaposlenika u području e-učenja

Posebni ciljevi koji se odnose na strateški cilj razvoja kompetencija nenastavničkih zaposlenika u području e-učenja jesu sljedeći:

Poseban cilj: 3.1.: Izraditi formalizirane upute za operativnu provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade.

Poseban cilj: 3.2.: Radionice o e-učenju namijenjene nenastavničkim zaposlenicima (u učionici ili/i online, ili/i webinar).

Poseban cilj: 3.1.: Prirediti formalizirane upute za operativnu provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade.

Aktivnost	Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativnu provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade.
Očekivani ishod	Standardizacija kvalitete rada zaposlenika studentske referade u provedbi i praćenju e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu
Pokazatelj učinka	Izrađene i usvojene formalizirane upute za provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade.
Mehanizam praćenja	Odluka ili odluke o usvojenim formaliziranim uputama za provedbu i praćenje e-učenja namijenjene zaposlenicima studentske referade.
Rok provedbe	III, kvartal 2022.

Poseban cilj: 3.2.: Radionice o e-učenju namijenjene nenastavničkim zaposlenicima (u učionici ili/i online, ili/i webinar).

Aktivnost	Održane radionice o e-učenju namijenjene nenastavničkim zaposlenicima održane u učionici ili/i online, ili/i webinar).
------------------	--

Očekivani ishod	Usvajanje znanja i vještina u korištenju računalnih i komunikacijskih tehnologija koje su potrebne za praćenje e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu
Pokazatelj učinka	Broj održanih radionica i tečajeva; broj nenastavnih zaposlenika koji su apsolvirali radionicu ili tečaj; kratak anketni upitnik polaznika radionice ili tečaja.
Mehanizam praćenja	Periodična izvješća Veleučilišta, godišnje izvješće Odjela za kvalitetu, potpisna lista sudionika radionica.
Rok provedbe	Periodično tijekom godina strateškog plana e-učenja.

5.4 Razvojna prilagodba *online* platformi (sustav Baltazar, digitalna referada Infoeduka, Microsoft Teams itd.) namijenjenih e-učenju

Posebni ciljevi koji se odnose na strateški cilj razvojne prilagodbe *online* platformi (Moodle, Baltazar, Infoeduka itd.) namijenjenih e-učenju jesu sljedeći:

Poseban cilj: 4.1. Periodična analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti *online* platformi koje koristi VBZ (Baltazar, Infoeduka itd.).

Poseban cilj: 4.2. Izraditi i ažurirati formalizirane upute operativnog korištenja *online* platformi (Baltazar, Infoeduka itd.) za potrebe nastavnika i suradnicima u nastavi i nenastavničkim zaposlenicima.

Poseban cilj: 4.1. Periodična analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti *online* platformi koje koristi VBZ (sustav Baltazar, digitalna referada Infoeduka, Microsoft Teams, itd.).

Aktivnost	Periodična analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti online platformi koje koristi VBZ (Baltazar, Infoeduka itd.).
Očekivani ishod	Kvalitetno polazište vrednovanje funkcioniranja e-učenja sa stajališta online platformi koje koristi VBZ.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu.
Pokazatelj učinka	Dokument godišnje analize i vrednovanja učinkovitosti i uspješnosti online platformi koje koristi VBZ (Baltazar, Infoeduka itd.), anketni upitnik
Mehanizam praćenja	Zaključci i zapisnici održanih sjednica nadležnih tijela, rezultati anketnog upitnika
Rok provedbe	Periodično tijekom godina strateškog plana e-učenja.

Poseban cilj: 4.2. Izraditi i ažurirati formalizirane upute operativnog korištenja *online* platformi (Baltazar, Infoeduka itd.) za potrebe nastavnika i suradnicima u nastavi i nenastavničkim zaposlenicima.

Aktivnost	Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativno korištenje <i>online</i> platformi koje koristi VBZ za potrebe nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavničkim zaposlenicima.
Očekivani ishod	Standardizacija kvalitete rada nastavnika i suradnika u nastavi te zaposlenika studentske referada u korištenju <i>online</i> platformi koje koristi VBZ.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, online koordinator

Pokazatelj učinka	Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativno korištenje <i>online</i> platformi VBZ-a.
Mehanizam praćenja	Odluka o usvojenim formaliziranim uputama za operativno korištenje <i>online</i> platformi koje koristi VBZ za potrebe nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavničkim zaposlenicima.
Rok provedbe	III. kvartal 2022.

5.5 Razvoj nastavničkih kompetencija u području e-učenja

Posebni ciljevi koji se odnose na strateški cilj razvoja nastavničkih kompetencija u području e-učenja jesu sljedeći:

Poseban cilj: 5.1. Radionice o operativnoj provedbi e-učenju namijenjene nastavnicima i suradnicima u nastavi na internetskim platformama koje koristi VBZ (u učionici ili/i *online*, ili/i *webinari*).

Poseban cilj: 5.2. Analiza i vrednovanje operativne provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi.

Poseban cilj: 5.3. Nastavnici će prirediti po jedan *webinar* iz svakog kolegija kojega predaju te ga postaviti na sustav za učenje na daljinu Baltazar.

Poseban cilj: 5.1. Radionice o operativnoj provedbi e-učenju namijenjene nastavnicima i suradnicima u nastavi (u učionici ili/i *online*, ili/i *webinari*).

Aktivnost	Održavanje radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi o operativnoj provedbi e-učenja na internetskim platformama koje koristi VBZ.
Očekivani ishod	Povećanje nastavnih i drugih stručnih kompetencija nastavnika i suradnika u nastavi u području e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator
Pokazatelj učinka	Broj održanih radionica i tečajeva; broj nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavnog zaposlenika koji su apsolvirali pojedinu radionicu ili tečaj; kratak anketni upitnik polaznika radionice ili tečaja.
Mehanizam praćenja	Izvješća Veleučilišta, Izvješće Odjela za kvalitetu, Potpisne liste sudionika radionica, rezultati anketnog upitnika
Rok provedbe	Periodično tijekom trajanja strateškog plana e-učenja.

Poseban cilj: 5.2. Analiza i vrednovanje operativne provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi.

Aktivnost	Analiza i vrednovanje operativne učinkovitosti i organizacijske uspješnosti provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi.
Očekivani ishod	Kvalitetno polazište vrednovanja operativne učinkovitosti i organizacijske uspješnosti nastavnika u provedbi e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu.
Pokazatelj učinka	Dokument godišnje analize i vrednovanja operativne učinkovitosti i organizacijske uspješnosti provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi, anketni upitnik
Mehanizam praćenja	Zaključci i zapisnici održanih sjednica nadležnih tijela, rezultati ankete

Rok provedbe	Periodično tijekom trajanja strateškog plana e-učenja.
---------------------	--

Poseban cilj: 5.3. Nastavnici će prirediti po jedan *webinar* iz svakog kolegija kojega predaju te ga postaviti na sustav za učenje na daljinu Baltazar.

Aktivnost	Jedan webinar po svakom kolegiju kojeg predaje visokoškolski nastavnik VBZ-a koji je u radnom odnosu.
Očekivani ishod	Povećanjem broja <i>webinara</i> na internetskim platformama koje koristi VBZ poboljšat će se kvaliteta e-učenja.
Nositelji	Odjela za kvalitetu, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, izvoditelji kolegija
Pokazatelj učinka	<i>Webinari</i> postavljeni na internetske platforme koje koristi VBZ.
Mehanizam praćenja	Broj <i>webinara</i> postavljen na internetske platforme koje koristi VBZ.
Rok provedbe	Tijekom trajanja strateškog plana e-učenja.

5.6 Razvoj studentskih kompetencija potrebnih za praćenje *online* nastave

Posebni ciljevi koji se odnose na strateški cilj razvoja studentskih kompetencija u praćenju *online* nastave jesu sljedeći:

Poseban cilj: 6.1. Semestralna *online* anketa studenata o učinkovitosti i uspješnosti e-učenja.

Poseban cilj: 6.2. Prirediti formalizirane upute operativnog praćenja e-učenja namijenjene studentima.

Poseban cilj: 6.3. Radionice o e-učenju namijenjene studentima (u učionici ili/i online, ili/i *webinari*.)

Poseban cilj: 6.1. Semestralna online anketa studenata o učinkovitosti i uspješnosti e-učenja.

Aktivnost	Semestralna analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti e-učenja prema anketi studenata.
Očekivani ishod	Poboljšanje sustava e-učenja.
Nositelji	Odjel za kvalitetu; Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove
Pokazatelj učinka	Broj studenata koji su pristupili online anketiranju; broj prijedloga za poboljšanje e-učenja i broj studentskih primjedbi.
Mehanizam praćenja	Zapisnici sastanaka, anketni upitnici studenata te dokument analize i vrednovanja učinkovitosti i uspješnosti e-učenja.
Rok provedbe	Kontinuirano tijekom godina strateškog plana e-učenja.

Poseban cilj: 6.2. Izraditi formalizirane upute operativnog praćenja e-učenja namijenjene studentima.

Aktivnost	Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativno korištenje <i>online</i> platformi koje koristi VBZ za potrebe studenata.
Očekivani ishod	Učinkovitije i uspješnije korištenja sustava e-učenja od strane studenata u savladavanju nastavnih sadržaja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator

Pokazatelj učinka	Izrađene i usvojene formalizirane upute e-učenja namijenjene studentima u operativnom korištenju <i>online</i> platformi VBZ-a.
Mehanizam praćenja	Odluka o usvojenim formaliziranim uputama e-učenja namijenjene studentima u operativnom korištenju <i>online</i> platformi VBZ-a.
Rok provedbe	III. kvartal 2022. godine.

Poseban cilj: 6.3. Radionice o e-učenju namijenjene studentima (u učionici ili/i online, ili/i webinar.)

Aktivnost	Održavanje radionica i tečajeva za studente u njihovom korištenju sustava e-učenja na internetskim platformama koje koristi VBZ.
Očekivani ishod	Povećanje studentskih digitalnih kompetencija u korištenju sustava e-učenja.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator.
Pokazatelj učinka	Broj održanih radionica i tečajeva; broj studenata koji su apsolvirali pojedinu radionicu ili tečaj; kratak anketni upitnik polaznika radionice ili tečaja.
Mehanizam praćenja	Godišnja izvješća Veleučilišta, godišnje izvješće Odjela za kvalitetu, rezultati anketnog upitnika, potpisne liste sudionika radionica.
Rok provedbe	Kontinuirano svake godine.

5.7 Prilagodba nastavnih sadržaja sustavu e-učenja

Posebni ciljevi koji se odnose na strateški cilj prilagodbe nastavnih sadržaja e-učenju jesu sljedeći:

Poseban cilj: 7.1. Ishoditi odgovarajuće dopusnice potrebne za primjenu e-učenja za ona studijska usmjerenja koja to još nemaju.

Poseban cilj: 7.2. Uvođenje oblika hibridnog učenje u programe cjeloživotnog obrazovanja.

Poseban cilj: 7.3. Prirediti i zatim svake godine ažurirati relevantne dokumente i druge sadržaje koji se odnose na sustav e-učenja: formalizirane upute, prilagođeni izvedbeni planovi kolegija (silabusi) e-učenju, digitalizirana nastavna literatura, webinar i td.

Poseban cilj: 7.4. Razvijati repozitorij digitalizirane obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).

Poseban cilj: 7.1. Ishoditi odgovarajuće dopusnice potrebne za primjenu e-učenja za ona studijska usmjerenja koja to još nemaju (Informacijske tehnologije, Komunikacijski menadžment, Projektni menadžment)

Aktivnost	Ishođenje dopusnice za izvođenje <i>online</i> nastave
Očekivani ishod	Olakšano studiranje onim studentima Veleučilišta koji nemaju prebivalište ili boravište u mjestu održavanja nastave.
Nositelji	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Predstojnik Odjela specijalističkog stručnog studija, Predstojnik Odjela preddiplomskog stručnog studija, voditelji studija, Online koordinator.
Pokazatelj učinka	Elaborat <i>online</i> specijalističkog diplomskog stručnog studija Projektni menadžment; Komunikacijski menadžment te preddiplomskog stručnog studija Informacijske tehnologije

Mehanizam praćenja	Zapisnik i odluka Stručnog vijeća o usvajanju Elaborata <i>online</i> preddiplomskih i diplomskih studija.
Rok provedbe	2022. godina.

Poseban cilj: 7.2. Uvođenje djelomičnog online oblika učenja u programe cjeloživotnog obrazovanja.

Aktivnost	Uvođenje djelomičnog online oblika učenja u programe cjeloživotnog obrazovanja.
Očekivani ishod	Olakšano praćenje nastave onim polaznicima cjeloživotnog obrazovanja koji nemaju prebivalište ili boravište u mjestu održavanja nastave.
Nositelji	Odjel za cjeloživotno obrazovanje i učenje, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Stručni referent za cjeloživotno obrazovanje i učenje.
Pokazatelj učinka	Otvoreni korisnički računi na platformama koje koristi VBZ.
Mehanizam praćenja	Liste pristupa polaznika programa cjeloživotnog obrazovanja i učenja pojedinim predavanjima.
Rok provedbe	Kontinuirano tijekom godina trajanja strategije e-učenja.

Poseban cilj: 7.3. Izraditi i zatim svake godine ažurirati relevantne dokumente i druge sadržaje koji se odnose na sustav e-učenja: formalizirane upute, prilagođeni izvedbeni planovi kolegija (silabusi) e-učenju, digitalizirana nastavna literatura, webinar i itd.

Aktivnost	Izrađeni i ažurirani relevantni dokumenti i drugi sadržaji koji se odnose na sustav e-učenja formalizirane upute, prilagođeni izvedbeni planovi kolegija (silabusi) e-učenju, digitalizirana nastavna literatura, webinar i itd.
Očekivani ishod	Održiva kvaliteta sustava e-učenja.
Nositelji	Odjel za kvalitetu, Stručno vijeće, Odjel cjeloživotnog obrazovanja i učenja, voditelji smjerova i studija, visokoškolski nastavnici u radnom odnosu.
Pokazatelj učinka	Izrađeni i ažurirani relevantni dokumenti i drugi sadržaji koji se odnose na sustav e-učenja.
Mehanizam praćenja	Zapisnici, odluke tijela nadležna za utvrđivanje i donošenje dokumenata.
Rok provedbe	Kontinuirano tijekom godina trajanja strategije e-učenja.

Poseban cilj: 7.4. Razvijati repozitorij digitalizirane obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).

Aktivnost	Digitalizirane publikacije obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).
Očekivani ishod	<i>Online</i> dostupnost obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).
Nositelji	Voditeljica knjižnice, Nositelji i izvoditelji kolegija u radnom odnosu VBZ-a, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove.
Pokazatelj učinka	Broj pristupanja i preuzimanja digitaliziranih publikacija obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).

Mehanizam praćenja	Broj digitaliziranih publikacija obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).
Rok provedbe	Kontinuirano tijekom godina trajanja strategije e-učenja.

6 Pokazatelji uspješnosti provedbe Strateškog plana razvoja e-učenja Veleučilišta

Za potrebe djelovanja, praćenja i mjerenja postavljenih strateških ciljeva e-učenja određeni su ključni pokazatelji uspješnosti (*key performance indicators – KPI*):

Aktivnosti	Odgovorne osobe i tijela	Rok provedbe	Strateški cilj
Periodična analiza i vrednovanje funkcioniranja sustava e-učenja Veleučilišta.	Odjel za kvalitetu	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	1
Nadogradnja infrastrukturnih pretpostavki kvalitete funkcioniranja razvoja sustava učenja	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove	Dvogodišnje	1
Redovita provjera ispravnog rada informacijske i komunikacijske opreme te računalnih programa i alata i njihovo održavanje.	Voditelj Službe za informatičko-računarske i tehničke poslove.	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	2
Unutarnje vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće informacijske i komunikacijske opreme te razmatranje mogućnosti njene zamjene s opremom suvremenih tehnologija.	Odjel za kvalitetu i voditelj, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove.	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja.	2
Unutarnje vrednovanje kvalitete i funkcionalnosti postojeće računalnih i komunikacijskih programa te razmatranje potreba i mogućnosti njihove zamjene s naprednijim i prikladnijim računalnim i komunikacijskim programa i alatima.	Odjel za kvalitetu, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Služba nabave.	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	2
Nabava nove opreme i programa računalnih i komunikacijskih programa i alata za potrebe e-učenja.	Upravno vijeće, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	2
Održavanje radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi te za nenastavne zaposlenike radi korištenja nove opreme i računalnih programa.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	2
Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativnu provedbu i praćenje e-učenja namijenjene	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu	III. kvartal 2022. godine.	3

zaposlenicima studentske referade.			
Održani radionice o e-učenju namijenjene nenastavničkim zaposlenicima održane u učionici ili/i online, ili/i webinaru).	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu	III. kvartal, kontinuirano tijekom godina strateškog plana e-učenja.	3
Periodična analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti online platformi koje koristi VBZ (sustav Baltazar, digitalna referada Infoeduka itd.).	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	4
Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativno korištenje online platformi koje koristi VBZ za potrebe nastavnika i suradnika u nastavi te nenastavničkim zaposlenicima.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator	III. kvartal 2022. godine.	4
Održavanje radionica i tečajeva za nastavnike i suradnike u nastavi o operativnoj provedbi e-učenja na internetskim platformama koje koristi VBZ.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	5
Analiza i vrednovanje operativne učinkovitosti i organizacijske uspješnosti provedbe e-učenja od strane nastavnika i suradnika u nastavi.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu.	Periodično tijekom godina trajanja strategije e-učenja	5
Jedan webinar po svakom kolegiju kojeg predaje visokoškolski nastavnik VBZ-a koji je u radnom odnosu.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, izvoditelji kolegija	Tijekom godina strateškog plana e-učenja	5
Semestralna analiza i vrednovanje učinkovitosti i uspješnosti e-učenja prema anketi studenata.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu.	Tijekom godina trajanja strateškog plana e-učenja	6
Izrađene i usvojene formalizirane upute za operativno korištenje online platformi koje koristi VBZ za potrebe studenata.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator	III. kvartal 2022. godine.	6
Održavanje radionica i tečajeva za studente u njihovom korištenju sustava e-učenja na internetskim platformama koje koristi VBZ.	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, Online koordinator	Kontinuirano svake godine.	6
Ishođenje dopusnice za izvođenje online nastave	Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Predstojnik Odjela specijalističkog stručnog studija, Predstojnik Odjela preddiplomskog stručnog studija, voditelji studija, Online	2022. godina.	7

	koordinator.		
Uvođenje djelomičnog online oblika učenja u programe cjeloživotnog obrazovanja.	Odjela za cjeloživotno obrazovanje i učenje, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, stručni referent za cjeloživotno obrazovanje i učenje.	Kontinuirano tijekom godina trajanja srednjoročne strategije e-učenja.	7
Izrađeni i ažurirani relevantni dokumenti i drugi sadržaji koji se odnose na sustav e-učenja formalizirane upute, prilagođeni izvedbeni planovi kolegija (silabusi) e-učenju, digitalizirana nastavna literatura, webinar i itd.	Odjela za cjeloživotno obrazovanje i učenje, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove, Odjel za kvalitetu, stručni referent za cjeloživotno obrazovanje i učenje.	Kontinuirano tijekom godina trajanja strategije e-učenja.	7
Digitalizirane publikacije obvezne i preporučene literature propisane izvedbenim planovima kolegija (silabusima).	Nositelji i izvoditelji kolegija u radnom odnosu VBZ-a, Služba za informatičko-računarske i tehničke poslove.	Kontinuirano tijekom godina trajanja strategije e-učenja.	7

7 Zaključak

Strateški plan razvoja e-učenja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića za razdoblje od 2022. do 2026. izražava, temelji se na Strateškom planu razvoja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić iz Zaprešića od 14. srpnja 2020. godine te objedinjuje i usklađuje sedam strateških ciljeva *online* učenja odnosno 23 posebna strateška cilja *online* učenja:

- (1) rukovođenje sustavom e-učenja Veleučilišta,
- (2) razvoj informacijskih i komunikacijskih tehnologija kao potpora razvoja e-učenja (oprema, hardver, računalni programi),
- (3) razvoj kompetencija nastavnika zaposlenika u području e-učenja,
- (4) razvojna prilagodba online platformi (Moodle, Baltazar, Infoeduka itd.) namijenjenih e-učenju,
- (5) razvoj nastavnika kompetencija u području e-učenja,
- (6) razvoj studentskih kompetencija potrebnih za praćenje *online* nastave,
- (7) prilagodba nastavnih sadržaja sustavu e-učenja,

Misija i vizija *online* učenja te strateški ciljevi s posebnim ciljevi online učenja temelje se na misiji i viziji Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zaprešić.

Ovaj strateški plan razvoja e-učenja polazište je u izradi operativnih godišnjih planova i programa rada Veleučilišta između 2022. i 2026. godine koji se odnose na e-učenje.

Praćenje realizacije ovog Strateškog plana razvoja e-učenja obavljat će se temeljem godišnjih izvješća Veleučilišta te njegovih ustrojbenih jedinica koje se odnose na e-učenje.

Za provedbu Strateškog plana razvoja e-učenja Veleučilišta zadužena su sljedeća upravna i akademska tijela odnosno službene osobe svaka prema svojim ovlastima i odgovornostima:

- upravno vijeće Veleučilišta,
- dekan,
- prodekanica za nastavu i studente,
- pomoćnik dekana za administrativne i računovodstvene poslove,
- glavni tajnik,
- stručno vijeće Veleučilišta,
- predstojnik Odjela preddiplomskih stručnih studija,
- predstojnik Odjela specijalističkih diplomskih stručnih studija,
- predstojnik Odjela za cjeloživotno obrazovanje,
- predstojnik Odjela za kvalitetu,
- online koordinator,
- voditelj preddiplomskoga stručnog studija Poslovanje i upravljanje,
- voditelj preddiplomskoga stručnog usmjerenja Menadžment u kulturi,
- voditelj preddiplomskoga stručnog usmjerenja Menadžment uredskog poslovanja,
- voditelj preddiplomskoga stručnog studija Informacijske tehnologije,
- voditelj specijalističkoga diplomskog stručnog studija Komunikacijski menadžment,
- voditelj specijalističkoga diplomskog stručnog studija Menadžment javnog sektora,
- voditelj specijalističkoga diplomskog stručnog studija Financijski menadžment,

- voditelj specijalističkoga diplomskog stručnog studija Projektni menadžment,
- pročelnik katedre za ekonomiju i kvantitativne analize,
- pročelnik katedre za marketing i komunikacije,
- pročelnik katedre za menadžment i poduzetništvo,
- pročelnik katedre za financije i računovodstvo,
- pročelnik katedre za pravo i strane jezike,
- pročelnik katedre za sociologiju i srodne discipline,
- voditelj knjižnice,
- voditelj Odsjeka za poslove studentske referade
- voditelj Dislociranog studija u Zagrebu
- voditelj Dislociranog studija u Biogradu na Moru
- voditelj Dislociranog studija u Osijeku,
- stalna i povremena povjerenstva koja osniva Stručno vijeće ili dekan
- visokoškolski nastavnici i suradnici u nastavi,
- zaposlenici,
- predstavnici Studentskog zbora i drugi relevantni subjekti.

8 Popis tablica

Tablica 1 Popis informatičko komunikacijske opreme	5
Tablica 2 Analiza sustava Baltazar preddiplomskog i diplomskog stručnog studija	6
Tablica 3 SWOT matrica sustava e-učenja	9
Tablica 4 Opći i posebni strateški ciljevi razvoja e-učenja Veleučilišta	11

9 Literatura

- 1) Europski okvir digitalnih kompetencija za obrazovatelje: DigCompEdu. Zajednički istraživački centar Europske komisije, 2017. Prijevod i prilagodba Hrvatska akademska i istraživačka mreža – CARNET. Dostupno na: https://www.e-skole.hr/wp-content/uploads/2020/04/CARNET_digitalne_kompetencije_2020.pdf Pristupljeno: 27. 12. 2021.
- 2) Junaković, Dino; Pačelat, Inka Urem, Frane: Preporuke i primjeri dobre prakse e-učenja u hrvatskom visokom školstvu. 32. Međunarodni skup CE – Računala u obrazovanju, MIPRO 2016. Dostupno na: <https://www.researchgate.net/publication/305656761> Pristupljeno: 27. 12. 2021.
- 3) Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zatrešić 2021. – 2026. godine. Dostupno na: <https://www.bak.hr/datastore/filestore/50/Komunikacijska-strategija-VBZ-2021.2026.pdf> Pristupljeno 27. 12. 2021.
- 4) Strategija e-učenja Veleučilišta Baltazar Zatrešić 2014 – 2018.
- 5) Strategija internacionalizacije Veleučilišta Baltazar Zatrešić za razdoblje 2021.-2026. Dostupno na: <https://www.bak.hr/datastore/filestore/37/Strategija-internationalizacije-VBZ-2021.2026.pdf> Pristupljeno: 27. 12. 2021.
- 6) Strateški plan razvoja Veleučilišta s pravom javnosti Baltazar Zatrešić iz Zatrešića za razdoblje od 2021. do 2026. godine. Dostupno na <https://www.bak.hr/datastore/filestore/50/Strategija-razvoja-VBZ-2021.2026.pdf> Pristupljeno: 27. 12. 2021.