



Kazimiero Simonavičiaus  
universitetas

**Kokybės vadovas**

4 leidimas

2023

Puslapis 1 iš 23



# KOKYBĖS VADOVAS

Parengė: Andrius Tekorius

Pareigos: Prorektorius

Data: 2023-08-31

Patvirtino: Jolanta Bieliauskaitė

Pareigos: Rektore

Data: 2023-08-31

## TURINYS

ĮVADAS .....	3
1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS BENDROJI DALIS .....	4
1.1. Kokybės vadybos sistemos taikymo sritis ir įgyvendinimo principai .....	4
1.2. Terminai, apibrėžimai ir santrumpos .....	4
1.3. Nuorodos.....	5
1.4. Kokybės vadybos sistemos dokumentai .....	5
2. KSU VADOVYBĖS ĮSIPAREIGOJIMAI .....	7
2.1 Vadovų veikla.....	7
2.2 Strategija ir planavimas .....	9
2.3. Universiteto bendruomenės telkimas.....	10
2.4. Mokslo ir studijų aplinkos bei išteklių valdymas ir partnerystė.....	14
3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA .....	15
3.1. Kokybės užtikrinimo procesai, jų sąveika ir dalyviai.....	15
3.2. Vidinis kokybės užtikrinimas .....	16
3.2.1. Informacijos ir viešųjų ryšių valdymas.....	16
3.2.2. Studijų programų rengimas ir tobulinimas .....	17
3.2.3. Studijų organizavimas .....	17
3.2.4. Studentų rezultatų vertinimas .....	18
3.2.5. Dėstytojų veiklos kokybės užtikrinimas .....	18
3.2.6. Studijų ištekliai ir parama studentams .....	19
3.2.7. Akademinis judumas .....	19
3.2.8. Karjeros planavimas, stebėseną ir ryšių su absolventais valdymas .....	19
3.2.9. Mokslinės veiklos valdymas.....	19
3.3. Išorinis kokybės užtikrinimas .....	20
3.3.1. Studijų programų vertinimas ir akreditavimas .....	20
3.3.2. Institucijos vertinimas ir akreditavimas.....	20
4. STEBĖSENA, MATAVIMAS IR GERINIMAS .....	22
4.2. Vidaus auditai .....	22
4.3. Atsako sistema .....	23
4.4. Veiklos tobulinimas .....	23

## ĮVADAS

Kazimiero Simonavičiaus universitetas (toliau – Universitetas arba KSU) yra universitetinė nevalstybinė mokslo ir studijų institucija, juridinis statusas – uždaroji akcinė bendrovė. Pagrindiniai KSU veiklą reglamentuojantys teisiniai dokumentai yra Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, Mokslo ir studijų įstatymas bei KSU Statutas.

Pagrindinis Universiteto tikslas – organizuoti ir vykdyti bakalauro (pirmos pakopos), magistro (antros pakopos), doktorantūros (trečios pakopos) nuosekliąsias, vientisąsias ir iššestines studijas bei mokymą Universiteto tarybos nustatytose socialinių, humanitarinių, meno, fizinių ir technologijos mokslų srityse bei jų sandūrose, rengti specialistus ir mokslo darbuotojus, vykdyti mokslo tyrimus ir taikyti mokslo tyrimų rezultatus.

Siekdamas teikti kokybiškas studijas KSU sukūrė, įgyvendina ir nuolat tobulina kokybės vadybos sistemą, kurios pagrindą sudaro Bendrojo vertinimo modelis (angl. CAF, liet. BVM) ir kokybės vadybos standarto ISO 9001 reikalavimai.

KSU kokybės vadybos sistema pagrįsta procesiniu požiūriu, orientuota į rezultatyvumo ir efektyvumo didinimą, taip pat suinteresuotųjų šalių poreikių tenkinimą.

Įgyvendindamas kokybės vadybos sistemą, Universitetas vadovaujasi Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (angl. ESG) (2015), taip pat kitų aukštųjų mokyklų kokybės vadybos gerąją praktiką.

Šis Kokybės vadovas yra Universiteto kokybės vadybos sistemos dokumentas, kuriame aprašyta Universiteto kokybės vadybos sistema, atitinkanti standarto LST EN ISO 9001:2015 reikalavimus. Sistema yra suderinta su Universiteto strategija bei pagrindinių reglamentuojančių teisinių dokumentų nuostatomis.

Už Kokybės vadovo rengimą, peržiūrą, atnaujinimą ir viešinimą atsako Vadovybės atstovas kokybei, kuris saugo šio dokumento originalą, prižiūri su keitimais susijusius įrašus. Pasiūlymus ir pastabas dėl Kokybės vadovo tobulinimo ne rečiau kaip kartą per metus svarsto darbo grupė, kurios sudėtį nustato VAK.

Kokybės vadovas įsigalioja nuo tos datos, kada jį patvirtina Universiteto rektorius.

## 1. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS BENDROJI DALIS

### 1.1. Kokybės vadybos sistemos taikymo sritis ir įgyvendinimo principai

Kokybės vadybos sistemos reikalavimai taikomi visuose KSU struktūriniuose ir funkcinuose padaliniuose bei apima studijų ir mokslo planavimo ir organizavimo veiklas.

Universiteto tikslas – užtikrinti paklausių ir kvalifikuotų specialistų, gebančių konkuruoti vietinėje ir pasaulinėje darbo rinkoje, parengimą.

KSU kokybės vadybos sistema neapima ISO 9001:2015 standarto 7.1.5 punkto („Monitoringas ir matavimo ištekliai“) reikalavimo, nes kokybei užtikrinti nenaudojama matavimo įranga.

Universitete kokybės vadybos sistema diegiama remiantis šiais principais:

- dėmesys klientams, darbuotojams ir kitoms suinteresuotoms šalims;
- procesinis požiūris į veiklas;
- nuolatinis veiklos gerinimas keturių žingsnių principu (PDCA ciklas – planuoti, vykdyti, tikrinti, gerinti);
- socialiai atsakingas požiūris į universiteto misiją, veiklą ir verslą.

### 1.2. Terminai, apibrėžimai ir santrumpos

SANTRUMPOS	PAAIŠKINIMAI
LR	Lietuvos Respublika
ES	Europos Sąjunga
LST	Lietuvos standartas
EN	Europos norma
ISO	Tarptautinė standartizacijos organizacija
Universitetas	Kazimiero Simonavičiaus universitetas
KSU	Kazimiero Simonavičiaus universitetas
SKVC	Studijų kokybės vertinimo centras
ŠMSM	Švietimo mokslo ir sporto ministerija
VAK	Vadovybės atstovas kokybei
Klientai	Studentai, visuomenė, darbdaviai
KV	Kokybės vadovas
KVS	Kokybės vadybos sistema
VVA	Vadovybinė vertinamoji analizė

**Neatitiktis** – nukrypimas nuo darbo procedūrose, įsakymuose, teisės aktuose ar darbo reglamentuose nustatytų reikalavimų.

**Neatitiktinis produktas** – produktas, kuris neatitinka organizacijos veikloje nustatytų reikalavimų.

**Procesas** – veikla ar veiklų visuma, kuriai vykdyti naudojami ištekliai ir ji valdoma, kad būtų gautas produktas.

**Proceso šeimininkas** – Universiteto darbuotojas, atsakingas už jam priskirto proceso valdymą, planavimą, planuotų rodiklių pasiekimą ir proceso tobulinimą.

**Rodikliai** – duomenys, atspindintys kokybišką proceso funkcionavimą.

### 1.3. Nuorodos

EFQM tobulumo modelis - Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis;

LST EN ISO 9001:2015 – Kokybės vadybos sistemos reikalavimai;

ESG – Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės.

### 1.4. Kokybės vadybos sistemos dokumentai

KSU kokybės vadybos dokumentaciją apima:

- Kokybės vadovas – kokybės vadybos sistemos ir jos reikalavimų sąveikos aprašymas;
- Kokybės politika ir tikslai – dokumentai, apibrėžiantys Universiteto gaires ir siekius kokybės gerinimo srityje.
- Dokumentuota procedūra / proceso aprašymas – dokumentas, nurodantis tvarką, kaip turi būti atliekama vienokia ar kitokia veikla siekiant nustatyto tikslo. Juose nurodyti atliekami veiksmai, atsakomybės ir naudojami įrašai.
- Duomenų įrašas – dokumentas, kuris teikia objektyvų įrodymą apie atliktus darbus, pasiektus rezultatus arba kuriuos organizacija nurodo kaip būtinus, siekiant užtikrinti kokybės vadybos sistemos veiksmingą planavimą ir valdymą.

Kokybės vadovas yra vienas pagrindinių vadybos sistemos dokumentų, kuriame pateikiamas paaiškinimas, kaip Universitete yra įgyvendinami ISO 9001 standarto reikalavimai, pateikiamos nuorodos į procedūras ir kitus dokumentus, apibrėžiančius procesus, atsakomybes ir įgaliojimus.

Kokybės vadovas skirtas informuoti klientus, personalą, suinteresuotus asmenis apie Universitete veikiančią kokybės vadybos sistemą.

Kokybės vadovo galiojimas patvirtinamas Universiteto *Rektoriaus* įsakymu.

Kokybės vadovo įsigaliojimo data ir leidimo versija nurodyta antraštiniame lape.

*Vadovybės atstovas kokybei* atsako už Kokybės vadovo priežiūrą ir tobulinimą. Kokybės vadovas yra peržiūrimas ir, esant reikalui, atnaujinamas ne rečiau kaip kartą per metus.

Visi kokybės vadybos procesai nuolatos prižiūrimi, analizuojami ir nustatomi veiksmai nuolatiniam jų gerinimui.

### ***Dokumentų ir įrašų valdymas***

Universiteto kokybės vadybos sistemos dokumentų rengimo bei valdymo tvarka aprašyta *Kokybės vadybos sistemos dokumentų ir įrašų valdymo procedūroje (P16)*. Šiame dokumente nustatyti kokybės vadybos sistemos dokumentų, susijusių su Universiteto veikla, rengimo, įforminimo, tvarkymo ir apskaitos reikalavimai, kurie taikomi rašytiniams ir jiems prilygintiems dokumentams, nepaisant šių dokumentų parengimo būdo ar laikmenos.

Už Universiteto dokumentų ir įrašų rengimą, peržiūrą, tobulinimą, registravimą, tvirtinimą, saugojimą, atsekamumo užtikrinimą atsakinga *administracijos vadovė*.

Procedūrų aprašuose yra apibrėžti šie kokybės vadybos sistemos procesai:

#### *Vadovybės veikla*

- P1 Strategijos formulavimo, paskleidimo ir įgyvendinimo stebėseną;
- P2 Finansų valdymas;

#### *Pagrindiniai procesai*

- P3 Studijų programų rengimas, tvirtinimas ir tobulinimas;
- P4 Vidinė studijų programų kokybės stebėseną ir vertinimas;
- P5 Išorinis programų vertinimas ir akreditavimas;
- P6 Studijų proceso organizavimas ir vykdymas;
- P7 Studentų reikalų valdymo procesas;
- P8 Karjeros planavimas, stebėseną ir ryšių su absolventais valdymas;
- P9 Mokslinės veiklos valdymas;
- P10 Tarptautinių ryšių valdymas;

#### *Palaikomieji procesai*

- P11 Komunikacijos ir viešųjų ryšių valdymas;
- P12 Personalo valdymas;
- P13 Pirkimų ir infrastruktūros valdymas;
- P14 Vidaus auditas;
- P15 Tobulinimo veiksnių valdymas;
- P16 KVS dokumentų ir įrašų valdymas;
- P17 Informacinių sistemų ir duomenų saugos valdymas;
- P18 Projektų valdymas.

## 2. KSU VADOVYBĖS ĮSIPAREIGOJIMAI

### 2.1 Vadovų veikla

Vadovų veikla (lyderystė) apima veiksmus, kuriais vadovybė nurodo veiklos kryptį kurdama Universiteto misiją, viziją ir vertybes. Vadovų veikla atspindi Universiteto vertybes ir formuoja kokybės kultūrą.

Vadovaudamasi Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis, KSU vadovybė formuoja šiuolaikišką ir konkurencingą Universitetą, orientuotą į studentų ir kitų suinteresuotų šalių poreikius. Vykdamas apklausas bei atsižvelgiant į situaciją rinkoje.

KSU suinteresuotosios šalys gali būti pavieniai asmenys, grupės ar organizacijos, kurios įtakoja KSU veiklą dalyvaudamos veiklos procesuose arba yra susidomėję Universiteto veiklos rezultatais, todėl suinteresuotų šalių reikalavimų nustatymas, suderinimas ir gebėjimas juos tenkinti nulemia ilgalaikę Universiteto sėkmę.

KSU suinteresuotosios šalys:

- studentai;
- absolventai;
- darbdaviai ir verslo subjektai;
- dėstytojai;
- mokslo darbuotojai;
- administracijos darbuotojai;
- socialiniai partneriai;
- valstybinės institucijos ir kitos įstaigos.

Suinteresuotų šalių lūkesčiai ir keliami reikalavimai apibrėžiami Universiteto norminiuose dokumentuose (Statute, Strategijoje), sutartyse (bendradarbiavimo, produktų ar paslaugų pirkimo, darbo ir kt.) bei įstatymuose ir poįstatyminiuose aktuose.

Universiteto vadovybė atvira bendradarbiavimui ir visų suinteresuotų šalių įsitraukimui tobulinant Universiteto veiklą bei siekiant bendrų tikslų. Palaikydama ryšius su Universiteto suinteresuotomis šalimis, vadovybė siekia užtikrinti etišką, skaidrią ir atsakingą veiklą, apimančią etikos normų, socialinių interesų bei aplinkos apsaugos reikalavimų laikymąsi. Ryšiai ir partnerystė su suinteresuotomis šalimis grindžiama socialinės atsakomybės principais:

- Atsakomybė – už daromą poveikį visuomenei, ekonomikai ir aplinkai;
- Skaidrumas – sprendimų ir veiklos, kuri daro poveikį visuomenei ir aplinkai;
- Etiškas elgesys versle – įsipareigojimas klientams, reputacija;
- Gerbiami suinteresuotųjų šalių interesai;
- Gerbiami įstatymai – teisinių reikalavimų laikymasis, pripažinimas;

- Laikomasi tarptautinio elgesio normų – tarptautiniu mastu pripažintų susitarimų ir deklaracijų gerbimas;
- Bendruomenės įtraukimas – pripažinti jų svarbą ir visuotinumą.

### **Kokybės politika**

Kokybės politika viešai skelbiama studentams ir suinteresuotoms pusėms, skatinant kokybės ir kokybiškų paslaugų užtikrinimo siekimą. Viešai skelbiama kokybės politika padeda visuomenei įgyti pasitikėjimo Universiteto paslaugomis ir matyti jo kryptį teikiant paslaugas. Išsamesni kokybės politikos įgyvendinimo būdai numatomi Vadovybinės vertinamosios analizės metu.

Universitetas siekia nuolat tobulinti ir gerinti studentams siūlomų studijų kokybę:

- įtraukdamas studentus ir suinteresuotas puses į Universiteto kokybės užtikrinimo sistemos organizavimą;
- įtraukdamas suinteresuotas puses į Universiteto strategijos kūrimo, įgyvendinimo, kontrolės ir tobulinimo valdymą;
- kokybės politikos ir tikslų įgyvendinimo, priežiūros ir tikslinimo būdais.

Kokybės politika orientuota į Universiteto strateginius prioritetus ir atspindi svarbiausius kokybės valdymo principus, siekiant patenkinti visų suinteresuotų šalių lūkesčius bei užtikrinti nuolatinį tobulinimą:

## **KOKYBĖS POLITIKA**

*Studijų kokybės užtikrinimas yra viena iš prioritetinių KSU strateginių kryptių. Siekdama puoselėti akademinę kokybės kultūrą ir nuolat gerinti veiklos rezultatyvumą, Universiteto vadovybė sukūrė ir įgyvendino kokybės vadybos sistemą, atitinkančią standarto ISO 9001 reikalavimus bei Europos aukštojo mokslo ir kokybės užtikrinimo nuostatas.*

*Vykdydami aukštojo mokslo misiją ir atsižvelgdami į suinteresuotų šalių lūkesčius, įsipareigojame:*

- Nuolat gerinti studijų kokybę įgyvendinant pažangius, praktine nauda pagrįstus ugdymo metodus;
- Sudaryti visapusiškai palankias sąlygas atsiskleisti studijuojančiųjų kūrybiniais ir profesiniais gebėjimams;
- Atvirai ir kūrybiškai taikyti gerąją kokybės vadybos praktiką tobulinant studijų kokybę;
- Analizuoti, suprasti ir tenkinti Universiteto klientų poreikius;
- Skatinti visų suinteresuotų šalių bendradarbiavimą studijų kokybės gerinimo procese;
- Pripažinti ir vystyti akademinės bendruomenės gebėjimus, iniciatyvą bei pasiekimus;
- Nuolat kelti darbuotojų kvalifikaciją, skatinti asmeninę atsakomybę už studijų kokybę.

*Šios Kokybės politikos nuostatos yra prieinamos visoms suinteresuotoms šalims, žinomos ir suprantamos Universiteto darbuotojams.*



## 2.2 Strategija ir planavimas

Už KSU strategijos planavimą atsakingas *Rektorius*, kuris vadovaujasi Strategijos formulavimo, paskleidimo ir įgyvendinimo stebėsenos procedūros aprašu (P1).

Strategijos rengimo procesą inicijuoja Universiteto *taryba*, o už jos rengimą atsakinga strategijos rengimo grupė. Strategija rengiama 5 metų laikotarpiui.

KSU strategijos rengimo sudedamosios dalys yra:

- vidinės aplinkos analizė;
- išorinės aplinkos analizė;
- stiprybės, silpnybės, grėsmės ir galimybės;
- vertybės, misija, vizija;
- strateginės kryptys.

Vadovaujantis patvirtinta KSU strategija, rengiamas detalus strateginių krypčių įgyvendinimo planas. KSU strateginių krypčių nustatymas ir jų įgyvendinimą apibrėžiančių tikslų suformulavimas yra Universiteto veiklos ir kokybės vadybos sistemos planavimo dalis.

Patvirtintos strategijos viešinimą organizuoja Universiteto *tarybos* sprendime nurodytas asmuo pagal tame pačiame sprendime nurodytą tvarką.

### Vadovybės įsipareigojimai

Universiteto vadovybė įsipareigoja:

- plėtoti įgyvendintą kokybės vadybos sistemą ir nuolat gerinti jos rezultatyvumą, informuojant darbuotojus apie kliento, įstatymų bei reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus;
- nustatyti Universiteto kokybės politiką bei užtikrinti, kad būtų nustatyti kokybės tikslai;
- vykdyti kokybės vadybos sistemos Vadovybinę vertinamąją analizę ir gerinti jos funkcionavimą;
- užtikrinti aprūpinimą reikiamais ištekliais;
- užtikrinti, kad kliento poreikiai ir lūkesčiai būtų suformuluoti kaip reikalavimai organizacijai ir jie būtų įvykdyti.

### Vadovybinė vertinamoji analizė

Vadovybinė vertinamoji analizė yra skirta kokybės vadybos sistemos tinkamumui, rezultatyvumui (koku laipsniu yra pasiekti užsibrėžti tikslai) bei efektyvumui (ar tinkamas buvo rezultatų ir sunaudotų išteklių santykis) įvertinti ilgalaikėje perspektyvoje. Vadovybinė vertinamoji analizė yra atliekama ne rečiau kaip kartą per metus. Vadovybinės vertinamosios analizės metu metu Vadovybės atstovas kokybei surenka, peržiūri ir pristato Vadovybinės vertinamosios analizės dalyviams susipažinti šiuos duomenis:

- Universiteto kokybės politiką;
- kokybės tikslus ir jų įgyvendinimą atspindinčią informaciją;

- kokybės vadybos sistemos auditų rezultatus;
- priimtų sprendimų įgyvendinimo rezultatus;
- vidinius ir išorinius pokyčius;
- informaciją apie kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą ir efektyvumą;
- informaciją apie nuolatinius Universiteto procesus bei paslaugų atitikį;
- išteklių pakankamumą;
- rizikos ir galimybių valdymo veiksmų efektyvumą;
- gautą grįžtamąją informaciją iš klientų ir kitų suinteresuotų šalių;
- informaciją apie korekcinių bei prevencinių veiksmų rezultatus;
- informaciją apie atliktus veiksmus, kurie buvo numatyti ankstesnės Vadovybinės vertinamosios analizės metu;
- įvairius pakeitimus, kurie gali turėti įtakos kokybės vadybos sistemai;
- rekomendacijas kokybės vadybos sistemos gerinimui.

Vadovybinės vertinamosios analizės rezultatai apima vadovybės sprendimus ir veiksmų planus dėl:

- kokybės vadybos sistemos ir jos procesų rezultatyvumo gerinimo;
- paslaugų gerinimo pagal klientų reikalavimus;
- išteklių poreikio nustatymo.

Vadovybinės vertinamosios analizės dalyviai peržiūri ir įvertina ar įgyvendinama kokybės politika tinkama. Nutarimai protokoluojami ir persiunčiami visiems dalyvavusiems. Vykdomo veiksmų kontrolė atliekama kitų posėdžių metu. Susijusius įrašus saugo Vadovybės atstovas kokybei.

### **2.3. Universiteto bendruomenės telkimas**

#### **Atsakomybė, įgaliojimai ir ryšiai**

Universiteto atsakomybės ir įgaliojimų sritys išdėstytos:

- kokybės vadove;
- organizacinėje struktūroje ir pareiginiuose nuostatuose;
- procedūrose ir tvarkų aprašuose.

Už kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo, priežiūros ir tobulinimo organizavimą atsakingas Vadovybės atstovas kokybei, paskirtas Universiteto rektoriaus įsakymu.

Svarbiausi Vadovybės atstovo kokybei darbai:

- standarto LST EN ISO 9001:2015 reikalavimų vykdymo užtikrinimas;
- kokybės vadybos sistemos priežiūros bei auditų organizavimas;
- kokybės vadybos sistemos koregavimas, pasikeitus tikslams, procesams ar reikalavimams;
- vadovybės informavimas apie kokybės vadybos sistemos funkcionavimą ir būtinybę ją gerinti;
- kokybės vadybos sistemos priežiūra ir tobulinimas;

- kokybės vadybos sistemos veiksmingumo gerinimas ir jos dokumentacijos tobulinimas;
- kokybės vadybos sistemos tikrinimas;
- korekcinių ir prevencinių veiksmų rezultatyvumo tikrinimas ir analizė.

### Vidiniai ryšiai

KSU bendruomenę sudaro studentai, dėstytojai, Universiteto vadovybė ir kiti darbuotojai.

KSU bendruomenės informavimo būdai yra šie:

- *Elektroninis paštas*. Einamaisiais klausimais KSU darbuotojai informuojami elektroniniu paštu. Už informacijos teikimą kokybės vadybos sistemos klausimais atsakingas Vadovybės atstovas kokybei;
- *Intranetas*. KSU naudojama intraneto svetainė, kurioje pateikiamos Universiteto naujienos, projektai ir jų dokumentacija, mokomoji medžiaga, teisinė informacija ir kt. naudinga informacija. Už informacijos intranete kokybės vadybos sistemos klausimais teikimą atsakingas Vadovybės atstovas kokybei;
- *Asmeninis informavimas*. Su kokybės vadybos sistemos tikslais ir uždaviniais atsakingus darbuotojus pagal savo kompetenciją supažindina Vadovybės atstovas kokybei;
- *Skelbimų lentos*. Universiteto patalpose yra informacinės skelbimų lentos, skirtos studentams ir universiteto darbuotojams, kur talpinama aktuali informacija;
- *Facebook* ir kiti socialiniai tinklai.

Siekiant sukurti demokratišką, pasitikėjimą bei kūrybingumą skatinančią atmosferą Universitete patvirtintos vertybės (Strategijos projekte) bei kokybės politika, kuriuose pabrėžiamos akademinės vertybės: teisingumas, sąžiningumas, pagarba žmogui, tolerancija, profesinė, mokslinė ir pilietinė atsakomybė.

**Universiteto organai** yra šie:

- Visuotinis akcininkų susirinkimas (toliau - Visuotinis susirinkimas);
- Vienasmenis Universiteto valdymo organas – Universiteto rektorius;
- Universiteto taryba;
- Senatas.

Aukščiausiasis Universiteto organas yra *Visuotinis susirinkimas*. Išsamiai apie Visuotinį susirinkimą aprašyta *Universiteto Statute*. Universiteto *Visuotinio susirinkimo* šaukimo tvarka nesiskiria nuo įstatymuose nurodytos tvarkos, todėl Statute atskirai nenurodoma. *Visuotinis susirinkimas* gali priimti sprendimus ir laikomas įvykusi, kai jame dalyvauja akcininkai, kuriems priklausančios akcijos suteikia daugiau kaip 1/2 (pusę) visų balsų.

*Universiteto rektorius* vadovauja Universitetui, veikia jo vardu, jam atstovauja, organizuoja jo veiklą. *Rektorių* pavaduoja jo įsakymu paskirtas prorektorius arba kancleris. Rektorius, prieš priimdamas

sprendimus, nurodytus Universiteto Statute 8.2 straipsnio 12-19 punktuose, privalo gauti *Visuotinio susirinkimo* pritarimą.

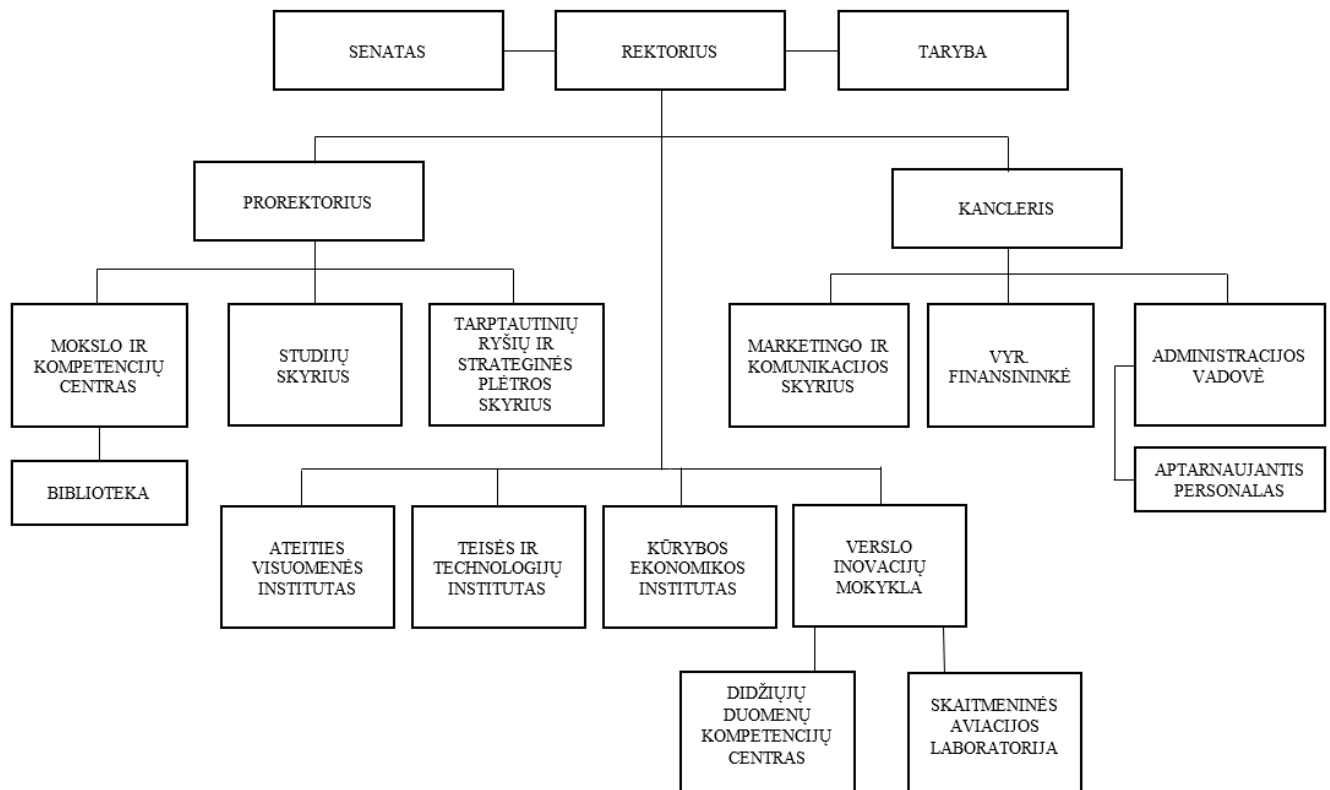
*Rektorius* kviečia Rektoratą, kuris yra jo vadovaujama Universiteto kolegiali patariamoji institucija. Rektoratą sudaro prorektorai, kancleris, Senato pirmininkas ir Universiteto struktūrinių padalinių vadovai bei studentų deleguotas atstovas. Rektoratas svarsto svarbiausius strateginius ir einamuosius Universiteto klausimus ir padeda įgyvendinti *Rektoriaus*, Visuotinio susirinkimo ir *Universiteto tarybos* sprendimus.

*Universiteto tarybą* sudaro 23 nariai. *Universiteto tarybos* narių skaičių bei jos suformavimo tvarką ir tvirtinimą nustato *Visuotinis susirinkimas*. *Universiteto taryba* nėra valdymo organas. *Universiteto tarybos* priimti sprendimai yra konsultacinio pobūdžio ir neapriboja *Universiteto rektoriaus* bei *Visuotinio susirinkimo* teisės priimti sprendimus dėl klausimų, kuriuos *Universiteto rektoriaus* bei *Visuotinio susirinkimo* kompetencijai priskiria Universiteto Statutas ir taikyti teisės aktai. *Universiteto taryba* sudaroma 3 (trejų) metų laikotarpiui. Ji formuojama iš Universiteto rektorato, svarbiausių padalinių vadovų ir studentų, iškilų Lietuvos ir užsienio šalių mokslininkų, verslo, politikos, kultūros ir visuomenės atstovų. *Universiteto rektorius* yra *Universiteto tarybos* narys pagal pareigas. Išsamiai apie *Universiteto tarybos* svarstomus klausimus, atsakomybes, formavimo, tvirtinimo tvarką ir pan. aprašyta Universiteto Statute.

*Universiteto Senatas* yra Universiteto bendruomeninio valdymo institucija, patarianti *Rektoriui* Universiteto mokslo ir studijų strategijos formavimo ir įgyvendinimo klausimais. *Senatas* renkamas 3 (trejų) metų laikotarpiui. *Senatą* renka Universiteto mokslininkai ir tyrėjai, dirbantys Universiteto padaliniuose. *Senato* nariais gali būti išrinkti ir deleguoti Universiteto mokslininkai, pripažinti menininkai, studentai, taip pat kitų mokslo ir studijų institucijų mokslininkai ir pripažinti menininkai. Studentai turi sudaryti iki 10 procentų *Senato* narių. Studentų atstovus į *Senatą* deleguoja studentų atstovybė. Profesoriaus pareigas einantys dėstytojai turi sudaryti ne mažiau kaip pusę *Senato* narių. *Senato* narių skaičius ir rinkimo tvarka nustatomi *Senato* nuostatuose. *Senato* pirmininką *Rektoriaus* teikimu tvirtina ir atšaukia *Senatas*.

Universiteto studentų interesams atstovauja *Studentų atstovybė*. *Studentų atstovybė* rūpinasi studentų teisėmis ir pareigomis, padeda organizuoti studijų procesą, spręsti studentų socialinius klausimus. Universiteto *Studentų atstovybės* nariai renkami Universiteto studentų visuotiniame susirinkime. *Studentų atstovybės* įstatus tvirtina Universiteto *rektorius*. *Studentų atstovybės* veiklą organizuoja ir vykdo prezidentas kartu su prezidiumu. Universiteto *Studentų atstovybės* nariai atstovauja studentams *Universiteto senate*, *Rektorate*, *Universiteto taryboje* ir *Lietuvos studentų sąjungoje*.

KSU vadovybė, siekdama kuo daugiau įtraukti Universiteto bendruomenę į Universiteto veiklą, organizuoja įvairius renginius ir konkursus, kuriuose visi bendruomenės nariai skatinami teikti savo idėjas Universiteto veiklos ir studijų kokybės gerinimui, įvaizdžio ir Universiteto kultūros formavimui.



1 pav. Universiteto organizacinė struktūra

## Žmogiškieji ištekliai

Universiteto administracijos ir akademinio personalo valdymas, kompetencijos valdymas įskaitant dėstytojų kokybės užtikrinimą per grįžtamąjį ryšį aprašytas Personalo valdymo procedūros apraše (P12) ir vidaus darbo tvarkos taisyklėse.

Už Personalo valdymo procedūros aprašo (P12) valdymą atsakingas Universiteto kancleris.

Tiesioginis vadovas vadovaudamasis Personalo valdymo procedūros aprašu (P12) ne rečiau kaip kartą per metus vykdo pokalbius su darbuotojais, kurių metu vertina darbuotojų kompetenciją, planuoja mokymus, numato išlaidas mokymams. Darbuotojų įvertinimo kriterijai nustatomi pagal pareiginiuose nuostatuose, procedūrose bei kituose dokumentuose aprašytas atsakomybes.

Universitetas siekdamas užtikrinti, kad studentų mokymui pasitelktas akademinis personalas yra kvalifikuotas ir kompetentingas:

- atlieka studentų apklausas ir
- kuria dėstytojų motyvacinę sistemą.

Akademinio personalo kompetencijos valdymas aprašytas Personalo valdymo procedūros apraše (P12).

## 2.4. Mokslo ir studijų aplinkos bei išteklių valdymas ir partnerystė

### Universiteto infrastruktūra

KSU pastatai ir teritorija valdoma pagal nuomos sutartį. Infrastruktūros valdymas bei jos aprūpinimas (pirkimas) plačiau aprašytas *Pirkimų ir infrastruktūros valdymo procedūros apraše (P13)*. Universitetas siekia, kad darbo aplinka darytų teigiamą poveikį darbuotojų motyvacijai, pasitenkinimui ir atsakomybės jausmo ugdymui. KSU kurdamas tinkamą darbo aplinką, atsižvelgia į šiuos aspektus:

- galimybę geriau įtraukti darbuotojus į darbinę aplinką, kad būtų realizuotos visos potencialios jų galimybės;
- darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimus;
- socialinius santykius.

Už materialinių išteklių poreikio nustatymą, pirkimą, infrastruktūros priežiūrą, darbo vietų aprūpinimą ir darbų saugos užtikrinimą atsakingas kancleris.

### Universiteto finansiniai ištekliai ir parama studentams

Universiteto finansų valdymą reglamentuoja LR Įmonių finansinės atskaitomybės įstatymas, LR buhalterinės apskaitos įstatymas, LR audito įstatymas, Verslo apskaitos standartai ir kiti teisės aktai.

Universiteto finansiniai ištekliai aprašyti *Finansinės veiklos valdymo procedūros apraše (P2.)*. Už šiame apraše nurodytų reikalavimų vykdymą, priežiūrą yra atsakingas kancleris.

*Finansinės veiklos valdymo procedūros aprašas (P2)* apima šias sritis:

- apskaitos politikos ir susijusios dokumentacijos rengimas;
- finansinių išteklių planavimas ir paskirstymas;
- veiklos finansinė kontrolė ir atskaitomybė;
- mokesčių už studijas surinkimo organizavimas ir kontrolė.

Nustatytus kriterijus atitinkantiems Universiteto studentams skiriamos pažangumo ir skatinamosios stipendijos. Papildoma parama teikiama KSU studijuojantiems socialiai remtiniems ir neįgaliems studentams.

Studentus, vykstančius į tarptautinius renginius (konferencijas, seminarus, parodas ir kt.), finansiškai remia Universitetas. Paramą studijoms, stažuotėms ar mokslinei praktikai užsienyje taip pat teikia specialūs Lietuvos ir užsienio šalių vyriausybiniai bei visuomeniniai fondai.

### Universiteto informacinės sistemos

KSU asmens duomenys tvarkomi, teikiami ir naudojami vadovaujantis LR asmens duomenų teisinės apsaugos įstatymu, Bendraisiais reikalavimais organizacinėms ir techninėms duomenų saugumo priemonėms ir kitais teisės aktais.

*Informacinių sistemų ir duomenų saugos valdymo procedūros aprašo (P17)* tikslas – nustatyti vieningą KSU informacinių sistemų (techninės ir programinės įrangos) poreikio nustatymo, aptarnavimo,

naudojamų informacinių sistemų efektyvumo analizės, duomenų saugos užtikrinimo proceso tvarką, siekiant užtikrinti studijų ir mokslo veiklos vykdymą bei šiam procesui taikomų reikalavimų laikymąsi. Už šio proceso priežiūrą ir tobulinimą yra atsakingas Kancleris.

Informacinę sistemą sudaro finansų apskaitos, studijų, studentų, virtualios mokymosi aplinkos (Moodle), bibliotekos, vidinio ir išorinio tinklapio duomenų bazės ir programinė įranga, el. pašto dėžutės bei kompiuterinė ir ryšio įranga. KSU informacinės sistemos naudotojai yra studentai, dėstytojai ir darbuotojai.

Informacinių sistemų ir duomenų saugos valdymo procedūros aprašas apima šias sritis:

- informacinės sistemos poreikio nustatymas ir planavimas;
- informacinės sistemos diegimas;
- informacinės sistemos aptarnavimas ir efektyvumo analizė;
- duomenų saugos užtikrinimas.

### **Bendradarbiavimas ir partnerystė**

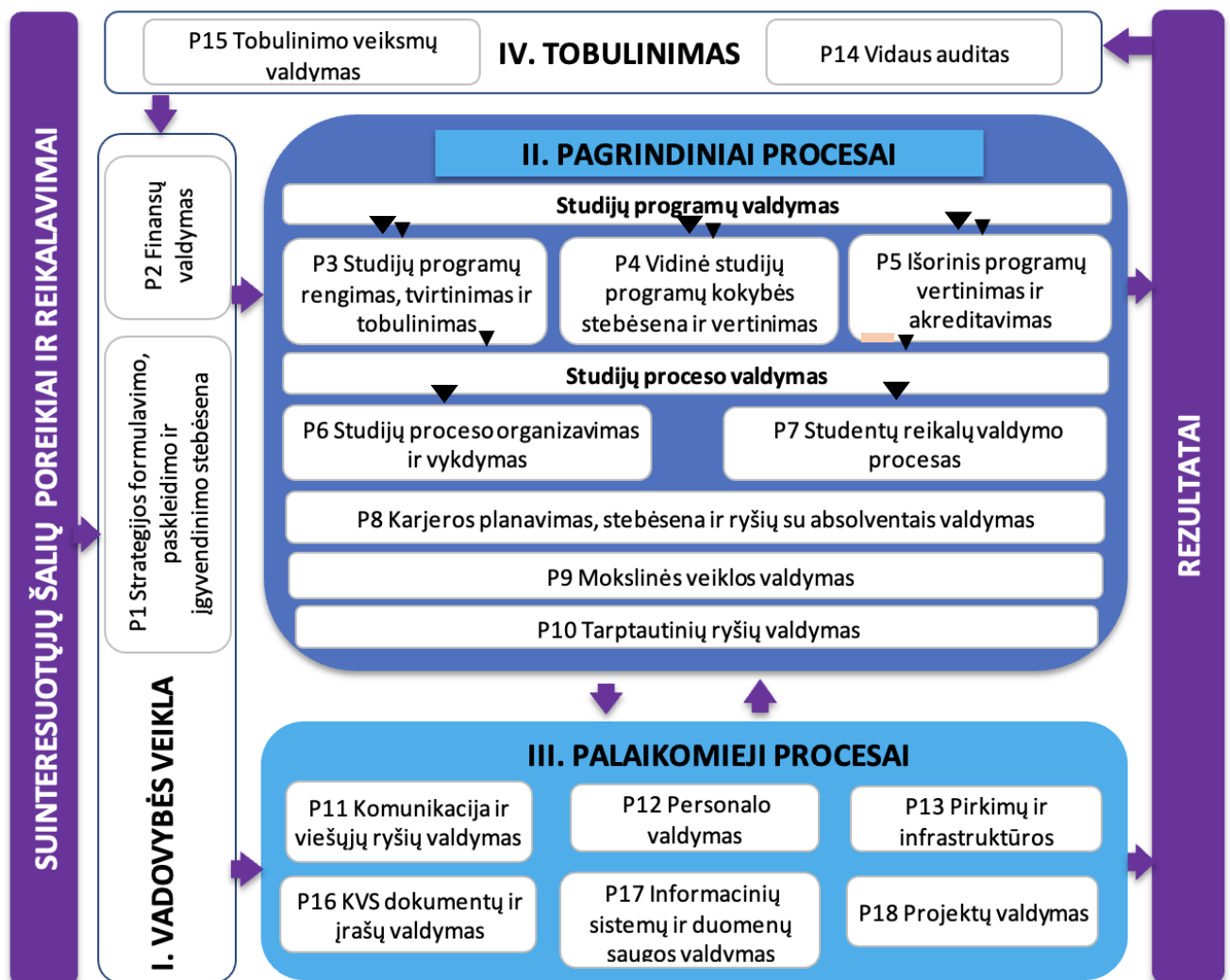
Universitetas glaudžiai bendradarbiauja su tarptautinėmis ir nacionalinėmis organizacijomis mokslo, studijų, mokslinių tyrimų, tęstinis mokymo ir technologijų srityse.

## **3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA**

### **3.1. Kokybės užtikrinimo procesai, jų sąveika ir dalyviai**

KSU procesai sugrupuoti į keturias procesų grupes (žr. 2 pav.):

1. *Vadovybės veiklos procesai* – apima Universiteto aukščiausio lygio valdymo funkcijas ir yra susiję su strateginiu planavimu, organizacinės kultūros, politikos formavimu, lyderyste.
2. *Pagrindiniai veiklos procesai* – tai pridėtinę vertę organizacijoje kuriančios veiklos, nukreiptos į pagrindinių Universiteto tikslų įgyvendinimą.
3. *Palaikomieji procesai* – užtikrina pagrindinių veiklos procesų efektyvų veikimą ir apima administravimo funkcijas.
4. *Tobulinimo procesai* – tai veiklos, orientuotos į gerinimo sprendimų priėmimą remiantis esamos situacijos analize. Tobulinimas apima sisteminį pasiektų rezultatų matavimą (pvz. klientų pasitenkinimo stebėjimą, reikalavimų atitikties tikrinimą, efektyvumo matavimą, savianalizę) ir tobulinimo veiksmų planavimą (tikslų nustatymą, kokybės programų rengimą, gerinimo iniciatyvų įgyvendinimą).



2 pav. Procesų sąveikos schema

## 3.2. Vidinis kokybės užtikrinimas

### 3.2.1. Informacijos ir viešųjų ryšių valdymas

Visuomenė ir suinteresuotos šalys gali susipažinti su Universiteto politika, kokybės vadovu viešai skelbiamoje internetinėje svetainėje [www.ksu.lt](http://www.ksu.lt).

Kancleris organizuoja Universiteto tinklalapio [www.ksu.lt](http://www.ksu.lt) kūrimą ir palaikymą, informacijos socialiniuose tinkluose sklaidimą, bendradarbiauja su žiniasklaida, leidžia ir platina leidinius formuojančius Universiteto įvaizdį, koordinuoja socialines akcijas, viešina bendruomenei Universiteto renginius, atstovauja Universitetui Lietuvos ir užsienio viešųjų ryšių organizacijose.

Plačiau apie informacijos ir viešųjų ryšių valdymą aprašyta *Komunikacijos ir viešųjų ryšių valdymo proceso procedūras apraše (P11)*.



### 3.2.2. Studijų programų rengimas ir tobulinimas

Studijų programų rengimo, tvirtinimo ir tobulinimo tvarką nustato KSU Statutas, Studijų reglamentas, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro bei Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymai, reglamentuojantys studijų programų rengimą ir tobulinimą.

Universiteto studijų programų rengimas ir tobulinimas aprašytas Studijų programų rengimo, tvirtinimo ir tobulinimo procedūros apraše (P3) už kurį atsakingas prorektorius.

Studijų programų rengimo, tvirtinimo ir tobulinimo procedūros aprašas (P3) apima šias sritis:

- studijų programų komitetų sudarymą;
- studijų programų rengimo inicijavimą;
- studijų programų aprašų rengimą, svarstymą ir tvirtinimą;
- informacijos apie studijų programas viešinimą;
- studijų programų tobulinimą.

Šiuo aprašu siekiama sukurti studijų programas, atitinkančias teisės aktų reikalavimus studijų programai, rinkos poreikius ir suinteresuotųjų šalių (t. y. KSU darbuotojai ir vadovybė, LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerija, Studijų kokybės vertinimo centras, socialiniai partneriai, visuomenė) reikalavimus.

*Universiteto senatas* siūlo ir tvirtina Universiteto studijų programas bei studijų reglamentus, vykdo studijų kokybės stebėseną. Studijų programos planine tvarka teikiamos Studijų kokybės vertinimo centrui vertinti ir akredituoti LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos nustatyta tvarka.

Padalinio vadovas organizuoja studijų programų vykdymą, jų vertinimą bei tobulinimą.

Studijų programų kokybė vertinama pagal programos tikslus ir numatomus studijų rezultatus, programos sandarą, personalą, materialiuosius išteklius, rinkos poreikius.

Aukštųjų mokyklų studijų programų išorinį vertinimą gali atlikti ir kita aukštojo mokslo kokybės vertinimo agentūra, įtraukta į Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo agentūrų registrą.

Studijų kryptių vertinimo metu vertintos vykdomos studijų programos akredituojamos 7 ar 3 metų laikotarpiui. Ketinamos vykdyti studijų programos, kurios gali būti akredituojamos be išorinio vertinimo procedūros, akredituojamos laikotarpiui, likusiam iki ateinančio krypties vertinimo.

### 3.2.3. Studijų organizavimas

Studijų organizavimo tvarka aprašyta Studijų proceso organizavimo ir vykdymo procedūros apraše (P6), už kurį atsakingas prorektorius.

Studijų proceso organizavimo ir vykdymo tikslas – užtikrinti veiksmingą KSU su studijomis susijusią veiklą: studentų priėmimą ir adaptaciją, studijų organizavimą, aprūpinimą ištekliais ir vykdymą,

studentų rezultatų vertinimą bei baigiamųjų kvalifikacinių darbų ir diplomų įteikimo organizavimą Universiteto studentams.

Studijų organizavimo ir vykdymo procesas apima šias sritis:

- studijų planavimą;
- studentų priėmimą ir adaptaciją;
- studijų organizavimą ir aprūpinimą ištekliais;
- studijų vykdymą (paskaitų ir užsiėmimų organizavimą ir vykdymą, praktikos organizavimą, studentų saviraiškos organizavimą, studentų žinių vertinimą);
- baigiamųjų kvalifikacinių darbų gynimų organizavimą;
- diplomų įteikimo organizavimą;
- studijų organizavimo ir vykdymo proceso analizę ir tobulinimą (grįžtamojo ryšio rinkimą, vidaus auditų atlikimą, savianalizę, tobulinimo veiksmų įgyvendinimą).

#### 3.2.4. Studentų rezultatų vertinimas

Studentų rezultatų vertinimo tikslas – stebėti, ar besimokančiojo pasiekimai atitinka nustatytus studijų rezultatus ir teikti savalaikį grįžtamąjį ryšį, kuris padėtų užtikrinti efektyvų studento darbą ir rezultatų pasiekimą.

KSU vykdo kiekybinių ir kokybinių duomenų apie besimokančiojo studijavimo pasiekimus rinkimą, sisteminimą ir analizę. Šių duomenų pagrindu priimamas sprendimas dėl studento studijavimo pasiekimų įvertinimo atitinkamų pažymių.

Užtikrinant aktyvų studentų darbą per visą studijų semestrą, sugebėjimą taikyti teorines žinias praktikoje, objektyvų studijų rezultatų vertinimą, Universitete taikomas kaupiamasis vertinimas.

Taikant kaupiamąjį vertinimą, studijų rezultatai įvertinami tarpiniais atsiskaitymais, o galutinis pažymys susumuoja tarpinių atsiskaitymų ir egzaminų pažymius. Studentui neatlikus ar neatsiskaičius už semestro užduotis ir nesurinkus pereinamojo balo – nustatyto skaičiaus tarpinių atsiskaitymų minimalaus balo – neleidžiama laikyti baigiamojo egzamino.

Universitete galioja dešimties balų vertinimo sistema.

#### 3.2.5. Dėstytojų veiklos kokybės užtikrinimas

Dėstytojų veiklos kokybės užtikrinimas aprašytas *Personalo valdymo procedūros apraše (P12)*. Dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigoms keliamus kvalifikacinius reikalavimus nustato, juos atestuoja ir paskiria pareigoms eiti kancleris. Atestuojant vertinama, ar dėstytojas, mokslo darbuotojas atitinka jo pareigoms nustatytus kvalifikacinius reikalavimus ir koku mastu.

Akademinio personalo kompetencijos vertinimas apima ir informacijos, gautos apklausiant suinteresuotąsias šalis analizę.

### 3.2.6. Studijų ištekliai ir parama studentams

KSU užtikrina, kad studijų programos studentų mokymuisi, rezultatyviam studijų ir mokslo vykdymui reikalingi ištekliai būtų tinkami, pakankami ir lengvai prieinami. Šie ištekliai yra: auditorijos, biblioteka, duomenų bazės, kompiuterių klasės, konsultantai, patarėjai. Šios priemonės studentams yra lengvai prieinamos, sukurtos pagal studentų poreikius ir atsiliepimus. Ne rečiau kaip kartą per metus yra vykdomos studentų apklaustos, kurių metu yra išsiaiškinamas jų poreikis ištekliams ar jie yra tinkami ir pakankami.

### 3.2.7. Akademinis judumas

KSU bendradarbiauja su užsienio valstybių aukštosiomis mokyklomis ir kitomis mokslo ir studijų institucijomis, sudarant galimybes dėstytojų ir studentų judumo programai (Erasmus+).

### 3.2.8. Karjeros planavimas, stebėseną ir ryšių su absolventais valdymas

Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšių su absolventais valdymo procesas aprašytas *Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšių su absolventais valdymo procedūros apraše (P8)*. Už šio proceso valdymą atsakingas kancleris.

Proceso tikslas – sukurti vieningą tvarką užtikrinant studentų profesinį orientavimą, konsultavimą, ryšių su absolventais palaikymą (Alumni duomenų bazės kaupimas, renginių absolventams organizavimas, grįžtamojo ryšio organizavimas).

Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšių su absolventais valdymo proceso tikslas – padėti studentams stiprinti karjeros valdymo gebėjimus, planuoti ir pasirengti profesinei karjerai, atsižvelgiant į darbo rinkos poreikius. Procesas apima:

- studentų profesinio orientavimo ir karjeros stebėsenos planavimą;
- būsimų ir esamų studentų profesinio orientavimo ir karjeros stebėsenos įgyvendinimą;
- ryšių su absolventais ir darbdaviais palaikymą, siekiant užtikrinti grįžtamąjį ryšį apie Universiteto profesinio orientavimo stipriąsias ir tobulintinas puses.

Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšių su absolventais valdymo proceso etapai, vykdomos veiklos, atsakingi asmenys ir susiję dokumentai *pateikti Karjeros planavimo, stebėsenos ir ryšių su absolventais valdymo procedūros apraše (P8)* apraše.

### 3.2.9. Mokslinės veiklos valdymas

Mokslinės veiklos valdymo procesas aprašytas *Mokslinės veiklos valdymo procedūros apraše (P9)*, už kurio priežiūrą ir tobulinimą atsakingas prorektorius.

Mokslinės veiklos valdymo procedūros aprašas apima šias sritis:

- mokslinės veiklos planavimą;
- mokslinės veiklos organizavimą ir įgyvendinimą;

- mokslinės veiklos rezultatų skaidą ir įdiegimą studijų procese.

Mokslinės veiklos valdymo proceso rezultatas – aukštos kokybės mokslinių tyrimų rezultatai, diegiami studijų procese ir verslo praktikoje, mokslinės publikacijos ir kiti leidiniai, mokslinių renginių organizavimas.

### **3.3. Išorinis kokybės užtikrinimas**

#### **3.3.1. Studijų programų vertinimas ir akreditavimas**

Išorinio studijų programų vertinimo ir akreditavimo tikslus, vertinimo kriterijus ir vykdymo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu patvirtintas Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašas bei SKVC direktoriaus įsakymai, reglamentuojantys studijų programų vertinimą ir akreditavimą.

Išorinio studijų programų vertinimo ir akreditavimo procedūros aprašo (P5) tikslas – nustatyti vieningą Universiteto studijų programų išorinio vertinimo ir akreditavimo proceso tvarką, siekiant užtikrinti studijų programų atitiktį LR teisės aktams bei šiam procesui taikomų reikalavimų laikymąsi. Už šios procedūros ir proceso įgyvendinimą atsakingas Universiteto prorektorius.

Išorinio Studijų programų vertinimo ir akreditavimo procedūros aprašas (P5) apima šias sritis:

- ketinamų vykdyti studijų programų vertinimo ir akreditavimo organizavimas ir koordinavimas;
- vykdomų studijų programų vertinimo ir akreditavimo organizavimas ir koordinavimas.

#### **3.3.2. Institucijos vertinimas ir akreditavimas**

Universiteto vertinimo ir akreditavimo tikslus, vertinimo kriterijus ir vykdymo tvarką reglamentuoja Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro patvirtintas Aukštųjų mokyklų ir užsienio valstybių aukštųjų mokyklų filialų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašas ir Aukštosios mokyklos realiųjų išteklių vertinimo metodika, Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus patvirtinta Aukštosios mokyklos vertinimo metodika.

Išorinio vertinimo tikslas – sukurti prielaidas aukštosios mokyklos veiklai gerinti, skatinti jos kokybės kultūrą, atsižvelgiant į veiklos efektyvumą įvertinti bazinio finansavimo poreikius, informuoti steigėjus, akademinę bendruomenę ir visuomenę apie aukštosios mokyklos veiklos kokybę, vertinimo rezultatų pagrindu teikti rekomendacijas dėl aukštosios mokyklos veiklos plėtros.

KSU veiklos išorinis vertinimas apima visas Statute nurodytas veiklos sritis ir remiasi šiais kriterijais: veiklos atitiktimi Statute nurodytai misijai, mokslo ir studijų tarptautiniam lygiui, studijų rezultatų vertinimo atitiktimi nustatytiems reikalavimams, akademinės etikos ir procedūrų reikalavimų vykdymo, valstybės biudžeto lėšų naudojimo veiksmingumo kriterijais ir veiklos atitiktimi teisės aktų nustatytiems reikalavimams.

Aukštosios mokyklos veiklos išorinis vertinimas atliekamas ne rečiau kaip kartą per 7 metus. Išorinį vertinimą inicijuoja švietimo, mokslo ir sporto ministras, įsakymu patvirtindamas aukštųjų mokyklų išorinio vertinimo planą. Išorinį vertinimą organizuoja Studijų kokybės vertinimo centras.

Išorinį vertinimą atlieka ekspertų grupė, Studijų kokybės vertinimo centro sudaryta pagal Centro patvirtintą ir iš anksto viešai paskelbtą Ekspertų atrankos aprašą. Į išorinį vertinimą įtraukiami ekspertai iš užsienio valstybių.

Išorinio vertinimo metu aukštosios mokyklos veikla vertinama pagal valdymo, kokybės užtikrinimo, studijų ir mokslo veiklos, poveikio regionams ir visos šalies raidai vertinamąsias sritis.

Aukštosios mokyklos išorinio vertinimo metu remiamasi aukštosios mokyklos parengta savianalizės suvestine, vizito į aukštąją mokyklą metu gautais duomenimis bei Studijų kokybės vertinimo centro teikiamais palyginamojo ekspertinio mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklos vertinimo ir (arba) kasmetinio mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklos formaliojo vertinimo rezultatais, vykdomų studijų kryptių vertinimo rezultatais, kitais aukštosios mokyklos dokumentais, ankstesnio išorinio vertinimo išvadamis bei rekomendacijomis ir duomenimis apie rekomendacijų įgyvendinimo eigą ir rezultatus, duomenimis apie aukštosios mokyklos veiklą iš valstybinių registru, kita informacija apie aukštosios mokyklos veiklą (apklausų rezultatais, oficialiais statistiniais duomenis ir pan.).

Sprendimą dėl aukštosios mokyklos akreditavimo priima Studijų kokybės vertinimo centras, remdamasis išorinio vertinimo išvadamis.

## 4. STEBĖSENA, MATAVIMAS IR GERINIMAS

### 4.1. Veiklos rodiklių stebėseną ir analizę

Veiklos rodiklių stebėsenos ir analizės tikslas – užtikrinti efektyvų procesų valdymą ir faktais pagrįstą sprendimų priėmimą, taip pat įvertinti kokybės užtikrinimo sistemos rezultatyvumą bei atitikti suinteresuotųjų šalių keliamus reikalavimus.

Veiklos rezultatams matuoti ir stebėti KSU sukurta kokybės rodiklių matavimo sistema, apimanti šias sritis:

- strateginių tikslų įgyvendinimo stebėjimą;
- studijų programų vertinimą;
- realiųjų išteklių vertinimą;
- veiklos kokybės vertinimą;

Kokybės rodikliai nustatomi atsižvelgiant į universiteto strategiją, suinteresuotų šalių poreikius, Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatas ir kitus reikalavimus. Rodikliai turi būti išmatuojami, realūs ir naudingi priimančiam sprendimui.

Nustatyti rodikliai nuolat peržiūrimi ir atnaujinami, kad parodytų atitiktį užsibrėžtiems tikslams, išorinio vertinimo kriterijams ir suinteresuotų šalių poreikiams. Rodikliai matuojami renkant statistinius duomenis ir informaciją iš vidinių universiteto duomenų bazių, veiklos ataskaitų, grįžtamojo ryšio įrašų ir kitų šaltinių.

Studijų programų kokybės stebėsenos ir vertinimo tvarką nustato Universiteto Statutas, Studijų reglamentas, Švietimo ir mokslo ministro bei Studijų kokybės vertinimo centro direktoriaus įsakymai, reglamentuojantys studijų programų vertinimą. Vidiniame *Studijų programų kokybės stebėsenos ir vertinimo procedūros apraše (P4)* – nustatyta vieninga tvarka, kuria siekiama užtikrinti studijų programų kokybės vidinę stebėseną, vertinimą bei taikomų reikalavimų laikymąsi.

### 4.2. Vidaus auditai

Kokybės vadybos sistemos vidaus auditai yra planuojami sudarant metinį audito planą ir atliekami pagal *Vidaus audito procedūros apraše (P14)* nustatytą tvarką. Vadovybės atstovas kokybei atsako už vidaus auditorių paskyrimą ir metinio plano parengimą, vidaus auditų įrašų priežiūrą, taip pat už *Vidaus audito procedūros aprašo (P14)* tobulinimą bei įgyvendinimą. Nustatant auditų dažnumą atsižvelgiama į audituojamojo proceso svarbą. Visos neatitiktys fiksuojamos tobulinimo veiksmų registre, nustatomi ir nedelsiant įgyvendinami korekciniai veiksmai bei įvertinamas jų rezultatyvumas. Audituojamų procesų šeiminkai atsako už tai, kad audito metu nustatytos neatitiktys ir jų priežastys būtų pašalintos. Vidaus auditų metu identifikuotos tobulintinos sritys ir nustatytos neatitiktys valdomos pagal *Tobulinimo veiksmų valdymo procedūros aprašo (P15)* nustatytą tvarką.

Visi audito įrašai yra valdomi pagal *KVS dokumentų ir įrašų procedūros aprašo (P16)* reikalavimus.

### 4.3. Atsako sistema

Esamas ryšys su Universiteto suinteresuotomis šalimis (t. y. darbuotojais, akademiniais darbuotojais, studentais, visuomene ir kt.) užtikrinamas valdant gautą iš šių šalių informaciją (grįžtamąjį ryšį). Atsakas (grįžtamasis ryšys) valdomas vadovaujantis Vidinės studijų programų kokybės stebėsenos ir vertinimo procedūros aprašu (P4), Studijų proceso organizavimo ir vykdymo procedūros aprašu (P6), Karjeros planavimas, stebėseną ir ryšių su absolventais valdymo procedūros aprašu (P8) ir Personalo valdymo procedūros aprašu (P12).

Universitete periodiškai kiekvienais metais yra atliekamos apklausos bei tyrimai, siekiant išsiaiškinti suinteresuotų šalių nuomonę bei požiūrį į teikiamų paslaugų kokybę, Universiteto aplinką.

Yra vykdomos šios apklausos:

- studentų apklausos dėl Studijų proceso organizavimo ir vykdymo;
- darbuotojų apklausa dėl pasitenkinimo darbo vieta ir sąlygomis;
- studentų, absolventų ir darbdavių apklausa dėl įsidarbinimo ir profesinės patirties vykdymo.

Už šio proceso įgyvendinimą ir tobulinimą atsakingas prorektorius.

Vidinės studijų programų kokybės stebėsenos ir vertinimo procedūros aprašas (P4) apima šias sritis:

- studijų programų vidinio vertinimo planavimą;
- studijų programų stebėseną ir vertinimą.

### 4.4. Veiklos tobulinimas

Nuolatinis veiklos tobulinimas prasideda nuo visų darbuotojų ir akademinų darbuotojų kokybės politikos ir tikslų suvokimo. Universiteto vadovybė nuolat ieško galimybių gerinti procesų bei visos kokybės vadybos sistemos rezultatyvumą. Nuolatinis veiklos tobulinimas Universitete įgyvendinamas per šias priemones: kokybės politiką ir tikslus, Vadovybinę vertinamąją analizę, kokybės vadybos sistemos auditus, grįžtamojo ryšio atlikimą ir analizę, korekcinius ir prevencinius veiksmus, EFQM savianalizę.

Universiteto kokybės vadybos sistemos ir procesų gerinimo, neatitiktų koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymo tvarka, siekiant užtikrinti vadybos sistemos ir procesų atitiktį keliamiems reikalavimams, aprašyta Tobulinimo veiksmų valdymo procedūros apraše (P15). Už neatitiktų priežasčių pašalinimą ir prevencinių veiksmų įgyvendinimą atsako susijusių padalinių vadovai.

Tobulinimo veiksmų įrašus saugo ir prižiūri Vadovybės atstovas kokybei.

---