

ŠIAULIŲ VALSTYBINĖ KOLEGIJA

Kokybės vadovas

Šiauliai, 2022



Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadovas (toliau – Kokybės vadovas) parengtas įgyvendinant Europos socialinio fondo ir Lietuvos Respublikos valstybės biudžeto finansuojamą projektą „Šiaulių valstybinės kolegijos vidinės studijų kokybės vadybos sistemos tobulinimas“ Nr. VP1-2.1-ŠMM-04-K-02-009. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės vadybos sistemą reglamentuojantis dokumentas – Kokybės vadovas – apibrėžia nuolatinį ir sistemingą veiklos procesų tobulinimą. Kokybės vadovas parengtas atsižvelgiant į strategiją, vadovaujantis LST EN ISO 9001: 2015 standarto reikalavimais, į veiklos kokybės vertinimo procesą integruojant dalį Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) veiklos tobulumo modelio principų, išlaikant atitiktį Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėms (2015, Jerevano komunikatas).

Kokybės vadovo nuolatinę priežiūrą vykdo Šiaulių valstybinės kolegijos vadovybės atstovas kokybei.

Devintasis leidimas (patvirtintas Šiaulių valstybinės kolegijos Akademinės tarybos 2022 m. balandžio 14 d. nutarimu Nr. ATN-14).

TURINYS

IVADAS.....	6
DUOMENYS APIE ORGANIZACIJĄ.....	6
ŠIAULIŲ VALSTYBINĖ KOLEGIJA.....	6
ŠIAULIŲ VALSTYBINĖS KOLEGIJOS KOKYBĖS POLITIKA.....	7
PRATARMĖ	8
TAKYMO SRITIS	9
NORMINĖS NUORODOS	10
TERMINAI IR APIBRĖŽTYS.....	11
4. ORGANIZACIJOS KONTEKSTAS.....	14
4.1. ORGANIZACIJOS IR JOS KONTEKSTO SUPRATIMAS	14
4.2. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POREIKIŲ IR LŪKESČIŲ SUPRATIMAS.....	14
4.3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS SRITIES NUSTATYMAS	15
4.4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA IR JOS PROCESAI	15
4.4.1. Bendrosios nuostatos	15
4.4.2. Procesų veikimo dokumentuotos informacijos valdymas	17
5. LYDERYSTĖ	18
5.1. LYDERYSTĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAS	18
5.1.1. Bendrieji dalykai.....	18
5.1.2. Orientacija į klientą	18
5.2. POLITIKA	19
5.2.1. Kokybės politikos nustatymas	19
5.2.2. Kokybės politikos perteikimas	19
5.3. PAREIGOS, ATSAKOMYBĖ IR ĮGALIOJIMAI ORGANIZACIJOJE	20
6. PLANAVIMAS.....	21
6.1. Veiksmai dėl rizikos ir galimybių	21
6.1.1. Bendrieji dalykai.....	21
6.1.2. Veiksmingumo vertinimas	21
6.2. Kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas	21
6.2.1. Tikslų nustatymas	21
6.2.2. Tikslų pasiekimo sąlygos	22
6.3. Pakeitimų planavimas	22
7. PALAIKYMAS	23
7.1. Ištekliai.....	23
7.1.1. Bendrieji dalykai.....	23
7.1.2. Žmonės	23

7.1.3. Infrastruktūra	24
7.1.4. Procesų veikimo aplinka	24
7.1.5. Monitoringo ir matavimo ištekliai	25
7.1.6. Organizacijos žinios	25
7.2. Kompetencija	25
7.3. Supratimas	26
7.4. Komunikavimas	26
7.5. Dokumentuota informacija	27
7.5.1. Bendrieji dalykai	27
7.5.2. Rengimas ir atnaujinimas	27
7.5.3. Dokumentuotos informacijos valdymas	28
7.5.3.1. Bendrieji dalykai	28
7.5.3.2. Principai tinkamam dokumentuotos informacijos valdymui užtikrinti	28
8. PAGRINDINĖ VEIKLA	29
8.1. Pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas	29
8.2. Reikalavimai, skirti produktams ir paslaugoms	29
8.2.1. Komunikavimas su klientu	29
8.2.2. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, nustatymas	30
8.2.3. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, vertinamoji analizė	30
8.2.4. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, keitimas	30
8.3. Produktų ir paslaugų projektavimas bei tobulinimas	31
8.3.1. Bendrieji dalykai	31
8.3.2. Projektavimo ir tobulinimo planavimas	31
8.3.3. Projektavimo ir tobulinimo įvediniai	31
8.3.4. Projektavimo ir tobulinimo valdymo priemonės	32
8.3.5. Projektavimo ir tobulinimo išvediniai	32
8.3.6. Kūrimo ir vystymo pakeitimai	32
8.4. Išorės teikiamų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų valdymas	32
8.4.1. Bendrieji dalykai	32
8.4.2. Valdymo būdai ir apimtis	33
8.4.3. Informacija išorės tiekėjams (teikėjams)	33
8.5. Paslaugų teikimas	33
8.5.1. Paslaugų teikimo valdymas	33
8.5.2. Identifikavimas ir atsekamumas	34
8.5.3. Turtas, priklausantis klientams ar išorės tiekėjams (teikėjams)	34
8.5.4. Išsaugojimas	34
8.5.5. Veikla po pristatymo	34

8.5.6. Pakeitimų valdymas	35
8.6. Produktų ir paslaugų išleidimas	35
8.7. Neatitiktinių išvedinių valdymas	35
9. VEIKSMINGUMO VERTINIMAS.....	37
9.1. Monitoringas, matavimas, analizė ir vertinimas	37
9.1.1. Bendrieji dalykai.....	37
9.1.2. Klientų pasitenkinimas	37
9.1.3. Analizė ir vertinimas.....	37
9.2. Vidaus auditas	37
9.3. Vadybos vertinamoji analizė.....	38
9.3.1. Bendrieji dalykai.....	38
9.3.2. Vadybos vertinamosios analizės įvediniai	38
9.3.3. Vadybos vertinamosios analizės išvediniai	39
10. GERINIMAS.....	40
10.1. Bendrieji dalykai.....	40
10.2. Neatitiktys ir korekciniai veiksmai	40
10.3. Nuolatinis gerinimas	40
KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ATITIKTIES MATRICA.....	41
KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS REGLAMENTAS	43
PROCESŲ ŽEMĖLAPIS. PROCESŲ SEKOS IR SĄVEIKOS SCHEMA.....	44
KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ĮGYVENDINIMO PLANAS.....	47

IVADAS

DUOMENYS APIE ORGANIZACIJĄ

Šiaulių valstybinė kolegija

Aušros al. 40, LT-76241 Šiauliai

Tel. (8 41) 52 37 68

El. p. administracija@svako.lt

Interneto svetainė <http://www.svako.lt>

Įstaigos kodas 111968241

Organizacijos istorija

- Šiaulių kolegija įsteigta 2002 m., reorganizavus aukštesniąsias medicinos ir technikos mokyklas.
- Šiaulių aukštesniosios medicinos mokyklos istorija prasidėjo 1946 m. liepos 1 d., įkūrus medicinos seserų mokyklą. 1991 m. medicinos mokykla tapo aukštesniąja medicinos mokykla, o 2002 m. rugsėjo 1 d. – Šiaulių kolegijos Sveikatos priežiūros fakultetu.
- Šiaulių aukštesnioji technikos mokykla savo istoriją pradėjo 1959 m., įkūrus Šiaulių agrozootechnikumą. 1961 m. jis tapo Šiaulių politechnikumu, o nuo 1991 m. mokykla veikė kaip Šiaulių aukštesnioji technikos mokykla. 2002 m. rugsėjo 1 d. Šiaulių aukštesnioji technikos mokykla tapo Šiaulių kolegijos Verslo ir technologijų fakultetu.
- 2010 m. liepos 12 d. biudžetinė įstaiga Šiaulių kolegija pertvarkyta į viešąją įstaigą – Šiaulių valstybinę kolegiją.

Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės politika

- **Vizija:** Esame socialiai atsakinga ir pažangi aukštojo mokslo institucija, pripažinta už novatorišką požiūrį į mokslu grįstas studijas ir poveikį sumanaus regiono augimui.
- **Misija:** Aukštojo mokslo erdvėje kuriame asmenybę auginančias patirtis, vykdydami daugiakryptes į praktinę veiklą ir ateities kompetencijas orientuotas studijas, prieinamas esamiems ir būsimiems profesinės veiklos lyderiams. Mūsų bendruomenė – studentai, dėstytojai, darbuotojai, absolventai, partneriai – prisideda prie žinių kūrimo ir perdavimo, įgalindami mokymosi visą gyvenimą ir inovacijų kūrimo perspektyvas.
- **Kolegijos vertybės :**
 - **Veikimas kartu** (bendradarbiavimo kultūra) yra pagrindinis mūsų variklis, leidžiantis tobulinti veiklą, pasiekti išsikeltus tikslus ir uždavinius. Veikdami kartu su bendruomene ir partneriais, dalijamės patirtimi ir idėjomis, puoselėjame tarpusavio pagarbą, auginame kritiškai mąstančias ir kūrybingas asmenybes. Bendradarbiavimo kultūra stiprina mūsų potencialą augti, kurti ir tobulėti.
 - **Veržlumas** mums padeda sužadinti bendruomenės motyvaciją, sutelkti dėmesį į galimybes ir ateitį. Suvokdami būtinybę veikti kintančiomis ir neapibrėžtomis sąlygomis, drąsiai priimame iššūkius kaip galimybę inicijuoti ir įgyvendinti tvarius pokyčius, prisiimti lyderystę savo veiklos srityse.
 - **Atsakomybę** suprantame kaip teisę ir pareigą suprasti, kaip mūsų sprendimai ir veiksmai gali paveikti kolegas, draugus, partnerius ir visą visuomenę. Nuolat mokydami ir stengdamiesi kliūtis paversti sėkme, kiekvienas prisiimame atsakomybę už save, kitus ir bendruomenę.

Pratarmė

Sukurtoje Europos aukštojo mokslo erdvėje (EAME) Bolonijos reformos padėjo pasiekti pažangą, nes suteikė studentams ir absolventams galimybę judėti EAME ir pripažinti jų kvalifikacijas bei dalines studijas. Aukštojo mokslo sistemoms ir institucijoms reaguojant į EAME pokyčius, kokybės užtikrinimo vaidmuo yra esminis, siekiant užtikrinti, kad studentų įgytos kvalifikacijos ir jų aukštojo mokslo patirtis išliktų kertiniu elementu institucijų misijose. Pagrindinis Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatų ir gairių (ESG) uždavinys – padėti vienodai suprasti mokymo ir mokymosi kokybės užtikrinimą įvairiose šalyse ir tarp visų aukštojo mokslo dalininkų. ESG atspindi visų aukštajame moksle dalyvaujančių suinteresuotų šalių susitarimą dėl vidinio ir išorinio kokybės užtikrinimo principų bei visos nacionalinės kokybės sistemos sandaros.

Šiaulių valstybinė kolegija, vadovaudamasi ESG nuostatomis, savo kokybės vadybos sistemoje taiko LST EN ISO 9001:2015 Europos standarto reikalavimus, į veiklos kokybės vertinimo procesą integruoja dalį Europos kokybės vadybos fondo (EFQM) veiklos tobulinimo modelio principų.

Taikymo sritis

Šiaulių valstybinės kolegijos vidinė kokybės vadybos sistema taikoma visai vykdomai veiklai siekiant užtikrinti, kad teikiamos paslaugos atitiktų teisės aktų reikalavimus bei suinteresuotų šalių lūkesčius. Rezultatyviai taikant kokybės vadybos sistemą, įskaitant nuolatinį sistemos gerinimą, siekiama padidinti suinteresuotų šalių pasitenkinimą.

Sertifikavimo atveju, standarto LST EN ISO 9001:2015 taikymo sritis – *Aukštojo mokslo koleginių studijų, kito mokymo programų rengimas ir vykdymas, taikomųjų mokslinių tyrimų, projektų vykdymas*“.

Norminės nuorodos

EUROPOS AUKŠTOJO MOKSLO KOKYBĖS UŽTIKRINIMO NUOSTATOS IR GAIRĖS

- <https://www.skvc.lt>

BOLONIJOS PROCESAS

- <https://www.smm.lt/web/lt/smm-studijos/studiju-tarptautiskumas/Bolonijos-procesas/1998-2018>

EUROPOS STANDARTAI

- LST EN ISO 9001:2015 LT, EN, „Kokybės vadybos sistemos. Reikalavimai”.
- LST EN ISO 9000:2015 LT, EN, „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas”.
- EFQM Excellence Model, 2010, ISBN 9789052365015, ENGLISH.

Vadovaujantis teisės aktais ir teisės aktų iniciatyvomis parengti ir atnaujinami visi Kolegijos veiklą reglamentuojantys ir veiklos kokybę užtikrinantys dokumentai. Organizacijos veiklai aktualūs išoriniai ir vidiniai teisės aktai bei veiklos dokumentuota informacija skelbiami Kolegijos veiklą reglamentuojančių dokumentų (KVRD) bazėje (<http://kvrđ.svako.lt>).

Terminai ir apibrėžtys

Šaltiniai: LST EN ISO 9000:2015 LT, EN, „Kokybės vadybos sistemos. Pagrindai ir aiškinamasis žodynas“ ir *Studijų terminų žodynas:* <http://www.skvc.lt/default/lt/kita-informacija/leidiniai>

Atitiktis – reikalavimo įvykdymas (atitikties patvirtinimas, pateikiant objektyvius įrodymus: verifikavimas, validavimas).

Informacija – reikšminiai duomenys, faktai apie objektą, veiklą.

Dokumentuota informacija – informacija, kurią organizacijai reikia valdyti (bet kurio formato, laikmenos, įskaitant dokumentaciją ir pasiektų rezultatų įrodymus: įrašus, ataskaitas).

Įvediniai – objektai ir / ar informacija, gaunama proceso pradžioje ir naudojama rezultatams pasiekti.

Klientas – asmuo ar organizacija, kurie gauna paslaugą (produktą) arba naudą iš vykdomos veiklos.

Kokybės kultūra – tai aukšto vidinės organizacijos kokybės vertinimo mechanizmo ir nuolatinio rezultatų įgyvendinimo lygio sukūrimas. Kokybės kultūra gali būti vertinama kaip organizacijos gebėjimas besąlygiškai vykdyti kokybės užtikrinimą organizacijos kasdieniame darbe ir apibūdinama kaip judėjimas nuo periodiško vertinimo prie nuolatinio kokybės laidavimo.

Kokybės politika – organizacijos aukščiausios vadovybės visa apimantys ketinimai, susiję su kokybe, kurie sudaro pagrindą kokybės tikslams nustatyti.

Kokybės tikslai – su kokybe susiję siekiai. Šiaulių valstybinės kolegijos kokybės tikslai yra paskelbti kokybės politikoje.

Kokybės vadyba – vadyba kokybės aspektu (kokybės politikos ir kokybės tikslų bei procesų kokybės tikslams pasiekti nustatymas, atliekant kokybės planavimą, kokybės užtikrinimą, kokybės valdymą ir kokybės gerinimą).

Kokybės vadybos sistema – koordinuota, tarpusavyje susijusių ir sąveikaujančių veiklų visuma, nustatanti kokybės politiką ir tikslus bei nukreipianti organizaciją užsibrėžtų tikslų pasiekimui. Ji yra visos vadybos dalis.

Neatitiktis – reikalavimo (organizacijos, jos klientų ir kitų suinteresuotų šalių poreikio ar lūkesčių) neįvykdymas.

Organizacija – žmonių grupė su nustatyta atsakomybe, įgaliojimais ir tarpusavio ryšiais numatytiems tikslams pasiekti.

Paslauga – veiksmas ar veiksmų seka, pasireiškianti asmenų sąveika, suteikianti klientui produktą arba naudą ir patenkinanti jo lūkesčius.

Procedūra – nustatyta veiklos ar proceso vykdymo tvarka.

Procedūros šeimininkas – darbuotojas, kuris atsako už tam tikro proceso koordinavimą / rezultatą.

Procesas – susijusių ar sąveikaujančių veiklų visuma, kuri įvedinius paverčia proceso rezultatu.

Produktas – proceso rezultatas, išvedinys (intelektiniai produktai – studijų ar kita mokymo programa).

Rezultatyvumas – planuotos veiklos įgyvendinimo ir planuotų rezultatų pasiekimo laipsnis.

Rodiklis – kokybinis ar kiekybinis duomuo, apibūdinantis matuojamą požymį.

Savianalizė – procesas, kurio metu renkama informacija ir kita faktinė medžiaga, duomenys apie savo / organizacijos veiklos, vykdomos studijų krypties / studijų programos kokybę, išryškinant jų stiprybes bei silpnybes, galimybes ir grėsmes.

Studijų kokybė – sąlygų, suteikiamų asmens saviugdai plėtoti ir kvalifikacijai įgyti aukštojoje mokykloje, tinkamumas.

Suinteresuota šalis – asmuo ar grupė asmenų, suinteresuotų organizacijos rezultatais ar sėkme: organizacijos personalas, studentai, alumnai, klausytojai, rėmėjai, socialiniai partneriai, darbdaviai, visuomenė.

Vadovybė – asmuo ar grupė asmenų, kurie valdo organizaciją. Vienasmenis valdymo organas – direktorius, direktoriaus kolegiali patariamoji institucija – direktoratas. Direktoratą sudaro direktorius, jo pavaduotojai, padalinių vadovai ir studentų atstovybės skirtas narys. *Aukščiausioji vadovybė* – grupė asmenų, kurie nukreipia ir valdo organizaciją aukščiausiu lygiu – Šiaulių valstybinės kolegijos kolegialūs valdymo organai – Akademinei taryba ir Kolegijos taryba.

Vertinimas – informacijos rinkimas matų pavidalu / atitikties nustatymas.

Vertinimo kriterijus – požymis, savybė, pagal kurį kas nors vertinama, nustatoma vertinamo objekto kokybė, klasifikuojama, priimamas sprendimas (įvertinimas).

Vertinamoji sritis – Kolegijos laisvai pasirinkta veiklos sritis, atliekant organizacijos savianalizę palyginamumui su kitomis aukštosiomis mokyklomis pasiekti.

Organizacijos Kokybės vadove vartojamų santrumpų paaiškinimai pateikiami 1 lentelėje.

1 lentelė

Santrumpos ir jų paaiškinimai

Santrumpos	Paaiškinimai
DB „KVRD“	Dokumentų bazė „Kolegijos veiklą reglamentuojantys dokumentai“
DVS „Kontora“	Dokumentų valdymo sistema „Kontora“
EFQM	Europos kokybės vadybos fondo tobulumo modelis
ESG	Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės
ISO	Tarptautinė standartizacijos organizacija
Kolegija	Šiaulių valstybinė kolegija
Komitetas	Studijų krypties / programos komitetas
KV	Kokybės vadovas
KVS	Kokybės vadybos sistema
PR	KVS procedūra

Santrumpos	Paaiškinimai
VAK	Vadovybės atstovas kokybei
VVA	Vadovybinė vertinamoji analizė

4. ORGANIZACIJOS KONTEKSTAS

4.1. ORGANIZACIJOS IR JOS KONTEKSTO SUPRATIMAS

Kolegijoje nustatomi vidaus ir išorės veiksniai, kurie svarbūs organizacijos strateginei kryptčiai ir daro įtaką jos galimybėms pasiekti numatytų rezultatų.

Kolegijoje, vadovaujantis Šiaulių valstybinės kolegijos plėtros strategija 2021–2030 m. (2021), kas treji metai parengiami strateginiai veiklos planai. Strateginės nuostatos formuluojamos, atsižvelgiant į esmines Europos aukštojo mokslo erdvės (EAME) tarptautinių susitarimų ir deklaracijų nuostatas bei Lietuvos strateginių dokumentų (pavyzdžiui, „Europa 2020“; ESG (2015); Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“; Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija: „Moksloji Lietuva 2030“; Valstybinė Švietimo 2013–2022 m. strategija).

Strategija derinama atsižvelgiant į išanalizuotą veiklos kontekstą: suinteresuotų šalių apklausas, pastarųjų metų Kolegijos veiklos stiprybes, silpnybes, grėsmes ir galimybes (visa tai buvo aprašyta metų veiklos ataskaitose). Šiems veiksams atlikti vadovaujamasi Strateginio valdymo ir vadovybinės vertinamosios analizės procedūra (PR_1), o kokybės užtikrinimo reikalavimai pagal tarptautinių dokumentų nustatytus reikalavimus pateikti 1 priede esančioje matricoje.

4.2. SUINTERESUOTŲ ŠALIŲ POREIKIŲ IR LŪKESČIŲ SUPRATIMAS

Dėl esamo ar galimo poveikio Kolegijos gebėjimui nuolat teikti paslaugas, atitinkančias suinteresuotų šalių lūkesčius, yra nustatomos kokybiška veikla suinteresuotos šalys: darbuotojai, studentai ir klausytojai, visuomenė, darbdaviai bei steigėjas – Vyriausybė. Tiek atliekant metų veiklos analizę, tiek vykdant veiklą padaliniuose, numatytas nuolatinis bendravimas ir bendradarbiavimas su suinteresuotomis šalimis. Stebimi Vyriausybės strateginės analizės centro, kitų institucijų atliekami tyrimai, Kolegijoje atliekamos formalizuotos periodinės suinteresuotų šalių apklausos (žr. Reglamentas, 2 priedas). Tyrimų ir apklausų išvados svarstomos VVA, katedrose, komitetuose ir formuluojamos gerinimo galimybės veiklai pagal suinteresuotų šalių poreikius ir lūkesčius tobulinti.

4.3. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS SRITIES NUSTATYMAS

Kolegijos KVS įgyvendinama vadovaujantis ESG, ISO ir EFQM principais, atsižvelgiama į vidaus ir išorės veiksnius, suinteresuotų šalių reikalavimus. Nors KVS Kolegijoje taikoma visoms veikloms, didžiausias dėmesys tenka pagrindinei veiklai – koleginėms studijoms: studijų programų kūrimui (PR_5), studijų įgyvendinimui (PR_6) ir studijų programų kokybės užtikrinimui (PR_7).

Pagal Kolegijos ir jos teikiamų paslaugų pobūdį taikoma išimtis standarto LST EN ISO 9001:2015 7.1.5. („Monitoringo ir matavimo išteklių“) punkto reikalavimams.

4.4. KOKYBĖS VADYBOS SISTEMA IR JOS PROCESAI

4.4.1. Bendrosios nuostatos

Kolegijoje sukurta, įgyvendinama, prižiūrima ir nuolat gerinama KVS, įskaitant reikalingus procesus ir jų sąveiką, laikantis LST EN ISO 9001:2015 standarto reikalavimų.

Kolegijoje aprašyta 14 procesų, paskirti atsakingi už šių procesų rezultatus procedūrų šeimininkai (žr. 2 lentelę):

2 lentelė

Procesų, procedūrų ir atsakingų darbuotojų sąrašas

Eil. Nr.	Proceso pavadinimas	Procedūra / dokumentas	Pavadinimas	Procedūros šeimininkas
1.	Strateginio valdymo ir vadovybinės analizės procesas	KV	Kokybės vadovas	VAK
		PR_01	Strateginis valdymas ir vadovybinė vertinamoji analizė	Direktorius
		PR_02	Padalinių, katedrų, centrų ir skyrių veiklos valdymas	Studijų ir mokslo koordinavimo tarnybos vadovas; Veiklos planavimo ir valdymo tarnybos vadovas Dekanas
2.	Karjeros valdymo procesas	PR_03	Studentų priėmimo valdymas	Studentų priėmimo specialistas
		PR_04	Karjeros valdymas	Studentų priėmimo ir karjeros centro vedėjas
3.	Studijų valdymo procesas	PR_05	Studijų programų valdymas	Direktoriaus pavaduotojas
		PR_06	Studijų eigos valdymas	Direktoriaus pavaduotojas
		PR_07	Studijų kokybės vertinimas	Studijų ir mokslo koordinavimo tarnybos vadovas

Eil. Nr.	Proceso pavadinimas	Procedūra / dokumentas	Pavadinimas	Procedūros šeimininkas
		PR_08	Paramos studentams valdymas ir administravimas	Dekanas; Studijų apskaitos ir paramos studentams skyriaus vedėjas
4.	Akademinio mobilumo ir projektų valdymo procesas	PR_09	Akademinio mobilumo valdymas	Tarptautinių ryšių skyriaus vedėjas
		PR_10	Projektų valdymas	Direktoriaus pavaduotojas
5.	Taikomosios mokslinės veiklos valdymo procesas	PR_11	Taikomosios mokslinės veiklos valdymas	Direktoriaus pavaduotojas
6.	Centrų paslaugų valdymo procesas	PR_12	Centro paslaugų valdymas	Žinių ir technologijų perdavimo centro vedėjas, Svetingumo paslaugų centro vedėjas, Bibliotekos ir savarankiškų studijų centro vedėjas
7.	Dokumentų ir duomenų įrašų valdymo procesas	PR_13	Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas	Veiklos administravimo skyriaus vedėjas
8.	Žmogiškųjų išteklių valdymo procesas	PR_14	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Personalo vadovas
9.	Infrastruktūros ir darbo aplinkos valdymo procesas	PR_15	Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas	Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas
		PR_16	Infrastruktūros priežiūros valdymas	Infrastruktūros skyriaus vedėjas
10.	Informacinių technologijų valdymo procesas	PR_17	Informacinių technologijų valdymas	Informacinių technologijų centro vedėjas
11.	Pirkimų valdymo procesas	PR_18	Pirkimų valdymas	Viešųjų pirkimų skyriaus vedėjas
12.	Finansų valdymo procesas	PR_19	Finansų valdymas	Vyr. buhalteris
13.	Vidaus audito valdymo procesas	PR_20	Vidaus audito valdymas	VAK
14.	Neatitikčių, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymo procesas	PR_21	Neatitikčių, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas	VAK

Kolegijoje, siekiant valdyti ir rezultatyviai įgyvendinti procesus, sukurta ir nuolat peržiūrima organizacinė struktūra, procesams numatomi reikalingi ištekliai (PR_19), vykdoma nuolatinė rizikų valdymo stebėseną.

Kolegijos visų veiklų kokybės užtikrinimas PDTV (planuok–daryk–tikrink–veik) ciklu pavaizduotas 3 priede, o Kolegijos procesinis požiūris į studijų kokybės užtikrinimą pateiktas 4 priede.

PDTV ciklas trumpai apibūdinamas taip:

Planuojama – nustatomi veiklų tikslai ir rezultatai, įvertinant galimas rizikas ir galimybes bei atitiktį veiklai nustatytiems reikalavimams.

Daroma – įgyvendinama tas, kas suplanuota.

Tikrinama – vykdoma procesų ir jų rezultatų periodinė stebėseną.

Veikiama – imamasi priemonių veiklos ar produkto (pavyzdžiui, studijų programos) kokybei ir veiksmingumui pagerinti.

4.4.2. Procesų veikimo dokumentuotos informacijos valdymas

PDTV ciklas Kolegijoje atspindi dokumentuotoje informacijoje: planuose, veiklos ataskaitose, katedrų ir komitetų posėdžių protokoluose, VVA nutarimuose (saugomi DVS „Kontora“ ir DB „KVRD“) bei skelbiami interneto svetainėje www.svako.lt.

5. LYDERYSTĖ

5.1. LYDERYSTĖ IR ĮSIPAREIGOJIMAS

5.1.1. Bendrieji dalykai

Kolegijoje atsakomybę dėl KVS įgyvendinimo yra prisiėmusi aukščiausioji vadovybė ir, demonstruodama savo poziciją siekti aukščiausios veiklos kokybės, įtvirtina lyderio poziciją. Direktoriaus įsakymu yra paskirtas Vadovybės atstovas kokybei (VAK), Kokybės valdymo skyriaus vedėjas, kuris tiesiogiai atsakingas už KVS diegimą, įgyvendinimą, priežiūrą ir gerinimą. Jis turi įgaliojimus vadovauti struktūrinių padalinių veikloms KVS klausimais (ESG – 1.10 vertinimo kriterijus – *Periodiškas išorinis kokybės užtikrinimas* (angl. *Cyclical external quality assurance*)).

Atsakingu už studijų kokybės priežiūros klausimus paskirtas studijų kokybės specialistas, kuris kuruoja studijų programų išorinės ir vidinės stebėsenos procesus (ESG – 1.9 vertinimo kriterijus – *Nuolatinė studijų programų stebėseną ir periodinis vertinimas* (angl. *On-going monitoring and periodic review of programmes*)).

Dokumentuota šių vertinimo kriterijų informacija saugoma bylose pagal dokumentacijos planą ir skelbiama DVS „Kontora“ ir DB „KVRD“.

Kolegijos kokybės tikslai neatsiejami nuo strateginių siekių ir visapusiškai priklausomi nuo KVS rezultatyvumo, todėl KVS yra įgyvendinamas ir gerinamas visuose veiklos procesuose, siejamas su procesiniu požiūriu ir galimų rizikų valdymu. KVS priežiūra aprūpinama visais reikalingais ištekliais (žmonėmis, įrankiais). Lyderis savo pavyzdžiu telkia bendruomenę, į KVS gerinimą ir nustatytų kokybės rezultatų siekimą įtraukdamas ne tik pavienius asmenis, bet ir kolegialias institucijas: Kolegijos tarybą, Akademine tarybą, fakultetų tarybas; Akademines etikos komitetą, Ginčų nagrinėjimo komisiją ir kt.

5.1.2. Orientacija į klientą

Kolegijoje, vadovaujantis ESG, studijose įgyvendinamas jų 1.3 vertinimo kriterijus – *studentus orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas* (angl. *Student-centred learning, teaching and assessment*). Kolegija užtikrina tokį studijų programų įgyvendinimą, kuris skatina studentus imtis aktyvaus vaidmens studijų procese, o studentų vertinimas atspindėtų šį požiūrį.

Kolegijoje į studentą orientuotos studijos yra grindžiamos žiniomis, gebėjimais, vertybėmis ir požiūriais, koreliuojančiais su aktualiais ir būsimais darbo rinkos bei demokratinės visuomenės plėtros poreikiais, todėl studijos organizuojamos remiantis: a) atsakomybės, atskaitomybės, savarankiško studijavimo, pagarbos, bendradarbiavimo, įsipareigojimo tobulėti ir kitais aukštojo mokslo organizavimo principais; b) studijų tikslais, kurie grindžiami studijų rezultatais, koreliuojančiais su nacionaline ir Europos kvalifikacijų sąrangomis; c) specifiniais įrankiais tikslams pasiekti: mobilumo

plėtote, ECTS sistemos palaikymu, aktyviais dėstymo ir studijavimo metodais, kokybės užtikrinimo sistemomis, grindžiamomis studijų rezultatų koncepcija, kvalifikacijų ir neformalaus bei savaiminio mokymosi pasiekimų pripažinimu ir pan.; d) su studijomis susijusiais procesais: socialinių dalininkų įtraukimu į studijų proceso organizavimą ir realizavimą, parama studentams planuojantiems karjerą, jiems būtinos socialinės paramos teikimas ir t. t.

„Į studentą orientuotų studijų“ aspektas vyrauja Kolegijos strategijoje ir visuose vidiniuose studijų procesus aprašančiuose dokumentuose.

5.2. POLITIKA

5.2.1. Kokybės politikos nustatymas

ESG gairė 1.1 *Kokybės užtikrinimo politika (angl. Policy for quality assurance)* numato, kad aukštoji mokykla turi turėti nusistačiusi savo kokybės politiką, kuri atspindėtų jos misiją ir viziją, būtų susieta su institucijos valdymu ir administravimu, būtų sukurta kartu su socialiniais dalininkais. Kolegijoje sprendžiama, kas jai svarbu užtikrinant kokybę ir kaip būtent tai bus pasiekta.

Organizacijos aukščiausioji vadovybė yra patvirtinusi organizacijos kokybės politiką (žr. /VADA). Vadovybė vadovaujasi standarto LST EN 9001:2015 reikalavimais ir užtikrina, kad kokybės politika:

- atitinka organizacijos strateginę kryptį;
- perteikia kokybės tikslų nustatymo gaires;
- liudija įsipareigojimą atitikti nustatytus reikalavimus;
- liudija įsipareigojimą nuolat gerinti KVS.

Organizacijos vadovybė ne rečiau kaip kartą per metus peržiūri organizacijos kokybės politiką, kad ji nuolat atitiktų keliamus tikslus ir klientų lūkesčius.

5.2.2. Kokybės politikos perteikimas

Kokybės politikos įgyvendinimo veiksmingumas patvirtinamas atlikus kokybės vadybos sistemos vidaus auditą ir direktorate pateikus galutinei vertinamajai analizei.

Kokybės politika, t. y. Kokybės vadovo dalis, tvirtinama Akademinėje taryboje. Kokybės politika skelbiama viešai interneto svetainėje www.svako.lt.

Kokybės politika gali būti valdoma kaip atskiras KVS dokumentas pagal procedūrą PR_01 „Strateginis valdymas ir vadovybinė vertinamoji analizė“.

5.3. PAREIGOS, ATSAKOMYBĖ IR ĮGALIOJIMAI ORGANIZACIJOJE

Kolegijoje darbuotojams parengiami pareiginiai nuostatai, studentų ir klausytojų teisės ir pareigos išdėstytos sutartyse, *Studijų nuostatuose* ir kituose vidiniuose dokumentuose.

Kolegijos darbuotojai, vadovaudamiesi pareiginiais nuostatais, atlieka padalinių veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose numatytas funkcijas. Nuolatinio pobūdžio atsakomybė už veiklos rezultatus numatyta vidiniuose Kolegijos veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose. Kolegialioms veikloms arba atskiriems projektams įgyvendinti direktoriaus arba dekanų įsakymu paskiriami darbuotojai, nurodomi jų įgaliojimai ir atsakomybė.

Už KVS veiklos įgyvendinimą atsakingi procedūrų šeimininkai arba konkrečiai veiklai įsakymu paskirti asmenys. Jie, atlikdami kokybės užtikrinimą ir valdydami rizikas, konsultuojasi su VAK.

Su pareigų, atsakomybių ir įgaliojimų paskyrimu susiję dokumentai yra nuolat peržiūrimi, atnaujinami ir tvirtinami; saugomi DVS „Kontora“ ir DB „KVRD“ bei skelbiami interneto svetainėje www.svako.lt.

6. PLANAVIMAS

6.1. Veiksmai dėl rizikos ir galimybių

6.1.1. Bendrieji dalykai

Planuojant KVS (žr. 5 priedą), Kolegijoje atsižvelgiama į veiklos kontekstą ir teisės aktų reikalavimus, nustatomos rizikos ir galimybės, dėl kurių reikia imtis veiksmų siekiant KVS veiksmingumo, veiklos gerinimo, užkertant kelią nepageidaujamiems rezultatams arba juos sumažinant: t. y. Kolegijos veiklos trūkumus paverčiant privalumais, išnaudojant galimybes ir veiksmingai valdant grėsmes.

6.1.2. Veiksmingumo vertinimas

Kolegijoje rizikos veiksniams valdyti parengti ir nuolat atnaujinami šie dokumentai: *Rizikos veiksnių valdymo planas*, *Korupcijos prevencijos programa*, *Korupcijos prevencijos programos priemonių planas*. Dokumentai prižiūrimi, kartą per metus vertinamas jų įgyvendinimo veiksmingumas, rezultatai skelbiami struktūrinių padalinių veiklos ataskaitose ir Kolegijos metinėje veiklos ataskaitoje. Rezultatai aptariami ir nutarimai formuluojami VVA.

6.2. Kokybės tikslai ir jų pasiekimo planavimas

6.2.1. Tikslų nustatymas

Šiaulių valstybinė kolegija veiklos strategijos principus įtvirtino Šiaulių valstybinės kolegijos plėtros strategijoje 2021–2030 m. (patvirtinta Kolegijos tarybos nutarimu Nr. KTN-6).

Strateginės atramos ir veiksmų gairės numatomos atsižvelgiant į esmines Europos aukštojo mokslo erdvės, tarptautinių susitarimų ir deklaracijų bei Lietuvos strateginių dokumentų nuostatas (kaip antai: Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2030“, Lietuvos mokslo ir studijų ateities vizija „Moksloji Lietuva 2030“, Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos 2021–2023 m. strateginis veiklos planas, 2015–2024 m. Šiaulių miesto strateginis plėtros planas, Šiaulių miesto ekonominės plėtros ir investicijų pritraukimo 2018–2024 m. strategija ir kt.).

6.2.2. Tikslų pasiekimo sąlygos

Numatyta, kaip *Strateginis veiklos planas* turės būti įgyvendintas.

Strateginės atramos (angl. Strategic Pillars) nukreipia Kolegijos integruotas pastangas tvariam vystymuisi per artimiausią dešimtmetį (iki 2030 m.), ilgalaikėje perspektyvoje pagrindžia įvairių kolegijos veiklos sričių integravimą, plėtros krypčių suderinimą su aukštojo mokslo srities horizontaliaisiais tikslais, integracijos į Europos aukštojo mokslo erdvę tendencijomis.

6.3. Pakeitimų planavimas

Kaip Kolegijoje yra rengiamas, keičiamas ir atnaujinamas Strateginis veiklos planas, numatyta *Šiaulių valstybinės kolegijos strateginio planavimo tvarkoje* (2017). Veiklos pakeitimai valdomi taip, kad nebūtų pažeidžiami suinteresuotų šalių interesai, išlaikomas veiklos vientisumas, išteklių pakankamumas ir atsakomybės paskirstymas.

KVS pakeitimai reglamentuojami iš naujo tvirtinant sistemos dokumentus: KV kasmetinę priežiūrą vykdo VAK. Kokybės vadovo ir veiklos procedūrų aprašų elektroninė versija pateikiama KVRD (<http://kvrđ.svako.lt>).

Kokybės vadovo keitimus parengia, įformina ir elektroninėje erdvėje skelbia VAK. Su KVS įgyvendinimu susijusiems darbuotojams spausdinti KV egzemplioriai neišduodami. Kokybės vadovo naują leidimą tvirtina ir originalą saugo Akademinei taryba. Dokumento naudotojai vadovaujasi Kokybės vadovo elektronine versija.

7. PALAIKYMAS

7.1. Ištekliai

7.1.1. Bendrieji dalykai

Kad kokybės tikslai būtų netrikdomai įgyvendinami ir veikla nuolat gerinama, Kolegijoje numatyti apsirūpinimo ištekliais procesai. Ištekliai, kurių reikia norint tinkamai vykdyti veiklą, nustatomi planuojant. Aukščiausioji vadovybė strateginiame veiklos plane patvirtina asignavimus pagal priemones, po to ištekliai pagal numatytus prioritetus yra skirstomi padaliniams.

Išteklių valdymas numatytas procedūrose:

- PR_02 „Fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių veiklos valdymas“;
- PR_14 „Žmogiškųjų išteklių valdymas“;
- PR_16 „Infrastruktūros priežiūros valdymas“;
- PR_17 „Informacinių technologijų valdymas“;
- PR_19 „Finansų valdymas“.

Ištekliai, kuriuos reikia įsigyti, perkami pagal PR_18 „Pirkimų valdymas“ nuostatas.

Ištekliai, kurių reikia KVS efektyviai vykdyti, nustatomi, atliekant VVA.

Reikšmingą poveikį paslaugų kokybei turi personalo kokybė (reikiama kvalifikacija, kompetencijos), tinkamas materialus studijų aprūpinimas ir infrastruktūros kokybė.

Komunikacijai Kolegijoje valdyti pasitelkiamos ir nuolat gerinamos šiuolaikinės kompiuterinės sistemos ir socialinių tinklų galimybės.

Visų rūšių paramos valdymas nusakomas PR_08 „Paramos studentams valdymas ir administravimas“.

Išlaikoma ESG vertinimo kriterijaus atitiktis – 1.6 *Studijų ištekliai ir parama studentams* (angl. *Learning resources and student support*).

7.1.2. Žmonės

Kolegijoje, prieš teikiant paslaugas, suformuojamas ir nuolat išlaikomas reikalingas akademinis, studijas aptarnaujantis ir ūkio personalas. Šis personalas ir administracija kartu su studentais ir klausytojais sudaro bendruomenę, kuri kartu siekia kokybės tikslų.

Reikalingo personalo planavimo procesai aprašyti PR_6 „Studijų eigos valdymas“, numatomos priemonės, kad akademinio personalo kaita neturėtų neigiamos įtakos studijų proceso kokybiškam įgyvendinimui.

Už KVS veiksmingumą tiesiogiai atsakingas VAK, o sistemos rezultatyvumui pasiekti sutelkti už atskiras Kolegijos veiklas paskirti atsakingi asmenys.

7.1.3. Infrastruktūra

Kolegijoje pasirūpinama ištekliais, reikalingais rezultatyviam veiklos įgyvendinimui. Steigėjui, kurio iniciatyva atliekamas institucinis Kolegijos vertinimas, išteklių tinkamumo, pakankamumo atitiktis rodiklis ypač reikšmingas. Kolegijoje prižiūrima, kad materialieji ištekliai būtų valdomi efektyviai.

Infrastruktūros priežiūra vykdoma siekiant užtikrinti saugų darbą ir kokybišką procesų vyksmą.

Infrastruktūros priežiūra valdoma pagal tvarkas, išdėstytas procedūrose:

- PR_16 „Infrastruktūros priežiūros valdymas“;
- PR_17 „Informacinių technologijų valdymas“.

7.1.4. Procesų veikimo aplinka

Kolegijoje veikimo aplinka valdoma taip, kad būtų pasiekta Kolegijos veiklai nustatyta atitiktis. Tinkamą aplinką sudaro žmogiškųjų ir fizikinių veiksnių derinys:

- socialinių (bendravimo kultūra);
- psichologinių (pavyzdžiui, emocinis saugumas);
- fizikinių (pavyzdžiui, šiluma, šviesa).

Studentų ir klausytojų poreikiams patenkinti ir geresniems rezultatams pasiekti sudaroma palanki adaptacinė sistema, teikiama įvairiapusė parama.

Reikalingos paramos valdymas nusakomas PR_08 „Paramos studentams valdymas ir administravimas“.

Kasmet procesų aplinkos tinkamumui išsiaiškinti atliekamos Kolegijos bendruomenės apklausos, kurių rezultatai aptariami VVA.

Dėl veiklos specifiškumo Kolegijos klientas yra ne tik asmuo, pasirašęs su ja sutartį, bet ir kitos suinteresuotos šalys: alumnai, rėmėjai, socialiniai partneriai, darbdaviai, visuomenė. Ryšių su klientais procesai leidžia užtikrinti, kad organizacija tinkamai įvertina klientų poreikius bei lūkesčius ir traktuoja juos kaip organizacijai keliamus reikalavimus.

Informacijos, reikalingos ryšiams su klientais palaikyti, gaunama šiais būdais:

- vykdant rinkos tyrimus;
- analizuojant konkurentų veiklą;
- renkant ir analizuojant organizacijos klientų atsiliepimus;
- vystant strateginę partnerystę.

Suinteresuotų šalių įtraukimas į Kolegijos veiklas numatytas vykdyti tuose procesuose, kuriuose reikia nustatyti klientų poreikį ir lūkesčius, sužinoti nuomonę apie studijų ar kito mokymo paslaugų kokybę, tiriant pasitenkinimą gautomis paslaugomis.

Kolegijoje vykdomi rinkos tyrimai, kurių rezultatai naudojami kuriant naujas ir atnaujinant esamas studijų programas, neformaliajame mokyme; veiksmų valdymas numatytas procedūrose:

- PR_05 „Studijų programų valdymas“;
- PR_06 „Studijų eigos valdymas“;
- PR_12 „Centro paslaugų valdymas“.

Užklauso, sutartys, užsakymai valdomi pagal PR_02 „Fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių veiklos valdymas“ nuostatas.

Grįžtamąjį ryšį su klientais palaiko, jų pasitenkinimą paslaugų kokybe vertina atitinkamų procedūrų šeiminkai. Pretenzijos, gaunamos iš klientų, priimamos administracijos ir analizuojamos pagal PR_21 „Neatitiktį, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas“ nuostatas.

7.1.5. Monitoringo ir matavimo ištekliai

Kolegijos veikloje matavimams atlikti matavimo įranga naudojama tik mokymo tikslams, todėl nereikalauja metrologinės patikros. Šiam standarto skyriui taikoma IŠIMTIS.

7.1.6. Organizacijos žinios

Kolegija turi žinių, kompetencijų ir patirties, reikalingos veiklai vykdyti, reikalavimų atitiktčiai nustatyti ir organizacijos tikslams pasiekti. Aukštojo mokslo institucijoms taikoma daug tarptautinių ir nacionalinių susitarimų, teisės aktų, kurių pagrindu yra reglamentuojama Kolegijos veikla. Veiklos procedūrose yra numatyta reguliariai nagrinėti konkrečios srities veikimo aplinką, dalytis organizacijos naujienomis ir įžvalgomis. Naujus reikalavimus atsakingi asmenys įteisina atlikdami dokumentų redakcijas, o dokumentų keitimo nereikalaujančios žinios skleidžiamos bendruomenės susirinkimuose (katedros posėdžiuose, dekanate, direktorate).

7.2. Kompetencija

Kolegijoje yra nustatyta ir viešai skelbiama, kokios kompetencijos asmenys bus priimami į atitinkamas pareigas (pavyzdžiui, nurodomas reikalingas išsilavinimas ir patirtis); kur yra galimybių, imamasi veiksmų būtina kompetencijai įgyti arba skiriami mentorai.

Siekiant nuolat gerinti paslaugos (produkto) kokybę, patenkinti kintančius kliento lūkesčius ir atitikti kintančius teisės aktų reikalavimus, Kolegijoje sukurta nuolatinio personalo mokymo ir

kvalifikacijos tobulinimo sistema. Sistemai valdyti numatytos veiklos PR_14 „Žmogiškųjų išteklių valdymas“ procedūroje, kurios apima:

- personalo paieškos, atrankos, įdarbinimo, adaptavimo veiksmus;
- mokymų ir kvalifikacijos tobulinimo planavimą;
- dokumentuotos informacijos tvarkymą;
- dalijimąsi kompetencijomis tarpusavyje.

Kolegijoje užtikrinama, kad visi darbuotojai yra pakankamos kvalifikacijos, instruktuoti pagal jų darbo specifiką. Darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimas vykdomas vadovaujantis PR_15 „Darbuotojų saugos ir sveikatos valdymas“ nuostatomis.

Dėstytojų kvalifikacijos tobulinimas suplanuojamas jų etatinio darbo krūvio plane. Darbuotojai yra apklausiami dėl mokymų poreikio, kasmet sudaromas mokymų planas. Planuojant mokymus, atsižvelgiama į specifinius darbuotojų kvalifikacijai keliamus reikalavimus, susijusius su specialiųjų kompetencijų palaikymu (elektros ūkio priežiūros specialistai ir pan.). Personalo administravimo specialistas duomenų bazėje užfiksuoja atitinkamus įrašus apie darbuotojų mokymąsi, gautą sertifikatą / pažymėjimą. Darbuotojų mokymų efektyvumas aptariamas atliekant organizacijos metų veiklos analizę.

Kolegija turi būti tikra dėl savo dėstytojų kompetencijų, todėl vidiniais teisės aktais yra nusakomi reikalavimai, kvalifikacijos tobulinimo procesai ir atliekamas vertinimas.

Išlaikoma ESG vertinimo kriterijaus atitiktis – *1.5 Dėstytojai (angl. Teaching staff)*.

7.3. Supratimas

Kolegijoje užtikrinama, kad bendruomenė suprastų bendrus organizacijos siekius. Visi socialiniai dalininkai įtraukiami į Kokybės politikos, t. y. misijos, vizijos, vertybių formulavimą ir palaikymą rengiant strategiją, dalyvavimą ją įgyvendinant.

Pagal vertinimo kriterijus analizuojant atskirų etapų metu pasiektus rezultatus už atitinkamas veiklas atsakingi asmenys vertina rezultatų tinkamumą ir telkia bendruomenę veiksmingumui didinti.

7.4. Komunikavimas

Kolegijoje išskiriami vidinės ir išorinės komunikacijos laukai. Vidinei komunikacijai pasitelkiamos elektroninės priemonės (DVS „Kontora“, nuotolinio mokymo(si) sistemos ir pan.) yra autorizuojamos, t. y. darbuotojai ir studentai naudojami identifikavimo kodais. Visiems sukuriamas svako elektroninis paštas, kuris naudojamas tiek Kolegijos bendruomenės nariams bendrauti tarpusavyje, tiek, naudojant išorei, parodyti savo sąsają su organizacija. Komunikavimas grindžiamas

etikos normomis ir vidiniais dokumentais, reglamentuojančiais darbą su asmens duomenimis ir konfidencialia informacija. Neatitikimai nustatytiems reikalavimams teikiami spręsti direktoriui, padalinių vadovams arba Akademinės etikos komitetui remiantis tvarka, nurodyta *Paskatų ir nuobaudų skyrimo studentams tvarkos apraše* ir *Akademinės etikos komiteto darbo reglamente*.

Šiais principais išlaikoma atitiktis vertinimo kriterijams pagal ESG 1.7 *Informacijos valdymas* (angl. *Information management*).

7.5. Dokumentuota informacija

7.5.1. Bendrieji dalykai

Kolegijoje yra reglamentuojama, kokia dokumentuota informacija yra renkama ir kaip ji saugoma. Proceso veiksmas ir tvarkos išdėstytos „Dokumentų ir duomenų įrašų valdymo“ procedūroje (PR_13). Atsakingi už atitinkamus registrus, dokumentų bylas ir jų valdymą asmenys yra numatyti *Dokumentacijos plane*.

Kokybės vadybos sistemą reglamentuojantys dokumentai yra Kokybės vadovas ir procedūrų aprašai. KVS veikimą pagrindžia dokumentuota informacija: VVA protokolai, katedrų, komitetų, tarybų protokolai, tyrimai, KVS vidaus auditų ataskaitos, rizikų vertinimas, SVP įgyvendinimo analizė ir kt. Ši dokumentuota informacija atspindi KVS veiksmingumo lygį.

7.5.2. Rengimas ir atnaujinimas

Dokumentų rengimas yra inicijuojamas už atitinkamą veiklą atsakingų asmenų. Rengimas, derinimas ir tvirtinimas atliekamas vadovaujantis išorės ir vidaus veiklą reglamentuojančiais dokumentais. Dokumentai atnaujinami siekiant išlaikyti jų aktualumą ir suderinamumą bendroje sistemoje. Atnaujinami dokumentai rengiami, derinami ir tvirtinami vadovaujantis tomis pačiomis tvarkomis kaip naujai rengiami. Tam, kad dokumentų naudotojai lengvai identifikuotų ir vadovautųsi aktualių dokumentų, dokumentai versijuojami, nurodomos jų patvirtinimo ir naujų redakcijų datos. DVS „Kontora“ priemonės leidžia matyti dokumentų keitimo ir atnaujinimo seką. Kitos DB pildomos DVS „Kontora“ pagrindu, atitinkamus duomenų įrašus atlieka už DB atsakingi darbuotojai.

Šiais principais išlaikoma atitiktis vertinimo kriterijams pagal ESG 1.7 *Informacijos valdymas* (angl. *Information management*).

7.5.3. Dokumentuotos informacijos valdymas

7.5.3.1. Bendrieji dalykai

Dokumentuota informacija yra pateikiama taip, kad ji būtų prieinama ir tinkama naudoti ten, kur reikalinga, būtų adekvačiai apsaugota. Kolegijoje yra nurodoma, kokia informacija yra konfidenciali (DB KVRD; D_12_11); reglamentuojama, kaip elgtis tiems, kurie dirba su asmens duomenimis. Darbuotojai parašu patvirtina įsipareigojimą elgtis pagal nustatytas tvarkas.

Kolegijos veiklą reglamentuojančių dokumentų (KVRD) bazėje esanti dokumentuota informacija yra apsaugota: ji prieinama tik darbuotojams, kurie turi slaptažodį, arba bazių administratoriams (apibrėžtomis teisėmis). Periodiškai yra tikrinamas įrašų teisingumas, informacija atnaujinama.

7.5.3.2. Principai tinkamam dokumentuotos informacijos valdymui užtikrinti

Kolegijos veiklą reglamentuojančius dokumentus įsakymu tvirtina direktorius, nutarimais priima Akademinei ar Kolegijos taryba. Nurodoma, ką reikia supažindinti ir koku lygiu dokumentas bus viešinamas. Kolegijoje supažindinimas su patvirtintais veiklą reglamentuojančiais dokumentais vykdomas DVS „Kontora“ priemonėmis. DVS „Kontora“ naudojamosi funkcija dokumentuotos informacijos valdymo priežiūrai vykdyti. Aktualia informacija keičiamasi bendruomenės susirinkimų, direktoratų, dekanatų, katedrų posėdžių metu. Paskutinės versijos dokumentai pateikiami KVRD DB, kur papildomai įkeliamos nuorodos į išorės dokumentus, vidines duomenų bazes, viešinami aktualūs duomenų įrašai. Šioje duomenų bazėje sukaupti visi Kokybės vadybos sistemos dokumentai ir duomenų įrašai.

Aktuali padalinių informacija viešinama interneto svetainėje. Kolegijoje prižiūrima, kad būtų viešai skelbiama informacija, nurodyta išoriniuose veiklą reglamentuojančiuose ir studijų kokybę užtikrinančiuose dokumentuose. Vieša informacija taip pat skelbiama socialiniuose tinkluose, dalinamasi su žiniasklaida.

Šiais principais išlaikoma atitiktis *1.7 Informacijos valdymo* ir *1.8 Viešo informavimo* vertinimo kriterijams pagal ESG (angl. *Information management, Public information*).

8. PAGRINDINĖ VEIKLA

8.1. Pagrindinės veiklos planavimas ir valdymas

Kolegijoje planuojama ir vykdoma veikla valdoma taip, kad būtų tenkinami studijų kryptims / programoms ir jų įgyvendinimui keliami reikalavimai, vykdomi rizikoms valdyti, pokyčiams atlikti ir kokybės tikslams pasiekti reikalingi veiksmai. Studijų programų aprašuose išdėstoma, kokių studijų tikslų ir rezultatų bus siekiama, kokie išteklių naudojami ir taikomi vertinimo kriterijai. Procedūroje PR_06 „Studijų eigos valdymas“ aprašoma, kaip valdoma veikla, kad pasiekti rezultatai tenkintų suinteresuotų šalių lūkesčius. Kitos mokymo procedūros valdomos pagal PR_12 „Centro paslaugų valdymas“ tvarką.

Kolegija užtikrina taikomosios mokslinės veiklos integraciją į studijas. Veikla vykdoma pagal PR_11 Taikomosios mokslinės veiklos valdymas.

Studijų taptautiškumui įgyvendinti sudarytos sąlygos akademiniam judumui. Veikla vykdoma pagal PR_09 Akademinio mobilumo valdymas.

Studijų ir kito mokymo bei su šia veikla susiję procesai, jų rezultatai yra dokumentuojami ir saugomi pagal kasmet derinamą *Dokumentacijos planą*, kad būtų patvirtinta, jog procesai vyko taip, kaip suplanuota, būtų patvirtinta paslaugų ir produktų atitiktis nustatytiems reikalavimams. Analogiškai valdomi ir dokumentuojami pokyčiai nustatytuose procesuose. Studijų programų pokyčiams valdyti Kolegijoje parengti atitinkami vidiniai dokumentai, procesas aprašytas PR_05 „Studijų programų valdymas“.

8.2. Reikalavimai, skirti produktams ir paslaugoms

8.2.1. Komunikavimas su klientu

Kolegijoje vykdoma išorinė ir vidinė komunikacija, kuri apima vykdomų studijų programų ir kitų paslaugų viešinimą siekiant įgyvendinti savo misiją. Kolegija už savo veiklą atsiskaito steigėjui, teikia nustatytas ataskaitas ir veiklos rezultatus skelbia viešai (ESG vertinimo kriterijai: 1.7 *Informacijos valdymas* ir 1.8 *Viešas informavimas* (angl. *Information management, Public informatikon*). Kolegija tiria darbo rinką ir garantuoja, kad kliento (darbdavio ir studento) lūkesčiai yra nustatyti ir traktuojami kaip reikalavimai teikiamai paslaugai ir produktui (studijų programai ir parengtam specialistui). Šie reikalavimai yra įtvirtinti studijų programų aprašuose, jie žinomi visiems darbuotojams, todėl susitelkiama į reikalavimų įvykdymą.

Siekiant patenkinti klientų poreikius ir lūkesčius, stengiamasi suprasti ne tik esamus, bet ir galimus jų poreikius. Parengtos procedūros, užtikrinančios, kad klientų lūkesčiai yra išsiaiškinti, suprasti ir vykdomi (PR_05 „Studijų programų valdymas“, PR_06 „Studijų eigos valdymas“ ir PR_12 „Centro paslaugų valdymas“).

Kolegijoje su suinteresuotomis šalimis yra pasirašomos sutartys, kurios valdomos atitinkamu lygmeniu. Be pagrindinių sutartyje nurodytų įsipareigojimų, yra pasirašomi papildomi įsipareigojimai: dėl akademinės etikos, dėl darbo saugos, dėl asmens duomenų, konfidencialumo ir kt. pagal veiklos pobūdį.

Kolegijoje procesų metu yra renkamas grįžtamasis ryšys – tiriamas visų suinteresuotų šalių pasitenkinimas organizacijos teikiamomis paslaugomis (produktu) siekiant gerinti veiklos kokybę ir su klientais įtvirtinti ilgalaikius ryšius, paremtus abipusiu pasitikėjimu ir nauda.

Kolegijoje yra aptarta, kaip elgiamasi tuo atveju, jei nukrypstama nuo nustatytų reikalavimų. Veiksmai aprašyti vidinę veiklą reglamentuojančiuose dokumentuose, o tvarka išdėstyta procedūroje PR_21 „Neatitiktųjų, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas“.

8.2.2. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, nustatymas

Kolegija užtikrina, kad siūlomos paslaugos ir studijų programos atitinka išorės veiklą reglamentuojančius dokumentus ir reikalavimus, sudarys reikalingas sąlygas ir aprūpins ištekliais jų įgyvendinimą. Šis užtikrinimas yra keleriopas: neformalus (per visų suinteresuotų šalių įsitraukimą); formalus vidinis (studijų programos kokybės ir teikiamų kvalifikacijų patvirtinimas); formalus išorinis (studijų programų akreditavimas), nustatytas teisės aktais.

8.2.3. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, vertinamoji analizė

Kolegijoje, vykdamas ESG vertinimo kriterijų 1.9 *Nuolatinė studijų programų stebėsena ir periodinis vertinimas (angl. On-going monitoring and periodic review of programmes)*, fakultetuose dekanų sudaromi studijų krypčių / programų komitetai. Komitete atliekama studijų krypties / programos kokybės priežiūra ir, analizuojant teisės aktus, darbo rinką, profesinės veiklos aplinką, įvairiapusį grįžtamąjį ryšį, vykdomos numatytos procedūros, kurios užtikrina nuolatinę studijų programų kokybę. Komiteto posėdžiai yra protokoluojami. Suformuluotų nutarimų įgyvendinimo rezultatus kontroliuoja dekanai, įgyvendindami pareiginiuose nuostatuose įtvirtintą atsakomybę užtikrinti fakultetuose vykdomų studijų programų kokybę.

8.2.4. Reikalavimų, skirtų produktams ir paslaugoms, keitimas

Studijų programų keitimas tiek reaguojant į reikalavimų pasikeitimą, tiek į kitas iniciatyvas gali būti atliekamas skirtingais lygiais: dalyko, studijų plano, studijų programos tikslų ir rezultatų ir kt. Priklausomai nuo keitimo lygio, apimties, vykdomi skirtingi procedūriniai veiksmai, už kuriuos

atitinkamai atsakingi dėstytojai, Komitetas, katedra, dekanas, fakulteto ir Akademinė taryba. Procedūros vykdomos pagal PR_05 „Studijų programų valdymas“.

8.3. Produktų ir paslaugų projektavimas bei tobulinimas

8.3.1. Bendrieji dalykai

Kolegijoje vadovaujamasi procedūra PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“, kurioje apibrėžtos studijų programų kūrimo / atnaujinimo aplinkybės ir veiksmai, kaip ir kokiais lygiais yra patvirtinama produktų kokybė. Skyriuje išdėstytos nuostatos atspindi atitiktį ESG vertinimo kriterijui 1.2 *Studijų programų kūrimas ir tvirtinimas* (angl. *Design and approval of programmes*).

Kolegijoje vykdoma aktyvi projektinė veikla, jai parengta procedūra PR_10 Projektų valdymas. Projektai rengiami pagal individualius reikalavimus, tobulinami, teikiami vertinti finansuotojui. Teigiamai įvertinti projektai įgyvendinami, vertinimas gauto finansavimo tikslingas panaudojimas ir rezultatų pasiekimas.

8.3.2. Projektavimo ir tobulinimo planavimas

Neatsiradus faktorių, kurie tiesiogiai darytų įtaką programos pakeitimams, Kolegijoje kasmet yra atliekamas vidinis studijų programos kokybės vertinimas pagal kriterijus, pateiktus studijų kryptių išorinio vertinimo metodikoje. Komitete aptariamos išvados, vadovaujamasi PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“.

Atsižvelgiant į Kolegijos strategiją ir atsiradus poreikiui, planuojamas naujų studijų programų kūrimas. Kūrimas / atnaujinimas vykdomas pagal procedūrą PR_05 „Studijų programų valdymas“, kurioje numatyta proceso dalyvių atsakomybė. Procedūroje numatyta proceso dokumentavimo tvarka.

8.3.3 Projektavimo ir tobulinimo įvediniai

Kaip numatyta procedūroje PR_05 „Studijų programų valdymas“, ypatinga reikšmė kūrimui / atnaujinimui pradėti teikiama aplinkos analizei ir poreikio nustatymui. Matant poreikį, yra analizuojami rizikos veiksniai, tolimesnė numatomo produkto perspektyva ir atitiktis Kolegijos strategijai. Sprendimas priimamas pagrįstai, vertinama visa surinkta informacija.

8.3.4. Projektavimo ir tobulinimo valdymo priemonės

Kūrimas / atnaujinimas vykdomas pagal procedūrą PR_05 „Studijų programų valdymas“, kurioje numatyti visi rengimo etapai, apibrėžta atitinkama atsakomybė, sprendimų priėmimas, aprūpinimas reikalingais ištekliais, suinteresuotų šalių įtraukimas. Proceso etapuose parengto produkto vertinimas nukreipiamas į procedūrą PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“. Priklausomai nuo rezultatų, produktas gali būti grąžintas tobulinti rengėjui. Procedūros rezultatas yra pasiektas tik galutinai patvirtinus kokybę.

Dokumentuojami visi proceso etapai, dokumentuota informacija saugoma DVS „Kontora“.

8.3.5. Projektavimo ir tobulinimo išvediniai

Kolegijoje vykdomos tik akredituotos studijų programos, o atnaujinimo procedūros yra užbaigiamos atitikties patvirtinimu pagal procedūrą PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“. Kito mokymo programos, kurioms pagal atitinkamus reikalavimus reikalingas išorės institucijos atitikties patvirtinimas, valdomos pagal procedūrą PR_12 „Centro paslaugų valdymas“. Kolegijoje yra stebima, kiek galioja studijų ir kito mokymo programų atitiktis tam, kad laiku būtų galima organizuoti programų peržiūrą ir atitikties patvirtinimą.

Šiais principais išlaikoma atitiktis vertinimo kriterijams pagal ESG.1.10 *Periodiškas išorinis kokybės užtikrinimas* (angl. *Cyclical external quality assurance*).

8.3.6. Kūrimo ir vystymo pakeitimai

Pakeitimai studijų ir kitose programose atliekami išlaikant atitiktį nustatytiems reikalavimams ir valdomi bei dokumentuojami kaip atnaujinimai pagal procedūras PR_05 „Studijų programų valdymas“, PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“ ir PR_12 „Centro paslaugų valdymas“.

Atliekant pakeitimus, yra vertinami nustatyti ir kiti galimi rizikos veiksniai.

8.4. Išorės teikiamų procesų, produktų ir teikiamų paslaugų valdymas

8.4.1. Bendrieji dalykai

Toms veiklos sritims, kuriose yra sąsajų su išore, yra nustatomi atskiri reikalavimai. Šiais principais išlaikoma atitiktis vertinimo kriterijams pagal ESG.1.4 *Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas* (angl. *Student admission, progression, recognition and certification*) ir 1.5 *Dėstytojai* (angl. *Teaching staff*).

Kolegija, vadovaudamasi procedūra PR_18 „Pirkimų valdymas“, užtikrina veikloje naudojamų prekių ir paslaugų kokybę. Šios srities kokybės užtikrinimo veiklos yra dokumentuojamos.

8.4.2. Valdymo būdai ir apimtis

Siekama, kad išorės teikiami procesai, produktai ir naudojami ištekliai, susiję su Kolegijos veikla, atitiktų Kolegijos reikalavimus. Tiriamos grėsmės ir numatomi veiksmai, minimaliai sumažinantys riziką neigiamai paveikti veiklos rezultatus. Turint šį tikslą, periodiškai analizuojama veiklos aplinka (teisinė bazė, demografinė situacija, darbo rinka, regiono plėtra).

Studentų priėmimas valdomas procedūra PR_03 „Studentų priėmimo valdymas“, dėstytojai priimami ir jų kompetencijų palaikymas valdomas vadovaujantis procedūra PR_14 „Žmogiškųjų išteklių valdymas“. Studijos planuojamos, vykdomos, studijų rezultatai vertinami ir išduodami studijų baigimą liudijantys dokumentai vadovaujantis procedūra – PR_06 „Studijų eigos valdymas“. Kito mokymo, formaliu kitose mokymo įstaigose, neformaliu ir savaiminiu būdu įgytų kompetencijų įskaitymas valdomas ir rezultatai įforminami vadovaujantis procedūra PR_12 „Centro paslaugų valdymas“ arba pagal teisės aktus tiesiogiai fakultetuose, kai klientas studijuoja arba pretenduoja studijuoti Kolegijoje.

8.4.3. Informacija išorės tiekėjams (teikėjams)

Kolegijoje visą informaciją, kuri turi būti žinoma išorei, yra skelbiama internetiniame tinklalapyje *svako.lt* ir viešinama kitais būdais. Yra išlaikoma atitiktis šiems ESG vertinimo kriterijams: 1.7 Informacijos valdymas ir 1.8 Viešas informavimas (angl. *Information management, Public informatikon*).

8.5. Paslaugų teikimas

8.5.1. Paslaugų teikimo valdymas

Kolegijoje įsipareigojama viešai skelbti ir klientus supažindinti su būsimomis paslaugomis, t. y. studijų, kito mokymo ar kitų paslaugų, sąlygomis, dokumentuojami susitarimai dėl būsimų rezultatų. Klientui visada yra užtikrinamas dokumentuotos informacijos apie paslaugas prieinamumas: tiek pradžioje, tiek kituose paslaugos etapuose (vertinimo informacija). Paslaugai atlikti yra užtikrinamas aprūpinimas ištekliais, atitinkančiais nustatytus reikalavimus.

Paslaugų atlikimo procesuose nuolat vertinamos rizikos ir atliekama jų prevencija tam, kad klientų lūkesčiai būtų patenkinti. Vadovaujantis procedūra PR_06 „Studijų eigos valdymas“, išlaikoma

atitiktis vertinimo kriterijui pagal ESG 1.3 . / *studentus orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas (angl. Student-centred learning, teaching and assessment)*.

8.5.2. Identifikavimas ir atsekamumas

Kolegijoje vykdomas nuoseklus vykdomų paslaugų dokumentavimas, taip užtikrinamas jų identifikavimas ir atsekamumas. Dokumentuota informacija susisteminta pagal *Dokumentacijos planą*, įkeliamą ir viešinamą KVS „Kontora“, numatytą laiką saugoma archyve. Duomenų įrašai yra prieinami DB „KVRD“, kitose elektroninėse DB ir sistemose. Procedūrose įtvirtintos veikimo tvarkos, kad procesus atspindinti dokumentuota informacija išliktų aktuali ir būtų atsekama tiek dabar, tiek vėliau.

8.5.3. Turtas, priklausantis klientams ar išorės tiekėjams (teikėjams)

Kolegijoje kliento turtas dažniausiai yra intelektinė nuosavybė ir asmenų duomenys. Intelektinės nuosavybės naudojimo aplinkybės yra aptariamose sutartyse su klientais, nustatoma konfidencialios informacijos apibrėžtis.

Studijų procesui būdinga didelė plagijavimo rizika. Šiai rizikai mažinti taikomos prevencinės priemonės: pasirašomos sąžiningumo deklaracijos, vykdomos sutapties atradimo elektroninės priemonės, taikomas Akademinės etikos kodeksas. Galimi plagijavimo atvejai svarstomi, nusižengusieji baudžiami pagal atitinkamus vidaus veiklą reglamentuojančius dokumentus.

Apsaugoti asmens duomenų netinkamą panaudojimą pasirašytinai įpareigojami su duomenimis dirbantys darbuotojai, elektroninių duomenų valdymas nusakytas procedūroje PR_17 „Informacinių technologijų valdymas“.

8.5.4. Išsaugojimas

Studentų diplomai su priedėliais, informacija apie studijų ir kito mokymo rezultatus yra kliento turtas, jis saugomas numatytą laiką. Klientui turtas perduodamas vadovaujantis procedūromis PR_06 „Studijų eigos valdymas“ ir PR_13 „Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas“.

8.5.5. Veikla po pristatymo

Kolegija užtikrina, kad po studijų ir kitų paslaugų suteikimo klientas gaus atitinkamos formos įrodymą (diplomą, priedėlį, pažymėjimą), kuris atitinka nustatytus reikalavimus, yra suprantamas ir pripažįstamas kitų organizacijų. Išlaikoma atitiktis vertinimo kriterijui pagal ESG. 1.4 *Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas* (angl. *Student admission, progression, recognition and certification*). Išsilavinimą liudijančių dokumentų parengimas ir tolesnis

valdymas reglamentuojamas išoriniais teisės aktais, Kolegijoje nuolat prižiūrima atitiktis. Absolventų gauto diplomo priedėlio struktūra suderinta su Europos Komisijos, Europos Tarybos ir UNESCO-CEPES parengtu *Diploma Supplement* (DS) modeliu, lietuvių ir anglų kalbomis aprašančiu baigtų studijų esmę, turinį ir šalies aukštojo mokslo sistemą, nes tai būtina tarptautiniam pripažinimui.

8.5.6. Pakeitimų valdymas

Visi Kolegijos paslaugų proceso pakeitimai yra valdomi taip, kad būtų užtikrinta nuolatinė atitiktis nustatytiems reikalavimams. Pakeitimų priežastys, vertinamoji analizė ir rezultatai yra atitinkamai dokumentuojami. Šios nuostatos vykdomos pagal procedūras: PR_05 „Studijų programų valdymas“, PR_06 „Studijų eigos valdymas“, PR_07 „Studijų kokybės vertinimas“. Atliekami veiksmai patvirtina atitiktį ESG nuostatai, orientuotai į nuolatinį kokybės užtikrinimą, kuris patvirtinamas formaliai Kolegijoje arba ekspertų iš išorės.

8.6. Produktų ir paslaugų išleidimas

Kolegija, įteikdama patvirtinimą apie suteiktas paslaugas, užtikrina, kad visuose paslaugos etapuose buvo atliktas kokybės ir pasiektų rezultatų įvertinimas. Kolegija užtikrina, kad visa su tuo susijusi dokumentuota informacija yra dabar ir išliks vėliau patvirtinanti atitiktį nustatytiems reikalavimams, bus lengvai atsekama pagal paslaugą gavusį asmenį.

8.7. Neatitiktinių išvedinių valdymas

Kolegija užtikrina, kad paslauga (produktas), kuris neatitinka reikalavimų, yra identifikuojamas ir valdomas, kad būtų išvengta jo išleidimo ar panaudojimo.

Darant prielaidą, kad koleginių studijų ar kito mokymo paslaugų veikloje neatitiktinis produktas suprantamas kaip studentas ar klausytojas, kuris turėjo visas tinkamas sąlygas, bet buvo neigiamai įvertintas ar dėl kitokių priežasčių nepatenkino turėtų lūkesčių, negaus diplomo ar pažymėjimo apie išsilavinimo / kompetencijų įgijimą. Jis gali gauti dokumentą apie teigiamai įvertintą studijų dalį (dalykus) arba pažymą apie išklausytą kursą.

Kolegijoje užtikrinama, kad studentas ar klausytojas sieks nustatytų studijų rezultatų ir turės būti vertinamas pagal nustatytą tvarką (PR_06 „Studijų eigos valdymas“). Procedūroje minimose tvarkose apibrėžti rezultatų pasiekimo kriterijai ir stebima, kad visi proceso dalyviai jais vadovautųsi (PR_02 „Fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių veiklos valdymas“).

Jei yra studentų, kurie po studijų negali įsidarbinti, arba darbdavių, kurie neranda sau tinkamų specialistų, matyt, iš dalies nepatenkinti jų lūkesčiai. Šios srities analizė padeda mažinti tokios situacijos atsiradimą.

Taikomųjų mokslinių tyrimų užsakovui negavus užsakyto produkto arba pripažinus jį kaip neatitinkantį reikalavimų (pavyzdžiui, buvo neapčiuoti mokslo ir metodiniai leidiniai), neatitiktinis produktas valdomas pagal sutartas sąlygas.

Kolegijoje valdomos prevencinės priemonės neatitiktčiai atsirasti, analizuojami neatitiktinio produkto – nebaigtų studijų ar kito mokymo, plagijavimo – atvejai, skundai, pretenzijos ir kt.

Įrašai apie neatitiktčių atvejus studijų procese yra prižiūrimi (PR_02 „Fakultetų, katedrų, centrų ir skyrių veiklos valdymas“).

Neatitiktinių paslaugų, produktų valdymo tvarka išdėstyta procedūroje PR_21 „Neatitiktčių, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas“.

9. VEIKSMINGUMO VERTINIMAS

9.1. Monitoringas, matavimas, analizė ir vertinimas

9.1.1. Bendrieji dalykai

Kolegijoje veiklos veiksmingumas vertinamas lygiais: per ilgalaikės strategijos įgyvendinimo monitoringą; trimečio strateginio veiklos plano, fakultetų strategijos, katedros veiklos ir dėstytojų etatinio darbo krūvio planų įgyvendinimą. Procesas aprašytas procedūroje PR_01 „Strateginis valdymas ir vadovybinė vertinamoji analizė“.

Be strategijos įgyvendinimo stebėsenos, yra numatyti monitoringo veiksmai atskirose veiklose: tarptautiškumo vystymo, mokslinės veiklos plėtros, projektų valdymo, rizikos veiksmų valdymo, KVS įgyvendinime ir pagrindinėje veikloje – studijų procese. Matavimo, analizės ir dokumentavimo periodiškumas išdėstytas KV reglamente (2 priedas).

9.1.2. Klientų pasitenkinimas

Kolegijos strategija visose veiklose yra susijusi ir nuolat peržiūrima, atnaujinama atsižvelgiant į suinteresuotų šalių grįžtamąjį ryšį. Jų nuomonė surenkama periodiškai (KV reglamentas, 2 priedas). Patenkinti suinteresuotų šalių lūkesčiai yra pagrindinis Kolegijos veiklos siekis.

9.1.3. Analizė ir vertinimas

Kolegijos veiklos veiksmingumo analizė atspindi metinėje veiklos ataskaitoje, kuri tvirtinama Kolegijos taryboje.

Studijų, t. y pagrindinės veiklos, vertinimas atliekamas keliais aspektais. Kolegijoje aukščiausiu lygiu Akademinėje taryboje vertinama studijų kryptių / programų atitiktis (ESG – 1.9 vertinimo kriterijus – *Nuolatinė studijų programų stebėseną ir periodinis vertinimas* (angl. *On-going monitoring and periodic review of programmes*)).

Direktorato posėdžiuose yra analizuojama ir vertinama, kaip įgyvendinamos visos Kolegijos veiklos, jų pokyčiai ir gerinimo galimybės; atliekama veiklos rizikų ir suinteresuotų šalių grįžtamojo ryšio analizė.

Kokybės vadybos sistemos tinkamumas vertinamas direktorate ir Kolegijos Akademinėje taryboje.

9.2. Vidaus auditas

Kolegijoje vidaus auditas yra nukreiptas keliomis kryptimis. Kokybės valdymo skyriaus atliekami vidaus auditai orientuoti į sistemingą ir visapusišką Kolegijos valdymo, rizikos valdymo ir

kontrolės procesų, KVS veiksmingumo vertinimą. Per KVS vidaus auditą yra užtikrinama, kad kokybės vadybos sistema atitinka tarptautinio standarto LST EN ISO 9001: 2015 reikalavimus, ESG ir EFQM principus.

Kolegijos finansų valdymo tinkamumą vertina išorės auditas, kita veikla periodiškai tikrinama pagal atskaitomybę numatytų institucijų (darbo saugos, energetikos ir kt.).

Vidaus auditai vykdomi planingai, periodiškai, žinant vertinimo kriterijus ir audito apimtį, laiduojant objektyvumą ir nešališkumą. Vidaus auditų rezultatai yra pateikiami su audituojama veikla susijusiems vadovams, imamasi koregavimo ir korekcinų veiksmų. Vidaus auditų procesai dokumentuojami, vykdoma ankstesnių auditų rekomendacijų įgyvendinimo stebėseną, kurios rezultatai aptariami VVA, pateikiami Kolegijos metinėje ataskaitoje.

9.3. Vadybos vertinamoji analizė

9.3.1. Bendrieji dalykai

Kolegijoje kartą per metus įsipareigojama analizuoti KVS, kad būtų užtikrintas jos nuolatinis tinkamumas, pakankamumas (adekvatumas) ir rezultatyvumas (PR_01 „Strateginis valdymas ir vadovybinė vertinamoji analizė“). VVA apima galimybę gerinti ir poreikį keisti organizacijos KVS, kokybės politiką, kokybės tikslus ir jų vertinimo kriterijus.

Siekiant užtikrinti nuolatinį KVS veiksmingumą, Kolegijoje parengiamas direktorato posėdžių planas, pagal kurį (bet ne rečiau kaip kartą per metus) atliekama visų veiklų ir KVS vadybinė vertinamoji analizė.

VVA apima visą buvusią, esamą ir būsimą veiklą, nustato KVS efektyvumą, atitikimą reikalavimams, numato galimus gerinimo veiksmus. Esant poreikiui, Kolegijos direktorius gali inicijuoti neplaninę VVA.

VAK atsakingas už informacijos pateikimo VVA susirinkimui organizavimą.

VVA susirinkime dalyvauja direktorato nariai. Į VVA susirinkimą gali būti pakviesti kiti su svarstomais klausimais susiję dalyviai. Už VVA sprendimų įgyvendinimą atsakingi paskirti asmenys, įgyvendinimo veiksmingumą prižiūri VAK. VVA susirinkimai yra protokoluojami (valdomi pagal PR_13 „Dokumentų ir duomenų įrašų valdymas“).

9.3.2. Vadybos vertinamosios analizės įvediniai

VVA Kolegijoje planuojami mokslo metams, vykdomi kartą per mėnesį, siekiant apimti visas veiklos sritis. Analizuojama:

- grįžtamasis ryšys iš suinteresuotų šalių;
- veiklos rezultatų pasiekimo lygis;

- procesų eiga, rezultatyvumas ir atitiktis reikalavimams;
- rizikos veiksnių, koregavimo ir prevencinių veiksmų būklė;
- auditų rezultatai;
- atlikti veiksmai, numatyti praėjusios VVA metu;
- pakeitimai, kurie gali daryti poveikį KVS;
- organizacijos veiklos gerinimo rekomendacijos.

Direktorato metu sprendžiami dėl išorės reikalavimų pasikeitimo reikalingi atlikti pokyčiai ir kiti greitų sprendimų reikalaujantys klausimai.

9.3.3. Vadybos vertinamosios analizės išvediniai

VVA sprendimai turi aprėpti veiksmus, susijusius su:

- KVS ir jos procesų rezultatyvumo didinimu;
- gerinimo galimybėmis;
- išteklių poreikiu.

Numatomi veiksmai pagal jų įgyvendinimo laiką, apimtį ir svarbą deleguojami atlikti struktūrinių padalinių vadovams arba įtraukiami į atitinkamus veiklos planus (PR_01 „Strateginis valdymas ir vadovybinė vertinamoji analizė“).

VVA yra dokumentuojama, atsakingi darbuotojai supažindinami DVS „Kontora“ priemonėmis.

10. GERINIMAS

10.1. Bendrieji dalykai

Derinimo galimybių panaudojimas siekiant atitikti ir didinti suinteresuotų šalių pasitenkinimą numatomas keliais lygiais ir laikantis kompetencijų ribų. Studijų programų tobulinimą užtikrina dėstytojai, Komitetai, Akademinei taryba ir Fakulteto tarybos; proceso organizavimu rūpinasi dėstytojai, katedros, dekanatai, fakulteto administracija; bendruosius organizacijos procesų tobulinimo aspektus tvarko Kolegijos administracija. Kokybės vadybos sistemos priežiūra ir tobulinimu rūpinasi VAK.

10.2. Neatitiktys ir korekciniai veiksmai

Kylant grėsmei atsirasti neatitiktčiai, vykdomos prevencinės priemonės: studentams organizuojama akademinė parama (PR_08 „Paramos studentams valdymas ir administravimas“), skatinama pasinaudoti finansinės paramos galimybėmis, plėtojama mentorystė. PR_04 „Karjeros valdymas“ numatyti studentų nubyrėjimo priežasčių tyrimai, kurių išvados pateikiamos tiesiogiai studijų vykdytojams ir į VVA galimiems veiklos tobulinimo veiksams parengti.

Jei paslauga ar veiksmai neatitinka nustatytų reikalavimų, atvejis identifikuojamas kaip neatitiktis (gautos pretenzijos, skundai ir pan.), jis valdomas vadovaujantis PR_21 „Neatitiktčių, koregavimo ir prevencinių veiksmų valdymas“ nuostatomis.

Jei atsitinka taip, kad, vykdant veiklą pagal dokumentuotoje procedūroje numatytą eigą, klientas gauna netinkamą arba pavėluotą paslaugą (produktą), toks atvejis identifikuojamas kaip proceso neatitiktis. Procedūros šeimininkas tiria atvejį ir gali inicijuoti tikslinti procedūros aprašą siekdamas neatitikties prevencijos.

10.3. Nuolatinis gerinimas

Kolegijos veiklos kokybės užtikrinimas grindžiamas nuolatinio gerinimo principu. Atsižvelgiant į analizės ir įvairių vertinimų rezultatus bei vadybos vertinamąją analizę, nustatoma, ar yra poreikis atsižvelgti į gerinimo galimybes.

KOKYBĖS VADYBOS SISTEMOS ATITIKTIES MATRICA

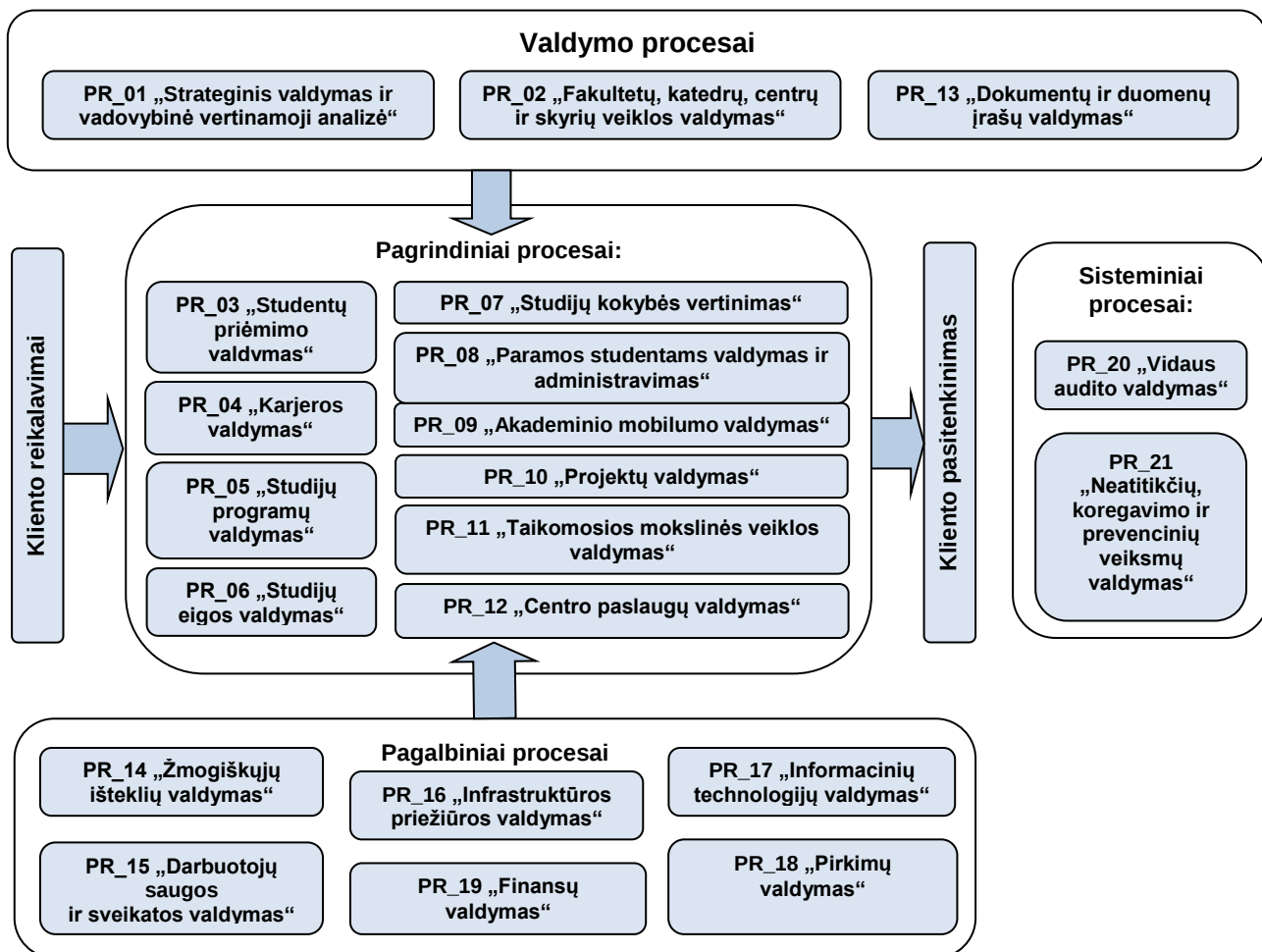
Kokybės tikslai ir veiklos prioritetai	ESG (pagal Jerevano Komunikatą)	EFQM principai	ISO principai
1. Tenkinti su aukščiau koleginiu išsilavinimu siejamus lūkesčius, asmens bei visuomenės poreikius	1.1. Kokybės užtikrinimo politika	3. Lyderystė ir nuoseklus tikslų siekimas. Tobula vadyba – įkvepiantis vadovavimas, turintis aiškią ateities viziją ir nuosekliai siekiant užsibrėžtų tikslų.	2. Lyderystė. Lyderiai nustato bendrus organizacijos tikslus ir veiklos kryptį. Jie turi sukurti vidaus aplinką, kurioje visi darbuotojai būtų visiškai įtraukti į organizacijos tikslų siekimą.
2. Tinkamai įgyvendinti kolegijos viziją ir misiją	1.3. Į studentus orientuotas mokymasis, mokymas ir vertinimas	2. Orientavimasis į klientą. Tobula vadyba – nuolatinis pridėtinės vertės klientui kūrimas.	1. Orientavimasis į klientą. Organizacija priklauso nuo savo klientų, todėl ji turi suprasti jų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti jų lūkesčius.
		8. Socialinė atsakomybė. Tobula vadyba – kai peržengiamos minimalios organizacijos veiklą reglamentuojančios ribos ir siekiama suprasti organizacijos veikla suinteresuotas grupes, reaguoti į jų lūkesčius.	
	1.4. Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas	1. Orientavimasis į rezultatus. Tobula vadyba siekiama rezultatų, kurie patenkintų visas organizacijos veikla suinteresuotas grupes (darbuotojus, klientus, tiekėjus, visuomenę ir pan.).	1. Orientavimasis į klientą. Organizacija priklauso nuo savo klientų, todėl ji turi suprasti esamus ir būsimus šių asmenų poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti lūkesčius.
3. Užtikrinti visų veiklos sričių kokybę, jų tarpusavio sąveiką ir dermę	1.9. Nuolatinė studijų programų stebėseną ir periodinis vertinimas	6. Nuolatinis mokymasis, novatoriškumas ir veiklos gerinimas. Tobula vadyba – drąsa abejoti esama padėtimi ir permainų skatinimas pasitelkiant mokymąsi, kuris atveria inovacijų ir našesnio darbo galimybes.	7. Nuolatinis gerinimas. Nuolatinis bendrų organizacijos veiklos rezultatų gerinimas turėtų būti nuolatinis organizacijos tikslas.
	1.7. Informacijos valdymas	4. Procesais ir faktais grindžiama vadyba. Tobula vadyba – organizacijos valdymas, naudojant tarpusavyje priklausomus ir susijusius procesus, sistemas ir faktus.	7. Faktais pagrįstų sprendimų priėmimas. Rezultatyvūs sprendimai yra grindžiami duomenų ir informacijos analize.

Kokybės tikslai ir veiklos prioritetai	ESG (pagal Jerevano Komunikatą)	EFQM principai	ISO principai
	1.10. Periodiškas išorinis kokybės užtikrinimas	1. Orientavimasis į rezultatus. Tobula vadyba siekiama rezultatų, kurie patenkintų visas organizacijos veikla suinteresuotąsias grupes (darbuotojus, klientus, tiekėjus, visuomenę ir pan.).	5. Sisteminis požiūris į vadybą. Susijusių procesų identifikavimas ir supratimas kaip sistemos, jų vadyba padeda gerinti organizacijos rezultatyvumą ir efektyvumą siekiant tikslų.
Vykdomų studijų programų skiriamųjų bruožų stiprinimas	1.2. Studijų programų kūrimas ir tvirtinimas	2. Orientavimasis į klientą. Tobula vadyba – nuolatinis pridėtinės vertės klientui kūrimas.	1. Orientavimasis į klientą. Organizacija priklauso nuo savo klientų, todėl ji turi suprasti šių asmenų esamus ir būsimus poreikius, tenkinti jų reikalavimus ir stengtis viršyti lūkesčius.
Veiksmingas strateginių partnerysčių plėtojimas	1.8. Viešas informavimas	8. Partnerystės plėtojimas. Tobula vadyba – pridėtinę vertę kuriančios partnerystės vystymas bei palaikymas.	8. Abiem šalims naudingi ryšiai. Socialiniai dalininkai yra priklausomi vieni nuo kitų, abiem šalims naudingi ryšiai padeda didinti vertės sukūrimo galimybę.
Bendruomenės telkimas kultūrinės, socialinės ir ekonominės partnerystės plėtrai	1.5. Dėstytojai	5. Darbuotojų vystymasis ir įtraukimas į organizacijos vadybą. Tobula vadyba siekia kuo didesnio darbuotojų indėlio – vystant juos ir įtraukiant į organizacijos valdymą.	3. Darbuotojų įtraukimas. Visų lygmenų darbuotojai yra organizacijos pagrindas ir jų visiškas įtraukimas į veiklą leidžia panaudoti darbuotojų sugebėjimus organizacijos naudai.
Studijų sąlygų ir saviraiškos galimybių gerinimas	1.6. Studijų išteklių ir parama studentams	2. Orientavimasis į klientą. Tobula vadyba – nuolatinis pridėtinės vertės klientui kūrimas.	4. Procesinis požiūris. Norimas rezultatas pasiekiamas daug efektyviau, kai veikla ir su ja susiję išteklių valdomi kaip procesas.

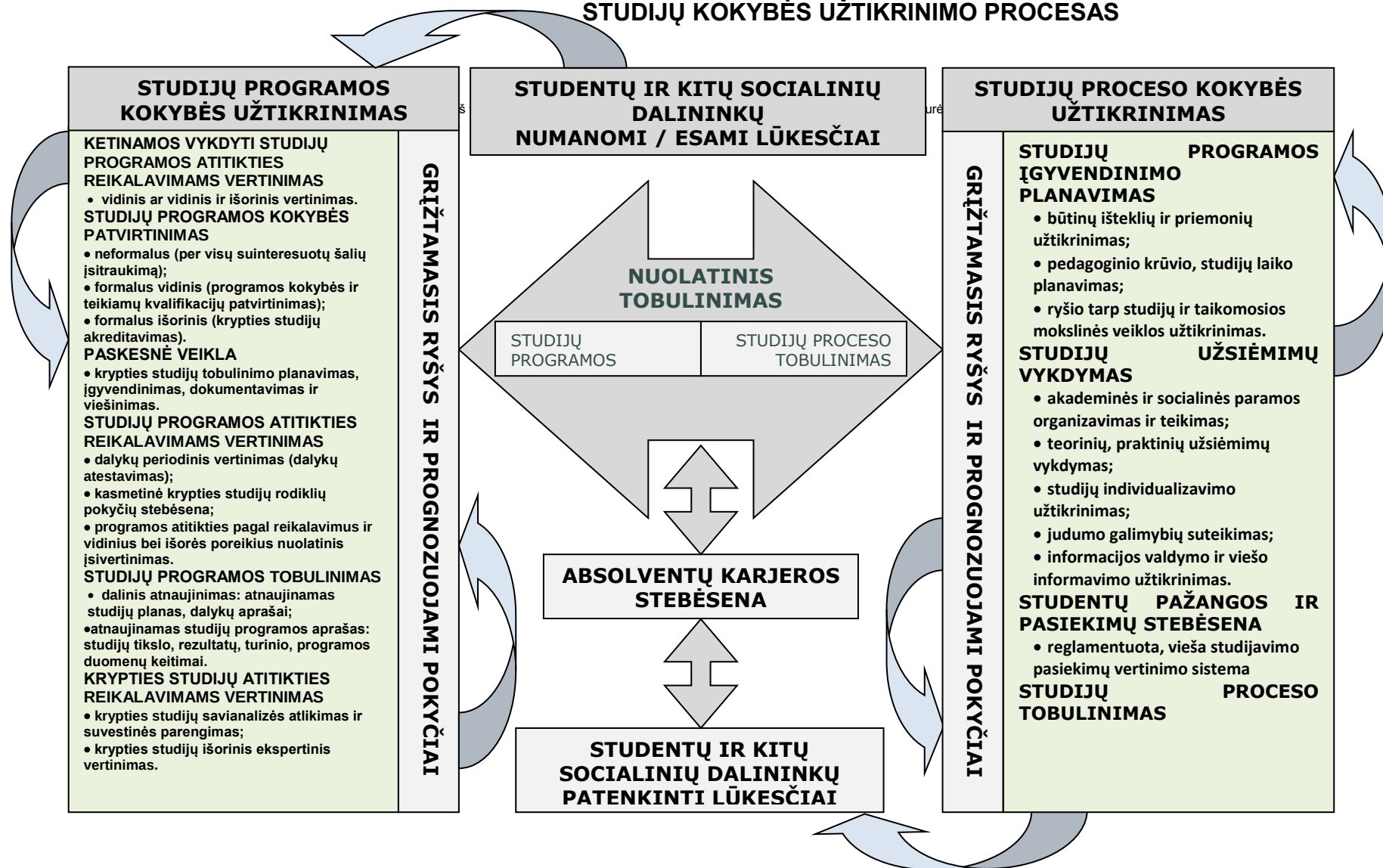
Kokybės vadybos sistemos reglamentas

	Planavimas ir duomenų pateikimas	Veiklos įgyvendinimo stebėsena
KOLEGIJA	Strateginis veiklos planas (kas 3 m. iki kovo 1 d.)	Strateginio plano priemonių įvykdymo ataskaita Strateginio planavimo tvarka (D_02_6) (kasmet iki sausio 31 d. ir rugsėjo 30 d.)
	Kolegijos veiklos savianalizė Vertinimas pagal kokybės tikslus ir veiklos prioritetus (žr. Kokybės vadovo 1 priedą), (kasmet iki balandžio 1 d.)	Kolegijos veiklos savianalizės suvestinė (prieš išorinį vertinimą)
	Kolegijos tarybos posėdžių planas (kasmet iki rugsėjo 20 d.)	Kolegijos tarybos metų veiklos ataskaita (kasmet iki balandžio 1 d.)
	Akademinių tarybos posėdžių planas (kasmet iki rugsėjo 15 d.)	Akademinių tarybos metų veiklos ataskaita (kasmet iki rugpjūčio 31 d.)
	Grįžtamasis ryšys iš suinteresuotų šalių (kas 2 m. (arba reikalui esant) iki sausio 31 d.)	Kolegijos metų veiklos ataskaita (kasmet iki balandžio 1 d.)
	Kolegijos direktorato posėdžių planas (kasmet iki rugsėjo 5 d.)	Kolegijos veiklos vadovybinė vertinamoji analizė pagal LST EN ISO 9008:2015 (kasmet po KVS vidaus audito)
	Kolegijos renginių planas mokslo metams (kasmet iki rugsėjo 15 d.)	Kolegijos viešųjų ryšių metų veiklos ataskaita KVS_Forma 4.9-C (kasmet iki gruodžio 31 d.)
FAKULTETAS	Fakulteto strateginis veiklos planas (kasmet iki balandžio 1 d.)	Strateginio plano priemonių įvykdymo ataskaita Strateginio planavimo tvarka (D_02_6) (kasmet iki sausio 31 d. ir rugsėjo 30 d.)
	Fakulteto tarybos, dekanato posėdžių planas (kasmet iki rugsėjo 10 d.)	Fakulteto tarybos veiklos analizė (kasmet iki birželio 30 d.)
	Fakulteto tarybos duomenys metų veiklos ataskaitai (kasmet iki gruodžio 31 d.)	Fakulteto metų veiklos ataskaita KVS_Forma 2-F (kasmet iki kovo 1 d.)
CENTRAS / SKYRIUS	Grįžtamasis ryšys iš suinteresuotų šalių (kas 1 m. (arba reikalui esant) iki vasario 1 d.)	„Studentų priėmimo ataskaita“ KVS_Forma 4.6-C (kasmet iki gruodžio 1 d.)
	Centro / skyriaus metų veiklos duomenys į DB KVRD, KVS_Forma 4n-C (kasmet iki sausio 15 d.)	Centro / skyriaus metų veiklos ataskaita KVS_Forma 4n-C (kasmet iki sausio 20 d.)
KATEDRA	Katedros metų veiklos planas KVS_Forma 1.1-K (kasmet iki vasario 5 d. / spalio 1 d.)	Katedros metų veiklos plano įvykdymo ataskaita KVS_Forma 1.1-K (kasmet iki vasario 1 d. / birželio 30 d.)
	Grįžtamasis ryšys iš suinteresuotų šalių (kas semestrą, po praktikų, po studijų baigimo arba reikalui esant, iki sausio 31 d.)	Katedros metų veiklos ataskaita KVS_Forma 2-K (kasmet iki vasario 1 d.)
	Krypties studijų / programos savianalizė (kasmet pagal veiklos planą)	Krypties studijų savianalizės suvestinė (prieš išorinį vertinimą)
DĖS TYTOJAS	Dėstytojo etatinio darbo krūvio planas mokslo metams KVS_Forma 1-D (kasmet iki rugsėjo 12 d.)	
	Dėstytojo veiklos duomenys metų veiklos ataskaitai KVS_Forma 2-D (kasmet iki gruodžio 15 d.)	Dėstytojo mokslo metų veiklos įgyvendinimo ataskaita KVS_Forma 4-D (kasmet iki birželio 30 d.)

KVS PROCEDŪROS



STUDIJŲ KOKYBĖS UŽTIKRINIMO PROCESAS



Kokybės vadybos sistemos įgyvendinimo planas

Priemonė	Vykdytojas	Metų ciklas											
		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Kokybės politikos peržiūra	Direktorius		X		X								
Kokybės tikslų nustatymas ir įgyvendinimas	Direktorius		X										
Kliento patenkinimo tyrimas	VAK		X				X					X	
KVS procesų monitoringas (stebėseną)	VAK		X		X								
Paslaugų monitoringas (stebėseną)	Direktoriaus pavaduotojas	X					X					X	
Paslaugų realizavimo planavimas	Direktorius			X						X			
KVS vidaus auditas	KVS vidaus audito grupės vadovas				X								
VVA	VAK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Darbuotojų mokymas	Personalo vadovas				X								
KVS dokumentų valdymas (peržiūra ir keitimas)	VAK					X							
KVS įrašų valdymas	VAK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Paslaugų teikimo valdymas	Dekanas	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Neatitiktinio produkto valdymas	VAK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Koregavimo ir prevencinių veiksmų vykdymas	VAK	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

x – planuojamas priemonės vykdymas