



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETO KOKYBĖS VALDYMO GAIRĖS

Kauno technologijos universiteto kokybės valdymo gairės apibrėžia Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas arba KTU) kokybės valdymo tikslą, principus ir sistemą bei kokybės užtikrinimo procesus, pagrindinius šių procesų dalyvius ir jų atsakomybes.

KOKYBĖS VALDYMO TIKSLAS IR PRINCIPAI

Pagrindinis kokybės valdymo Universitete **tikslas** – užtikrinant kokybės valdymo procesų ir Universiteto strategijos integralumą, būti stipria akademinę aplinką puoselėjančia ir socialiai atsakinga organizacija – vieta, kuri pritraukia motyvuotus studentus bei geriausių rezultatų siekiančius darbuotojus.

Universiteto kokybės valdymo sistema pagrįsta šiais pagrindiniais **principais**:

- užtikrinama sinergija su svarbiausiomis nacionalinėmis ir tarptautinėmis aukštojo mokslo kokybės nuostatomis ir gairėmis;
- užtikrinant ir tobulinant kokybę vadovaujamosi Universiteto vizija, misija, vertybėmis, strategija, prioritetinėmis veiklos kryptimis ir veiklos plane numatytais tikslais;
- skatinama visų lygių vadovų lyderystė, įgalinanti kokybišką organizacijos valdymą;
- vykdoma nuolatinė studijų, mokslo bei organizacijos valdymo veiklų ir procesų stebėseną, vertinimas ir tobulinimas, užtikrinantys Universiteto veiklos kokybę ir efektyvumą;
- užtikrinamas veiklos procesų duomenų valdymas ir duomenimis grįstų sprendimų priėmimas;
- į kokybės užtikrinimo ir tobulinimo procesus įtraukiami visi Universiteto socialiniai dalininkai;
- užtikrinamas efektyvus išteklių naudojimas, sistemingas Universiteto darbuotojų kompetencijų tobulinimas;
- vykdoma tiksli, aiški, skaidri ir objektyvi komunikacija, orientuota į visus Universiteto socialinius dalininkus.

Universiteto kokybės valdymo principai neatsiejami nuo organizacijos strateginių tikslų, siekių, prioritetinių veiklos kryptių ir planų sudarymo bei įgyvendinimo. Suformuota ir nuosekliai įgyvendinama Universiteto strategija padeda formuoti tinkamą organizacijos struktūrą ir veiklos viziją bei nustatyti strategines veiklos kryptis ir prioritetinius tikslus. Pastarieji, savo ruožtu, turi tiesioginės įtakos ne tik kiekybiniais rezultatais pamatuojamiems sprendiniams, bet ir kokybiniais organizacijos valdymo principams.

Įgyvendindama Universiteto strateginius tikslus, Universiteto bendruomenė siekia užtikrinti aukštą studijų ir mokslo rezultatų kokybę, nuosekliai gerinti veiklos rezultatus bei kurti pasitikėjimu, kūrybiškumu ir lyderyste grįstą Universiteto ekosistemą. Siekdamas tapti Europoje pripažintu ir tarptautinėje erdvėje konkurencingu universitetu, Universitetas įgyvendina ir nuolat tobulina kokybės sistemą, pagrįstą Europos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo nuostatomis ir gairėmis (toliau – ESG), pagrindiniais Europos Sąjungos aukštojo mokslo politikos dokumentais, Europos kvalifikacijų sandaros aprašu, Europos standartais ir gairėmis, Lietuvos Respublikos aukštąjį mokslą reglamentuojančiais įstatymais ir teisės aktais bei gerosiomis praktikomis. Universiteto kokybės valdymo sistemos atitiktis ESG grindžiama Universiteto teisės aktais.

Kokybės valdymas sutelktas į pagrindinių organizacijos vertės kūrimo grandinių (studijų, mokslo ir inovacijų, organizacijos vystymo) ir jose vykdomų veiklų bei rezultatų kokybę ir pagrįstas visuminiu požiūriu į Universitete vykstančius procesus bei visų socialinių dalininkų įsitraukimu. Universitete siekiama patenkinti socialinių dalininkų lūkesčius ir skatinti nuolatinio tobulėjimo bei bendradarbiavimo kultūrą.

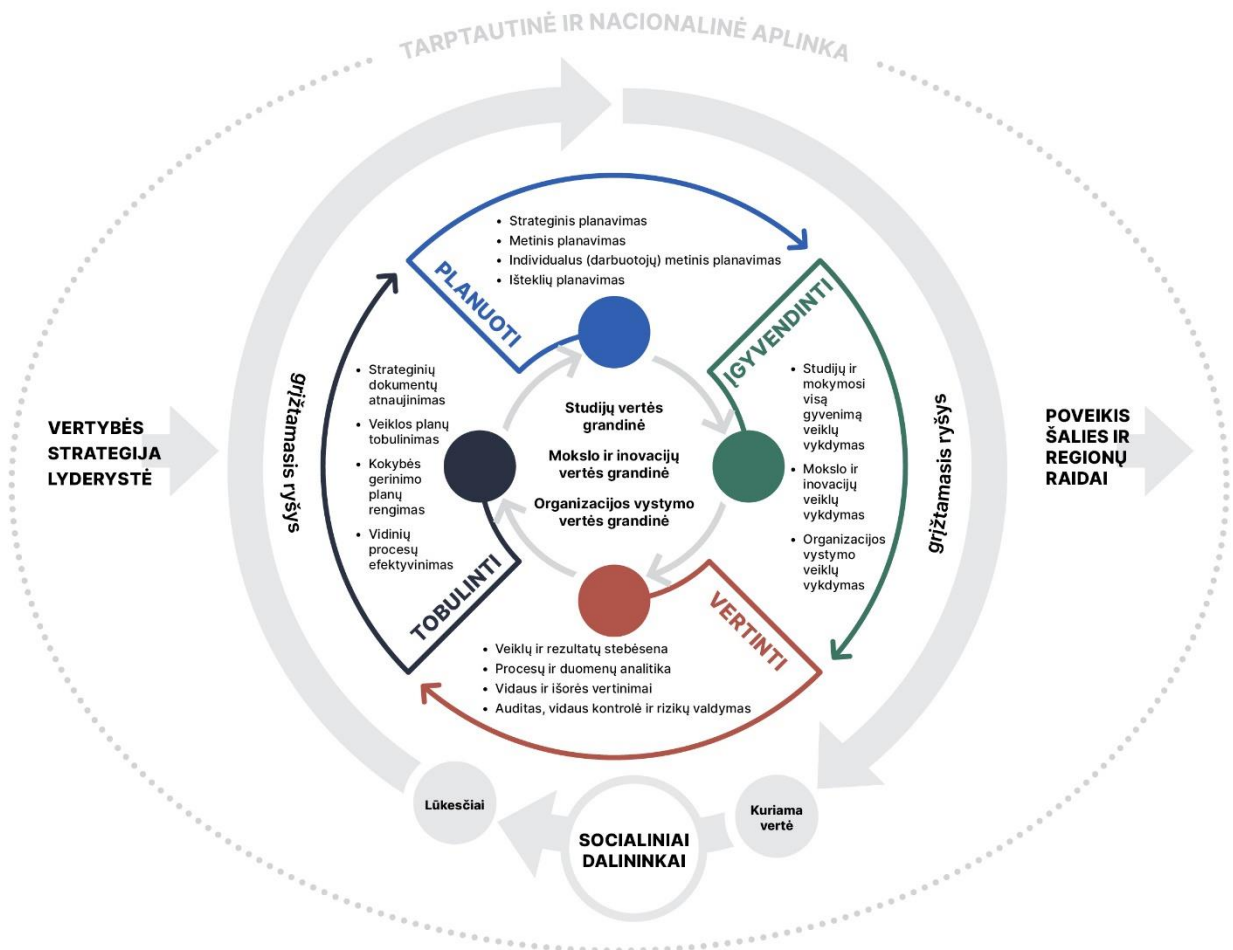
Studijų kokybės valdymas pagrįstas šešiais pagrindiniais elementais: studijų valdymo modeliu, į studentą orientuoto ugdymo organizavimu, dėstytojų kompetencijų tobulinimo sistema, studentų sėkmės Universitete sistema, stebėsenos sistema bei viešiniu bendruomenei ir visuomenei.

Mokslo ir inovacijų kokybės valdymas pagrįstas kuriamu žinių aktualumu, tarpdiscipliniškumu ir konkurencingumu tarptautinėje aplinkoje, perduodamų žinių ir technologijų vertės kūrimu, poveikiu visuomenei, partnerystės ir antreprenerystės vystymu, akademinų darbuotojų ir doktorantų mokslinių bei bendrųjų kompetencijų tobulinimu.

Organizacijos vystymo kokybės valdymas pagrįstas efektyviu išteklių valdymu, lyderystės skatinimu, nuosekliu veiklos procesų kokybės didinimu, sutelktu dėmesiu į žmones ir gerą jų savijautą, kompetencijų ugdymu, tvarumo ir socialinės atsakomybės skatinimu, sklandžios komunikacijos užtikrinimu ir bendruomenės vieningumo puoselėjimu.

KOKYBĖS VALDYMO SISTEMA

Universiteto kokybės valdymo sistema apima procesus, priemones ir veiklas, kurias KTU taiko taip, kad atitiktų tarptautinės ir nacionalinės aplinkos formuojamus kokybės reikalavimus bei įgyvendintų organizacijos strateginius tikslus (žr. pav.). Ši sistema pagrįsta PĮVT (angl. *PDCA: Plan, Do, Check, Act / Adjust*) modeliu, kuris įgalina siekti veiklų / procesų kokybės užtikrinimo ir nuolatinio gerinimo. Modelis padeda užtikrinti reguliarių veiklų planavimo procesų vykdymą, apimančią naujų veiklos iniciatyvų, skatinančių Universiteto veiklų kokybės raidą, iniciavimą, skirtingus Universiteto veiklų planavimo lygius (nuo ilgalaikių strateginio lygmens planavimo dokumentų rengimo iki trumpalaikio individualių darbuotojų veiklų planavimo); periodinius stebėsenos procesus, vidaus kontrolę ir veiklos rizikų vertinimą; grįžtamojo ryšio užtikrinimą, problemų ir tobulintinų sričių identifikavimą bei analizę; nepertraukiamą veiklos tobulinimą.



Pav. KTU kokybės valdymo sistema

Planuoti (angl. Plan). Universiteto veiklų kokybę neatsiejama nuo sėkmingo strateginių prioritetų identifikavimo, tinkamų tikslų iškėlimo ir būtinybės įvardyti, ką konkretūs keliami tikslai reiškia bendruomenei. Universiteto strategijoje nustatyta misija, vizija, vertybės ir bendrieji veiklos principai, strateginiai veiklos prioritetai, svarbiausi pasiekimų rodikliai bei esminiai pokyčių poreikiai Universiteto bendruomenei suformuoja gaires, kur būtina nukreipti kasdienes veiklas ir tobulinimo procesus. Remdamiesi Universiteto strateginiais veiklos dokumentais, Universiteto padaliniai rengia metinius veiklos ir finansinius planus, kuriuose aprašomos planuojamos konkrečios veiklos ir / ar priemonės tikslams padalinyje pasiekti, įvardijami laukiami rezultatai, suplanuojami finansiniai ir kiti reikalingi ištekliai, priskiriami atsakingi asmenys. Trumpalaikio planavimo proceso įgyvendinimas atskirų padalinių lygmenyje užtikrina ne tik strateginių veiklų įgyvendinimą, bet ir Universiteto veiklų kokybės tikslų, orientuotų į vidinių Universiteto procesų tobulinimą ir suinteresuotųjų šalių poreikių patenkinimą, nustatymą bei integravimą į struktūrinio padalinio veiklos planą. Metinius veiklos planus, atsižvelgdami į padalinio tikslus ir suplanuotas veiklas, kasmet rengia ir darbuotojai (iki 11 pareigybės lygio). Visi planavimo procesai Universitete reglamentuoti teisės aktais.

Įgyvendinti (angl. Do). Šiame etape kokybės valdymo ir veiklos procesų įgyvendinimas vyksta trijose pagrindinėse Universiteto veiklos srityse, kurias atspindi trys vertės kūrimo grandinės:

- studijų vertės kūrimo grandinė, kurioje įgyvendinamų veiklų prioritetai apima studijų programų ir procesų tobulinimą, nuolatinį akademinio personalo kompetencijų ugdymą bei studijų aplinkos modernizavimą;
- mokslo ir inovacijų vertės kūrimo grandinė, kurioje įgyvendinamų veiklų prioritetai apima mokslinių tyrimų rezultatų didinimą ir gerinimą, tvarios mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtros ir inovacijų ekosistemos kūrimą bei tarptautinių projektų portfelio stiprinimą;
- organizacijos vystymo vertės kūrimo grandinė, kurioje įgyvendinamų veiklų prioritetai apima žmonių išteklių vystymą, efektyvios vidinės ir išorinės komunikacijos užtikrinimą bei studijų ir mokslo infrastruktūros modernizavimą.

Igyvendinimo etape Universiteto, padalinių, individualiuose darbuotojų planuose numatyti uždaviniai įgyvendinami suplanuotais terminais ir pasitelkiant suplanuotus išteklius, taip pat vyksta nuolatinė komunikacija ir bendradarbiavimas su Universiteto akademinė ir neakademinė bendruomene, socialiniais partneriais ir studentais.

Vertinti (angl. *Check*). Universitete remiamasi apibrėžtais veiklų vertinimo ir rezultatų pasiekimo rodikliais, kurie leidžia stebėti ir įvertinti numatytų veiklos tikslų įgyvendinimo sėkmę bei pasiektų rezultatų kokybę atsižvelgiant į įvairius aktualius skirtingų veiklų aspektus. Laikantis veiklų skaidrumo ir sklandžios komunikacijos principų, grįžtamojo ryšio informacija, surinkta vykdant kokybės užtikrinimo procesus, skelbiama ir aptariama su Universiteto bendruomene bei visomis suinteresuotomis šalimis. Universiteto vadovai ir už vidaus kokybės procesų įgyvendinimą atsakingi asmenys ne tik nuolat stebi Universiteto veiklos kokybę, bet ir reguliariai tikrina, ar kokybės užtikrinimo ir tobulinimo sistema yra tinkama ir atitinka esminius organizacinės kokybės valdymo principus ir tikslus.

Tobulinti (angl. *Act / Adjust*). Universiteto veiklų rezultatai analizuojami Universiteto studijų, mokslo ir meno bei organizacijos veiklų valdymo pjūviais. Visus sprendimus dėl kokybės tobulinimo priima Universiteto vadovybė, sprendimai visada pagrindžiami faktais, t. y. pagrindžiami kokybine ir (arba) kiekybine informacija. Veiklų vertinimo rezultatai periodiškai analizuojami ir efektyviai panaudojami vidaus veiklos tikslams bei įgyvendinimo procesams peržiūrėti ir tobulinti. Sutarus dėl būtinų pokyčių ir įgyvendinant konkrečias tobulinimo veiklas, vėl pradedamas naujas PĮVT ciklas, taip užtikrinant diegiamų pokyčių nuoseklumą ir efektyvumą.

KOKYBĖS VALDYMO SISTEMOS DALYVIAI IR JŲ ATSAKOMYBĖS

Užtikrinant ir tobulinant kokybę vadovaujamosi Universiteto vizija, misija, vertybėmis, strateginiais siekiais ir strateginiame plane nustatytais veiklos tikslais. Universiteto įsipareigojimas užtikrinti ir nuolat stiprinti kokybę atspindimas Universiteto strategijoje ir ilgalaikiame veiklos plane, visų Universiteto vertės kūrimo grandinių prioritetuose.

Kokybės valdymo sistemos dalyviai ir jų atsakomybės pateikti lentelėje.

Lentelė. Pagrindinės kokybės valdymo sistemos dalyvių atsakomybės

<u>Kokybės valdymo sistemos sritis</u>	<u>Atsakingi</u>
1. Planavimas	Taryba, Senatas, rektorius, studijų prorektorius, mokslo ir inovacijų prorektorius, organizacijos vystymo direktorius, pirmojo lygmens padalinių vadovai, Strateginės plėtros ir finansų komitetas.
a. Strateginis planavimas	
b. Padalinių metinis veiklų planavimas	

c. Darbuotojų metinis veiklų planavimas	
d. Išteklių planavimas	
2. Įgyvendinimas	Studijų prorektorius, mokslo ir inovacijų prorektorius, organizacijos vystymo direktorius, pirmojo lygmens padalinių vadovai.
a. studijos ir mokymasis visą gyvenimą	
b. mokslas ir inovacijos	
c. organizacijos vystymas	
3. Vertinimas	Studijų prorektorius, mokslo ir inovacijų prorektorius, organizacijos vystymo direktorius, pirmojo lygmens padalinių vadovai, Vidaus kontrolės ir kokybės komitetas, Vidaus audito skyrius, Universitetinis studijų kokybės komitetas, Fakultetų studijų komitetai, Krypčių studijų programų komitetai, Mokslo krypties doktorantūros komitetai.
a. veiklų ir rezultatų stebėseną	
b. duomenų, procesų, rezultatų analitika	
c. vidinis ir išorinis vertinimas	
d. kontrolė ir rizikų valdymas, vidaus auditas	
4. Tobulinimas	Rektorius, studijų prorektorius, mokslo ir inovacijų prorektorius, organizacijos vystymo direktorius, pirmojo lygmens padalinių vadovai.
a. strateginių dokumentų atnaujinimas	
b. veiklos planų tobulinimas	
c. kokybės gerinimo planų rengimas	
d. vidinių procesų efektyvinimas	

Už Universiteto veiklos kokybę atsako rektorius, kuriam veiklos prioritetus nustato Universiteto taryba. Universiteto senatas nusako akademinės veiklos politiką Universitete, tvirtina studijų, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės (kultūrinės, socialinės) plėtros, meno programas, vertina studijų, mokslo ir meno veiklos kokybę ir lygį, tvirtina vidinę studijų kokybės užtikrinimo sistemą ir kontroliuoja jos įgyvendinimą, nustato dėstytojų ir mokslo darbuotojų pareigybių kvalifikacinius reikalavimus.

Studijų prorektorius atsakingas už studijų kokybės vizijos, strategijos ir kokybės standarto, sistemos kūrimą, atsako už studijų vystymo strategiją ir vadovauja jos įgyvendinimui, atsako už Universiteto studijų programų portfelį ir formuoja studijų tikslus dekanams. Mokslo ir inovacijų prorektorius atsakingas už mokslo (meno) ir inovacijų vystymą, politikos formavimą, doktorantūros studijas, mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno ir inovacinės veiklos proceso valdymą Universitete. Atsakomybė už kokybės užtikrinimą ir gerinimą moksliniuose tyrimuose ir eksperimentinėje plėtroje tenka dekanams, mokslo institutų direktoriams, pagal savo atsakomybių sritį Mokslo departamentui, Mokslo ir inovacijų projektų centrui bei Nacionaliniam inovacijų ir verslo centrui. Atsakomybė už bendrąjį organizacijos veiklos kokybės valdymą tenka organizacijos vystymo direktoriui, taip pat Veiklos valdymo departamento direktoriui, Vidaus kontrolės ir kokybės komitetui.

Už pirmojo lygmens akademinų padalinių veiklos kokybę atsako dekanai ir mokslo institutų direktoriai, už antrojo lygmens akademinų padalinių veiklos kokybę – jų vadovai, už neakademinų padalinių veiklos kokybę – departamentų direktoriai, skyrių ir centrų vadovai. Vadovai nustato tobulinimo kryptį ir gaires, inicijuoja pasikartojančius tobulinimą palaikančius procesus, tiesiogiai bendrauja su suinteresuotomis šalimis, stiprina kokybės kultūrą.

Universiteto lygmeniu vidinės studijų kokybės stebėsenos funkcijas atlieka Universitetinis studijų kokybės komitetas, kuris teikia siūlymus ir rekomendacijas Universiteto valdymo organams Universiteto studijų vystymo klausimais, tobulinant studijų programas ir užtikrinant jų kokybę. Studijų kokybės ir vystymo skyrius atsako už studijų kokybės stebėseną Universitete, teikia siūlymus studijų prorektoriumi formuojant studijų kokybės užtikrinimo politikos įgyvendinimo principus.

Fakultetuose veikiančios Fakultetų studijų komitetai teikia siūlymus ir rekomendacijas dekanui fakulteto studijų programų portfelio vystymo, studijų kokybės kultūros fakultete formavimo klausimais, teikia pagalbą Krypčių studijų programų komitetams bei studijų programų vadovams, užtikrinant vykdomų studijų programų kokybę. Už studijų krypčių ir programų kokybės užtikrinimą atsakingi Krypčių studijų programų komitetai.

Už konkrečios mokslo (meno) krypties doktorantūros įgyvendinimą ir kokybę atsakingas Mokslo (meno) krypties doktorantūros komitetas. Taip pat prie doktorantūros kokybės prisideda doktorantūros procese dalyvaujantys akademiniai padaliniai ir Doktorantūros mokykla.

Atsakomybė už kokybės užtikrinimą ir nuolatinį gerinimą tenka kiekvienam Universiteto bendruomenės nariui. Universiteto darbuotojai, studentai, absolventai, socialiniai partneriai ir kiti socialiniai dalininkai į kokybės valdymo procesus įtraukiami bendradarbiavimo pagrindu, prisiimant atsakomybę už veiklų kokybę ir vystant Universiteto vertybėmis grįstą kokybės kultūrą.

