



VILNIAUS  
KOLEGIJA

# KOKYBĖS VADOVAS 2025

*Užaugę keisti ateitį!*



## SANTRUMPOS

| Santrumpa       | Reikšmė                                                                                |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>VIKO</b>     | Vilniaus kolegija                                                                      |
| <b>SKVC</b>     | Studijų kokybės vertinimo centras                                                      |
| <b>MTEP</b>     | Moksliniai tyrimai ir eksperimentinė plėtra                                            |
| <b>ESG</b>      | Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo standartai ir gairės                |
| <b>EAME</b>     | Europos aukštojo mokslo erdvė                                                          |
| <b>PDCA</b>     | Plan – Do – Check – Act (planuok – vykdyk – vertink – tobulink) kokybės valdymo ciklas |
| <b>KPI</b>      | Pagrindinis veiklos rodiklis (angl. Key Performance Indicator)                         |
| <b>LMT</b>      | Lietuvos mokslo taryba                                                                 |
| <b>ŠMSM</b>     | Švietimo, mokslo ir sporto ministerija                                                 |
| <b>ERASMUS+</b> | Europos Sąjungos švietimo, mokymo, jaunimo ir sporto programa                          |
| <b>HEROES</b>   | Europos universitetų aljansas, kuriam priklauso VIKO                                   |
| <b>AIKOS</b>    | Atvira informavimo, konsultavimo ir orientavimo sistema                                |
| <b>KV</b>       | Kokybės vadovas                                                                        |
| <b>KUS</b>      | Kokybės užtikrinimo sistema                                                            |
| <b>PR</b>       | Procedūra                                                                              |
| <b>TA</b>       | Teisės aktai                                                                           |
| <b>TV</b>       | Tvarkos aprašas                                                                        |
| <b>SKK</b>      | Studijų krypties komitetas                                                             |
| <b>SPK</b>      | Studijų programos komitetas                                                            |

## SĄVOKOS

| Sąvoka                                     | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Kokybės užtikrinimo sistema (KUS)</b>   | VIKO veiklos valdymo sistema, apimanti planavimą, įgyvendinimą, vertinimą ir tobulinimą pagal PDCA principą, siekiant studijų, MTEP, meno ir administravimo veiklų kokybės. Tai Procedūrų, priemonių ir metodų sistema, kurios paskirtis yra užtikrinti, kad kokybės reikalavimai būtų įgyvendinti, valdyti rizikas, tikrinti, vertinti ir prižiūrėti kokybę, atlikti stebėseną ir parodyti atitiktį standartams. |
| <b>Kokybės politikos deklaracija</b>       | VIKO dokumentas, kuriame vadovybė įtvirtina savo įsipareigojimus kokybės valdymui.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>PDCA ciklas</b>                         | Nuolatinio tobulinimo principu grindžiamas kokybės valdymo modelis, apimantis planavimą (Plan), įgyvendinimą (Do), vertinimą (Check) ir tobulinimą (Act).                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Studijų kokybės užtikrinimas</b>        | Nuolatinį veiklos procesų visumą, kurios tikslas – užtikrinti studijų atitiktį nustatytiems kokybės standartams, teisės aktams ir suinteresuotų šalių lūkesčiams.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Mokslo ir meno kokybės užtikrinimas</b> | Sisteminis, daugiapakopis procesas, apimantis vidinį savęs vertinimą, išorinį akreditavimą, nuolatinį tobulinimą ir visų suinteresuotųjų šalių įtraukimą, grindžiamas Europos standartais ir nacionaliniais teisės aktais.                                                                                                                                                                                        |
| <b>MTEP veikla</b>                         | Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veikla, apimanti naujų žinių kūrimą, taikomųjų tyrimų vykdymą ir inovacijų kūrimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Meno veikla</b>                         | Kūrybinė profesinė veikla, apimanti meno kūrinių kūrimą, viešinimą ir sklaidą, prisidedant prie visuomenės kultūrinės plėtros.                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Akademiniis personalas</b>              | Dėstytojai, mokslo darbuotojai, kiti tyrėjai ir profesoriai emeritai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Fakultetas</b>                          | Struktūrinis padalinys, atsakingas už studijų programų įgyvendinimą, akademinio personalo valdymą ir studijų kokybės užtikrinimą, mokslo ir meno įgyvendinimą                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Katedra</b>                             | Fakulteto padalinys, koordinuojantis konkrečios studijų krypties, mokslinės ir metodinės veiklos įgyvendinimą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Savianalizė</b>                         | Gebėjimas kritiškai vertinti savo veiklą ir numatyti jos tobulinimo perspektyvą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Išorinis vertinimas</b>                 | Nepriklausomų ekspertų vykdomas studijų ar institucinis vertinimas pagal nacionalinius ir tarptautinius kokybės standartus.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Atestacija</b>                          | Periodinis akademinio personalo veiklos ir kvalifikacijos vertinimas, nustatantis atitiktį pareigybės reikalavimams.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Kokybės rodiklis (KPI)</b>              | Kiekybinis arba kokybinis matmuo, naudojamas vertinant procesų, veiklos ar rezultatų efektyvumą.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Procesų žemėlapis</b>                   | Vizualus organizacijos veiklos procesų atvaizdavimas, rodantis procesų hierarchiją, tarpusavio ryšius ir sąveiką viename dokumente.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Sąvoka                               | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Socialiniai partneriai</b>        | Išoriniai subjektai – darbdaviai, organizacijos ar institucijos, bendradarbiaujantys su VIKO studijų, mokslo ir praktikos srityse.                                                                                                                                                                 |
| <b>Grįžtamasis ryšys</b>             | Studentų, darbuotojų, absolventų ar partnerių pateikta informacija, naudojama veiklos tobulinimui.                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Tvarumas</b>                      | Atsakingas išteklių naudojimas ir sprendimų priėmimas, siekiant ekonominės, socialinės ir aplinkos pusiausvyros.                                                                                                                                                                                   |
| <b>Kokybės kultūra</b>               | Vertybių, požiūrių ir praktikos visuma, skatinanti visus bendruomenės narius atsakingai siekti nuolatinio veiklos kokybės gerinimo.                                                                                                                                                                |
| <b>Kokybės forumai</b>               | Periodiniai kolegijos bendruomenės susitikimai, kuriuose pristatomos su studijų kokybe susijusios įžvalgos, aptariami priimti sprendimai ir planuojamos tobulinimo priemonės. Forumai skirti užtikrinti studentų ir padalinių vadovų įtraukimą į sprendimų priėmimą bei kokybės gerinimo procesus. |
| <b>Valstybės pažangos dokumentai</b> | Valstybės pažangos dokumentai – tai valstybės strateginio planavimo dokumentai, nustatantys ilgalaikę šalies raidos viziją, prioritetus ir tikslus bei numatantys pagrindines priemones pažangai įvairiose viešosios politikos srityse užtikrinti.                                                 |

# TURINYS

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SANTRUMPOS .....                                                                           | 2  |
| SĄVOKOS .....                                                                              | 3  |
| TURINYS .....                                                                              | 5  |
| ĮVADAS .....                                                                               | 7  |
| 1. Strateginiai procesai .....                                                             | 13 |
| 1.1. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai .....                                  | 13 |
| 1.1.1. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas .....                                         | 14 |
| 1.1.2. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas .....                                   | 16 |
| 1.1.3. KPI nustatymas, stebėseną ir analizę .....                                          | 17 |
| 1.1.4. Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas .....                                | 20 |
| 1.1.5. Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę .....                                     | 21 |
| 1.2. Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesai .....                          | 23 |
| 1.2.1. Kokybės užtikrinimo sistemos politikos deklaracija ir nuostatos .....               | 24 |
| 1.2.2. Kokybės užtikrinimo principai .....                                                 | 25 |
| 1.2.3. Kokybės užtikrinimo sistemos struktūros palaikymas .....                            | 27 |
| 1.2.4. Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą .....                 | 28 |
| 1.2.5. Kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumo vertinimas .....                          | 30 |
| 1.3. Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesai .....                                    | 32 |
| 1.3.1. Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas .....                         | 33 |
| 1.3.2. Institucinis vertinimas .....                                                       | 35 |
| 1.3.3. Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą .....      | 37 |
| 2. Pagrindiniai veiklos procesai .....                                                     | 39 |
| 2.1. Studijų procesai .....                                                                | 40 |
| 2.1.1. Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos) .. | 41 |
| 2.1.2. Į studentus orientuotos studijos .....                                              | 43 |
| 2.1.3. Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas .....           | 45 |
| 2.1.4. Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo organizavimas .....                   | 47 |
| 2.1.5. Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti .....   | 49 |
| 2.2. Akademinio personalo veiklos procesai .....                                           | 50 |
| 2.2.1. Akademinio personalo atranka .....                                                  | 51 |
| 2.2.2. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimas .....                                 | 53 |
| 2.2.3. Akademinio personalo darbo krūvio planavimas ir paskirstymas .....                  | 54 |
| 2.2.4. Akademinio personalo veiklos vertinimas ir savianalizė .....                        | 56 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3. Mokslo ir meno procesai .....                                                   | 57 |
| 2.3.1. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei meno veiklos vykdymas .....   | 58 |
| 2.3.2. Studentų įtraukimo į MTEP ir meną užtikrinimas .....                          | 61 |
| 2.3.3. Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei .....     | 63 |
| 2.4. Tarptautinės veiklos procesai .....                                             | 64 |
| 2.4.1. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas .....                | 65 |
| 2.4.2. Studijų tarptautiškumo plėtra .....                                           | 67 |
| 2.4.3. Tarptautinės partnerystės ir projektinė veikla .....                          | 69 |
| 3. Kokybės užtikrinimo sistema: palaikomieji procesai .....                          | 71 |
| 3.1. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai .....                             | 71 |
| 3.2. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai .....                            | 73 |
| 3.3. Finansų valdymo procesai .....                                                  | 76 |
| 3.4. Komunikacijos ir viešinimo procesai .....                                       | 78 |
| 3.4.1. Vidinė kokybės komunikacija (bendruomenei) .....                              | 79 |
| 3.4.2. Viešas informavimas apie kokybę (visuomenės) .....                            | 81 |
| 3.4.3. Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais .....                      | 82 |
| 3.5. Infrastruktūros ir ūkio procesai .....                                          | 84 |
| 3.5.1. Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūra .....                             | 85 |
| 3.5.2. Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė .....                         | 86 |
| 3.5.3. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas .....                                  | 88 |
| 3.5.4. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas (energijos taupymas, atliekos) ..... | 90 |
| PRIEDAI .....                                                                        | 92 |

## ĮVADAS

**Vilniaus kolegija (toliau – VIKO)** yra viena didžiausių profesinio aukštojo mokslo institucijų Lietuvoje.

Šiandien VIKO yra dinamiška, novatoriška ir tarptautiška institucija, atitinkanti ne tik regiono, bet ir darbo rinkos lūkesčius. Studijos organizuojamos devyniuose fakultetuose: Agrotechnologijų, Elektronikos ir informatikos, Ekonomikos, Menų ir dizaino, Pedagogikos, Statybos, Sveikatos priežiūros, Technikos bei Verslo vadybos.

VIKO nuosekliai plėtoja studijų, Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros (toliau – MTEP) ir profesionaliojo meno veiklas, grindžiamas tarptautiniais standartais bei socialine atsakomybe. VIKO nuosekliai plėtoja savo veiklą, siekdama kurti studijų aplinką, kuri grindžiama tarptautiniais standartais, socialine atsakomybe ir MTEP. VIKO siekia ne tik užtikrinti kokybišką akademinį ugdymą, bet ir sudaryti tvirtą pagrindą studentų profesinei karjerai, kartu prisidėdama prie regiono ir nacionalinės gerovės kūrimo.

### VIZIJA

#### Atverti kelią rytojaus galimybėms

VIKO siekia būti moderniausia ir tarptautinei aplinkai atvira aukštąja mokykla, kurios veikla grindžiama atsakomybe, inovacijomis ir tvarumo principais.

### MISIJA

Transformuoti idėjas į sprendimus, kuriančius tvarią ir atsparią visuomenę.

### VERTYBĖS:

- **BENDRUOMENIŠKUMAS** – kartu kuriame prasmingą ateitį;
- **NOVATORIŠKUMAS** – drąsiai eksperimentuojame ir diegiame naujoves;
- **ATVIRUMAS** – kviečiame dialogui ir bendradarbiavimui;
- **PROFESIONALUMAS** – siekiame aukščiausių standartų.

## Aukštojo mokslo kokybės samprata Europos aukštojo mokslo erdvės kontekste

Aukštojo mokslo kokybė Europos aukštojo mokslo erdvėje (EAME) yra esminis aukštojo mokslo politikos principas, siejantis visas šalis, įsipareigojusias laikytis Bolonijos proceso nuostatų. Ši kokybės samprata grindžiama supratimu, kad kokybė nėra statiška būseną ar formali atitiktis reikalavimams, bet dinamiškas ir nuolat tobulinamas procesas. Europos aukštojo mokslo erdvėje kokybė suvokiama kaip visuma principų, procesų ir veiklos rezultatų, kurie užtikrina, kad aukštosios mokyklos ne tik atitiktų pagrindinius akademinius ir profesinius reikalavimus, bet ir nuolat gerintų savo veiklos efektyvumą bei visuomeninę vertę. Šis požiūris yra išsamiai suformuluotas dokumente „**Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatos ir gairės (toliau – ESG)**“.

- Pagal ESG, kokybės užtikrinimas apima tris dimensijas:
- **vidinę kokybę**, kuri yra pačių aukštųjų mokyklų atsakomybė;
- **išorinį vertinimą**, kurį vykdo nepriklausomos agentūros;
- **vertinimo institucijų kokybę**, kuriai keliami tarptautiniai skaidrumo ir patikimumo reikalavimai.

ESG taip pat akcentuoja kokybės procesų atvirumą, įrodymų pagrįstumą, orientaciją į studentų patirtį ir suinteresuotųjų šalių įtraukimą.

VIKO kokybės užtikrinimo sistema (toliau – KUS) yra visiškai suderinta su ESG nuostatomis ir gairėmis. VIKO akcentuojamas studentų įtraukties principas, sprendimų priėmimas remiantis duomenų analize, periodiniai kokybės procesų peržiūrėjimai bei atvira komunikacija su akademine bendruomene ir socialiniais partneriais. Kokybės užtikrinimo procesai čia nėra tik formali pareiga – jie integruoti į kasdienę veiklą, skatina atsakomybę, nuoseklų tobulėjimą bei akademinę lyderystę.

## Teisinės aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo Lietuvoje prielaidos

Lietuvos aukštojo mokslo kokybės užtikrinimas remiasi nacionaliniais teisės aktais, suderintais su tarptautinėmis normomis ir ES dokumentais. Pagrindiniai teisiniai šaltiniai, reglamentuojantys kokybės vadybos sistemą:

- Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymas (aktuali redakcija);
- Studijų kokybės vertinimo centro (toliau – SKVC) dokumentai;
- ESG;

Teisinės prielaidos įtvirtina institucijų savarankiškumą kokybės užtikrinimo srityje, tačiau kartu numato aiškius išorės priežiūros mechanizmus. Kolegijoms tenka pareiga:

- integruoti kokybės užtikrinimo principus į strateginį planavimą;
- plėtoti duomenimis grįstą veiklos vertinimo sistemą;
- taikyti kokybės užtikrinimo valdymo priemones visais organizacijos lygiais;
- užtikrinti atitiktį nacionaliniams bei Europos aukštojo mokslo standartams.

VIKO šios teisinės nuostatos įgyvendinamos per nuolat tobulinamą Kokybės vadybos sistemą.

## Kokybės užtikrinimo filosofija ir kokybės sistemos modelis

Kokybės vadyba nėra suprantama tik kaip administracinė funkcija, tai – **nuolatinė** visų bendruomenės narių įsitraukimu grindžiama veikla, **skatinanti** inovacijas ir refleksiją bei **užtikrinanti** strateginę plėtrą. VIKO kokybės vadybos sistemos filosofija grindžiama šiuolaikinėmis aukštojo mokslo kokybės sampratomis, ESG bei nuolatiniu tobulėjimu grįsta kultūra.

VIKO KUS siekia užtikrinti, kad visos organizacijos veiklos – studijos, taikomieji tyrimai, meno veikla, partnerystės, tarptautinė veikla, valdymo procesai – būtų grindžiamos kokybiškomis, skaidriomis, vertę kuriančiomis praktikomis. Pagrindiniai kokybės užtikrinimo tikslai:

### 1. Užtikrinti aukštą studijų kokybę ir gerą studentų patirtį

- Nuolat gerinti studijų programų turinį
- Didinti studentų įsitraukimą ir pasitenkinimą

### 2. Stiprinti duomenimis grįstą valdymą ir sprendimų kokybę

- Užtikrinti, kad visi esminiai sprendimai būtų paremti pagrindiniais veiklos rodikliais (angl. *Key Performance Indicator*) (toliau – KPI), apklausomis, analize

### 3. Kurti nuolatinio tobulėjimo kultūrą visose veiklos srityse

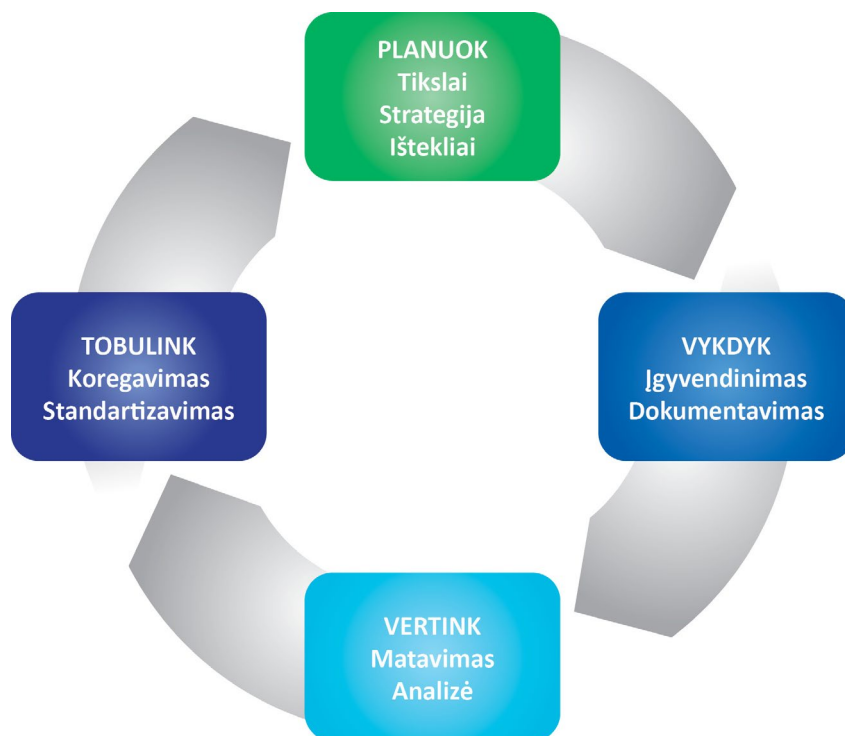
- Tobulinti procesus remiantis PDCA ciklu
- Užtikrinti personalo kompetencijų augimą

VIKO KUS pagrįsta procesiniu požiūriu, orientuota į veiklos rezultatyvumo ir efektyvumo didinimą, taip pat socialinių partnerių poreikių tenkinimą bei grindžiama **sisteminio ir nuoseklio požiūriu**, apimančiu visą organizacijos veiklos spektrą – nuo strateginių tikslų formulavimo iki konkrečių rezultatų įgyvendinimo, vertinimo ir tobulinimo.



1 pav. VIKO įsipareigojimai kokybės užtikrinimui

Pagrindiniu KUS veikimo principu laikomas PDCA ciklas, kurio nuoseklus taikymas leidžia užtikrinti procesų tęstinumą, skaidrumą, atskaitomybę ir nuolatinį tobulinimą. Kokybės užtikrinimo procesai viešinami per naujienlaiškį, metinėse ataskaitose ir VIKO svetainėje, užtikrinant skaidrumą ir atskaitomybę bendruomenei bei socialiniams partneriams.



2 pav. PDCA ciklas

Šis ciklinis modelis taikomas **visose VIKO veiklos srityse**. PDCA ciklas yra nuolatinio tobulinimo metodas, taikomas kokybės valdymo sistemose procesų veiksmingumui didinti. Pirmiausia planuojami tikslai ir veiksmai, siekiant pagerinti procesus ar išspręsti problemas. Tada suplanuoti veiksmai įgyvendinami praktikoje ir stebimi rezultatai. Analizės etape vertinama, ar pasiekti tikslai, ir nustatomos tobulintinos sritys. Galiausiai priimami sprendimai dėl korekcijų, užtikrinant nuolatinį procesų tobulinimą ir organizacijos veiklos kokybės augimą.

VIKO KUS grindžiama procesinio valdymo principais, kurie leidžia sistemiškai ir skaidriai valdyti visą institucijos veiklą. Šią logiką atspindi VIKO procesų žemėlapis (žr. 3 pav.) – vizualus įrankis, kuris parodo, kaip organizacijos procesai yra struktūrizuoti, tarpusavyje susieti ir integruoti į bendrą kokybės vadybos sistemą.

Procesų žemėlapis sudarytas pagal klasikinę procesinio valdymo metodologiją, skirstant procesus į tris pagrindines kategorijas:

**Strateginiai procesai** – procesai, skirti institucijos strateginių tikslų formulavimui, kokybės politikos kūrimui ir bendram veiklos kryptį nustatymui. Šie procesai apima strateginį planavimą ir įgyvendinimą (1.1), kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymą (1.2) bei išorinio vertinimo ir akreditacijos procesus (1.3).

**Pagrindiniai procesai** – procesai, kurie tiesiogiai kuria vertę pagrindiniams institucijos veiklos gavėjams – akademinei bendruomenei, studentams ir socialiniams partneriams. Šie procesai apima studijų vykdymą (2.1), akademinio personalo veiklos procesus (2.2), mokslo ir meno procesus (2.3) bei tarptautinės veiklos procesus.

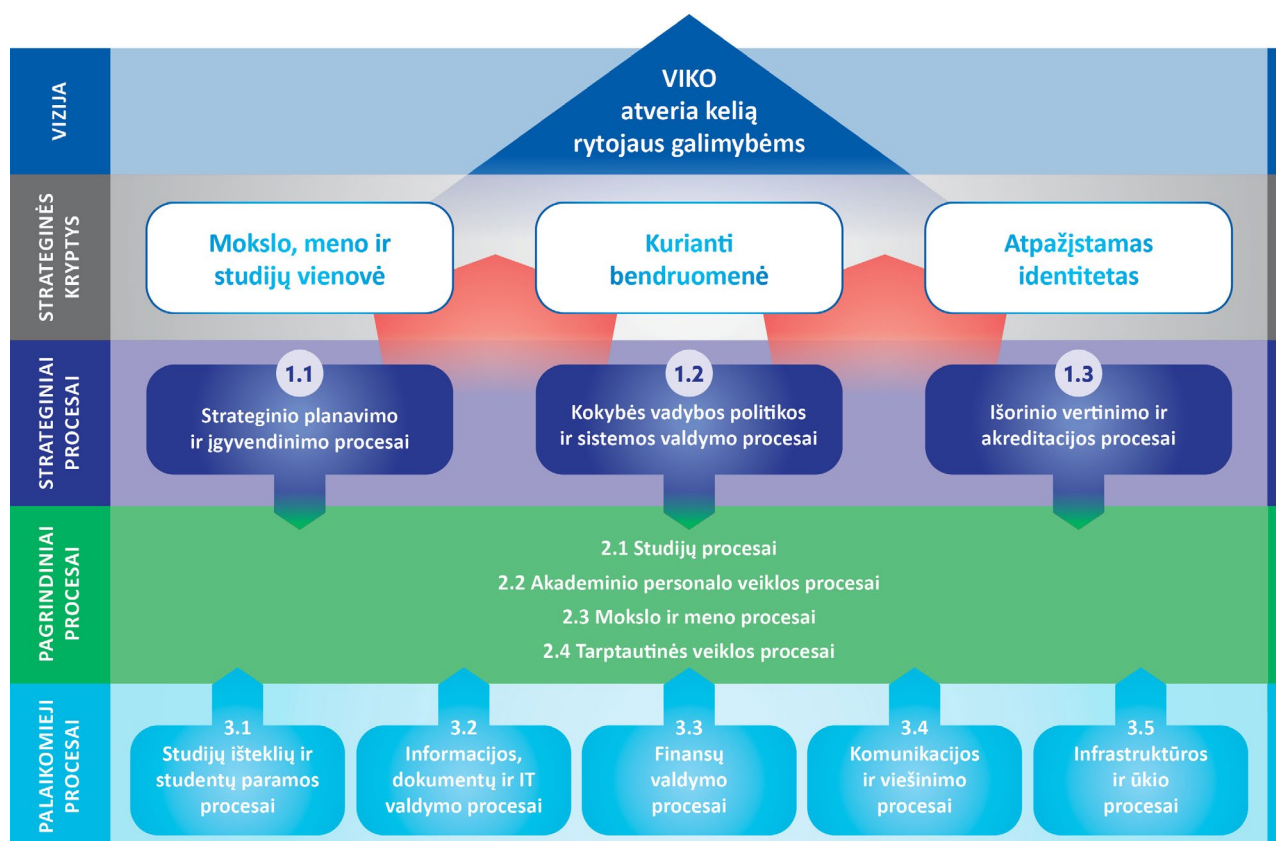
**Palaikomieji procesai** – procesai, kurie užtikrina reikiamus resursus, infrastruktūrą ir palaikomąsias paslaugas pagrindinių ir strateginių procesų įgyvendinimui. Tai apima studijų išteklių ir studentų paramą (3.1), informacijos, dokumentų ir IT valdymą (3.2), finansų valdymą (3.3), komunikacijos ir viešinimo procesus (3.4) bei infrastruktūros ir ūkio valdymą (3.5).

**Procesų žemėlapyje** nurodytos procesų grupės (pvz., 1.1, 1.2, 2.1, 3.2 ir t. t.) identifikuoja konkrečias veiklos sritis, kiekviena tokia procesų grupė apima kelias ir daugiau su ja susijusių procesų ir / ar procedūrų. Pavyzdžiui, procesų grupė „2.1 Studijų procesai“ apima tokius konkrečius procesus ir procedūras kaip priėmimas į studijas, studijų programų vykdymas, studentų pasiekimų vertinimas, baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas bei kitus su studijų organizavimu susijusius procesus.

Tokia procesų struktūra užtikrina, kad:

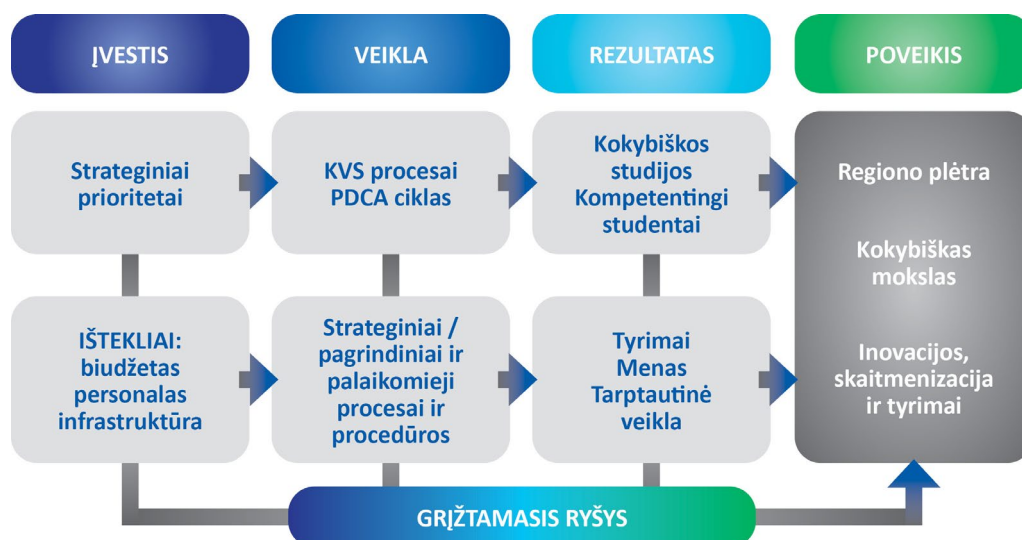
- visi veiklos lygmenys – nuo strategijos iki kasdienių operacijų – būtų aiškiai apibrėžti ir tarpusavyje susieti,
- kiekvienas procesas turėtų aiškų savininką, atsakomybę ir vertinimo kriterijus;
- PDCA principas būtų nuosekliai taikomas visuose procesuose;
- KUS apimtų ne tik studijų procesus, bet ir visas organizacijos veiklos sritis.

Detalūs procesų aprašymai, atsakomybės, procedūros ir kokybės kriterijai pateikiami šio Kokybės vadovo kituose skyriuose pagal procesų grupių sritis.



3 pav. VIKO KUS – procesų ir strategijos sąveika

KUS ir organizacijos strateginiai tikslai sudaro integralią sistemą, veikiančią vieningo tikslo – nuolatinio tobulėjimo – principu. KUS padeda struktūruotai planuoti, įgyvendinti ir vertinti veiklas, tiesiogiai prisidedančias prie strateginių tikslų pasiekimo. Ji užtikrina, kad visi procesai būtų suderinti su organizacijos vizija, misija ir vertybėmis. Taikant vertės grandinės principą, kiekvienas procesas kuria pridėtinę vertę klientui ir organizacijai. Tokiu būdu KUS tampa pagrindiniu įrankiu, užtikrinančiu efektyvų strateginių tikslų įgyvendinimą bei konkurencinį pranašumą.



4 pav. Nuo strategijos iki vertės kūrimo – vertės grandinė

## Kokybės vadovo paskirtis ir taikymo sritis

VIKO Kokybės vadovas (toliau – KV) yra pagrindinis strateginis dokumentas, kuriuo grindžiama vidaus KUS. Jo paskirtis – nustatyti aiškius principus, struktūras, atsakomybes ir procedūras, reikalingas užtikrinti nuoseklų ir sisteminių studijų, mokslo, meno veiklų bei visų institucinių procesų kokybės valdymą.

KV taikomas visiems VIKO padaliniams, darbuotojams, studentams bei suinteresuotosioms šalims. Jis padeda užtikrinti, kad kiekvienas organizacijos narys suvoktų savo vaidmenį vertės grandinėje ir veiktų pagal bendras vertybes ir tikslus.

### Vadove apibrėžti:

- kokybės užtikrinimo tikslai;
- KUS organizacinė struktūra;
- procesai;
- stebėsenos, vertinimo ir tobulinimo mechanizmai;
- suinteresuotųjų šalių įtraukimo principai.

Šis vadovas taikomas kartu su Studijų tvarka, VIKO strategija ir VIKO Vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašu.

### Taikymo sritis apima šias pagrindines strategines kryptis:

- Mokslo, meno ir studijų vienovė;
- Kurianti bendruomenė;
- Atpažįstamas identitetas;

Taikymo sritys įgyvendinamos per strateginių, pagrindinės veiklos ir palaikomųjų procesų vykdymą.

### Kam skirtas ir kaip naudotis KV?

| Grupė          | Veiklos sritys / procesai                  | Kaip naudoja KV?                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Studentai      | <a href="#">2.1 Studijų procesai</a>       | Supranta savo pareigas, teises ir kokybės užtikrinimo mechanizmus                   |
| Dėstytojai     | <a href="#">2.2. Akademinis personalas</a> | Supranta savo atsakomybes, teises ir procesus kuriant programas, užtikrinant kokybę |
| Vadovai        | <a href="#">1. Strateginiai procesai</a>   | Priima sprendimus pagal aiškius procesus ir rodiklius                               |
| Administracija | <a href="#">3. Palaikomieji procesai</a>   | Vykdo procedūras ir teikia reikiamą paramą                                          |
| Partneriai     | <a href="#">2.4.3 Partnerystės</a>         | Supranta VIKO kokybės politikos deklaraciją ir bendradarbiavimo galimybes           |

### Peržiūra ir atnaujinimas:

- **Už KV atsakingas** Studijų kokybės skyrius
- **Peržiūra vykdoma** ne dažniau kaip **kartą per metus**
- Įtraukiama darbo grupė (sudaro Direktorius)
- Įsigalioja nuo patvirtinimo datos

# 1. Strateginiai procesai

Strateginiai procesai yra aukštosios mokyklos veiklos kryptis apibrėžiantys procesai, kurie užtikrina, kad institucijos misija, vizija ir strateginiai tikslai būtų nuosekliai perkeltami į praktinius sprendimus ir veiklas. Jie apima ilgalaikį planavimą, prioritetų nustatymą, kokybės politikos formavimą ir įgyvendinimo priežiūrą bei dalyvavimą išorinio vertinimo ir akreditacijos procedūrose. Tokiu būdu strateginiai procesai nulemia pagrindinius ir palaikomuosius institucijos procesus ir padeda užtikrinti veiklos tvarumą bei skaidrumą.



5 pav. Strateginiai procesai

## VIKO strateginiai procesai apima:

- Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesus (1.1), kurie leidžia VIKO kryptingai planuoti veiklos tikslus, juos susieti su nacionaliniais prioritetais ir perkelti į metinius veiklos planus;
- Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesus (1.2), kurie nustato principus, pagal kuriuos planuojama, vykdoma ir vertinama studijų bei kita veikla, užtikrinant nuoseklią kokybės kultūrą;
- Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesus (1.3), kurie užtikrina objektyvų institucijos veiklos įvertinimą ir atskaitomybę, suteikia galimybę lygintis su kitomis aukštosiomis mokyklomis bei įtvirtinti studijų patikimumą.

Šių procesų visuma leidžia VIKO ne tik planuoti ir įgyvendinti savo tikslus, bet ir sistemingai juos vertinti bei tobulinti, taip sukuriant nuolatinio kokybės gerinimo aplinką.

## 1.1. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai

Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai apima VIKO ilgalaikių ir trumpalaikių tikslų nustatymą, jų įgyvendinimo priemonių planavimą, rezultatų stebėseną bei sprendimų koregavimą pagal duomenų analizę. Šie procesai užtikrina kryptingą VIKO veiklos raidą, darnų išteklių panaudojimą ir visų bendruomenės narių įtraukimą į institucijos plėtrą.

Ši sritis atliepia ESG 1.1 nuostatą, kurioje pabrėžiama, kad aukštosios mokyklos privalo turėti aiškia, viešai prieinamą politiką ir procesus, įtvirtinančius kokybės kultūrą, užtikrinančius nuoseklų veiklos planavimą bei nuolatinį tobulinimą.



6 pav. Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai

#### Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai apima:

- Strategijos rengimą ir įgyvendinimą
- Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimą
- KPI nustatymą, stebėseną ir analizę
- Rizikų identifikavimą, vertinimą ir valdymą
- Sprendimų priėmimą pagal duomenų analizę

Strategijos ir metinių planų rengimą detalizuoja Strateginio planavimo metodika, parengta ir patvirtinta VIKO.

### 1.1.1. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas

**Strategijos rengimas ir įgyvendinimas** – tai visos VIKO mastu vykdomas, duomenimis grįstas valdymo procesas, kuriuo nustatomi ilgalaikiai ir trumpalaikiai tikslai, parenkamos jų įgyvendinimo priemonės, paskirstomi ištekliai, nustatomi KPI ir atsakomybės, pasiekimai periodiškai vertinami bei tobulinami taikant PDCA ciklą.

#### Planavimas

**Vizijos tikslinimas.** Strategijos rengimo pradžioje tikslinama institucijos vizija, užtikrinant jos atitikimą misijai, vertybėms, nacionaliniams ir tarptautiniams aukštojo mokslo prioritetams bei ilgalaikėms vystymosi kryptims / veiklos prioritetams. Vizija tikslinama pasitelkiant bendruomenę ir socialinius partnerius (strateginės sesijos, apklausos, diskusijos).

**Aplinkos analizė.** Sistemingai vertinama išorinė aplinka (švietimo sektoriaus tendencijos, konkurencinė padėtis) ir vidaus aplinka (studentų poreikiai, personalo kompetencijos, finansiniai ir infrastruktūriniai ištekliai).

**Strateginių prioritetų nustatymas.** Remiantis atlikta analize, formuluojami strateginiai prioritetai, užtikrinant jų sąsają su valstybės pažangos dokumentais.

**Tikslų ir uždavinių formulavimas.** Nustatomi strateginiai tikslai bei konkretizuojami uždaviniai, kurie sudaro pagrindą institucijos raidai.

**Rodiklių (KPI) sąvado formavimas.** Kartu apibrėžiami strateginiai veiklos rodikliai, jų duomenų šaltiniai, rinkimo periodiškumas ir siektinos reikšmės, užtikrinant jų ryšį su strateginiais tikslais.

## Igyvendinimas

**Priemonių planų sudarymas.** Strateginiai tikslai detalizuojami Fakultetų metiniuose planuose, kuriuose numatomi konkretūs veiksmai, atsakomybės ir įgyvendinimo terminai.

**Išteklių suderinimas.** Užtikrinamas finansinių, žmogiškųjų ir infrastruktūrinių išteklių paskirstymas pagal patvirtintus strateginius prioritetus.

**Integracija į padalinių planus.** Strategijos įgyvendinimas siejamas su Fakultetų metiniais veiklos planais, užtikrinant bendrą organizacijos veiklos kryptingumą.

**Pažangos stebėseną.** Įgyvendinimo eiga reguliariai aptariama vadovybės, fakultetų ir / ar kitų atsakingų kolegialių padalinių posėdžiuose, užtikrinant grįžtamąjį ryšį.

**Veiksmų dokumentavimas.** Visi įgyvendinti veiksmai fiksuojami, dokumentuojami panaudoti ištekliai ir pasiekti rezultatai, sudarant sąlygas vėlesnei analizei.

## Vertinimas

**Pažangos matavimas.** Įgyvendinimo rezultatai vertinami pagal nustatytus KPI rodiklius ir jų reikšmes.

**Ataskaitų rengimas.** Pagal nustatytą tvarką ir formą rengiamos tarpinės ataskaitos (kasmet) bei galutinė įgyvendinimo ataskaita.

**Nukrypimų analizė.** Nustatomi nukrypimai nuo suplanuotų tikslų, analizuojamos priežastys ir poveikis strategijos įgyvendinimui.

**Rezultatų pristatymas.** Ataskaitos pristatomos vadovybei, fakultetuose, studentų atstovybei bei socialiniams partneriams, užtikrinant skaidrumą ir atskaitomybę, taip pat viešinamos intranete ir gali būti viešinamos interneto puslapyje.

## Tobulinimas

**Planų koregavimas.** Vadovaujantis veiklos ataskaitose pateiktais rezultatais, gali būti atnaujinami strateginiai tikslai ir padalinių veiklos planai.

**Rizikų integravimas.** Identifikuotos VIKO veiklos rizikos įtraukiamos į rizikų valdymo planą, numatomos prevencinės ir korekcinės priemonės.

**Nuolatinio kokybės tobulinimo užtikrinimas.** Įgyvendintos korekcinės priemonės integruojamos į kitą planavimo ciklą, užtikrinant strategijos tęstinumą bei veiksmų nuoseklumą.

**Bendruomenės informavimas.** Visi pakeitimai viešinami bendruomenei ir socialiniams partneriams, sudarant sąlygas įsitraukti ir teikti grįžtamąjį ryšį.

**Įgyvendinimas, dokumentavimas ir viešinimas.** Atliekami strateginio plano pakeitimai vykdomi VIKO nustatyta tvarka bei yra viešinami, užtikrinant sprendimų skaidrumą ir prieinamumą.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis – strateginių tikslų įgyvendinimo lygis parodo, kiek iš VIKO strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių yra realiai įgyvendinta per nustatytą laikotarpį. Šis rodiklis atspindi institucijos gebėjimą įgyvendinti suplanuotas kryptis ir pasiekti numatytus rezultatus, už-

tikrinant strategijos įgyvendinimo nuoseklumą ir veiklos efektyvumą. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo, kad strateginis planavimas yra pagrįstas duomenimis, procesai valdomi pagal PDCA logiką, priimti sprendimai leidžia pasiekti apčiuopiamų pokyčių studijų, mokslo, valdymo srityse.

1 lentelė. Strategijos rengimo ir įgyvendinimo proceso rodikliai

| Rodiklis                              | Apibrėžtis                                               | Matavimo reikšmė              | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------|
| Strateginių tikslų įgyvendinimo lygis | Strategijoje numatytų tikslų ir uždavinių įvykdymo dalis | % įvykdytų tikslų / uždavinių | ≥ 80 %           |

2 lentelė. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas – atsakomybės

| Procesas                                     | Vykdytojas                  | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                        |
|----------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1.1.1. Strategijos rengimas ir įgyvendinimas | Strateginio planavimo grupė | Direktorius, Kolegijos Taryba | Fakultetai, padaliniai, studentų atstovai, socialiniai partneriai |

### 1.1.2. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas

**Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas** aukštojoje mokykloje yra procesas, užtikrinantis, kad institucijos veikla būtų kryptingai siejama su strateginiais tikslais ir nacionaliniais prioritetais. Ši veikla leidžia suplanuoti metinės veiklos uždavinius, priemones bei atsakomybes, o metų pabaigoje – įvertinti pasiektus rezultatus, identifikuoti nukrypimus ir numatyti tobulinimo priemones. Tokie planai ir ataskaitos yra svarbūs skaidrumui, atskaitomybei bendruomenei bei socialiniams partneriams, taip pat padeda nuosekliai užtikrinti studijų kokybę ir institucijos veiklos tęstinumą.

#### Planavimas

Fakultetai ir padaliniai rengia metinius planus juos susiedami su strateginiais tikslais ir prioritetais. Planų rengimas grindžiamas nustatyta metodika, užtikrinant vienodą struktūrą ir atsekamumą. Apibrėžiami uždaviniai, priemonės, terminai ir atsakomybės. Nustatomi vertinimo kriterijai, kurie sudaro pagrindą tolesnei analizei.

#### Įgyvendinimas

Padaliniai vykdo planuose numatytas priemones pagal nustatytus terminus. Įgyvendinimo eiga periodiškai stebima padalinių vadovų, apie pažangą informuojama vadovybė.

#### Vertinimas

Metų pabaigoje rengiamos padalinių veiklos ataskaitos pagal Strateginio planavimo metodikoje nustatytą tvarką. Ataskaitose apibendrinami pasiekimai, nustatomi nukrypimai ir jų priežastys. Ataskaitos teikiamos vadovybei, aptariamose fakultetuose, studentų atstovybėje ir kituose kolegialiuose padaliniuose.

## Tobulinimas

Remiantis analizės rezultatais, tikslinami metiniai planai ir priemonės kitiems metams. Identifikuoti trūkumai integruojami į tobulinimo priemonės. Rezultatai viešinami bendruomenei, užtikrinant skaidrumą ir įsitraukimą.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis – metinių veiklos planų įvykdymo lygis parodo, kiek fakultetų ir padalinių metiniuose planuose numatytų priemonių buvo įgyvendinta per ataskaitinį laikotarpį. Šis rodiklis atspindi institucijos gebėjimą efektyviai įgyvendinti suplanuotas veiklas, užtikrinti strateginių tikslų įgyvendinimo tęstinumą ir suderintą procesų veikimą visos organizacijos mastu. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo, kad planavimas yra realistiškas, atsakomybės paskirstytos aiškiai, vykdymo ir stebėsenos procesai valdomi nuosekliai pagal PDCA logiką, užtikrinant veiklos kokybę ir rezultatų tvarumą.

3 lentelė. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimo proceso rodikliai

| Rodiklis                             | Apibrėžtis                                                                   | Matavimo reikšmė     | Siektina reikšmė |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Metinių veiklos planų įvykdymo lygis | Fakultetų ir padalinių metiniuose planuose numatytų priemonių įvykdymo dalis | % įvykdytų priemonių | ≥ 85 %           |

4 lentelė. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas – atsakomybės

| Procesas                                           | Vykdytojas                                      | Sprendimų priėmėjas                          | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.1.2. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas | Fakultetai, padaliniai, Studijų kokybės skyrius | Padalinių vadovai, direktoriaus pavaduotojai | Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, Studijų tarnyba, TRPT, ITC, Karjeros centras, Infrastruktūros tarnyba, Finansų ir apskaitos tarnyba, Personalo tarnyba, Dėstymo meistriškumo centras |

### 1.1.3. KPI nustatymas, stebėsena ir analizė

KPI – yra pagrindinė veiklos stebėsenos priemonė, užtikrinanti sistemingą rezultatų vertinimą. KPI naudojami sprendimų priėmimui strateginiu, taktiniu ir operatyviniu lygmenimis, siekiant nuolatinio kokybės gerinimo. VIKO kasmet yra parengiamas visų veiklos rodiklių (KPI) sąvadas, kuris yra veiklos progreso matas bei stebėsenos procedūrų pagrindas.

## KPI tipai

VIKO naudojami KPI klasifikuojami pagal valdymo lygmenis, siekiant užtikrinti aiškią jų struktūrą, taikymo sritį ir atsakomybę už jų stebėseną bei analizę.

### Strateginiai KPI:

- Tai aukščiausio lygmens rodikliai, kurie parodo, kaip institucija įgyvendina savo strateginius tikslus ir misiją.
- Jie yra glaudžiai susieti su VIKO strateginiu planu, nacionaliniais aukštojo mokslo prioritetais bei ESG nuostatomis ir gairėmis.

- Už jų nustatymą ir peržiūrą atsakinga VIKO vadovybė, Studijų kokybės skyrius.

**Taktiniai KPI:**

- Tai vidurinio lygmens rodikliai, kurie apima fakultetų, tarnybų ar padalinių veiklą.
- Jie padeda užtikrinti studijų, mokslo, meno bei administracinių procesų kokybę, taip pat stebėti studentų paramos paslaugų efektyvumą.
- Už jų surinkimą ir analizę atsakingi fakultetai, administracijos padaliniai, Studijų kokybės skyrius.

**Operatyviniai KPI:**

- Tai žemiausio lygmens rodikliai, naudojami kasdienėje veikloje.
- Jie padeda sekti procesų efektyvumą, operatyviai identifikuoti problemas ir priimti sprendimus.
- Už jų fiksavimą ir pirminę analizę atsakingi konkrečių procesų vykdytojai.

KPI klasifikacija leidžia užtikrinti, kad KPI būtų taikomi nuosekliai: strateginiai rodikliai – institucijos valdymo lygmeniu, taktiniai – padaliniuose, operatyviniai – kasdienėje veikloje. Visi šie lygiai tarpusavyje susiję ir sudaro vientisą KPI struktūrą bei pateikiami ir stebimi sąvado pagrindu.

Šis procesas reglamentuotas vidaus procedūromis:

- KPI sąvado sudarymo ir peržiūros procedūra (rodiklių atrankos, atnaujinimo ir derinimo su strategija tvarka);
- KPI analizės ir ataskaitų rengimo procedūra (duomenų analizė, rezultatų interpretavimas, viešinimas);
- Rezultatų aptarimo procedūra (rezultatų pristatymas bendruomenei ir partneriams).

## Planavimas

**KPI sąvado sudarymas.** Strateginių rodiklių sąvadas rengiamas, atsižvelgiant į VIKO misiją, viziją ir strateginius tikslus, taip pat nacionalinius teisės aktus bei tarptautinius kokybės užtikrinimo standartus (pvz., ESG). Rodiklių sąvadas užtikrina vieningą rodiklių vertinimo sistemą visoje institucijoje.

**KPI atranka.** Atrankos procese taikomi kriterijai: rodiklio aktualumas, pamatuojamumas, patikimumas ir sąsaja su strateginiais uždaviniais. Kiekvienas rodiklis turi turėti aiškią apibrėžtį, matavimo metodiką ir atsakingą padalinį.

**Duomenų šaltinių ir rinkimo periodiškumo nustatymas.** Apibrėžiama, kokie duomenų šaltiniai naudojami (pvz., studentų registrai, finansinės sistemos, apklausų duomenys), kas atsakingas už jų pateikimą ir koku periodiškumu jie renkami (kas mėnesį, ketvirtį, metus).

**Siektinų reikšmių nustatymas.** Nustatoma kiekvieno KPI siektina reikšmė, apibrėžiant minimalų, tikslinį ir optimalų rezultatų lygį. Tai užtikrina aiškų veiklos vertinimo kriterijų.

**KPI peržiūros grafikas.** Nustatoma, kaip dažnai rodikliai bus peržiūrimi ir atnaujinami, kad jie išliktų aktualūs ir atlieptų besikeičiančią aplinką.

## Įgyvendinimas

**Duomenų rinkimas.** Atsakingi padaliniai sistemingai renka duomenis apie rodiklių įgyvendinimą pagal nustatytą tvarką. Užtikrinamas rinkimo tikslumas, vienodumas ir objektyvumas.

**Duomenų konsolidavimas.** Surinkta informacija perduodama Studijų kokybės skyriui, kuris centralizuotai konsoliduoja rodiklių duomenis, tikrina jų patikimumą ir parengia suvestines.

**Analitinės ataskaitos.** Konsoliduoti duomenys naudojami rengiant periodines analitines ataskaitas, kuriose pateikiamos tendencijos, rezultatų interpretacijos, identifikuojami rizikos taškai.

**Rezultatų integravimas.** KPI analizės rezultatai įtraukiami į teikiamas ataskaitas, metines veiklos ataskaitas.

## Vertinimas

**Rodiklių rezultatų analizė.** Kiekvieno KPI rezultatai lyginami su nustatytais siektinomis reikšmėmis bei strateginių tikslų įgyvendinimo uždaviniais, vertinama pažanga.

**Nukrypimų nustatymas.** Identifikuojami nukrypimai nuo Planuotų reikšmių, nustatomos jų priežastys (vidinės – procedūrų trūkumai, išorinės – teisinės ar ekonominės aplinkos pokyčiai).

**Rizikos sričių įvertinimas.** Remiantis KPI analize, nustatomos sritys, kuriose kyla didžiausia rizika nepasiekti strateginių tikslų, įvertinamas galimas poveikis.

**Rezultatų pristatymas.** Analizės išvados pristatomos vadovybei, fakultetams, studentų atstovybei ir socialiniams partneriams, siekiant užtikrinti skaidrumą bei įtrauktį.

**Kokybinė interpretacija.** Be kiekybinių rezultatų, analizuojami ir kokybiniai aspektai, pavyzdžiui, studentų ar darbdavių pasitenkinimas, bendruomenės įsitraukimo lygis.

## Tobulinimas

**Rodiklių sąvado atnaujinimas.** Jei rodikliai tampa neaktualūs ar nebeatitinka strateginių tikslų, jie koreguojami arba pakeičiami naujais.

**Metodikos tobulinimas.** Atnaujinamos duomenų rinkimo ir analizės procedūros, plečiami duomenų šaltiniai, diegiami nauji analitiniai metodai ar technologinės priemonės.

**Korekcinės priemonės.** Remiantis KPI analize, numatomos korekcinės priemonės, padedančios pašalinti identifiкуotas problemas ar sumažinti rizikas.

**Integravimas į strategiją.** Tobulinimo priemonės įtraukiamos į strateginius dokumentus ir kitą KPI ciklą, užtikrinant nuolatinį kokybės gerinimą.

**Viešinimas ir atskaitomybė.** Bendruomenei ir socialiniams partneriams viešai pristatomi KPI analizės rezultatai bei planuojamos tobulinimo kryptys, siekiant stiprinti pasitikėjimą institucijos veikla.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: veiklos rodiklių (KPI) sąvado parengimo ir paskelbimo sava-laikiškumas parodo, kaip nuosekliai VIKO laikosi nustatyto grafiko, pagal kurį atliekama pagrindinių veiklos rodiklių (KPI) sąvado peržiūra, atnaujinimas ir paskelbimas. Šis rodiklis atspindi institucijos gebėjimą užtikrinti duomenimis grįsto valdymo tęstinumą, laiku pateikti aktualią informaciją planavimo ir sprendimų priėmimo procesams. Aukšta rodiklio reikšmė rodo, kad rodiklių stebėseną yra sisteminga, duomenys atnaujinami laiku, o KPI sąvadas veiksmingai naudojamas institucijos veiklos planavimui ir tobulinimui pagal PDCA principus.

5 lentelė. KPI nustatymo, stebėsenos ir analizės proceso rodikliai

| Rodiklis                                            | Apibrėžtis                                             | Matavimo reikšmė         | Siektina reikšmė |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------|------------------|
| KPI sąvado parengimo ir paskelbimo sava-laikiškumas | KPI sąvado peržiūros atlikimas pagal nustatytą grafiką | % peržiūrėtų dalių laiku | 100 %            |

6 lentelė. KPI nustatymas, stebėseną ir analizę – atsakomybės

| Procesas                                    | Vykdytojas             | Sprendimų priėmėjas      | Įtraukiami / konsultuojami                                         |
|---------------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| 1.1.3. KPI nustatymas, stebėseną ir analizę | Fakultetai, padaliniai | Direktorius pavaduotojai | Fakultetai, padaliniai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.1.4. Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas

Rizikų valdymas yra VIKO vidaus kontrolės ir kokybės vadybos sistemos sudėtinė dalis, reglamentuojanti rizikų nustatymo, vertinimo, kontrolės, stebėsenos ir tobulinimo tvarką. Rizikos šiame skyriuje suprantamos kaip įvykiai ar aplinkybės, galintys turėti neigiamą poveikį VIKO strateginių tikslų įgyvendinimui, studijų kokybei, mokslo ir meno veiklai, finansiniam stabilumui, reputacijai ar administraciniams procesams. Rizikų valdymas grindžiamas šiais principais: integralumo, nuoseklumo, dinamiskumo, įtraukumo, atskaitomybės. VIKO rizikų valdymas atliekamas remiantis Vidaus kontrolės įgyvendinimo tvarkos aprašu ir jo prieduose nustatytais principais.

#### Rizikų planavimas

1. Rizikų valdymo planavimas apima:

- 1.1. veiklos konteksto nustatymą ir rizikos lygio apibrėžimą;
- 1.2. rizikų identifikavimą, pasitelkiant SSGG, scenarijų analizės ir ekspertų vertinimo metodus;
- 1.3. rizikų registro sudarymą, jame nurodant rizikos pavadinimą, priežastis, tikėtinas pasekmes, pasireiškimo tikimybę, poveikio dydį, reikšmingumą ir atsakingą padalinį;
- 1.4. rizikų vertinimo kriterijų nustatymą pagal tikimybės ir poveikio skalę (pvz., 1–5 balų).

#### Įgyvendinimas

Rizikų valdymo įgyvendinimas apima prevencinių ir korekcinų priemonių taikymą. Padaliniai, pagal savo kompetenciją, įgyvendina priemones, skirtas mažinti rizikos tikimybę ar poveikį: procedūrų reglamentavimą, darbuotojų mokymus, technologinių sprendimų diegimą. Rizikai materializavusis, incidentas registruojamas, atliekama jo priežasčių analizė, įgyvendinamos reagavimo priemonės.

#### Vertinimas

Rizikos vertinamos periodiškai, ne rečiau kaip kartą per metus, taip pat esant reikšmingiems išorės ar vidaus pokyčiams. Vertinimas apima:

- rizikų tikimybės ir poveikio analizę naudojant matricą;
- incidentų pasikartojimo analizę;
- prevencinių priemonių veiksmingumo vertinimą.

Rizikų vertinimo rezultatus konsoliduoja Vidaus kontrolės ir rizikų vertinimo specialistas ir pateikia vadovybei, fakultetams, jie integruojami į metines veiklos ataskaitas.

#### Tobulinimas

Remiantis vertinimo išvadomis, rizikų valdymo priemonės atnaujinamos.

Tobulinimas apima:

- rizikų valdymo Planų koregavimą;
- naujų prevencinių ar korekcinų priemonių diegimą;
- papildomų kontrolės procedūrų taikymą.

Strateginio poveikio rizikos integruojamos į VIKO strateginius dokumentus ir padalinių metinius planus. Bendruomenė ir socialiniai partneriai informuojami apie esminius rizikų valdymo pokyčius. Rizikų valdymo procesas vykdomas kaip nenutrūkstamas PDCA ciklas.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: Rizikų valdymo plano įgyvendinimo lygis parodo, kiek numatytų rizikų valdymo plano priemonių buvo įvykdyta per ataskaitinį laikotarpį. Šis rodiklis atspindi institucijos gebėjimą laiku identifikuoti, valdyti ir mažinti rizikas, galinčias turėti įtakos strateginių ir metinių tikslų pasiekimui. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo, kad rizikų valdymas yra integruotas į organizacijos valdymo sistemą, o prevencinės ir korekcinės priemonės įgyvendinamos nuosekliai, užtikrinant institucijos veiklos stabilumą, atsparumą ir tobulinimą pagal PDCA logiką.

7 lentelė. Rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo proceso rodikliai

| Rodiklis                                | Apibrėžtis                                             | Matavimo reikšmė     | Siektina reikšmė |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------|------------------|
| Rizikų valdymo plano įgyvendinimo lygis | Numatyto rizikų valdymo plano priemonių įvykdymo dalis | % įvykdytų priemonių | ≥ 90 %           |

8 lentelė. Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas – atsakomybės

| Procesas                                              | Vykdytojas                                      | Sprendimų priėmėjas       | Įtraukiami / konsultuojami                 |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------|
| 1.1.4. Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas | Fakultetai, padaliniai, Studijų kokybės skyrius | Direktoriaus pavaduotojai | Studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.1.5. Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę

Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę yra VIKO valdymo proceso dalis, užtikrinanti, kad strateginiai, taktiniai ir operatyviniai sprendimai būtų grindžiami objektyviais duomenimis, sistemine analize ir grįžtamojo ryšio informacija. Šis procesas didina sprendimų kokybę, stiprina skaidrumą, užtikrina atsakomybę bei sudaro sąlygas nuolatiniam veiklos tobulinimui.

#### Planavimas

1. Nustatomi pagrindiniai duomenų šaltiniai, būtini sprendimų priėmimui:
  - statistiniai duomenys (pvz.: studentų skaičius, infrastruktūros panaudojimo, darbuotojų skaičius ir amžiaus, lyčių ir kt. struktūra, finansiniai rodikliai);

- studijų kokybės vertinimo rezultatai;
  - vidaus ataskaitos, apklausos, grįžtamojo ryšio tyrimai;
  - KPI sąvado analizė.
2. Apibrėžiama duomenų rinkimo, konsolidavimo ir analizės tvarka: periodiškumas (mėnesio, ketvirčio, metų), metodai ir atsakomybės.
  3. Nustatomos sritys, kuriose sprendimai privalo būti pagrįsti duomenimis: studijų kokybės valdymas, MTEP ir meno veikla, finansų planavimas, personalo politika, infrastruktūros valdymas.
  4. Nustatomi duomenų kokybės kriterijai – patikimumas, aktualumas, tikslumas ir prieinamumas.

## Igyvendinimas

Atsakingi padaliniai renka duomenis pagal nustatytą metodiką. Studijų kokybės skyrius atlieka duomenų konsolidavimą, patikrina jų kokybę, parengia analitines suvestines. Parengtos analitinės ataskaitos pristatomos vadovybei, fakultetams ir kitiems padaliniams. Sprendimų projektai grindžiami dokumentuota duomenų analize, o pagrįstumas įforminamas oficialiuose dokumentuose (protokoluose, įsakymuose ar kituose norminiuose dokumentuose).

## Vertinimas

Atliekamas sprendimų pagrįstumo vertinimas – nustatoma, kiek sprendimų buvo paremta dokumentuota duomenų analize. Vertinamas priimtų sprendimų poveikis strateginių ir metinių tikslų įgyvendinimui. Analizuojama, ar panaudoti duomenys buvo pakankami, aktualūs ir pateikti laiku. Vertinimo rezultatai konsoliduojami Studijų kokybės skyriuje, pateikiami vadovybei, fakultetams ir įtraukiami į metinės veiklos ataskaitas.

## Tobulinimas

Remiantis vertinimo rezultatais, koreguojamos duomenų rinkimo, konsolidavimo ir analizės procedūros. Plečiami duomenų šaltiniai – įtraukiami papildomi rodikliai, apklausos, tarptautinės ar sektoriaus analizės. Tobulinami duomenų analizės metodai, diegiamos naujos technologinės priemonės (pvz., duomenų vizualizavimo įrankiai). Bendruomenė ir socialiniai partneriai informuojami apie esminius pakeitimus, sudarant sąlygas grįžtamajam ryšiui. Patobulintos priemonės integruojamos į kitą planavimo ciklą, užtikrinant nuolatinį PDCA logika grindžiamą procesą.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: Sprendimų, pagrįstų duomenų analize, dalis atspindi, kiek VIKO strateginiai ir metiniai sprendimai yra grindžiami objektyviais duomenimis, sistetine analize ir įrodymais. Šis rodiklis parodo, kaip institucijoje veikia duomenimis grįsto valdymo principas, leidžiantis priimti argumentuotus, faktais pagrįstus ir skaidrius sprendimus. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo brandesnę sprendimų priėmimo kultūrą, kai kokybės ir veiklos tobulinimo sprendimai planuojami, vertinami ir koreguojami remiantis analitiniais duomenimis bei PDCA logika.

9 lentelė. Sprendimų priėmimo pagal duomenų analizę proceso rodikliai

| Rodiklis                                   | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                                                  | Matavimo reikšmė                                                                                                                                 | Siektina reikšmė |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Sprendimų, pagrįstų duomenų analize, dalis | Rodo, kiek strateginiai ir metiniai institucijos sprendimai yra paremti objektyviais duomenimis, analize ir įrodymais. Rodiklis atspindi, kaip nuosekliai VIKO taiko duomenimis grįstą valdymą planavimo ir kokybės užtikrinimo procesuose. | % sprendimų, kuriuose dokumentuoti panaudota duomenų analizė (sprendimų su duomenų pagrindu skaičius / visų analizuotų sprendimų skaičius × 100) | ≥ 80 %           |

10 lentelė. Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę – atsakomybės

| Procesas                                         | Vykdytojas                                      | Sprendimų priėmėjas | Įtraukiami / konsultuojami                 |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------|
| 1.1.5. Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę | Fakultetai, padaliniai, Studijų kokybės skyrius | Direktorius         | Fakultetai, padaliniai, studentų atstovybė |

## 1.2. Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesai

**Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesai** apima kokybės politikos formavimą, jos įgyvendinimo principų nustatymą bei kokybės vadybos sistemos priežiūrą ir tobulinimą. Šie procesai užtikrina, kad VIKO veikla būtų grindžiama aiškiais kokybės užtikrinimo principais, procesų sąveikos koordinavimu, atsakomybių paskirstymu bei duomenimis pagrįstu sprendimų priėmimu. KUS sudaro visos institucijos valdymo pagrindą, stiprina kokybės užtikrinimo kultūrą ir skatina bendruomenės įsitraukimą į veiklos tobulinimą.

Ši sritis atliepia **ESG 1.1 nuostatą**, kurioje pabrėžiama, kad aukštosios mokyklos turi turėti veiksmingą kokybės užtikrinimo politiką ir sistemą, užtikrinančią skaidrumą, atsakomybę ir nuolatinį tobulėjimą.



7 pav. Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesai

Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesų grupė apima:

- Kokybės vadybos politiką ir nuostatas;
- KUS;
- KUS struktūros palaikymą;
- Kokybės užtikrinimas ir integraciją į strateginį valdymą;
- KUS veiksmingumo vertinimą.

### 1.2.1. Kokybės užtikrinimo sistemos politikos deklaracija ir nuostatos

VIKO KUS deklaracija (toliau – Politika) – tai oficialus dokumentas, nustatantis institucijos kokybės siekius ir įsipareigojimus kokybei. Ji sudaro pagrindą kokybės užtikrinimo kultūros formavimuisi, užtikrina nuoseklų strateginių tikslų siekimą, veiklos atskaitomybę ir nuolatinį tobulinimą. Deklaracija, pateikta atskiru dokumentu (**1 priedas**), yra viešai prieinama bendruomenei ir suinteresuotosioms šalims, patvirtinta direktoriaus ir Kolegijos tarybos.

#### Planavimas

Deklaracijos rengimą inicijuoja direktorius, vadovaudamasis VIKO misija, vizija ir vertybėmis. Strateginio planavimo grupė kartu su Studijų kokybės skyriumi parengia projekto variantą, įtraukdama fakultetų vadovus, padalinių vadovus, studentų atstovus ir socialinius partnerius. Politikoje nustatomi principai: autonomija ir atskaitomybė, kontekstualumas, sistemiškumas, ateities įžvalgos, partnerystė, skaidrumas, orientacija į studentą. Nustatomas politikos galiojimo laikotarpis (ne trumpesnis kaip treji metai) bei peržiūros tvarka. Politikos pagrindinės nuostatos integruojamos į strategiją ir KUS.

#### Įgyvendinimas

Vadovybė užtikrina politikos integraciją į strateginius dokumentus; fakultetų administracija – į metinius planus; fakultetų padaliniai, katedros, Studijų kryptių ir programų komitetai (toliau – SKK ir SPK) – į studijų procesus. Studijų kokybės skyrius organizuoja darbuotojų supažindinimą su deklaracija per mokymus, susirinkimus ir intranetą. Studentai ir socialiniai partneriai supažindinami per viešą svetainę, renginius, bendradarbiavimo forumus.

#### Vertinimas

Studijų kokybės skyrius kasmet analizuoja, kaip įgyvendinama politika, remdamasis padalinių ataskaitomis, KPI, apklausų duomenimis. Vertinama, ar politika realiai atitinka misiją ir viziją, ar principai taikomi praktikoje, ar politika išlieka aktuali.

#### Tobulinimas

Vadovybė, remdamasi vertinimo išvadomis, atnaujina politiką, įtraukdama naujus principus ar tikslindama priemones. Direktorius patvirtina atnaujintą politiką, ji įtraukiama į strateginius ir metinius planus. Pakeitimai viešinami bendruomenei ir partneriams.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: Bendruomenės informuotumo ir įsitraukimo į kokybės politikos įgyvendinimą lygis parodo, kiek institucijos darbuotojai, dėstytojai ir studentai yra susipažinę su VIKO kokybės politika bei realiai vadovaujami jos principais kasdienėje veikloje. Šis rodiklis leidžia įvertinti kokybės politikos veiksmingumą ne dokumentų, o kokybės kultūros lygmeniu – ar ji suvokiama, taikoma ir palaikoma visos bendruomenės. Aukštesnė rodiklio reikšmė rodo stipresnę kokybės kultūrą, brandesnę vadybos sistemą ir nuoseklų strateginių tikslų įgyvendinimą pagal PDCA logiką.

11 lentelė. Kokybės vadybos politika ir nuostatos proceso rodikliai

| Rodiklis                                                                        | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                    | Matavimo reikšmė                                                                                           | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Bendruomenės informuotumo ir įsitraukimo į kokybės politikos įgyvendinimą lygis | Rodo, kiek VIKO bendruomenės narių (dėstytojų, darbuotojų, studentų) žino kokybės politikos turinį ir taiko jos principus savo veikloje. Atspindi kokybės kultūros brandą ir politikos praktinį veiksmingumą. | % bendruomenės narių, teigiančių, kad žino ir taiko kokybės politikos principus (pagal kasmetinę apklausą) | ≥ 80 %           |

12 lentelė. Kokybės vadybos politika ir nuostatos – atsakomybės

| Procesas                                     | Vykdytojas              | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                  |
|----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.1. Kokybės vadybos politika ir nuostatos | Studijų kokybės skyrius | Direktorius, Kolegijos taryba | Fakultetų ir padalinių vadovai, studijų kryptių ir programų komitetai, katedros, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

## 1.2.2. Kokybės užtikrinimo principai

VIKO KUS – tai visuma tarpusavyje susijusių procesų, metodų ir atsakomybių, leidžiančių planuoti, vykdyti, vertinti ir tobulinti visą institucijos veiklą. Ši sistema grindžiama PDCA modeliu, kuris užtikrina nuoseklų ir tęstinį veiklos tobulinimą visose srityse.

### Planavimas

KUS veikia per strateginį ir metinį planavimą.

- Strateginiu lygiu VIKO nustato kokybės vadybos sistemos tikslus, kurie apima studijų, mokslo ir valdymo kokybės užtikrinimą, atliepiančią ESG principus ir nacionalinius reikalavimus.
- Metiniu lygiu fakultetai planuoja konkrečias priemones, užtikrinančias kokybės užtikrinimo principų įgyvendinimą.
- Planavimo procesas grindžiamas duomenimis, analize ir bendruomenės įtrauktimi.

Rezultatas – aiškus veiklos planas, kuriame numatyta, ką ir kaip matuosime, kad užtikrintume kokybę.

### Įgyvendinimas

KUS realizuojama per kasdienes procesus.

- Studijų, MTEP, studentų paslaugų ir valdymo procesai vykdomi pagal nustatytas procedūras ir atsakomybes.
- Kiekvienas padalinys yra atsakingas už savo procesų kokybės užtikrinimą ir duomenų teikimą stebėsenai.
- Veiklos vykdymas grindžiamas bendradarbiavimu, skaidrumu ir orientacija į studentą bei partnerį.

Taip užtikrinama, kad KUS nėra atskiras mechanizmas, o įprasta veiklos dalis.

## Vertinimas

KUS vertinama remiantis duomenimis ir grįžtamuju ryšiu.

- Atliekama metinė kokybės užtikrinimo sistemos peržiūra, kurios metu analizuojami rodikliai, apklausos, veiklos rezultatai, procesų efektyvumas.
- Rezultatai aptariami vadovybės nustatyta tvarka.
- Vertinimas apima ne tik pasiektus rezultatus, bet ir sistemos veikimo patikimumą – ar procesai veikia taip, kaip suplanuota.

Rezultatai viešinami, kad būtų užtikrintas skaidrumas ir bendruomenės informuotumas.

## Tobulinimas

KUS nuolat tobulinama remiantis vertinimo rezultatais.

- Vadovybė ir padaliniai nustato prioritetines sritis, kurias reikia stiprinti, ir įtraukia jas į naujus planus.
- Studijų kokybės skyrius atnauja procesų aprašus, rodiklius ir metodines priemones.
- Tobulinimas vykdomas nuosekliai, o ne epizodiškai, siekiant augančios kokybės kultūros ir duomenimis grįsto valdymo.

Taip užtikrinama, kad sistema išliktų veiksminga, lanksti ir atliepanti VIKO bei visuomenės poreikius.

KUS nėra atskiras administracinis mechanizmas – ji yra VIKO veiklos kultūros dalis, grindžiama bendromis vertybėmis: skaidrumu, atsakomybe, įtrauktimi ir nuolatiniu tobulinimu. Ši sistema užtikrina, kad visi sprendimai būtų priimami remiantis faktais, duomenimis ir dialogu, o kokybės gerinimas būtų nuolatinis, įprastas ir bendrai priimtas įsipareigojimas.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: KUS procesų peržiūrų savalaikiškumas parodo, kaip nuosekliai institucijoje veikia KUS – ar visi procesai periodiškai vertinami ir atnaujinami pagal nustatytą tvarką. Šis rodiklis atspindi PDCA principų taikymą praktikoje: planavimą, vertinimą ir nuolatinį tobulinimą. Laiku atliekamos procesų peržiūros rodo brandžią kokybės vadybos sistemą, kurioje duomenys ir grįžtamasis ryšys panaudojami sprendimams priimti ir veiklai tobulinti.

13 lentelė. Kokybės užtikrinimo principai proceso rodikliai

| Rodiklis                                                      | Apibrėžtis                                                                                                                         | Matavimo reikšmė                                                                                                         | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Kokybės užtikrinimo sistemos procesų peržiūrų savalaikiškumas | Rodo, ar kokybės užtikrinimo sistemos procesai peržiūrimi ir atnaujinami nustatyto periodiškumu, užtikrinant PDCA ciklo tęstinumą. | % procesų, peržiūrėtų pagal nustatytą terminą (peržiūrėtų procesų skaičius / planuotų peržiūrėti procesų skaičius × 100) | 100 %            |

14 lentelė. Kokybės užtikrinimo principai – atsakomybės

| Procesas                             | Vykdytojas                                           | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                     |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.2. Kokybės užtikrinimo principai | Studijų kokybės skyrius, Strateginio planavimo grupė | Direktorius, Kolegijos taryba | Fakultetai, padaliniai, studijų programų komitetai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.2.3. Kokybės užtikrinimo sistemos struktūros palaikymas

VIKO KUS grindžiama decentralizuotu sisteminiu modeliu, kuris integruojamas į visus institucijos procesus ir užtikrina, kad kokybės užtikrinimas yra ne vieno padalinio, o visos organizacijos atsakomybė. Kiekvienas struktūrinis vienetas turi aiškiai apibrėžtas funkcijas, o sprendimai priimami bendradarbiaujant ir įtraukiant įvairias suinteresuotąsias šalis.

Atsakomybių pasiskirstymas sudaro nuoseklią sistemą:

- strateginio lygmens sprendimus priima vadovybė;
- taktinis lygmuo (programų ir padalinių veiklos kokybė) užtikrinamas studijų komitetuose bei padaliniuose;
- operacinis lygmuo – tai kasdienės dėstytojų, administracijos ir studentų veiklos, kurių kokybės stebėseną vykdoma nuolat.

Tokiu būdu VIKO kokybės vadybos modelis yra daugiasluoksnis – jame derinama strateginė vizija, institucinė atsakomybė ir bendruomenės įsitraukimas. Ši struktūra leidžia efektyviai valdyti procesus, stiprina atsakomybės pasidalijimą ir užtikrina nuolatinį kokybės kultūros augimą.

KUS struktūra, procesų ir procedūrų sąvadas bei atsakomybių matrica yra pateikti atskiruose 2 ir 3 prieduose. Juose apibrėžtos atsakomybės, vaidmenys ir procesai, užtikrinantys, kad kokybės užtikrinimas būtų ne vieno padalinio, o visos institucijos atsakomybė.

#### Planavimas

Studijų kokybės skyrius koordinuoja atsakomybių matricos, kurioje nustatomi vaidmenys strateginiu, taktiniu ir operatyviniu lygmenimis, rengimą.

Procesų sąvadas peržiūrimas kas trejus metus arba esant reikšmingiems pokyčiams, kad atspindėtų visą veiklą – nuo studijų iki administravimo.

Vadovybė nustato, kurie sprendimai priimami kolegialiai (tarybos, komitetai), kurie – pavienių padalinių lygmeniu, užtikrinant sprendimų nuoseklumą.

#### Įgyvendinimas

Fakultetai ir padaliniai organizuoja veiklą pagal atsakomybių matricą – aiškiai žinodami savo vaidmenis kokybės užtikrinime.

SKK ir SPK įgyvendina sprendimus taikiniu lygmeniu (programų turinio kokybė), o vadovybė – strateginiu lygmeniu (institucijos vizija, prioritetai).

Procesų sąvadas naudojamas kaip praktinis įrankis – kiekvienas padalinys remiasi jame aprašytais procesais organizuodamas savo veiklą.

Studijų kokybės skyrius teikia metodinę pagalbą paaiškinant atsakomybes ir procesus, organizuoja vidinius pristatymus bei mokymus darbuotojams.

#### Vertinimas

Struktūros veiksmingumas vertinamas per padalinių metinės veiklos ataskaitas – jose fiksuojama, kaip įgyvendinti uždaviniai pagal nustatytas atsakomybes.

Vadovybės metinėje ataskaitoje aptariama, ar sprendimų priėmimas aiškiai paskirstytas tarp lygmenų (strateginio, taktinio, operatyvinio).

Studentų atstovai ir socialiniai partneriai teikia grįžtamąjį ryšį dėl jų įtraukimo į sprendimų priėmimą.

Studijų kokybės skyrius sistemina informaciją apie veiklos pasiskirstymą ir pateikia ją vadovybei.

### Tobulinimas

Nustačius struktūros spragas (pvz., dubliuojamas funkcijas ar neaiškias atsakomybes), atsakomybių matrica koreguojama.

Vadovybė gali papildyti struktūrą naujais vaidmenimis ar komitetais, jei atsiranda naujų prioritetų.

Procesų sąvadas atnaujinamas pagal vertinimo išvadas – supaprastinant ar detalizuojant aprašymus, kad jie būtų praktiškai naudoti.

Bendruomenei pristatomi pakeitimai, siekiant skaidrumo ir bendro supratimo apie atsakomybių pasidalijimą.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: Atsakomybių matricos ir procesų sąvado atnaujinimo sava-laikiškumas parodo, ar VIKO kokybės vadybos sistemos struktūra palaikoma veiksminga ir atnaujinama laiku. Šis rodiklis leidžia įvertinti, ar institucijos procesų modelis išlieka aktualus, ar atsakomybės aiškiai paskirstytos ir suprantamos visų lygmenų darbuotojams. Laiku atnaujinama struktūra užtikrina skaidrumą, veiklos tęstinumą ir duomenimis grįstą valdymą, stiprina atsakomybės kultūrą bei palaiko nuolatinį kokybės sistemos tobulinimą pagal PDCA logiką.

15 lentelė. Kokybės užtikrinimo sistemos struktūros palaikymo proceso rodikliai

| Rodiklis                                                            | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                           | Matavimo reikšmė                                                                                        | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Atsakomybių matricos ir procesų sąvado atnaujinimo sava-laikiškumas | Rodo, ar kokybės vadybos sistemos struktūriniai dokumentai (atsakomybių matrica ir procesų sąvadas) peržiūrimi ir atnaujinami pagal nustatytą grafiką, užtikrinant aiškių funkcijų paskirstymą ir procesų aktualumą. | % atliktų peržiūrų laiku (peržiūrėtų dokumentų skaičius / numatytų peržiūrėti dokumentų skaičius × 100) | 100 %            |

16 lentelė. Kokybės užtikrinimo sistemos struktūros palaikymas – atsakomybės

| Procesas                         | Vykdytojas                                           | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                        |
|----------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.3. KUS struktūros palaikymas | Studijų kokybės skyrius, Strateginio planavimo grupė | Direktorius, Kolegijos taryba | Fakultetų ir padalinių vadovai, studijų programų ir kryptių komitetai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.2.4. Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą

**KUS integracija į strateginį valdymą** – tai VIKO mastu vykdomas procesas, kuriuo kokybės užtikrinimo tikslai, principai ir rodikliai įtraukiami į strateginius dokumentus, Planavimo ir biudžeto skirstymo ciklus, sprendimų priėmimą bei kasdienę padalinių veiklą. Integracijos tikslas – užtikrinti, kad sprendimai būtų **pagrįsti duomenimis, skaidrūs, nuoseklūs** visais lygmenimis (strateginiu, taktiniu, operatyviniu) ir nukreipti į **nuolatinį tobulinimą**.

## Planavimas

Studijų kokybės skyrius kartu su direktoriaus pavaduotojais nustato integracijos aprėptį: kokybės užtikrinimo principai, tikslai ir KPI siejami su strateginiais prioritetais.

Kokybės užtikrinimo tikslai ir KPI įtraukiami į Strategiją ir metinius padalinių planus; Kolegijos taryba vykdo strateginę priežiūrą (prioritetų atitikimas misijai ir vizijai).

Fakultetai planuose nustato konkrečias priemones kokybės užtikrinimo tikslams pasiekti (su atsakomybėmis ir terminais), ir / ar SKK suplanuoja programų peržiūrų ciklus, nurodydami, kokie duomenys bus naudojami sprendimams.

Rizikų valdymas integruojamas į planavimą: Studijų kokybės skyrius su padaliniais atnauja rizikų registrą (reikšmingumas, tikimybė, valdymo priemonės), rizikų įžvalgos susiejamos su kokybės užtikrinimo tikslais ir priemonėmis.

Studentų atstovybė ir socialiniai partneriai įtraukiami į Planavimo diskusijas srityse, kuriose dalyvauja (studijų turinys, praktikos), o jų įžvalgos fiksuojamos kaip integracijos įrodymai.

## Įgyvendinimas

Fakultetai ir padaliniai vykdo planuotas priemones; sprendimuose (programų komitetų, padalinių posėdžių protokoluose) pažymima, kokie principai pritaikyti ir kokiais duomenimis remtasi (KPI, apklausos, veiklos analizės suvestinės).

Studijų procesas integruoja kokybės užtikrinimo principus į tvarkaraščius, vertinimo, praktikos organizavimo tvarką (pvz., orientacija į studentą – grįžtamojo ryšio panaudojimas; skaidrumas – aiškūs studentų pasiekimų vertinimo kriterijai ir viešinimas).

Administraciniai procesai (finansai, personalas, infrastruktūra, IT) taikomi pagal principus: sprendimų kriterijai viešinami, diegiami duomenų srautai KPI stebėsenai, atliekamos „po įvykio“ peržvalgos (nuolatinio gerinimo praktika).

Studijų kokybės skyrius taiko vienodą praktiką: teikia šablonus sprendimų „ženkliniui“ (principas-įrodymas), organizuoja tikslinius supažindinimus pagal vaidmenis.

Direktoriaus pavaduotojai koordinuoja horizontalius klausimus (tarp padalinių ir fakultetų), užtikrindami, kad priemonės neprieštarautų viena kitai ir būtų padengiamos resursais.

Studentų atstovybė ir socialiniai partneriai dalyvauja teminėse sesijose, jų indėlis fiksuojamas kaip partnerystės principo taikymo įrodymas.

## Vertinimas

Studijų kokybės skyrius kartu su padaliniais konsoliduoja metinių ataskaitų, KPI ir apklausų duomenis į integruotą stebėsenos apžvalgą. Vertinama integracijos kokybė:

- 2.1. kiek sprendimų pagrįsti duomenimis (nurodyta, kokie duomenys panaudoti),
- 2.2. ar principai taikomi nuosekliai (protokoluose yra aiškos nuorodos),
- 2.3. ar pasiekti KPI ir kokia nukrypimų priežastis,
- 2.4. kaip suvaldytos rizikos (ar veikė numatytos priemonės).

Direktorius ir direktoriaus pavaduotojai nagrinėja rezultatus vadovybės pasitarimuose; Kolegijos taryba svarsto strateginiu lygmeniu ir teikia rekomendacijas dėl prioritetų ir resursų fokusavimo.

Fakultetai ir padaliniai aptaria rezultatus padalinių pasitarimuose, identifikuoja korekcines priemones.

## Tobulinimas

Direktorius priima sprendimus dėl korekcinų veiksmų (procesų optimizavimas, KPI sistemos peržiūra, kompetencijų stiprinimas, skaitmeniniai patobulinimai).

Direktoriaus pavaduotojai tikslina kito laikotarpio planus; fakultetai ir padaliniai detalizuoja priemones su atsakomybėmis ir terminais.

Studijų kokybės skyrius atnauja procesų sąvadą (jei reikia – patikslina principų–įrodymų susiejimą), seka įgyvendinimą.

Kitame cikle palyginama pažanga su ankstesniu laikotarpiu (KPI, sprendimų pagrįstumas, rizikų pokyčiai), taip užtikrinant nuolatinę tobulinimo spiralę be papildomų procedūrų.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: padalinių planų su kokybės užtikrinimo priemonėmis dalis parodo, kiek realiai KUS yra įtraukta į VIKO strateginį ir metinį planavimą. Šis rodiklis leidžia matyti, ar kokybės užtikrinimo tikslai tampa kasdienės veiklos dalimi, ar kiekvienas padalinys prisideda prie kokybės gerinimo savo srityje. Aukšta reikšmė rodo, kad kokybės užtikrinimas veikia ne kaip atskiras procesas, o kaip integruota institucijos valdymo kultūros dalis.

17 lentelė. Kokybės užtikrinimo sistemos integracijos į strateginį valdymą proceso rodikliai

| Rodiklis                                     | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                     | Matavimo reikšmė                                                                                    | Siektina reikšmė |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Padalinių planų su kokybės priemonėmis dalis | Rodo, kiek fakultetų ir padalinių metiniuose planuose yra suplanuotų priemonių, susijusių su kokybės užtikrinimu ar gerinimu. Tai parodo, kaip KUS integruota į kasdienį institucijos valdymą. | % planų, kuriuose yra kokybės priemonės (planų su kokybės priemonėmis / visų padalinių planų × 100) | ≥ 90 %           |

18 lentelė. Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą – atsakomybės

| Procesas                                    | Vykdytojas                                                      | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                        |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.4. KUS integracija į strateginį valdymą | Studijų kokybės skyrius, direktoriaus pavaduotojai pagal sritis | Direktorius, Kolegijos taryba | Fakultetų ir padalinių vadovai, studijų programų ir kryptių komitetai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.2.5. Kokybės užtikrinimo sistemos veiksmingumo vertinimas

KUS veiksmingumo vertinimas – tai formalizuota VIKO veiklos dalis, kurios metu nustatoma, ar KUS užtikrina strateginių tikslų įgyvendinimą, studijų kokybę ir veiklos atitiktį suinteresuotųjų šalių lūkesčiams. Vertinimas vykdomas integruotai, naudojant esamus Planavimo, atskaitomybės ir rodiklių stebėsenos instrumentus.

## Planavimas

Studijų kokybės skyrius, vadovaudamasis VIKO strateginiais dokumentais, nustato vertinimo sritis.

Vertinimo kriterijai ir rodikliai (KPI) parenkami taip, kad būtų galima objektyviai įvertinti kiekvienos srities pažangą. Jie susiejami su VIKO strateginiais tikslais, nacionaliniais reikalavimais ir ESG Fakultetai ir padaliniai savo metiniuose veiklos Planuose numato priemones, kurios prisideda prie rodiklių pasiekimo, ir įsipareigoja teikti duomenis, reikalingus vertinimui.

## Įgyvendinimas

Fakultetai renka duomenis apie studentų pasiekimus, apklausų duomenis, praktikos kokybę, absoliutų įsidarbinimą ir Tarptautinės veiklos rodiklius.

Administraciniai padaliniai teikia informaciją apie finansų valdymo efektyvumą, personalo kompetencijų tobulinimą, infrastruktūros panaudojimą, rizikų valdymo priemones ir kitus procesus.

Duomenys pateikiami pagal metinių ataskaitų rengimo tvarką.

Studijų kokybės skyrius konsoliduoja gautą informaciją, lygina ją su numatytais rodikliais ir parengia metinę KUS veiksmingumo analizę, kuri pateikiama direktoriui, pavaduotojams ir Kolegijos tarybai.

## Vertinimas

Studijų kokybės skyrius atlieka sisteminę visų duomenų analizę ir parengia KUS veiksmingumo vertinimo išvadą.

Išvadoje pateikiami duomenys apie tai:

- kurios sritys atitinka nustatytus rodiklius ir tikslus,
- kurios sritys turi nukrypimų,
- kokios tobulinimo priemonės yra reikalingos

Direktorius ir pavaduotojai svarsto išvadą vadovybės apžvalgoje, priima sprendimus dėl siūlomų priemonių tinkamumo.

Kolegijos taryba svarsto išvadą strateginiu lygmeniu ir teikia rekomendacijas dėl tolesnės plėtros.

Padalinių vadovai aptaria rezultatus padaliniuose, užtikrina, kad informacija būtų perduota darbuotojams.

Vertinimo rezultatai viešinami bendruomenei intranete bei padalinių susirinkimuose.

## Tobulinimas

Direktorius, remdamasis vertinimo išvadomis ir Kolegijos tarybos rekomendacijomis, priima sprendimus dėl korekcinų veiksmų.

Pavaduotojai koordinuoja sprendimų įgyvendinimą savo kuruojamose srityse.

Fakultetai ir padaliniai įgyvendina numatytas priemones: studijų programų tobulinimą, administracinių procesų optimizavimą, rodiklių sistemos atnaujinimą, darbuotojų kompetencijų stiprinimą.

Studijų kokybės skyrius vykdo korekcinų priemonių įgyvendinimo stebėseną ir apie pažangą teikia informaciją direktoriui bei Kolegijos tarybai.

Kitame stebėsenos cikle Studijų kokybės skyrius įvertina korekcinų veiksmų poveikį, taip užtikrinant nuolatinę kokybės tobulinimo spiralę.

Šiai sričiai matuoti pasirinktas rodiklis: Institucinio kokybės rodiklių atitikimo tikslinėms reikšmėms lygis parodo, ar KUS veikia veiksmingai institucijos mastu. Rodiklis integruoja KUS vertinimo išvadas su strateginių kokybės rodiklių stebėseną – t. y. ar VIKO KUS iš tiesų padeda pasiekti užsibrėžtus

tikslus. Aukšta rodiklio reikšmė rodo, kad sistema veikia stabiliai, procesai koordinuoti, o kokybės užtikrinimas lemia realų studijų, MTEP ir valdymo gerėjimą.

19 lentelė. Proceso rodikliai

| Rodiklis                                                           | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                                                           | Matavimo reikšmė                                                                                     | Siektina reikšmė |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Institucinio kokybės rodiklių atitikimo tikslinėms reikšmėms lygis | Rodo, kiek iš strateginiuose dokumentuose nustatytų pagrindinių kokybės rodiklių (pvz., studijų kryptių akreditacija, studentų pasitenkinimas, studijų baigimas laiku, įsidarbinimas, tarptautinė veikla) pasiekia arba viršija nustatytas reikšmes. | % kokybės rodiklių, pasiekusių arba viršijusių tikslinę reikšmę (atitinkančių / visų vertintų × 100) | ≥ 80 %           |

20 lentelė. KUS veiksmingumo vertinimas – atsakomybės

| Procesas                           | Vykdytojas                                                         | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                            |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.2.5. KUS veiksmingumo vertinimas | Studijų kokybės skyrius, fakultetai ir administraciniai padaliniai | Direktorius, Kolegijos taryba | Direktoriaus pavaduotojai, fakultetų ir padalinių vadovai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 1.3. Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesai

Išorinis vertinimas – tai sistemingas ir nepriklausomas procesas, kurio metu trečiosios šalys (išorės ekspertai ar institucijos) vertina VIKO veiklos ir kokybės vadybos atitiktį nacionaliniams bei tarptautiniams standartams. Šis vertinimas yra esminė kokybės užtikrinimo sistemos dalis ir neatsiejamas nuo nuolatinio kokybės tobulinimo kultūros, kurią VIKO aktyviai puoselėja.



8 pav. Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesai

VIKO išorinis vertinimas vykdomas keliomis formomis:

1. **Studijų kryptių išorinis vertinimas ir akreditacija.** Atliekamas pagal LR mokslo ir studijų įstatymą, vadovaujantis **Studijų išorinio vertinimo ir akreditavimo tvarkos aprašu**, patvirtintu LR švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu. Vertinimą vykdo **Studijų kokybės vertinimo centras (SKVC)** arba kitos akredituotos institucijos (pvz., užsienio aukštojo mokslo kokybės vertinimo agentūros).
2. **Institucinis vertinimas (periodinė institucijos akreditacija).**
3. **Išoriniai auditai**, pvz., Europos Komisijos, Nacionalinės audito institucijos, ministerijų inicijuoti tyrimai, finansinių ar veiklos rodiklių auditas.

Išorinis vertinimas VIKO vykdomas remiantis SKVC metodinėmis rekomendacijomis ir gairėmis, VIKO vidinėmis procedūromis, tvarkomis bei kitais dokumentais, apibrėžiančiais pasirengimą išoriniam vertinimui, informacijos teikimo tvarką ir atsakomybę.

### 1.3.1. Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas

Studijų išorinis vertinimas ir akreditavimas yra privalomas procesas, kuriuo periodiškai vertinama, ar aukštosios mokyklos vykdomų studijų kryptių kokybė atitinka nustatytus reikalavimus. Vertinimas atliekamas ne rečiau kaip kas 7 metus. Pagal vertinimo rezultatus priimamas akreditavimo sprendimas, kuris lemia, ar institucija gali toliau vykdyti studijas konkrečioje kryptyje.

Vertinimo tikslas yra įvertinti kryptių ir jose esančių studijų programų kokybę ir jų atitiktį teisės aktų reikalavimams, darbo rinkos poreikius atitinkančių kompetencijų ugdymą, į studentą orientuoto mokymo įgyvendinimą, studijų rezultatų pasiekimą ir absolventų parengtį profesinei veiklai, kokybės užtikrinimo mechanizmų veiksmingumą programų lygmeniu bei nuolatinio tobulinimo kultūros egzistavimą.

#### Planavimas

Planavimo etapas trunka 8–12 mėnesių, šio etapo tikslas yra sistemingai pasiruošti vertinimui ir parengti išsamią Savianalizės suvestinę.

Studijų kokybės skyrius stebi galiojančius akreditacijos terminus visoms VIKO vykdomoms studijų kryptims ir pakopoms. Prieš akreditacijos termino pabaigą Studijų kokybės skyrius peržiūri galiojančią teisinę ir metodinę bazę, kad įsitikintų dėl aktualių reikalavimų, ir informuoja Direktorių apie artėjantį išorinio vertinimo terminą, konkrečias vertinamąsias sritis pagal naujausią SKVC metodiką bei akreditavimo sąlygas ir galimus rezultatus. Direktorius priima sprendimą dėl vertinimo proceso inicijavimo ir tvirtina savianalizės suvestinės rengimo grafiką su terminais ir atsakomybėmis.

Studijų kokybės skyrius paskelbia terminus, reikalavimus ir būtiną dokumentų sąrašą vidiniais informaciniais kanalais (intranetu, el. paštu, informaciniuose susitikimuose). Atsakingas fakultetas organizuoja darbo grupės, kuri rengs Savianalizės suvestinę, sudarymą.

Studijų kokybės skyrius parengia išsamią informaciją apie ankstesnių vertinimų rekomendacijų įgyvendinimą. Savianalizės suvestinės rengimo grupė suplanuoja suinteresuotų šalių įtraukimą į vertinimo procesą.

Savianalizės suvestinės rengimas vyksta pagal SKVC patvirtintą struktūrą. Studijų kokybės skyrius vykdo vidinę kokybės peržiūrą. Tikrinama, ar teiginiai pagrįsti įrodymais (kiekvienas svarbus teiginys turi turėti nuorodą), ar duomenų interpretacija yra nuosekli ir logiška, ar terminija vienoda visoje suvestinėje, ar išvengta prieštaračių tarp skirtingų dalių bei ar laikomasi SKVC reikalavimų struktūrai ir turiniui. Jei vertinime dalyvauja užsienio ekspertai arba jei programa dėstoma anglų kalba, organizuojamas suvestinės vertimas į anglų kalbą.

## Igyvendinimas

Savianalizės suvestinės rengimo grupės vadovas arba fakulteto kontaktinis asmuo su SKVC ir ekspertais suderina ekspertų vizito darbotvarkę. Vadovybė, fakultetas, Studijų krypties komitetas, Studentų atstovybė, absolventų atstovai ir socialiniai partneriai patvirtina dalyvaujančius atstovus susitikimuose.

Vizito metu Studijų kokybės skyrius centralizuotai teikia papildomą informaciją, jei ekspertai prašo dokumentų, duomenų ar paaiškinimų, kuriuos gali suteikti tik centrinė administracija.

## Vertinimas

Vertinimo etapas trunka 2–4 mėnesius ir apima ekspertų išvados rengimą, VIKO atsako parengimą ir SKVC galutinio sprendimo priėmimą. Šio etapo tikslas yra gauti objektyvų studijų krypties įvertinimą ir aiškias rekomendacijas.

Ekspertų grupė po vizito rengia detalią vertinimo išvadą ir (jei reikia) rekomendacijas programos tobulinimui prioriteto tvarka. Sutaria dėl bendro vertinimo ir pasiūlymo dėl akreditacijos trukmės.

SKVC pateikia ekspertų išvadą VIKO. Studijų kokybės skyrius su fakultetu ir administraciniais padaliniais per dvi savaites atidžiai peržiūri išvadą, patikrina faktus ir jų tikslumą, identifikuoja galimus nesusipratimus ar netikslumus, aptaria rekomendacijų įgyvendinimo galimybes. Jei randama faktinių netikslumų, netikslumo interpretacijose ar reikšmingų aplinkybių, kurios nebuvo tinkamai įvertintos, VIKO gali pateikti pastabas per nustatytą terminą (paprastai 2–3 savaitės). Pastabos turi būti pagrįstos įrodymais ir pateikiamos konstruktyviai. Studijų krypties komitetas aptaria ekspertų išvadą ir formuluoja komentarus bei parengia tobulinimo priemonių planą.

Akreditavimo sprendimas gali būti trijų tipų. Akreditacija 7 metams skiriama, jeigu visos 7 sritys įvertintos ne mažiau kaip 3 balais. Tai reiškia, kad programa atitinka reikalavimus ir gali būti vykdoma toliau be papildomų sąlygų, nors rekomendacijos tobulinimui vis tiek turi būti įgyvendinamos. Akreditacija 3 metams skiriama, jei bent viena sritis įvertinta 2 balais. Tai reiškia, kad programa turi rimtų trūkumų, kuriuos būtina pašalinti per 2 metus, o po 2–3 metų vyks pakartotinis vertinimas. Šis sprendimas negali būti taikomas du kartus iš eilės tai pačiai programai. Neakredituojama programa, jei bent viena sritis įvertinta 1 balu arba antrą kartą iš eilės bent viena sritis įvertinta 2 balais. Taip pat neakredituojama, kai taikoma slenkstinio rodiklio nuostata (pavyzdžiui, jei studentų skaičius per mažas arba kiti kritiniai rodikliai neatitinka minimalių reikalavimų). Tai reiškia, kad studijų kryptis su vykdomomis programomis turi būti sustabdyta arba iš esmės pertvarkyta ir pateikta naujam vertinimui.

Komunikacijos skyrius kartu su Studijų kokybės skyriumi viešina ekspertų išvadą ir SKVC sprendimą institucijos viešinimo kanaluose (svetainė, intranetas, socialiniai tinklai). Atnaujinamas akredituotų studijų kryptių sąrašas su terminais, kuris yra viešai prieinamas VIKO svetainėje. Informuojama akademinė bendruomenė apie vertinimo rezultatus ir būsimus veiksmus.

## Tobulinimas

Tobulinimo etapas trunka likusį akreditacijos laikotarpį (3–7 metus iki kito vertinimo) ir yra nuolatinis procesas. Šio etapo tikslas yra sistemingai įgyvendinti ekspertų rekomendacijas. SKK parengia priemonių planą ekspertų rekomendacijoms įgyvendinti po 5 mėnesių po SKVC direktoriaus įsakymo dėl studijų krypties akreditavimo paskelbimo. Planas struktūruotas pagal septynias vertinamąsias sritis ir kiekvienai rekomendacijai numato konkrečius veiksmus su terminais, atsakingais asmenimis ir laukiamais rezultatais. Korekcinės priemonės integruojamos į fakulteto metinį veiklos planą su konkrečiais terminais ir atsakomybėmis. Priemonės susiejamos su fakulteto ir VIKO KPI sistema, kad būtų galima stebėti pažangą.

Studijų krypties komitetas (toliau – SKK) reguliariai vertina priemonių poveikį programos (ar programų) kokybei. Naudojami įvairūs duomenų šaltiniai: studentų apklausų rezultatai, akademinės pažangos statistika, baigiamųjų darbų kokybės analizė, dėstytojų grįžtamasis ryšys, darbdavių atsiliepiamas apie absolventus. Identifikuojamos sėkmingos praktikos, kurios gali būti taikomos plačiau, ir neveiksmingos priemonės, kurias reikia koreguoti ar keisti.

Tobulinimo procese labai svarbus suinteresuotųjų šalių įtraukimas. Studentai įtraukiami per reguliarias apklausas, dalyvavimą SKK ir SPK veikloje, fokusų grupes apie konkrečius tobulinimus, atstovavimą fakulteto taryboje. Dėstytojai įtraukiami per SKK, SPK ir katedros posėdžius, fakultetų administracijos organizuojamas diskusijas, ir patirties dalijimąsi. Socialiniai partneriai įtraukiami per praktikų įvertinimą, projektines veiklas, dalyvavimą SKK ir SPK. Absolventai įtraukiami per periodines apklausas, susitikimus ir renginius, karjeros stebėseną, grįžtamąjį ryšį apie programos naudingumą.

Atsižvelgiant į studijų krypties akreditavimo laikotarpį, SKVC teikiamos išorinio vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo pažangos ataskaitos. Jų tvirtinimas ir teikimas SKVC reglamentuotas Vilniaus kolegijos studijų kryptų vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos apraše.

Ciklo pabaigoje, artėjant kitam išoriniam vertinimui (6–7 metai), Studijų kokybės skyrius konsoliduoja rezultatus.

Studijų krypties išorinio vertinimo kokybei matuoti taikomi KPI leidžia ne tik įvertinti SKVC ekspertų pateiktas išvadas, bet ir stebėti, kaip institucija įgyvendina rekomendacijas bei užtikrina tęstinį studijų kokybės gerinimą.

21 lentelė. Studijų krypties išorinio vertinimo rodiklių suvestinė.

| Rodiklis                                        | Apibrėžtis                                                               | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė                                                                      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Akredituotų pirmos pakopos studijų kryptų dalis | Pirmos pakopos studijų kryptys yra akredituotos maksimaliam laikotarpiui | procentai        | 90 proc. visų pirmos pakopos studijų kryptų yra akredituotos maksimaliam laikotarpiui |

22 lentelė. Studijų krypties išorinio vertinimo ir akreditavimo proceso atsakomybės

| Procesas                                                     | Vykdytojas                                                                | Sprendimų priėmėjas                                                                                                                  | Įtraukiami / konsultuojamasi                                                                          |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3.1. Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas | Studijų kokybės skyrius; fakultetai; studijų kryptų ir programų komitetai | Studijų kokybės vertinimo centras (akreditavimo sprendimas); Direktorius (vidiniai sprendimai dėl grafiko, išteklių ir įgyvendinimo) | Studentų atstovybė; socialiniai partneriai ir darbdaviai; absolventų atstovai; profesinės asociacijos |

### 1.3.2. Institucinis vertinimas

Institucinis vertinimas yra sistemingas ir nepriklausomas visos aukštosios mokyklos veiklos įvertinimas, kurį periodiškai (ne rečiau kaip kas 7 metus) atlieka Studijų kokybės vertinimo centras, pasitelkęs tarptautinę ekspertų grupę. Vertinimo tikslas yra kompleksškai įvertinti VIKO veiklos kokybę ir jos atitiktį nacionaliniams bei tarptautiniams aukštojo mokslo kokybės užtikrinimo standartams, kokybės vadybos sistemos efektyvumą, strateginių tikslų įgyvendinimą, VIKO indėlį į aukštojo mokslo sistemą ir regioninę raidą, taip pat institucijos gebėjimą nuolat tobulinti savo veiklą.

## Planavimas

Planavimo etapas prasideda prieš planuojamą ekspertų vizitą ir trunka 12–18 mėnesių. Šio etapo tikslas yra sistemingai pasiruošti vertinimui, surinkti įrodymus apie kokybės užtikrinimą visose veiklos srityse ir parengti išsamią savianalizės suvestinę.

Procesas prasideda SKVC pranešimu apie artėjantį vertinimo terminą. SKVC informuoja kolegiją prieš numatomą vertinimą, nurodydama orientacinį laikotarpį ir pagrindinius reikalavimus. Gavęs šį pranešimą, VIKO Direktorius priima sprendimą dėl institucinio vertinimo proceso inicijavimo ir nustato preliminarų vertinimo grafiką, paskiria koordinatorių, apibrėžia atsakomybes. Koordinatorius organizuoja preliminaras konsultacijas su SKVC, kad būtų išsiaiškinti visi techniniai, procedūriniai ir turinio klausimai.

Direktorius įsakymu sudaroma darbo grupė, kuri atstovauja visoms pagrindinėms institucijos veiklos sritims. Atsakomybės paskirstomos aiškiai apibrėžiant, kuris padalinys ar asmuo atsakingas už kiekvienos vertinimo srities duomenų rinkimą ir analizę. Koordinatorius rengia savianalizės rengimo aiškinamąją medžiagą, kurioje išsamiai aprašomi SKVC reikalavimai, ataskaitos struktūra, stilius ir formatai, įrodymų tipai ir jų naudojimas. Taip pat gali būti rengiama duomenų rinkimo instrukcija, kurioje nurodoma, kokie tiksliai duomenys reikalingi kiekvienai sričiai, koks laikotarpis analizuojamas (paprastai 7 metai), kokiais formatais turi būti pateikiami duomenys ir kokie yra tarpiniai terminai.

Kiekvienas atsakingas padalinys renka duomenis pagal savo sritį.

Savianalizės ataskaita rengiama pagal SKVC patvirtintą struktūrą: susideda iš įvado, keturių pagrindinių dalių (po vieną kiekvienai vertinimo sričiai), išvadų ir priedų.

Kokybės užtikrinimas rengimo procese vyksta per kelias pakopas. Kas du mėnesius darbo grupė susitinka aptarti tarpinių versijų ir daryti korekcijas. Taip pat organizuojamas vidinis recenzavimas, kai kviečiami VIKO ekspertai pateikia konstruktyvius komentarus, bei konsultavimas su fakultetų tarybomis ir Studentų atstovybe. Direktorius tvirtina galutinę savianalizės ataskaitą ir koordinatorius oficialiai pateikia ją SKVC kartu su visais priedais ir instituciniais dokumentais.

## Įgyvendinimas

Įgyvendinimo etapas trunka 6–9 mėnesius ir apima ekspertų grupės formavimą, pasirengimą ekspertų vizitui ir patį vizitą. Šio etapo tikslas yra užtikrinti sklandų ekspertų vertinimo procesą ir objektų visų veiklos sričių pristatymą.

Gavęs VIKO savianalizės ataskaitą, SKVC užtikrina ekspertų grupės suformavimą.

Pasirengimas ekspertų vizitui prasideda apie 3–5 mėnesius prieš planuojamą vizitą. Koordinatorius kartu su SKVC derina vizito datas.

## Vertinimas

Po vizito ekspertai parengia vertinimo ataskaitą, SKVC išsiunčia preliminarą ataskaitą VIKO. VIKO užtikrina preliminaros ataskaitos peržiūrą bei argumentuotos nuomonės apie ataskaitą pateikimą. SKVC teisės aktų nustatyta tvarka priima sprendimą dėl VIKO vertinimo rezultatų.

VIKO privalo užtikrinti paskesnės veiklos įgyvendinimą.

## Tobulinimas

Tobulinimo etapas trunka nuo vieno institucinio vertinimo iki kito. Šio etapo tikslas yra sistemingai įgyvendinti ekspertų rekomendacijas ir nuolat tobulinti veiklą, pasirengiant kitam vertinimui.

Per tris mėnesius po SKVC sprendimo Studijų kokybės skyrius koordinuoja Veiklos tobulinimo priemonių plano rengimą. Planas struktūruojamas pagal kiekvieną vertinimo sritį ir apima ekspertų reko-

mendaciją bei konkrečias priemones su atsakingais asmenimis ir terminais, KPI pažangos vertinimui. Patvirtintas planas ne vėliau kaip per 6 mėn. nuo sprendimo dėl aukštosios mokyklos akreditavimo įsigaliojimo dienos teikiamas ir SKVC.

Atsižvelgiant į akreditavimo terminus aukštoji mokykla įgyvendina numatytas priemones veiklai tobulinti ir parengia išorinio vertinimo rekomendacijų įgyvendinimo pažangos ataskaitą. Ji skelbiama VIKO tinklalapyje bei pateikiama SKVC.

Šiai sričiai matuoti pasirinkti rodikliai: ekspertų rekomendacijų skaičius ir įgyvendintų rekomendacijų dalis. Tai leidžia kompleksiskai įvertinti institucinio vertinimo rezultatyvumą ir kokybės vadybos sistemos veiksmingumą.

Ekspertų rekomendacijų skaičius atspindi, kiek tobulintinių sričių nustato išoriniai vertintojai. Mažesnis rekomendacijų skaičius rodo brandžią kokybės vadybos sistemą, kurioje procesai aiškiai apibrėžti, o kokybės kultūra įsitvirtinusi visos institucijos veikloje.

Tuo tarpu įgyvendintų rekomendacijų dalis parodo, kaip institucija reaguoja į vertinimo išvadas ir kiek efektyviai įgyvendina siūlomas tobulinimo priemones. Aukšta šio rodiklio reikšmė rodo, kad KUS yra dinamiška, o vertinimo rezultatai virsta realiais pokyčiais. Abu rodikliai kartu suteikia visapusišką vaizdą apie VIKO kokybės vadybos sistemos brandą ir gebėjimą nuolat tobulėti pagal PDCA modelio logiką – nuo vertinimo iki veiklos gerinimo.

23 lentelė. Institucinio vertinimo proceso rodikliai

| Rodiklis                        | Apibrėžtis                                                                             | Matavimo reikšmė                                                            | Siektina reikšmė                            |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Ekspertų rekomendacijų skaičius | Vizito metu pateiktų rekomendacijų kiekis (esminės + tobulintinos).                    | Vienetai (vnt.) – pvz., 12 vnt.                                             | < 10 vnt. (mažesnis rekomendacijų skaičius) |
| Įgyvendintų rekomendacijų dalis | Įgyvendintų rekomendacijų skaičius, palyginti su visomis pateiktomis rekomendacijomis. | Procentais (%) – formulė: $(\text{įgyvendintos} / \text{visos}) \times 100$ | ≥ 90 %                                      |

24 lentelė. Institucinio vertinimo proceso atsakomybės

| Procesas                       | Vykdytojas                                                            | Sprendimų priėmėjas                                                                                                                  | Įtraukiami / konsultuojamasi                                                                          |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3.2. Institucinis vertinimas | Studijų kokybės skyrius; fakultetai; SPK; administraciniai padaliniai | Studijų kokybės vertinimo centras (akreditavimo sprendimas); Direktorius (vidiniai sprendimai dėl grafiko, išteklių ir įgyvendinimo) | Studentų atstovybė; socialiniai partneriai ir darbdaviai; absolventų atstovai; profesinės asociacijos |

### 1.3.3. Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą

Socialinių partnerių įtraukimas – tai nuoseklus darbdavių, profesinių asociacijų, socialinių partnerių, absolventų ir kitų suinteresuotų šalių dalyvavimas rengiant, atnaujinant ir vertinant studijų programas, kad jos atitiktų darbo rinkos poreikius, profesinius standartus ir studijų krypties reikalavimus. VIKO šis dalyvavimas įtvirtinamas dokumentuose: Komiteto nuostatai (numato socialinių partnerių

atstovų dalyvavimą komiteto sudėtyje), Studijų kryptių vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašas (apibrėžia socialinius dalininkus ir socialinius partnerius bei jų įtrauktį į programų rengimą).

## Planavimas

Fakultetų administracija sudaro ir palaiko socialinių partnerių sąrašą pagal studijų kryptis ir temas; numato įtraukties formas: dalyvavimas komitetuose, teminės dirbtuvės, fokus grupės, bandomųjų studijų dalyko (modulio) aprašų peržiūros, praktikos vietų tinklo priežiūra.

Studijų krypties ir programos komitetai suplanuoja konkrečius įtraukimo veiksmus kiekvienam programos atnaujinimo ciklui (susitikimų grafikai, dokumentų projektai, atsakingi rengėjai, reikalingi duomenys – sektoriaus tendencijų apžvalgos, profesinių standartų nuostatos ir kt.).

## Įgyvendinimas

Studijų krypties ir programos komitetai kartu su socialiniais partneriais tikslina programos turinį, kad jis atitiktų atitinkamos studijų krypties grupės aprašą ir sektoriaus poreikius; parengia konkrečius siūlymus studijų dalykų turiniui.

Katedros su socialiniais partneriais peržiūri praktikos modelį: kompetencijų žemėlapi, užduotis, grįžtamojo ryšio iš praktikų vadovų formas; prireikus plečiamas praktikų vietų tinklas.

Studijų krypties ir programos komitetai integruoja socialinių partnerių parengtas pastabas į dalykų aprašus: aiškiai nurodomi pasikeitimai, suderinamumas su studijų rezultatais ir studentų pasiekimų vertinimo metodais.

Fakultetų dekanai užtikrina, kad atnaujinti Studijų programų ir dalykų aprašai būtų įkelti į Akademine informacinę sistemą ir prieinami dėstytojams bei studentams; jei numatyta, parengiami trumpos apimties vieši paaiškinimai (pvz., „Kas pasikeitė programoje ir kodėl“).

Studentų atstovybė ir absolventai pateikia atskirą grįžtamąjį ryšį dėl Planuojamų pakeitimų (suprantamumas, studijų krūvis, karjeros perspektyvos); Studijų krypties ir programos komitetai įtraukia šias pastabas į galutinę studijų programos aprašo redakciją.

## Vertinimas

Studijų kokybės skyrius kartu su Studijų tarnyba kartą per metus parengia socialinių partnerių įtraukimo rezultatų apžvalgą: kiek ir kuriose programose dalyvauta, kokie pasiūlymai priimti, koks poveikis studijų rezultatų pasiekimui, praktikos kokybei ir absolventų užimtumui (naudojant turimus KPI ir apklausų duomenis).

Studijų krypties ir programos komitetai posėdžiuose peržiūri, ar įgyvendinti pakeitimai efektyvūs (pvz., aiškesni vertinimo kriterijai, didesnis praktikos atitikimas kompetencijoms, naujos darbdavių partnerystės); sprendimai protokoluojami.

Esant poreikiui, Studijų kokybės skyrius organizuoja tikslinę konsultaciją su socialiniais partneriais (1–2 val.) dėl sudėtingų ar neįgyvendintų pasiūlymų, kad būtų priimtas galutinis sprendimas – įgyvendinti alternatyviai ar atidėti kitam ciklui.

## Tobulinimas

Studijų krypties ir programų komitetai kartu su katedromis numato kasmetinius socialinių partnerių pritraukimo prioritetus (pvz., tos kryptys, kuriose darbo rinka keičiasi sparčiausiai), kad socialinių partnerių įsitraukimas į studijų kryptis ir programas būtų kryptingas ir efektyvus.

Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą vertinamas remiantis rodikliais, kurie padeda nustatyti šio proceso efektyvumą, nuoseklumą ir poveikį studijų kokybei.

Toliau pateiktoje lentelėje apibendrinti pagrindiniai vertinimo rodikliai, jų apibrėžtys, matavimo ir siektinos reikšmės.

25 lentelė. Socialinių partnerių įtraukimo procesas

| Rodiklis                                             | Apibrėžtis                                                                                                                                                                              | Matavimo reikšmė                                                                                                                                                                                           | Siektina reikšmė                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Socialinių partnerių įsitraukimo lygis            | Rodiklis parodo, kiek socialinių partnerių (darbdavių, profesinių asociacijų, absolventų, sektoriaus ekspertų) dalyvauja studijų programų rengimo, atnaujinimo ar vertinimo procesuose. | - Procentinė dalis studijų programų, kuriose per ataskaitinius metus dalyvavo bent vienas socialinis partneris.<br>- Skaičius socialinių partnerių, dalyvavusių rengiant ar atnaujinant studijų programas. | ≥ 100 % studijų programų su socialinių partnerių įsitraukimu;<br>≥ 1 išorės ekspertas kiekvienoje studijų kryptyje.       |
| 2. Socialinių partnerių pasiūlymų įgyvendinimo lygis | Rodiklis vertina, kokia dalis socialinių partnerių pateiktų siūlymų ar rekomendacijų buvo įgyvendinta studijų programų turinyje, praktikos modelyje ar vertinimo sistemoje.             | - Procentinė dalis įgyvendintų pasiūlymų, lyginant su visais gautais pasiūlymais.<br>- Kokybinė analizė (pasiūlymų poveikis studijų rezultatų kokybei ir absolventų užimtumui).                            | ≥ 100 % įgyvendintų pasiūlymų;<br>teigiamas poveikis identifikuojamas metinėje socialinių partnerių įtraukimo apžvalgoje. |

26 lentelė. Socialinių partnerių įtraukimas – atsakomybės

| Procesas                                                                        | Vykdytojas                                                                | Sprendimų priėmėjas                                                                                                                | Įtraukiami / konsultuojamasi                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.3.3. Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą | Studijų krypčių ir programų komitetai; fakultetų administracija; katedros | Fakultetas (dėl programos pakeitimų tvirtinimo pagal nustatytą tvarką); Direktorius (dėl komitetų sudėties ir nuostatų tvirtinimo) | Socialiniai partneriai ir darbdaviai; profesinės asociacijos; Studentų atstovybė; absolventų atstovai; praktikos mentoriai |

## 2. Pagrindiniai veiklos procesai

**Pagrindiniai procesai** – tai veiklos procesai, kurie tiesiogiai kuria vertę išoriniams suinteresuotiesiems asmenims ir lemia institucijos misijos bei strateginių tikslų įgyvendinimą. Aukštosiose mokyklose pagrindiniai procesai pirmiausia siejami su studijų organizavimu ir kokybės užtikrinimu, mokslo bei meno veiklos plėtra, žinių kūrimu ir taikymu visuomenės poreikiams, akademinės bendruomenės stiprinimu bei tarptautinio bendradarbiavimo skatinimu. Šie procesai sudaro institucijos veiklos branduolį, nes būtent per juos VIKO realizuoja savo paskirtį – rengti kvalifikuotus specialistus, vykdyti mokslinius tyrimus ir prisidėti prie visuomenės pažangos.

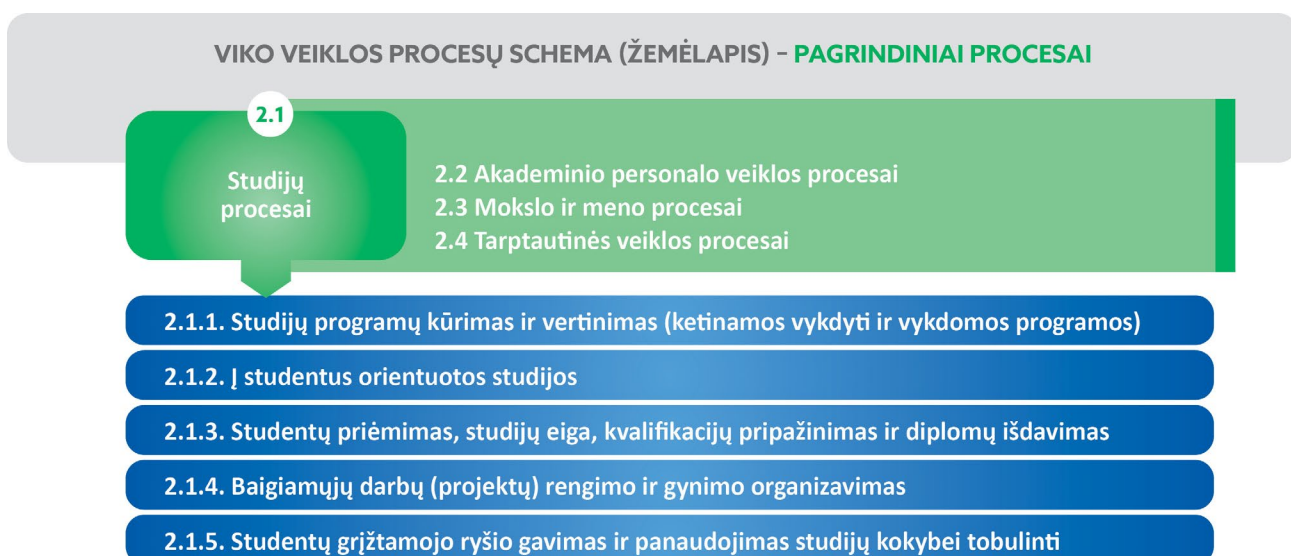


9 pav. Pagrindiniai veiklos procesai

**VIKO kontekste** pagrindiniai procesai apima studijų procesus (programų rengimą, įgyvendinimą, vertinimą ir tobulinimą), akademinio personalo procesus (dėstytojų kompetencijų stiprinimą ir veiklos vertinimą), mokslo ir meno procesus (tyrimų ir kūrybos plėtrą bei jų integravimą į studijas) ir Tarptautinės veiklos procesus (partnerystes, mobilumą, tarptautinius projektus). Šios sritys formuoja studentų patirtį ir absolventų pasirengimą darbo rinkai ir lemia VIKO indėlį į nacionalinę bei tarptautinę akademinę bendruomenę.

## 2.1. Studijų procesai

Studijų procesai apima visą ciklą – nuo programų kūrimo iki studijų užbaigimo, užtikrinant į studentą orientuotą mokymąsi, sąžiningą pasiekimų vertinimą ir nuolatinį kokybės tobulinimą. Šie procesai atliepia Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG), ypač 1.2–1.7 nuostatas, kuriose numatoma studijų programų valdymo, mokymosi ir vertinimo, studentų priėmimo, grįžtamojo ryšio ir informacijos viešinimo svarba.



10 pav. Studijų procesai

Studijų procesų sritys apima:

- Studijų programų kūrimą ir vertinimą (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos);
- Į studentus orientuotas studijas;
- Studentų priėmimą, studijų eigą, kvalifikacijų pripažinimą ir diplomų išdavimą;
- Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo organizavimą;
- Studentų grįžtamojo ryšio gavimą ir jo panaudojimą studijų kokybei tobulinti.

### **2.1.1. Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos)**

VIKO studijų programų kūrimas, vertinimas ir tobulinimas vykdomi kaip ciklinis, griežtai reglamentuotas procesas, užtikrinantis tiek ketinamų vykdyti, tiek vykdomų programų atitikimą ESG reikalavimams, nacionaliniams kvalifikacijų sistemos standartams ir darbo rinkos poreikiams. Vadovaujantis ESG 1.2 nuostata, studijų programų kūrimas ir tobulinimas grindžiamas aiškiai apibrėžtais studijų rezultatais, įtraukia suinteresuotąsias šalis bei remiasi cikliška atnaujinimo ir vertinimo sistema, užtikrinančia programų aktualumą ir kokybę.

#### **Ketinamų vykdyti studijų programų kūrimas ir vidinis vertinimas**

##### **Planavimas**

VIKO naujų studijų programų kūrimą planuoja vadovaudamasi VIKO strateginiais dokumentais, nacionaliniais teisės aktais bei SKVC bendrosiomis metodinėmis rekomendacijomis.

Procesus planuoja ir inicijuoja fakulteto, kuriame rengiama studijų programa, dekanas, atsižvelgdamas į VIKO akademinės bendruomenės, administracijos ir socialinių partnerių siūlymus, kasmetinės studijų kryptių kokybės stebėsenos ataskaitas, fakultetų strategijos įgyvendinimo planus, katedrų veiklos planus. Į planavimą nuosekliai įtraukiami socialiniai partneriai (darbdavių organizacijos, profesinės asociacijos), studentų atstovybė.

Programų planavimas grindžiamas darbo rinkos analize, absolventų karjeros stebėsenos duomenimis, tarptautinėmis tendencijomis bei nacionaliniais ir tarptautiniais kvalifikacijų reikalavimais.

##### **Įgyvendinimas**

Ketinamos vykdyti studijų programos rengiamos pagal SKVC ketinamų vykdyti studijų programų vertinimo metodiką ir VIKO Studijų kryptių vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašą. Parengtos programos svarstomos Fakultetų taryboje, o vėliau teikiamos Akademinėi tarybai tvirtinti. Akademinėi tarybai pritarus, programa perduodama SKVC registravimui ir išoriniam vertinimui. Šis etapas užbaigia vidinį kokybės užtikrinimo ciklą, nes tolesnės procedūros vykdomos pagal SKVC nustatytus reikalavimus.

#### **Vykdomų studijų programų vertinimas ir tobulinimas**

##### **Planavimas**

Vykdomų studijų programų kontekste planavimas suprantamas kaip jų priežiūros planavimas ir organizavimas. VIKO šią veiklą vykdo vadovaudamasi strateginiais dokumentais, nacionaliniais teisės aktais, SKVC metodinėmis rekomendacijomis ir Studijų kryptių vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašu. Priežiūros planavimą inicijuoja fakultetai ir Studijų kokybės skyrius, remdamiesi studijų kryp-

čių kokybės stebėsenos ataskaitomis, absolventų karjeros stebėsenos duomenimis duomenimis, socialinių partnerių įžvalgomis ir tarptautinėmis aukštojo mokslo raidos tendencijomis. Į šią veiklą įtraukiami studentų atstovai, absolventai, darbdavių organizacijos ir tarptautiniai ekspertai, siekiant užtikrinti, kad programos išliktų aktualios ir atitiktų darbo rinkos bei visuomenės poreikius.

## Igyvendinimas

VIKO studijų programų kokybė vertinama vykdant kasmetinę studijų kryptių stebėseną, vadovaujantis Studijų kryptių vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašu. Šią veiklą įgyvendina Studijų kokybės skyrius kartu su fakultetų dekanais, katedromis ir studijų kryptių komitetais. Stebėsenos metu analizuojami studijų kryptiai priklausančių programų rezultatai, studentų pasiekimai, grįžtamasis ryšys, dėstytojų refleksijos ir socialinių partnerių rekomendacijos. Remiantis analize formuojamos įžvalgos ir siūlymai dėl studijų turinio tobulinimo, kompetencijų atnaujinimo ar kitų kokybės gerinimo sprendimų, o esant poreikiui – teikiamos rekomendacijos dėl programų pokyčių, įskaitant jų sustabdymo ar nutraukimo svarstymą.

## Vertinimas ir tobulinimas

Vykdomų studijų programų vertinimo rezultatai dokumentuojami (SPK ir / ar SKK protokoluose, apibendrintuose metinėse VIKO, grįžtamojo ryšio ir studijų kryptių stebėsenos ataskaitose) ir naudojami tobulinimo priemonių planavimui bei įgyvendinimui. Atsižvelgiant į vertinimų duomenis, gali būti inicijuojami programų turinio pakeitimai. Programos, kurios neatitinka darbo rinkos ir visuomenės poreikių, gali būti stabdomos ar nutraukiamos pagal VIKO sprendimų priėmimo tvarką.

Studijų programų kokybei vertinti VIKO stebi tris pagrindinius rodiklius: naujų ketinamų vykdyti programų, gavusių teigiamą SKVC išorinį vertinimą, dalį, vykdomų studijų programų, kurių stebėseną atlikta pagal nustatytą tvarką, dalį bei vykdomų studijų programų, turinčių teigiamą vidinės peržiūros įvertinimą, dalį. Šie rodikliai leidžia užtikrinti, kad naujai rengiamos programos atitinka nacionalinius kokybės standartus, o vykdomos – yra reguliariai stebimos, analizuojamos ir atnaujinamos.

27 lentelė. Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos) rodikliai

| Rodiklis                                                                            | Apibrėžtis                                                                                                   | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Ketinamų vykdyti studijų programų, gavusių teigiamą išorinį vertinimą (SKVC), dalis | Procentinė dalis naujų programų, kurioms SKVC suteikė teigiamą išorinį vertinimą                             | %                | 100 %            |
| Studijų programų, kurių stebėseną atlikta pagal nustatytą tvarką, dalis             | Procentinė dalis vykdomų studijų programų, kurioms nustatytu periodiškumu atlikta studijų kryptių stebėseną. | %                | 100 %            |
| Vykdomų studijų programų, turinčių teigiamą vidinės peržiūros įvertinimą, dalis     | Procentinė dalis programų, gavusių teigiamą įvertinimą pagal nustatytą vidinės peržiūros tvarką              | %                | ≥90 %            |

28 lentelė. Ketinamų vykdyti studijų programų kūrimo ir vidinio vertinimo atsakomybės

| Procesas                                                                                | Vykdytojas                                           | Sprendimų priėmėjas                              | Įtraukiami / konsultuojami                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.1. Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos) | Fakulteto dekanas, prodekanas, darbo grupė, SPK, SKK | Fakulteto taryba, Akademinei taryba, Direktorius | Studentai, socialiniai partneriai, dėstytojai, Studijų krypties komitetas, Akademinės tarybos komitetai. |

## 2.1.2. Į studentus orientuotos studijos

Vadovaujantis Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo gairių (ESG) 1.3 punktu, VIKO užtikrina tokį studijų programų įgyvendinimą, kuris skatintų studentus imtis aktyvaus vaidmens studijų procese, o vertinimo metodai atspindėtų šį požiūrį. Šis principas grindžia visą studijų proceso organizavimą – nuo planavimo iki vertinimo bei tobulinimo.

### Planavimas

Į studentus orientuotos studijos planuojamos pagal Studijų tvarką, Studijų programų vadovą, Individualizuoto studijų proceso, atsižvelgiant į studentų poreikius, organizavimo tvarkos aprašą, Studijų plano individualizavimo tvarkos aprašą, Laisvai pasirenkamųjų dalykų (modulių) studijų organizavimo tvarkos aprašą, taip pat fakultetų studijų planuose ir kt.

Numatoma, kad visose programose užtikrinamas studijų rezultatų siekimas ir vertinimas, taikant įvairius studijų metodus, integruojant savarankišką darbą ir praktinius užsiėmimus.

Studijų planuose numatomos kontaktinio, nuotolinio ir savarankiško darbo valandos bei vertinimo forma.

### Įgyvendinimas

Dėstytojai taiko įvairius studijų metodus kaip nustatyta Studijų programų vadove bei studijų dalykų aprašuose.

Studijų metodai bei studijų būdas (kontaktinis, nuotolinis, mišrus) parenkami atsižvelgiant į studijų programos turinį ir jo specifiką ir studentų poreikius ir galimybes. Vadovaujantis Mišrių ir nuotolinių studijų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašu, organizuojamos mišrios ir nuotolinės studijos, e. dalyko rengimas ir atestavimas, apibrėžiamos dėstytojų ir studentų pareigos ir atsakomybės.

Studijų lankstumas užtikrinamas per laisvai pasirenkamuosius dalykus, individualizuojant studijų planus ir praktikų galimybes, kaip nustatyta Studijų plano individualizavimo tvarkos apraše ir Studijų pagal individualų studijų tvarkaraštį tvarkos apraše. Praktinis mokymas organizuojamas pagal Studentų praktikų organizavimo tvarkos aprašą.

Studentai įtraukiami į studijų proceso tobulinimą per apklausas, vykstant apskrito stalo diskusijoms kartu dalyvaujant dėstytojams ir VIKO administracijai, SPK ir SKK veiklą, dalyvavimą studentų atstovybėje, fakultetų ir Akademinei tarybose. Įgyvendinant studijas ir vertinimą laikomasi Akademinės etikos kodekso, užtikrinamas vertinimo skaidrumas. Studijų pasiekimų vertinimo principai, organizavimas ir akademinis sąžiningumas vertinant reglamentuoti Studijų pasiekimų vertinimo tvarkos apraše.

## Vertinimas ir tobulinimas

Vertinimas grindžiamas pasiektais studijų rezultatais, jų demonstravimu įvairiomis formomis – raštu, žodžiu, praktikoje ar projektu, kaip nustatyta Studijų pasiekimų vertinimo tvarkoje ir Studijų programų vadove. Vertinimo kriterijai ir metodai nurodomi dalyko aprašuose pagal Studijų dalyko aprašo formą ir pristatomi studentams pirmajame užsiėmime. Taikomi kaupiamasis, formuojamasis, kriterinis ir kolegialus pasiekimų vertinimai, atsižvelgiant į dalyko ir studijų programos specifiką.

Studentai turi teisę gauti grįžtamąjį ryšį apie įvertinimą ir kreiptis dėl paaiškinimo ar peržiūros. Dėstytojai analizuoja vertinimo rezultatus ir reflektuoja tobulinimo galimybes, o SPK ir / ar SKK remiasi šiais duomenimis programų peržiūrai, kaip nustatyta Studijų programų vadove ir Komitetų nuostatuose.

Studentų pasitenkinimas studijomis ir studijų dalyko dėstytojų kokybe nuolat matuojamas per apklausas pagal Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos aprašą. Surinkti duomenys analizuojami Studijų kokybės skyriuje, Fakultetų studijų skyriuose, katedrose ir SPK ir / ar SKK, o esminiai pastebėjimai pateikiami dėstytojams ir studijų padalinių vadovams.

Studentai dalyvauja grįžtamojo ryšio procese per atstovus SPK ir / ar SKK, fakultetų ir akademinėje taryboje, bendrose diskusijose kartu su dėstytojais ir administracija.

Dėstytojų taikomų studijų ir vertinimo metodų veiksmingumas aptariamas SPK ir katedrų posėdžiuose, VIKO gerosios praktikos sklaidos renginiuose. Remiantis vertinimo rezultatais, tobulinami studijų metodai, diegiamos naujos vertinimo formos, stiprinamas grįžtamojo ryšio kokybė.

**Rodikliai.** Studentų pasitenkinimo studijomis vidurkis (apklausos rezultatai) yra esminis, nes leidžia įvertinti, kaip studentai patiria dėstytojų metodų įvairovę, vertinimo skaidrumą ir grįžtamojo ryšio kokybę.

29 lentelė. Į studentus orientuotos studijos – proceso rodikliai

| Rodiklis                                                                       | Apibrėžtis                                                                           | Matavimo reikšmė        | Siektina reikšmė |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------|
| Studentų pasitenkinimo studijomis vidurkis                                     | Studentų apklausų rezultatai apie pasitenkinimą studijomis.                          | Vidurkis (1–5 balai)    | ≥4,0             |
| Studentų pasitenkinimo augimas (matuojamas kas 2 m.)                           | Studentų pasitenkinimo studijomis pokytis per 2 m.                                   | Procentinis pokytis (%) | ≥2%              |
| Socialinių partnerių pasitenkinimo bendradarbiavimu su VIKO vidurkis           | Socialinių partnerių apklausų rezultatai apie pasitenkinimą bendradarbiavimu su VIKO | Vidurkis (1–5 balai)    | ≥4,0             |
| Socialinių partnerių pasitenkinimo bendradarbiavimu su VIKO kasmetinis augimas | Metinis socialinių partnerių pasitenkinimo pokytis                                   | Procentinis pokytis (%) | ≥2%              |

30 lentelė. Į studentus orientuotos studijos – atsakomybės

| Procesas                                | Vykdytojas                                                                                                                                                              | Sprendimų priėmėjas                                                              | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                                     |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.2. Į studentus orientuotos studijos | Dėstytojai, SPK, SKK, Studijų tarnyba, Fakultetų padaliniai, Fakultetų studijų skyriai ir katedros, Praktikų vadovai, Studijų kokybės skyrius, Fakulteto administracija | Fakulteto dekanas, Prodekanas, Studijų tarnyba, Direktorius, Apeliacijų komisija | Studentai, SPK, SKK, Dėstyto meistriskumo centras, Socialiniai partneriai, Dėstytojai, Studijų kokybės skyrius, Katedros, Fakultetų padaliniai |

### 2.1.3. Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas

VIKO studentų priėmimo, studijų eigos, pasiekimų pripažinimo ir baigimo procedūros grindžiamos skaidrumo, aiškumo ir orientacijos į studentą principais, vadovaujantis), ESG 1.4 nuostata, kuri numato, kad aukštojo mokslo institucijos turi:

- taikyti aiškiai apibrėžtas, skaidrias ir viešai skelbiamas taisykles;
- užtikrinti studento viso „gyvavimo ciklo“ nuoseklų ir kokybišką valdymą: priėmimą, studijų eigą, pažangą, pasiekimų pripažinimą ir diplomų (ar pažymėjimų) išdavimą;
- garantuoti, kad studentai būtų informuoti apie šias procedūras ir turėtų galimybę gauti konsultacijas;
- nustatyti tvarkas, leidžiančias tinkamai dokumentuoti ir sertifikuoti pasiekimus.

VIKO šias nuostatas įgyvendina per aiškiai aprašytus studijų valdymo procesus, kurie reglamentuojami vidaus dokumentais ir peržiūrimi atsižvelgiant į studentų, dėstytojų, socialinių partnerių bei išorės vertintojų grįžtamąjį ryšį.

#### Planavimas

VIKO studentų priėmimo, studijų eigos, pasiekimų pripažinimo ir diplomų išdavimo procesų planavimas siejamas su strateginiais VIKO tikslais ir nacionaliniais reikalavimais. Planavimo metu nustatomi priėmimo kriterijai ir konkursinio balo sandara, įvertinami stojančiųjų srautai, socialiniai ir regioniniai poreikiai, studijų programų populiarumas. Už planavimą atsakinga Studijų tarnyba, bendradarbiauja su fakultetais ir padaliniais.

Studijų eigos planavimas apima studijų grafikų ir planų sudarymą, atsiskaitymų tvarkaraščių nustatymą ir pažangos stebėsenos būdus. Šie sprendimai priimami Studijų tarnyboje ir fakultetuose, siekiant užtikrinti programų įgyvendinimo kokybę ir studentų mokymosi tęstinumą.

Studijų pasiekimų pripažinimo planavimas vykdomas rengiant tvarką, leidžiančią įskaityti Lietuvos ar užsienio valstybių aukštosiose mokyklose asmens pasiektus studijų rezultatus. Tai leidžia užtikrinti studentų mobilumą, lanksčią studijų patirtį ir atitikimą tarptautiniams reikalavimams.

Išsilavinimą liudijančių dokumentų planavimas apima jų formų, apskaitos ir išdavimo tvarkos nustatymą, užtikrinant, kad dokumentai atitiktų teisės aktų reikalavimus ir laiku pasiektų studentus.

Procesai planuojami vadovaujantis pagrindiniais vidaus dokumentais – Studentų priėmimo į VIKO taisyklėmis, Studijų tvarka, Dalinių studijų rezultatų įskaitymo tvarkos aprašu, Vilniaus kolegijos diplomo, diplomo priedėlio (priedo), jų dublikatų blankų, diplomo, diplomo priedėlio (priedo), jų dublikatų apskaitos, registracijos, išdavimo ir saugojimo tvarkos aprašu.

## Igyvendinimas

Priėmimo į studijas procesas organizuojamas centralizuotai per LAMA BPO sistemą, o priėmimą vykdo Kolegijos direktoriaus įsakymu sudaryta Priėmimo komisija ir Stojančiųjų dokumentų priėmimo tarnyba. Informacija apie priėmimo sąlygas, konkursinius balus ir tvarkaraščius viešai skelbiama VIKO tinklalapyje, socialiniuose tinkluose bei informaciniuose leidiniuose. Stojantieji turi galimybę gauti konsultacijas dėl priėmimo sąlygų ir procedūrų. Visais priėmimo taisyklėse nenumatytais atvejais sprendimus priima Priėmimo komisija.

Studijų eigos priežiūra vykdoma nuolat – stebima akademinė pažanga, kaupiami studijų rezultatai, užtikrinama pagalba studentams, susiduriantiems su mokymosi sunkumais. Studijų tarnyba kartu su fakultetais administruoja registraciją, studijų sutarčių sudarymą, akademinį atostogų suteikimą, studijų formos ar grafiko keitimą bei kitus studentų prašymus, susijusius su studijų eiga.

Studijų pasiekimų pripažinimo prašymai nagrinėjami pagal nustatytas procedūras, užtikrinant skaidrius kriterijus, konsultacijų galimybę ir studentų teisę apskųsti sprendimus.

Studijų baigimą patvirtinantys dokumentai – diplomai, jų priedėliai, pažymėjimai – išduodami pagal nustatytą tvarką, laikantis nacionalinių reikalavimų ir nustatytų terminų.

## Vertinimas ir tobulinimas

Priėmimo į studijas rezultatai (stojančiųjų skaičius, konkursiniai balai, priimtųjų profilis) analizuojami kasmet Priėmimo tarnybos teikiamose ataskaitose, rezultatai aptariami Akademinėje taryboje ir fakultetų padaliniuose.

Studijų eigos stebėsenai naudojami pažangos rodikliai (išlaikytų / neįskaitytų dalykų dalis, akademinio skolų dinamika), jų analizė atliekama Studijų tarnyboje, fakultetų padaliniuose.

Studijų pasiekimų pripažinimo procesas vertinamas pagal nagrinėtų prašymų skaičių, jų išnagrinėjimo terminų laikymąsi ir sprendimų nuoseklumą. Vertinama ne tik, kiek prašymų buvo patenkinta, bet ir ar sprendimai pagrįsti nustatytais kriterijais bei aiškiai paaiškinti studentams. Tokiu būdu užtikrinama, kad tiek teigiami, tiek neigiami sprendimai būtų priimami skaidriai, pagal nustatytą tvarką ir atitiktų studijų turinio reikalavimus.

Diplomų ir pažymėjimų išdavimo procesas vertinamas pagal terminų bei nustatytų procedūrų laikymąsi. Papildomai gali būti stebimas ir sugadintų ar anuliuotų blankų skaičius kaip kontrolinis rodiklis, rodantis dokumentų apskaitos patikimumą.

Šioje srityje vertinami trys pagrindiniai rodikliai: priimtųjų ir baigusiųjų santykis, aukštesnius nei 86 balų VBE rezultatus turinčių studentų dalis bei pirmą semestrą sėkmingai pabaigusių studentų dalis. Šie rodikliai parinkti kaip pagrindiniai, nes jie tiesiogiai atspindi **ESG 1.4 standarto** reikalavimus ir **VIKO 2026–2030 m. strateginius prioritetus**:

- **priimtųjų ir baigusiųjų santykis**  $\geq 1,25$  užtikrina institucinį atsparumą ir tvarų studentų srautų valdymą;
- **VBE  $\geq 86$  balų turinčių dalis**  $\geq 20\%$  parodo priimamų studentų akademinį pasirengimą ir studijų kokybės potencialą;
- **studentų pirmo semestro sėkmė**  $\geq 80\%$  atskleidžia veiklos kokybę ir integracijos veiksmingumą.

31 lentelė. Studentų priėmimo, studijų eigos, pripažinimo ir diplomų išdavimo rodikliai

| Rodiklis                                  | Apibrėžtis                                                                                  | Matavimo reikšmė  | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------|
| Priimtųjų ir baigusiųjų santykio rodiklis | Priimtų studentų skaičiaus santykis su tais pačiais metais baigusių studentų skaičiumi      | Santykis (kartai) | ≥1,25            |
| Išlaikiusiųjų VBE ≥86 balų dalis          | Į studijų kryptį priimtų studentų, išlaikiusių bent vieną VBE įvertinimu 86–100 balų, dalis | ≥20%              | ≥20 %            |
| Studentų sėkmingo pirmo semestro rodiklis | Pirmą semestrą sėkmingai pabaigusių nuo visų tais metais įstojusių studentų                 | %                 | ≥80 %            |

32 lentelė. Studentų priėmimo, studijų eigos, pripažinimo ir diplomų išdavimo atsakomybės

| Procesas                                                                                     | Vykdytojai                                                    | Sprendimų priėmėjai                                                                              | Įtraukiami / konsultuojami (vidiniai ir išoriniai)                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.3. Studentų priėmimas, studijų eiga, studijų pasiekimų pripažinimas ir diplomų išdavimas | Studijų tarnyba<br>Padaliniai (fakultetai)<br>Finansų tarnyba | Priėmimo komisija<br>Studijų tarnyba<br>Fakulteto dekanas<br>Padalinio vadovas<br>Administracija | Studentai<br>Stojantieji<br>Fakultetai<br>Komunikacijos skyrius<br>Teisininkai<br>SKK<br>Katedros<br>Dėstytojai<br>Karjeros centras |

## 2.1.4. Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo organizavimas

Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo organizavimas – tai procesas, kuriuo užtikrinama, kad studentai, baigdami studijas, savarankiškai atliktų tyrimą ar kūrybinį darbą, atitinkantį studijų programos tikslus, krypties reikalavimus ir kvalifikacijos standartą. Procesas grindžiamas VIKO vidaus teisės aktais, nustatančiais baigiamųjų darbų rengimo, gynimo ir vertinimo tvarką, bei ESG nuostatomis dėl studijų rezultatų pasiekimo (ESG 1.2) ir studentų pasiekimų vertinimo (ESG 1.3). Baigiamasis darbas yra esminė studijų baigiamoji vertinamoji veikla, užtikrinanti kvalifikacinio laipsnio ir kvalifikacijos suteikimą, studijų rezultatų pasiekimo patvirtinimą ir prisidedanti prie VIKO indėlio į regiono bei profesinės praktikos tobulinimą.

### Planavimas

Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo procesas planuojamas iš anksto, užtikrinant jo suderinamumą su studijų programomis ir studijų rezultatais. Vilniaus kolegijos baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo tvarkos aprašas nustato baigiamųjų darbų (projektų) rengimo, peržiūros ir gynimo katedroje bei baigiamųjų darbų gynimo komisijoje procedūrą. Baigiamojo darbo struktūrą, apimtį, įforminimo ir kitus reikalavimus reglamentuoja baigiamųjų darbų rengimo, įforminimo ir gynimo metodiniai nurodymai, kuriuos tvirtina dekanai.

Fakultetai ir studijų programų komitetai planuoja baigiamųjų darbų tematiką, vadovų paskirstymą bei konsultacijų grafikus, įtraukdami socialinius partnerius ir užtikrindami, kad darbų temos atlieptų studijų kryptį ir regiono poreikius.

## Igyvendinimas

Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo procesą įgyvendina fakultetai ir studijų programų komitetai, vadovaudamiesi Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo tvarkos aprašu bei Studijų tvarka. Darbų temos turi atitikti studijų programų studijų rezultatus ir regiono poreikius, o temos patvirtinamos nustatyta tvarka. Vadovai teikia studentams metodinę pagalbą, konsultuoja darbo rengimo metu, o tarpinės peržiūros leidžia vertinti pažangą ir užtikrinti akademinės etikos laikymąsi (Recenzantai pateikia išvadas ir rekomendacijas prieš gynimą, užtikrindami objektyvų įvertinimą. Katedros koordinuoja formalias procedūras – užtikrina, kad laikomasi grafiko, prižiūri dokumentaciją ir organizuoja gynimo komisijų sudarymą. Gynimo komisijos, vadovaudamosi Studijų pasiekimų vertinimo tvarkos aprašu, Fakulteto dekanato patvirtintais metodiniais nurodymais bei patvirtintais kriterijais, vertina darbus ir priima galutinį sprendimą dėl studijų baigimo.

## Igyvendinimas

Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo procesas vertinamas pagal Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo tvarkos aprašą, Studijų pasiekimų vertinimo tvarkos aprašą, Fakulteto dekanato patvirtintus metodinius nurodymus, nustatančius vertinimo kriterijus, procedūrų skaidrumą ir vertintojų atsakomybes. Fakultetai apibendrina gynimų rezultatus ir studentų pasiekimų lygį, o Studijų tarnyba kartu su SPK ir / ar SKK analizuoja statistinius duomenis, grįžtamąjį ryšį iš studentų, vadovų ir gynimo komisijų. Vertinimo rezultatai konsoliduojami ir pristatomi VIKO vadovybei bei SPK ir / ar SKK, identifikuojant stiprybes ir tobulintinas sritis.

Remiantis analize, atnaujinamos metodinės rekomendacijos, peržiūrimi vertinimo kriterijai, stiprinamas temų aktualumas darbo rinkos bei regiono poreikiams, taip pat tobulinamos organizacinės procedūros (pvz., grafikai, komisijų sudarymo tvarka). Vertinimo praktikos integruojamos į kitą planavimo ciklą, užtikrinant nuolatinį proceso tobulinimą.

**Rodikliai:** Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo procesui taikomi rodikliai parinkti taip, kad atspindėtų tiek kiekybinę, tiek kokybinę proceso pusę. Sėkmingai apgintų darbų dalis leidžia stebėti, kiek studentų pasiekia numatytus studijų rezultatus ir baigia studijas, todėl tiesiogiai siejasi su ESG 1.2 nuostata dėl mokymosi rezultatų pasiekimo. Darbo įvertinimų vidurkis ir jo dinamika atspindi darbų kokybės tendencijas bei kriterijų taikymo nuoseklumą, o tai susiję su ESG 1.3 dėl studentų pasiekimų vertinimo patikimumo ir skaidrumo. Šių rodiklių analizė suteikia pagrindą spręsti, ar procesas užtikrina studijų tikslų pasiekimą ir ar reikia koreguoti metodines ar organizacines priemones.

33 lentelė. Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo organizavimo rodikliai

| Rodiklis                                | Apibrėžtis                                                                    | Reikšmė | Siektina reikšmė |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|
| Sėkmingai apgintų (teigiamai įvertintų) | Sėkmingai apgintų darbų skaičius / visų gynimui teiktų darbų skaičius × 100   | %       | ≥ 95 %           |
| Baigiamųjų darbų įvertinimų vidurkis    | Visiems apgintiems darbams skirtų įvertinimų vidurkis (pagal 10 balų sistemą) | balai   | ≥ 8              |

34 lentelė. Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo organizavimas – atsakomybės

| Procesas                                                | Vykdytojai                                                                               | Sprendimų priėmėjas                  | Įtraukiami / konsultuojami                                                           |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.4. Baigiamųjų darbų rengimo ir gynimo organizavimas | Fakultetai, Katedros, Studijų programų komitetai, vadovai, recenzentai, gynimo komisijos | Akademinei taryba, fakultetų dekanai | Studijų tarnyba, Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, socialiniai partneriai |

### 2.1.5. Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti

Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti – tai procesas, kuriuo sistemingai renkama, analizuojama ir panaudojama studentų nuomonė apie studijų kokybę, dėstytojų metodus, mokymosi aplinką ir organizacinius procesus. Procesas grindžiamas Studijų tvarka ir Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos aprašu, užtikrinančiais, kad grįžtamasis ryšys būtų integruotas į kokybės vadybos sistemą ir sprendimų priėmimą. Šis procesas atitinka ESG 1.3 ir 1.7 nuostatas dėl studentų pasiekimų vertinimo ir jų įtraukimo į kokybės užtikrinimą (ESG).

#### Planavimas

Studentų grįžtamojo ryšio gavimas planuojamas centralizuotai, vadovaujantis Studijų tvarka ir Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos aprašu. SKK ir SPK koordinuoja, kad klausimynai būtų susieti su studijų programų mokymosi rezultatais ir organizaciniais aspektais, o fakultetai bei studijų programų komitetai peržiūri ir papildo klausimynus pagal krypčių specifiką. Studentų atstovybė teikia siūlymus dėl aktualių klausimų, užtikrindama, kad studentų balsas būtų girdimas planavimo etape – tai taip pat buvo akcentuota išorės ekspertų vertinimo išvadose, kur rekomenduota stiprinti grįžtamojo ryšio naudojimą sprendimų priėmimui.

#### Įgyvendinimas

Studentų grįžtamasis ryšys renkamas vykdant suplanuotas apklausas ir kitas priemones, nustatytas Studijų tvarkoje ir Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos apraše. SKK administruoja apklausas, užtikrina jų anonimiškumą, duomenų apsaugą ir rezultatų patikimumą. SKK kartu su fakultetais ir SPK renka ir analizuoja atsakymus, identifikuoja studijų procesų stiprybes ir tobulintinas sritis. Vykdomos ir apklausos, kuriomis rūpinasi Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba. Studentų atstovybė prisideda prie apklausų vykdymo – informuoja bendruomenę, skatina aktyvų studentų dalyvavimą bei padeda skleisti informaciją apie jų rezultatus. Surinkti duomenys apdorojami Kokybės skyriaus, konsoliduotos ataskaitos teikiamos VIKO vadovybei, o pagrindinės išvados paskelbiamos akademinėi bendruomenei viešai.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Studentų grįžtamojo ryšio procesas vertinamas nuolat, siekiant užtikrinti jo patikimumą, reprezentatyvumą ir realų panaudojimą studijų kokybei tobulinti. SKK tikrina apklausų aprėptį, atsakymų skaičių bei duomenų kokybę, o fakultetų Administracija, SKK ir SPK analizuoja, kaip gauti rezultatai siejami su programų tikslais ir studijų rezultatais. Studentų atstovybė teikia pastabas dėl apklausų prieinamumo ir formų, socialiniai partneriai gali būti įtraukiami į bendrą aptarimą dėl studijų aktualumo. Konsoliduotos išvados aptariamasi vadovybės pasitarimuose bei bendruomenės forumuose, užtikrinant skaidrumą ir atvirą komunikaciją.

Remiantis gautais duomenimis, koreguojami studijų organizavimo procesai: atnaujinamos dėstytojų metodikos, peržiūrimos studijų programų turinio dalys, stiprinamas studentų įsitraukimas į sprendimų priėmimą. Studijų kokybės skyrius integruoja apklausų rezultatus į kitą planavimo ciklą, o bendruomenė informuojama apie priimtus sprendimus, taip užtikrinant grįžtamojo ryšio kilpos uždarymą. Tokiu būdu įgyvendinamos ESG 1.3, 1.7 nuostatos, kad studentų nuomonė būtų ne tik surenkama, bet ir panaudojama studijų kokybei nuolat tobulinti.

Studentų grįžtamojo ryšio procesui pasirinkti **du rodikliai**, kurie atspindi tiek proceso aprėptį, tiek jo poveikį studijų kokybei. **Studentų dalyvavimo apklausoje lygis** leidžia įvertinti, kiek studentų nuomonė surenkama ir ar ji yra reprezentatyvi – tai būtina sąlyga, kad gauti duomenys būtų patikimi ir tinkami sprendimų priėmimui. **Grįžtamojo ryšio uždarymo lygis** parodo, kiek gautų studentų pasiūlymų ir pastabų yra **įgyvendinta arba argumentuotai atmesta** su aiškiais paaiškinimais, taip užtikrinant grįžtamojo ryšio ciklo uždarymą. Šis rodiklis ypač svarbus, nes jis rodo, kad studentų balsas ne tik išgirstas, bet ir realiai veikia sprendimus – studentai mato savo nuomonės poveikį, o institucija įgyvendina **ESG 1.3** ir **1.7** nuostatas dėl skaidrumo, studentų įtraukimo ir sistemingo grįžtamojo ryšio panaudojimo kokybės tobulinimui.

35 lentelė. Studentų grįžtamojo ryšio gavimo ir panaudojimo studijų kokybei tobulinti rodikliai

| Rodiklis                                 | Apibrėžtis                                                                                                                                     | Reikšmė | Siektina reikšmė |
|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|
| Studentų dalyvavimo apklausoje lygis (%) | Atsakiusiųjų studentų dalis iš viso studentų $\times 100$                                                                                      | %       | $\geq 60$ %      |
| Grįžtamojo ryšio lygis (%)               | Gautų studentų pasiūlymų / pastabų, kurie įgyvendinti arba argumentuotai atmesti su paaiškinimais, dalis nuo visų gautų pasiūlymų $\times 100$ | %       | $\geq 90$ %      |

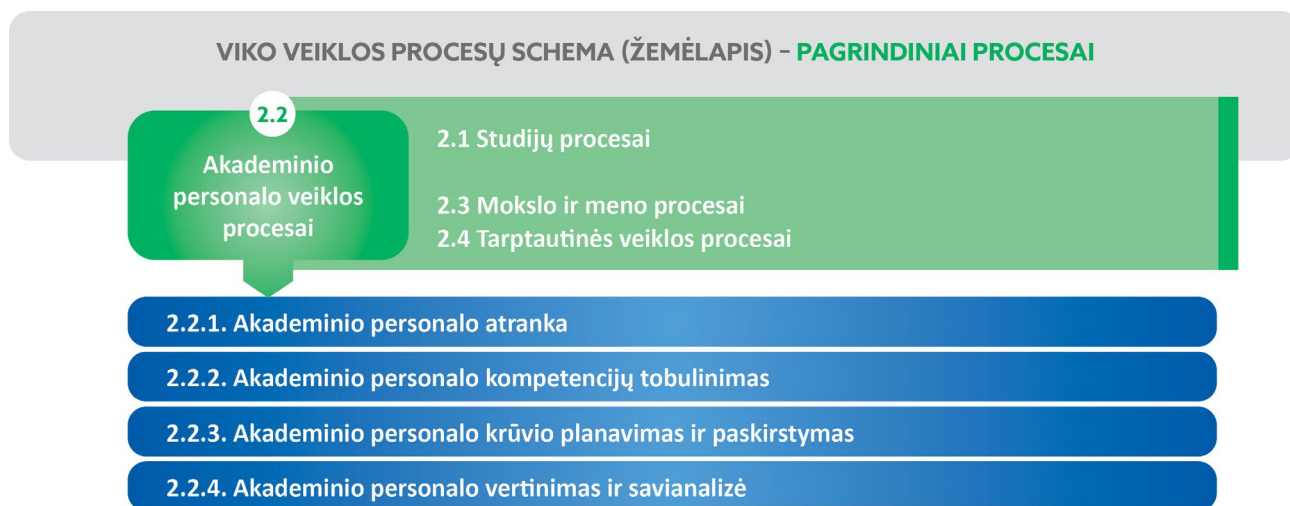
36 lentelė. Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti – atsakomybės

| Procesas                                                 | Vykdytojai                                                                                                  | Sprendimų priėmėjas                 | Įtraukiami / konsultuojami                             |
|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 2.1.5. Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas | Studijų kokybės skyrius, fakultetų padaliniai, SKK ir SPK, katedros, Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba | Direktoriaus pavaduotojas studijoms | Studentų atstovybė, dėstytojai, socialiniai partneriai |

## 2.2. Akademinio personalo veiklos procesai

Akademinio personalo veiklos procesai apima pagrindinius dėstytojų ir mokslo darbuotojų veiklos etapus institucijoje – nuo atrankos ir įdarbinimo iki kompetencijų tobulinimo, darbo krūvio planavimo bei veiklos vertinimo. Ši veiklos sritis yra esminė studijų kokybės užtikrinimui, nes kvalifikuotas, motyvuotas ir nuolat tobulėjantis akademinis personalas lemia studijų turinio aktualumą, studentų pasiekimus ir mokslinės bei meninės veiklos ryšį su studijomis. Ji atitinka Europos aukštojo mokslo

erdvės nuostatas ir gaires (ESG 1.5), numatančias, kad institucijos privalo užtikrinti personalo kompetencijų plėtrą ir sudaryti sąlygas nuolatiniam profesiniam tobulėjimui. Šie procesai taip pat prisideda prie VIKO strateginių kryptių įgyvendinimo: **Mokslo, meno ir studijų vienovės**, užtikrinant studijų, mokslo ir meno veiklų integraciją, bei **Tvarios bendruomenės**, stiprinant darbuotojų įsitraukimą, motyvaciją ir profesinės karjeros tęstinumą. Procesai reglamentuojami VIKO vidaus dokumentuose, nustatančiuose konkursų, darbo santykių, krūvio planavimo, atestacijos ir kompetencijų tobulinimo tvarkas.



11 pav. Akademinio personalo veiklos procesai

### 2.2.1. Akademinio personalo atranka

Akademinio personalo atranka – skaidrus bei konkurencingas procesas, kurio tikslas – identifikuoti, įvertinti ir įdarbinti kandidatus, turinčius kompetencijas ir kvalifikaciją, reikalingas aukštos kokybės studijoms, mokslui ir (ar) menui.

#### Planavimas

Akademinio personalo poreikį nustato fakultetai, atsižvelgdami į studijų kryptių planus, studentų skaičiaus prognozes ir vykdomų programų poreikius. Personalo tarnyba koordinuoja atrankos procedūrų planavimą, remdamasi vidaus dokumentais (konkursų, įdarbinimo, darbo santykių nutraukimo tvarkomis, pareigybių aprašymais).

Informaciją apie akademinio personalo poreikį fakultetai teikia Personalo tarnybai, o Studijų kokybės skyrius užtikrina, kad planavimas atitiktų ESG 1.5 nuostatą. Pareigybių kvalifikaciniai reikalavimai formuojami katedrų ir fakultetų lygmeniu, juos suderinant su VIKO galiojančiais reikalavimais. Personalo tarnyba organizuoja konkursų grafikų rengimą, dokumentų ir vertinimo kriterijų nustatymą, suderina procedūras su Direktorius pavaduotoju studijoms, o galutinę grafiką tvirtina Direktorius. Konkursų skelbimai rengiami pagal nustatytą šabloną ir viešinami VIKO ir Lietuvos mokslo tarybos interneto svetainėse bei kituose kanaluose, esant poreikiui – ir tarptautinėse platformose.

#### Įgyvendinimas

Atrankos procesas pradedamas konkursų paskelbimu VIKO ir Lietuvos mokslo tarybos interneto svetainėse ir kituose sklaidos kanaluose, užtikrinant informacijos prieinamumą potencialiems kan-

didatams. Kandidatų paraiškas registruoja Personalo tarnyba, kuri atlieka jų formalią patikrą ir informuoja kandidatus apie neatitikimus reikalavimams. Atrankos komisijos, sudaromos fakultetuose, įtraukiant studentų atstovą, vertina kandidatų pateiktus dokumentus, organizuoja pokalbius. Komisijos sprendimai protokoluojami, o pateiktos rekomendacijos teikiamos Direktoriui, kuris priima galutinį sprendimą dėl įdarbinimo. Įdarbinimo formalizavimą (darbo sutarties sudarymą, krūvio suderinimą, supažindinimą su dokumentais bei kokybės reikalavimais) užtikrina Personalo tarnyba.

## Vertinimas ir tobulinimas

Akademinio personalo atrankos procesas vertinamas analizuojant jo savalaikiškumą, kandidatų pasiūlos atitikimą kvalifikaciniais reikalavimams bei užimtų pareigybių dalį. Personalo tarnyba apibendrina duomenis apie paskelbtus ir įvykčius konkursus, kandidatų skaičių bei konkurso rezultatus, o Studijų kokybės skyrius papildomai peržiūri komisijų dokumentaciją, siekdamas užtikrinti sprendimų skaidrumą ir lygiateisiškumą. Gauti duomenys naudojami procesui tobulinti – prireikus peržiūrimi konkursų skelbimo kanalai, tikslinami atrankos kriterijai ar procedūrų organizavimo tvarka. Tobulinimo priemonės orientuotos į atrankos skaidrumo, tarptautinio matomumo ir konkurencingumo didinimą, taip užtikrinant nuoseklų VIKO akademinio personalo kokybės stiprinimą. Atrankos rezultatų analizė taip pat naudojama žmogiškųjų išteklių planavimui VIKO mastu, siekiant užtikrinti ilgalaikę personalo politikos darną.

Akademinio personalo atrankos veiksmingumui vertinti taikomi **du pagrindiniai rodikliai. Sėkmingų įdarbinimų dalis** parodo, kiek sėkmingai VIKO sugeba pritraukti reikiamą personalą ir užtikrinti studijų bei MTEP ir meno veiklos tęstinumą. Tai esminis rodiklis, nes laisvos darbo vietos (pareigybės) tiesiogiai veikia studijų kokybę ir programų įgyvendinimo galimybes. **Vidutinis kandidatų į vienas pareigas skaičius** atspindi atrankos konkurencingumą ir leidžia įvertinti, ar institucija turi pakankamą pasirinkimą atrinkti kompetentingiausius dėstytojus. Šie rodikliai kartu sudaro prielaidas stebėti tiek personalo užtikrinimo lygį, tiek atrankos kokybės pagrįstumą, atitinka **ESG 1.5** nuostatą ir yra plačiai taikomi aukštųjų mokyklų praktikoje.

37 lentelė. Akademinio personalo atrankos rodikliai

| Rodiklis                                       | Apibrėžtis                                                                                                                            | Reikšmė  | Siektina reikšmė |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|
| Sėkmingų įdarbinimų dalis                      | Pareigybių, kurioms per konkursą atrinktas ir paskirtas dėstytojas, skaičius / paskelbtų akademinio personalo konkursų skaičius × 100 | %        | ≥ 90 %           |
| Vidutinis kandidatų į vienas pareigas skaičius | Gautų paraiškų skaičius / paskelbtų akademinio personalo pareigybių skaičius                                                          | Skaičius | ≥ 3              |

38 lentelė. Akademinio personalo atranka – atsakomybės

| Procesas                            | Vykdytojas                                        | Sprendimų priėmėjas | Įtraukiami / konsultuojami                                                          |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2.1. Akademinio personalo atranka | Personalo tarnyba, fakultetai, atrankos komisijos | Direktorius         | Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, socialiniai partneriai (kai taikytina) |

## 2.2.2. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimas

Akademiniis personalas yra vienas esminių studijų ir mokslo (meno) kokybės užtikrinimo veiksnių, todėl jų atranka, įtraukimas, tobulėjimas ir vertinimas VIKO grindžiamas aiškiais, skaidriais ir kokybiškais principais, vadovaujantis **ESG 1.5 nuostata**. Šis standartas numato, kad aukštojo mokslo institucijos turi užtikrinti dėstytojų didaktinę ir dalykinę kompetenciją, sudaryti sąlygas profesiniam tobulėjimui bei skatinti jų įsitraukimą į studijų kokybės procesus, inovacijas ir grįžtamojo ryšio sistemą.

### Planavimas

Akademinio personalo kompetencijų tobulinimo poreikiai planuojami pagal VIKO personalo kompetencijų tobulinimo tvarkos aprašą.

### Įgyvendinimas

Akademinio personalo kompetencijos tobulinamos per vidinius mokymus, Erasmus+ ir kitas mainų programas, tyrimų projektus, kompetencijų tobulinimo programas ir dalyvavimą stažuotėse Lietuvoje bei užsienyje. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimą reglamentuoja VIKO strategija, VIKO personalo kompetencijų tobulinimo tvarkos aprašas ir VIKO dėstytojų etatinio darbo krūvio sudarymo ir apskaitos tvarkos aprašas. Taip pat atsižvelgiama į katedros ir fakulteto poreikius, dėstytojo atestacijos ir savianalizės rezultatus, studentų grįžtamąjį ryšį.

### Vertinimas ir tobulinimas

Akademinio personalo kompetencijų atitikimas kas 5 metai vertinamas atestacijoje. Analizuojami akademinio personalo dalyvavimo mokymuose, stažuotėse ir tarptautiniuose projektuose rodikliai. Studentų apklausų rezultatai apie dalyko (modulio) dėstytojų kokybę naudojami kaip grįžtamas ryšys. Remiantis vertinimo rezultatais, planuojami papildomi mokymai ir nustatomos motyvavimo priemonės.

Akademinio personalo atestacija vykdoma siekiant nustatyti, ar akademinio personalo kompetencijos atitinka einamas pareigas, ar dėstytojas / mokslo darbuotojas nuolat tobulina savo kvalifikaciją ir pasiekia 5 metų laikotarpiui išsikeltus tikslus.

Akademinio personalo kompetencijų tobulinimo procesui taikomi **du pagrindiniai rodikliai**, kurie atspindi tiek dalyvavimo aprėptį, tiek jo intensyvumą. **Akademinio personalo, tobulinančio kompetencijas, dalis** parodo, kiek plačiai dėstytojai įsitraukia į profesinio tobulėjimo veiklas – tai būtina sąlyga užtikrinti, kad kompetencijų plėtra apimtų visą bendruomenę. **Vieno darbuotojo kompetencijų tobulinimo vidutinė apimtis** tiesiogiai įgyvendina VIKO **2026–2030 m. strategijos** strateginę kryptį „**Kurianti bendruomenė**“, kurioje numatyta, kad kiekvienam darbuotojui kasmet skiriama ne mažiau kaip **20 akademinų valandų** poreikius atitinkantiems kompetencijos tobulinimo mokymams ir renginiams. Šie rodikliai kartu atitinka **ESG 1.5** nuostatą dėl sisteminės personalo kompetencijų plėtros ir užtikrina, kad tobulinimas yra neformalus, bet realus ir intensyvus procesas.

39 lentelė. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimo rodikliai

| Rodiklis                                                                         | Apibrėžtis                                                                                                 | Reikšmė  | Siektina reikšmė |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|
| Dėstytojų, turinčių daktaro laipsnį, dalis                                       | Procentinė dalis dėstytojų, turinčių mokslo daktaro laipsnį                                                | %        | ≥20 %            |
| Akademinio personalo, tobulinančio kompetencijas, dalis dalis (%)                | Per metus kompetencijas tobulinusių dėstytojų dalis nuo viso akademinio personalo (%)                      | %        | ≥ 70 %           |
| Mokslo darbuotojų, dalyvavusių kompetencijų tobulinimo veiklose per metus, dalis | Procentinė dalis dėstytojų, dalyvavusių mokymuose, stažuotėse, projektuose ar mainų programose             | %        | ≥70 %            |
| Vieno darbuotojo kompetencijų tobulinimo vidutinė apimtis                        | Vidutinis kompetencijų tobulinimo akademinių valandų skaičius vienam akademinio personalo nariui per metus | Ak. val. | ≥20 ak. val.     |

40 lentelė. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimas – atsakomybės

| Procesas                                             | Vykdytojas                                                       | Sprendimų priėmėjas | Įtraukiami / konsultuojami                                                          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2.2. Akademinio personalo kompetencijų tobulinimas | Dėstyimo meistriškumo centras, fakultetai, akademinis personalas | Direktorius         | Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, socialiniai partneriai (kai taikytina) |

### 2.2.3. Akademinio personalo darbo krūvio planavimas ir paskirstymas

Akademinio personalo darbo krūvio planavimas – tai procesas, kuriuo nustatomos ir suderinamos studijų, MTEP ir (ar) meno, administracinių bei projektinių veiklų proporcijos, atsižvelgiant į studijų poreikius ir turimus biudžetinius išteklius. Krūvio paskirstymas vykdomas laikantis nacionalinių teisės aktų ir VIKO vidaus dokumentų reikalavimų, užtikrinant darbo krūvio subalansavimą bei sąsajas su studijų kokybės užtikrinimu.

#### Planavimas

Darbo krūvio planavimas grindžiamas studijų poreikių ir turimų išteklių analize. Fakultetai, remdamiesi studijų planais ir studentų skaičiaus prognozėmis, pateikia dėstyimo apimčių bei kitų veiklų poreikį katedroms. Katedrų vedėjai kartu su dekanu nustato proporcijas tarp dėstyimo, MTEP ir meno veiklos bei administracinių užduočių, vadovaudamiesi VIKO strateginiais prioritetais. Personalo tarnyba, bendradarbiaudama su Finansų ir apskaitos tarnyba patikrina planų finansinį pagrįstumą; pastebėti neatitikimai derinami su fakultetais. Galutinai suformuoti metiniai krūvio grafikai ir preliminarūs tvarkaraščiai suderinami su darbuotojais, siekiant užtikrinti skaidrumą ir realias sąlygas įgyvendinti suplanuotas veiklas.

## Įgyvendinimas

Darbo krūvis paskirstomas katedrose, vedėjams priskiriant studijų dalykus (modulius) ir kitas veiklas darbuotojams. Apie priskirtą krūvį darbuotojai informuojami raštu. Atsiradus pokyčiams – pavyzdžiui, pasikeitus studentų grupių skaičiui ar studijų plano apimtims – krūviai koreguojami ir šie pakeitimai fiksuojami oficialioje krūvio apskaitoje. Įgyvendinant planus taip pat užtikrinama sąsaja su darbuotojų kompetencijų tobulinimu: dalyvavimas mokymuose, stažuotėse ar mobilumo veiklose įtraukiamas į krūvio grafiką, kad personalo tobulėjimas būtų suderintas su kitomis veiklomis.

## Vertinimas ir tobulinimas

Darbo krūvio planavimo ir paskirstymo veiksmingumas vertinamas atliekant planų ir faktinio įgyvendinimo analizę. Fakultetai teikia ketvirtines ir metines suvestines, kuriose nurodoma faktinė dėstymo ir kitų veiklų apimtis bei neįvykusios veiklos. Personalo tarnyba papildomai tikrina, ar planai ir jų vykdymas atitinka nacionalinius teisės aktus bei VIKO vidaus taisykles dėl norminių krūvių.

Remiantis vertinimo rezultatais, ateinančiam laikotarpiui koreguojami krūviai ir grafikai, įtraukiamos papildomos priemonės disproporcijoms mažinti. Siekiant efektyvesnio proceso, supaprastinamos derinimo grandys ir standartizuojamos ataskaitų formos, kad darbuotojams nereikėtų dubliuoti informacijos skirtingose sistemose. Jeigu nustatomos kompetencijų spragos, pavyzdžiui, naujų technologijų dėstymo srityje, inicijuojamos tikslinės kompetencijų tobulinimo priemonės.

Akademinių personalo darbo krūvio planavimo ir paskirstymo procesui taikomi **du pagrindiniai rodikliai**, kurie užtikrina efektyvų, subalansuotą ir strateginius tikslus atitinkantį krūvio valdymą. **Planų ir faktinio vykdymo atitikimas** parodo planavimo tikslumą ir leidžia įvertinti, ar suplanuotos veiklos atitinka realiai įgyvendinamas. **MTEP / meno veiklų dalis krūvyje** tiesiogiai įgyvendina VIKO strateginę kryptį „**Mokslo, meno ir studijų vienovė**“, užtikrinant, kad dėstytojai ne tik vykdo studijų procesą, bet ir aktyviai dalyvauja mokslinėje ar meninėje veikloje. Šie rodikliai kartu atitinka **ESG 1.5** ir **1.6** nuostatas dėl tinkamo išteklių valdymo ir personalo kompetencijų plėtos.

41 lentelė. Akademinių personalo darbo krūvio planavimas ir paskirstymo rodikliai

| Rodiklis                             | Apibrėžtis                                                               | Reikšmė | Siektina reikšmė |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|
| Planų ir faktinio vykdymo atitikimas | Faktiškai įvykdyto akademinių krūvio valandos / suplanuotų valandų × 100 | %       | ≥ 95 %           |
| MTEP / meno dalis krūvyje            | MTEP / meno veiklų valandos / viso krūvio valandos × 100                 | %       | ≥ 20 %           |

42 lentelė. Akademinių personalo darbo krūvio planavimas ir paskirstymas – atsakomybės

| Procesas                                                            | Vykdytojas                                                                                                       | Sprendimų priėmėjas                                                                                              | Įtraukiami / konsultuojami                      |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 2.2.3. Akademinių personalo darbo krūvio planavimas ir paskirstymas | Personalo tarnyba; fakultetai; (grafikai / tvarkaraščiai); Finansų ir apskaitos tarnyba (įgyvendinamumo patikra) | Dėl studijų – direktoriaus pavaduotojas studijoms; dėl finansų – direktoriaus pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai | Studijų kokybės skyrius, Mokslo ir meno tarnyba |

#### 2.2.4. Akademinio personalo veiklos vertinimas ir savianalizė

Akademinio personalo veiklos vertinimas ir savianalizė – tai nuoseklus procesas, padedantis įvertinti darbuotojų veiklos atitiktį pareigybės reikalavimams ir VIKO kokybės užtikrinimo tikslams. Vertinimas apima studijų, MTEP ir meninės veiklos rezultatus, studentų grįžtamąjį ryšį bei bendruomeninę veiklą, o savianalizė sudaro prielaidas planuoti individualias tobulinimo priemones. Ši sritis atitinka ESG 1.5, 1.4 nuostatas, kurios pabrėžia dėstytojų kompetencijų nuolatinį tobulinimą ir vertinimo grįžtamąją funkciją studijų kokybei gerinti bei įgyvendina VIKO strateginę kryptį „Tvari bendruomenė“, nes remiasi darbuotojų profesinio augimo skatinimu ir atsakomybės už rezultatus stiprinimu.

#### Planavimas

Akademinio personalo veiklos vertinimo ir savianalizės planavimas grindžiamas aiškiai nustatytais kriterijais, duomenų šaltiniais ir atsakomybėmis. Nustatomas periodiškumas – metinė savianalizė ir penkerių metų atestacija. Vertinimas remiasi įvairiais šaltiniais: studentų apklausų rezultatais, publikacijų ar meno kūrinių suvestinėmis, projektų duomenimis bei darbo ataskaitomis. Fakultetai sudaro vertinimo grafiką, paskiria vertinimo ar atestacijos komisijas, kai tai taikytina, ir nustato pokalbių su darbuotojais tvarką. Tokiu būdu užtikrinama, kad vertinimo procesas būtų sistemingas, vienodai suprantamas visiems dalyviams ir sudarytų pagrindą tolesniam profesiniam tobulėjimui.

#### Įgyvendinimas

Akademinio personalo veiklos vertinimas vykdomas keliais etapais. Pirmiausia darbuotojai kasmet rengia dėstytojo veiklos ataskaitas, kuriose pateikia įrodymus apie savo veiklą – kontaktinį darbą, nekontaktinį darbą (metodinę veiklą, studijų kokybės užtikrinimo veiklas), MTEP ir meno veiklas, šių veiklų rezultatų skelbimą ir viešinimą, kompetencijų tobulinimą, organizacines ir kitas veiklas. Šie duomenys tampa pagrindu vertinimo pokalbiams, kuriuos su darbuotojais atlieka prodekanai ar jiems pavaldūs padaliniai. Pokalbių metu aptariamos stiprybės ir tobulintinos sritys, nustatomi ateinančio laikotarpio prioritetai bei tikslai. Kas penkerius metus atliekama atestacija, kurios metu sprendimai ir rekomendacijos fiksuojami nustatyta tvarka. Taip užtikrinama, kad personalo veikla būtų vertinama nuosekliai, o savianalizės ir pokalbių rezultatai sudarytų pagrindą profesiniam tobulėjimui bei kokybės užtikrinimui.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Akademinio personalo veiklos vertinimo rezultatai analizuojami keliais lygmenimis. Fakultetai apibendrina metines ataskaitas, išryškindami bendras stiprybes ir spragas, o Studijų kokybės skyrius rengia institucinę apžvalgą bei lyginamąją analizę tarp padalinių. Vertinant atsižvelgiama į studentų apklausų dinamiką, studijų dalykų (modulių) atnaujinimų skaičių bei MTEP ir meninės veiklos pokyčius, taip pat tikrinama, ar visos procedūros įvykdytos laiku, sprendimai yra motyvuoti ir tinkamai dokumentuoti. Gavus šiuos duomenis, darbuotojams, kurių veikloje nustatomos spragos, sudaromi individualūs tobulinimo planai – numatomos tikslinės mokymų, mentorystės ar veiklų subalansavimo priemonės. Be to, periodiškai atnaujinami vertinimo kriterijai, siekiant atliepti kintančius studijų kokybės poreikius, pavyzdžiui, skatinant daugiau dėmesio skirti studijų inovacijoms ar atvirojo mokslo principų diegimui.

Pasirinkti rodikliai atspindi du esminius akademinio personalo veiklos vertinimo aspektus. **Laiku įvykdytų vertinimų dalis** yra procedūrinis rodiklis, rodantis, ar procesai vykdomi nuosekliai ir pagal nustatytą tvarkaraštį. **Įgyvendintų rekomendacijų dalis** yra kokybinis rodiklis, leidžiantis įvertinti, ar vertinimo ir veiklos savianalizės metu nustatyti tobulinimo veiksmai realiai įgyvendinami ir duoda pokyčių. Tokiu būdu kartu vertinama tiek proceso drausmė, tiek jo poveikis studijų kokybei, kaip numato ESG 1.5 ir 1.4 nuostatos.

43 lentelė. Akademinio personalo veiklos vertinimo ir savianalizės rodikliai

| Rodiklis                        | Apibrėžtis                                                            | Reikšmė | Siektina reikšmė |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------|------------------|
| Laiku įvykdytų vertinimų dalis  | Laiku atliktų vertinimų skaičius / numatytų vertinimų skaičius ×100   | %       | ≥ 95 %           |
| Įgyvendintų rekomendacijų dalis | Įgyvendintų tobulinimo veiksmų dalis nuo visų pasiūlytų rekomendacijų | %       | ≥ 80 %           |

44 lentelė. Akademinio personalo veiklos vertinimas ir savianalizė – atsakomybės

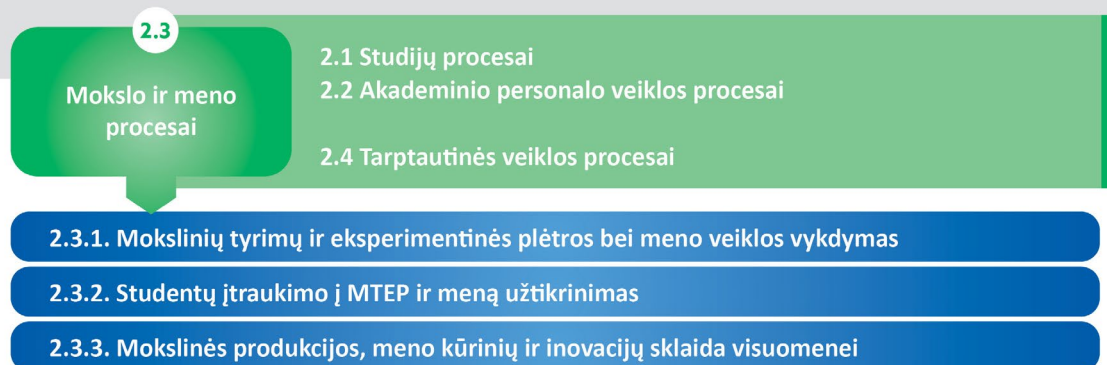
| Procesas                                                      | Vykdytojas                                                             | Sprendimų priėmėjas            | Įtraukiami / konsultuojami            |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|
| 2.2.4. Akademinio personalo veiklos vertinimo ir savianalizės | Fakultetai, Studijų kokybės skyrius, Vertinimo / atestacijos komisijos | Direktorius, Fakulteto dekanas | Personalo tarnyba, Studentų atstovybė |

## 2.3. Mokslo ir meno procesai

Mokslo ir meno veiklos apima mokslinius tyrimus, eksperimentinę plėtrą ir meno veiklą, kurie yra neatsiejama VIKO akademinės veiklos dalis. Remdamasi Mokslo ir studijų įstatymu ir VIKO misionija, VIKO orientuojasi į taikomuosius mokslinius tyrimus. Šių veiklų tikslas – stiprinti mokslo, meno ir studijų vienovę, daryti poveikį regioninei ir nacionalinei pažangai, skatinti akademinės bendruomenės kūrybiškumą, inovacijas ir tarpdisciplininį ir tarptautinį bendradarbiavimą. Mokslo ir meno veiklos kokybės užtikrinimas grindžiamas **ENQA rekomendacijomis dėl mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimo aukštajame moksle** (2021), kuriose akcentuojamas tyrimų aplinkos vertinimas, jos sąsajos su studijomis ir poveikis visuomenei, atskiriant šį procesą nuo tyrimų rezultatų vertinimo. Būtent čia remiamasi sąvoka „**mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimas**“, kuri apibrėžiama kaip visapusiškas terminas, apimantis reguliarius procesus, skirtus tyrimų aplinkos kokybei peržiūrėti (kontroliuoti, užtikrinti, išlaikyti ir tobulinti), įskaitant jos sąsajas su švietimo ir visuomenės poveikio misijomis aukštojo mokslo įstaigose. Mokslinių tyrimų kokybės užtikrinimas gali būti tiek vidinis (vykdomas pačios aukštojo mokslo įstaigos), tiek išorinis (vykdomas išorinės organizacijos).

VIKO veikla taip pat derinama su **Europos mokslinių tyrimų erdvės (ERA) dokumentais**: 2021 m. **Tarybos rekomendacija dėl Europos mokslinių tyrimų erdvės pakto ir ERA politikos darbotvarkės 2025–2027 m. nuostatomis**, numatančiomis kryptis dėl talentų pritraukimo, atvirojo mokslo, tyrėjų karjeros patrauklumo ir mokslinių tyrimų poveikio visuomenei.

## VIKO VEIKLOS PROCESŲ SCHEMA (ŽEMĖLAPIS) – PAGRINDINIAI PROCESAI



12 pav. Mokslo ir meno procesai

Mokslo ir meno procesai apima:

- MTEP ir meno veiklos vykdymą;
- mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaidą visuomenei;
- studentų įtraukimą į MTEP ir meno veiklas.

### 2.3.1. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei meno veiklos vykdymas

#### Planavimas

MTEP ir meno veiklos planuojamos atsižvelgiant į VIKO strateginius dokumentus, nacionalinius ir tarptautinius prioritetus ir VIKO mokslinį potencialą bei tyrimų infrastruktūrą. Tikslai ir prioritetai nustatomi **VIKO MTEP ir meno veiklos programoje**, o fakultetų lygmeniu – per katedrų metinius planus ir dėstytojų / tyrėjų darbo krūvio korteles. Už planavimą ir koordinavimą atsakingi katedrų vedėjai ir dekanai.

#### Vykdymas

Veikla vykdoma pagal VIKO MTEP veiklos aprašą: dėstytojai vykdo taikomuosius mokslinius tyrimus, rengia publikacijas, rengia projektines paraiškas ir įgyvendina organizacijų užsakymus ir projektus. Meno krypties dėstytojai kuria meno kūrinius, organizuoja meno renginius, rengia projektines paraiškas ir įgyvendina organizacijų užsakymus ir projektus. Studentai įtraukiami į šias mokslo ir meno veiklas: tyrimus, konkursus, mokslines-praktines konferencijas ir meno renginius.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Mokslinės ir meninės veiklos vertinimas vykdomas **išoriniu** ir **vidiniu** būdu.

#### Išorinis vertinimas

Mokslo ir studijų įstatymas patikslino kolegijų paskirtį ir misiją, kuriose akcentuojami MTEP ir meno veikla. Ši veikla tampa privaloma kokybiškų studijų sąlyga, o valstybė reikšmingai didina finansavimą jos įgyvendinimui. Atsižvelgdama į tai, VIKO stiprina partnerystę su verslo ir viešuoju sekto-

riumi, siekia gauti užsakymų, kokybiškai juos atlikti ir užtikrinti rezultatų sklaidą plačiai visuomenei.

VIKO MTEP ir meno veiklos vertinimas vykdomas kasmet. Iki 2022 m. jį atlikdavo Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sudaryta komisija, o nuo 2023 m. – **Lietuvos mokslo taryba (LMT)**, remdama si VIKO pateikiamais duomenimis. Atsižvelgiant į šio vertinimo rezultatus, VIKO skiriamas valstybės biudžeto finansavimas.

Vertinimui pasirengti VIKO periodiškai atnaujina tyrėjų grupes pagal mokslo ir meno kryptis, nustato prioritetines tyrimų kryptis, atliepiančias nacionalinius ir tarptautinius prioritetus (pvz., „Europos horizontas“, Europos universitetų aljansas HEROES). Fakultetai periodiškai atnaujina tyrimų kryptis ir tematikas, o prioritetai teikiami svarstyti Akademinei tarybai.

Įstatyme taip pat numatyta, kad MTEP rezultatų viešumas užtikrinamas taikant atvirosios prieigos principus, o nuo 2029 m. kolegijų galimybė vykdyti tam tikras studijų pakopas bus tiesiogiai siejama su periodinių (kas 5 metus) ekspertinių vertinimų rezultatais.

Pagal ENQA rekomendacijas būtina atskirti **išorinį mokslo kokybės vertinimą** ir **išorinį mokslo rezultatų vertinimą**. Pirmuoju atveju vertinama tyrimų aplinka – institucijos politika, infrastruktūra, sąsajos su studijomis ir poveikis visuomenei. Antruoju – tyrimų rezultatų kokybė ir našumas (pvz., publikacijos, citavimai, meno kūriniai).

## Vidinis vertinimas

Mokslinės ir meninės veiklos kokybė vertinama nuolat, remiantis dėstytojų, katedrų, fakultetų, VIKO metinėmis ir dėstytojų atestacijų ataskaitomis. Analizuojami tokie rodikliai kaip publikacijų, užsakomųjų darbų, projektų, meno renginių skaičius, studentų dalyvavimas tyrimuose ar kūrybinėse veiklose. Šių vertinimų rezultatai naudojami veiklos tobulinimo priemonėms planuoti ir įgyvendinti instituciniu bei padalinių lygmeniu.

## Veiklos tobulinimas

VIKO MTEP ir meno veiklos kryptys periodiškai atnaujinamos, atsižvelgiant į nacionalinius ir tarptautinius prioritetus, strategijos įgyvendinimo planą, MTEP ir meno veiklos programą. Fakultetai teikia informaciją apie atnaujintas tyrimų kryptis ir tyrėjų grupes, ši informacija aptariama Mokslo ir meno tarnyboje, o prioritetinės kryptys teikiamos svarstyti Akademinei tarybai.

VIKO tyrėjų grupės atnaujintos kryptys buvo susietos su **ES mokslinių tyrimų ir inovacijų programa „Europos horizontas (Horizon Europe)“** bei **Europos universitetų aljanso HEROES** prioritetais.

## Rodikliai

MTEP ir meno veiklų kokybė ir rezultatyvumas vertinami pasitelkiant šiuos pagrindinius rodiklius, tiesiogiai atitinkančius VIKO 2026–2030 m. strategijos krypties „Mokslo, meno ir studijų vienovė“ tikslus. Rodiklis „MTEP ir meno veiklų pajamų augimas“ matuoja MTEP srities finansinį tvarumą ir gebėjimą pritraukti išorės finansavimą iš įvairių šaltinių, užtikrinant infrastruktūros modernizavimą ir naujų tyrimų inicijavimą. Rodiklis „Aukšto lygio mokslo ir meno darbų skaičius“ atspindi MTEP veiklos kokybę ir tarptautinį pripažinimą, skaičiuojant publikacijas tarptautinėse duomenų bazėse bei aukšto lygio meno darbus, kas stiprina VIKO mokslinį prestižą ir partnerystes su užsienio institucijomis. Abu rodikliai papildo vienas kitą ir užtikrina kompleksinį vertinimą: kiekybinį augimą ir kokybinį lygį. Ši veikla taip pat matuojama rodikliais „Vykdomų organizacijų užsakymų skaičiaus augimas“ ir „Mokslinių projektų skaičiaus augimas“, kurie rodo institucijos gebėjimą plėsti partnerystes, pritraukti išorinių užsakovų tyrimus bei inicijuoti naujas mokslines iniciatyvas. Papildomai rodiklis „MTEP ir meno veiklų poveikis šaliai ir regionui“ vertina sukuriamą socialinį, kultūrinį ir ekonominį

poveikį, užtikrindamas, kad MTEP ir meno veiklos rezultatai prisideda prie regiono vystymosi ir nacionalinių prioritetų įgyvendinimo.

45 lentelė. Tyrėjų veiklos rezultatų vertinimo ir savianalizės rodikliai

| Rodiklis                                        | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Reikšmė | Siektina reikšmė                                                    |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------|
| MTEP ir meno veiklų pajamų augimas              | (Einamųjų metų MTEP ir meno veiklų pajamos – Praėjusių metų MTEP ir meno veiklų pajamos) / Praėjusių metų MTEP ir meno veiklų pajamos × 100                                                                                                                                                               | %       | Pagal Strategijos įgyvendinimo veiksmų plane patvirtintus rodiklius |
| Aukšto lygio mokslo ir meno darbų skaičius      | Per metus paskelbtų / publikuotų aukšto lygio mokslo ir meno darbų skaičius                                                                                                                                                                                                                               | vnt.    | Pagal Strategijos įgyvendinimo veiksmų plane patvirtintus rodiklius |
| Vykdomų organizacijų užsakymų skaičiaus augimas | Per ataskaitinius metus VIKO gautų ir įvykdytų organizacijų (įmonių, įstaigų, savivaldybių, institucijų) užsakytų veiklų, tyrimų ar paslaugų skaičiaus pokytis, palyginti su ankstesniais metais.                                                                                                         | %       | ≥ 10 % augimo per metus                                             |
| Mokslinių projektų skaičiaus augimas            | Per ataskaitinius metus pradėtų ir / arba įgyvendinamų mokslinių projektų (nacionalinių, tarptautinių, institucinių, partnerystės projektų) skaičiaus pokytis, palyginti su ankstesniais metais.                                                                                                          | Vnt.    | Pagal Strategijos įgyvendinimo veiksmų plane patvirtintus rodiklius |
| MTEP ir meno veiklų poveikis šaliai ir regionui | VIKO vykdomų mokslinių tyrimų, eksperimentinės plėtos (MTEP) ir meno veiklų sukuriamą pridėtinę vertę šalies ir regiono plėtrai, vertinama pagal patvirtintus poveikio kriterijus (pvz., ekonominį, socialinį, kultūrinį, edukacinį poveikį, sukurtus sprendimus, partnerystes, taikomuosius rezultatus). |         | Pagal ateityje patvirtintus poveikio matavimo kriterijus            |

46 lentelė. MTEP ir meno veiklos vykdymas – atsakomybės

| Procesas                                                                    | Vykdytojas                           | Sprendimų priėmėjas                                   | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.3.1. Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros ir meno veiklos vykdymas | Katedra, tyrėjai, mokslo darbuotojai | Direktorius<br>Akademinė taryba,<br>Fakulteto dekanas | Pavaduotojas mokslui ir partnerystei, dekanai, prodekanai, fakultetai, katedrų vedėjai, tyrėjai, Studijų kokybės skyrius, Mokslo ir meno tarnyba, socialiniai partneriai |

### 2.3.2. Studentų įtraukimo į MTEP ir meną užtikrinimas

**Studentų įtraukimo į MTEP ir meną užtikrinimas** – tai procesas, kuriuo siekiama sistemingai įtraukti studentus į MTEP, meno ir inovacijų iniciatyvas, dažniausiai per dalyvavimą Studentų mokslinėse ir / ar meno draugijose (SMD ir SMMD). Fakultetai ir kiti padaliniai užtikrina, kad studentų dalyvavimas MTEP būtų integruotas į studijų programas ir plėtojamas bendradarbiaujant su socialiniais partneriais.

#### Planavimas

Studentų įtraukimo į mokslą ir meną planavimą koordinuoja Fakulteto dekanas kartu su katedromis ir SMD vadovu, nustatydami prioritетines kryptis ir veiklos formas, tokias kaip projektai, konferencijos, meno renginiai ar mokslinės-praktinės dirbtuvės. Fakultetų dekanai šiuos prioritetus detalizuoja metiniuose veiklos planuose, numatydami konkrečias studentų įtraukimo veiklas. Fakultetų dekanai užtikrina, kad praktikos programos ir baigiamųjų darbų tematikos būtų derinamos su socialinių partnerių poreikiu ir VIKO prioritetinėmis mokslinėmis kryptimis, taip stiprinant studijų ir mokslo sąveiką. SMD veikla siejama su VIKO prioritetinėmis mokslinėmis kryptimis ir vykdomomis mokslinėmis bei meno veiklomis. Studentų atstovybė teikia siūlymus dekanui dėl studentų įtraukimo į MTEP ir meno veiklas, remiantis studentų poreikio analize.

#### Įgyvendinimas

Studentai įtraukiami į MTEP ir meno veiklas per taikomuosius projektus, mokslines-praktines konferencijas, meno renginius bei bendradarbiaujant su socialiniais partneriais vykdant MTEP ir meno iniciatyvas. Fakulteto dekanas ir SMD vadovas koordinuoja šias veiklas, kad studentų dalyvavimas būtų realus ir turėtų pridėtinę vertę studijoms. Studijų ir mokslo išteklių centras ir Mokslo ir meno tarnyba bei kiti padaliniai pagal poreikį suteikia organizacinę bei metodinę pagalbą, o tyrėjai veikia kaip studentų mentorai ar vadovai.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Studentų įtraukimo į MTEP ir meną rezultatai vertinami nuolat, naudojant tiek kiekybinius, tiek kokybinius duomenis. Fakultetai metinėse veiklos ataskaitose pateikia informaciją apie studentų dalyvavimą projektuose, konferencijose, meno renginiuose, tyrimuose ir praktikose, o Studijų kokybės skyrius analizuoja rodiklius, apimančius dalyvaujančių studentų skaičių, veiklų mastą ir poveikį studijų rezultatams. Studentų atstovybė papildomai teikia grįžtamąjį ryšį dėl įtraukimo kokybės ir galimybių prieinamumo.

Studentų įtraukimo į mokslą ir meną procesas vertinamas trimis pagrindiniais rodikliais, kurie leidžia stebėti tiek dalyvavimo MTEP ir meno veiklose mastą, tiek galimybių įvairovę ir kokybinį poveikį. **Studentų, dalyvavusių MTEP ir meno veiklose, dalis** parodo, kiek plačiai studentai įsitraukia į mokslinius tyrimus, MTEP projektus, konferencijas ir menines iniciatyvas. **MTEP ir meno veiklų formų įvairovė** atskleidžia, ar studentams sudaromos įvairios galimybės įsitraukti į skirtingo pobūdžio mokslines ir menines veiklas (publikacijas, projektus, parodas, konkursus), o **studentų pasitenkinimas įtraukimu į MTEP ir meno veiklas** leidžia įvertinti pačių studentų patirtį ir jų požiūrį į įtraukimo galimybių kokybę bei prieinamumą. Tokiu būdu rodiklių rinkinys užtikrina, kad būtų vertinama ne tik kiekybinė aprėptis ir veiklų įvairovė, bet ir studentų pasitenkinimas jų moksline bei menine patirtimi.

Vertinimo rezultatai pristatomi administracijai ir bendruomenei, identifikuojant tobulintinas sritis. Remiantis šia analize, fakultetai atnauja veiklų planus – praplečia tematikas, stiprina partnerystes ir siūlo naujus įtraukimo formatus. Studijų kokybės skyrius kartu su Mokslo ir meno tarnyba papildo metodinę medžiagą ir supaprastina procedūras, kad studentų įtraukimas būtų prieinamas plačiau, o vadovybė užtikrina, jog gerosios praktikos būtų įdiegtos visose studijų kryptyse ir fakultetuose. Studentų atstovybė kartu su dėstytojais organizuoja grįžtamojo ryšio sesijas, kad studentai matytų realų savo pasiūlymų poveikį.

47 lentelė. Studentų įtraukimas į MTEP ir meno veiklas

| Rodiklis                                                      | Apibrėžtis                                                                                                                                                                  | Reikšmė | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------|
| Studentų, dalyvavusių MTEP ir meno veiklose, dalis            | Studentų, per metus dalyvavusių MTEP projektuose, mokslinėse konferencijose, meno kūryboje ar parodose, skaičius / Visų studentų skaičius × 100                             | %       | ≥ 30 %           |
| Studentų, aktyviai įsitraukusių į MTEP ir meno veiklas, dalis | Studentų, kurie per metus atliko reikšmingą indėlį į MTEP projektus, mokslinius tyrimus, konferencijų pranešimus ar meno kūrybos veiklas, dalis nuo visų studentų skaičiaus | %       | ≥ 10 %           |
| MTEP ir meno veiklų formų įvairovė                            | Skirtingų studentų įtraukimo į MTEP ir meno veiklas formų (pvz., mokslinės konferencijos, projektai, publikacijos, parodos, konkursai) skaičius per metus                   | sk.     | ≥ 5              |
| Studentų pasitenkinimas įtraukimu į MTEP ir meno veiklas      | Studentų pasitenkinimo įtraukimu į MTEP ir meno veiklas galimybėmis vidurkis pagal metines apklausas (5 balų skalė)                                                         | p. b.   | ≥ 4 iš 5         |

48 lentelė. Studentų įtraukimo į MTEP ir meną užtikrinimas – atsakomybės

| Procesas                                         | Vykdytojas                                      | Sprendimų priėmėjas                               | Įtraukiami / konsultuojami                                                                  |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Studentų įtraukimo į mokslą ir meną užtikrinimas | Fakultetai, katedros Studijų programų komitetai | Direktoriaus pavaduotojas mokslui ir partnerystei | Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, socialiniai partneriai, Mokslo ir meno tarnyba |

### 2.3.3. Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei

Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei – tai procesas, kuriuo užtikrinama, kad VIKO MTEP meno veiklos ir inovacijų rezultatai būtų prieinami ne tik akademinėi bendruomenei, bet ir plačiajai visuomenei, socialiniams partneriams bei tarptautinei auditorijai. Procesas apima publikacijų atvirąją prieigą, konferencijų organizavimą, parodų ir meno renginių pristatymą, projektų rezultatų sklaidą bei bendradarbiavimą su regiono institucijomis.

#### Planavimas

Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaidos planavimą koordinuoja direktoriaus pavaduotojas mokslui ir partnerystei kartu su Kokybės ir Komunikacijos skyriais, nustatydami metinius prioritetus ir sklaidos formatus – publikacijas, parodas, konferencijas, tinklalaides ar tarptautinius renginius. Fakultetų dekanai įtraukia tyrimų, meno kūrinių ir projektų rezultatų sklaidą į padalinių metinius veiklos planus, užtikrindami, kad sklaida būtų neatsiejama akademinės veiklos dalis. Mokslo ir meno tarnyba kartu su Komunikacijos skyriumi planuoja priemones viešajam pristatymui – VIKO svetainėje, socialiniuose tinkluose, leidiniuose ar spaudos konferencijose. Studentų atstovybė, bendradarbiaudama su dėstytojais, planuoja studentų sukurtų darbų ir projektų pristatymą akademinėi bendruomenei ir visuomenei.

#### Įgyvendinimas

Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida vykdoma per įvairias priemones, atitinkančias VIKO metinius planus. Fakultetai organizuoja tyrimų ir meno rezultatų pristatymą konferencijose, parodose, renginiuose bei leidiniuose, užtikrindami, kad būtų pristatomi tiek dėstytojų, tiek studentų darbai. Komunikacijos skyrius kartu su Mokslo ir meno tarnyba rūpinasi informacijos prieinamumu plačiajai visuomenei – rengia publikacijas VIKO svetainėje ir socialiniuose tinkluose, koordinuoja spaudos pranešimus, leidinius ir kitus viešinimo formatus. Studentai pristato savo sukurtus projektus per VIKO ir tarptautinius renginius, o jų dalyvavimą užtikrina fakultetai bei Studentų atstovybė. Bendradarbiavimas su socialiniais partneriais sudaro galimybes plačiau skleisti tyrimų ir meno rezultatus regioniniu ir tarptautiniu mastu.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Komunikacijos skyrius vertina sklaidos pasiekiamumą pagal objektyvius rodiklius – svetainės lankomumą, renginių dalyvių skaičių, socialinių tinklų pasiekiamumą. Vertinimo rezultatai pristatomi administracijai bei bendruomenės forumuose, identifikuojant stiprybes ir tobulintinas sritis.

Remiantis surinktais duomenimis ir grįžtamuoju ryšiu, fakultetai praplečia sklaidos priemones bei plėtoja atvirosios prieigos iniciatyvas. Komunikacijos skyrius papildo viešinimo formatus – užtikrina

turinio pateikimą anglų kalba, plėtoja vizualizacijas. Taip užtikrinama, kad grįžtamojo ryšio ciklas būtų uždaras – sprendimai grįžtų į bendruomenę, o jų poveikis būtų matuojamas ir panaudojamas tolesniam tobulinimui.

**Rodikliai.** Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaidos procesas vertinamas pagal du pagrindinius rodiklius, kurie užtikrina, kad VIKO moksliniai tyrimai ir meno kūryba pasiektų visuomenę bei prisidėtų prie institucijos matomumo ir poveikio didinimo. Viešai pristatytų mokslinių ir meninių darbų dalis leidžia stebėti, kokia dalis VIKO sukurtų mokslinių publikacijų ir meno kūrinių yra aktyviai viešinama ir prieinama plačiajai auditorijai, o mokslinių ir meninių sklaidos renginių dalyvių skaičius atspindi tiesioginį sklaidos poveikį, matuojant auditorijos pasiekiamumą per konferencijas, parodas, seminarus ir kitus viešus renginius. Šie rodikliai užtikrina, kad būtų vertinama ne tik akademinų ir meninių rezultatų kūrimo apimtis, bet ir jų sklaidos intensyvumas bei poveikis visuomenei.

49 lentelė. MTEP ir meno veiklos rezultatų sklaidos visuomenei rodikliai

| Rodiklis                                                | Apibrėžtis                                                                                                                                                       | Reikšmė         | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| MTEP ir meno veiklų populiarinimo atvejų skaičius       | Mokslinių publikacijų ir meno kūrinių, apie kuriuos surengtas bent vienas viešinimo renginys ar publikacija, dalis nuo visų per metus sukurtų darbų $\times 100$ | %               | $\geq 60\%$      |
| Mokslinių ir meninių sklaidos renginių dalyvių skaičius | Bendras dalyvių skaičius mokslinės ir meninės sklaidos renginiuose (konferencijos, parodos, seminarai, pristatymai) per metus                                    | dalyviai (vnt.) | $\geq X$ dalyvių |

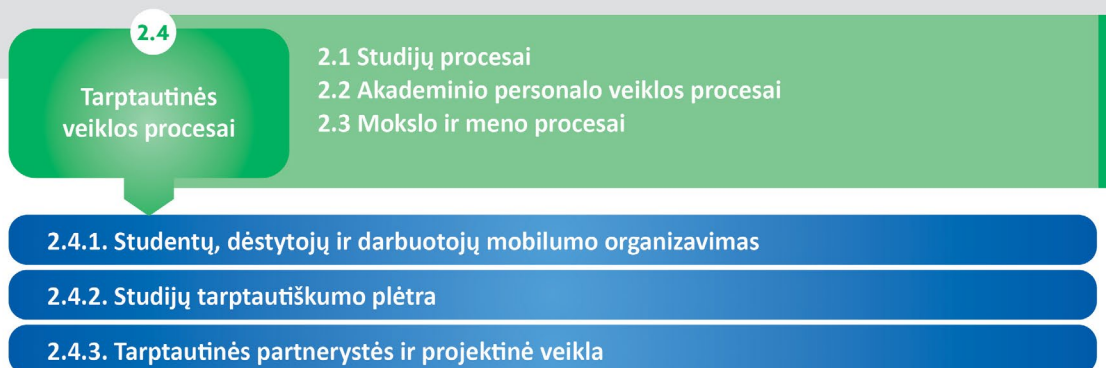
50 lentelė. MTEP, meno darbų ir inovacijų sklaida visuomenei – atsakomybės

| Procesas                                                                   | Vykdytojas                        | Sprendimų priėmėjas                              | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.3.3. Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei | Fakultetai, Komunikacijos skyrius | Direktorius pavaduotojas mokslui ir partnerystei | Mokslo ir meno tarnyba, Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė, socialiniai partneriai, SMD, Studijų ir mokslo išteklių tarnyba |

## 2.4. Tarptautinės veiklos procesai

Tarptautinės veiklos procesai apima tarptautinių partnerysčių plėtrą ir tarptautinės, tarpkultūrinės bei globalios dimensijos integravimą į studijas ir mokslą, kaip tai apibrėžia Knight (2004). Jų tikslas – užtikrinti studijų ir kitų veiklų tarptautinę veiklą, studentų, dėstytojų ir darbuotojų tarptautinį mobilumą, gerųjų užsienio praktikų perėmimą, tarptautinių projektų įgyvendinimą bei partnerystes. Tarptautinės veiklos procesai yra neatsiejama VIKO Tarptautinės veiklos strategijos ir Europos universitetų aljanso HEROES veiklos dalis. Tarptautinė veikla stiprina studijų, mokslo ir meno kokybę, akademinės bendruomenės kompetencijas bei VIKO matomumą tarptautinėje erdvėje. Ši sritis atliepia Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas ir gaires (ESG 1.4–1.7).

## VIKO VEIKLOS PROCESŲ SCHEMA (ŽEMĖLAPIS) – PAGRINDINIAI PROCESAI



13 pav. Tarptautinės veiklos procesai

**Tarptautinės veiklos procesai apima:**

- 1. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo procesus**, apimančius išvykstančių ir atvykstančių dalyvių srautų organizavimą, mobilumo rezultatų pripažinimą bei užsienio studentų integraciją.
- 2. Studijų tarptautiškumo plėtrą**, į tarptautiškumą įeina anglų kalba dėstomų programų ir dalykų plėtra, užsienio dėstytojų įtraukimas („Tarptautinė veikla namuose“) bei gerųjų užsienio praktikų perėmimas ir adaptavimas studijų turinyje.
- 3. Tarptautinės partnerystės ir projekcinę veiklą**, kuri apima dvišalių ir daugiašalių tarptautinių sutarčių sudarymą ir įgyvendinimą, tarptautinių projektų (mokslinių, meninių, edukacinių ir kt.) vykdymą kartu su užsienio partneriais bei projekcinės veiklos valdymą – inicijavimą, paraiškų rengimą, koordinavimą ir įgyvendinimą.

**2.4.1. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas**

Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo procesas atliepia Europos aukštojo mokslo erdvės kokybės užtikrinimo nuostatas:

- **ESG 1.4** – užtikrinamas skaidrus studentų dalyvavimas mobilumo programose ir įgytų rezultatų pripažinimas.
- **ESG 1.5** – sudaromos galimybės dėstytojams ir darbuotojams dalyvauti tarptautinėse mainų ir stažuočių programose, taip užtikrinant jų profesinę raidą ir tarptautinės patirties kaupimą.
- **ESG 1.6** – užtikrinama įvairiapusė parama studentams, įskaitant pagalbą išvykstantiems ir atvykstantiems užsienio studentams.
- **ESG 1.7** – viešinama informacija apie Tarptautinės veiklos veiklų galimybes, dalyvavimo sąlygas ir pasiektus rezultatus.

**Planavimas**

Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo veiklos planuojamos vadovaujantis šiais dokumentais:

- VIKO Tarptautiškumo strategija 2021–2025 m. ir rengiamais 2026–2030 m. strateginiais dokumentais;
- **Erasmus +** chartija 2021–2027 m. bei Erasmus politikos nuostatomis;
- Studijų reglamentu ir kituose vidaus teisės aktuose nustatyta kreditų pripažinimo ir perkėlimo tvarka.
- Erasmus+ administravimo tvarkomis

Planuojant mobilumo veiklas:

- su partnerinėmis institucijomis derinamos tarptautinės sutartys, užtikrinančios studijų kryptį ir praktikos vietų atitiktį;
- planuojamas finansavimas mobilumo veikloms, pirmiausia remiantis Erasmus+ lėšomis;
- užtikrinamas dalyvavimo tarptautinio mobilumo programose pasiektų rezultatų pripažinimas;
- fakultetų lygmeniu numatomi konkretūs veiksmai, susiję su studentų, dėstytojų ir darbuotojų pasirengimu mobilumui bei jų integracija mobilumo metu ir jam pasibaigus.

## Įgyvendinimas

Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo procesas įgyvendinamas pagal Erasmus+ ir kitų tarptautinių programų reikalavimus, įsipareigojimus Europos universitetų aljanse HEROES, kitas tarptautines programas, VIKO **Studijų tvarkos** nuostatas bei **vidaus tvarkas**, reglamentuojančias dalyvių atranką, dalyvavimo tarptautinio mobilumo programose pasiektų rezultatų pripažinimą ir paramos mechanizmus.

Įgyvendinant mobilumą:

- **Vykdoma atranka** į Erasmus+ ir kitas mainų programas, vadovaujantis patvirtintais kriterijais bei užtikrinant skaidrumą;
- **Užtikrinamas** dalyvavimo tarptautinio mobilumo programose pasiektų rezultatų pripažinimas;
- **Organizuojama parama dalyviams**, įskaitant konsultavimą dėl finansavimo, vizų, draudimo, apgyvendinimo ir kitas praktines pagalbos priemones;
- **Rengiami užsienio kalba dėstomi kursai ir programos**, sudarant galimybes atvykstantiems studentams integruotis į studijų procesą;
- **Skatinamas personalo mobilumas**, suteikiant dėstytojams ir darbuotojams galimybes dalyvauti stažuotėse, mokymuose bei tarptautiniuose projektuose;
- **Koordinavimą vykdo Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba**, bendradarbiaudama su fakultetų dekanais ir fakultetų Erasmus koordinatoriais.

## Vertinimas ir tobulinimas

Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo veiklos VIKO nuolat vertinamos tiek kokybės, tiek rezultatų požiūriu – atsižvelgiant į Erasmus+ chartijos ir VIKO Tarptautiškumo strategijos nuostatas. Vertinimas apima mobilumo srautų analizę, pasiektų rezultatų pripažinimo užtikrinimą, atvykstančių studentų integraciją ir užsienio kalba vykdomų studijų pasiūlą.

Rezultatų analizė atliekama kasmet, pasitelkiant statistinius duomenis, Erasmus+ ataskaitas, studentų ir darbuotojų apklausas bei tarptautinių partnerių grįžtamąjį ryšį. Vertinimo metu nustatoma, kiek įgyvendinami strateginiai mobilumo tikslai, įvertinama mobilumo kokybė, paslaugų atvykstantiems studentams prieinamumas bei identifikuojamos sritys, kuriose reikalingi pokyčiai.

Gauti rezultatai viešinami (metinėse ataskaitose, VIKO interneto svetainėje, Erasmus+ ataskaitose), o pagal juos koreguojami veiklos planai, plečiamos partnerystės, stiprinamos paramos priemonės dalyviams.

**Rodikliai.** Pagrindiniai mobilumo rodikliai yra išvykstančių ir atvykstančių studentų bei darbuotojų skaičius. Šie rodikliai yra esminiai, nes jie tiesiogiai numatyti VIKO strateginiuose dokumentuose ir Erasmus politikos nuostatose kaip prioritetinė tarptautiškumo kryptis – didinti bendruomenės įsitraukimą į Erasmus+ ir kitas mainų programas. Studentų mobilumo rodikliai atspindi tarptautinės studijų patirties prieinamumą, o dėstytojų mobilumo rodikliai rodo akademinio personalo tarptautinės patirties augimą bei naujų praktikų integravimą į studijų procesą. Konkrečios siektinos šių rodiklių reikšmės nustatomos remiantis VIKO atlikta SSGG analize ir derinamos su strateginiais Tarptautinės veiklos tikslais.

51 lentelė. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo rodikliai

| Rodiklis                                        | Apibrėžtis                                                                                  | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė                                                    |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Išvykstančių studentų mobilumo dalyvių skaičius | Studentų, dalyvavusių Erasmus+ ar kitose tarptautinėse mainų programose, skaičius per metus | Skaičius         | ≥200 ( <i>remiantis SSGG prognoze</i> )                             |
| Atvykstančių studentų skaičius                  | Užsienio studentų, studijuojančių pagal mainų ar visas programas, skaičius per metus        | Skaičius         | ≥150 ( <i>remiantis SSGG prognoze</i> )                             |
| Išvykstančių dėstytojų skaičius                 | Dėstytojų, dalyvavusių Erasmus+ ar kitose tarptautinėse mainų / programų veiklose per metus | procentas        | Pagal Strategijos įgyvendinimo veiksmų plane patvirtintus rodiklius |
| Atvykstančių dėstytojų skaičius                 | Užsienio dėstytojų, dėstančių VIKO programose per metus                                     | procentas        | Pagal Strategijos įgyvendinimo veiksmų plane patvirtintus rodiklius |

52 lentelė. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas – atsakomybės

| Procesas                                                        | Vykdytojas                             | Sprendimų priėmėjas                                          | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4.1. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas | Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba | Tarptautinių ryšių ir projektų tarnybos vadovas, Direktorius | Studijų tarnyba, Finansų ir apskaitos tarnyba, IT centras, Fakultetų dekanai, Studentų atstovybė, Studijų centras, Personalo tarnyba, Studijų kokybės skyrius |

## 2.4.2. Studijų tarptautiškumo plėtra

Studijų tarptautiškumo plėtra VIKO planuojama vadovaujantis Tarptautinės veiklos strategija 2021–2025 m., kurioje numatyta plėtoti anglų kalba dėstomas programas ir dalykus, kurti jungtines bei dvigubo diplomo programas, įtraukti užsienio dėstytojus ir įgyvendinti „Tarptautiškumo namuose“ iniciatyvas. Šios kryptys tęsiamos ir 2026–2030 m. strategijoje, kurioje siekiama dar labiau didinti tarptautinės veiklos mastą. Planavimo procese atsižvelgiama į Erasmus politikos nuostatas ir Erasmus+ aukštojo mokslo chartijos (2021–2027 m.) bei Europos universitetų aljanso HEROES įsipareigojimus, kuriais siekiama užtikrinti studijų anglų kalba pasiūlą, kreditų pripažinimą ir užsienio studentų integraciją. Strateginiai siekiai detalizuojami fakultetų ir katedrų veiklos planuose, o praktinis jų įgyvendinimas atsispindi VIKO interneto svetainėje, kurioje pateikiama studijų užsienio kalba pasiūla bei užsienio dėstytojų įtraukimo galimybės.

### Įgyvendinimas

Studijų tarptautiškumo plėtra įgyvendinama per įvairias akademinės veiklos formas. Fakultetai rengia ir įgyvendina studijų programas ar atskirus dalykus anglų kalba, taip sudarydami sąlygas užsienio studentams studijuoti VIKO ir skatindami tarptautinę akademinę aplinką. VIKO įgyvendina jungtines bei dvigubo diplomo programas, taip pat kviečia užsienio dėstytojus skaityti paskaitas ir

vesti praktinius užsiėmimus, stiprinant „Tarptautiškumo namuose“ iniciatyvas. Tarptautiškumo plėtos priemonės integruojamos į studijų turinį ir metodiką, skatinant tarpkultūrinę dimensiją visose studijų kryptyse. Erasmus+ politikos nuostatose numatyti įsipareigojimai užtikrinami per kasmet augančią studijų anglų kalba pasiūlą ir užsienio studentų integracijos veiklas, kurios pristatomos viešai VIKO tinklalapyje.

## Vertinimas ir tobulinimas

Studijų tarptautiškumo plėtos veiklos vertinamos pagal Erasmus+ aukštojo mokslo chartijos (2021–2027 m.) nuostatas ir Erasmus+ politikos nuostatas, kurios įpareigoja institucijas užtikrinti studijų anglų kalba pasiūlą, kreditų pripažinimą, užsienio studentų integraciją bei tarpkultūrinės aplinkos kokybę. Vertinimas taip pat grindžiamas Tarptautiškumo strategijoje 2026–2030 m. numatytais kryptimis, tarp jų – „Tarptautiškumu namuose“, kurio įgyvendinimas vertinamas per užsienio dėstytojų įsitraukimą, kalbinės aplinkos stiprinimą ir studentų tarpkultūrinių kompetencijų plėtrą. Veiklos rezultatai stebimi per katedrų, fakultetų ir Kolegijos metines ataskaitas, Erasmus+ ataskaitas, studentų ir dėstytojų bei darbuotojų apklausas bei tarptautinių partnerių grįžtamąjį ryšį. Gautos išvados naudojamos veiklos planams koreguoti, stiprinant paramos priemonės studentams ir plečiant dėstytojų ir darbuotojų kalbines bei tarpkultūrinės kompetencijas.

Studijų tarptautiškumo plėtra vertinama pagal studijų programų, vykdomų anglų kalba, dalį, kuri atspindi VIKO gebėjimą pritraukti tarptautinius studentus, sudaryti sąlygas akademiniam mobilumui ir užtikrinti tarptautišką studijų turinį. Anglų kalba dėstomų programų plėtra yra esminis tarptautiškumo rodiklis, leidžiantis stebėti, kaip institucija stiprina savo konkurencingumą tarptautinėje aukštojo mokslo erdvėje, skatina kultūrinę įvairovę ir didina VIKO studijų tarptautinį prieinamumą. Konkrečios siektinos šių rodiklių reikšmės nustatomos remiantis VIKO atlikta SSGG analize ir derinamos su strateginiais tarptautiškumo plėtos tikslais bei įsipareigojimais Europos universitetų aljanse HEROES.

53 lentelė. Studijų tarptautiškumo plėtos rodikliai

| Rodiklis                                                 | Apibrėžtis                                                                                                                                   | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė                                    |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------|
| Studijų programų, vykdomų anglų kalba, dalis             | Anglų kalba dėstomų programų procentinė dalis nuo visų VIKO studijų programų                                                                 | %                | ≥ 20 %                                              |
| Užsienio dėstytojų, įtrauktų į studijų procesą, skaičius | Užsienio dėstytojų, kurie dėsto ar dalyvauja vykdam VIKO studijų programas (ilgesnio ar periodinio įsitraukimo pagrindu), skaičius per metus | Skaičius         | Nustatyti (pagal strateginius tikslus 2026–2030 m.) |

54 lentelė. Studijų tarptautiškumo plėtra – atsakomybės

| Procesas                             | Vykdytojas                                                          | Sprendimų priėmėjas                                                 | Įtraukiami / konsultuojami                                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4.2. Studijų tarptautiškumo plėtra | Fakultetai, Studijų tarnyba, Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba | Fakultetų dekanai, Direktorius, Direktoriaus pavaduotojas studijoms | Studijų kokybės skyrius, Personalo tarnyba, Studentų atstovybė, Komunikacijos skyrius, Fakultetų dekanai |

### 2.4.3. Tarptautinės partnerystės ir projektinė veikla

#### Planavimas

Tarptautinių partnerysčių ir projektinės veiklos planavimas VIKO grindžiamas VIKO Strategija 2026–2030 m., VIKO Tarptautiškumo strategija 2026–2030 m. bei MTEP ir meno programa 2026–2030 m., kuriose numatyta plėtoti ilgalaikes partnerystes su užsienio aukštosiomis mokyklomis, mokslo ir kultūros institucijomis bei socialiniais partneriais, dalyvavimą tarptautinėse asociacijose ir profesiniuose tinkluose studijų, MTEP ir meno veiklų tarptautiškumui užtikrinti. Planavimas taip pat orientuojamas į dalyvavimą Europos Sąjungos programose (pvz., Erasmus+, „Europos Horizontas“ ir kt. mokslinėse programose), Europos universitetų aljanse HEROES, taip siekiant užtikrinti finansavimo diversifikaciją ir tarptautinį matomumą.

VIKO lygmeniu prioritetai nustatomi metiniuose veiklos planuose ir detalizuojami fakultetų bei padalinių planuose, įtraukiant prioritetines tarptautinės partnerystės kryptis ir tikslines programas. Atskirą dėmesį planuojant sudaro projektinės veiklos tęstinumas – vykdytų projektų rezultatų integravimas į studijų ir MTEP bei meno veiklas bei naujų projektų inicijavimas.

#### Įgyvendinimas

Tarptautinės partnerystės įgyvendinamos per dvišales ir daugiašales bendradarbiavimo sutartis su užsienio aukštosiomis mokyklomis ir organizacijomis. Sutartys sudaromos pagal nustatytą tvarką, pasirašomos VIKO direktoriaus. Tokiu būdu užtikrinama, kad partnerystės būtų sistemingai stebimos ir prižiūrimos.

Projektinė veikla organizuojama pagal Projektinės veiklos valdymo procesų aprašą, kuris nustato paraiškų rengimo, partnerių tinklo formavimo, projektų koordinavimo, finansų administravimo ir rezultatų sklaidos tvarką. Projekto vadovai ir administraciniai padaliniai atsako už tai, kad projektai būtų vykdomi laikantis finansavimo programų (pvz., Erasmus+, „Europos Horizontas“) reikalavimų ir vidaus kontrolės procedūrų. Pasiiekti rezultatai integruojami į studijų, MTEP ir meno veiklas, užtikrinant jų tvarumą ir naudą VIKO bei partneriams.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Tarptautinių partnerysčių ir projektinės veiklos vertinimas VIKO atliekamas keliais lygmenimis. Kiekvienam projektui taikomi finansavimą skiriančių ir (ar) administruojančių institucijų nustatyti atsisakymo ir stebėsenos mechanizmai – rengiamos tarpinės ir galutinės ataskaitos, vertinama veiklų kokybė, finansų panaudojimas ir pasiekti rezultatai. Partnerystės efektyvumas analizuojamas pagal sutarties vykdymą, bendrų veiklų skaičių, studentų ir dėstytojų įtraukimą bei bendradarbiavimo tęstinumą.

Projektų vadovai ir atsakingi padaliniai kasmet pateikia ataskaitas apie partnerystes ir projektus, o jų duomenys apibendrinami Tarptautinių ryšių ir projekto tarnyboje. Surinkta informacija naudojama naujų projektų planavimui, partnerių tinklo stiprinimui ir tarptautiškumo prioritetų atnaujinimui.

Tobulinimas vykdomas taikant grįžtamojo ryšio priemones: analizuojamos finansavimą skiriančių institucijų rekomendacijos, partnerių pastabos ir vidaus auditų išvados. Šios išvados integruojamos į ateities projektų paraiškas, partnerystės sutartis bei VIKO Tarptautiškumo strategijos įgyvendinimą.

Pagrindiniai tarptautinių partnerysčių ir projektinės veiklos rodikliai yra pasirašytų sutarčių skaičius, rengtų paraiškų ir įgyvendintų tarptautinių projektų skaičius ir gautas finansavimas. Pirmasis rodiklis leidžia įvertinti VIKO partnerystės tinklo plėtrą bei ilgalaikio bendradarbiavimo mastą. Antrasis rodiklis atspindi institucijos gebėjimą įgyvendinti tarptautines iniciatyvas, integruoti jų rezultatus į studijų, MTEP ir meno veiklas bei užtikrinti dalyvavimo tarptautinėse asociacijose ir profesiniuose

tinkluose tęstinumą. Trečiasis rodiklis parodo VIKO gebėjimą pritraukti išorinius resursus, kurie tiesiogiai prisideda prie infrastruktūros, studijų, MTEP ir meno veiklos kokybės stiprinimo. Konkrečios siektinos šių rodiklių reikšmės nustatomos remiantis VIKO atlikta SSGG analize ir derinamos su strateginiais tarptautiškumo plėtros tikslais.

55 lentelė. Tarptautinės partnerystės ir projektinės veiklos rodikliai

| Rodiklis                                   | Apibrėžtis                                                                                                             | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė                                                            |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Pasirašytų tarptautinių sutarčių skaičius  | Per metus pasirašytų galiojančių dvišalių ir daugiašalių bendradarbiavimo sutarčių su užsienio institucijomis skaičius | Skaičius         | Nustatyti pagal strateginius tikslus (2026–2030 m.)                         |
| Įgyvendintų tarptautinių projektų skaičius | Per metus įvykdytų tarptautinių projektų (Erasmus+, Horizontas Europa, kt.) skaičius                                   | Skaičius         | Nustatyti pagal strateginius tikslus (2026–2030 m.)                         |
| Gautas tarptautinis finansavimas           | Metinė tarptautinių projektų finansavimo suma, pritraukta VIKO                                                         | Eurai            | ≥ X EUR (nustatyti pagal 2024-2025 m. bazę ir strateginį 20% metinį augimą) |

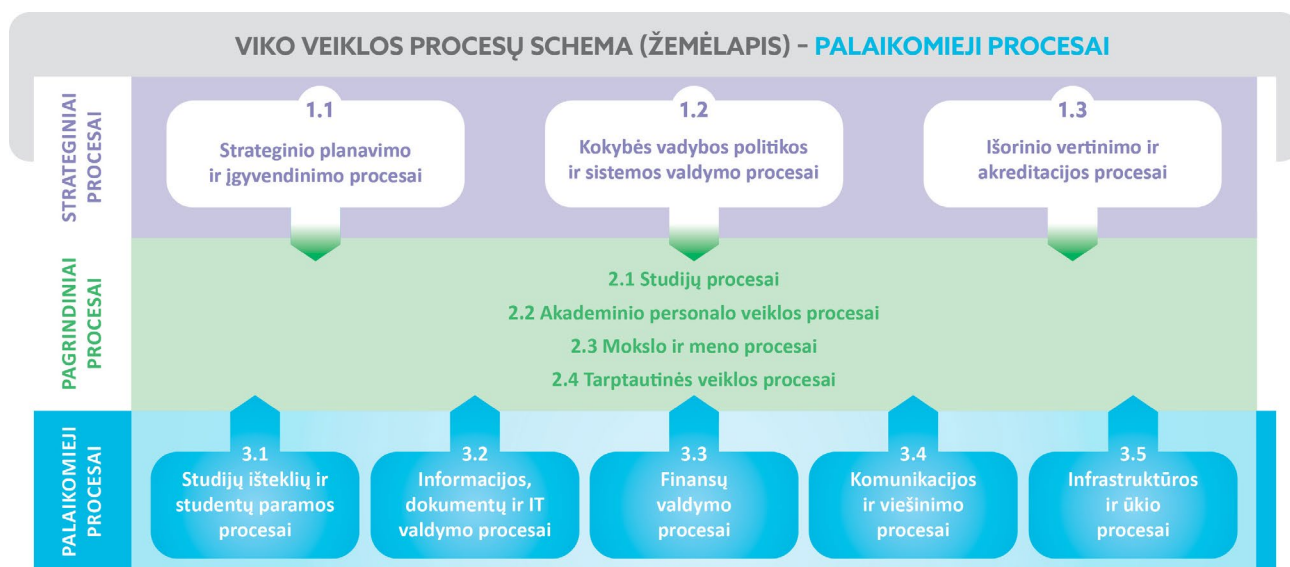
56 lentelė. Tarptautinės partnerystės ir projektinės veiklos – atsakomybės

| Procesas                                              | Vykdytojas                                                                                   | Sprendimų priėmėjas                                         | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.4.3. Tarptautinės partnerystės ir projektinė veikla | Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba, Fakultetai, Projektų vadovai, Mokslo ir meno tarnyba | Direktorius, Direktoriaus pavaduotojai pagal veiklos sritis | Fakultetų projektų vadovai, teisininkas, Studijų tarnyba, Personalo, Finansų ir apskaitos tarnybos, Studijų kokybės skyrius, Komunikacijos skyrius |

### 3. Kokybės užtikrinimo sistema: palaikomieji procesai

Palaikomieji procesai yra VIKO veiklos dalis, užtikrinanti sąlygas sklandžiai įgyvendinti pagrindinius (studijų, akademinio personalo, mokslo ir meno, Tarptautinės veiklos) procesus. Jie sudaro infrastruktūrinę, administracinę ir paslaugų sistemą, kurios pagalba VIKO gali pasiekti strateginius tikslus, užtikrinti studijų kokybę bei kurti vertę studentams, darbuotojams ir visuomenei.

Ši procesų grupė apima Studijų išteklių ir studentų paramos, Informacijos, dokumentų ir IT valdymo, Finansų valdymo, Komunikacijos ir viešinimo, Infrastruktūros ir ūkio procesus.



14 pav. Palaikomieji procesai

#### 3.1. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai

**VIKO užtikrina**, kad kiekvienas studentas turėtų prieigą prie tinkamų, prieinamų ir kokybiškų studijų išteklių bei paramos paslaugų, padedančių sėkmingai įveikti studijų procesą. Studijų ištekliai apima **fizinius išteklius** (auditorijas, laboratorijas, biblioteką, mokymo ir techninę įrangą), **skaitmeninius išteklius** (virtualias mokymosi aplinkas, studijų informacines sistemas, skaitmenines duomenų bazines), **žmogiškuosius išteklius** (dėstytojus, studijų administravimo ir paramos specialistus) bei **socialinius išteklius** (akademinę, psichologinę, socialinę ir karjeros paramą, mentorystę, studentų atstovavimą).

Veikla grindžiama **ESG 1.6 nuostata**, kuri įpareigoja užtikrinti tinkamus studijų išteklius ir paramą studentams, atsižvelgiant į jų poreikių įvairovę ir studijų kryptių specifiką.

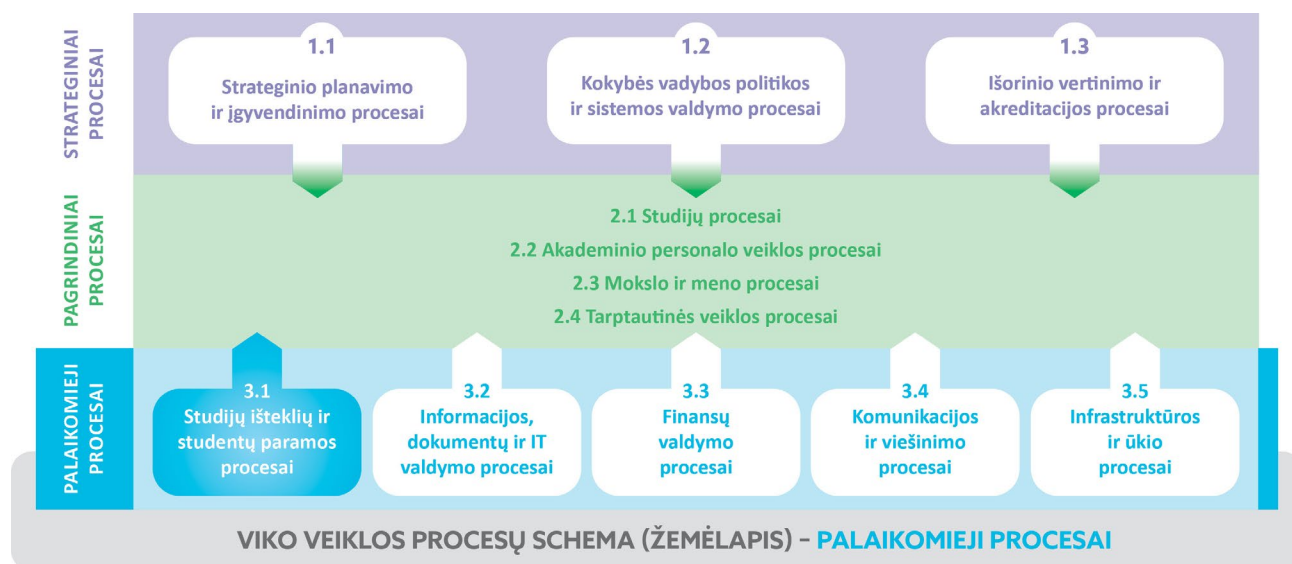
##### Planavimas

Studijų išteklių ir studentų paramos priemonės planuojamos vadovaujantis VIKO strateginiais dokumentais bei vidaus teisės aktais. Kasmet nustatomi stipendijų fondų dydžiai, studentų įmokų administravimo principai bei kompensavimo galimybės.

Studijų išteklių poreikiai analizuojami padaliniuose, atsižvelgiant į studijų kryptių specifiką, studentų poreikius ir turimus resursus. Bibliotekos, laboratorijų, auditorijų ir bendradarbiavimo erdvių infrastruktūra periodiškai vertinama ir tobulinama, vadovaujantis VIKO strateginiais dokumentais. Skaitmeninių mokymosi priemonių, duomenų bazių ir IT paslaugų planavimas vykdomas centra-

lizuotai, koordinuojant su IT ir bibliotekos padaliniais. Bibliotekos informaciniai ištekliai ir duomenų bazių prieigos yra viešai skelbiamos [KUS.viko.lt/studijos/biblioteka/informacijos-istekliai](https://kuz.viko.lt/studijos/biblioteka/informacijos-istekliai).

Taip pat planuojamos psichologinės, socialinės, mentorystės pagalbos paslaugos ir specialiųjų poreikių studentų aptarnavimo priemonės. Planuojant paramos būdus ir priemones, įtraukiama studentų atstovybė ir socialiniai partneriai, kad būtų užtikrinta priemonių atitiktis realiems bendruomenės poreikiams.



15 pav. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai

## Įgyvendinimas

Studijų ištekliai VIKO užtikrinami per VIKO biblioteką ir jos elektroninius išteklius bei prenumeruojamas duomenų bazes, kurių sąrašas skelbiamas viešai VIKO tinklalapyje [KUS.viko.lt/studijos/biblioteka/informacijos-istekliai](https://kuz.viko.lt/studijos/biblioteka/informacijos-istekliai). Studentai naudoja virtualią mokymosi aplinką *Moodle* ir akademinę informacinę sistemą (AIS). Taip pat sudaromos galimybės naudotis auditorijomis, laboratorijomis ir bendradarbiavimo erdvėmis, pritaikytomis studijų kryptių poreikiams.

Studentų parama įgyvendinama pagal nustatytus tvarkos aprašus: skiriamos ir administruojamos stipendijos (VIKO stipendijų nuostatai), nustatomos ir mokamos įmokos (Studentų įmokų nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašas), vykdomas lėšų grąžinimas (Lėšų grąžinimo į valstybės biudžetą tvarkos aprašas), taikomi finansavimo pakeitimai (Studijų finansavimo pobūdžio pasikeitimo tvarkos aprašas) bei kompensavimo mechanizmai (Už studijas sumokėtos kainos kompensavimo administravimo tvarkos aprašas).

Socialinė ir psichologinė parama studentams teikiama vadovaujantis Specialiųjų poreikių studentų aptarnavimo tvarka bei psichologinės pagalbos organizavimu (ši procedūra numatyta parengti). Studijų tarnyba, fakultetai, Karjeros centras užtikrina individualias konsultacijas dėl studijų, karjeros planavimo ir įsidarbinimo galimybių. Studentų atstovybė ir fakultetai prisideda prie informavimo bei mentorystės iniciatyvų, skirtų pirmakursių adaptacijai ir bendruomeniškumo stiprinimui.

VIKO paramos studentams rūšys: finansinė, akademinė, psichologinė [KUS.viko.lt/studentams/](https://kuz.viko.lt/studentams/).

## Vertinimas ir tobulinimas

Studijų išteklių ir studentų paramos veiksmingumas vertinamas nuolat, naudojant nustatytus grįžtamojo ryšio instrumentus. Studentų apklausos dėl pasitenkinimo dėstyto kokybe, studijų organiza-

vimu, studijų aplinka, paramos paslaugomis ir ištekliais organizuojamos pagal Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos aprašą. Analizuojami stipendijų gavėjų skaičiai, psichologinės pagalbos atvejų apimtys, konsultacijų poreikis, taip pat bibliotekos ir elektroninių duomenų bazių naudojimo statistika.

Vertinimo rezultatai aptariami kiekviename padalinyje pagal atsakomybės sritis, o pagal išvadas atnaujinamos paramos tvarkos ir stiprinamos labiausiai reikalingos priemonės. Tobulinimo procesas grindžiamas realių duomenų analize ir studentų įsitraukimu, siekiant, kad paramos sistema nuolat prisidėtų prie studijų kokybės gerinimo.

**Šioje srityje vertinami pagrindiniai rodikliai:** studentų pasitenkinimo studijų ištekliais ir paramos paslaugomis vidurkis bei studentų, gavusių bent vieną paramos paslaugą (akademine, socialinę ar psichologinę), dalis. Pirmasis rodiklis parodo, kaip studentai vertina biblioteką, IT, konsultacijas, psichologinę pagalbą ir kitus išteklius – tai tiesioginis ESG 1.6 reikalavimas. Antrasis rodiklis atspindi, ar parama yra prieinama ir realiai naudojama.

57 lentelė. Studijų išteklių ir studentų paramos procesų rodikliai

| Rodiklis                                                                  | Apibrėžtis                                                                                                                                                                                                    | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Studentų pasitenkinimo studijų ištekliais ir paramos paslaugomis vidurkis | Studentų apklausų rezultatai apie biblioteką, IT paslaugas, konsultacijas, psichologinę pagalbą ir kt.                                                                                                        | Balai (1–5)      | ≥4,0             |
| Studentų, gavusių bent vieną paramos paslaugą, dalis                      | Studentų, kurie per metus gavo bent vieną iš VIKO teikiamų paramos paslaugų ( <b>akademine konsultacija, socialinė parama, psichologinė pagalba, karjeros konsultavimas ir kt.</b> ), dalis nuo visų studentų | %                | ≥70 %            |

58 lentelė. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai – atsakomybės

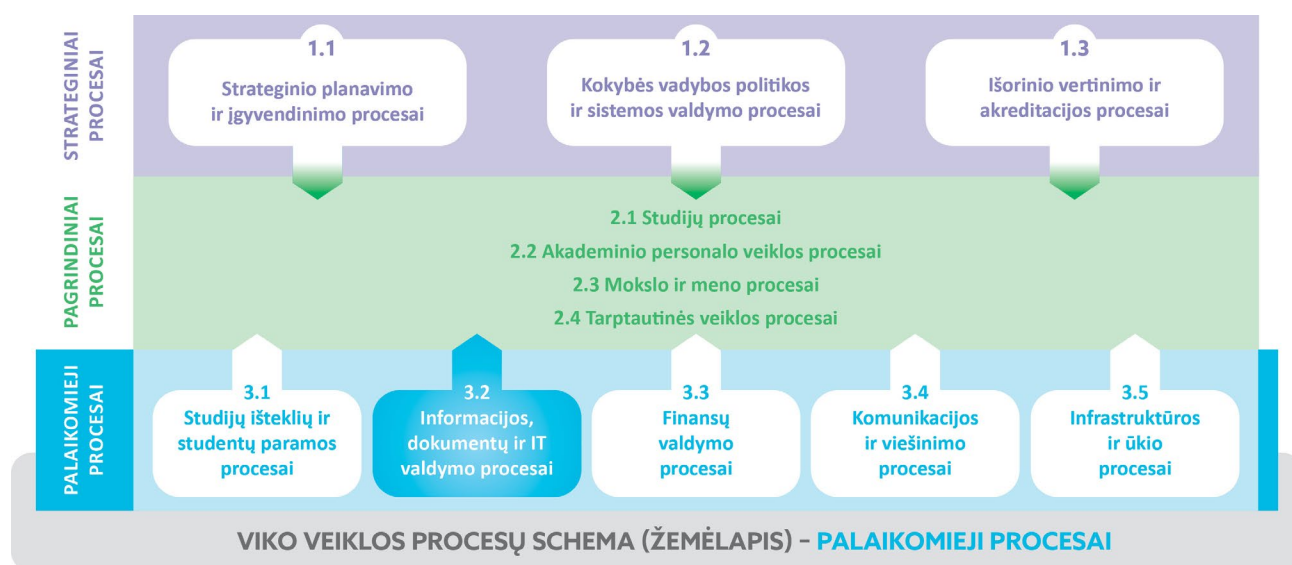
| Procesas                                           | Vykdytojai                                                                                                                                                                                | Sprendimų priėmėjai | Įtraukiami / konsultuojami                                                    |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai | Studijų tarnyba, fakultetai, Finansų ir apskaitos tarnyba, Psichologas, Karjeros centras, Biblioteka, Dėstytojai, Studijų programos komitetas ir Studijų kokybės komisija, Sporto centras | Direktorius         | Studentų atstovybė, fakultetai, socialiniai partneriai, dėstytojai, studentai |

## 3.2. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai

Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai apima informacijos srautų, dokumentacijos, skaitmenizacijos ir duomenų apsaugos užtikrinimą. VIKO organizuojamas dokumentų valdymas ir archyvavimas, užtikrinamas informacinių sistemų naudojimas, skaitmenizacijos priemonių diegimas ir palaikymas. Taip pat kaupiami, analizuojami ir panaudojami grįžtamojo ryšio duomenys, siekiant pagrįsto sprendimų priėmimo ir nuolatinio studijų kokybės tobulinimo.

Veikla grindžiama **ESG 1.7** nuostata, kurioje numatyta, kad aukštosios mokyklos turi sistemingai kaupti, analizuoti ir naudoti patikimą informaciją, užtikrinant jos pakankumą, skaidrumą, prieinamumą bei tinkamą grįžtamąjį ryšį su suinteresuotomis šalimis. Papildomai atliepiamos ir **ESG 1.6** nuostatos, pabrėžiančios informacinių išteklių, mokymosi aplinkos ir studentų paramos priemonių kokybės užtikrinimą.

Šioje dalyje **neaprašomi komunikacijos procesai** (jie išskirti 4.4 dalyje) ir **fiziniai studijų ištekliai bei studentų paramos paslaugos** (detalizuojami 4.1 dalyje). Informacinės sistemos šiame skyriuje aptariamos tiek, kiek jos naudojamos instituciniam valdymui, duomenų analizei ir dokumentų tvarkymui. Studentų paramai ir mokymosi aplinkai skirtas informacinių sistemų taikymas nagrinėjamas 4.1 dalyje.



16 pav. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai

## Planavimas

VIKO planuoja informacijos, dokumentų ir IT valdymo bei skaitmenizacijos procesus, užtikrindama jų atitikimą strateginiams tikslams ir studijų kokybės uždaviniams. Šių procesų planavimas grindžiamas **VIKO strateginiu veiklos planu**, kuris nustato prioritetus informacinių sistemų plėtrai, dokumentų tvarkymui ir duomenų analizei.

**Planuodama veiklą, VIKO taip pat vadovaujasi valstybės lygmens kryptimis ir reikalavimais:** Lietuvos Respublikos mokslo ir studijų įstatymu, numatančiu pareigą rinkti, analizuoti ir viešai skelbti duomenis apie studijų kokybę ir veiklos rezultatus, taip pat **2021–2030 metų Lietuvos Respublikos valstybės skaitmeninimo plėtros programa**, kuri nustato viešojo sektoriaus, įskaitant švietimo sektorių, skaitmeninimo kryptis, informacinių sistemų sąveikos, duomenų prieinamumo ir apsaugos principus. **Programos įgyvendinimas detalizuojamas ją įgyvendinančių pažangos priemonių aprašuose.** Be to, VIKO atsižvelgia į **Studijų kokybės vertinimo centro taikomas metodikas ir rekomendacijas**, kuriose reikalaujama sistemingai rinkti, analizuoti ir panaudoti patikimus duomenis studijų kokybės užtikrinimui bei skaidriam jų viešinimui.

Planavimui naudojami įvairūs duomenų šaltiniai: studentų, dėstytojų ir absolventų apklausos, studijų rezultatų analizės, finansiniai rodikliai, Tarptautinės veiklos duomenys ir pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI). Analizė padeda nustatyti prioritetus, priemones ir tikslinius rodiklius, kurie integruojami į VIKO kokybės užtikrinimo planavimo bei tobulinimo veiksmus.

## Igyvendinimas

Dokumentų valdymas organizuojamas per dokumentų valdymo sistemą DVS Kontora, kurioje registruojami, saugomi ir archyvuojami visi oficialūs dokumentai, laikantis **Dokumentų valdymo ir archyvavimo nuostatų** bei patvirtinto dokumentacijos plano.

Duomenų valdymo procesai realizuojami per pagrindines informacines sistemas:

- **VIKO AIS** – sistema, kurioje kaupiama informacija apie studentus, jų pasiekimus ir studijų rezultatus. Ji leidžia ne tik fiksuoti ir stebėti studentų studijų pasiekimus, sudaryti studento studijų planus, bet ir administruoti studijų programas ir studijų dalykus (modulius).
- **VIKO SIS** – sistemą, naudojamą **dėstytojų pedagoginio darbo krūvio sudarymui, planavimui ir administravimui**, užtikrinant duomenų pagrįstumą studijų proceso organizavimo sprendimams;
- **VMA Moodle** – nuotolinio mokymosi aplinką ir užduočių administravimą;
- **apklausų įrankius** – studentų, dėstytojų ir absolventų grįžtamajam ryšiui rinkti;
- **dokumentų valdymo sistemą** – sistemą, skirtą dokumentų registravimui, saugojimui ir archyvavimui;
- **VIKO svetainę** – viešai informacijai (tvarkos, ataskaitos, IS prieigos) skelbti;
- **vidinius portalus ir el. paštą** – kasdienei darbuotojų ir studentų komunikacijai.

Informacija centralizuotai kaupiama VIKO informacinėje sistemoje ir periodiškai teikiama VIKO vadovybei ir padalinių vadovams. **Prieigos prie duomenų ribojamos pagal atsakomybės sritį**, vadovaujantis **Asmens duomenų tvarkymo taisyklėmis** ir **Duomenų apsaugos politika**, užtikrinančia BDAR reikalavimų laikymąsi.

## Vertinimas ir tobulinimas

Informacijos, dokumentų ir IT valdymo veiksmingumas vertinamas pagal jų funkcionalumo atitikimą naudotojų poreikiams, patikimumą ir integraciją į studijų bei valdymo procesus.

Vertinimui naudojami:

- respondentų atsiliepimai (apklausos),
- metinės analizės ir ataskaitos,
- duomenų panaudojimo stebėseną (kiek apklausų rezultatų ir IS duomenų realiai naudojama sprendimų priėmimui)

Remiantis vertinimų rezultatais, planuojami informacinių sistemų atnaujinimai (pvz., papildomų funkcijų diegimas, geresnė integracija tarp sistemų), tobulinamos dokumentų valdymo ir archyvavimo procedūros, stiprinamos duomenų apsaugos priemonės.

Šioje srityje vertinami trys pagrindiniai rodikliai: parengtų ir sprendimų priėmėjams pateiktų duomenų analizių skaičius, VIKO IS prieinamumas (veikimo laikas) ir dokumentų tvarkymo atitikimas nustatytam dokumentacijos planui. Pirmasis rodiklis parodo, kiek kokybės užtikrinimui aktualių analizių realiai pasiekia VIKO vadovybę, taip užtikrinant duomenimis grįstą sprendimų priėmimą. Antrasis rodiklis atspindi, ar studentai, dėstytojai ir administracija gali nuosekliai naudotis informacinėmis sistemomis be trikdžių, ar užtikrinamas kokybės vadybos procesų technologinis pagrindas. Trečiasis rodiklis leidžia įvertinti dokumentų valdymo kokybę, parodant, ar dokumentai tvarkomi laikantis nustatytų reikalavimų ir dokumentacijos plano.

59 lentelė. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesų rodikliai

| Rodiklis                                                            | Apibrėžtis                                                                                                                                                        | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Parengtų ir sprendimų priėmėjams pateiktų duomenų analizių skaičius | Studijų tarnybos, Studijų kokybės skyriaus ar IT skyriaus parengtų formalizuotų duomenų analizių, pateiktų VIKO vadovybei sprendimų priėmimui, skaičius per metus | Skaičius         | ≥10 per metus    |
| VIKO IS prieinamumas (veikimo laikas)                               | Sistemos veikimo laikas per metus, užtikrinant nenutrūkstamą paslaugų prieigą naudotojams                                                                         | %                | ≥98 %            |
| Dokumentų tvarkymo atitikimas nustatytam dokumentacijos planui      | Vidinių dokumentų patikrų metu nustatytų neatitikimų dalis nuo bendro patikrintų dokumentų skaičiaus                                                              | %                | ≤5 %             |

60 lentelė. Informacijos, dokumentų ir IT valdymas – atsakomybės

| Procesas                                            | Vykdytojas                                                              | Sprendimų priėmėjas                                      | Įtraukiami / konsultuojami                              |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 3.2. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai | Administracijos padalinys (dokumentų valdymo specialistai), IT centras, | Direktorius, Direktorius pavaduotojai, padalinių vadovai | Studijų tarnyba, fakultetai, Studijų programų komitetai |

### 3.3. Finansų valdymo procesai

VIKO finansų valdymo procesai apima biudžeto planavimą ir lėšų paskirstymą, finansinių atsiskaitymų ir lėšų panaudojimo kontrolę, investicijų bei projektinių lėšų administravimą, viešuosius pirkimus ir finansinių ataskaitų rengimą. Šie procesai siejami su VIKO strateginiais dokumentais, užtikrinant, kad finansiniai ištekliai būtų naudojami racionaliai, skaidriai ir laikantis teisės aktų reikalavimų. Vidaus kontrolės ir audito procedūros užtikrina finansų valdymo atitiktį nustatytoms taisyklėms.

Veikla grindžiama ESG 1.6 nuostata, kuri pabrėžia, jog institucija turi užtikrinti tinkamus materialiuosius išteklius studijų kokybei palaikyti, taip pat skaidrų ir atsakingą jų panaudojimą.

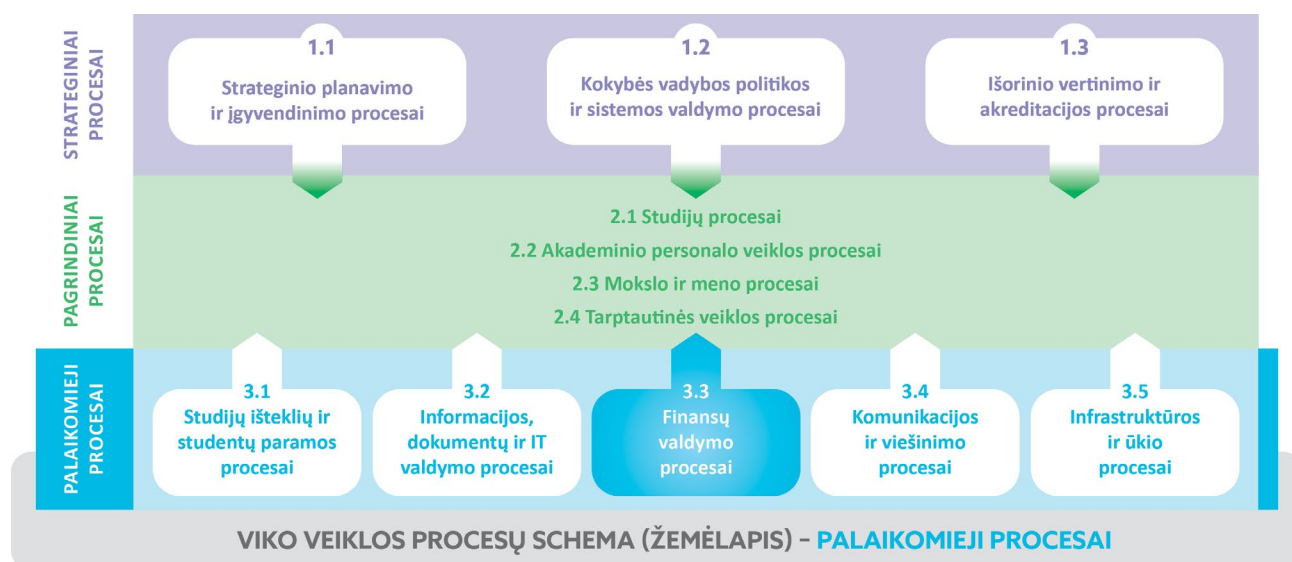
#### Planavimas

VIKO finansų planavimas grindžiamas strateginiais dokumentais – VIKO strateginiu veiklos planu ir metiniu veiklos planu, taip pat nacionaliniais ir vidaus teisės aktais, reglamentuojančiais biudžeto sudarymą bei atsiskaitymus. VIKO planuoja finansinius išteklius atsižvelgdama į valstybės biudžeto asignavimus studijų vietoms finansuoti, studentų įmokas, projektines lėšas bei pajamas iš teikiamų paslaugų.

Planuojant nustatomi biudžeto poreikiai, atsižvelgiant į studijų kryptis, projektinės veiklos, infrastruktūros ir personalo tobulinimo planus. Investicijų poreikis planuojamas pagal infrastruktūros ir technologinės bazės plėtros tikslus, o projektinių lėšų panaudojimas planuojamas vadovaujantis

nacionalinėmis ir tarptautinėmis finansavimo programomis. Viešųjų pirkimų poreikiai taip pat numatomi planavimo etape ir derinami su biudžeto galimybėmis.

Finansinių ataskaitų rengimo planavimas grindžiamas nustatytais formomis ir terminais, taip užtikrinant skaidrų ir atsekamą finansų panaudojimo stebėjimą.



17 pav. Finansų valdymo procesai

## Įgyvendinimas

Finansų valdymo įgyvendinimas VIKO apima patvirtinto biudžeto vykdymą, lėšų paskirstymą pagal veiklos kryptis, mokėjimų administravimą, viešųjų pirkimų organizavimą, investicijų bei projektinių lėšų administravimą ir atsiskaitymų kontrolę.

Biudžeto įgyvendinimas vykdomas centralizuotai per Finansų ir apskaitos tarnybą, bendradarbiaujant su VIKO padaliniais ir vadovaujantis direktoriaus bei Tarybos sprendimais. Lėšos skiriamos studijų, projektinės veiklos, infrastruktūros palaikymo ir personalo išlaidoms, užtikrinant jų naudojimo atitiktį planams ir teisės aktams.

Viešieji pirkimai vykdomi pagal nustatytą tvarką, siekiant skaidrumo, konkurencingumo ir racionalaus lėšų panaudojimo. Investicijų projektai finansuojami pagal patvirtintą planą, apimančią infrastruktūros, technologinės bazės, IT ir studijų išteklių modernizavimą. Projektinės lėšos administruojamos pagal rėmėjų ir finansavimo institucijų reikalavimus, užtikrinant laiku atliekamus atsiskaitymus ir tinkamą lėšų panaudojimą.

Finansų panaudojimo atitikčiai prižiūrėti taikomos vidaus kontrolės priemonės, įskaitant atsiskaitymų patikrą, atitikties teisės aktams užtikrinimą ir vidaus audito procedūras. Finansinės ataskaitos rengiamos pagal nustatytas formas ir terminus bei teikiamos Kolegijos tarybai, steigėjui ir kitoms atsakingoms institucijoms.

## Vertinimas ir tobulinimas

Finansų valdymo veiksmingumas vertinamas per periodines finansines ataskaitas, vidaus kontrolę ir audito procedūras. Finansų ir apskaitos tarnyba rengia ataskaitas pagal nustatytas formas ir terminus, o jų rezultatai teikiami VIKO vadovybei bei steigėjui (Metinių veiklos ataskaitų formų / rengimo tvarka).

Projektinių lėšų panaudojimas vertinamas pagal finansavimą skiriančių institucijų reikalavimus (Projektinių lėšų naudojimo tvarkos aprašas). Viešųjų pirkimų vykdymas periodiškai peržiūrimas pagal Viešųjų pirkimų organizavimo tvarką, vertinant jų atitikimą poreikiams ir teisės aktams.

Vertinimo rezultatai aptariami Finansų ir apskaitos tarnyboje, Strateginio Planavimo grupėje ir VIKO vadovybėje. Nustatytos spragos ar neatitikimai panaudojami procesų tobulinimui: peržiūrimi biudžeto Planavimo principai, stiprinamos kontrolės priemonės, atnaujinamos pirkimų procedūros, tobulinama ataskaitų rengimo praktika.

Šioje srityje vertinami trys pagrindiniai rodikliai: biudžeto vykdymo tikslumas, laiku parengtų ir pateiktų finansinių ataskaitų dalis ir projektinių lėšų panaudojimo ir atsiskaitymų savalaikiškumo rodiklis. Pirmasis rodiklis parodo, kiek suplanuotas biudžetas realiai atitinka faktinį jo vykdymą, taip įvertinant finansų planavimo tikslumą ir lėšų panaudojimo efektyvumą. Antrasis rodiklis atspindi VIKO gebėjimą laiku rengti ir pateikti finansines ataskaitas, taip užtikrinant skaidrumą, atskaitomybę ir atitiktį teisės aktams. Trečiasis rodiklis leidžia įvertinti, kaip VIKO panaudoja gautas projektines lėšas ir ar laiku atsiskaito finansavimą skiriančioms institucijoms, taip parodant gebėjimą efektyviai valdyti išorinius finansavimo šaltinius. Šių rodiklių stebėseną suteikia pagrindą finansų valdymo tobulinimui ir prisideda prie VIKO strateginių tikslų įgyvendinimo.

61 lentelė. Finansų valdymo procesų rodikliai

| Rodiklis                                              | Apibrėžtis                                                            | Matavimo reikšmė                                  | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------|
| Biudžeto vykdymo tikslumas                            | Biudžeto plano ir faktiškai panaudotų lėšų atitikimo lygis            | Planuotų ir faktiškai panaudotų lėšų santykis (%) | ≥ 95 %           |
| Laiku parengtų ir pateiktų finansinių ataskaitų dalis | Finansinių ataskaitų pateikimo nustatytais terminais rodiklis         | Laiku pateiktų ataskaitų dalis nuo visų (%)       | 100 %            |
| Projektinių lėšų įsisavinimo rodiklis                 | Panaudotų projektinių lėšų dalis nuo suplanuotų projektinėms veikloms | Panaudotų projektinių lėšų santykis (%)           | ≥ 90 %           |

62 lentelė. Finansų valdymo procesų atsakomybės

| Procesas                      | Vykdytojas                                                                                        | Sprendimų priėmėjas                                                           | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                     |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3. Finansų valdymo procesai | Finansų ir apskaitos tarnyba<br>Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba<br>Viešųjų pirkimų tarnyba | Kolegijos taryba, Direktorius, Direktorius pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai | Padaliniai, Direktorius pavaduotojai pagal sritis, Strateginio planavimo grupė, Studentų atstovybė, Išorės audito institucijos |

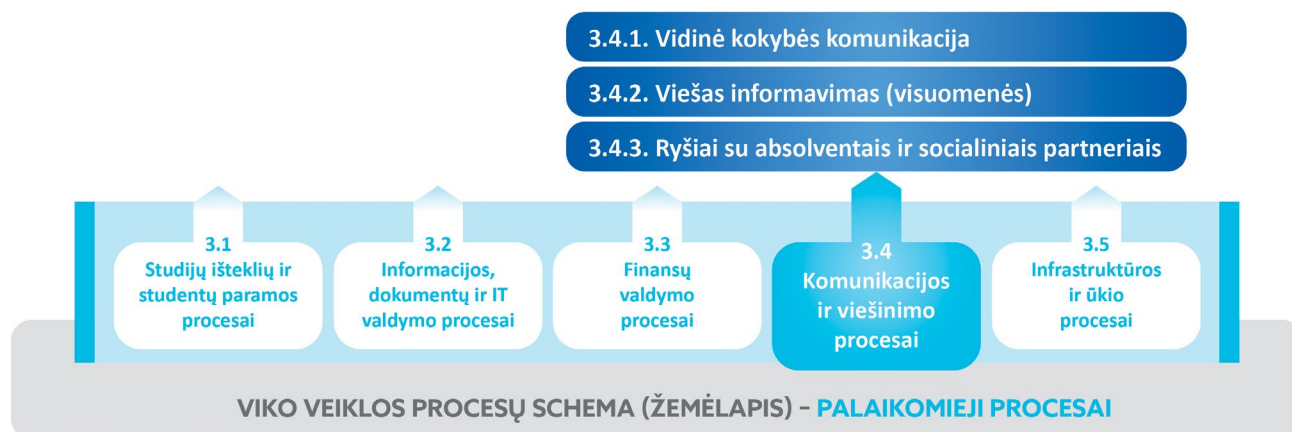
### 3.4. Komunikacijos ir viešinimo procesai

Komunikacijos ir viešinimo procesai apima informacijos apie studijų kokybės užtikrinimo sistemą, VIKO veiklos rezultatus ir pokyčius sklaidą bendruomenei, visuomenei ir socialiniams partneriams.

Pagrindinis šios srities tikslas – užtikrinti skaidrumą, informacijos prieinamumą bei abipusį grįžtamąjį ryšį, sudarantį sąlygas bendruomenei aktyviai įsitraukti į kokybės tobulinimą. Veikla grindžiama

ESG 1.8 nuostata, pabrėžiančia, kad aukštosios mokyklos privalo sistemingai ir viešai skelbti aiškią, tikslią ir prieinamą informaciją apie studijų programas, jų rezultatus, taikomą kokybės užtikrinimo sistemą ir priemones, kurių imtasi, atsižvelgiant į studentų bei kitų suinteresuotųjų šalių grįžtamąjį ryšį.

Komunikacijos procesai VIKO skirstomi į vidinę komunikaciją, viešą informavimą ir ryšius su absolventais bei socialiniais partneriais – šios sritys toliau aptariamos atskirai.



18 pav. Komunikacijos ir viešinimo procesai

### 3.4.1. Vidinė kokybės komunikacija (bendruomenei)

Vidinė kokybės komunikacija – tai sistemingas informacijos apie kokybės politiką, procesus, rodiklius ir rezultatus teikimas VIKO bendruomenei per nustatytus kanalus (intranetą, el. pašta, susitikimus). Jos tikslas – užtikrinti skaidrumą ir informavimą laiku, įgalinti duomenimis grįstus sprendimus ir nuolatinį tobulinimą. Komunikacija yra dvikryptė: renkamas grįžtamas ryšys (apklausos, forumai, diskusijos) ir jo pagrindu skelbiamos priemonių santraukos ir pažanga.

#### Planavimas

Studijų kokybės skyrius kiekvienų studijų metų pradžioje parengia pusmečio planą, kuriame numatoma, kokia kokybės informacija bus skelbiama, kokiais kanalais ir koku periodiškumu. Į planą paprastai įtraukiamos:

- savianalizės ir pagrindinių veiklos rodiklių suvestinės,
- išorinių vertinimų rekomendacijų įgyvendinimo pažangos apžvalgos,
- rizikų ir priemonių santraukos,
- rubrika „ką pakeitėme pagal grįžtamąjį ryšį“.

Komunikacijos skyrius, suderinęs su Studijų kokybės skyriumi, nustato pagrindinius kokybės komunikacijos kanalus ir jų periodiškumą (informacinius pranešimus padaliniams).

Informacinių technologijų centras planuoja techninę priežiūrą – intraneto struktūros ir paieškos funkcionalumo atnaujinimą, turinio archyvavimą bei prieigos užtikrinimą.

#### Įgyvendinimas

Komunikacijos skyrius, gavęs informaciją iš Studijų kokybės skyriaus ir kitų padalinių, peržiūri informaciją bei teikia ją IT skyriui skelbti intranete bei periodiniuose naujienlaiškiuose. Sklaidos turinys

apima kokybės rodiklių suvestines, priemonių įgyvendinimo pažangą, savianalizės išvadas ir kitą bendruomenei aktualią informaciją. Bendruomenės informavimas: intranete pateikiama svarbi (vizualiai išskirta) informacija su aiškiomis datomis, nuorodomis į dokumentus ir atsakingų asmenų kontaktais.

Fakultetai ir SPK ir / ar SKK teikia savo sričių duomenis ir priemonių suvestines, o Studijų kokybės skyrius užtikrina jų nuoseklumą ir vienodą pateikimą.

Kokybės forumuose pristatomos pagrindinės įžvalgos, priimti sprendimai ir numatytos priemonės. Juose dalyvauja studentų atstovai ir padalinių vadovai siekiant užtikrinti bendruomenės įtraukimą.

Komunikacijos skyrius taip pat koordinuoja tikslinius pranešimus konkrečioms grupėms (dėstytojams, studentams, darbuotojams) ir pasirenka tam tinkamiausius kanalus. IT centras prižiūri intraneto veikimą, turinio archyvavimą ir prieigos užtikrinimą.

63 lentelė. Vidinės kokybės komunikacijos ir viešinimo procesų rodikliai

| Rodiklis                                             | Apibrėžtis                                                                                    | Matavimo reikšmė                            | Siektina reikšmė                 |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------|
| Vidinės kokybės komunikacijos pasiekiamumo rodiklis  | Parodo, kiek VIKO bendruomenė pasiekia skelbiamą informaciją apie kokybę nustatytais kanalais | Intraneto, naujienlaiškių peržiūrų skaičius | ≥ 70 % auditorijos pasiekiamumas |
| Naudotojų pasitenkinimas vidine kokybės komunikacija | Vidinės kokybės komunikacijos aiškumo, savalaikiškumo ir naudingumo vertinimas                | Apklausų vidurkis (skalėje nuo 1 iki 5)     | ≥ 4,0                            |
| Grįžamojo ryšio ciklo užbaigimas                     | Gautų pasiūlymų, kurie įgyvendinti arba argumentuotai atmesti, dalis nuo visų gautų pasiūlymų | % pasiūlymų                                 | ≥ 90 %                           |

## Vertinimas ir tobulinimas

Vidinės kokybės komunikacijos veiksmingumą vertina Studijų kokybės skyrius kartu su Komunikacijos skyriumi. Stebima, ar planuota informacija publikuojama laiku, analizuojami intraneto ir naujienlaiškių peržiūrų duomenys, fiksuojamos bendruomenės užklausos ir pasikartojantys neaiškumai.

Kartą per semestrą atliekama bendruomenės apklausa, siekiant įvertinti kokybės komunikacijos aiškumą, savalaikiškumą ir naudingumą. Papildomai tikrinama, ar intranete pateikiama informacija turi aiškias datas, nuorodas į dokumentus ir atsakingų asmenų kontaktus, už duomenų teisingumą ir pateikimą laiku atsako kiekvienas informaciją valdantis subjektas, Komunikacijos skyrius koordinuoja ir kontroliuoja informacijos kryptis, turinį ir šaltinius.

Atsižvelgiant į vertinimo rezultatus, tobulinamos vidinės kokybės komunikacijos priemonės ir formatai: paprastinamos suvestinės, diegiami vizualūs elementai (grafikai, piktogramos), o esant poreikiui – parengiamos santraukos anglų kalba. Grįžamojo ryšio analizės išvados įtraukiamos į kitą komunikacijos planą, o padaliniams, kurių informacijos sklaida neatitiko nustatytų kriterijų, pateikiamos tikslinamosios priemonės.

Informacinių technologijų centras periodiškai atnauja intraneto struktūrą, siekdamas didesnio aiškumo ir patogumo, pagal komunikacinio dizaino specialistų pastabas.

**Šiai sričiai matuoti pasirinkti šie rodikliai:** vidinės kokybės komunikacijos pasiekiamumo rodiklis parodo, ar informacija pasiekia bendruomenę per nustatytus kanalus (intranetą, naujienlaiškius).

**Naudotojų pasitenkinimas vidinės kokybės komunikacija** leidžia įvertinti, kaip bendruomenė vertina informacijos aiškumą, pateikimą laiku ir naudingumą. **Grįžamojo ryšio ciklo užbaigimas** atskleidžia, ar į bendruomenės pasiūlymus yra reaguojama – jie įgyvendinami arba argumentuotai atmetami.

64 lentelė. Vidinė kokybės komunikacija (bendruomenei) – atsakomybės

| Procesas                                          | Vykdytojas                                                                                          | Sprendimų priėmėjas                                                              | Įtraukiami / konsultuojamasi                                        |
|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 3.4.1. Vidinė kokybės komunikacija (bendruomenei) | Komunikacijos skyrius; fakultetai; administraciniai padaliniai; Informacinių technologijų padalinys | Direktorius (dėl politikos ir resursų); direktoriaus pavaduotojai (pagal sritis) | Studijų kokybės skyrius, Studentų atstovybė; socialiniai partneriai |

### 3.4.2. Viešas informavimas apie kokybę (visuomenės)

**Viešas informavimas apie kokybę** – tai institucijos įsipareigojimas reguliariai ir skaidriai skelbti visuomenei informaciją apie kokybės tikslus, priemones, pasiektus rezultatus ir pažangą. Ši veikla grindžiama ESG 1.8 nuostata, kuri pabrėžia, kad aukštosios mokyklos privalo viešai teikti aiškią ir patikimą informaciją apie studijų programas, jų įgyvendinimo rezultatus, kokybės užtikrinimo sistemą ir priemones, kurių imtasi atsižvelgiant į grįžtamąjį ryšį.

#### Planavimas

Studijų kokybės skyrius kartu su Komunikacijos skyriumi sudaro metinį informacijos apie kokybę viešinti planą, kuriame nustatoma, kokia informacija bus skelbiama visuomenei, kokiais kanalais ir kokių periodiškumu. Plane paprastai įtraukiami:

- kokybės dokumentai ir pagrindinių veiklos rodiklių suvestinės,
- apklausų rezultatai ir jų pagrindu patvirtintos priemonės,
- savianalizės ir išorinių vertinimų išvados,
- atnaujinti studijų dokumentai bei metinės ataskaitos.

Informacijos apie kokybę viešinti planavimas grindžiamas principais – skaidrumo, prieinamumo, palyginamumo ir nuoseklumo. Siekiant užtikrinti platesnę prieigą, prioritetinės temos pateikiamos ir užsienio kalba.

Atsakomybės yra aiškiai apibrėžtos: Studijų kokybės skyrius veikia kaip turinio savininkas, Komunikacijos skyrius – kaip kanalų ir formatų valdytojas, IT centras – kaip techninės priežiūros vykdytojas, o Studijų tarnyba ir fakultetai – kaip studijų dokumentų turinio teikėjai, skelbiant informaciją užsienio kalba.

#### Įgyvendinimas

Komunikacijos skyrius užtikrina, kad pagal informacijos apie kokybę viešinti planą VIKO interneto svetainėje ir socialiniuose tinkluose būtų nuolat skelbiami kokybės dokumentai, suvestinės ir kiti aktualūs pranešimai.

Studijų tarnyba ir fakultetai teikia atnaujintus studijų dokumentus, o Studijų kokybės skyrius apibendrina pagrindinius rodiklius ir priemonių įgyvendinimo pažangą.

Esant reikšmingiems įvykiams, pavyzdžiui, akreditavimo sprendimams ar naujų studijų programų patvirtinimui, Komunikacijos skyrius organizuoja viešuosius pranešimus svetainėje, socialiniuose tinkluose ir prireikus žiniasklaidoje.

IT centras prižiūri svetainės veikimą ir informacijos prieinamumą, užtikrina, kad turinys būtų pasiekiamas ir techniškai vientisas.

65 lentelė. Viešojo informavimo procesų rodikliai

| Rodiklis                                                    | Apibrėžtis                                                                                                     | Matavimo reikšmė                                                                 | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Viešos informacijos apie kokybę atnaujinimo savalaikiškumas | Parodo, ar viešojoje erdvėje (svetainėje, socialiniuose tinkluose) skelbiama informacija yra atnaujinama laiku | Laiku atnaujintos informacijos dalis ÷ visa viešai skelbiama informacija × 100 % | 100 %            |
| Viešos informacijos apie kokybę pasiekiamumas               | Parodo, kiek plačiai visuomenė pasiekia VIKO viešai skelbiama informaciją apie kokybę                          | Svetainės lankomumo statistika, sekėjų skaičius socialiniuose tinkluose          | Didėjantis       |

### Vertinimas ir tobulinimas

Informacijos apie kokybę viešo informavimo veiksmingumą vertina Studijų kokybės skyrius kartu su Komunikacijos skyriumi. Stebima, ar privaloma informacija skelbiama laiku, ar ji yra aiški, aktuali ir prieinama visuomenei. Analizuojami svetainės turinio naudojimo duomenys (peržiūros, atsisiuntimai, gauti išoriniai atsiliepimai), o nustatytos problemos – pasenęs turinys ar neveikiančios nuorodos – fiksuojamos ir perduodamos atsakingiems padaliniais atnaujinti.

Vertinimo rezultatai aptariami fakultetuose ir vadovybės pasitarimuose. Remiantis jais, tobulinama turinio struktūra, pridedamos aiškos santraukos, vizualizuojami pagrindiniai rodikliai, o prioritetinės temos prireikus pateikiamos ir užsienio kalba.

**Šiai sričiai matuoti pasirinkti rodikliai. Informacijos atnaujinimo savalaikiškumas** parodo, ar visuomenei skelbiama informacija yra tvarkoma laiku ir atitinka galiojančių teisės aktų reikalavimus. **Viešos informacijos pasiekiamumas** leidžia įvertinti, kiek žmonių pasiekia VIKO viešai skelbiama informacija interneto svetainėje ar socialiniuose tinkluose, taip užtikrinant atvirumą ir prieinamumą.

66 lentelė. Viešojo informavimo (visuomenės) procesas – atsakomybės

| Procesas                                            | Vykdytojas                                                                                             | Sprendimų priėmėjas                                                                          | Įtraukiami / konsultuojamasi                                               |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 3.4.2. Viešas informavimas apie kokybę (visuomenės) | Komunikacijos skyrius; Kokybės skyrius; Studijų tarnyba; fakultetai; Informacinių technologijų centras | Direktorius (dėl viešinimo prioritetų ir sklaidos); direktoriaus pavaduotojai (pagal sritis) | Reguliavimo institucijos (kai taikoma); visuomenė; žiniasklaidos priemonės |

### 3.4.3. Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais

Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais – tai sistemingas bendradarbiavimas su absolventais, darbdaviais, profesinėmis asociacijomis ir kitomis suinteresuotosiomis šalimis, siekiant suderinti studijų turinį ir kokybės priemones su darbo rinkos poreikiais. Šis bendradarbiavimas grindžiamas nuolatiniu grįžtamuju ryšiu, socialinių partnerių įtraukimu į studijų programų rengimą ir atnaujinimą, praktikos vietų tinklo plėtra ir kompetencijų žemėlapių derinimu. Gautos pastabos ir pasiūlymai

dokumentuojami ir virsta sprendimais, o jų poveikis matuojamas absolventų užimtumo, darbdavių įsitraukimo ir įgyvendintų priemonių rodikliais.

## Planavimas

Fakultetai nustato metinius bendradarbiavimo su socialiniais partneriais ir bendruomene tikslus: apklausų atsako rodiklius, socialinių partnerių įsitraukimo mastą, praktikos vietų tinklo plėtros galimybes. Komunikacijos skyrius planuoja ryšio kanalus – naujienlaiškius absolventams, teminius kvietimus darbdaviams, konsultacines sesijas ir pan.

## Įgyvendinimas

Fakultetai ir SPK ir / ar SKK organizuoja sesijas su socialiniais partneriais bei absolventais, aptardami studijų tikslus, rezultatus, turinį ar praktikos modelį. Komunikacijos skyrius konsultuoja padalinius komunikacijos formų klausimais, o fakultetai užtikrina kvietimų sklaidą ir pateikia viešas rezultatų santraukas, pabrėždami, kokie pokyčiai įgyvendinti pagal gautą grįžtamąjį ryšį. Socialinių partnerių pasiūlymai kaupiami ir, esant poreikiui, inicijuojamos programų atnaujinimo procedūros. Taip pat nustatomi duomenų valdymo principai: kontaktų bazės priežiūra, sutikimų dėl komunikacijos atnaujinimas, tikslinių sąrašų tvarkymas.

67 lentelė. Ryšių su absolventais ir socialiniais partneriais procesų rodikliai

| Rodiklis                                                       | Apibrėžtis                                                                                                                                                                    | Matavimo reikšmė | Siektina reikšmė |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Absolventų apklausų vykdymo dalis                              | Suplanuotų absolventų apklausų, kurios buvo faktiškai įvykdytos, dalis nuo visų suplanuotų apklausų per metus                                                                 | %                | 100 %            |
| Absolventų apklausų atsako dalis                               | Absolventų, atsakiusių į VIKO siųstas apklausas, dalis nuo visų apklaustų absolventų per metus                                                                                | %                | ≥ 60 %           |
| Socialinių partnerių įtraukimas į kokybės užtikrinimo procesus | Socialinių partnerių (darbdavių, organizacijų), aktyviai dalyvavusių VIKO kokybės užtikrinimo procesuose (konsultacijos, dirbtuvės, apklausos, komitetai), skaičius per metus | vnt.             | ≥ 20             |

## Vertinimas ir tobulinimas

Fakultetai, katedros ir SPK ir / ar SKK vertina ryšio veiksmingumą, dalyvavimo apimtį ir priemonių, atsiradusių iš grįžtamojo ryšio, įgyvendinimo mastą (apibendrintus duomenis). Vertinamas ir poveikis: ar po įtraukimo pagerėjo praktikos kokybė, ar aiškiau apibrėžti studijų rezultatų vertinimo kriterijai, ar išplėstas socialinių partnerių tinklas. Studijų kokybės skyrius organizuoja apibendrintos informacijos viešinimą.

Atsižvelgiant į analizės rezultatus, tobulinami informacijos rinkimo ir suinteresuotų šalių pritraukimo metodai: apklausos supaprastinamos ir turi būti nukreiptos bei atitikti respondentų veiklos lauką. Periodiškai peržiūrimas partnerių sąrašas, pritraukiamos naujos organizacijos, numatoma jų įsitraukimo forma. Viešose suvestinėse pateikiama informacija, rodanti, kokie konkretūs pakeitimai atlikti pagal absolventų ir socialinių partnerių grįžtamąjį ryšį.

Ryšių su absolventais ir socialiniais partneriais procesas vertinamas trimis pagrindiniais rodikliais, kurie leidžia stebėti tiek VIKO gebėjimą nuosekliai rinkti grįžtamąjį ryšį iš absolventų, tiek absolventų

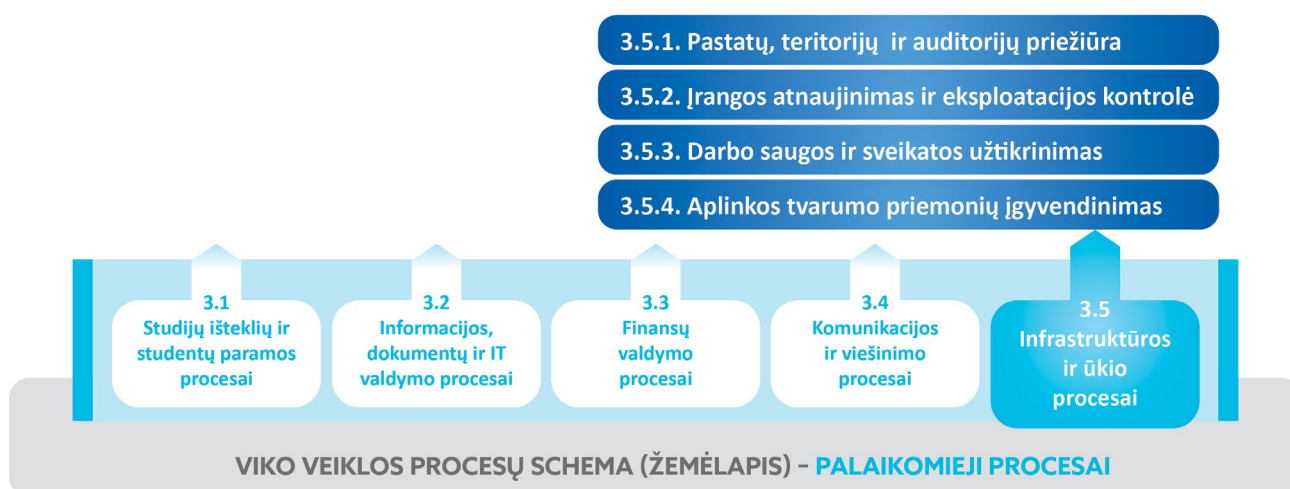
ir socialinių partnerių aktyvų įsitraukimą į kokybės gerinimo procesus. Absolventų apklausų vykdymo dalis parodo, ar VIKO sistemingai atlieka suplanuotas apklausas ir renka duomenis apie studijų kokybės rezultatus bei absolventų karjeros raidą. Absolventų apklausų atsako dalis matuoja, kiek aktyviai absolventai įsitraukia į grįžamojo ryšio teikimą, atspindi jų norą bendradarbiauti su institucija ir dalytis savo patirtimi. Socialinių partnerių įtraukimas rodo, kiek darbdaviai, organizacijos ir kitos suinteresuotos šalys realiai dalyvauja VIKO kokybės užtikrinimo procesuose per konsultacijas, dirbtuves, apklausas ar kitus bendradarbiavimo formatus. Šie trys rodikliai kartu užtikrina, kad būtų vertinamas ne tik pats grįžamojo ryšio rinkimo procesas, bet ir jo efektyvumas bei išorinių suinteresuotųjų šalių įsitraukimas į studijų kokybės gerinimą.

68 lentelė. Ryšių su absolventais ir socialiniais partneriais procesas – atsakomybės

| Procesas                                                  | Vykdytojas                                                                       | Sprendimų priėmėjas                                                           | Įtraukiami / konsultuojami                                                    |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 3.4.3. Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais | Fakultetai; studijų programų komitetai; Studijų tarnyba; Komunikacijos padalinys | Direktorius (dėl strateginių krypčių); fakultetai (dėl programinių sprendimų) | Absolventų atstovai; darbdaviai ir profesinės asociacijos; Studentų atstovybė |

### 3.5. Infrastruktūros ir ūkio procesai

Infrastruktūros ir ūkio procesai apima VIKO pastatų, teritorijų priežiūrą ir jų tvarkymo užtikrinimą, auditorijų ir laboratorijų priežiūrą, įrangos gyvavimo ciklo valdymą, darbuotojų saugos ir sveikatos užtikrinimą bei aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimą. Infrastruktūros ir ūkio procesai taip pat apima studentų apgyvendinimo patalpų (bendrabučių) priežiūrą, kuri vykdoma kaip pastatų ir patalpų priežiūros proceso dalis, užtikrinant gyvenamųjų erdvių saugą, tvarką ir funkcionalumą. Šių procesų paskirtis – sudaryti saugią, funkcionalią ir studijoms tinkamą aplinką, atitinkančią teisės aktų reikalavimus ir ESG 1.6 nuostatą. VIKO vadovaujasi galiojančiais Lietuvos Respublikos darbuotojų saugos ir sveikatos, gaisrinės saugos, atliekų tvarkymo bei energijos vartojimo efektyvumo teisės aktais, taip pat remiasi tarptautine gerąja praktika infrastruktūros ir aplinkos valdymo srityse. Viešai prieinama informacija apie išteklius ir paslaugas skelbiama VIKO interneto svetainėje.



19 pav. Infrastruktūros ir ūkio procesai

### 3.5.1. Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūra

Šiame poskyryje apibrėžiami pastatų, teritorijų ir auditorijų profilaktinės priežiūros, remonto bei inžinerinių sistemų eksploatavimo procesai, užtikrinantys saugią, funkcionalią ir prieinamą studijų bei darbo aplinką. Procesai planuojami, įgyvendinami ir vertinami vadovaujantis teisės aktų reikalavimais bei VIKO vidaus tvarkomis (Kolegijos darbo tvarkos, gaisrinės saugos, darbuotojų saugos ir sveikatos), derinant su studijų tvarkaraščiais ir VIKO veiklos poreikiais. Tikslas – sudaryti sąlygas nenutrūkstamai veiklai ir sumažinti trikdžių poveikį studijų procesui.

#### Planavimas

Infrastruktūros tarnyba kasmet rengia pastatų, teritorijų, auditorijų profilaktinės priežiūros planą. Plane nustatomi reguliarios priežiūros darbai – valymo standartai, inžinerinių sistemų patikros, sezoninės apžiūros, taip pat gaisrinės saugos priemonių tikrinimas, evakuacinių kelių, gesintuvų ir hidrantų priežiūra pagal VIKO gaisrinės saugos instrukcijas.

Kartu su studijų tvarkaraščius planuojančiais padaliniais analizuojamas auditorijų ir laboratorijų užimtumas, nustatomi prioritetiniai remonto ir atnaujinimo darbai. Biudžeto planavimas apima sąmatų sudarymą einamiesiems darbams ir kapitaliniams remontams, pirkimų grafikų ir sutartinių paslaugų apimčių numatymą.

#### Įgyvendinimas

Infrastruktūros tarnyba vykdo suplanuotus pastatų, teritorijų, auditorijų priežiūros darbus – valymą, remonto darbus, šildymo, vėdinimo, elektros ir vandentiekio sistemų priežiūrą. Gaisrinės saugos užtikrinimui vykdomi automatikos bandymai, tikrinami evakuaciniai keliai, o pastebėti trūkumai šalinami nedelsiant pagal gaisrinės saugos instrukcijas. Gedimų registravimui veikia vienas kontaktinis kanalas intranete arba telefonu, nustatant reagavimo laikus pagal gedimo kritiškumą. Apie planinius darbus, laikinas patalpų ar teritorijų uždarymo priemones ar auditorijų perkėlimą informuojama bendruomenė viešai skelbiamais grafikais.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Atliekamos **periodinės apžiūros**, kurių metu fiksuojami neatitikimai, nustatomi jų pašalinimo terminai ir tikrinama atitiktis gaisrinės saugos, darbuotojų saugos ir sveikatos reikalavimams. Vykdomos **atitikties patikros**, apimančios gaisrinės saugos priemonių priežiūrą, evakuacinių planų atnaujinimą ir darbo vietų ergonomikos vertinimą. Renkamas **naudotojų pasitenkinimo grįžtamasis ryšys** – kartą per semestrą dėstytojai ir studentai teikia vertinimus apie patalpų būklę bei paslaugų kokybę, o šie duomenys panaudojami priežiūros procesų analizei.

Atliekama **remonto prioritetų peržiūra**, kurios metu pagal faktinę patalpų būklę ir naudojimo intensyvumą nustatomi tolesni darbų prioritetai.

**Sutarčių ir standartų atnaujinimas.** Periodiškai peržiūrimos ir atnaujinamos valymo bei priežiūros paslaugų sutartys, tikslinami jų reikalavimai ir standartai. Įtraukiami papildomi kokybės kriterijai, tokie kaip reagavimo į sutrikimus laikas ar pasikartojančių gedimų skaičiaus mažinimas, siekiant užtikrinti nuoseklų kokybės gerinimą ir patikimesnį paslaugų teikimą.

**Šiai sričiai matuoti pasirinkti rodikliai.** Planinių priežiūros darbų atlikimo laiku dalis leidžia įvertinti, ar suplanuoti remonto ir priežiūros darbai vykdomi pagal nustatytus grafikus, taip užtikrinant nenutrūkstamą veiklą. **Gedimų pašalinimas laiku** atspindi, kaip operatyviai reaguojama į infrastruktūros trikdžius, galinčius turėti įtakos studijų procesui. **Auditorijų prieinamumo rodiklis** parodo, ar patalpos išlieka prieinamos pagal studijų tvarkaraštį, taip užtikrinant planuotą akademinę veiklą.

**Naudotojų pasitenkinimas patalpų būkle** suteikia kokybinį vertinimą, įtraukiant studentų ir dėstytojų nuomonę apie aplinkos patogumą, saugumą ir tinkamumą studijoms.

69 lentelė. Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūros rodikliai

| Rodiklis                                       | Apibrėžtis                                                                           | Matavimo reikšmė                                                         | Siektina reikšmė |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Planinių priežiūros darbų atlikimo laiku dalis | Parodo, ar suplanuoti remonto ir priežiūros darbai vykdomi pagal nustatytus grafikus | Laiku atliktų planinių priežiūros darbų dalis (%)                        | ≥ 95 %           |
| Gedimų pašalinimas laiku                       | Atspindi, kaip operatyviai reaguojama į infrastruktūros trikdžius                    | Per nustatytą terminą pašalintų gedimų dalis (%)                         | ≥ 90 %           |
| Auditorijų prieinamumo rodiklis                | Parodo, ar patalpos išlieka prieinamos pagal studijų tvarkaraštį                     | Auditorijų, kurios buvo prieinamos pagal tvarkaraštį, dalis (%)          | ≥ 98 %           |
| Naudotojų pasitenkinimas patalpų būkle         | Aplinkos patogumo, saugumo ir tinkamumo studijoms kokybinis vertinimas               | Studentų ir dėstytojų apklausų vidutinis įvertinimas (balais, 1–5 skalė) | ≥ 4,0            |

70 lentelė. Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūros procesai – atsakomybės

| Procesas                                           | Vykdytojas              | Sprendimų priėmėjas                                          | Įtraukiami / konsultuojami                                                                                                 |
|----------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.5.1. Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūra | Infrastruktūros tarnyba | Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai, Direktorius | Fakultetai, Išorės paslaugų teikėjai, Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas (išorės paslauga), studentai, dėstytojai |

### 3.5.2. Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė

Šiame poskyryje aprašomi akademinės ir techninės įrangos, taip pat specializuotų studijų ir praktinės veiklos bazių (mokymo laboratorijų) gyvavimo ciklo valdymo procesai – nuo inventorizacijos ir profilaktinės priežiūros iki kalibravimo, remonto, atnaujinimo ir nurašymo. Nuostatos skirtos rizikų mažinimui ir studijų proceso tęstinumui užtikrinti, nustatant priežiūros reikalavimus, tiekėjų atsakomybę ir prioritetus pagal įrangos kritiškumą bei atitikties reikalavimus.

#### Planavimas

Atliekama įrangos inventorizacija ir naudojimo planavimas – sudaromas akademinės ir techninės įrangos sąrašas, įvertinama jos būklė, svarba studijų procesui ir numatomi atnaujinimo terminai. Procesai vykdomi vadovaujantis Turto inventorizacijos tvarka bei Turto nurašymo tvarka. Parengiami specializuotos įrangos priežiūros ir kalibravimo grafikai, užtikrinant jos tinkamumą studijoms ir atitiktį nustatytiems reikalavimams; šie reikalavimai nustatyti Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarkoje.

Rengiamas investicijų planas, kuriame nustatomi atnaujinimo prioritetai pagal saugos, atitikties ir studijų kokybės poreikius, o suplanuoti veiksmai siejami su Biudžeto sudarymo ir vykdymo tvarka ir Viešųjų pirkimų organizavimo tvarka.

## Igyvendinimas

Atliekama profilaktinė techninė priežiūra, kurios metu vykdomi periodiniai įrangos patikrinimai, keičiami susidėvėję komponentai, o kritinės įrangos priežiūra organizuojama bendradarbiaujant su paslaugų teikėjais pagal sudarytas sutartis. Atliekamas specializuotos įrangos kalibravimas ir sertifikavimas, užtikrinant galiojančius kalibravimo pažymėjimus ir matavimo priemonių protokolų registravimą, kaip nustatyta Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarkoje. Esant gedimams, organizuojamas operatyvus remontas, užsakomi darbai pagal Viešųjų pirkimų organizavimo tvarką, o studijų proceso tęstinumui užtikrinti prireikus naudojama pakaitinė įranga.

## Vertinimas ir tobulinimas

Vykdoma priežiūros kokybės kontrolė, kurios metu vertinami paslaugų teikėjų įsipareigojimai pagal sudarytas sutartis, nustatomi reagavimo į sutrikimus laikai ir fiksuojamas įrangos prastovų lygis. Atliekama kalibravimo atitikties patikra, tikrinant, ar įrangos sertifikatai galiojantys ir ar laikomasi nustatytų metodikų. Parengiamos turto būklės ataskaitos, kuriose pateikiami įrangos naudojimo ir būklės duomenys bei atnaujinimų rekomendacijos, o jų rezultatai integruojami į Turto inventORIZACIJOS tvarką. Remiantis gautais duomenimis, periodiškai atliekama atnaujinimo prioritetų korekcija, biudžetas perskirstomas į kritines pozicijas ir atnaujinami pirkimų planai.

Taip pat įgyvendinamas sutarčių ir standartų atnaujinimas, tikslinant paslaugų teikimo reikalavimus ir įtraukiant papildomus kokybės kriterijus, siekiant mažinti pasikartojančių gedimų skaičių bei užtikrinti aukštesnę įrangos priežiūros kokybę.

Šiai sričiai matuoti pasirinkti šie rodikliai. **Įrangos priežiūros plano įvykdymas** leidžia įvertinti, ar suplanuoti techninės ir akademinės įrangos patikrinimai bei priežiūros darbai vykdomi pagal nustatytą grafiką, taip užtikrinant sklandų procesų tęstinumą. **Įrangos tinkamumo naudojimui** užtikrinimas parodo, kokia dalis įrangos yra techniškai tvarkinga ir gali būti naudojama studijoms bei darbui, tai leidžia įvertinti infrastruktūros patikimumą. **Gedimų šalinimo** užtikrinimas atspindi, kiek užregistruotų įrangos gedimų yra pašalinama, taip rodant operatyvumo lygį ir įtaką studijų proceso nenutrūkstamumui.

71 lentelė. Įrangos atnaujinimo ir eksploatacijos kontrolės rodikliai

| Rodiklis                                  | Apibrėžtis                                                                             | Matavimo reikšmė                                                                       | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Įrangos priežiūros plano įvykdymas        | Parodo, kiek suplanuotų įrangos priežiūros veiksmų atlikta                             | $\frac{\text{Įvykdyti priežiūros veiksmai}}{\text{suplanuoti veiksmai}} \times 100 \%$ | $\geq 90 \%$     |
| Įrangos tinkamumo naudojimui užtikrinimas | Parodo, ar įranga yra techniškai tvarkinga ir gali būti naudojama studijoms bei darbui | $\frac{\text{Tinkamai veikianti įranga}}{\text{visa naudojama įranga}} \times 100 \%$  | $\geq 95 \%$     |
| Gedimų šalinimo užtikrinimas              | Įvertina, kiek užregistruotų įrangos gedimų pašalinta                                  | $\frac{\text{Pašalinti gedimai}}{\text{visi užregistruoti gedimai}} \times 100 \%$     | $\geq 85 \%$     |

72 lentelė. Įrangos atnaujinimo ir eksploatacijos kontrolė – atsakomybės

| Procesas                                               | Vykdytojas              | Sprendimų priėmėjas                             | Įtraukiami / konsultuojami                                               |
|--------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 3.5.2. Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė | Infrastruktūros tarnyba | Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai | Fakultetai išorės paslaugų teikėjai, naudotojai (darbuotojai, studentai) |

### 3.5.3. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas

Šiame poskyryje aprašomi darbuotojų saugos ir sveikatos, gaisrinės saugos bei praktinių veiklų (mokymo laboratorijų, dirbtuvių) saugos procesai, kurie apima darbo vietų rizikos vertinimą, instruktavimą ir mokymus, asmeninių apsaugos priemonių naudojimą, darbo aplinkos matavimus, privalomus darbuotojų sveikatos patikrinimus, incidentų registravimą ir tyrimą bei gaisrinės saugos pratybas. Procesai organizuojami vadovaujantis Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarka, Instruktavimo ir mokymų tvarka, Gaisrinės saugos instrukcijomis ir Laboratorijų darbo ir saugos tvarka. Juos įgyvendinant taip pat veikia darbuotojų saugos ir sveikatos komitetas ar darbuotojų atstovai, užtikrinantys darbuotojų saugos ir sveikatos valdymo proceso skaidrumą ir efektyvumą. Tikslas – sukurti saugią studijų ir darbo aplinką bei nuosekliai mažinti nelaimingų atsitikimų ir profesinės rizikos veiksnių tikimybę.

#### Planavimas

Užtikrinama teisės **aktų atitiktis** – darbuotojų saugos ir sveikatos, instruktavimo, gaisrinės saugos bei laboratorijų darbo procesai planuojami vadovaujantis Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarka, Instruktavimo ir mokymų tvarka, Gaisrinės saugos instrukcijomis bei Laboratorijų darbo ir saugos tvarka. Atliekamas **darbo vietų rizikos vertinimas**, identifikuojant profesinės rizikos veiksnius ir numatant prevencines priemones. Rengiamas **metinis darbo saugos ir sveikatos priemonių planas**, kuris apima darbo aplinkos matavimų grafiką (triukšmo, apšvietimo, mikroklimato ir kt.), privalomų darbuotojų sveikatos patikrinimų grafiką, gaisrinės saugos pratybų planą ir DSS komiteto veiklos priemones. Planuojami **mokymai ir instruktavimai**, sudarant naujų ir esamų darbuotojų, taip pat studentų, praktinių užsiėmimų metu privalomų mokymų grafiką.

#### Įgyvendinimas

Vykdomas instruktavimas ir mokymai – organizuojami pirminiai, periodiniai ir tiksliniai instruktavimai darbuotojams, taip pat studentų supažindinimas su saugos reikalavimais praktinių užsiėmimų metu, kaip nustatyta Instruktavimo ir mokymų tvarkoje. Užtikrinamas asmeninių apsaugos priemonių naudojimas – jos išduodamos, naudojimo priežiūra ir ženklavimas atliekami pagal Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarką. Įgyvendinami darbo aplinkos matavimai (triukšmo, apšvietimo, mikroklimato ir kitų parametru), o jų rezultatai dokumentuojami ir naudojami rizikos vertinimui. Organizuojami darbuotojų profilaktiniai sveikatos patikrinimai, kaip nustatyta teisės aktuose, užtikrinant jų periodiškumą pagal rizikos veiksnius. Veikia incidentų registravimo ir tyrimo mechanizmas, leidžiantis pranešti apie nelaimingus atsitikimus ar pavojingus įvykius, atlikti tyrimą, dokumentuoti priežastis ir nustatyti korekcines priemones pagal Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarką. Be to, organizuojamos gaisrinės saugos pratybos, įtraukiant evakuacijos scenarijus ir praktinius mokymus, o procesą prižiūri darbuotojų saugos ir sveikatos komitetas arba darbuotojų atstovai.

## Vertinimas ir tobulinimas

Darbo saugos ir sveikatos procesai periodiškai vertinami atliekant patikras ir auditus, kurių metu tikrinamas instruktavimų vykdymas, asmeninių apsaugos priemonių naudojimas, darbo vietų ergonomia ir gaisrinės saugos priemonių būklė, kaip nustatyta Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarkoje bei Gaisrinės saugos instrukcijose. Organizuotų gaisrinės saugos pratybų ir kitų mokymų rezultatai analizuojami, identifikuojant stipriąsias ir tobulintinas sritis. Vykdoma darbuotojų sveikatos stebėsenos rezultatų analizė, leidžianti koreguoti rizikos vertinimo priemones. Incidentų registras naudojamas tendencijoms nustatyti ir prevencinėms priemonėms stiprinti. Gavus duomenis iš patikrų, pratybų, incidentų analizės ir sveikatos stebėsenos, atliekama instrukcijų, mokymų ir saugos priemonių peržiūra bei atnaujinimas, siekiant nuosekliai gerinti DSS sistemą. Šį procesą prižiūri ir tobulinimo priemonės siūlo darbuotojų saugos ir sveikatos komitetas.

Šiai sričiai matuoti pasirinkti šie rodikliai. **Instruktuotų asmenų dalis** parodo, ar visi darbuotojai ir studentai yra tinkamai instruktuoti pagal darbuotojų saugos ir sveikatos bei gaisrinės saugos reikalavimus, taip užtikrinant teisės aktų laikymąsi. **Darbo saugos patikrų** įvykdymas leidžia įvertinti, kaip nuosekliai atliekamos suplanuotos patikros, kuriomis tikrinama darbo vietų sauga, AAP naudojimas ir rizikos veiksniai. **Gaisrinės saugos pratybų** įvykdymas parodo, ar VIKO organizuojamos evakuacijos ir praktinės pratybos padeda pasirengti galimoms ekstremalioms situacijoms.

73 lentelė. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimo rodikliai

| Rodiklis                           | Apibrėžtis                                                                | Matavimo reikšmė                                                                                           | Siektina reikšmė |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Instruktuotų asmenų dalis          | Parodo, kiek darbuotojų ir studentų instruktuoti pagal nustatytas tvarkas | $\text{Instruktuočių asmenų sk.} \div \text{visų privalančių būti instruktuočių asmenų sk.} \times 100 \%$ | 100 %            |
| Darbo saugos patikrų įvykdymas     | Parodo, kiek suplanuotų darbo saugos ir sveikatos patikrų buvo įvykdyta   | $\text{Atliktos patikros} \div \text{suplanuotos patikros} \times 100 \%$                                  | $\geq 90 \%$     |
| Gaisrinės saugos pratybų įvykdymas | Parodo, ar organizuotos suplanuotos evakuacijos ir gaisrinės pratybos     | $\text{Įvykdytos pratybos} \div \text{suplanuotos pratybos} \times 100 \%$                                 | 100 %            |

74 lentelė. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas – atsakomybės

| Procesas                                      | Vykdytojas                                  | Sprendimų priėmėjas                             | Įtraukiami / konsultuojami                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| 3.5.3. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas | Darbuotojų saugos ir sveikatos specialistas | Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai | Fakultetai, padalinių vadovai, DSS komitetas, darbuotojai ir studentai |

### 3.5.4. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas (energijos taupymas, atliekos)

Šiame poskyryje aprašomi VIKO procesai, susiję su energijos vartojimo efektyvumo didinimu, atliekų prevencija ir rūšiavimu bei kitomis aplinkosaugos priemonėmis, siekiant mažinti poveikį aplinkai ir skatinti atsakingą išteklių naudojimą. ESG atlieptis: ši dalis atitinka ESG 1.6 nuostatą dėl tinkamų išteklių užtikrinimo bei ESG 1.7 dėl atsakomybės už procesų skaidrumą ir poveikio aplinkai valdymą. Veiklos organizuojamos vadovaujantis Atliekų tvarkymo ir rūšiavimo taisyklėmis, Žaliųjų pirkimų nuostatais ir kitais vidaus dokumentais, reglamentuojančiais darnų energijos bei materialijų išteklių naudojimą.

#### Planavimas

Nustatomi **energijos vartojimo efektyvumo ir atliekų tvarkymo tikslai**, vadovaujantis galiojančiais teisės aktais bei VIKO vidaus dokumentais – Atliekų tvarkymo ir rūšiavimo taisyklėmis, Žaliųjų pirkimų nuostatais. Planuojami **rodikliai ir jų stebėsenos šaltiniai**, tokie kaip elektros, šilumos, vandens apskaitos prietaisų duomenys ir atliekų tvarkytojų ataskaitos. Sudaromi **atliekų tvarkymo planai**, nustatant rūšiavimo punktus, tvarkymo rangovus bei grafiką, taip pat numatomos priemonės energijos taupymui (pvz., apšvietimo modernizacija, šildymo režimų optimizavimas).

#### Įgyvendinimas

Vykdomos **energijos taupymo priemonės**, tokios kaip apšvietimo modernizavimas, šildymo ir vėdinimo režimų reguliavimas, įrangos energinio efektyvumo didinimas. Organizuojamas **atliekų rūšiavimas**, užtikrinant rūšiavimo kontenerių prieinamumą VIKO patalpose, atliekų atskyrimą pagal rūšis ir sutartinių tvarkytojų paslaugų vykdymą pagal Atliekų tvarkymo ir rūšiavimo taisykles. Įgyvendinami **žalieji pirkimai**, taikant tvarumo kriterijus prekių, paslaugų ir darbų viešuosiuose pirkimuose, kaip numatyta Žaliųjų pirkimų nuostatuose. Bendruomenė supažindinama su priemonėmis ir jų nauda per informacinius pranešimus bei edukacines iniciatyvas.

#### Vertinimas ir tobulinimas

Įgyvendintos priemonės periodiškai vertinamos, atliekant **energijos suvartojimo analizę** pagal apskaitos prietaisų duomenis ir lyginant juos su ankstesnių laikotarpių rezultatais. Renkami **atliekų tvarkymo duomenys** iš sutartinių tvarkytojų ataskaitų, siekiant įvertinti rūšiavimo efektyvumą ir mažinti sąvartynams perduodamų atliekų dalį. **Žaliųjų pirkimų įgyvendinimas** vertinamas pagal viešųjų pirkimų dokumentuose nustatytus kriterijus ir jų pritaikymo apimtį. Vertinimų rezultatai aptariami VIKO vidiniuose pasitarimuose ir integruojami į Atliekų tvarkymo ir rūšiavimo taisyklių bei Žaliųjų pirkimų nuostatų peržiūrą. Remiantis gautais duomenimis, koreguojami tikslai, atnaujinamos priemonės ir stiprinama bendruomenės įtrauktis į aplinkos tvarumo veiklas.

**Šiai sričiai matuoti pasirinkti šie rodikliai. Žaliųjų pirkimų dalis** atspindi, kiek VIKO laikosi teisinio reikalavimo, kad visi viešieji pirkimai turi būti vykdomi kaip žalieji, taikant aplinkosauginius kriterijus. **Elektros energijos suvartojimo pokytis** leidžia stebėti, kaip įgyvendinamos energijos taupymo priemonės prisideda prie vartojimo efektyvumo ir mažesnio poveikio aplinkai. **Skaitmenizavimo lygis** parodo pažangą pereinant prie elektroninių dokumentų valdymo, taip mažinant popieriaus naudojimą ir prisidedant prie tvarumo tikslų įgyvendinimo.

75 lentelė. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimo rodikliai

| Rodiklis                                  | Apibrėžtis                                                                            | Matavimo reikšmė                                                                          | Siektina reikšmė |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Žaliųjų pirkimų dalis                     | Parodo, kokia dalis viešųjų pirkimų vykdyta taikant aplinkosauginius kriterijus       | $\text{Žaliųjų pirkimų sk.} \div \text{visų pirkimų sk.} \times 100 \%$                   | 100 %            |
| Elektros energijos suvartojimo pokytis    | Parodo, kaip kinta elektros energijos naudojimas, siekiant efektyvesnio vartojimo     | $\text{Einamųjų metų suvartojimas} \div \text{praėjusių metų suvartojimas} \times 100 \%$ | Nedidėjantis     |
| Skaitmenizavimo lygis (dokumentų valdyme) | Parodo, kiek dokumentų tvarkoma elektroniniu būdu, taip mažinant popieriaus naudojimą | $\text{Elektroninių dokumentų sk.} \div \text{visų dokumentų sk.} \times 100 \%$          | Didėjantis       |

76 lentelė. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas – atsakomybės

| Procesas                                                                       | Vykdytojas                                                                                 | Sprendimų priėmėjas                                          | Įtraukiami / konsultuojami                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 3.5.4. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas (energijos taupymas, atliekos) | Infrastruktūros tarnyba, Viešųjų pirkimų skyrius, Dokumentų valdymo padalinys / IT tarnyba | Direktorius, Direktoriaus pavaduotojas ekonomikai ir plėtrai | Atliekų tvarkytojai, fakultetai, padalinių vadovai, infrastruktūros tarnyba |

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### KOKYBĖS POLITIKOS DEKLARACIJA

Vadovaudamasi VIKO misija – **transformuoti idėjas į sprendimus, kuriančius tvarią visuomenę**, ir vizija – **atverti kelią rytojaus galimybėms**, VIKO įtvirtina šią Kokybės politikos deklaraciją. Ji taikoma visoms veiklos sritims, grindžiama ESG nuostatomis ir nacionaliniais reikalavimais, integruojama į strateginį valdymą, planavimą ir atskaitomybę.

Kokybės užtikrinimo principai:

1. **Orientacija į studentą ir mokymosi rezultatus.** Studijų turinys, metodai ir vertinimas organizuojami taip, kad sistemingai stiprintų studentų kompetencijas ir užtikrintų pasiekiamus, patikimus mokymosi rezultatus.
2. **Akademiniai standartai ir sąžiningumas.** Laikomasi akademinės etikos, užtikrinamas vertinimo skaidrumas, aiškūs kriterijai ir apeliavimo galimybės.
3. **Duomenimis grįsti sprendimai.** Visi reikšmingi sprendimai pagrindžiami rodiklių (KPI), apklausų ir veiklos analizės duomenimis; duomenų ciklas – nuo rinkimo iki poveikio vertinimo – yra dokumentuotas.
4. **Nuolatinis gerinimas (PDCA).** Planavimo – įgyvendinimo – vertinimo – tobulinimo ciklas taikomas visose grandyse; korekcinės priemonės įtraukiamos į strateginius ir metinius planus su terminais ir atsakomybėmis.
5. **Skaidrumas ir atskaitomybė.** Sprendimai, procedūros ir rezultatai viešinami nustatyta apimtimi; bendruomenė reguliariai informuojama apie kokybės pažangą.
6. **Suinteresuotųjų šalių įtrauktis.** Studentai, darbuotojai, socialiniai partneriai ir absolventai dalyvauja kuriant, peržiūrint programas, teikia grįžtamąjį ryšį dėl paslaugų ir procesų kokybės.
7. **Prieinamumas, įtrauktis ir gerovė.** Užtikrinamos lygios galimybės, pritaikytos mokymosi sąlygos, dėmesys studentų ir darbuotojų gerovei.
8. **Personalo kompetencijų stiprinimas.** Nuosekliai planuojamas ir įgyvendinamas dėstytojų bei administracijos profesinis tobulėjimas, skatinama dalijimosi praktika.
9. **Tarptautinė veikla ir atvirumas.** Skatinami mobilumai, bendraautorystė, tarptautiniai projektai ir gerųjų praktikų perėmimas.
10. **Skaitmenizacija ir sauga.** Diegiami skaitmeniniai studijų ir valdymo sprendimai, laikomasi informacijos saugos ir kibernetinio atsparumo reikalavimų.
11. **Rizikų valdymas ir atitiktis.** KUS integruota su vidaus kontrolės ir rizikų valdymo praktika; užtikrinama teisinių, reguliacinių ir išorinių vertinimų rekomendacijų atitiktis.
12. **Išteklių valdymo efektyvumas ir tvarumas.** Finansai, personalas ir infrastruktūra planuojami bei naudojami efektyviai, atsižvelgiant į darnios plėtros principus.
13. **Kokybės stebėseną ir viešinimą.** Kasmet rengiama integruota kokybės ir KUS veiksmingumo apžvalga, jos išvados viešinamos ir naudojamos sprendimams bei prioritetams nustatyti.

Įgyvendinimas ir atsakomybės:

- **Direktorius** tvirtina politiką, nustato įgyvendinimo prioritetus ir priima sprendimus dėl korekcinų priemonių.

- **Kolegijos taryba** vykdo politikos strateginę priežiūrą, svarsto pažangą ir teikia rekomendacijas.
- **Studijų kokybės skyrius** koordinuoja KUS, konsoliduoja duomenis, rengia metinę kokybės apžvalgą ir teikia tobulinimo siūlymus.
- **Direktoriaus pavaduotojai, fakultetai ir padaliniai** integruoja politiką į planus, įgyvendina priemones ir teikia ataskaitas pagal nustatytus rodiklius.
- **Studentų atstovybė ir socialiniai partneriai** dalyvauja rengiant ir vertinant sprendimus, teikia grįžtamąjį ryšį.
- Atsakingas už įgyvendinimą – Studijų kokybės skyrius (bendradarbiaujant su direktoriaus pavaduotojais, fakultetais ir padaliniais).

Galiojimas ir peržiūra:

Politika galioja **ne trumpiau kaip 3 metus** ir peržiūrima **atsižvelgiant į strateginio planavimo ciklą** arba esant reikšmingiems teisinės, akademinės ar institucinės aplinkos pokyčiams.

**TVIRTINU**

Direktorius \_\_\_\_\_ [Vardas ir pavardė]    Data // \_\_\_\_\_    Įsakymo Nr. \_\_\_\_\_

## 2 PRIEDAS

## PROCESŲ IR PROCEDŪRŲ SĄVADAS

| Procesų kategorija       | Procesų grupė                                               | Procesai                                                                                                                                                                                                                                                                        | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Strateginiai procesai | 1.1 Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai          | 1.1.1. Strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas<br>1.1.2. Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas<br>1.1.3. Rodiklių (KPI) nustatymas, stebėseną ir analizę<br>1.1.4. Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas<br>1.1.5. Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę | KV 1.1.      | PR_1.1_1 Vilniaus kolegijos statutas<br>PR_1.1_2 Veiklos vidinio kokybės vertinimo tvarkos aprašas                             |
|                          | 1.2 Kokybės vadymosi politikos ir sistemos valdymo procesai | 1.2.1. Kokybės vadymosi politika ir nuostatos<br>1.2.2. Kokybės užtikrinimo principai<br>1.2.3. KVS struktūros palaikymas<br>1.2.4. Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą<br>1.2.5. KVS veiksmingumo vertinimas                                         | KV 1.2.      | PR_1.2_1 Kokybės vadovas<br>PR_2.1-32 Akademinės etikos kodeksas<br>PR_1.1_2 Veiklos vidinio kokybės vertinimo tvarkos aprašas |
|                          | 1.3 Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesai            | 1.3.1. Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas<br>1.3.2. Institucinis vertinimas<br>1.3.3. Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą                                                                                               | KV 1.3.      | PR_2.1-06 Studijų krypties vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašas<br>PR_1.3_1 Išorės ekspertų įtraukimo praktika          |

| Procesų kategorija          | Procesų grupė            | Procesai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.<br>Pagrindiniai procesai | 2.1.<br>Studijų procesai | <p>2.1.1. Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos)</p> <p>2.1.2. Į studentus orientuotos studijos</p> <p>2.1.3. Studentų priėmimas, studijų eiga, kvalifikacijų pripažinimas ir diplomų išdavimas</p> <p>2.1.4. Baigiamųjų darbų (projektų) rengimo ir gynimo organizavimas</p> <p>2.1.5 Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti</p> | KV 2.1.      | <p><b>PR_2.1-01</b> Studentų priėmimo į Vilniaus kolegiją taisyklės</p> <p><b>PR_2.1-02</b> Užsieniečių priėmimo į Vilniaus kolegijos valstybės nefinansuojamas studijų vietas tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-03</b> Stojančiųjų į Vilniaus kolegiją išsilavinimo ir kvalifikacijų pripažinimo taisyklės</p> <p><b>PR_2.1-04</b> Studijų tvarka</p> <p><b>PR_2.1-05</b> Studijų dalyko aprašas (Studijų programų vadovas)</p> <p><b>PR_2.1-06</b> Studijų krypties vidinio kokybės užtikrinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-07</b> Studijų programų komitetų nuostatai</p> <p><b>PR_2.1-08</b> Kėtinamų vykdyti studijų programų vertinimo metodika</p> <p><b>PR_2.1-09</b> Studijų programos ir studijų formos keitimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-10</b> Dalinių studijų rezultatų pripažinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-11</b> Formaliojo švietimo būdu įgytų kompetencijų pripažinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-12</b> Neformaliojo ir savaiminio būdu įgytų mokymosi pasiekimų vertinimo ir pripažinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-13</b> Studijų plano individualizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-14</b> Individualizuoto studijų proceso, atsižvelgiant į studentų poreikius, organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-15</b> Studijų pagal individualų studijų tvarkaraštį tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-16</b> Laisvai pasirinkamų dalykų (modulių) studijų organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-17</b> Mišrių ir nuotolinių studijų organizavimo ir vykdymo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-18</b> Erasmus+ programos studentų mobilumo organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-19</b> Studentų praktikų organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-20</b> Studijų pasiekimų vertinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-21</b> Baigiamųjų darbų rengimo, gynimo ir vertinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-22</b> Apeliacijų nagrinėjimo tvarka (Vilniaus kolegijos apeliacijų nuostatai)</p> <p><b>PR_2.1-23</b> Grįžtamojo ryšio studijų kokybei tobulinti tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.1-24</b> Studijų sutarčių sudarymo ir administravimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-25</b> Akademinių atostogų suteikimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-26</b> Studijų nutraukimo ir grįžimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-27</b> Studentų finansavimo pobūdžio keitimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-28</b> Lėšų grąžinimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-29</b> Studentų konsultavimo ir informavimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-30</b> Studijų formos ir grafiko keitimo tvarka</p> <p><b>PR_2.1-31</b> Užsienio kvalifikacijų pripažinimo taisyklės</p> <p><b>PR_2.1-32</b> Akademinės etikos kodeksas</p> |

| Procesų kategorija          | Procesų grupė                        | Procesai                                                                                                                                                                                                                                              | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.<br>Pagrindiniai procesai | 2.2<br>Akademinio personalo procesai | <p>2.2.1. Akademinio personalo atranka</p> <p>2.2.2. Akademinio personalo profesinės kvalifikacijos tobulinimas</p> <p>2.2.4. Akademinio personalo vertinimas ir savianalizė</p> <p>2.2.3. Akademinio personalo krūvio planavimas ir paskirstymas</p> | KV 2.2.      | <p><b>PR_2.2-01</b> Asmenų įsidarbinimo ir darbo santykių nutraukimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-02</b> Vilniaus kolegijos konkursų eiti dėstytojų pareigas ir dėstytojų veiklos vertinimo bei atestavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-03</b> Pareigybių aprašymai</p> <p><b>PR_2.2-04</b> Vilniaus kolegijos dėstytojų etatinio darbo krūvio sudarymo ir apskaitos tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-05</b> Mokslo darbuotojų etatinio darbo krūvio sudarymo ir apskaitos tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-06</b> Dėstytojo darbo ataskaitos rengimo ir tvirtinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-07</b> Mokslo darbuotojo veiklos ataskaitos rengimo ir tvirtinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-08</b> Personalo kompetencijų tobulinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-09</b> Erasmus+ programos personalo mobilumo dėstymui organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-10</b> Erasmus+ programos personalo mobilumo mokymams organizavimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_2.2-11</b> Vilniaus kolegijos dėstytojų, administracijos ir kitų darbuotojų premijavimo ir skatinimo sąlygų aprašas</p> <p><b>PR_2.2-12</b> Vilniaus kolegijos konkursų eiti mokslo darbuotojų pareigas ir mokslo darbuotojų veiklos vertinimo bei atestavimo tvarkos aprašas</p> |

| Procesų kategorija       | Procesų grupė                     | Procesai                                                                                                                                                                                                                        | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. Pagrindiniai procesai | 2.3 Mokslo ir meno procesai       | 2.3.1. Taikomųjų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei meno veiklos vykdymas<br>2.3.2. Studentų įtraukimo į mokslą ir meną užtikrinimas<br>2.3.3. Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei | KV 2.3.      | <b>PR_2.3-01</b> VIKO MTEP ir meno veiklos programa 2022–2025<br><b>PR_2.3-02</b> VIKO MTEP ir meno veiklos aprašas<br><b>PR_2.3-03</b> MTEP ir meno veiklos rezultatų vertinimo kriterijų priedas<br><b>PR_2.3-04</b> MTEP ir meno veiklos rezultatų ataskaitos forma<br><b>PR_2.3-05</b> Mokslinės produkcijos ir meno veiklos viešinimo tvarka<br><b>PR_2.3-06</b> Formaliojo kolegijų mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros, meno veiklos vertinimo aprašas<br><b>PR_2.3-07</b> Ekspertinio kolegijų taikomųjų mokslinių tyrimų ir (arba) meno veiklos vertinimo aprašas<br><b>PR_2.3-08</b> Viešųjų renginių organizavimo tvarka<br><b>PR_2.3-09</b> Informacijos sklaidos ir komunikacijos tvarka |
| 2. Pagrindiniai procesai | 2.4 Tarptautinės veiklos procesai | 2.4.1. Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas<br>2.4.2. Studijų tarptautiškumo plėtra<br>2.4.3. Tarptautinės partnerystės ir projektinė veikla.                                                               | KV 2.4.      | <b>PR_2.4-01</b> Tarptautiškumo strategija<br><b>PR_2.4-02</b> Erasmus politikos nuostatos<br><b>PR_2.4-03</b> Erasmus Charter for Higher Education (ECHE)<br><b>PR_2.4-04</b> Tarptautinių sutarčių sąrašai<br><b>PR_2.4-05</b> Erasmus+ programos studentų mobilumo organizavimo tvarkos aprašas<br><b>PR_2.4-06</b> Erasmus+ personalo mobilumo dėstymui organizavimo tvarkos aprašas<br><b>PR_2.4-07</b> Erasmus+ personalo mobilumo mokymams organizavimo tvarkos aprašas<br><b>PR_2.4-08</b> Projektinės veiklos valdymo procesų aprašas                                                                                                                                                                |

| Procesų kategorija        | Procesų grupė                                     | Procesai                                           | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Palaikantieji procesai | 3.1 Studijų išteklių ir studentų paramos procesai | 3.1. Studijų išteklių ir studentų paramos procesai | KV 3.1.      | <p><b>PR_3.1-01</b> Vilniaus kolegijos stipendijų ir išmokų nuostatai</p> <p><b>PR_3.1-02</b> Studentų įmokų nustatymo ir mokėjimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.1-03</b> Studijų finansavimo pobūdžio pasikeitimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.1-04</b> Lėšų grąžinimo į valstybės biudžetą tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.1-05</b> Už studijas sumokėtos kainos kompensavimo administravimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.1-06</b> Specialiųjų poreikių studentų aptarnavimo tvarka</p> <p><b>PR_3.1-07</b> Bibliotekos naudojimosi taisyklės</p> <p><b>PR_3.1-08</b> Informacinių sistemų naudojimo taisyklės</p> <p><b>PR_3.1-09</b> Apgyvendinimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.1-10</b> Užsienio studentų aptarnavimo tvarka <i>(jeigu priskiriame paramai)</i></p> <p><b>PR_3.1-11</b> Psichologinės pagalbos teikimo tvarka <i>(siūloma parengti)</i></p> <p><b>PR_3.1-12</b> Studentų konsultavimo ir informavimo tvarka <i>(siūloma parengti)</i></p> |

| Procesų kategorija           | Procesų grupė                                         | Procesai                                            | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.<br>Palaikantieji procesai | 3.2<br>Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai | 3.2. Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai | KV 3.2.      | <p><b>PR_3.2-01</b> Dokumentų valdymo taisyklės</p> <p><b>PR_3.2-02</b> IT politikos principai (naudotojų prieiga, duomenų apsauga)</p> <p><b>PR_3.2-03</b> Informacinių sistemų naudojimo tvarka</p> <p><b>PR_3.2-04</b> Duomenų apsaugos politika</p> <p><b>PR_3.2-05</b> VK skaitmenizavimo programa 2022–2025</p> <p><b>PR_3.2-06</b> Elektroninio pašto paslaugos tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.2-07</b> Metinių veiklos ataskaitų formos / rengimo tvarka</p> |

| Procesų kategorija        | Procesų grupė                | Procesai                      | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. Palaikantieji procesai | 3.3 Finansų valdymo procesai | 3.3. Finansų valdymo procesai | KV 3.3.      | <p><b>PR_3.3-01</b> Studentų įmokų tvarka</p> <p><b>PR_3.3-02</b> Lėšų grąžinimo į valstybės biudžetą tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.3-03</b> Biudžeto sudarymo ir vykdymo tvarka</p> <p><b>PR_3.3-04</b> Finansinių atsiskaitymų ir lėšų naudojimo kontrolės tvarka</p> <p><b>PR_3.3-05</b> Projektinių lėšų naudojimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.3-06</b> Viešųjų pirkimų organizavimo tvarka</p> <p><b>PR_3.3-07</b> Metinių veiklos ataskaitų formos / rengimo tvarka</p> |

| Procesų kategorija           | Procesų grupė                              | Procesai                                                                                                                                   | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.<br>Palaikantieji procesai | 3.4<br>Komunikacijos ir viešinimo procesai | 3.4.1. Vidinė kokybės komunikacija<br>3.4.2. Viešas informavimas (visuomenei)<br>3.4.3. Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais | KV 3.4.      | <p><b>PR_3.4-01</b> Viešojo informavimo kokybės klausimais tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.4-02</b> Bendravimo su žiniasklaida ir informacijos jai pateikimo tvarkos aprašas</p> <p><b>PR_3.4-03</b> Naujienų teikimo į VK tinklalapį taisyklės</p> <p><b>PR_3.4-04</b> Informacijos sklaidos tvarka (<i>vidaus tvarkų sąraše nerasta</i>)</p> <p><b>PR_3.4-05</b> Viešosios informacijos teikimo taisyklės (<i>vidaus tvarkų sąraše nerasta</i>)</p> <p><b>PR_3.4-06</b> Absolventų apklausos vykdymo tvarka (<i>vidaus tvarkų sąraše nerasta</i>)</p> <p><b>PR_3.4-07</b> Bendradarbiavimo su socialiniais partneriais tvarka (<i>vidaus tvarkų sąraše nerasta</i>)</p> <p><b>PR_3.4-08</b> Vidaus komunikacijos planai (<i>vidaus tvarkų sąraše nerasta</i>)</p> |

| Procesų kategorija           | Procesų grupė                           | Procesai                                                                                                                                                                                             | Nuoroda į KV | Procedūrų dokumentai                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.<br>Palaikantieji procesai | 3.5<br>Infrastruktūros ir ūkio procesai | 3.5.1. Pastatų ir auditorijų priežiūra<br>3.5.2. Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė<br>3.5.3. Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas<br>3.5.4. Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas | KV 3.5.      | <b>PR_3.5-01</b> Darbuotojų saugos ir sveikatos tvarka<br><b>PR_3.5-02</b> Instruktavimo ir mokymų tvarka (priklauso DSS dokumentų paketui)<br><b>PR_3.5-03</b> Incidentų registravimo ir tyrimo tvarka<br><b>PR_3.5-04</b> Gaisrinės saugos instrukcijos<br><b>PR_3.5-05</b> Laboratorijų darbo ir saugos tvarka ( <i>vidaus tvarkų sąraše neras-ta – reikia patikslinti</i> )<br><b>PR_3.5-06</b> Pastatų ir patalpų naudojimo taisyklės ( <i>bazinė tvarka – būtina infrastruktūros srityje</i> )<br><b>PR_3.5-07</b> Įrangos eksploatavimo ir priežiūros tvarka ( <i>bazinė tvarka – įprastai apima kabinetus, laboratorijas, techniką</i> )<br><b>PR_3.5-08</b> Aplinkosaugos ir tvarumo politika ( <i>įprasta praktika – energijos taupymas, atliekų tvarkymas, žalieji sprendimai</i> )<br><b>PR_3.5-09</b> Transporto naudojimo tvarka ( <i>jei institucija turi tarnybinių automobilių ar užtikrina transportą studentams/darbuotojams</i> )<br><b>PR_3.5-10</b> Turto inventori-zacijos tvarka<br><b>PR_3.5-11</b> Turto nurašymo tvarka<br><b>PR_3.5-12</b> Atliekų tvarkymo ir rūšiavimo taisyklės<br><b>PR_3.5-13</b> Energijos ir vandens išteklių naudoji-mo tvarka |

## 3 PRIEDAS

## ATSAKOMYBIŲ MATRICA

## STRATEGINAI PROCESAI

| Nr.   | Procesas                                               | Vykdytojas                                                                      | Sprendimų priėmėjas           | Įtraukiami / konsultuojami                                                |
|-------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1.1   | Strateginio planavimo ir įgyvendinimo procesai         | Strateginio planavimo grupė, direktoriaus pavaduotojai, Studijų kokybės skyrius | Direktorius, Kolegijos taryba | Fakultetų vadovai, padaliniai, studentų atstovybė, socialiniai partneriai |
| 1.1.1 | Strateginio plano rengimas ir įgyvendinimas            | Strateginio planavimo grupė                                                     | Direktorius                   | Kolegijos taryba, fakultetų vadovai, socialiniai partneriai               |
| 1.1.2 | Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas            | Fakultetai, padaliniai                                                          | Direktorius, pavaduotojai     | Studijų kokybės skyrius                                                   |
| 1.1.3 | Rodiklių (KPI) nustatymas, stebėseną ir analizę        | Studijų kokybės skyrius                                                         | Direktorius                   | Padaliniai, fakultetai                                                    |
| 1.1.4 | Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas         | Studijų kokybės skyrius                                                         | Direktorius                   | Pavaduotojai, padaliniai                                                  |
| 1.1.5 | Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę              | Studijų kokybės skyrius, padaliniai                                             | Direktorius                   | Fakultetai, studentų atstovybė                                            |
| 1.2   | Kokybės vadybos politikos ir sistemos valdymo procesai | Studijų kokybės skyrius                                                         | Direktorius, Kolegijos taryba | Padaliniai, fakultetai, studentai                                         |
| 1.2.1 | Kokybės vadybos politika ir nuostatos                  | Studijų kokybės skyrius                                                         | Direktorius                   | Taryba, bendruomenė, partneriai                                           |
| 1.2.2 | Kokybės užtikrinimo principai                          | Studijų kokybės skyrius, fakultetai                                             | Direktoriaus pavaduotojai     | Studentų atstovybė, socialiniai partneriai                                |
| 1.2.3 | KUS struktūros palaikymas                              | Studijų kokybės skyrius                                                         | Direktorius                   | Padaliniai, studentų atstovybė                                            |

|       |                                                                          |                                                    |                               |                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------------|
| 1.2.4 | Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą            | Studijų kokybės skyrius, direktoriaus pavaduotojai | Direktorius                   | Fakultetai, socialiniai partneriai         |
| 1.2.5 | KUS veiksmingumo vertinimas                                              | Studijų kokybės skyrius                            | Direktorius, Kolegijos taryba | Padaliniai, studentai                      |
| 1.3   | Išorinio vertinimo ir akreditacijos procesai                             | Studijų kokybės skyrius                            | Direktorius                   | SKVC, fakultetai, socialiniai partneriai   |
| 1.3.1 | Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas                    | Studijų kokybės skyrius, programų komitetai        | Direktorius                   | SKVC, studentų atstovybė                   |
| 1.3.2 | Institucinis vertinimas                                                  | Studijų kokybės skyrius                            | Direktorius, Kolegijos taryba | SKVC, fakultetai                           |
| 1.3.3 | Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą | Programų komitetai, fakultetai                     | Direktorius                   | Socialiniai partneriai, studentų atstovybė |

### PAGRINDINIAI PROCESAI

| Nr.         | Procesas                                                                      | Vykdytojas                         | Sprendimų priėmėjas  | Įtraukiami / konsultuojami        |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 2.1         | Studijų procesai                                                              | Fakultetai, Studijų tarnyba        | Direktorius          | Studentai, partneriai             |
| 2.1.1–2.1.5 | Programų kūrimas, mokymasis, priėmimas, baigiamieji darbai, grįžtamasis ryšys | Fakultetai, katedros               | Direktorius, Dekanai | Studentai, socialiniai partneriai |
| 2.2         | Akademinių personalo veiklos procesai                                         | Personalo skyrius, fakultetai      | Direktorius          | Pavadootojai                      |
| 2.2.1–2.2.4 | Atranka, kompetencijų tobulinimas, krūvio planavimas, veiklos vertinimas      | Personalo skyrius, fakultetai      | Direktorius          | Dekanai, Studijų kokybės skyrius  |
| 2.3         | Mokslo ir meno procesai                                                       | Mokslo ir meno tarnyba, fakultetai | Direktorius          | LMT, partneriai                   |
| 2.3.1–2.3.3 | MTEP vykdymas, studentų įtraukimas, sklaida visuomenei                        | Mokslo ir meno tarnyba, fakultetai | Direktorius          | Partneriai, studentai             |

|             |                                                             |                                        |             |                                    |
|-------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------|------------------------------------|
| 2.4         | Tarptautinės veiklos procesai                               | Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba | Direktorius | Fakultetai, partneriai             |
| 2.4.1–2.4.3 | Mobilumas, internacionalizavimas, partnerystės ir projektai | Tarptautinių ryšių ir projektų tarnyba | Direktorius | Fakultetai, Erasmus koordinatoriai |

### PALAIKOMIEJI PROCESAI

| Nr.   | Procesas                                           | Vykdytojas                                                          | Sprendimų priėmėjas | Įtraukiami / konsultuojami     |
|-------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 3.1   | Studijų išteklių ir studentų paramos procesai      | Ūkio tarnyba, Infrastruktūros tarnyba                               | Direktorius         | Studentai, fakultetai          |
| 3.2   | Informacijos, dokumentų ir IT valdymo procesai     | Dokumentų valdymo tarnyba                                           | Direktorius         | Padaliniai                     |
| 3.3   | Finansų valdymo procesai                           | Finansų ir apskaitos tarnyba                                        | Direktorius         | Padaliniai, projektų vadovai   |
| 3.4   | Komunikacijos ir viešinimo procesai                | Komunikacijos skyrius                                               | Direktorius         | Fakultetai, studentų atstovybė |
| 3.4.1 | Vidinė kokybės komunikacija                        | Komunikacijos skyrius                                               | Direktorius         | Padaliniai                     |
| 3.4.2 | Viešas informavimas apie kokybę (bendruomenės)     | Komunikacijos skyrius                                               | Direktorius         | Partneriai, žiniasklaida       |
| 3.4.3 | Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais | Komunikacijos skyrius                                               | Direktorius         | Taryba, bendruomenė            |
| 3.5   | Infrastruktūros ir ūkio procesai                   | Infrastruktūros tarnyba, Ūkio tarnyba                               | Direktorius         | Fakultetai, studentai          |
| 3.5.1 | Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūra        | Infrastruktūros tarnyba, Ūkio tarnyba                               | Direktorius         | Fakultetai                     |
| 3.5.2 | Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė    | Infrastruktūros tarnyba, Ūkio tarnyba                               | Direktorius         | Tvarumo grupė, studentai       |
| 3.5.3 | Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas             | Infrastruktūros tarnyba, Ūkio tarnyba, Finansų ir apskaitos tarnyba | Direktorius         | Finansų skyrius, fakultetai    |

## 4 PRIEDAS

## RODIKLIŲ SĄVADAS

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                           | Rodiklis                                                                        | Rodiklio reikšmė (siektina)            | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------|------------|
| 1.1.1       | Strategijos rengimas ir įgyvendinimas                         | Strateginių tikslų įgyvendinimo lygis                                           | ≥ 80 %                                 |                       |            |
| 1.1.2       | Metinių veiklos planų ir ataskaitų rengimas                   | Metinių veiklos planų įvykdymo lygis                                            | ≥ 85 %                                 |                       |            |
| 1.1.3       | KPI nustatymas, stebėseną ir analizę                          | KPI sąvado parengimo ir paskelbimo savalaikiškumas                              | 100 % laiku peržiūrėtų dalių           |                       |            |
| 1.1.4       | Rizikų identifikavimas, vertinimas ir valdymas                | Rizikų valdymo plano įgyvendinimo lygis                                         | ≥ 90 %                                 |                       |            |
| 1.1.5       | Sprendimų priėmimas pagal duomenų analizę                     | Sprendimų, pagrįstų duomenų analize, dalis                                      | ≥ 80 %                                 |                       |            |
| 1.2.1       | Kokybės vadybos politika ir nuostatos                         | Bendruomenės informuotumo ir įsitraukimo į kokybės politikos įgyvendinimą lygis | ≥ 80 % teigiamų vertinimų              |                       |            |
| 1.2.2       | Kokybės užtikrinimo principai                                 | Kokybės sistemos procesų peržiūrų savalaikiškumas                               | ≥ 85 % procesų su taikomais principais |                       |            |
| 1.2.3       | KVS struktūros palaikymas                                     | Atsakomybių matricos ir procesų sąvado atnaujinimas laiku                       | 100 % peržiūrų pagal grafiką           |                       |            |
| 1.2.4       | Kokybės užtikrinimo sistemos integracija į strateginį valdymą | Padalinių planų su kokybės priemonėmis dalis                                    | ≥ 90 % planų                           |                       |            |
| 1.2.5       | KUS veiksmingumo vertinimas                                   | Institucinio kokybės rodiklių atitikimo tikslinėms reikšmėms lygis              | ≥ 80 %                                 |                       |            |
| 1.3.1       | Studijų krypties išorinis vertinimas ir akreditavimas         | Pirmos pakopos studijų kryptių yra akredituotos maksimaliam laikotarpiui        | 90 %                                   |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                                              | Rodiklis                                                                        | Rodiklio reikšmė (siektina)  | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------------------|------------|
| 1.3.2       | Institucinis vertinimas                                                          | Ekspertų rekomendacijų skaičius / įgyvendintų rekomendacijų dalis               | < 10 vnt. / ≥ 90 %           |                       |            |
| 1.3.3       | Socialinių partnerių įtraukimas į studijų programų rengimą ir tobulinimą         | Socialinių partnerių įsitraukimo lygis                                          | ≥ 80 %                       |                       |            |
|             |                                                                                  | Socialinių partnerių pasiūlymų įgyvendinimo lygis                               | ≥ 60 % įgyvendintų pasiūlymų |                       |            |
| 2.1.1       | Studijų programų kūrimas ir vertinimas (ketinamos vykdyti ir vykdomos programos) | Programų, gavusių teigiamą išorinį vertinimą (SKVC), dalis                      | 100 %                        |                       |            |
|             |                                                                                  | Studijų programų, kurių stebėsena atlikta pagal nustatytą tvarką, dalis         | 100 %                        |                       |            |
|             |                                                                                  | Vykdomų studijų programų, turinčių teigiamą vidinės peržiūros įvertinimą, dalis | ≥90 %                        |                       |            |
| 2.1.2       | Į studentus orientuotos studijos ir vertinimas                                   | Studentų pasitenkinimo studijomis vidurkis                                      | ≥4,0 (balai)                 |                       |            |
|             |                                                                                  | Studentų pasitenkinimo augimas (matuojamas kas 2 m.)                            | ≥2%                          |                       |            |
|             |                                                                                  | Socialinių partnerių pasitenkinimo VIKO vidurkis                                | ≥4,0 (balai)                 |                       |            |
|             |                                                                                  | Socialinių partnerių pasitenkinimo kasmetinis augimas                           | ≥2% (procentinis pokytis)    |                       |            |
| 2.1.3       | Studentų priėmimas, studijų eiga, pripažinimas ir diplomų išdavimas              | Priimtųjų ir baigusiųjų santykio rodiklis                                       | ≥125 % (1,25 karto)          |                       |            |
|             |                                                                                  | Studentų sėkmingo pirmo semestro rodiklis                                       | ≥80 %                        |                       |            |
| 2.1.4       | Baigiamųjų darbų rengimas ir gynimas                                             | Sėkmingai apgintų (teigiamai įvertintų)                                         | ≥ 95 %                       |                       |            |
|             |                                                                                  | Baigiamųjų darbų įvertinimų vidurkis                                            | ≥ 8 (balai)                  |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                                         | Rodiklis                                                                         | Rodiklio reikšmė (siektina) | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| 2.1.5       | Studentų grįžtamojo ryšio gavimas ir panaudojimas studijų kokybei tobulinti | Studentų dalyvavimo apklausoje lygis (%)                                         | ≥ 60 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Grįžtamojo ryšio ciklo užbaigimas (%)                                            | ≥ 90 %                      |                       |            |
| 2.2.1       | Akademinio personalo atranka                                                | Sėkmingų įdarbinimų dalis                                                        | ≥ 90 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Vidutinis kandidatų į vienas pareigas skaičius                                   | ≥ 3                         |                       |            |
| 2.2.2       | Akademinio personalo kompetencijų tobulinimas                               | Dėstytojų, turinčių daktaro laipsnį, dalis                                       | ≥ 20 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Akademinio personalo dalyvavimo kompetencijų tobulinime dalis (%)                | ≥ 70 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Mokslo darbuotojų, dalyvavusių kompetencijų tobulinimo veiklose per metus, dalis | ≥ 70 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Vieno darbuotojo kompetencijų tobulinimo vidutinė apimtis                        | ≥ 20 ak. val.               |                       |            |
| 2.2.3       | Akademinio personalo krūvio planavimas ir paskirstymas                      | Planų ir faktinio vykdymo atitikimas                                             | ≥ 95 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | MTEP / meno dalis krūvyje                                                        | ≥ 20 %                      |                       |            |
| 2.2.4       | Akademinio personalo vertinimas ir savianalizė (Tyrėjų veiklos)             | Laiku įvykdytų vertinimų dalis                                                   | ≥ 95 %                      |                       |            |
|             |                                                                             | Įgyvendintų rekomendacijų dalis                                                  | ≥ 80 %                      |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                                   | Rodiklis                                                                                                                                                                                          | Rodiklio reikšmė (siektina)                              | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------|------------|
| 2.3.1.      | Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros bei meno veiklos vykdymas | MTEP ir meno veiklų pajamų augimas                                                                                                                                                                | ≥ 5 %                                                    |                       |            |
|             |                                                                       | Aukšto lygio mokslo ir meno darbų skaičius<br>(Per metus paskelbtų / publikuotų aukšto lygio mokslo ir meno darbų skaičius)                                                                       | ≥ 20 vnt.                                                |                       |            |
|             |                                                                       | Vykdomų organizacijų užsakymų skaičiaus augimas                                                                                                                                                   | ≥ 10 % augimo per metus                                  |                       |            |
|             |                                                                       | Mokslinių projektų skaičiaus augimas                                                                                                                                                              | ≥ 9 vnt.                                                 |                       |            |
|             |                                                                       | MTEP ir meno veiklų poveikis šaliai ir regionui                                                                                                                                                   | Pagal ateityje patvirtintus poveikio matavimo kriterijus |                       |            |
| 2.3.2.      | Studentų įtraukimo į MTEP ir meną užtikrinimas                        | Studentų, dalyvavusių MTEP ir meno veiklose, dalis                                                                                                                                                | ≥ 30 %                                                   |                       |            |
|             |                                                                       | Studentų, aktyviai įsitraukusių į MTEP ir meno veiklas, dalis                                                                                                                                     | ≥ 10 %                                                   |                       |            |
|             |                                                                       | MTEP ir meno veiklų formų įvairovė<br>(Skirtingų studentų įtraukimo į MTEP ir meno veiklas formų (pvz., mokslinės konferencijos, projektai, publikacijos, parodos, konkursai) skaičius per metus) | ≥ 5 vnt.                                                 |                       |            |
|             |                                                                       | Studentų pasitenkinimas įtraukimu į MTEP ir meno veiklas                                                                                                                                          | ≥ 4 iš 5                                                 |                       |            |
| 2.3.3.      | Mokslinės produkcijos, meno kūrinių ir inovacijų sklaida visuomenei   | MTEP ir meno veiklų populiarinimo atvejų skaičius                                                                                                                                                 | ≥ 60 %                                                   |                       |            |
|             |                                                                       | Mokslinių ir meninių sklaidos renginių dalyvių skaičius                                                                                                                                           | ≥ X dalyvių                                              |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                      | Rodiklis                                                                  | Rodiklio reikšmė (siektina)                                                     | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|
| 2.4.1.      | Studentų, dėstytojų ir darbuotojų mobilumo organizavimas | Išvykstančių studentų mobilumo dalyvių skaičius                           | ≥200 (remiantis SSGG prognoze)                                                  |                       |            |
|             |                                                          | Atvykstančių studentų skaičius                                            | ≥150 (remiantis SSGG prognoze)                                                  |                       |            |
|             |                                                          | Išvykstančių dėstytojų                                                    | ≥10 %                                                                           |                       |            |
|             |                                                          | Užsienio dėstytojų, dėstančių VIKO programose per metus                   | ≥ 5 %                                                                           |                       |            |
| 2.4.2.      | Studijų tarptautiškumo plėtra                            | Studijų programų, vykdomų anglų kalba, dalis nuo viso skaičiaus           | ≥ 20 %                                                                          |                       |            |
|             |                                                          | Užsienio dėstytojų, įtrauktų į studijų procesą, skaičius                  | Nustatyti (pagal strateginius tikslus 2026–2030 m.)                             |                       |            |
| 2.4.3.      | Tarptautinės partnerystės ir projektinė veikla           | Pasirašytų tarptautinių sutarčių skaičius                                 | Nustatyti pagal strateginius tikslus (2026–2030 m.)                             |                       |            |
|             |                                                          | Įgyvendintų tarptautinių projektų skaičius                                | Nustatyti pagal strateginius tikslus (2026–2030 m.)                             |                       |            |
|             |                                                          | Gautas tarptautinis finansavimas                                          | ≥ X EUR<br>(nustatyti pagal 2024–2025 m. bazę ir strateginį 20 % metinį augimą) |                       |            |
| 3.1.        | Studijų išteklių ir studentų parama                      | Studentų pasitenkinimo studijų ištekliais ir paramos paslaugomis vidurkis | ≥ 4,0 balo                                                                      |                       |            |
|             |                                                          | Studentų, gavusių bent vieną paramos paslaugą, dalis                      | ≥70 %                                                                           |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                | Rodiklis                                                                                                                                                              | Rodiklio reikšmė (siektina)      | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------------|
| 3.2.        | Informacijos, dokumentų ir IT valdymas             | Parengtų ir sprendimų priėmimo padaliniams pateiktų duomenų analizių skaičius                                                                                         | ≥10 per metus                    |                       |            |
|             |                                                    | VIKO IS prieinamumas (veikimo laikas)                                                                                                                                 | ≥98 %                            |                       |            |
|             |                                                    | Dokumentų tvarkymo atitikimas nustatytam dokumentacijos planui (Vidinių dokumentų patikrų metu nustatytų neatitikimų dalis nuo bendro patikrintų dokumentų skaičiaus) | ≤5 %                             |                       |            |
| 3.3.        | Finansų valdymas                                   | Biudžeto vykdymo tikslumas                                                                                                                                            | ≥ 95 %                           |                       |            |
|             |                                                    | Laiku parengtų ir pateiktų finansinių ataskaitų dalis                                                                                                                 | 100 %                            |                       |            |
|             |                                                    | Projektinių lėšų įsisavinimo rodiklis                                                                                                                                 | ≥ 90 %                           |                       |            |
| 3.4.1.      | Vidinė komunikacija                                | Komunikacijos pasiekiamumo rodiklis                                                                                                                                   | ≥ 70 % auditorijos pasiekiamumas |                       |            |
|             |                                                    | Naudotojų pasitenkinimas komunikacija                                                                                                                                 | ≥ 4,0                            |                       |            |
|             |                                                    | Grįžtamojo ryšio ciklo užbaigimas                                                                                                                                     | ≥ 90 %                           |                       |            |
| 3.4.2.      | Viešas informavimas apie kokybę (visuomenės)       | Viešos informacijos apie kokybę atnaujinimas laiku                                                                                                                    | 100 %                            |                       |            |
|             |                                                    | Viešos informacijos apie kokybę pasiekiamumas                                                                                                                         | ≥ X % augimas kasmet             |                       |            |
| 3.4.3.      | Ryšiai su absolventais ir socialiniais partneriais | Vykdomų absolventų apklausų dalis                                                                                                                                     | 100 %                            |                       |            |
|             |                                                    | Absolventų atsakytų apklausų dalis                                                                                                                                    | ≥ 60 %                           |                       |            |
|             |                                                    | Socialinių partnerių įtraukimas į kokybės užtikrinimo procesus                                                                                                        | ≥ 20                             |                       |            |

| Proceso Nr. | Proceso pavadinimas                                                     | Rodiklis                                         | Rodiklio reikšmė (siektina) | Įgyvendinimo terminas | Atsakingas |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------|
| 3.5.1.      | Pastatų, teritorijų ir auditorijų priežiūra                             | Planinių priežiūros darbų atlikimo laiku dalis   | ≥ 95 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Gedimų pašalinimas laiku                         | ≥ 90 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Auditorijų prieinamumo rodiklis                  | ≥ 98 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Naudotojų pasitenkinimas patalpų būkle           | ≥ 4,0                       |                       |            |
| 3.5.2.      | Įrangos atnaujinimas ir eksploatacijos kontrolė                         | Įrangos priežiūros plano įvykdymas               | ≥ 90 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Įrangos tinkamumo naudoti užtikrinimas           | ≥ 95 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Gedimų šalinimo užtikrinimas                     | ≥ 85 %                      |                       |            |
| 3.5.3.      | Darbo saugos ir sveikatos užtikrinimas                                  | Instruktuotų asmenų dalis                        | 100 %                       |                       |            |
|             |                                                                         | Darbo saugos patikrų įvykdymas                   | ≥ 90 %                      |                       |            |
|             |                                                                         | Gaisrinės saugos pratybų įvykdymas               | 100 %                       |                       |            |
| 3.5.4.      | Aplinkos tvarumo priemonių įgyvendinimas (energijos taupymas, atliekos) | Žaliųjų pirkimų dalis                            | 100 %                       |                       |            |
|             |                                                                         | Elektros energijos suvartojimo pokytis           | Nedidėjantis                |                       |            |
|             |                                                                         | Skaitmenizavimo lygis (dokumentų valdymo sritis) | Didėjantis                  |                       |            |