

Diak

LAATUKÄSIKIRJA

SISÄLLYS

REHTORIN ALKUSANAT: DIAK ON LAADUN TAE	4
1 DIAKIN PERUSTEHTÄVÄ JA ORGANISAATORAKENNE	6
1.1 Diakin organisaatorakenne ja laadunhallinnan johto	8
2 LAATUPOLITIikka JA STRATEGINEN JOHTAMINEN	12
2.1 Strategia tukee Diakin perustehtävää	14
2.2 Diakin henkilöstö tekee ja toteuttaa laadun	15
2.3 Opiskelijan oppimisen laatu	17
2.4 Laatu TKI- ja palveluliiketoiminnassa	17
2.5 Diakin henki	19
3 LAATU ON KIIINTEÄ OSA DIAKIN TOIMINNANOHJAUSTA	22
4 DIAKIN LAATUJÄRJESTELMÄ	28
4.1 Laadunhallinta toiminnan eri tasoilla	31
4.2 Laadunhallinnan dokumentit ja laatuviestintä	32
5 LAADUNHALLINNAN MENETTELYT	36
5.1 Rehtoraatti	39
5.2 Koulutus (osaamista luova korkeakoulu)	41
5.3 Innovaatiotoiminta (vaikuttava ja uudistava korkeakoulu)	43
5.4 Kampuspalvelut (kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu)	45
5.5 Laadunhallinnan prosessikuvaus	48
6 LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN	50
6.1 Ulkoinen auditointi	51
6.2 Sisäinen auditointi	52
6.3 Laadun kehittämisen tulevaisuus	53

REHTORIN
ALKUSANAT:
**DIAK ON
LAADUN TAE**

Diakonia-ammattikorkeakoulu Oy (jatkossa Diak) on hyvän ja hyvin tekemisen korkeakouluyhteisö. Päämäärämme on ”maailma, jossa ketään ei jätetä”. Teemme maailmaa paremmaksi yhdessä opiskelijoidemme ja työelämäkumppaneidemme kanssa. Vahva tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminta yhdessä työelämän kanssa kehittää uusia ratkaisuja ajankohtaisiin ilmiöihin tulevaisuutta varten. Diakin koulutus valmistaa ihmisläheisiä, tutkivia ja kehittäviä osaajia työelämän uudistuviin tarpeisiin. 87 % Diakista valmistuneista sijoittuu vuosi valmistumisen jälkeen koulutusta vastaavaan työhön. Olemme paras ammattikorkeakouluista.

Laatukäsikirja antaa kokonais kuvauksen Diakin laadunhallinnasta: laatujärjestelmän kokonaisuuden ja laatujärjestelmän tuen Diakin kaikelle toiminnalle. Käsikirja perustuu Diakin pitkään laatutyön perinteeseen, joka alkoi heti ammattikorkeakoulun toimiluvan varmistuttua 1996. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus on tarkistanut Diakin laatujärjestelmän kaksi kertaa, vuosina 2009 ja 2017. Laatujärjestelmän osittainen uusinta-auditointi on sovittu syyskuulle 2020.

Tässä käsikirjassa on kuvattu Diakin strategia ja laatu politiikka, laadunhallinnan periaatteet ja tavoitteet, laatujärjestelmä ja -dokumentaatio sekä opiskelijoiden ja henkilöstön väliseen viestintään kiteytyvät laadunhallinnan periaatteet. Kirjassa on omat osionsa laadunhallinnan menettelytavoille eri prosesseissa, täydentäville laadunhallinnan menettelytavoille, laatujärjestelmämme kehittämiskäytänteille sekä laadunhallinnan vastuiden ja organisoinnin määrittelylle.

Vuoden 2017 auditoinnin jälkeen laatujärjestelmäämme on vahvistettu strategisen johtamisen näkyvyydessä, arvojen läsnäololla päivittäisessä työssä ja vahvoilla, sisäistetyillä periaatteilla sekä koulutuksen tutkintotavoitteisuudessa, opiskelijoiden kuuntelemisessa ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuudessa. Samalla koko laatujärjestelmäämme on kehitetty vastaamaan aiempaa selkeämmin eurooppalaisille korkeakouluille asetettuihin tavoitteisiin hyödyntämällä vertaisoppimista, luotaamalla järjestelmällisesti työelämää sekä laajentamalla yhteiskunnallista vaikuttamista. Laatujärjestelmä auttaa meitä tekemään työmme hyvin ja vieläkin paremmin.

Tapio Kujala

Toimitusjohtaja, rehtori



A background image showing two women smiling and talking. The woman on the left is Black and wearing a blue patterned top. The woman on the right is white and wearing a light-colored top. The image is faded and serves as a background for the text.

1. DIAKIN PERUSTEHTÄVÄ JA ORGANISAATIO- RAKENNE

Työmme laatu on meille ensiarvoisen tärkeää. Korkeakoulujen toiminta perustuu itsehallintoon ja tieteen vapauteen. Korkeakoulujen itsehallintoon kuuluu päätöksenteko-oikeus sisäiseen hallintoon kuuluvista asioista. Korkeakoulut ja ministeriö käyvät nelivuotisen sopimuskauden alussa neuvottelut, joissa sovitaan korkeakoululaitoksen yhteiset tavoitteet, keskeiset korkeakoulukohtaiset toimenpiteet, korkeakoulun tehtävä, profiili, vahvuusalat ja uudet nousevat alat, tutkintotavoitteet sekä niiden perusteella kohdennettavat määrärahat. Sopimuksessa määritellään myös tavoitteiden toteutumisen raportointi.

Sopimuskaudella 2017–2020 Diakonia-ammattikorkeakoulun ja Arcadan sekä Turun seudulla toimivien korkeakoulujen (TY, ÅA, TuAMK, Novia ja Humak) tarjoamia mahdollisuuksia on hyödynnetty opetus- ja tutkimusjärjestelmien lisäksi hallinto- ja tukipalveluissa ja tilaratkaisuissa yhteiskäytöllä. Ammattikorkeakoulut (Centria, Diak, KAMK, Lapin AMK, OAMK) ovat yhteistyössä alueen yliopistojen (OY, LY) ja innovaatiojärjestelmän toimijoiden kanssa laatineet suuntaviivat Pohjois-Suomen korkeakoulujen vaikuttavuuden ja alueen elinvoimaisuuden vahvistamiseksi. Tavoite on tiivistää tutkimuksen, koulutuksen, yritysten ja julkisen hallinnon alueellista yhteistyötä ja koota voimavarat.

Ammattikorkeakoulut ottivat syksyllä 2019 käyttöön opiskelijavalinnan, joka ei edellytä hakijalta pitkää valmentautumista. Tavoite on, että vuonna 2020 Diakin perustutkintoa suorittamaan valituista opiskelijoista vähintään 80 % on aidosti ensimmäistä kertaa korkeakouluun hyväksytyjä. Diak lisää opiskelumahdollisuuksien yhdenvertaisuutta: teemme koulutuksesta saavutettavampaa erityisesti korkeakoulutuksessa aliedustetuille ryhmille luomalla monipuolisesti esteettömiä tapoja opintojen suorittamiseen.

Diak profiloituu eettisesti vastuullisena, osallisuutta ja hyvinvointia vahvistavana ammattikorkeakouluna. Diakin määrittelemät vahvuusalat ovat kestävä hyvinvointi ja terveys sekä erityisesti palvelujärjestelmien kehittäminen, maahanmuutto ja monikulttuurisuus, osallisuus ja toivo kirkossa ja yhteiskunnassa, tulkkaus ja kommunikaatio.

Diak on ylivoimaisesti suurin sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen järjestäjä Suomessa. Sosiaali- ja terveysalalla olemme ainoa valtakunnallinen ammattikorkeakoulu, joka tarjoaa koulutus- ja työelämäpalveluita kaikissa ilmansuunnissa. Kampuksemme sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Porissa, Pieksämäellä ja Oulussa. Diakin kampuksilla on yhteensä noin 3 000 opiskelijaa ja henkilöstöä noin 250. Diak on ”pieni suuri” ammattikorkeakoulu, jonka kampuksilla kaikki tuntevat toisensa ja opiskelijoiden opinnot etenevät ketterästi.

Diakilaisista yli 80 % työllistyy vuoden sisällä valmistumisestaan. Diak vastaa yli 90 prosentista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja nuorisotyön virkoihin kelpoistavasta ammattikorkeakoulutuksesta. Noin neljännes valmistuvista opiskelijoista suorittaa kirkollisen tutkinnon. Diak on yksityinen ammattikorkeakoulu, jonka pääomistajat ovat kirkollisia yhteisöjä.

Diakonia-ammattikorkeakoulusta valmistuneet ovat haluttuja yhteiskunnan palvelukseen, koska heillä on koulutuksen jälkeen vahva ammatti-identiteetti ja ammatillinen osaaminen sekä hyvät valmiudet omaksua kunkin työyhteisön toimintakulttuuri ja tulla osaksi työyhteisöä¹. Diak edistää kulttuurien ja uskontojen välistä vuoropuhelua sekä vaikuttaa TKI-toiminnallaan yhteiskunnan, yritysten, järjestöjen ja uskonnollisten yhteisöjen toiminnan kehittymiseen. Diakin TKI-toiminnassa korostuvat maahanmuutto-, turvapaikka- ja monikulttuurisuuskysymykset.

¹ Diakin alumnikysely

Ylempään ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa Diak varmistaa nykyistä vahvemman kytkennän strategiaansa tukevaan TKI-toimintaan. Diak syventää koko henkilöstönsä TKI -osaamista tiiviissä vuorovaikutuksessa muiden korkeakoulujen, tutkimuslaitosten ja elinkeinoelämän kanssa. Diak kouluttaa kansainvälisiä osaajia yhteiskunnan ja kirkon palvelukseen sekä suunnittelee ja toteuttaa kansallisissa ja kansainvälisissä verkostoissa yhteistä opintotarjontaa. Diak hyödyntää kansainvälistä yhteistyöverkostoaan kestävän hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseksi kehittyvissä maissa sekä globaalisti kriisi- ja poikkeusolosuhteissa.

Diakista valmistuu asiantuntijoita ja ammattilaisia

- sosiaalialalle
- terveystalalle
- kirkon alalle
- tulkkauksen alalle.

1.1. Diakin organisaatorakenne ja laadunhallinnan johto

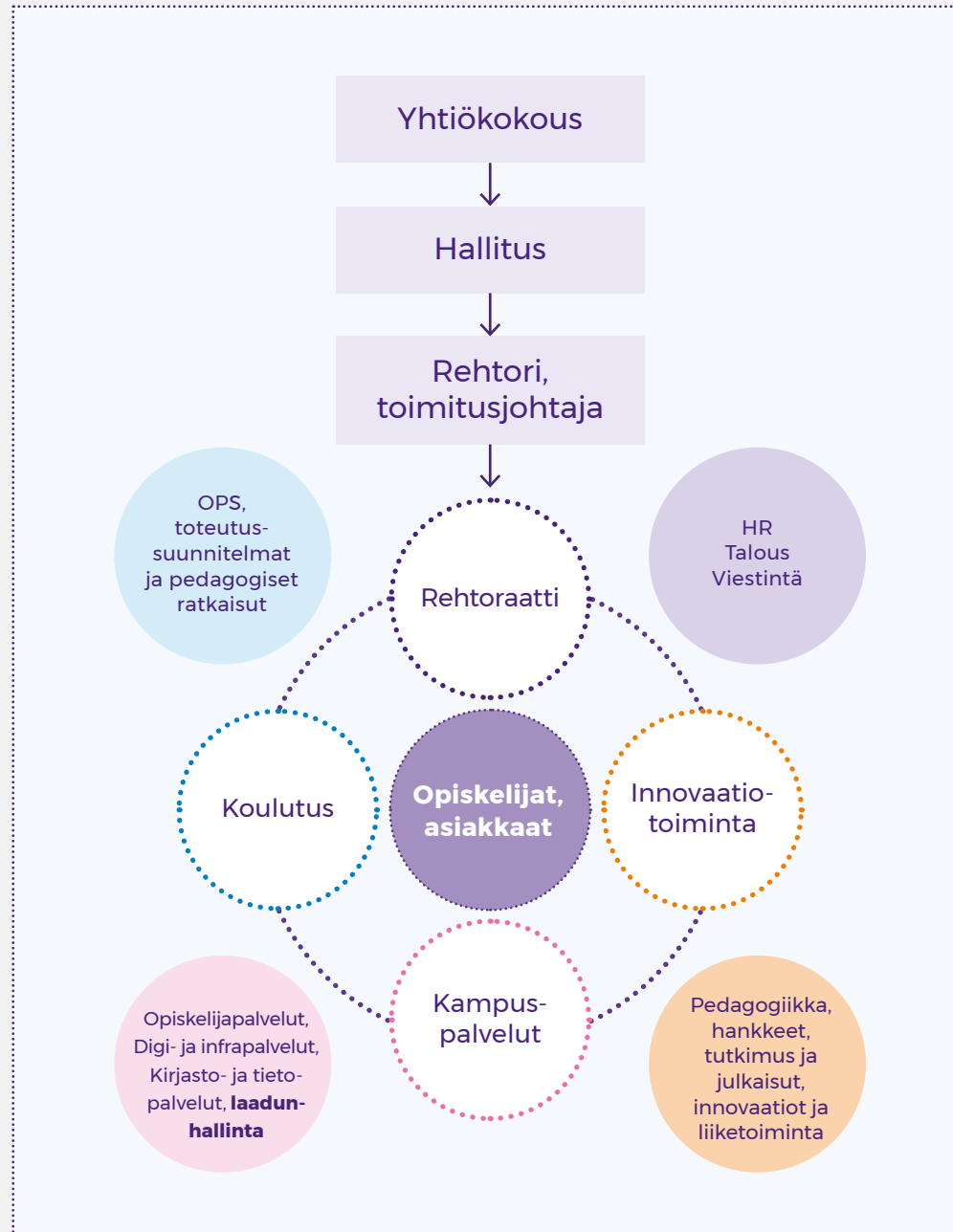
Diakissa ylintä päätösvaltaa käyttää omistajista muodostuva yhtiökokous, joka valitsee Diakin hallituksen. Toimintaa johtaa hallitus, jonka tehtävät on vahvistettu johtosäännöllä. Hallituksen tärkeimpiä tehtäviä on ammattikorkeakoululain mukaan tehdä strategisia ja taloudellisia päätöksiä sekä määrittellä keskeiset tavoitteet Diakin toiminnalle ja taloudelle. Toimitusjohtaja, rehtori vastaa Diakin koko operatiivisesta toiminnasta ja sen laadusta sekä hallituksessa käsiteltävien asioiden valmistelusta, esittelystä ja toimeenpanosta. Hän johtaa toimintaa ja sisäistä hallintoa. Yhdessä hallituksen puheenjohtajan kanssa hän käy Diakin ja opetus- ja kulttuuriministeriön väliset sopimusneuvottelut. Tuekseen hän nimittää johtoryhmän, johon kuuluvat vararehtori, tulosaluejohtajat, henkilöstöjohtaja sekä talous- ja viestintäpäällikkö. Vararehtori toimii tarvittaessa rehtorin sijaisena.

Kuviossa 1 on kuvattu Diakin organisaatorakenne, tulosalueet ja laadunhallinnan sijoittuminen organisaatorakenteessa. Suorakulmiot kuvaavat luottamushenkilöorganisaatiota ja ylintä johtoa. Katkoviivaelementit kuvaavat Diakin toimihenkilö- ja yhteistyökumppaniorganisaatioita. Katkoviivalla kuvattu toiminta on toimitusjohtaja, rehtorin johtamaa toimintaa.

Toimitusjohtaja, rehtori vastaa koko Diakin laadusta. Johtoryhmässä toimiva **johtaja** vastaa tulosalueensa toiminnan suunnittelusta, sujuvuudesta, toteuttamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä sekä uusien toimintatapojen käyttöönotosta. **Esimiehet** vastaavat tiiminsä toiminnan kehittämisestä ja määriteltyjen laatutyön käytänteiden toteuttamisesta. **Palvelujohtaja vastaa laatujärjestelmästä ja sen kehittämisestä.**

Koulutus-, innovaatio- ja kampuspalvelujen tulosaluejohtajat vastaavat alueidensa toiminnasta ja tuloksesta. Heidän tukenaan työskentelevät **päälliköt**, jotka vastaavat tiimiensä toiminnasta ja ovat tiimien jäsenten esimiehiä. Toimivaltasuhteet on kirjattu toimintasääntöön. Diakin laadunhallinta kulkee läpi koko organisaatorakenteen, mutta laatutiimin tekemä laadunhallinnan operatiivinen valmistelu, ohjaaminen ja varmistaminen on sijoitettu osaksi kampuspalvelujen tulosaluetta.

Työelämän neuvottelukunta



Kuvio 1. Diakin organisaatiorakenne.

Sidosryhmät ja kehittämiskumppanit

Laaturyhmä on Diakin poikkialainen ryhmä, joka vastaa eri tulosalueita edustaen yhtenäisen laatujärjestelmän toimivuudesta ja kehittämisestä. Ryhmän jäsenellä on keskeinen rooli varmistaa, että yhtenäiset laadun toimintamallit toteutuvat Diakin tulosalueilla. Diakin opiskelijajärjestön O'Diakon edustaja on laaturyhmän jäsen. Diakin johtoryhmän päätöksen mukaan laaturyhmän tehtävä on

- *kehittää ja vahvistaa yhtenäisiä laadun toimintamalleja*
- *käynnistää Diak-tasoiset laadun kehittämistoimenpiteet*
- *käsitellä laatumittareiden tulokset ja implementoida tulokset tulosalueille*
- *raportoida tulosalueiden ja tiimien kehittämistoimenpiteet Diakin johtoryhmälle ja edelleen hallitukselle (laadun puolivuosisiraportit)*
- *laatia ja hyväksyä laatukäsikirja*
- *johtaa valmistautumista auditointiin.*

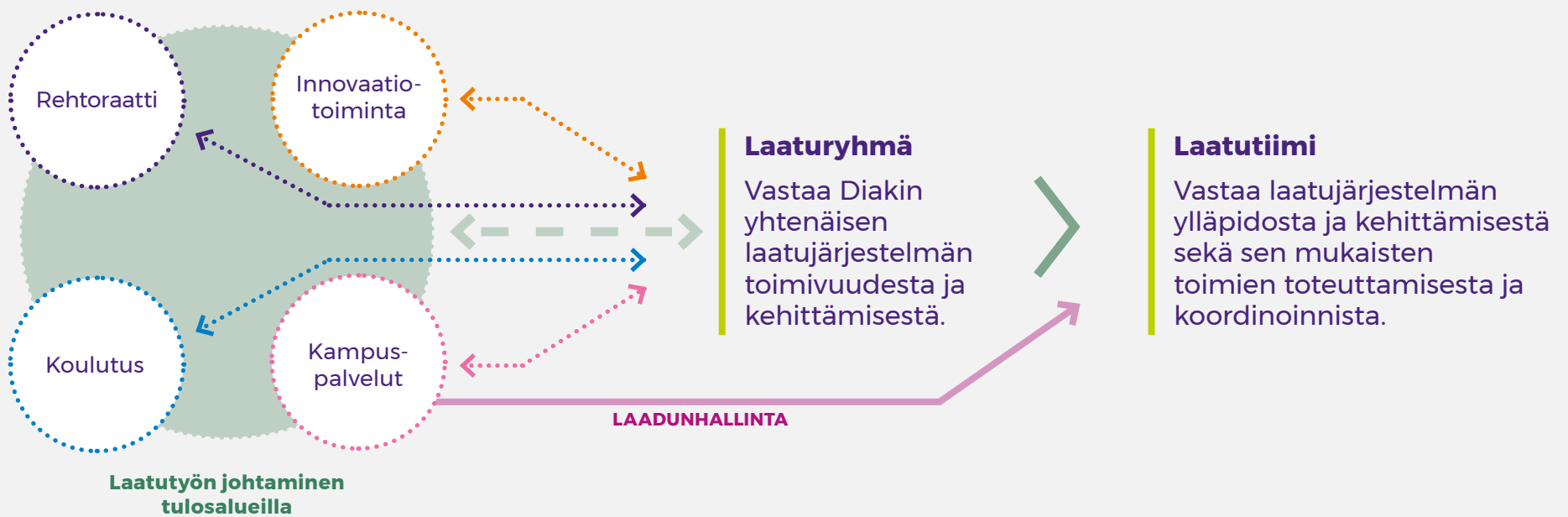
Laaturyhmän jäsenet huolehtivat, että laatuasiat otetaan omaksi asiakohdaksi tulosalueiden kokouksissa ja tiimikokouksissa sekä kokoavat ja välittävät käsitellyt asiat edelleen laatutiimille ja laaturyhmälle.

Laatutiimi toimii laaturyhmän operatiivisena toteuttajana: se vastaa laaturyhmän toimeenpanosta ja seurannasta, arvioinnin ja kehittämistoimenpiteiden kokoamisesta laaturyhmälle, auditointiin valmistautumisesta, tulosalueiden laatukselmusten järjestämisestä, laatuviestinnästä sekä raportoinnista johtoryhmälle. Laatutiimi tukee diakilaisia päivittäisen työn laadun takaamisessa ja kehittämisessä.

Henkilöstö vastaa oman työnsä laadusta ja kehittämisestä sekä toteuttaa laatukselmia Diakin laatukselmenteitä soveltamalla ja levittämällä omia, hyviksi havaittuja laatukselmenteitä.

Opiskelijat edistävät laatua vastaamalla palautekyselyihin sekä keskustelemalla opintopoluistaan opettajien, lukukausivastaavien ja opinto-ohjaajien kanssa sekä erilaisissa välitöissä, matalan kynnyksen keskusteluissa ja palautefoorumeissa. Opiskelijoilla on edustus Diakin laaturyhmässä ja muissa keskeisissä toimintaamme ohjaavissa ja kehittämissä ryhmissä.

Kuviossa 2 on kuvattu Diakin laadunhallinnan organisoituminen organisaatorakenteen sisällä ja vastuut.



Kuvio 2. Laatutyö Diakin organisaatiorakenteessa.



2. LAATU- POLITIIKKA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN

Laatupolitiikka kiteyttää laadunhallintamme keskeiset käsitteet, periaatteet sekä tavan toimia ja kehittää toimintaa. **Laatu Diakissa** tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa perustehtävässä ja strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Laatu syntyy suuntaamalla käytettävissä olevat voimavarat strategisten tavoitteiden mukaisesti sekä parantamalla ja uudistamalla toimintaa jatkuvasti. Vastuullisuus liittyy laadukkaan työn määrittelyyn ammatilliset hyvän työn kriteerit sekä kestävyden, ekososiaalisuuden ja turvallisuuden toimintatavoissamme. Ammattikorkeakoululain (932/2014, 62§) velvoittamana Diak vastaa järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatutasosta ja jatkuvasta kehittämisestä läpinäkyvästi ja avoimesti sekä laatujärjestelmänsä arviointeihin osallistumalla. Eurooppalaisen korkeakouluyhteisön yhtenäisen laadunhallinnan (Quality Assurance) periaatteet ohjaavat Diakin laatutyötä.

European Standards and Guidelines (2015)² -ohjeistus jakaa laadunhallinnan kolmeen osa-alueeseen:

- *sisäinen laadunvarmistus (korkeakoulun oma laadunhallinnan järjestelmä)*
- *ulkoinen laadunhallinta (auditoinnit)*
- *laadunhallinnan auditointitoimijoiden oma laadunhallinta*

Laatupolitiikka perustuu Diakin arvoihin ja eettisiin lähtökohtiin (code of conduct), jotka ohjaavat Diakin toimintaa ja ovat laatupolitiikan kivijalkoja. Toimintaamme ohjaavia arvoja ovat

- *kristillinen lähimmäisenrakkaus*
- *sosiaalinen oikeudenmukaisuus*
- *avoin vuorovaikutus*
- *laadukas ja tuloksellinen toiminta.*

Uskomme itseohjautuvuuteen sekä sosiaalisesti ja ekologisesti kestävään ja jatkuvaan kehittymiseen. Diakin laatupolitiikka tukee strategisten tavoitteiden toteutumista. Laatupolitiikka käsitellään Diakin hallituksessa ja johtoryhmässä, ja sen hyväksyy toimitusjohtaja, rehtori.

Diakin laatupolitiikan mukaan laatujärjestelmä tuottaa tietoa siitä, miten

- *strategia ohjaa Diakin toimintaa*
- *laatujärjestelmän tuottamaa tietoa hyödynnetään*
- *jatkuvaa kehittämistä, seurantaa ja arviointia hyödynnetään ja sovelletaan toiminnassa kaikilla Diakin organisaation tasoilla*
- *Diakin toimijat (opiskelijat, luottamushenkilöt ja henkilöstö) ovat sitoutuneet laatutyöhön.*

² Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015 www.ehea.info/media/ehea.info/file/2015_Yerevan/72/7/European_Standards_and_Guidelines_for_Quality_Assurance_in_the_EHEA_2015_MC_613727.pdf

2.1 Strategia tukee Diakin perustehtävää

Diakin laatutyötä ohjataan strategian pohjalta. Diak kouluttaa kirkon ja yhteiskunnan palvelukseen osaavia ammattilaisia ja asiantuntijoita sekä osallistuu koulutusalojensa alueelliseen, valtakunnalliseen ja kansainväliseen kehittämiseen. Diak toimii aktiivisesti sosiaalisen eheyden ja väestön terveyden edistämiseksi sekä sivistysperustan vahvistamiseksi.

Diakin päämäärät kiinnittyvät toimintaamme ohjaavaan näkemykseen siitä, että erilaisuus on vahvuutemme. Päämäärämme ovat koeteltuja arkipäivän tilanteissa yhteistyössä opiskelijoidemme ja yhteistyökumppaneidemme kanssa.

Strategia luo yhteisen suunnan ja identiteetin sekä yhdistää arvomme päivittäiseen työhön. Vahvuusalueemme – sosiaalinen osallisuus, muuttuva monikulttuurisuus, älykkäät SOTE-palvelut ja yhteisöissä elävät uskonnot – on johdettu suoraan strategisista päämääristämme.

Diakin strategia 2020 **Hyvän tekemisen korkeakoulu** on yhteiskehittämisen tuloksena syntynyt arvopohjainen sopimus, joka rakentuu neljästä päämäärästä:

1. *Maailma, jossa ketään ei jätetä.*
2. *Kestävää hyvinvointia yhteisöissä ja palvelujärjestelmissä.*
3. *Eettiset ja älykkäät ratkaisut vahvuusaloilla.*
4. *Tartutaan toimeen konkreettisesti ja ketterästi kokeillen.*

Kuvioon 3 on visualisoitu Diakin strategian kärjet ja tavoitteita ohjaavat päämäärät.



Kuvio 3. Diakin strategia ja päämäärät.

2.2 Diakin henkilöstö tekee ja toteuttaa laadun

Diak-laadun lähtökohta on henkilöstön hyvä ammatillinen asiantuntijaosaaminen, sitoutuminen ja yhteisöllisyys, joita tukevat tulosalueiden tiimien toiminta ja valmentava johtajuus.

Henkilöstön tulosalueet ylittävä yhteistyö tukee opiskelijoiden ja kumppaniorganisaatioiden kanssa toimintaa uudistavia ja kehittäviä kokeiluja sekä hyödyntää monialaisista verkostoista saatavaa osaamista. Työyhteisö toteuttaa strategiset tavoitteet yhdessä ja huolehtii osaamisestaan sekä jatkuvasta uudistumisesta hyödyntämällä osaamisalueensa parasta mahdollista tutkittua ja vaihtoehtoisin tavoin hankittua tietoa.

Diakin päivittäisen johtamistyön ydintä ovat tavoitteellinen tiimin johtaminen, ihmisten johtaminen tiimissä ja itsensä johtaminen asiantuntijatiimin jäsenenä. Aito välittäminen ja yhteistoiminnallisuus lisäävät oman työn hallinnan tunnetta, parantavat hyvinvointia ja vahvistavat Diakin toiminnan laatua. Diakin Työyhteisöviirehenkilöstökyselyssä nousi esille se, että henkilöstö tunnistaa hyvin Diakin olemassaolon tarkoituksen, identiteetin, kulttuurin sekä arvot. Käsitys siitä, keitä me olemme ja mitä haluamme organisaationa saavuttaa, sekä osa-alueet ”Diakissa tehdään merkityksellistä työtä” ja ”pystyn toimimaan työssäni yrityksen arvojen ja kulttuurin mukaisesti” saivat kyselyssä arvosanat 4,1–4,7 asteikolla 1–5, jossa 5 oli paras.

Diak mahdollistaa toiminta- ja kokeilukulttuurin, vahvistaa avointa viestintää ja yhteisiä toimintatapoja sekä valmistelee henkilöstön rekrytoinnit huolellisesti. Ylin johto vieraillee vuosittain kullakin kampuksella. Neljännesvuosittaiset rehtorin infot mahdollistavat yhteisen pohdinnan, tavoitteiden seurannan ja yhteisen tilannekuvan luomisen koko Diakin toiminnasta.

Johtamisen kehittämisessä Diak tukee esimiehiä mahdollistamalla heidän keskinäiset säännölliset tapaamisensa, kuten kerran kuukaudessa järjestettävät kaikkien esimiesten iltakoulut. Tulosalueen johdon ja päälliköiden viikoittaiset kokousfoorumit tukevat arjen työn sujuvuutta. Tiimit kokoontuvat kerran kuukaudessa yhteiseen työkokoukseen.

Hyvän päivittäisen johtamisen varmistamiseksi Diakin esimiehet ovat yhdessä luoneet kymmenen hyvää johtamista määrittävää lupausa, joihin he ovat sitoutuneet:

1. **Johdan arvoilla.**
2. **Asetan tavoitteet ja osoitan suunnan.**
3. **Viestin avoimesti ja osallistan yhteisiin tavoitteisiin.**
4. **Teen päätöksiä.**
5. **Mahdollistan kehittymisen – valmennan.**
6. **Osoitan arvostusta.**
7. **Johdan itseäni.**
8. **Kannustan ja kiitän.**
9. **Olen läsnä ja lähestyttävä.**
10. **Olen ihminen ihmiselle.**

Diakin henkilöstö tekee työtä yhteisten päämäärien eteen tulosaluerajat ylittävissä työryhmissä, projekteissa tai nopeissa ad hoc -yhteistyöfoorumeissa.

Taulukkoon 1 on koottu Diakin työryhmien roolit ja niiden suhde päätöksentekoon.

Työryhmän rooli	Lukumäärä	Suhde päätöksentekoon
<p>Hyvää hallintoa tukevat työryhmät (esimerkiksi henkilöstöpoliittinen yhteistyöryhmä, sijoitusneuvottelukunta)</p>	<p>10</p>	<p>Luottamushenkilöiden ja/tai henkilöstön poikkialaisten strategisten työryhmien päätökset vahvistetaan hallituksessa tai johtoryhmässä ja esitellään yhtiökokouksessa. Työryhmät laativat suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia.</p>
<p>Johtamista tukevat työryhmät (esimerkiksi päällikkökokoukset)</p>	<p>6</p>	<p>Tulosalueiden ja eri kampusten poikkialaiset työryhmät laativat johtamisen tuen ja hyvän henkilöstövoimavarojen hallinnan kehittämisehdotuksia ja suosituksia, jotka käsitellään johtoryhmässä ja vahvistetaan johtoryhmän päätöksellä.</p>
<p>Toimintaa kehittävät ryhmät (esimerkiksi koulutuspäälliköiden, yliopettajien ja opinto-ohjaajien työryhmä; viestinnän kehittämisryhmä)</p>	<p>10</p>	<p>Tulosalueiden ja eri kampusten poikkialaiset työryhmät tuottavat strategian painopisteet toimeenpanosuunnitelmiksi. Suunnitelmat vahvistetaan ja hyväksytään tulosalueiden kokouksissa ja raportoidaan johtoryhmälle ja hallitukselle.</p>
<p>Tulosalueiden kehittämisryhmät (esimerkiksi verkkolehtoreiden ryhmä)</p>	<p>19</p>	<p>Tulosalueiden henkilöstöstä muodostuvat työryhmät ratkaisevat toimintasuunnitelman toteuttamiseen liittyviä temaattisia kysymyksiä, jotka raportoidaan kokousmuistioihin ja julkaistaan yhteisellä työskentelyalustalla (Teams).</p>
<p>Diakin vahvuusalat työryhmät (esimerkiksi ekososiaalisuuden valmisteluryhmä)</p>	<p>6</p>	<p>Poikkialaiset ja eri kampusten edustajista muodostuvat työryhmät koordinoivat OKM:n kanssa sovittuja strategisia vahvuusalueita. Työryhmien kehittämisehdotukset, suositukset ja päätökset vahvistetaan johtoryhmässä, esitellään hallitukselle, yhtiökokoukselle sekä työelämäneuvottelukunnalle.</p>

Taulukko 1. Diakin työryhmät työryhmän roolin ja päätöksenteon suhteen.

2.3 Opiskelijan oppimisen laatu

Opiskelija johtaa tutkinnon ja omien tavoitteidensa ohjaamana omaa oppimistaan työelämässä tarpeelliseen, tutkintotavoitteen mukaiseen teoreettiseen ja käytännölliseen tietoon. Opiskelijat kasvattavat ja kehittävät osaamistaan, sivistystään ja ammatillista kasvuaan innostavissa oppimisprosesseissa, joissa hyödynnetään yhteistoiminnallista ongelmanratkaisua ja monimuotoista oppimista (blended learning).

Opiskelijakeskeisyys merkitsee sitä, että opinnot järjestetään joustavasti. Opiskelija voi vaikuttaa siihen, miten hän hankkii osaamisen, jota tutkinnon suorittaneelta vaaditaan. Myöhemmin työurallaan hänen on mahdollista rakentaa elinikäiseen oppimiseen tarvitsemaansa osaamista Diakin palvelujen avulla.

Opettaja toimii valmentajana, joka tukee ja ohjaa opiskelijan oppimisprosessia. Opettajan tärkeimmät tehtävät ovat määrittää osaamistarpeet yhdessä opiskelijan kanssa, ohjata ja tukea yksilöllistä oppimisprosessia tehokkaasti sekä arvioida osaamista luotettavasti.

Opiskelijoiden oppimista tukevat pedagogisesti korkeatasoinen opetus ja opiskelijoiden tarpeisiin vastaava ohjaus sekä opinto-ohjaajien ja kampuspalvelujen henkilöstön toimet opiskelijoiden hyvinvoinnin, jaksamisen ja opiskelukyvyn varmistamiseksi. Tutkintokoulutuksesta valmistunut opiskelija on saavuttanut ammatillisissa asiantuntijatehtävissä tarvittavan ja kansainvälisiä vaatimuksia (EQF/NQF-taso 6 tai 7) vastaavan osaamisen sekä valmiudet jatkuvaan oppimiseen.

Innovaatiotoiminta ja sen tulokset liitetään osaksi oppimista ja opetusta siten, että opiskelijalla on mahdollisuus osallistua TKI-toimintaan opintojen alkuvaiheesta lähtien sekä toteuttaa valintansa mukaan oppinnäytteensä osana kehittämisprosesseja ja opiskeluun sisältyviä harjoitteluita TKI-työssä.

2.4 Laatu TKI- ja palveluliiketoiminnassa

TKI- ja palveluliiketoiminnan tavoitteet rakennetaan asiakkaiden tarpeita kuullen ja toimintaympäristön muutoksia ennakoiden. TKI-toiminta ja palveluliiketoiminta kehittävät ja muotoilevat toimintaansa joustavasti asiantuntijatiimien, kumppaneiden, opiskelijoiden ja asiakkaiden osaamista hyödyntäen. Tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan diakilaisella toimintatavalla: sidosryhmien tarpeita jäsentäen, hyödyntäen moniammatillisesti diakilaista osaamista, työelämälähtöisesti, parasta mahdollista saavutettavissa olevaa tutkimustietoa käyttäen ja kokemusperäistä tietämystä soveltaen sekä edeten järjestelmällisesti ja arvioivasti kohden asetettuja tavoitteita.

Diakin tavoite on, että TKI ja palveluliiketoiminnan asiakas on valmis pitkäkestoiseen kumppanuuteen ja on Diakin tuella hankkinut uutta osaamista ja innovatiivisia ratkaisuja toimintansa kehittämiseksi. Diak tavoittelee myös sitä, että sen TKI-toiminnan tuella asiakkaan asiantuntijat ovat voineet kehittää osaamistaan sekä tuottaa ja kehittää innovaatioita ja yritys- ja liiketoimintaansa kansallisesti tai kansainvälisesti.



2.5 Diakin henki

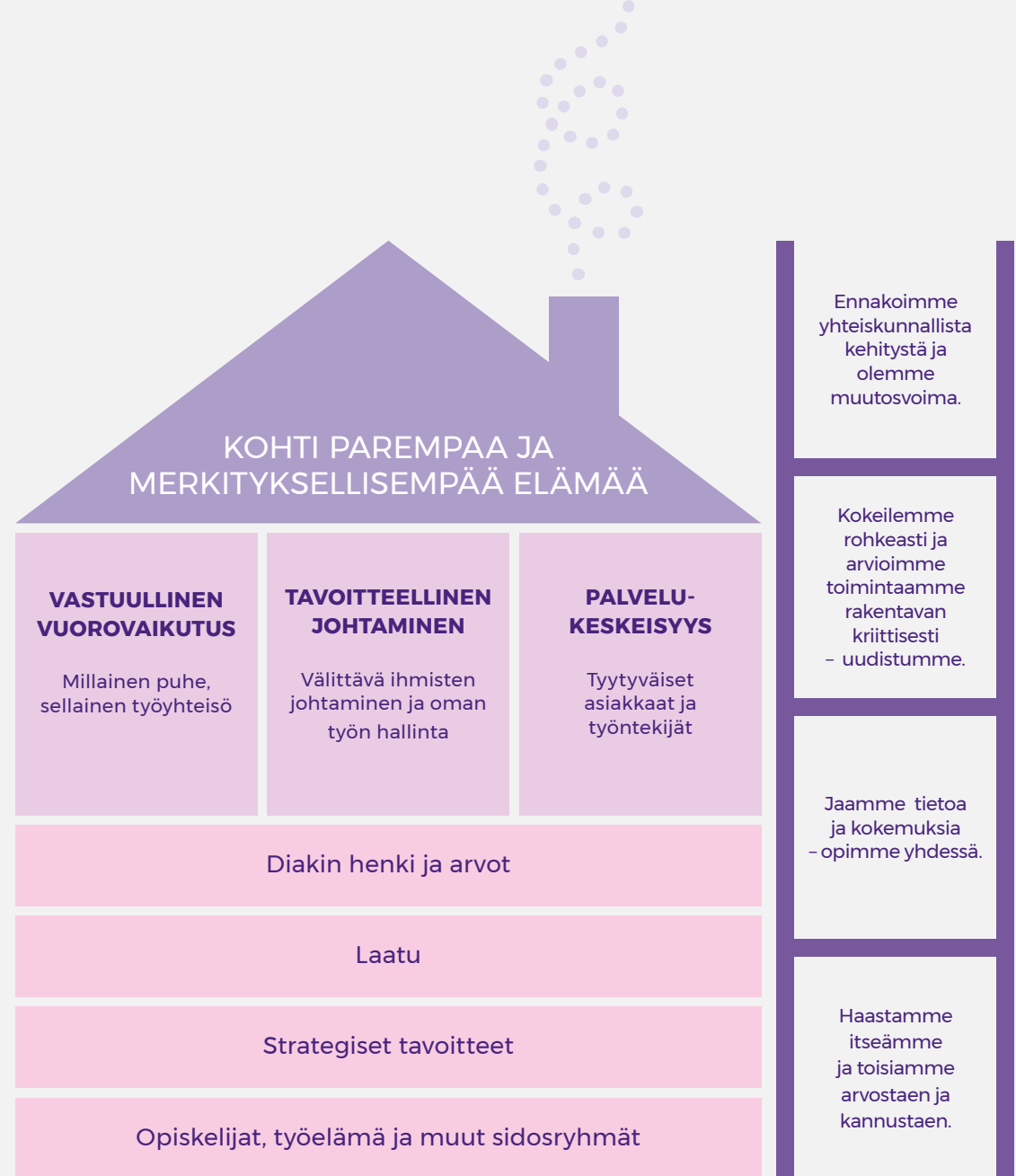
Diakin toimintakulttuuriin kuuluvat innostava tekeminen, mutkaton vuorovaikutus, aito valmentava ote, osallistaminen ja vetovoimaisen työnantajakuvan sekä työntekijä- ja asiakaskokemuksen luominen uusia työtapoja ketterästi kokeilemalla ja hyödyntämällä.

Toimintakulttuuri heijastaa sisäistä tekemistä asiakkaille ja muille sidosryhmille: annetut lupaukset lunastetaan, jopa yli odotusten. Diakin toimintakulttuurin tekevät ihmiset, jotka tekevät mielekästä työtä motivoituneesti arvojensa mukaisessa työympäristössä.

Johto luottaa, että ihmiset hoitavat työnsä parhaan asiantuntemuksensa mukaan, itseohjautuvasti. Tämä vaatii Diakin henkilöstöltä rohkeutta kyseenalaistaa nykyistä tapaa toimia ja uskallusta mennä oman mukavuusalueen ulkopuolelle³.

Toimintakulttuuri konkretisoi tavoitteet, miten Diakin henkeä edistetään. Diak-yhteisölle on ollut perustamisesta lähtien ominaista pohtia yhteisön arvojen ja omien arvojen yhteyttä sekä sitä, kuinka keskeiset arvot voidaan todentaa korkeakoulun kaikessa toiminnassa. Toimintakulttuuri on dynaaminen ja heijastelee aina omaa aikaansa. Parhaimmillaan se on voima ja tukipilari arjessa ja muutoksissa.

Diakin toimintakulttuurikonaisuus on kuvattu Toimintakulttuuritalossa **kuviossa 4**.



Kuvio 4. Diakin Toimintakulttuuritalo.

³ Schein, E.H. 2010. Organizational Culture and Leadership. J.Wiley & Sons. s.7-12.

Diakin henki tarkoittaa diakilaista tapaa tehdä asioita yhdessä ja myös määrittää laadunhallinnan periaatteet. Toimintakulttuurin sisällöt ja tavoitteet vahvistuvat Diakin eri foorumeissa siten, että opiskelijat ja sidosryhmät ovat mukana. Diakin henki on Diakin olemassaolon aikana Diak-yhteisön vuoropuhelusta syntynyt käsite, johon on kiteytetty Diakin toiminnan keskeiset vahvuudet käyttäen tukena työelämän tutkimuksen tuloksia⁴ ja Diakin henkilökunnan kokemuksiin perustuvaa tutkimusta⁵.

Kuviossa 5 on esitetty Diak-yhteisön jäsenitys Diakin hengestä työtä ohjaavina ja kannustavina periaatteina.

Diakin henki kattaa koko ammattikorkeakoulun toiminnan ja ilmenee ammattikorkeakouluyhteisön toimintaprosesseissa, aikaansaaduissa tuloksissa ja vaikutuksissa. Diakin henkeä konkretisoiva sanoitus on tuotettu yhteisen pohdinnan tuloksena. Yhteys oman itsen ja työpaikan välillä tarkoittaa sitä, että ihminen voi tuntea tuovansa kokonaisen itsensä

ja olemassaolonsa työelämään. Merkitys työssä tarkoittaa työn syvän tarkoituksen etsimistä ja oman roolin merkityksen etsimistä työelämän konteksteissa. Merkityksellisyys tehdään ja jaetaan. Sitä ei passiivisesti löydetä tai anneta tai tarjota toiselle ihmiselle. Merkitykselliseksi koettu työ vaikuttaa myönteisesti opiskelijoihin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin⁶.

⁴ Sheep, M.L.2006. Nurturing the Whole Person: The Ethics of Workplace Spirituality in a Society of Organizations. *Journal of Business Ethics*. 66: 4: 357-375.; Juntunen, E. & Räsänen, R. 2016. Pirulliset ongelmat ja johtajuuden henki. Oppilaitoksen rakenneuudistuksen johtaminen 2015-2016. Luentodiat 29.8.2016, Tampere.

⁵ Diakin Työyhteisövierehenkilöstötutkimus 2019: "Diakissa tehdään merkityksellistä työtä" (4.7) ja "Minulla on töissä positiivisia vuorovaikutussuhteita" (4.6). Asteikko 1-5, 5 paras.

⁶ Gothoni, R. & Juntunen, E.2016. Työn merkityksellisyys ja spirituaaliteetti Diakin työyhteisössä. Kirjassa Gothoni, R., Malkavaara, M. & Valtonen, M. (toim.) Muutosvoimaa- tutkielmia Diakista ja teologiasta. Diak Puheenvuoro 3.


Parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuva ohjaus ja opetus sekä luontevat työelämäyhteydet turvaavat sujuvat, opiskelijakeskeiset opinnot.



Asiantuntijat uudistuvat ja tuottavat uudistavaa osaamista yhteiskuntaan ja työelämään eurooppalaisten korkeakoululaatuvaatimusten mukaan.

Osaamista arvostava, kehittymistä luova, turvallinen sekä yhteisöllinen työyhteisö ja hyvä työpaikka.

Kuvio 5. Diakin henki.

A woman with curly hair is sitting on a light-colored bench in what appears to be a public space, possibly a transit station or a community center. She is wearing a pink top and is looking towards the camera with a slight smile. The background is slightly blurred, showing other people and architectural elements. The overall scene is overlaid with a semi-transparent blue filter.

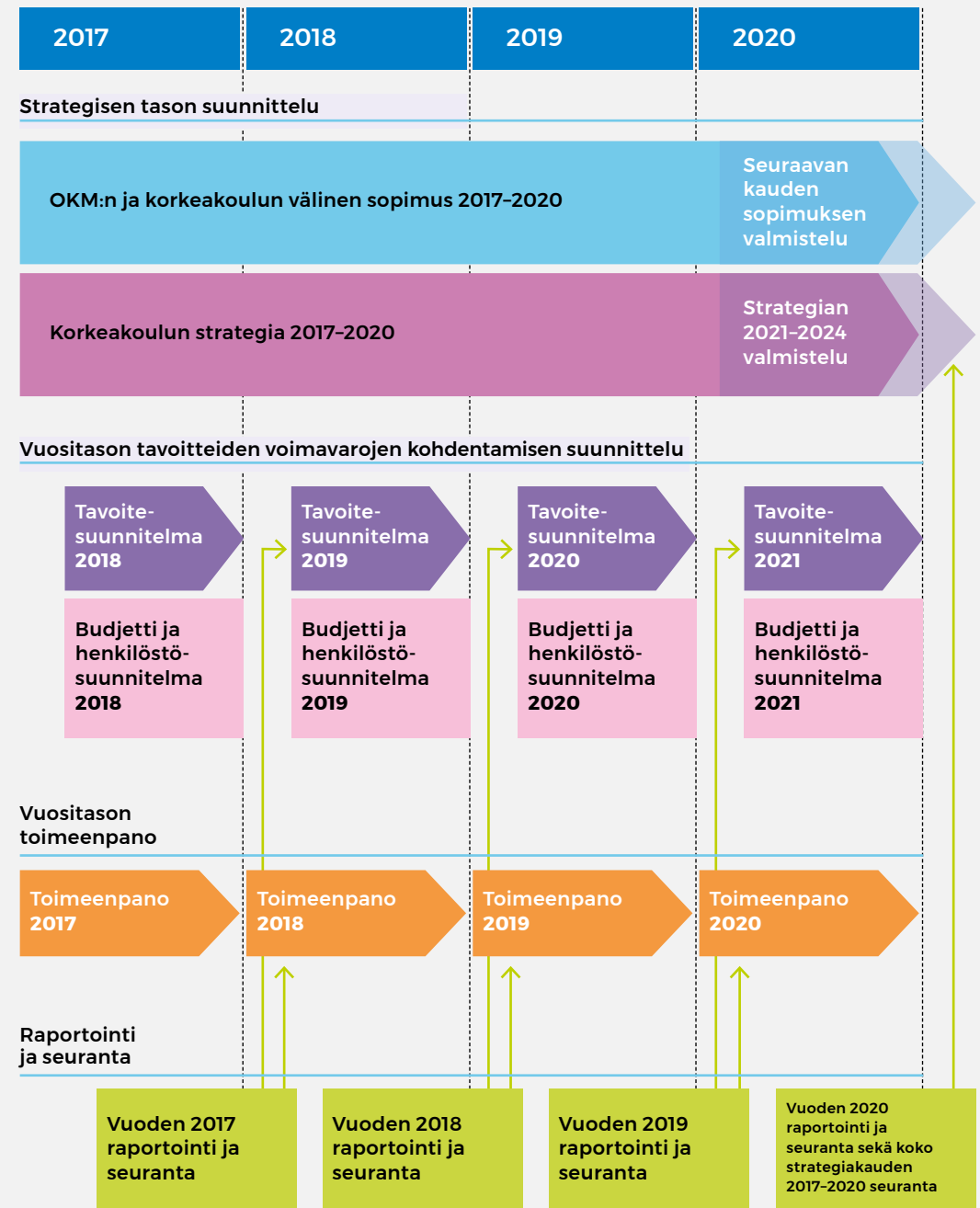
3. LAATU ON KIINTEÄ OSA DIAKIN TOIMINNAN- OHJAUSTA

Diakin toiminnan ja talouden strategista suunnittelua ohjaavat ennakoitietä, alueelliset tarpeet, toimilupa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu sopimus. Tulosalueet valmistelevat rehtorin johdolla vuosittain talous-, toiminta- ja henkilöstösuunnitelman sekä talousarviot tiimitasolle yhtenäisen mallin mukaisesti. Näistä muodostuu Diakin toiminnanohjauksen järjestelmä, jota laatujärjestelmä systematisoi ja konkretisoi. Laatutyö on kiinteä osa strategista johtamista ja strategian toteuttamista. Strategiset linjaukset keskustellaan ja päätetään yhtiökokouksessa sekä hallituksessa ja viedään vuosittain tavoiteasetantaan, toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon. Käytännön toimintaa ohjaavat Diakin johtoryhmän ja tulosalueiden päätökset, prosessikuvaukset ja ohjeistukset. Laatujärjestelmään sisältyy se, että toiminnan tuloksista kerätään tietoa arviointi- ja palautejärjestelmällä, johon kuuluvat

- tavoite- ja työhyvinvointikeskustelut henkilöstölle
- palautekyselyt opiskelijoille ja hankekumppaneille
- tulosalueiden katselmukset
- sisäiset ja ulkoiset arvioinnit
- tulosalueiden useita tiedonkeruukanavia hyödyntävät laadulliset ja kohdennetut palautteen keruut
- viranomaistiedonkeruu ja
- tietovaraston (My Diak) hyödyntäminen.

Arvioinneista nousseet kehittämistoimenpiteet kattavat kaikki ammattikorkeakoulun toiminnot, ja ne viedään harkinnan mukaan strategisen tai operatiivisen suunnittelun kautta käytäntöön. Kaikkiin vaiheisiin liittyvät dokumentointi ja viestintä sovittujen ohjeiden mukaan.

Kuviossa 6 on kuvattu Diakin toiminnanohjauksen elementtien kokonaisuus. Toiminnanohjauksen kokonaisuus koostuu toiminnan ja tavoitteiden suunnittelun, resursoinnin, toimeenpanon ja seurannan prosesseista. Kuluva vuoden toimeenpano ja seuraavan vuoden suunnittelu limittyvät ajallisesti.



Kuvio 6. Diakin toiminnanohjauksen elementit.

Strategia todentuu käytännön toiminnassa toiminnanohjauksen prosessien kuvaamisella. Prosessit ovat Diak-yhteisön yhdessä kuvaamia diakilaisia toimintaohjeita ja toiminnan kuvauksia siitä, miten Diakissa työskentely organisoituu siten, että toimimme parhaalla mahdollisella tavalla ja noudattaen laatujärjestelmää. Tunnistetut pääprosessit kuvaavat ammattikorkeakoululain määrittämiä korkeakoulun ydintoimintoja, ja niitä tukevat prosessit takaavat eurooppalaisten laatuvaatimusten mukaisen ammattikorkeakoulun toiminnan. Prosessien kuvaukset on laadittu yhtenäisin perustein ja tallennettu ammattikorkeakoulujen laajasti käyttämään toiminnanohjauksen kokonaisuuden ARC-järjestelmään. Prosessikuvaukset päivitetään kerran vuodessa ennen tulosalueiden laatukatselmuksia.

Diakilaisen johtamisen perusajatus on valmentava johtamisnäkemys ja ketterä reagointi tilanteissa. Diakin päätöksenteon kokonaisuus on ohjeistettu toimintasäännöllä ja päätöksenteko-oikeuksien dokumentaatiolla. Toimivaltasuhteiden (chain of command) määrittelyt on rakennettu tukemaan hyvää tilannejohtamista ja mahdollistamaan itseohjautuvien asiantuntijatiimien toiminta sekä johtajien ja päälliköiden päätöksenteko.

Vuosittaisen toiminnan ja talouden suunnittelu pohjautuu vuosittain päivitettäviin toimintaympäristöanalyysiin, edellisvuoden tavoitteiden toteutumisen seurantaan sekä ennakoititietoon tulevaisuuden kehityksestä. Prosessissa otetaan vuosittain huomioon henkilöstö- ja opiskelijakyselyiden kautta nousevat kehityskohteet. Osana suunnittelua määrittelimme tavoitteille seurantamittarit.

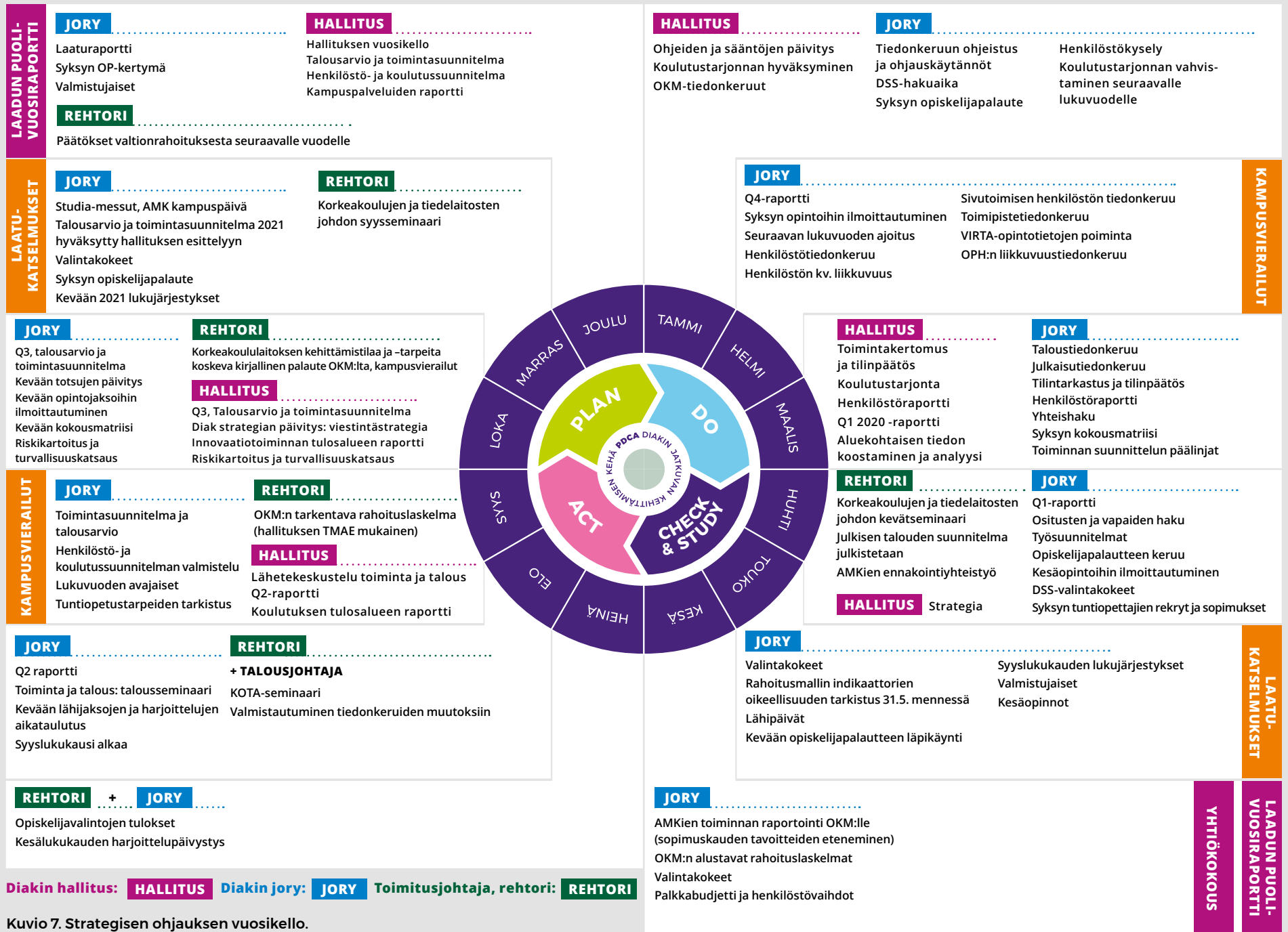
Hallituksen täsmentämät vuosittaiset strategiset painopisteet jakautuvat tulosalueiden vastuulle toimintasuunnitelman mukaan. Tulosalueiden tiimit tuottavat omiin toimintasuunnitelmiinsa tehtävien mukaisen vuosisuunnitelman, johon on määritetty vastuuhenkilöt ja määrääjat valmistumiselle. Diakin johtajista koostuva ja rehtori, toimitusjohtajan päättämä johtoryhmä kokoaa ja yhdenmukaistaa suunnitelmat Diakin strategisen johtamisen, toiminnanohjauksen ja laadun vuosikelloon, jota kukin tulosalue noudattaa omassa vuosikellossaan.

Laatujärjestelmän mukaisesti toimitusjohtaja, rehtori ja laatutyöstä vastaava palvelujohtaja sekä kehittämisen ja laadun asiantuntija käyvät marras-joulukuussa yhdessä tulosalueiden kanssa laatukatselmuksen "Laatukinkereillä": Onko kehittämistoimet toteutettu vai ovatko vielä työn alla? Ovatko päätökset toiminnan muuttamisesta tai säilyttämisestä ennallaan toteutettu järjestelmän mukaan? Laatukatselmuksessa käydään läpi tulosalueen tilanne laatujärjestelmän suhteen, tunnistetaan vahvuudet ja keskeiset kehittämiskohteet sekä valmistellaan Diakin hallitukselle esitettävää laadun puolivuosisiraporttia. Strategisen ohjauksen vuosikello on kuvattu **kuviossa 7** sivulla 26.

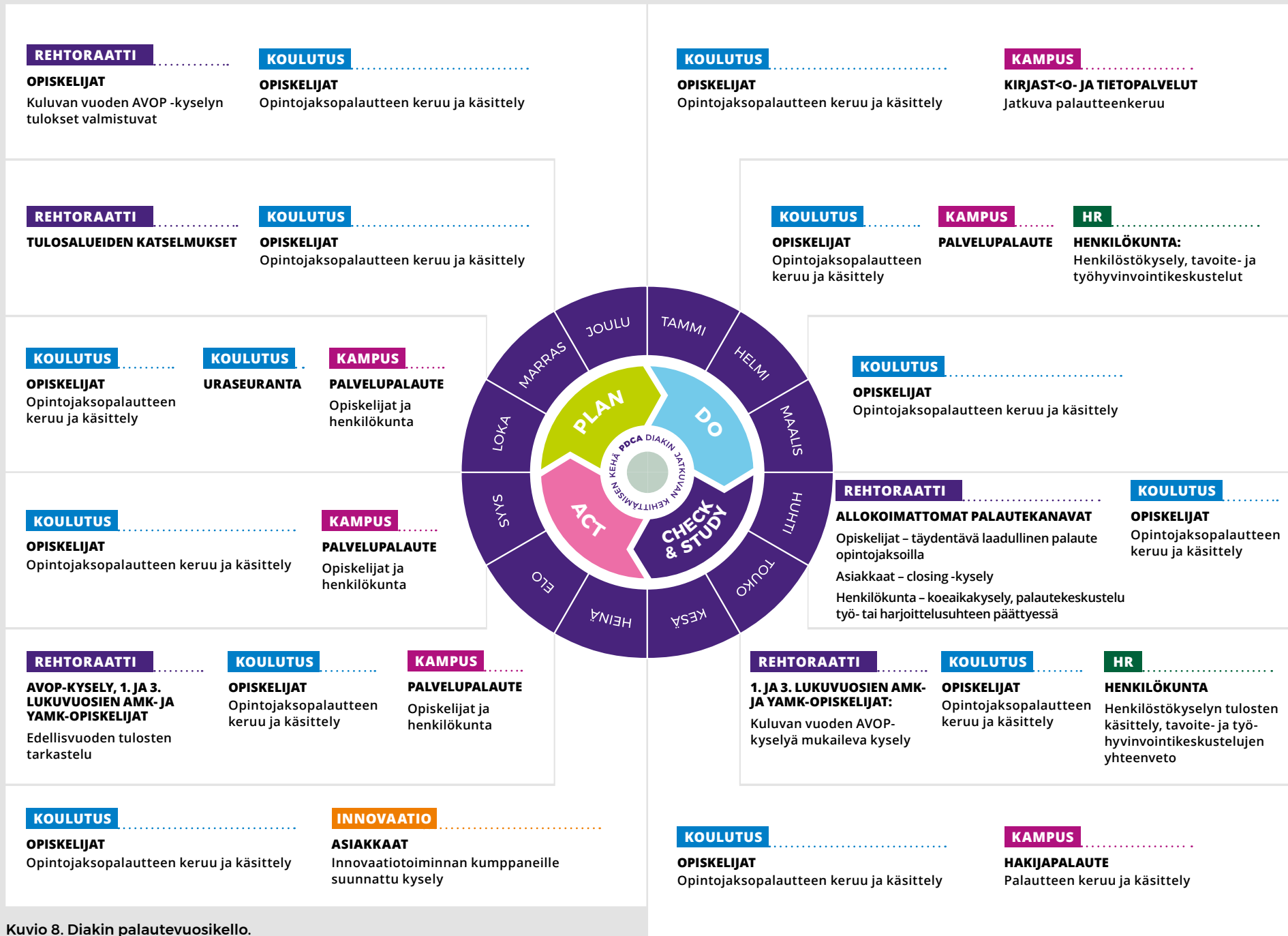
Henkilöstön kyvykkyys ja tiedon jakaminen sekä yhteistoiminnalliset menetelmät ovat ammattikorkeakoulun toiminnan laadun keskeisiä tekijöitä. Henkilöstö toteuttaa laatujärjestelmän mukaiset toimet. Diakissa toteutetaan vuosittain tammi-maaliskuun aikana yksilöiden tavoite- ja työhyvinvointikeskustelut ja tiimien osaamiskeskustelut loka-marraskuussa.

Keskustelujen aikana selkiytyy kuvaus siitä, miten kunkin työntekijän oma työpanos sekä tiimin työpanos ovat sidoksissa tulosalueen strategiaan päämääriin. Keskusteluissa käydään läpi työntekijän ja työyhteisön hyvinvointiin liittyvät kokonaisuudet, jokaisen työntekijän henkilökohtaiset tavoitteet oman osaamisensa ja kyvykkyytensä kehittämiseksi, hyvät käytännöt ja ideat sekä korjaava ja kehittävä palaute. Panostus henkilöstöön ja henkilöstön palautetta hyödyntävät toimet kootaan yhteen vuosittaisilla hallituksen ja koko henkilöstön yhteisillä kehittämispäivillä.

Palautteen keruu ja palautteen käsittely sekä arviointi tuottavat välttämätöntä tietoa Diakin toiminnasta strategisen johtamisen tueksi. Palautteen perusteella tehdään toimintaa koskevat päätökset laatujärjestelmän mukaan. Diakin auditoinnissa 2017 palautemenettelyn kokonaisuus oli tasolla "alkava". Auditoinnin jälkeisinä vuosina palautteen keruuseen ja järjestelmälliseen hyödyntämiseen kehittämisen tukena on panostettu paljon. Johtoryhmän päättämä Diakin palautekartta on visualisoitu vuosikelloon, joka on esitetty **kuviossa 8** sivulla 27.



Kuvio 7. Strategisen ohjauksen vuosikello.



Kuvio 8. Diakin palautevuosikello.

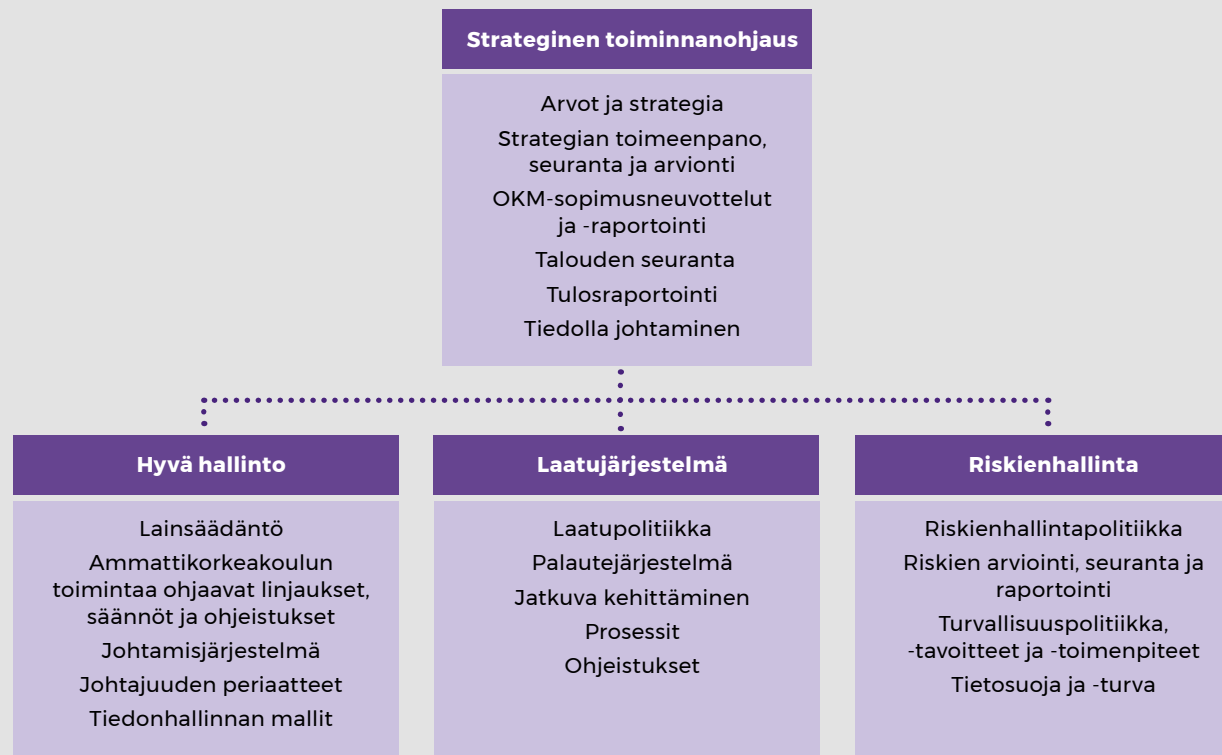
Palautteen keruu on ajastettu tuottamaan välttämätöntä tietoa strategisen suunnittelun tueksi. Palautteen rungon muodostavat kyselyt ja toiminnasta syntyvä numeerinen tieto, jotka tallentuvat tietojärjestelmiin. Tulosalueiden yhteisiä ja tulosalueiden sisäisiä palautekäytänteitä on yhtenäistetty. Tarvittaessa tulosalueet täydentävät saatua palautetta vaihtoehtoisilla tiedonkeruutavoilla, kuten haastatteluilla ja täydentävillä kyselyillä.

Riskienhallinnan suunnittelu on kirjattu osaksi riskienhallintapolitiikkaa. Tavoittemme on kehittää Diakin riskienhallinnasta järjestelmällistä ja jatkuvaa toimintaa, joka ulottuu läpi toimintojemme.

Riskienhallinnalla varmistamme Diakin

- strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen
- toiminnan mahdollisimman häiriöttömän jatkumisen kaikissa tilanteissa.

Riskienhallinta nivoutuu Diakin strategiseen johtamiseen, toiminnanohjaukseen ja laatujärjestelmään. Riskienhallinta edellyttää toiminnan läpinäkyvyyttä, riskeihin liittyvän tietoisuuden parantamista ja riskiympäristön hallintaa. Hyvä riskienhallinta auttaa myös ottamaan tietoisia ja arvioituja riskejä strategian puitteissa. **Kuviossa 9** on kuvattu Diakin laadunhallintaan vaikuttavien toimintapolitiikkojen suhde laadunhallintaan.



Kuvio 9. Diakin toimintapolitiikkojen suhde laadunhallintaan.



4. DIAKIN LAATU- JÄRJESTELMÄ

Diakin laatujärjestelmä sisältyy strategiseen suunniteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen PDCA-laatuympyrän mukaisesti. PDCA-mallilla (Plan, Do, Check, Act) tarkoitetaan jatkuvaa johtamisen prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seurantaa ja toiminnan arviointia sekä johtopäätösten tekemistä. Hyvässä johtamisessa toteutuvat kaikki PDCA-mallin osa-alueet sisällöllisenä toimintana.

PDCA-malli on otettu perustaksi johtamisen ja laadunhallinnan ISO 9000 -sarjan standardeihin sekä useisiin muihin johtamisjärjestelmästandardeihin. Myös laajasti hyödynnetyt erinomaisuuden mallit, kuten EFQM Excellence Model (Suomen lautupalkinnon arviointiperusteet) ja yhdysvaltalainen Malcolm Baldrige (Criteria for Performance Excellence), perustuvat PDCA-malliin⁷.

Diakin laatujärjestelmällä kerätään suunnitellusti ja järjestelmällisesti tietoa ja palautetta ydinprosessien ja tukipalvelujen toiminnasta ja tuloksista. Laatujärjestelmän tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan Diakin strategiasta, ja järjestelmän kaikki osat ovat yhteydessä toiminnanohjausprosessiin.

Toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa käytetään yhteisesti sovittuja yhtenäisiä menettelytapoja. Laatujärjestelmä määrittelee laadunhallinnan organisaation ja vastuunjaon.

Laatujärjestelmä varmistaa seuraavien asioiden toteutumisen:

- **Selkeys ja johdonmukaisuus toiminnassamme**
(esimerkiksi prosessikuvaukset)
- **Tavoitteet**
(esimerkiksi tulosneuvottelussa sovittavat tavoitteet, jotka tulosalueet vievät toiminnaksi)
- **Yhteiset toimintaohjeet ja -mallit**
(esimerkiksi ajantasaiset ohjeet)
- **Selkeä vastuunjako**
(esimerkiksi toimivaltuusohjeet)
- **Tieto siitä, mitä Diakissa tapahtuu**
(esimerkiksi. palautejärjestelmät, toimintaa kuvaavat tiedot tietojärjestelmissä)
- **Menettelytavat, joilla puututaan poikkeamiin**
- **Jatkuvan parantamisen kulttuuri ja tapa toimia**

Diakin laatujärjestelmässä seurantaa ja arviointia kuvataan sanaparilla Arvioi & Opi, mikä viittaa sekä heti toiminnan aikana tehtäviin johtopäätöksiin että perusteellisempiin toiminnan arviointeihin ja toiminnan jatkuvuuteen.

Jatkuvan parantamisen periaatetta noudattamalla organisaatio voi jatkuvasti oppia toiminnasta ja tuloksista saatavan palautteen perusteella. Periaatteen noudattaminen ei kuitenkaan yksin takaa riittävää uudistumista. Sen lisäksi tarvitaan strategista uudistumista, joka perustuu ammatikorkeakouluyhteisön innovatiivisuuden hyödyntämiseen ja tietoon siitä, kuinka hyvin Diak on onnistunut vastaamaan sidosryhmien odotuksiin ja tuottamaan toimintaympäristössä tarvittavaa osaamista ja kilpailukykyä.

Diakin laatujärjestelmä on visualisoitu **kuviossa 10**.

⁷ PDCA-mallin kehitti yhdysvaltalainen Walter Shewhart jo 1920-luvulla. Edward Deming teki mallista myöhemmin käytännönläheisen ja tunnetun mittavassa johtamisesta ja jatkuvaa parantamista käsittelevässä kirjallisessa tuotannossaan ja koulutusohjelmissään. Teoriaa on sovellettu laajasti johtamisen ja laadunhallinnan kehittämisessä kaikkialla maailmassa.



Kuvio 10. Diakin laatu järjestelmä.

4.1 Laadunhallinta toiminnan eri tasoilla

Laatujärjestelmällä varmistetaan jatkuva kehittäminen kaikilla toiminnan osa-alueilla. Laatujärjestelmä nostaa esiin toiminnan dokumentaatiosta ammattikorkeakoulun strategisen uudistumisen strategiatyönä ja toiminnasta esiin nousevien mahdollisuuksien jatkuvana hyödyntämisenä. Jatkuva parantaminen etenee sekä järjestelmällisenä seuranta-, palaute- ja arviointitiedon hyödyntämisenä että tilanteenmukaisena toimintana. Tuemme niin opiskelijoiden ja henkilöstön kuin tiimien päivittäistä oppimista. Päivittäisessä työssä tehdään, reflektoidaan ja opitaan pitkälti samanaikaisesti.

Taulukkoon 2 on kerätty keskeiset tiedon lähteet, jotka tuottavat tietoa laatujärjestelmämme toimivuudesta.

Strateginen uudistuminen (tavoitteet)	Laadukas jatkuva toiminta ja parantaminen (toiminnanohjaus)	Työn toteuttaminen (tulokset)
<ul style="list-style-type: none">• yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja työelämäyhteistyö: osallistuminen ja vaikuttaminen päätöksentekoon, kumppanuudet• strategiatyö ja -rahoitus: onnistuminen OKM-rahoitusmittareiden mukaan• kokeilut ja henkilöstön innovatiivisuuden tukeminen: hanke- ja kehittämisideat, henkilökohtaisen osaamisen tuki, tutkimus- ja kehittämistyön tuki• toiminnan arvioinnit: auditoinnit, benchmarking ja benchlearning	<ul style="list-style-type: none">• suunnitelmat• budjetit• toimintaperiaatteet ja• prosessikuvaukset• henkilöstön kehittäminen• tunnuslukujen seuranta• palautteet	<ul style="list-style-type: none">• välitön epävirallinen palaute• opintojaksopalautteet• innovaatioprojektissa ja palvelun toteutuksessa kertyvä palaute• kokouksissa tehtävät johtopäätökset• päivittäiset laatuteot ja hyvien käytänteiden jakaminen• tavoitteiden seuranta: tulosaluetasolla liikennevalot• kvartaali-infot

Taulukko 2. Laatujärjestelmän toimivuuden tiedon lähteet.

4.2 Laadunhallinnan dokumentit ja laatuviestintä

Laadunhallinnan dokumentaatio

Diakin toiminnan laadunhallinnan dokumentaatio sisältyy toiminnan dokumentaatioon. Laatujärjestelmä varmistaa, että dokumentaatio on löydettävissä laatudokumentaatiota koottaessa ja laatujärjestelmän toimintaa arvioitaessa. Toiminnanohjauksen prosessien kuvaamisella on useita tarkoituksia. Niistä tärkeimpiä ovat selvittää vastuunjako ja laatuvaikutukset sekä kehittää toimintaa. Prosessissa voi olla osaprosesseja (aliprosesseja), joiden toimintaa voidaan kuvata samalla tavalla.

Diakin laatujärjestelmässä kirjataan **toimielinten päätökset päätoispöytäkirjan pykälien mukaan** (tilikauden juokseva pykälöinti). **Asiaperustainen kirjaaminen** otetaan käyttöön, kun asianhallinnan järjestelmän uusi versio otetaan tuotantokäyttöön. **Arkistonmuodostussuunnitelmassa** on määritetty, mihin tietojärjestelmään tai fyysiseen tallennuspaikkaan syntynyt dokumentaatio tallennetaan. Uuden asianhallinnan järjestelmän tueksi luodaan tiedonohjaussuunnitelma. Dokumentoinnin avulla tehtävien toistettavuus ja jäljitettävyyden on helppoa työtehtävien muuttuessa, virheitä etsittäessä tai kun tarvitaan objektiivista näyttöä laadunhallintajärjestelmän vaikuttavuuden ja jatkuvan soveltuvuuden arvioimiseen. Johtamisjärjestelmän dokumentoinnin hierarkian rakennetta ja sisältöä kuvataan monitasoisena mallina.

Prosessin omistajat laativat yhteistyössä tiimin kanssa tarvittavat **prosessikuvaukset ja toimintaohjeet**. Kaikissa ohjeissa on yhtenäiset tunnisteet, laatimispäivämäärä ja laatijan nimi. Toimintaohjeiden löydettävyyden parantamiseksi kaikki henkilöstölle tarkoitetut pysyvät toimintaohjeet on linkitetty yhteen paikkaan henkilöstöintranettiin. Muut laatudokumentit on esitetty laatuksi-kirjassa kuvattujen menettelyjen yhteydessä.

Diakin **asianhallintajärjestelmä** sisältää virallisen kirjeenvaihdon sekä päätöksenteon ja sopimuksenhallinnan dokumentit.

Asiakirjahallinnan toimintaohjeet (arkistonmuodostussuunnitelma ja asiakirjahallinnan toimintaohje) tukevat arkipäivän tiedonhallintaa ja asiakirjallisen tiedon käsittelyä. Asiakirjahallinnan toimintaohjeessa ja arkistonmuodostussuunnitelmassa määritetään asiakirjallisen tiedon elinkaaren hallinta tiedon laatisemisesta ja käyttämisestä sen hävittämiseen tai pysyvään säilyttämiseen.

Laatujärjestelmän dokumentaatio syntyy toiminnan tasolla ja tallentuu edellä mainittujen ohjeistusten perusteella Diakin tietovarantoon. **Tietovaranto** on käsite, joka sisältää Diakin toiminnan tietovarastot ja niiden jäsentelyn tiedon käyttötarkoituksen suhteen. Syksystä 2019 lähtien olemme kehittäneet tiedolla johtamisen tueksi My Diak -tietovarastoa, joka sisältää Peppi-tietojärjestelmästä poimittavaa tietoa ryhmiteltynä ja järjestettynä raportointia varten.

Tietovarannon **ensimmäinen taso** sisältää ammattikorkeakoulun strategiseen ohjaukseen liittyvät asiat: arvot, periaatteet, visio, missio, strategia, johtamisjärjestelmä ja politiikat. Diakin laatuksi-kirjassa, joka on laatu- ja laadunhallinnan tärkein dokumentti, kuvataan koko henkilöstöä, opiskelijoita ja ulkoisia sidosryhmiä koskevat laadunhallinnan menettelytavat. Syntyvät dokumentaatio tallennetaan asianhallintajärjestelmä Dynastyyn, henkilöstöintraan ja opiskelijoiden Tuudoon.

Toisella tasolla kuvataan yhteistyötä ja rakennetta. Toiminnanohjauksen prosessien kuvaukset ovat tärkeä osa järjestelmää, ja avainprosessit on kuvattu yksityiskohtaisesti prosessikaavioiden avulla. Järjestelmä antaa vastaukset kysymyksiin mitä, miksi, miten, kuka, missä ja milloin – näillä tehdään

näkyväksi Diakissa sovittu tapa toimia. Syntyvä dokumentaatio tallennetaan Dynastyyn, henkilöstöhallinnon järjestelmään Sympaan, opiskelijahallinnon järjestelmään Peppiin (My Diak) sekä henkilöstöintraan. Opiskelijoita koskeva dokumentaatio löytyy myös Tuudo-sovelluksesta.

Kolmannella tasolla ovat työtapakuvaukset ja työohjeet. Toiminnanohjauksen prosessien käytännön toteutuksen tueksi on laadittu toimintaohjeita ja lomakkeita. Niissä kuvataan yksityiskohtaiset työmenetelmät ja annetaan suositushjeet työtehtävistä. Vastuut ja valtuudet liitetään tähän tasoon. Toimintaohjeet on linkitetty prosessikuvauksiin. Toimintaohjeet ja lomakkeet ovat saatavilla henkilöstöintraan ja tarvittavin osin opiskelijoiden Tuudosssa.

Neljännellä tasolla ovat **viiteaineistot**, joilla tarkoitetaan työkulkuihin ja prosesseihin liittyvää ulkopuolista aineistoa, esimerkiksi normeja, suosituksia ja lainsäädäntöä sekä toiminnasta syntyvää muuta sisäistä dokumentaatiota, luonnoksia, työmenetelmien kehittämisaineistoa ja käsikirjoitusluonnoksia. Tätä aineistoa työstetään ja käytetään lähdemateriaalina lopulliseen, arkistoitavaan dokumentaatioon. Viiteaineisto on sijoitettu työryhmien käyttämien Teams-ryhmien materiaalisivustoille sekä tarvittavin osin henkilöstöintraan.

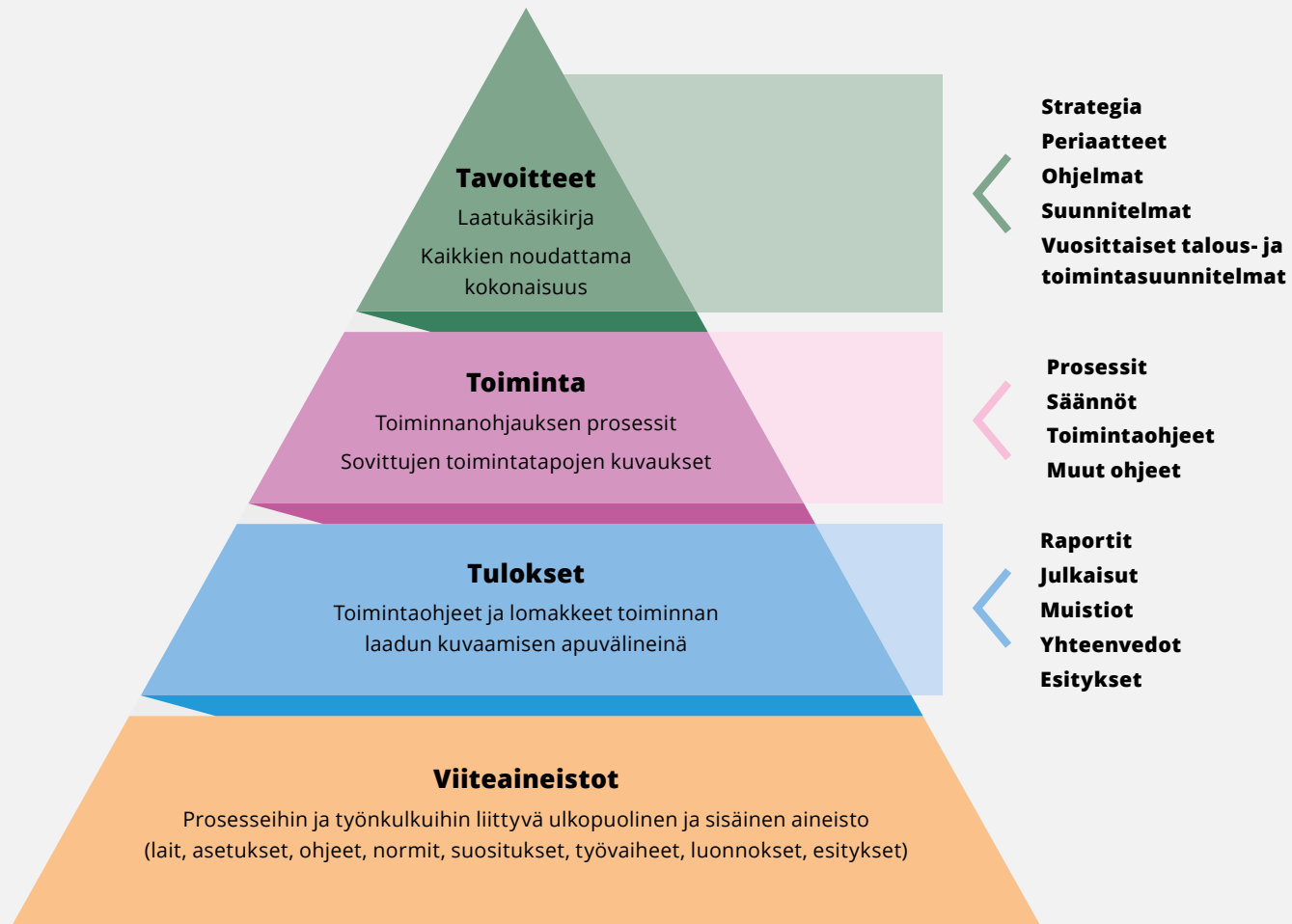
Diakin laatudokumentaatio sisältyy Diakin toiminnasta syntyvään dokumentaatioon. **Kuviossa 11** sivulla 35 on kuvattu laadunhallinnan dokumentaation tasot ja dokumentaation rooli.

Laatuviestintä

Diak viestii laadunhallinnasta ja saavutetuista tuloksista opiskelijoille, henkilöstölle ja ulkoisille sidosryhmille. Viestinnän vuosisuunnitelmaan kirjataan laatuviestinnän suunnitelma yhtenä osa-alueena. Laaturyhmä ja laatutiimi vastaavat suunnitelman mukaan viestinnän sisällöistä ja toteutuksesta yhdessä Diakin viestinnän ja tulosalueiden kanssa. Pääasialliset julkaisukanavat ovat Diakin verkkosivut sekä valtakunnalliset tilastot ja rekisterit, joista tärkein on opetushallinnon tilastopalvelu Vipunen. Diak julkaisee verkkosivuillaan koosteita palautteista ja arvioinneista.

Laatuviestinnällä varmistamme tiedon avoimen saatavuuden läpi organisaation. Tätä toteuttamaan on sisäistä ja ulkoista viestintäympäristöä uudistettu järjestelmällisesti. Uudistuksessa on luotu sähköiset kanavat eri kohderyhmille ja oma osio laatu-uutisille. Diakin sisäisten tiedotustilaisuuksien suunnitelmaan on varattu ajat laatuviestinnälle. Verkkosivuilla sekä sosiaalisessa mediassa julkaistaan laatuun liittyvää materiaalia suunnitelman mukaan.

Yhteisöviestintään liittyvä tavoite on rakentaa uudenlaisia, yhteisöllisiä viestinnän toteutustapoja ja edistää samalla laadunhallinnasta ja laatupolitiikasta viestimistä. Sisäisessä viestinnässä hyödynnetään henkilöstöintranetin Laatu ja johtaminen -sivustoa sekä opiskelijoiden Tuudoa.



Kuvio 11. Diakin laadunhallinnan dokumentaation rakenne.

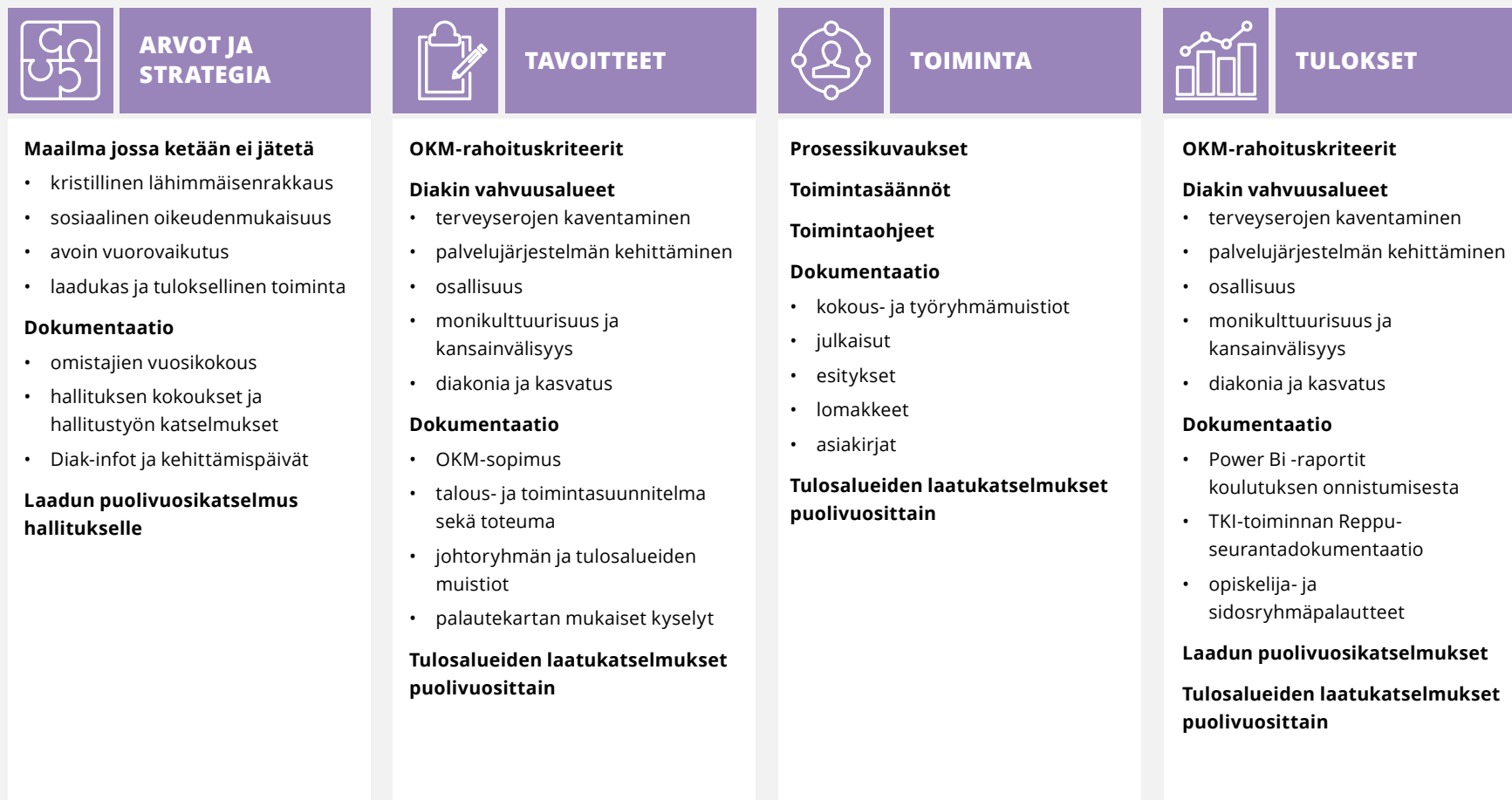




5. LAADUN- HALLINNAN MENETTELYT

Koko Diakin tasolla ja tulosalueilla määritellään talouden ja toiminnan suunnittelun yhteydessä seuraavan vuoden tavoitteet suhteessa strategiaan ja laatu järjestelmään ja toimet tavoitteiden toteutumiseksi sekä arvioidaan tavoitteiden toteumaa liikennevaloseurannan kautta (punainen: ei tehty; keltainen: prosessissa; vihreä: valmis).

Tulosalueet ovat koonneet laadunhallinnan menettelytavat omiin jatkuvan kehittämisen mukaisiin kuvauksiinsa laatutyön toteuttamisesta ja syntyvästä dokumentaatiosta. Tulosalueiden dokumentaatio kootaan puolivuositain laatu katselmuksissa tilannekuvaraporttiin, jossa esitetään kootusti laadunhallinnan seuranta, toteuma, tunnistetut kehittämistarpeet ja toimet tulosalueella. Tulosalueiden koosteet esitellään kootusti puolivuositain Diakin hallitukselle ja omistajille yhtiökokouksessa.



Kuvio 12. Laatu järjestelmä osana Diakin toimintaa.

Tulosalue: laatukatselmus

Viikko		Päivitys	2019	Status	●	●	●
Valmius	VALMISTELU		TOTEUTUS		Auditointi		JÄLKEEN
	Konseptointi	Projektointi	Suunnittelu	Toteutus	Palaute ja arviointi	Valmistava vierailu	Auditointivierailu
	100 %	0 %	10 %	0 %	0 %	0 %	0 %

Aikataulu	Lähes aikataulun mukainen eteneminen.	Resurssit	
------------------	---------------------------------------	------------------	--

Kustannukset	Edetty budjetin mukaisesti.	Laajuus	Valmistelu ja toteutus
---------------------	-----------------------------	----------------	------------------------

Keskeiset tavoitteet	%	Keskeiset tehtävät / tulokset	%	Keskeinen mittari tai dokumentti / vaihe	Status	Alkuperäinen Valmis pvm / korjattu	Kommentit
Mitä tulosalueen vastuulla on		Mitä on saatu aikaan			●		
Strateginen johtamien ja toiminnanohjaus:					●		
Palautekulttuuri ja vaikuttavuus					●		
Viestintä ja hyvien käytäntöjen levittämien					●		
					●		
					●		
					●		

● Kaikki hyvin	● Korjattavissa	● Vaikeuksia	✓ Valmis
---	---	---	----------

Kuvio 13. Tulosalueiden laatukatselmusten tilannekuvauslomake.

5.1 Rehtoraatti

Rehtoraatin tulosalue kattaa strategisen suunnittelun ja johtamisen, henkilöstö- ja taloushallinnon palvelujen kokonaisuudet ja Diakin konserniviesticenttien palvelut sekä tukee Diakia kehittyvänä ja hyvinvoivana korkeakouluna. Rehtoraatti vastaa toiminnanohjauksen prosessien hyväksymisestä ja määrittää prosessien omistajuudet (kuka tai mikä

taho vastaa prosessien toteutuksesta ja kuvausten ajantasaisuudesta). Rehtoraatin tulosalueen jatkuvan kehittämisen kehä on kuvattu strategisen johtamisen vuosikellossa sivulla 26. Samassa vuosikellossa on kuvattu myös talouden ja toiminnan suunnittelun kriittiset elementit. Henkilöstöhallinnon ja konserniviesticenttien jatkuvan kehittämisen kehät on purettu PDCA-taulukoihin.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> • Diakin strategia • Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat ja budjetti • HR:n vuosikello • Työsopimuslaki ym. työsuhdetta ohjaavat lait ja ohjeet • Yksityistä opetusalaan koskeva työehtosopimus • Yhteistoimintalaki • Työelämä- ja työmarkkinajärjestöyhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöpolitiikka ja TES-tulkinnat • Henkilöstösuunnittelu • Rekrytointi ja työnantajakuva • Perehdyttäminen • Palkkapalvelut • Työsuhteen elinkaari • Kyvykkyyden ja osaamisen kehittäminen • Työhyvinvointi, -suojelu ja -turvallisuus • Henkilöstövakuutukset • Henkilöstötiedon tuottaminen ja raportointi • Henkilötietojärjestelmät • Palkitseminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuosittaiset henkilöstökyselyt • Incyn kautta tuleva palaute • Koulutuspalautteet • Tavoite- ja hyvinvointikeskustelut • Työ- tai harjoittelusuhteen päättyessä palautekeskustelu • Koeaikakeskustelut • Uusien työntekijöiden palautekeskustelut • Tiimipalaverit • Kampusvierailut • Diak-infot • Henkilöstöpoliittinen yhteistyöryhmä • Esimiesten iltakoulu 	<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan ja käytäntöjen kehittäminen palautteen pohjalta • Prosessien kehittäminen • Palautteen raportointi ja keskustelut johtoryhmässä • Palautteen raportointi ja keskustelut henkilöstön kanssa (tulosalueet, tiimit, Diak-infot) • Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma • Henkilöstöohjeiden päivitys • Henkilöstöintranetin ajantasaisuudesta huolehtiminen • Kampusvierailut • Tiimien osaamiskeskustelut ja koulutussuunnitelma niiden pohjalta • Oman osaamisen ylläpitäminen • Yhteistyö HR-verkostoissa • Benchmark

Kuvio 14. Henkilöstöhallinnon PDCA-kehittäminen.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> • Diakin strategia • Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat • Viestinnän toimenpideohjelma • Sisältötoimenpideohjelma • Alumnitoiminnan toimenpideohjelma • Viestinnän vuosikello • Viestinnän budjetti • Toimintokohtaiset viestintäsuunnitelmat • Laatutyön viestintäsuunnitelma • Opiskelijaviestinnän suunnitelma • Turvaviestinnän suunnitelma • Tietosuojatyön viestintä • Opiskelijamarkkinoinnin suunnittelu • Viestinnän kehittämisprojektien suunnitelmat 	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäinen viestintä <ul style="list-style-type: none"> • Intranettien päivittäminen • Screenien päivittäminen • Henkilöstön kouluttaminen • Muu sisällöntuotanto ja ohjeistus • Ulkoinen viestintä <ul style="list-style-type: none"> • Somekanavien ylläpito • Verkkosivujen ylläpito ja kehittäminen • Viestintä- ja markkinointimateriaalien tuotanto • Julkaisujen tiedotus • Dialogi-verkkomedian toimittaminen • Diakin uutiskirjeiden tuottaminen • Opiskelijamarkkinointi • Tapahtumien järjestäminen ja koordinointi • Alumnitoiminnan koordinointi • Mediapalvelujen toteuttaminen ja mediaseuranta • Joustavien opintojen markkinointi • Vastuu brändi-ilmeen toteutumisesta • Viestinnän kehittämisprojektien toteuttaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verkkanalytiikan seuraaminen • Vuosittaiset alumnikyselyt • Mediabarometri (joka toinen vuosi) • Yhteishaun kampanjamittaus • Tavoite- ja hyvinvointikeskustelut • Sisältöpalaverit (joka toinen viikko) • Eri kanavien kautta tuleva palaute • Tulosten seuraaminen • Projektipalaverit 	<ul style="list-style-type: none"> • Alumnitoiminnan kehittäminen yhdessä alumnien kanssa ja heiltä saadun palautteen avulla • Toimintojen optimoiminen analytiikan perusteella • Prosessien kehittäminen • Työnkuvien selkeyttäminen • Sisältöjen kehittäminen analytiikan perusteella • Toiminnan kehittäminen saadun palautteen avulla

Kuvio 15. Konserniviestinnän PDCA-kehittäminen.

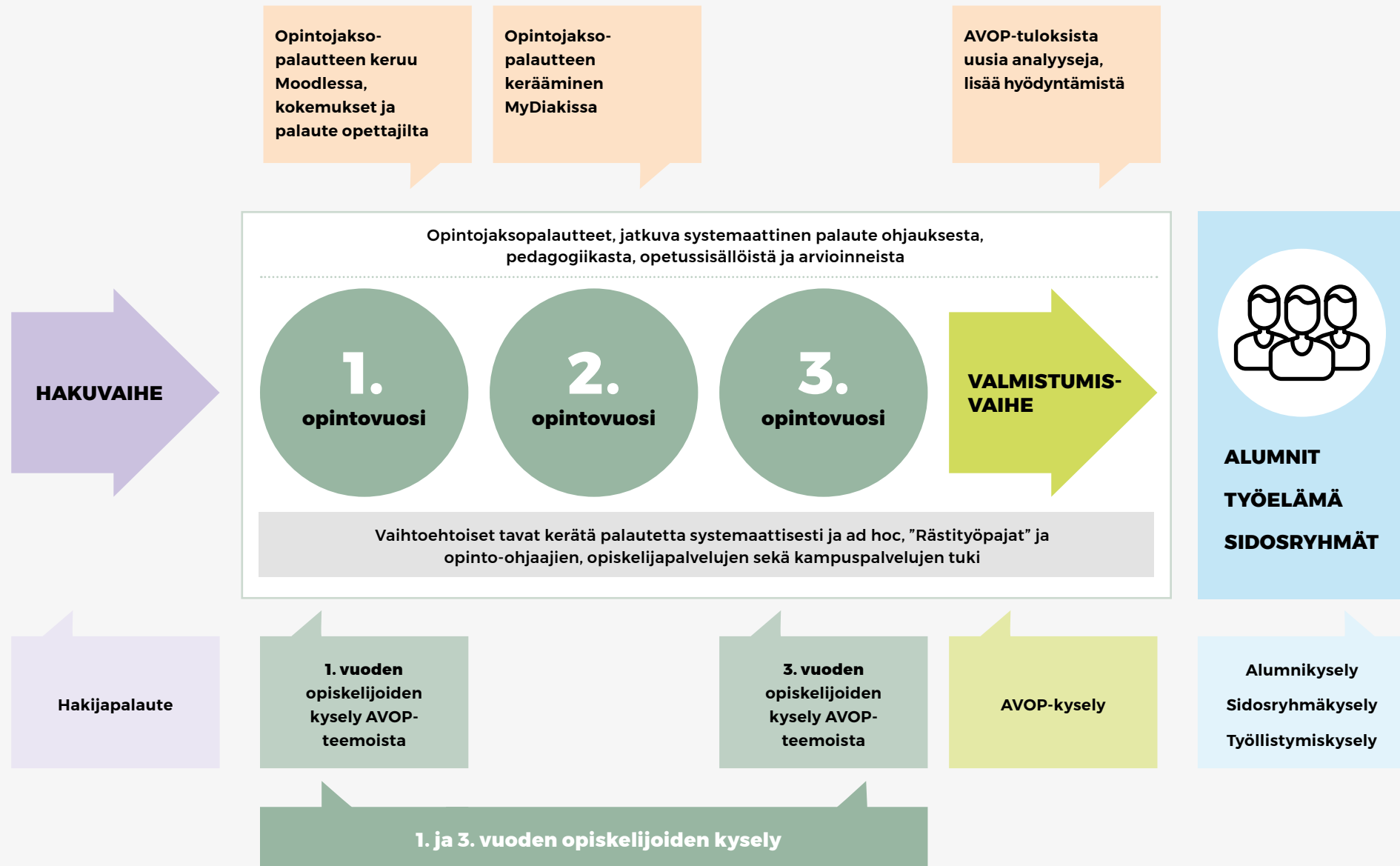
5.2 Koulutus (osaamista luova korkeakoulu)

Koulustoiminnan tulosalue on kuvannut keskeiset jatkuvan kehittämisen kohteet PDCA-taulukkomuodossa **kuviossa 16**. Oppijan polun tarkistusasteet eri palautekanavien tuottaman tiedon kautta on kuvattu **kuviossa 17**.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> • Diakin strategia • Koulutusta ohjaavat valtakunnalliset ja kansainväliset lait, direktiivit ja ohjeistukset • Valtakunnallisten alakohtaisten verkostojen linjaukset • Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat ja budjetti • Opetussuunnitelmat • Koulutuksen tulosalueen vuosikello • Yhteiset ohjeistukset (harjoittelut, AHOT, ot jne.) • Koulutustarjonnan ja jaksotarjonnan suunnittelu • Työaikasuunnitelmien laadinta 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähijaksojen aikataulutus ja lukujärjestysten tekeminen • Mallitoteutussuunnitelmien tekeminen ja päivittäminen • Mallitoteutussuunnitelmien kopiointi ja muokkaus kampusten toteutuksiksi • Moodle-mallipohjien keskitetty rakentaminen ja päivittäminen • Moodle-pohjien muokkaus uusille toteutuksille • AHOT • Opetuksen suunnittelu ja toteuttaminen • Ohjaus (harjoittelut, opinnäytetyöt) • Osaamisen arviointi • Opetuksen ja TKI-toiminnan yhteistyö • Työelämäyhteistyö • Kansainvälinen yhteistyö • Hankeyhteistyö • Lukukausivastaava- ja vastuuolettajakäytäntö 	<ul style="list-style-type: none"> • Opetus- ja toteutus-suunnitelmien arviointi • Opintojaksopalaute • Opiskelijakyselyt 1. ja 3. lukuvuoden opiskelijoille • AVOP-kysely valmistuville • Incyn kautta tuleva palaute • Tulostittarien seuranta • Koulutuksen tiimeissä käytävät keskustelut • Opiskelijatapaamiset (rehtorit ja O'Diako, tapaamiset kampuksilla) • Opiskelijaedustus koulutuksen tiimeissä ja ylempien tutkintojen ohjausryhmissä • Tavoite- ja hyvinvointikeskustelut • Henkilöstökysely • Osallistuminen ulkoisiin arviointeihin • BM kansallisten ja kansainvälisten partnereiden kanssa • Työelämältä saatava palaute (harjoittelut, Cles, ot-yhteistyö, OSKE, kirkon seurantaryhmät) 	<ul style="list-style-type: none"> • Opetussuunnitelmien päivittäminen saadun palautteen pohjalta • Opiskelijapalautteen käsittely koulutuspäällikkötiimissä ja koulutuksen tiimeissä ja kehittämistoimet niiden pohjalta • Palautteen palaute opiskelijoille, palautteen käsittely opiskelijoiden kanssa • Toteutussuunnitelmien päivittäminen opintojakso- tai alatiimeissä jaksopalautteen, opiskelijakyselyiden ja opettajapalautteen pohjalta • Prosessien kehittäminen • Kehittämistyö koulutuksen tiimeissä, dokumentointi tiimien muistioihin • Tiimien osaamiskeskustelut ja koulutussuunnitelma niiden pohjalta • Opetushenkilöstön kouluttaminen (pedagoginen osaaminen, digitaidot, substanssiosaaminen) • Palautteen huomioon ottaminen tulosalueen tavoite- ja toimenpidesuunnitelmassa sekä henkilöstön koulutussuunnitelmissa

Kuvio 16. Koulutuksen tulosalueen PDCA-kehittäminen.

Oppimisen laadun tunnustuspisteet



Kuvio 17. Opiskelijan oppimisen laatu.

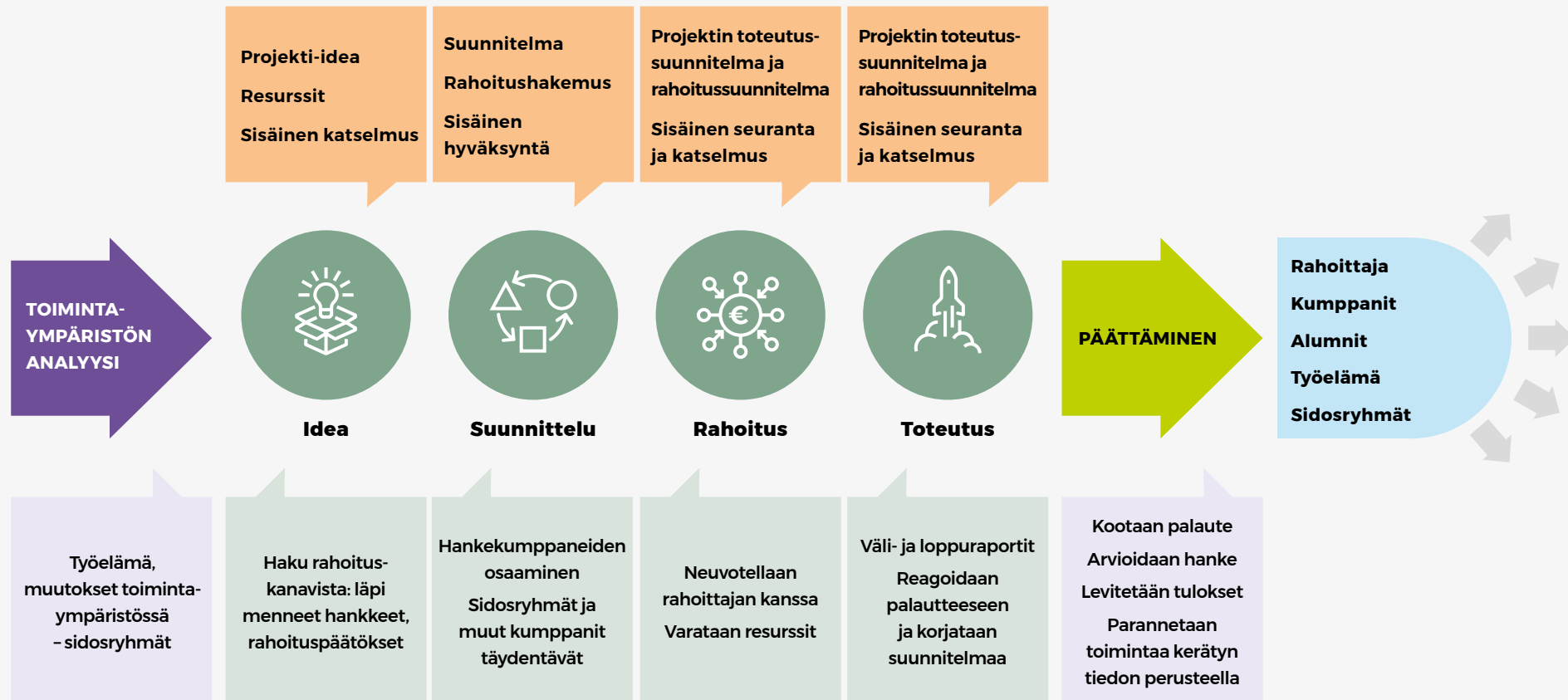
5.3 Innovaatiotoiminta (vaikuttava ja uudistava korkeakoulu)

Innovaatiotoiminnan tulosalueen jatkuvan PDCA-kehittämisen kuvausta täydentää kehittämis-toimenpiteiden tunnistaminen TKI-toiminnan prosessin osalta, joka on kuvattu **kuviossa 18**.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> • Diakin strategia • Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat • Budjetti • Innovaatiopalveluiden vuosikello • Yhteiset ohjeistukset • Innovaatiopalveluiden yhteiset prosessit • Työelämäkumppaneilta tulevat tarjouspyynnöt • Avoimet kansalliset ja kansainväliset hanke- ja tutkimushaut • Rahoittajatahojen ohjeistukset • Hankkeiden toimintasuunnitelmat • Henkilöstö- ja opiskelijavaihtoja koskevat ohjeistukset • Avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteet • Julkaisutoiminnan ohjeistukset ja julkaisusuunnitelmat • AMKien TKI-työtä ohjaavat yhteiset ohjeistukset 	<ul style="list-style-type: none"> • KV-, TKI- ja työelämäpalveluiden suunnittelu ja toteuttaminen • Innovaatiopalveluiden päällikkö-, palvelu- ja kehittämistiimit • TKI-kuntopiirit • OSKE-torit ja muut tapahtumat • 3IN Alliance • Diak Hub • Opiskelijoiden osallistuminen hankkeisiin • Julkaisut • Innovaatiopalveluiden, koulutuksen ja kampuspalveluiden yhteistyö • Työelämäyhteistyö • Asiakkuuksien kehittäminen ja CRM • Hankkeiden prosessin mukainen läpivienti Repussa • Henkilöstön ja opiskelijoiden kv. vaihdot • Muu kv. yhteistyö • AMKien verkostoissa toimiminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoite- ja työhyvinvointikeskustelut • Henkilöstökysely • Tulosaluekyselyt • Tulosalueen kehittämispäivät ja tulosalueinfot • Työelämäpalautteet • Aluevaikutusraportti • Yhteenveto opiskelijoiden osallistumisesta hankkeisiin • Asiakaspalautteet (esim. täydennyskoulutukset) • Incyn kautta tuleva palaute • Innovaatiopalveluiden tiimeissä ja yhteisissä tapaamisissa käytävät keskustelut ja sisäinen palaute • Julkaisukertymät • Hankkeiden ohjausryhmien kokoukset ja päätökset 	<ul style="list-style-type: none"> • Prosessien iteratiivinen kehittäminen • Työelämäpalautteiden analysointi ja toiminnan kehittäminen niiden pohjalta • Hankkeiden toiminnan suuntaaminen ohjausryhmätyöskentelyn, palautteiden ja itsearvioinnin pohjalta • Tiimien osaamiskeskustelut ja osaamisen kehittämisen suunnitelma • Innovaatiopalveluiden henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen näkyväksi tekeminen

Kuvio 18. Innovaatiotoiminnan PDCA-kehittäminen.

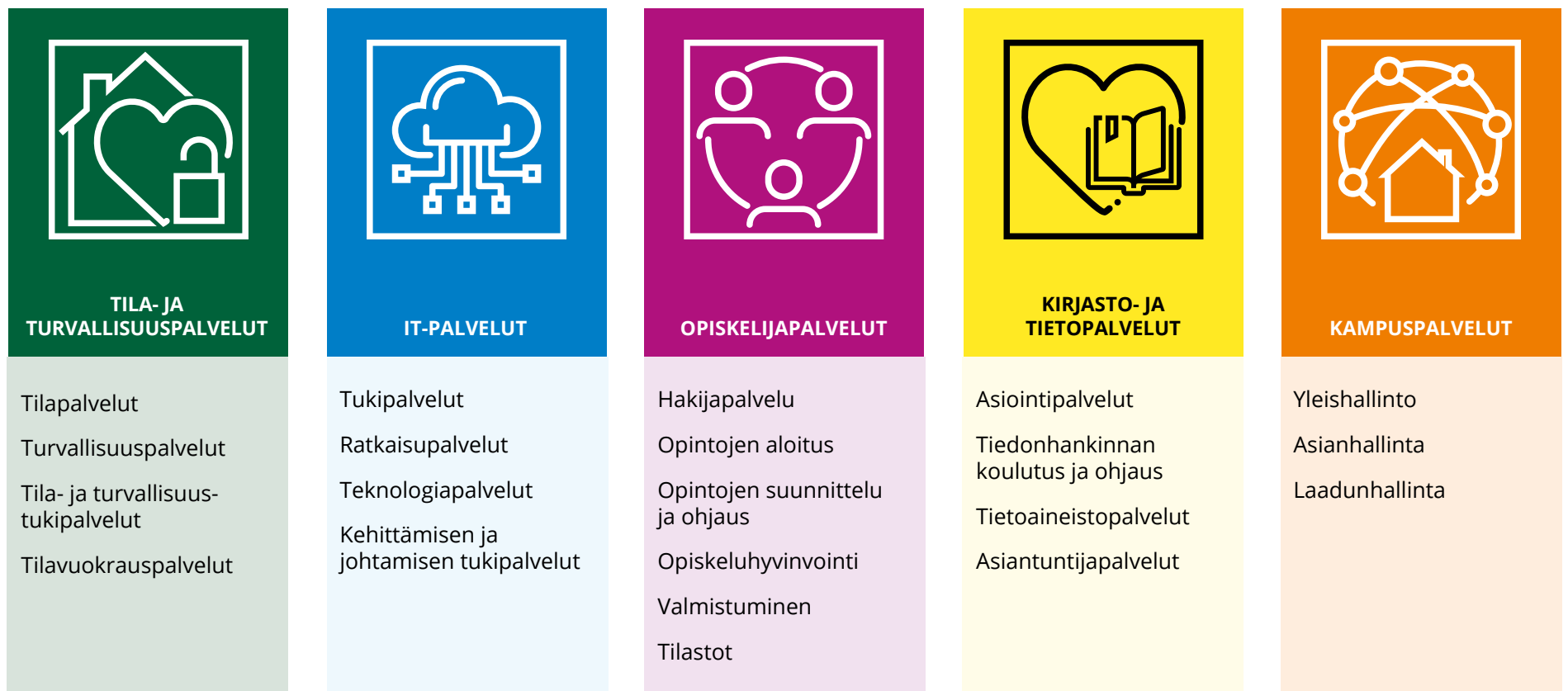
Laadun tunnistuspisteet



Kuvio 19. TKI-toiminnan laadun tunnistuspisteet.

5.4 Kampuspalvelut (kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu)

Kampuspalvelut ovat kuvanneet omat palvelunsa palvelukuvauskorttien avulla. Palvelukuvaukset on tallennettu henkilöstöintranetiin, ja ne katselmoidaan kerran vuodessa tulosalueen laatukatselmuksen yhteydessä. Palvelukuvaukset sisältävät kunkin palvelualueen kuvauksen yhtenäisin periaattein.



Kuvio 20. Kampuspalvelujen prosessikuvausten kokonaisuus.

Kampuspalvelut

	Tilapalvelut	Turvallisuuspalvelut	Tila- ja turvallisuustukipalvelut	Tilavuokrauspalvelut	Tukipalvelut	Ratkaisupalvelut	Teknologiapalvelut	Kehittämisen ja johtamisen tukipalvelut	Hakijapalvelu	Opintojen aloitus	Opintojen suunnittelu ja ohjaus	Opiskeluhyvinvointi	Valmistuminen	Tilastot	Asiointipalvelut	Tiedonhankinnan koulutus ja ohjaus	Tietoaineistot	Asiantuntijapalvelut	Hankkeiden ja projektien tukipalvelut	Yleishallinto	Asianhallinta	Laadunhallinta
Opiskelijat	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kumppanit	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Henkilöstö	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Kuka vain	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Laadunhallinta	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Kuvio 21. Kampuspalvelut keskeisimpien asiakasryhmien mukaan.

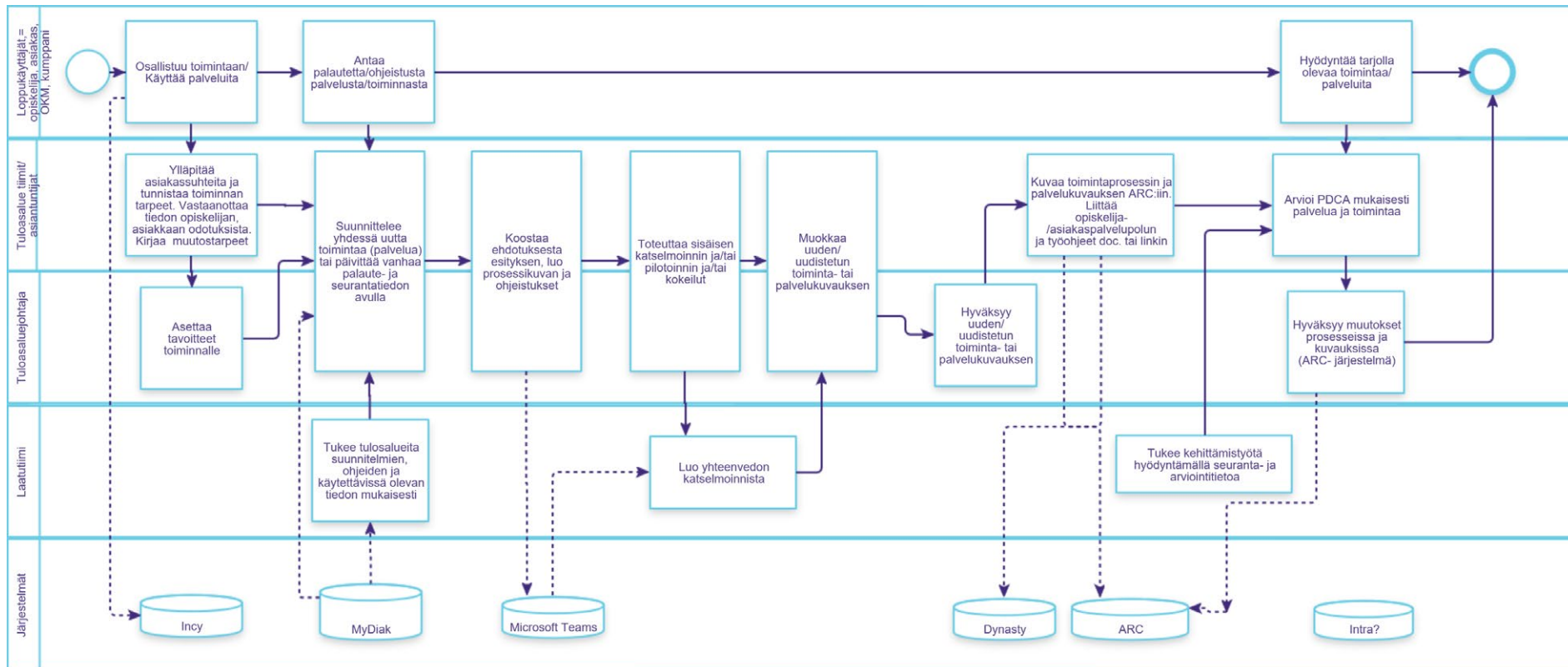
Kampuspalvelujen tulosalue on kuvannut jatkuvan kehittämisen keskeiset kokonaisuudet seuraavasti:

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> • Tulevaisuuskenaariot ja ennakointimateriaali • Diak-strategia ja yhteiset tavoitteet • Diakin toiminta- ja taloussuunnitelma • Kampuspalveluiden yhteiset tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen suunnitelmat • Kampuspalveluiden tiimien tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen suunnitelmat • Budjetti • Palveluita ohjaavat lait, säännöt, ohjeet • Palvelulupaus: palvelutoiminnan yhteiset periaatteet 	<ul style="list-style-type: none"> • Kampuspalveluiden yhteisten ja palvelutiimien tavoitteiden toteuttaminen • Kirjasto- ja tietopalvelut • Opiskelijapalvelut • ICT-palvelut • Tila- ja turvallisuuspalvelut • Yleishallinnon, tiedonhallinnan ja laadunhallinnan palvelut • Palvelu- ja toimintakulttuurin toteuttaminen ja kehittäminen palvelulupaukseen perustuen • Hankeyhteistyö 	<ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden liikennevaloseuranta • Henkilöstökysely • AVOP- ja hyvinvointikyselyt • AVOP- kyselyn tulokset • Kampuspalveluiden asiakastytyväisyyskysely • Palaute palveluista, esimerkiksi kirjasto- ja tietopalveluiden palautekanavat • Incyn kautta tuleva palaute • Toiminnan tilastollinen tieto • Tavoite- ja hyvinvointikeskustelut, tiimikeskustelut • Benchlearning muiden ammattikorkeakoulujen palveluiden kanssa • Palvelulupauksen toteuttamisen arviointi tiimeissä • Talouden seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> • Palautteiden käsittelyt päällikkötiimissä ja palvelutiimeissä. Palveluiden kehittäminen palautteiden perustalta. Kehittämistoimien seuranta ja arviointi • Kampuspalveluiden kehittäjäryhmän tuki ja toimenpiteet palveluiden laadun kehittämiseksi • Palveluprosessien kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen • Henkilöstön osaamisen kehittäminen • Tavoite- ja hyvinvointikeskusteluissa ja tiimikeskusteluissa nostetut kehittämisen tarpeet ja toimenpiteet

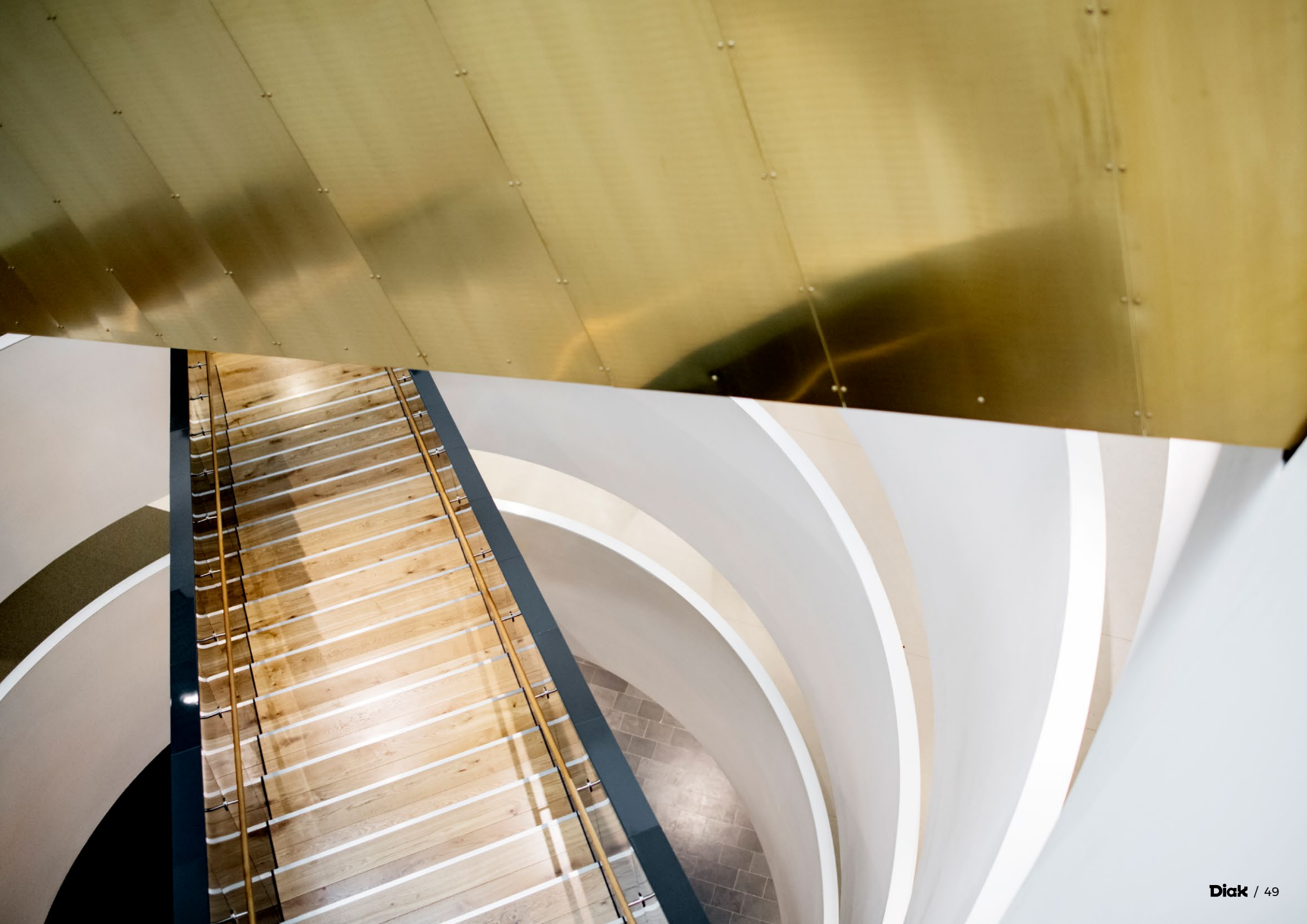
Kuvio 22. Kampuspalvelujen tulosalueen PDCA-kehittäminen.

5.5 Laadunhallinnan prosessikuvaus

Diakin laadunhallinnan prosessikuvaus sisältää laadunhallinnan vuosikellon mukaiset toimet. Laadunhallinnan toimet sisältyvät tulosalueen toimintaa kuvaaviin prosesseihin. Pääpaino prosessissa on laadunhallinnan yhtenäisen käytännön kuvaamisessa.



Kuvio 23. Laadunhallinnan prosessikuvaus.



6. LAATU- JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Diakin laatujärjestelmää kehitetään eurooppalaisen laatujärjestelmän sekä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen suositusten mukaisesti⁸. Tässä luvussa kuvataan edellä mainittujen suositusten mukaiset menettelyt, joihin olemme Diakissa sitoutuneet.

6.1 Ulkoinen auditointi

Auditoinnilla tarkoitetaan riippumatonta ja järjestelmällistä ulkoista arviointia. Auditoinnissa arvioidaan, onko korkeakoulun laatujärjestelmä tarkoituksenmukainen ja toimiva sekä täyttääkö se sovitut kriteerit. Tarkastelun kohteina ovat menettelytavat, joilla korkeakoulu pitää yllä ja kehittää toimintansa laatua. Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen eli Karvin Korkeakoulujen auditointikäsikirja 2018–2024 ohjaa osaltaan korkeakoulujen laatujärjestelmien kehittämistä. Auditoinnin tehtävä on

- arvioida vastaako korkeakoulun laatu työ eurooppalaisia laadunvarmistuksen periaatteita
- arvioida tuottaako laatujärjestelmä toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaista tietoa ja johtaako se vaikuttaviin kehittämistoimenpiteisiin
- rohkaista korkeakouluja kansainvälisyyteen, kokeiluihin ja luovaan ilmapiiriin
- kerryttää avointa ja läpinäkyvää tietoa suomalaisten korkeakoulujen laatuystöstä.

Auditoinnin lähtökohta on siten suomalaisen arviointikäytäntöön vahvaksi perinteeksi muodostunut ja korkeakoulujen autonomiaa tukeva kehittävä arviointi.

⁸ karvi.fi/korkeakoulutus/enqa.eu/index.php/home/esg/



6.2 Sisäinen auditointi

Eurooppalaisen laadunvarmistuksen periaatteisiin liittyy varmistuminen laadunhallinnan sisäisestä auditoinnista. Diakin hallitus käsittelee puolivuositain raporttia Diakin laatutyöstä ja päättää laatutyön painopisteiden täsmennyksen strategisen suunnittelun. Diakin laatujärjestelmän strategiset kehittämisalueet on esitetty **kuviossa 25**. Laatujärjestelmän mukainen systemaattinen kehittäminen on painottunut kohteisiin, joissa Diakin laatujärjestelmän todettiin aiemmassa auditoinnissa 2017 olevan tasolla ”alkava”. Kehittäminen etenee painopisteiden lisäksi Diakin uudistuvan strategian sekä Karvin esittämien kehittämiskohteiden suuntaisesti.

Diakin laatuorganisaatio toteuttaa omassa työssään itsearviointia raportoimalla laatutyön etenemisestä Diakin intranetissä ja opiskelijoille Tuudossa/Moodlessa, seuraamalla palautetta ja laatukselmusten yhteydessä. Laatuorganisaatio kerää vertaispalautetta laatu-yhdyshekilöiden valtakunnallisissa tapaamisissa.

Diakilainen laatu syntyy yhteistyöllä ja kiinteästi olennaisena osana jokaisen työtä. Laatu tiimi vastaa siitä, että jokainen diakilainen tietää ja ymmärtää oman roolinsa ja merkityksensä laadun tekijänä.

Laatujärjestelmän kehittämistä ja uusinta-auditointiin valmistautumista ohjaa hallituksen hyväksymä kehittämissuunnitelma, jossa on määritetty tärkeimmät kehittämisalueet ja niihin liittyvät tavoitteet:

STRATEGINEN JOHTAMINEN JA TOIMINNANOHJAUS

Strategian tavoitteellisen toimeenpanon ja seurannan vahvistaminen

Laatu- ja kehittämismenettelyjen vastuiden, kuvausten ja vuosikellojen päivittäminen uudistuneen organisaation ja johtamisjärjestelmän mukaisiksi

Tiedolla johtamisen kehittäminen suunnitelmallisesti

PALAUTEKULTTUURI JA VAIKUTTAVUUS

Opiskelijoiden osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien monipuolistaminen

Palautekulttuurin yhtenäisyyden ja kokonaispalautekartan kehittäminen opiskelija-, sidosryhmä- ja henkilöstöpalautetta varten

TKI- ja aluekehitystoiminnan vaikuttavuuden tavoitteellisuuden ja arvioinnin kehittäminen

Kansainvälistymisen tason nostaminen

VIESTINTÄ JA HYVIEN KÄYTÄNTÖJEN LEVITTÄMINEN

Laatuviestinnän ja dokumentaation päivitys uuteen intranetiin ja verkkosivuille

Auditoinnissa todettujen vahvuuksien ja hyvien käytäntöjen hyödyntäminen ja ylläpito

Toimintaa tukevat tiedonkulun käytännöt

Kuvio 25. Diakin laatujärjestelmän kehittämisalueet.



Kuvio 26. Laatuorganisaation kokonaisuus.

6.3 Laadun kehittämisen tulevaisuus

Diak yhteisen laatutyö on osa vuosikellon mukaista toimintaa. Laadun tarkistuspisteet, katselmoinnit ja kehittämistoimet ovat osa tulosalueiden toiminnan ja talouden suunnittelua. Ulkoisissa auditoinneissa ja sisäisissä katselmuksissa tunnistetut kehittämisaalueet siirtyvät jatkuvan kehittämisen PDCA-mallinnuksen mukaiseen toimintaan. Laadun kehittämissuunnitelma on osa vuosittaista toiminnan ja talouden suunnittelua.

**DIAK ON
LAADUN
TAE.**

