

**Diak**

LAATUKÄSIKIRJA

# SISÄLLYS

<b>REHTORIN ALKUSANAT: DIAK ♥ LAATU</b>	<b>3</b>
<b>1 DIAKIN PERUSTEHTÄVÄ JA ORGANISAATORAKENNE</b>	<b>5</b>
1.1 Diakin organisaatorakenne ja laadunhallinnan johto	7
<b>2 LAATUPOLITIikka JA STRATEGINEN JOHTAMINEN</b>	<b>11</b>
2.1 Strategia tukee Diakin perustehtävää	13
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
2.6 Avoin toiminta, tiede ja tutkimus	22
<b>3 LAATU ON KIINTEÄ OSA DIAKIN TOIMINNANOHJAUSTA</b>	<b>25</b>
<b>4 DIAKIN LAADUNHALLINNAN RAKENNE</b>	<b>31</b>
4.1 Laadunhallinta toiminnan eri tasoilla	34
4.2 Laadunhallinnan dokumentit ja laatuviestintä	35
<b>5 LAADUNHALLINNAN MENETTELYT</b>	<b>38</b>
5.1 Rehtoraatti	41
5.2 Koulutus (osaamista luova korkeakoulu)	44
5.3 Innovaatiotoiminta (vaikuttava ja uudistava korkeakoulu)	46
5.4 Kampuspalvelut (kehittyvä ja hyvinvoiva korkeakoulu)	48
5.5 Laadunhallinnan prosessikuvaus	51
<b>6 LAATUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN</b>	<b>52</b>
6.1 Ulkoinen auditointi	53
6.2 Sisäinen auditointi	54
6.3 Laadun kehittämisen tulevaisuus	55

# REHTORIN ALKUSANAT:

**Diak**  **LAATU**  
QUALITY

**D**iakonia-ammattikorkeakoulu Oy (jatkossa Diak) on hyvän ja hyvin tekemisen korkeakoulu-yhteisö. Vasta kun maailma on kaikille hyvä, Diakia ei enää tarvita – määrittää olemassaolomme tarkoituksen. 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. 93 % Diakista valmistuneista sijoittuu vuosi valmistumisen jälkeen koulutusta vastaavaan työhön.


**Laatukäsikirja antaa kokonais kuvauksen** Diakin laadunhallinnasta: laadunhallinnan tuen Diakin toiminnalle. Käsikirja perustuu Diakin pitkään laatutyön perinteeseen, joka alkoi heti ammattikorkeakoulun toimiluvan varmistuttua 1996. Kansallisen koulutuksen arviointikeskus on tarkistanut Diakin laadunhallinnan kolme kertaa, vuosina 2009, 2017 ja uusinta-auditoinnin kautta 2020.

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

**Diakin laadunhallinta konkretisoituu arkipäivän työssämme:** johtamisen näkyvyydessä, arvojen läsnäololla päivittäisessä työssä ja vahvoilla, sisäistetyillä periaatteilla. Laadunhallintamme vastaa eurooppalaisille korkeakouluille asetettuihin tavoitteisiin hyödyntämällä vertaisoppimista, luotaamalla järjestelmällisesti työelämää ja yhteiskunnallista vaikuttavuuttamme. Laadunhallinta tukee meitä tekemään työmme hyvin ja vieläkin paremmin.

**Elina Juntunen**  
Toimitusjohtaja, rehtori



A background image showing two women smiling and looking at each other. The woman on the left is wearing a blue patterned top, and the woman on the right is wearing a light-colored top. The image is semi-transparent, allowing the text to be overlaid.

# **1. DIAKIN PERUSTEHTÄVÄ JA ORGANISAATIO- RAKENNE**

**T**yömme 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 2021 - 2024 Diak profiloituu arvojensa mukaan rohkeasti rakentavana korkeakouluna, jolle on ominaista toimia kriittisesti ja muutoshaluisesti haastamalla itseään ja yhteiskuntaa muutokseen. Diak toimii eettisyyden, ekologisen ja sosiaalisen sivistyksen ja inhimillisyyden puolesta siten, että kaikki Diakin tekeminen tähtää inhimillisempään ja kestävämpään maailmaan. Kaikkeaa korkeakoulutusta koskeva ekososiaalinen tavoite on, että ammattikorkeakoulut ovat hiilineutraaleja vuoteen 2030 mennessä.

Diakin strategiset vahvuudet kytkeytyvät sosiaalisen osallisuuden ja yhteiskunnallisen integraation lisäämiseen, uskonto- ja kulttuurilukutaitoon ja sovintotyöhön, inhimilliseen vuorovaikutukseen ja kohtaamisosaamiseen, sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseen sekä uusien teknologioiden ja työtapojen mukanaan tuomiin eettisiin kysymyksiin.

Diak profiloituu merkittävänä sosiaali- ja terveys-, kirkon ja tulkkausalan korkeakouluna.

Tulkkausalan kehittämistyötä tehdään yhdessä Humakin kanssa perustettavassa uudessa osaamiskeskityksessä. Yksikkö keskittyy yhteistyön tiivistämiseen tutkimus- ja kehittämistoimin-

nassa sekä uusien yhteistyörakenteiden luomiseen jatkuvassa oppimisessa, henkilöstön osaamisen kehittämisessä, kansainvälistymisessä sekä tulkkausalan koulutuksen kehittämisessä.

Yhteiskunnan ja työelämän kiperiin haasteisiin ja osaamistarpeisiin vastataan Diakin osaamista kokoavilla ja profiloivilla sosiaali- ja terveysalan sekä etiikan ja ihmisen kohtaamisen osaamiskeskityksillä. Diakin TKI -toiminnassa korostuvat kaikkien kolmen yksikön teemat; sosiaali- ja terveysalan ajankohtaiset kysymykset, eettiset kysymykset eri näkökulmista ja tulkkauksen ja kommunikaation kehittäminen. Tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan teemoja ovat mm. syrjäytymisen vähentäminen ja osallisuuden vahvistaminen, maahanmuutto-, turvapaikka- ja monikulttuurisuus kysymykset, kestävä hyvinvointi ja terveys sekä palvelujärjestelmien kehittäminen. TKI-toiminnallaan Diak edistää kulttuurien ja uskontojen välistä vuoropuhelua ja vaikuttaa yhteiskunnan, yritysten, järjestöjen ja uskonnollisten yhteisöjen toiminnan kehittämiseen.

Diak on ylivoimaisesti suurin sosiaalialan ammattikorkeakoulutuksen järjestäjä Suomessa. Sosiaali- ja terveysalalla olemme ainoa valtakunnallinen ammattikorkeakoulu, joka tarjoaa koulutus- ja työelämäpalveluita valtakunnallisesti. 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 opiskelijoista 93 % työllistyy vuoden sisällä valmistumisestaan. Diak vastaa yli 90 prosentista Suomen evankelis-luterilaisen kirkon diakonian ja nuorisotyön virkoihin kelpoistavasta ammattikorkeakoulutuksesta. Noin neljännes kaikista valmistuvista opiskelijoista suorittaa kirkollisen tutkinnon. Diak on osa-

keyhtiömuotoinen 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 työyhteisöä. Diak edistää kulttuurien ja uskontojen välistä vuoropuhelua sekä vaikuttaa TKI-toiminnallaan yhteiskunnan, yritysten, järjestöjen ja uskonnollisten yhteisöjen toiminnan kehittämiseen.

Ylemmän ammattikorkeakoulututkintoon johtavassa koulutuksessa Diak varmistaa vahvan 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
- terveysalalle
- 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 määritellä 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 talousjohtaja ja viestintäpäällikkö. Vararehtori toimii tarvittaessa rehtorin sijaisena.

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

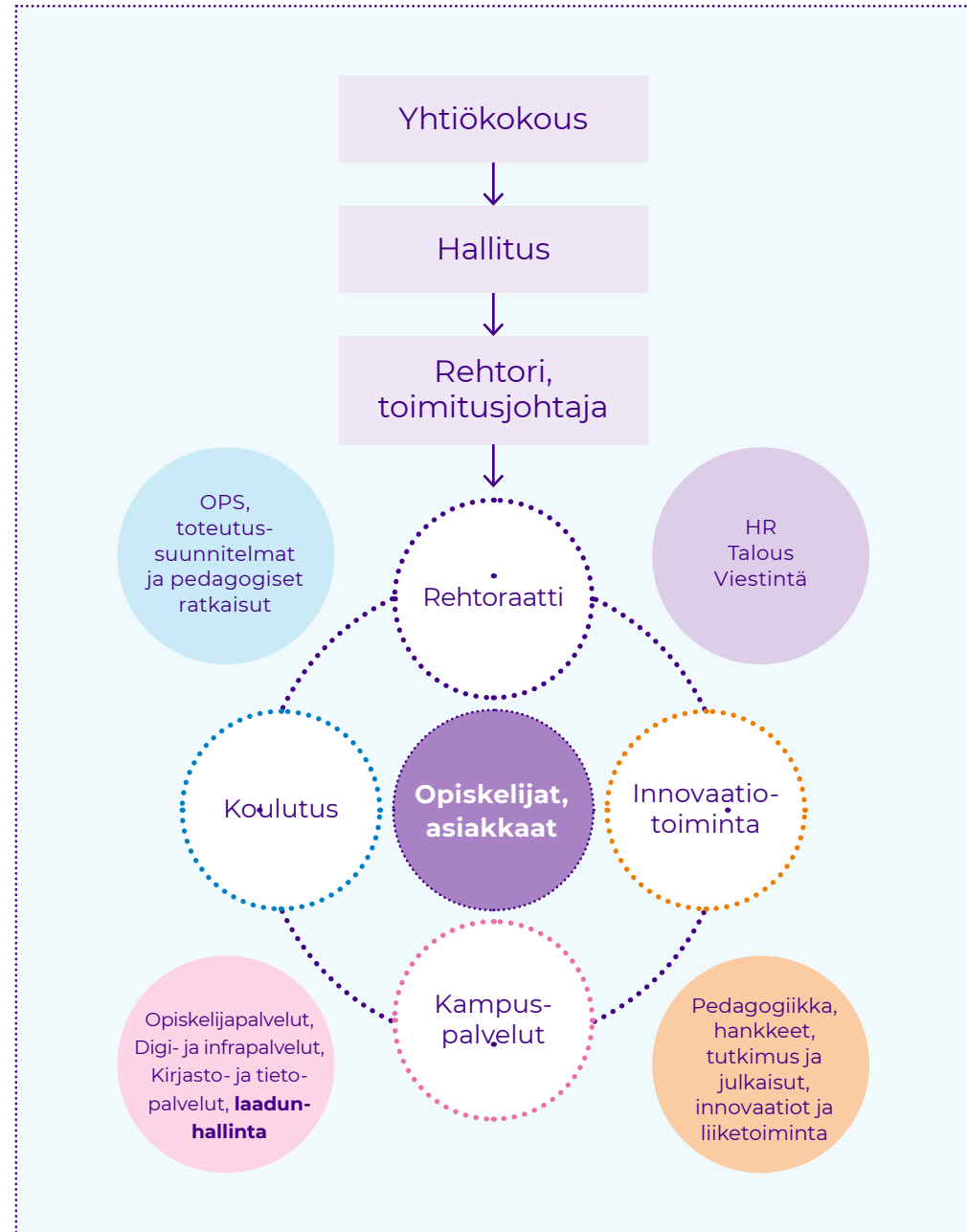
**Toimitusjohtaja, rehtori** vastaa koko Diakin laadusta. Johtoryhmässä toimiva **johtaja** vastaa tulosalueensa ja vastuualueellaan olevien toimintojensa toiminnan suunnittelusta, sujuvuudesta, toteuttamisesta, arvioinnista ja kehittämisestä sekä uusien toimintatapojen käyttöönotosta.

**Esihenkilöt** vastaavat tiimensä toiminnan kehittämisestä ja määriteltyjen laatutyön käytäntöjen.

**Palvelujohtajalla on laadunhallinnan johtamisvastuu johtoryhmätyössä.**

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

## Työelämän neuvottelukunta



Sidosryhmät ja kehittämiskumppanit

Kuvio 1. Diakin organisaatorakenne.



**Laaturyhmä** on Diakin poikkialainen ryhmä, joka vastaa eri tulosalueita edustaen yhtenäisen laadunhallinnan 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 laaturaporttien tulokset*
- *raportoida tulosalueiden ja tiimien laadunhallinnan kehittämistoimenpiteet Diakin johtoryhmälle ja edelleen hallitukselle (laadun puolivuosisiraportit)*
- *laatia ja hyväksyä laaturaportit*
- *johtaa valmistautumista auditointiin.*

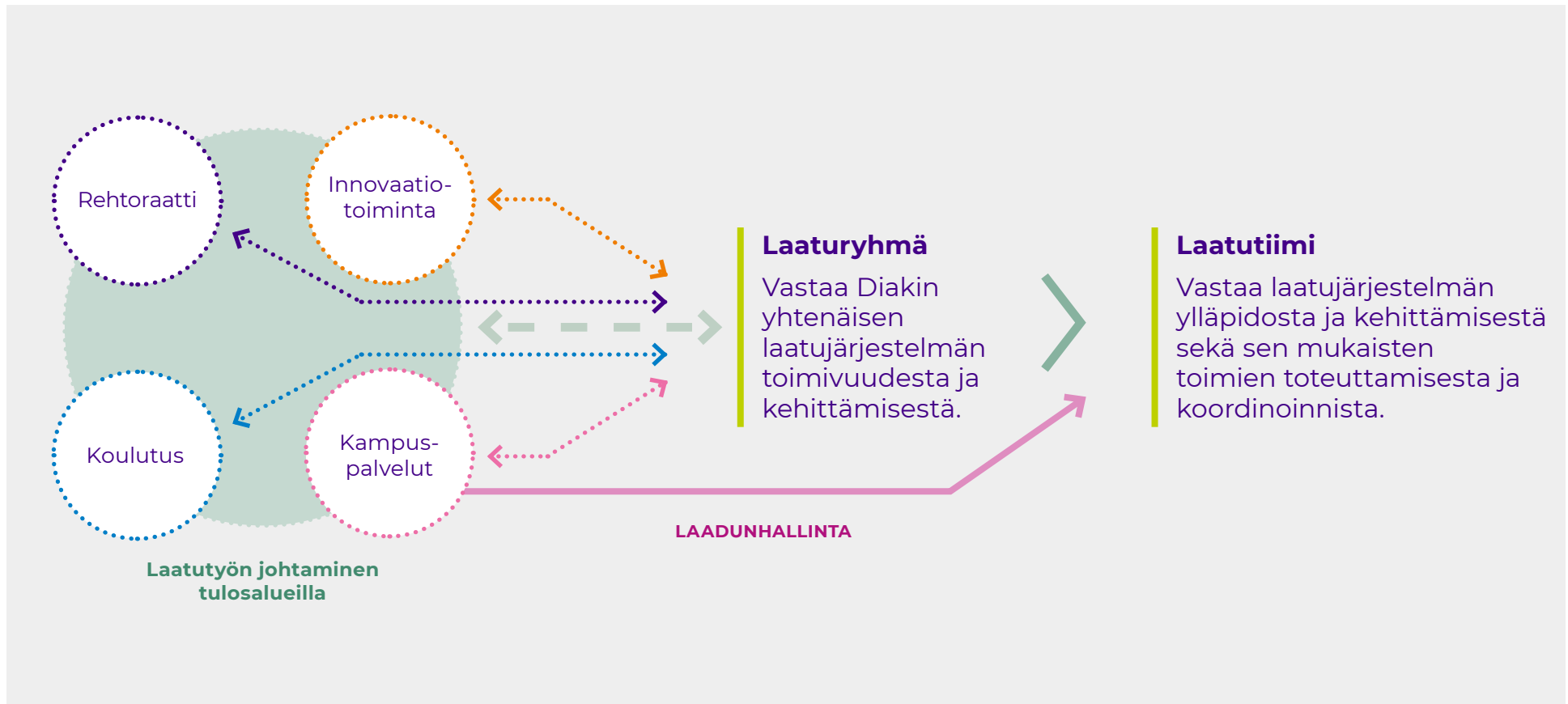
Laaturyhmän jäsenet huolehtivat, että laatuasiat otetaan tarvittaessa omaksi asiakohdaksi tulosalueiden kokouksissa ja tiimikokouksissa sekä kokoavat ja välittävät käsitellyt asiat edelleen laaturaportille ja laaturyhmälle.

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

**Henkilöstö** vastaa oman työnsä laadusta ja kehittämisestä sekä toteuttaa laaturaporttia Diakin laaturaportteja soveltamalla ja levittämällä omia, hyviksi havaittuja laaturaportteja.

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

**Kuviossa 2** on kuvattu Diakin laadunhallinnan organisoituminen organisaatiorakenteen sisällä ja vastuut.



Kuvio 2. Laatutyö Diakin organisaatiorakenteessa.



# **2. LAATU- POLITIIKKA JA STRATEGINEN JOHTAMINEN**

**L**aatupolitiikka kiteyttää laadunhallintamme keskeiset käsitteet, periaatteet sekä tavan toimia ja kehittää toimintaa. **Laatu Diakissa** tarkoittaa tavoitteellista ja vastuullista toimintaa perustehtävässä ja strategiasa 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 kestävyys, ekososiaalisuuden ja turvallisuuden toimintatavoissamme. Ammattikorkeakoululain (932/2014, 62§) velvoittamana Diak vastaa järjestämänsä koulutuksen ja muun toiminnan laatu- tasosta ja jatkuvasta kehittämisestä läpinäkyvästi ja avoimesti sekä laadunhallinnan arviointeihin osallistumalla. Eurooppalaisen korkeakouluyhteisön yhtenäisen laadunhallinnan (Quality Assurance) periaatteet ohjaavat Diakin laatutyötä.

<sup>2</sup> 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](http://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)

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus.  
[karvi.fi/korkeakoulutus/](http://karvi.fi/korkeakoulutus/)

## European Standards and Guidelines (2015)<sup>1</sup> -ohjeistus

**jakaa laadunhallinnan kolmeen osa-alueeseen:**

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

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

- **Rohkeasti rakentava:** *Haastamme yhteiskuntaa ja itseämme muutokseen. Tarvittaessa uimme vastavirtaan ja teemme toisin.*
- **Hyvän maailman puolustaja:** *Kaikki tekemisemme tähtää entistä inhimillisempään ja kestävämpään maailmaan. Etsimme, näemme ja teemme hyvää.*
- **Reilusti kohtaamalla:** *Kristillisuus näkyy meillä siten, että kohtaamme avoimesti ja rehellisesti kaikki ihmiset ja tilanteet. Jokainen ihminen on meille lähimmäinen.*

Diak uskoo 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, seuranta ja arviointia hyödynnetään ja sovelletaan toiminnassa kaikilla Diakin organisaation tasoilla*
- *Diakin toimijat (hallitus, opiskelijat, luottamushenkilöt ja henkilöstö) ovat sitoutuneet laatutyöhön.*

## 2.1 Strategia tukee Diakin perustehtävää

Diakin laatutyötä ohjataan strategian pohjalta. Diakin päämäärät kiinnittyvät toimintaa ohjaavaan näkemykseen siitä, että erilaisuus on Diakin vahvuus. Diakin päämäärät ovat koeteltuja arkipäivän tilanteissa yhteistyössä opiskelijoiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Diak toteuttaa avointa toimintakulttuuria, jonka avulla diakilainen osaaminen ja Diakissa tuotettu tieto vaikuttaa yhteiskunnassa. Strategia luo yhteisen suunnan ja identiteetin sekä yhdistää arvot päivittäiseen työhön.

**Diakin vahvuusalat on tiivistetty neljään teema-alueeseen, jotka läpäisevät kaikki Diakin koulutusalat ja TKI-toiminnan:**

**1. Selkärankana sivistys:** Diak tarjoaa työkaluja mielekkään elämän ja laadukkaan työn rakentamiseen. Kestävän elämäntavan ja hyvinvoinnin tukeminen on toiminnassa tärkeää sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Diak luo uutta ja vahvistaa osaamista kansainvälisten verkostojensa kautta.

**2. Supervoimana moninaisuus:** Diak pyrkii kaikessa toiminnassaan sosiaalisen osallisuuden ja yhteiskunnallisen integraation lisäämiseen. Diakin erityisosaaminen näkyy uskonto- ja kulttuurilukutaidon ja sovintotyön edistämisessä. Etsimme ratkaisuja moninaistuvan ja monimutkaistuvan maailman kysymyksiin ja tuotamme opiskelijoillemme vahvaa osaamista heidän kohdattessaan yhä monimutkaisempia työelämän tilanteita ja ongelmia.

**3. Ytimessä uudistuva eettisyys:** Digitalisoituvassa maailmassa ratkomme uusien teknologioiden ja työtapojen mukanaan tuomia eettisiä ja palveluiden asiakasohjautuvuutta vahvistavia kysymyksiä. Hyödynnämme laajasti digitalisaatiota, mutta panostamme ja sitoudumme vuorovaikutukseen ja kohtaamisosaamiseen kasvokkaisissa ja etäyhteyksien avulla toteutetuissa palveluissa ja koulutuksessa. Diak on kohtaamisosaamisen ja sovintotyön osaamisen tuottamisen asiantuntija.

**4. Valttina osaaminen yhteisvoimin:** Kehitämme opiskelijalähtöisiä oppimisen ekosysteemejä ja alustoja valtakunnallisesti ja globaalisti. Mahdollistamme joustavat oppijan polut ja monimuotoiset oppimistavat. Diakin toimintakulttuuriin kuuluu innostava yhdessä tekeminen, mutkaton vuorovaikutus, valmentava ote, osallistaminen ja vetovoimaisen työnantajakuvan sekä työntekijä- ja asiakaskokemuksen luominen uusia työtapoja kokeilemalla ja hyödyntämällä

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

# Diak 2021–2022

*Vasta kun maailma on kaikille hyvä,  
Diakia ei enää tarvita.*



Palvelemme työelämää



Vastamme Sote-uudistukseen



Uudistamme koulutuksen toteutuksen



Perustamme liikkuvan kampuksen



Meillä on korkeakoulutusta ja työelämää palvelevat osaamiskeskittymät



VALTTINA OSAAMINEN YHTEISVOIMIN



SELKÄRANKANA SIVISTYS



SUPERVOIMANA MONINAISUUS



YTIMESSÄ UUDISTUVA EETTI



// ROHKEASTI RAKENTAVA



// HYVÄN MAAILMAN PUOLUSTAJA



// REILUSTI KOHTAAMALLA

Kuvio 3. Diakin strategian visualisointi.

## 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.

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

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

Hyvän päivittäisen johtamisen varmistamiseksi Diakin esihenkilöt ovat yhdessä luoneet kymmenen hyvää johtamista määrittävää lupauslausetta, 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 tulosalueajat 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><b>Hyvää hallintoa tukevat työryhmät</b> (esimerkiksi henkilöstöpoliittinen yhteistyöryhmä, sijoitusneuvottelukunta)</p>	10	<p>Luottamushenkilöiden ja/tai henkilöstön poikkialaisten strategisten työryhmien päätökset vahvistetaan hallituksessa tai johtoryhmässä ja esitellään yhtiökokouksessa. Työryhmät laativat suosituksia ja toimenpideehtotuksia.</p>
<p><b>Johtamista tukevat työryhmät</b> (esimerkiksi päällikkökokoukset)</p>	6	<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><b>Toimintaa kehittävät ryhmät</b> (esimerkiksi koulutuspäälliköiden, yliopettajien ja opinto-ohjaajien työryhmä; opiskelijaviestinnän kehittämisryhmä)</p>	10	<p>Tulosalueiden ja eri kampusten poikkialaiset työryhmät tuottavat strategian painopisteet toimeenpanosuunnitelmiksi. Suunnitelmat vahvistetaan ja hyväksytään tulosalueiden kokouksissa ja raportoidaan johtoryhmälle ja hallitukselle.</p>
<p><b>Tulosalueiden kehittämisryhmät</b> (esimerkiksi verkkolehtoreiden ryhmä)</p>	19	<p>Tulosalueiden henkilöstöstä muodostuvat työryhmät ratkaisevat toimintasuunnitelman toteuttamiseen liittyviä temaattisia kysymyksiä, jotka raportoidaan kokousmuistioihin ja julkaistaan yhteisellä työskentelyalustalla (Teams).</p>
<p><b>Diakin vahvuusalat työryhmät</b> (esimerkiksi ekososiaalisuuden valmisteluryhmä)</p>	6	<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 yhteistoinnallista ongelmanratkaisua ja dialogista muutospedagogiikkaa.

Opiskelijakeskeisyys merkitsee sitä, että opinnot järjestetään joustavasti. Opiskelija voi vaikuttaa siihen, miten hän hankkii osaamisen, jota tutkinnon suorittaneelta vaaditaan. Diak näkee henkilökohtaiset opintosuunnitelmat opiskelijan omanlaisen oppimispolun mahdollistajana, mutta jonka toteutumisesta suunnitellusti opiskelija vastaa itse (itseohjautuvuus). Myöhemmin työurallaan itseohjautuvan opiskelijan on mahdollista rakentaa elinikäiseen oppimiseen tarvitsemaansa osaamista Diakin palvelujen avulla.

Opettaja toimii myös valmentajana, joka tukee ja ohjaa opiskelijan oppimisprosessia. Opettajan tehtäviin kuuluu määrittää osaamistarpeet yhdessä opiskelijan kanssa, ohjata ja tukea yksilöllistä oppimisprosessia tehokkaasti sekä arvioida osaamista luotettavasti. Opinto-ohjaajat tukevat ja auttavat henkilökohtaisen opiskelusuunnitelman laatimisessa.

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 ja monialaisesti 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 kumppani tai 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

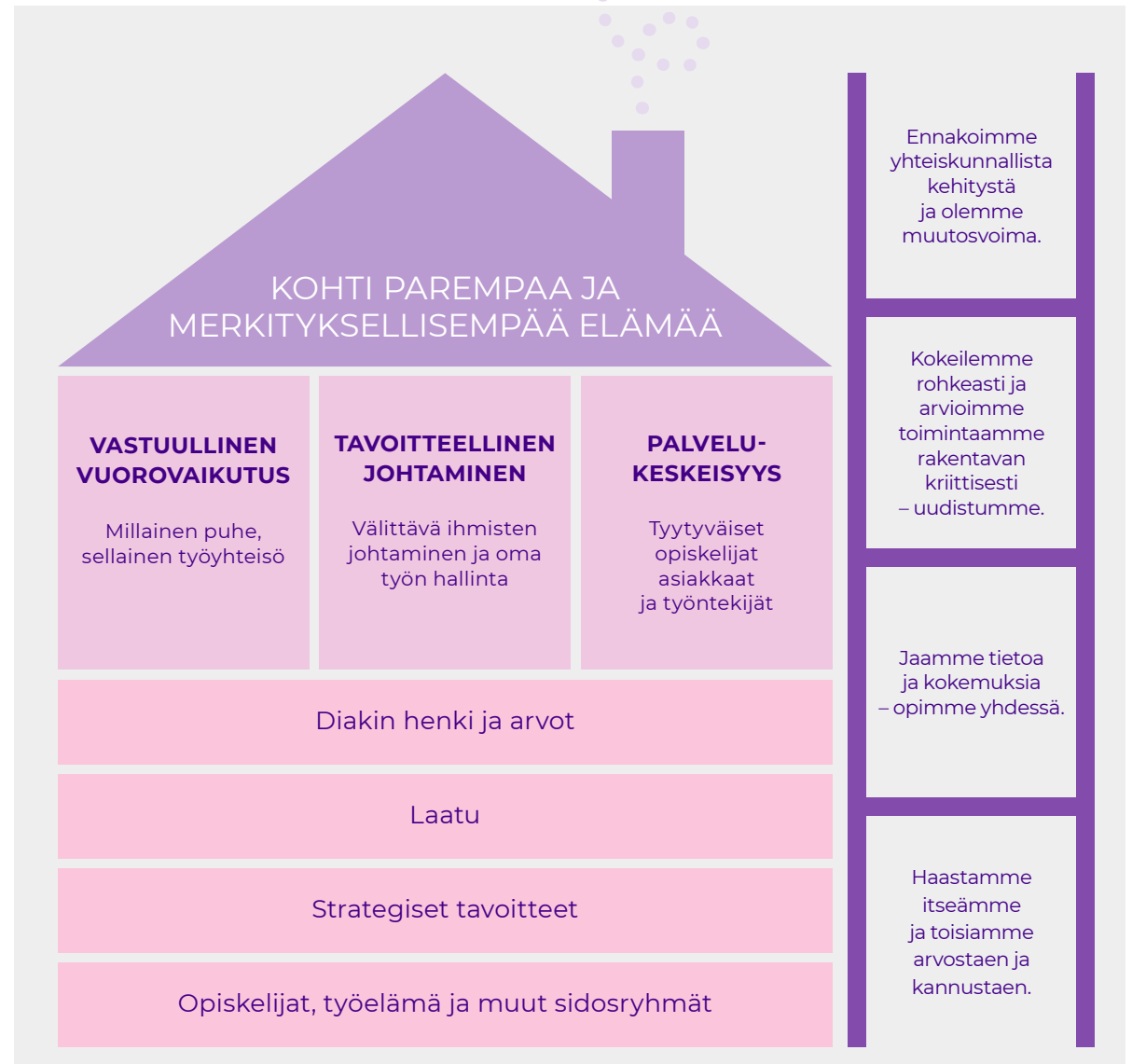
Diakin toimintakulttuuriin kuuluvat innostava tekeminen, mutkaton vuorovaikutus, aito valmentava ote, osallistaminen ja vetovoimaisen työnantajakuvan sekä työntekijä- ja asiakaskokemuksen luominen uusia työtapoja ketterästi kokeilemalla ja hyödyntämällä.

Toimintakulttuuri heijastaa sisäistä tekemistä asiakkaille ja muille sidosryhmille: annetut lupaukset lunastetaan, jopa yli odotusten. Diakin toimintakulttuurin tekevät ihmiset, jotka tekevät mielekästä työtä motivoituneesti arvojen 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 ulkopuolelle<sup>2</sup>.

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 toimintakulttuurikokonaisuus on kuvattu Toimintakulttuuritalossa **kuviossa 4**.



**Kuvio 4.** Diakin Toimintakulttuuritalo.

<sup>2</sup> 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 tuloksia<sup>3</sup> ja Diakin henkilökunnan kokemuksiin perustuvaa tutkimusta<sup>4</sup>.

**Kuviossa 5** on esitetty Diak-yhteisön jäsenyys 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 sidosryhmiin<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> Diakin Työyhteisöviire-henkilöstötutkimus 2019: "Diakissa tehdään merkityksellistä työtä" (4,7) ja "Minulla on töissä positiivisia vuorovaikutussuhteita" (4,6). Asteikko 1–5, 5 paras.

<sup>5</sup> Gothoni, R. & Juntunen, E.2016. Työn merkityksellisyys ja spiritualiteetti Diakin työyhteisössä. Kirjassa Gothoni, R., Malkavaara, M. & Valtonen, M. (toim.) Muutosvoimaa- tutkimuksia 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 työelämäänsä eurooppalaisten korkeakoululaatuvaatimusten mukaan.

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

Kuvio 5. Diakin henki.

## 2.6 Avoin toiminta, tieto ja tutkimus

Avoimuus on tieteen ja tutkimuksen keskeinen periaate. Näkyvimvät avoimen tieteen muodot ovat tutkimustulosten avoin julkaiseminen, tutkimusaineistojen avaaminen ja avoimet tutkimusmenetelmät kuten avoimen lähdekoodin ohjelmistot.

Avoimien tieteiden merkittävä tapa edistää tutkimus- ja kehitystyön vaikuttavuutta yhteiskunnassa sekä mahdollistaa uudenlaista yhteistyötä ja innovaatioita. Avoin tiede ja tutkimus perustuvat Diakissa avoimen tieteen ja tutkimuksen tiekarttaan (2014). Diak on sitoutunut Suomen Akatemian laatimiin avoimen tieteen ja tutkimuksen suosituksiin. Lisäksi olemme sitoutuneet noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimaa hyvän tieteellisen käytännön ohjetta (HTK). Diakin avoimen tieteen ja tutkimuksen käytännöt on kirjattu Diakin ATT-oppaaseen, joka on julkaistu Libguidesissa.

### Avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteet Diakissa

#### 1. Noudatamme avoimia ja kestäviä käytäntöjä.

TKI-toiminnassa noudatetaan avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteita Suomen Akatemian suosittelemalla tavalla. Diak edellyttää eettisesti kestävien toimintakäytäntöjen noudattamista TKI-prosessin eri vaiheissa.

Diakin TKI-toiminnan prosessit ja TKI-toiminnassa hyödynnettävät sähköiset järjestelmät tukevat avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteiden noudattamista.

#### 2. Kehitämme yhteistä TKI-toiminnan infrastruktuuria.

Avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteiden noudattaminen avaa paikallisille, kansallisille ja kansainvälisille sidosryhmille ja verkostoille mahdollisuuden osallistua TKI-toiminnan aihoiden ideointiin ja työstämiseen, TKI-toiminnan toteuttamiseen ja tulosten arviointiin sekä sovellutusten kehittämiseen.

Tavoitteena on kehittää toimijoiden yhteistä TKI-toiminnan infrastruktuuria, johon kuuluvat muun muassa aineistojen hallinta, käyttö ja saavutettavuus sekä aineistojen jakamisen työvälineet ja palvelut.

TKI-toiminnassa osallisina olevia sidosryhmiä ja verkostoja perehdytetään käyttämään avoimia julkaisukanavia ja julkaisujen avointa rinnakkaistallentamista. Paikallisten, kansallisten ja kansainvälisten toimijoiden kanssa tehdään aktiivista yhteistyötä avoimen tieteen ja tutkimuksen kehittämiseksi.

#### 3. Suosittelemme avoimuutta aineistojen, menetelmien ja tulosten kuvaamisessa.

Diakin henkilöstö ja opiskelijat tuottavat ja käyttävät erilaisia aineistoja TKI-toiminnassa. Diak suosittelee avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteiden noudattamista TKI-toiminnan toteutusmenetelmien, aineistojen ja tulosten kuvaamisessa ja julkaisemisessa.

TKI-toiminnan avoimuudessa huomioidaan eettiset ja juridiset lähtökohdat ja sopimukset.

#### **4. Julkaisemme avoimissa kanavissa.**

Diak edellyttää, että TKI-toiminnan julkaisut ja opinnäytetyöt ovat avoimissa julkaisukanavissa. Diakin julkaisut julkaistaan avoimesti verkossa, ja Diakissa tuotetut tutkimusartikkelit rinnakkais-tallennetaan Theseus-tietokantaan. Opinnäytetyöt julkaistaan Theseus-tietokannassa.

Diakilla on avoimen tieteen ja tutkimuksen julkaisuopas, jossa on ohje julkaisujen open access-julkaisemiseen ja julkaisujen rinnakkaistallentamiseen. Tutkimusaineistojen avoimeen tallennukseen on neuvontaa ja ohje.

#### **5. Perehdytämme avoimen tieteen ja tutkimuksen käytäntöihin.**

Diakin henkilöstön, eritoten TKI-henkilöstön, perehdytykseen kuuluvat avoimen tieteen ja tutkimuksen ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteet mukaan lukien aineistonhallintatavat. Diakin henkilöstölle tiedotetaan TKI-toiminnan rahoittajatahojen edellyttämistä avoimuuden vaatimuksista.

#### **6. Huomioimme avoimen tieteen ja tutkimuksen opetuksessamme.**

Diakissa TKI-toiminnan opetukseen sisältyy avoimen tieteen ja tutkimuksen periaatteiden ja käytäntöjen opiskelu. Opetuksessa annetaan valmiuksia avoimen tieteen ja tutkimuksen linjausten näkökulmasta tutkimusaineiston hankinnasta (mm. lupa- ja suostumusmenettelyt), tutkimusaineiston hallinnasta (mm. avoimuus, eettisyys, luottamuksellisuus ja pitkäaikaissäilyvyys/-saatavuus) sekä tutkimustulosten ja julkaisujen avoimuudesta ja rinnakkaistallennuskäytännöistä.

#### **7. Ohjaamme tutkimusaineistojen avoimuuteen.**

Diakilla on suositus tutkimusaineistojen avoimuudesta. TKI-toimijat ja opinnäytetyöntekijät vastaavat hyvästä tutkimusaineistojen hallintatavasta noudattamalla hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja lupamenettelyihin kirjattuja eettisiä sitoumuksia (esim. tietosuoja ja -turva).

Diak kehottaa TKI-toimijoitaan noudattamaan kansallisia suosituksia tutkimusaineistojen avoimesta lisensoinnista. Diak ohjaa aineistojen ja julkaisujen lisensoinnissa (mm. CC, ODC). Lisäksi Diak kehottaa TKI-toimijoitaan käyttämään sovittuja aineistojen pitkäaikaistallennuspaikkoja. Diakissa suunnitellaan tutkimusaineistojen metatietojen luettelointi- ja lataamispalvelujen käyttöönottoa.

#### **8. Liitämme TKI-toiminnan hakemuksiin aineistonhallintasuunnitelman.**

Diakissa laadittaviin TKI-toiminnan hakemuksiin, esimerkiksi kehittämisprojektien ja tutkimusten suunnitelmiin, liitetään aineistonhallintasuunnitelma, jossa huomioidaan muun muassa aineistojen kerääminen, käsittely, säilytys, uudelleenkäyttö ja julkaiseminen sekä omistus- ja käyttöoikeudet.

Aineistonhallintasuunnitelman laadinnassa käytetään Suomen Akatemian ohjeistusta ja siinä voidaan hyödyntää DMPTuuli-järjestelmää.

Aineistonhallintasuunnitelman laadinta on erityisen merkityksellistä ja hyödyllistä, koska Diak toimii haavoittuvimmassa asemassa olevien ihmisten elämäntilanteiden ja palvelujen kehittämiseksi. Aineistojen kerääminen, käsittely ja säilyttäminen edellyttävät aina osallistuneiden anonymiteetin varjelua.

### **9. Noudatamme avointa palveluperiaatetta.**

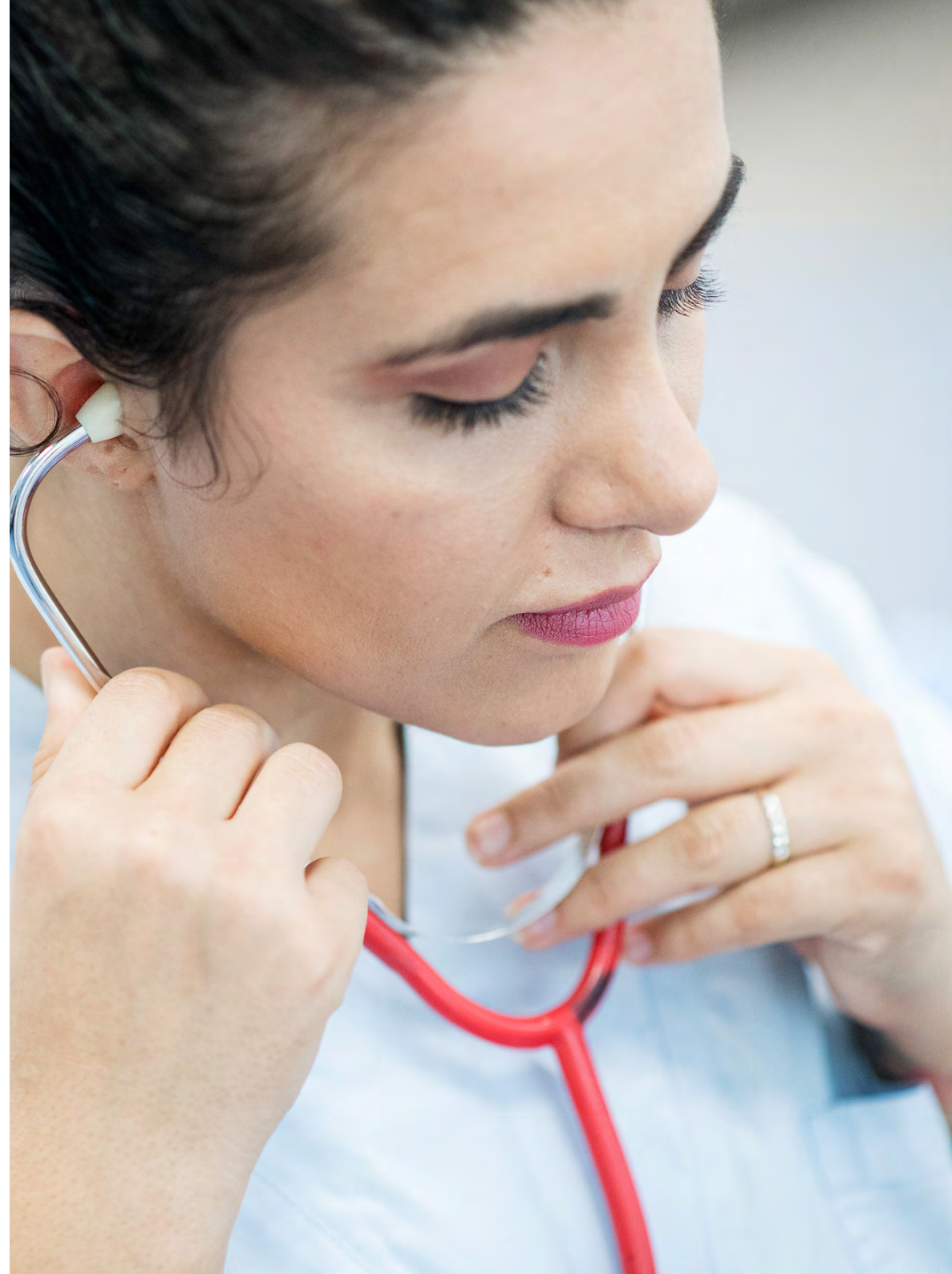
Diakin TKI-toimintaa kuvaa avoin palveluperiaate. Diak edellyttää avoimuuden periaatteen noudattamista TKI-toiminnan resursseissa, esimerkiksi TKI-aineistoissa, käyttöoikeuksissa. TKI-toiminnan sopimukset tehdään TKI-prosessien mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Diak edellyttää avoimuuden huomioimista sopimuksissa juristien edellytysten tämän salliessa. Esimerkiksi aineistojen omistus- ja käyttöoikeuksia koskevissa sopimuksissa huomioidaan avoimuus ja pyritään välttämään perusteettomia aineistojen käytön rajoituksia.


### **10. Kehitämme avoimen tieteen ja tutkimuksen käytäntöjä aktiivisesti.**

Diak kehittää aktiivisesti avoimen tieteen ja tutkimuksen sisältöjä ja käytäntöjä. Diak seuraa julkaisutoiminnan avoimuutta ja siitä kerätään kalenterivuositain tietoja Diakin käyttämään hanke- ja julkaisurekisteriin.

Lisäksi Diak seuraa TKI-toimintansa näkyvyyttä ja vaikuttavuutta muun muassa mediaseurannan avulla.







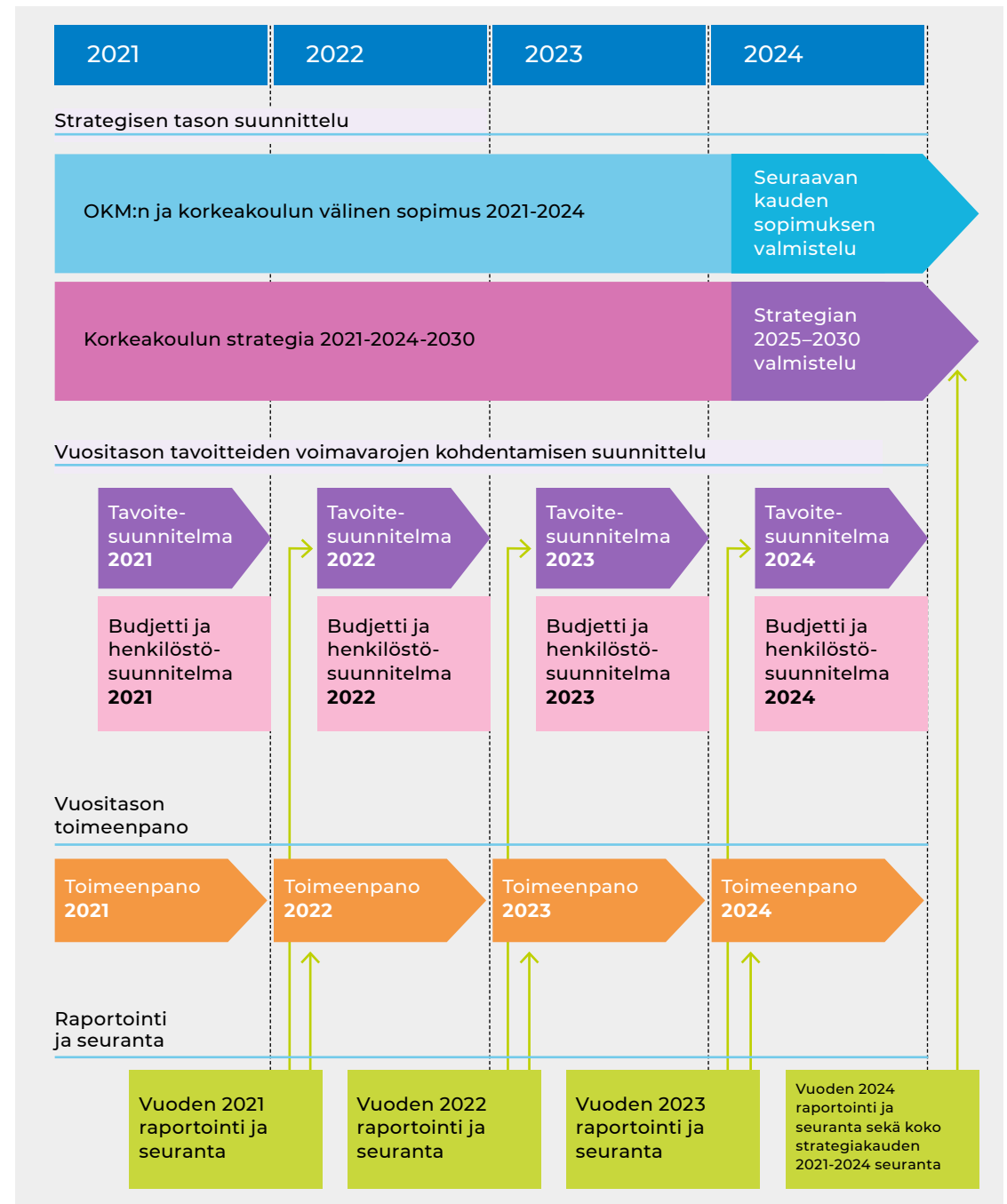
# **3. LAATU ON KIINTEÄ OSA DIAKIN TOIMINNAN- OHJAUSTA**

**D**iakin toiminnan ja talouden strategista suunnittelua ohjaavat ennakoitieto, alueelliset tarpeet, toimilupa sekä opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa solmittu sopimus. Tulosalueiden suunnittelu toteutetaan toimitusjohtaja, rehtorin johdolla yhtenäisen mallin mukaisesti tavoitesuunnitelmaksi. Näistä muodostuu Diakin toiminnanohjauksen järjestelmä, jota laadunhallinta tukee. Laatutyö tukee strategista johtamista ja strategian toteuttamista. Strategiset linjaukset keskustellaan ja päätehtään yhtiökokouksessa sekä hallituksessa ja viedään vuosittain tavoiteasetantaan, toimintasuunnitelmaan ja talousarvioon. Käytännön toimintaa ohjaavat Diakin johtoryhmän ja tulosalueiden päätökset, prosessikuvaukset ja ohjeistukset. 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.

Arviointi- ja palautetiedosta nousseet kehittämistoimenpiteet kattavat kaikki ammattikorkeakoulun toiminnot, ja ne viedään harkinnan mukaan strategisen tai operatiivisen suunnittelun kautta käytäntöön. Kehittämisen dokumentointi ja viestintä toteutetaan sovittujen ohjeiden mukaan.

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



**Kuvio 6.** Diakin toiminnanohjauksen elementit.

Strategia todentuu käytännön toiminnassa toiminnanohjauksen prosesseissa. Prosessit ovat Diak-yhteisön yhdessä tuottamia diakilaisia toimintaohjeita ja toiminnan kuvauksia työskentelyn organisoitumisesta parhaalla mahdollisella tavalla. 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 laatukselmuksen yhteydessä.

**Diakilaisen johtamisen** perusajatus on valmentava johtamisnäkemys ja ketterä reagointi tilanteissa. Diakin päätöksenteon kokonaisuus on ohjeistettu johtosäännöllä ja erillisillä päätöksenteko-oikeuden määrittelydokumenteilla. 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 toimintaympäristöanalyysiin, edellisvuoden tavoitteiden toteutumisen seurantaan sekä ennakkointitietoon tulevaisuuden kehityksestä. Prosessissa otetaan vuosittain huomioon henkilöstö- ja opiskelijakyselyiden kautta nousevat kehityskohteet. Osana suunnittelua tavoitteille on määritetty seurantamittarit.

Hallituksen täsmentämät vuosittaiset strategiset painopisteet jakautuvat johtoryhmän käsittelyn kautta tulosalueiden vastuulle tavoitesuunnitelman mukaan. Tulosalueiden tiimit tuottavat tavoitesuunnitelman, johon on määritetty vastuuhenkilöt ja määrääjat valmistumiselle. Diakin johtajista koostuva ja toimitusjohtaja, rehtorin päättämä johtoryhmä kokoaa ja yhdenmukaistaa suunnitelmat Diakin strategisen johtamisen, toiminnanohjauksen ja laadun vuosikelloon, jota kukin tulosalue noudattaa omassa vuosikellossaan.

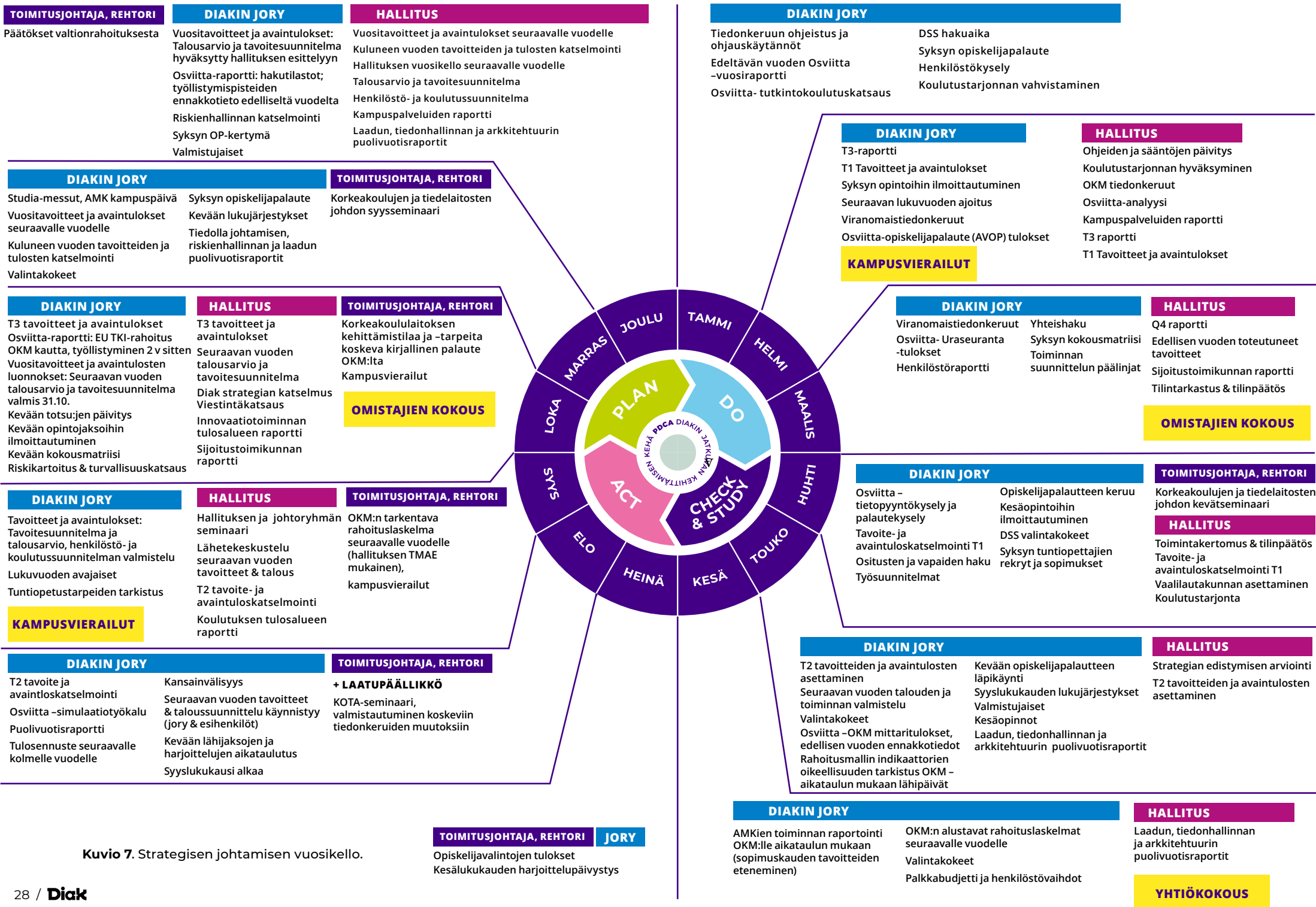
Tulosalueiden laatukselmuksukset toteutuvat huhtikuussa ja lokakuussa. Niiden tulokset raportoidaan Diakin johtoryhmän toimesta Diakin hallitukselle. Laatukselmuksissa käydään läpi tulosalueen tilanne laadunhallinnan suhteen, tunnistetaan vahvuudet ja keskeiset kehittämiskohteet sekä valmis-

tellaan Diakin hallitukselle esitettävää laadun puolivuosisraporttia. Strategisen ohjauksen vuosikello on kuvattu kuviossa 7 sivulla 26.

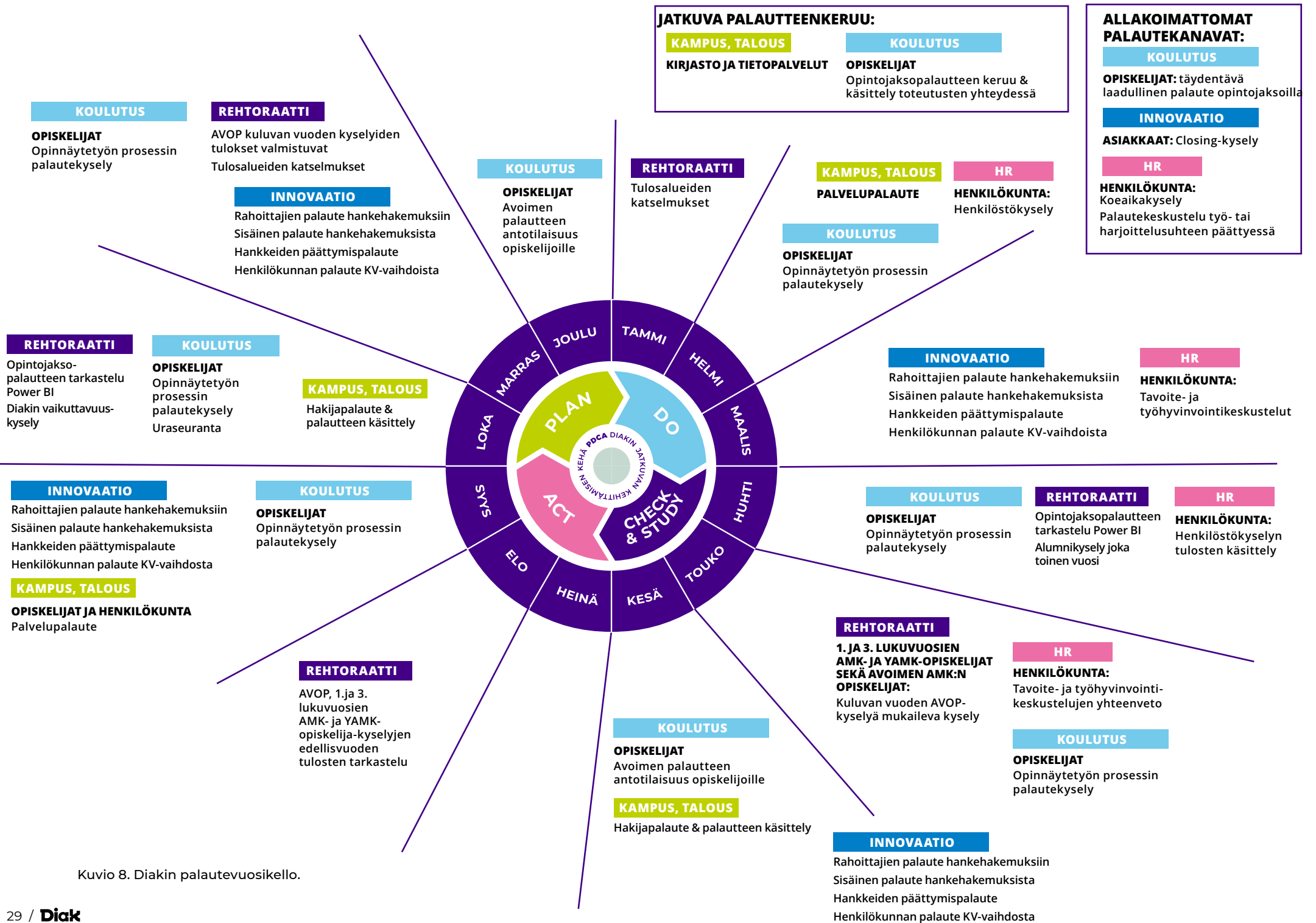
**Henkilöstön kyvykkyys ja tiedon jakaminen sekä yhteistoiminnalliset menetelmät** ovat ammattikorkeakoulun toiminnan laadun keskeisiä tekijöitä. Diakissa toteutetaan vuosittain tammi-maaliskuun aikana yksilöiden tavoite- ja työhyvinvointikeskustelut ja tiimien osaamiskeskustelut loka-marraskuussa.

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 koskevia päätöksiä. Johtoryhmän päättämä Diakin palautekartta on visualisoitu vuosikelloon, joka on esitetty **kuviossa 7** sivulla 28.



Kuvio 7. Strategisen johtamisen vuosikello.



Kuvio 8. Diakin palautevuosikello.

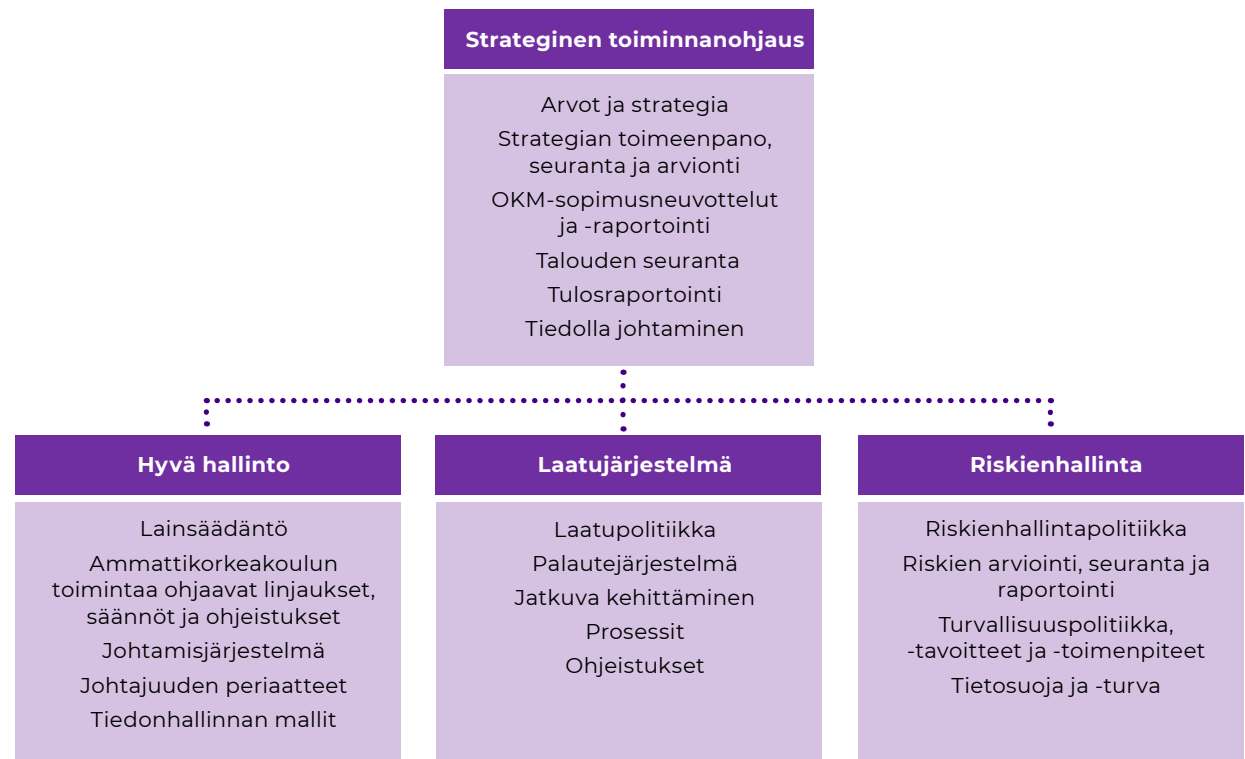
Palautteen keruu on ajastettu tuottamaan välttämätöntä tietoa strategisen suunnittelun tueksi. Palautteen rungon muodostavat kyselyt ja toiminnasta syntyvä numeerinen tieto, jotka tallentuvat tietojärjestelmiin. Tulosalueiden yhteisiä ja tulosalueiden sisäisiä palautekäytänteitä on yhtenäistetty. Tarvittaessa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

Riskienhallinnan suunnittelu on kirjattu osaksi riskienhallintapolitiikkaa. Tavoitteemme 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 LAADUN- HALLINNAN RAKENNE**

**D**iakin laatujärjestelmä sisältyy strategiseen suunnitteluun, johtamiseen ja toiminnanohjaukseen PDCA-laatuympyrän mukaisesti. PDCA-mallilla (Plan, Do, Check, Act, diakilaisittain Suunnittele, Toteuta, Arvioi & Opi, Kehitä) tarkoitetaan jatkuvaa johtamisen prosessia ja keskeisiä menettelyitä, joilla tuetaan toiminnan suunnittelua, toteutusta, seuranta 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-malliin<sup>6</sup>.

Laadunhallinnan tavoitteet ja arviointikohteet johdetaan Diakin strategiasta, ja järjestelmän kaikki osat ovat yhteydessä toiminnanohjausprosessiin. Tietoa kerätään suunnitellusti ja järjestelmällisesti ydinprosessien ja tukipalvelujen toiminnasta ja tuloksista.

Toiminnan suunnittelussa, toimeenpanossa, seurannassa, arvioinnissa ja raportoinnissa käytetään yhteisesti sovittuja yhteisiä menettelytapoja.

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 seuranta ja arviointia kuvataan sanaparilla Arvioi & Opi. Sanapari 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 ammattikorkeakoulu yhteisön 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**.

<sup>6</sup> PDCA-mallin kehitti yhdysvaltalainen Walter Shewhart jo 1920-luvulla. Edward Deming teki mallista myöhemmin käytännönläheisen ja tunnetun mittavassa johtamista ja jatkuvaa parantamista käsittelevässä kirjallisessa tuotannossaan ja koulutusohjelmisissaan. Teoriaa on sovellettu laajasti johtamisen ja laadunhallinnan kehittämisessä kaikkialla maailmassa.





Kuvio 10. Diakin laatujärjestelmä.

## 4.1 Laadunhallinta toiminnan eri tasoilla

Ammattikorkeakoulun strateginen uudistuminen ja esiin nousevien mahdollisuuksien jatkuva hyödyntäminen sekä järjestelmällisenä seuranta-, palaute- ja arviointitiedon käyttö muodostavat laadunhallinnan jatkuvan kehittämisen ytimen. Opiskelijoiden ja henkilöstön päivittäistä oppimista tuetaan. Päivittäisessä työssä 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"><li>• yhteiskunnallinen vuorovaikutus ja työelämäyhteistyö: osallistuminen ja vaikuttaminen päätöksentekoon, kumppanuudet</li><li>• strategiatyö ja -rahoitus: onnistuminen OKM-rahoitusmittareiden mukaan</li><li>• kokeilut ja henkilöstön innovatiivisuuden tukeminen: hanke- ja kehittämisideat, henkilökohtaisen osaamisen tuki, tutkimus- ja kehittämistyön tuki</li><li>• toiminnan arvioinnit: auditoinnit, benchmarking ja benchlearning</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• suunnitelmat</li><li>• budjetit</li><li>• toimintaperiaatteet ja</li><li>• prosessikuvaukset</li><li>• henkilöstön kehittäminen</li><li>• tunnuslukujen seuranta</li><li>• palautteet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• välitön epävirallinen palaute</li><li>• opintojaksopalautteet</li><li>• innovaatioprojekteissa ja palvelun toteutuksessa kertyvä palaute</li><li>• kokouksissa tehtävät johtopäätökset</li><li>• päivittäiset laatuteot ja hyvien käytänteiden jakaminen</li><li>• tavoitteiden seuranta: tulosaluetasolla liikennevalot</li><li>• kvartaali-infot</li></ul>

**Taulukko 2.** Laadunhallinnan toimivuuden indikaattorit.

## 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.

Diakissa kirjataan **toimielinten päätökset päätöspöytäkirjan pykälien mukaan** asiaperustaisesti (tilikauden juokseva pykälöinti). **Arkistonmuodostussuunnitelmassa** on määritetty, mihin tietojärjestelmään tai fyysiseen tallennuspaikkaan syntynyt dokumentaatio tallennetaan. Asianhallinnan järjestelmän tueksi on luotu **tiedonohjaussuunnitelma**. Dokumentoinnin avulla tehtävien toistettavuus ja jäljitettävyyys on helppoa työtehtävien muuttuessa, virheitä etsittäessä tai kun tarvitaan objektiivista näyttöä laadunhallinnan 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 laatukäsikirjassa kuvattujen menettelyjen yhteydessä.

Diakin **asianhallintajärjestelmä** sisältää virallisen kirjeenvaihdon sekä päätöksenteon ja sopimushallinnan dokumentit. Asiakirjahallinnan toimintaohjeet (arkistonmuodostussuunnitelma ja asiakirjahallinnan toimintaohje) tukevat arkipäivän tiedonhallintaa ja asiakirjallisen tiedon käsittelyä. Asiakirjahallinnan toimintaohjeessa ja arkistonmuodostussuunnitelmassa määritetään asiakirjallisen tiedon elinkaaren hallinta tiedon laadimisesta ja käyttämisestä sen hävittämiseen tai pysyvään säilyttämiseen.

Laadunhallinnan 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. MyDiak -tietovarasto sisältää Peppi-tietojärjestelmästä poimittua tietoa ryhmiteltynä ja järjestettynä raportointia varten.

Tietovarannon **ensimmäinen taso** sisältää ammattikorkeakoulun strategiseen ohjaukseen liittyvät asiat: arvot, periaatteet, visio, missio, strategia, johtamisjärjestelmä ja politiikat. Diakin laatukäsikirjassa, joka on laatupolitiikan ja laadunhallinnan tärkein dokumentti, kuvataan koko henkilöstöä, opiskelijoita ja ulkoisia sidosryhmiä koskevat laadunhallinnan menettelytavat. Syntyvä dokumentaatio tallennetaan kaikilla tasoilla arkistonmuodostussuunnitelman mukaisesti.

**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 suoritusohjeet työtehtävistä. Vastuut ja valtuudet liitetään tähän tasoon. Toimintaohjeet on linkitetty prosessikuvauksiin. Toimintaohjeet ja lomakkeet ovat saatavilla henkilöstöintraan ja tarvittavin osin opiskelijoiden Tuudossa.

**Neljännellä tasolla** ovat **viiteaineistot**, joilla tarkoitetaan työ-kulkuihin 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.

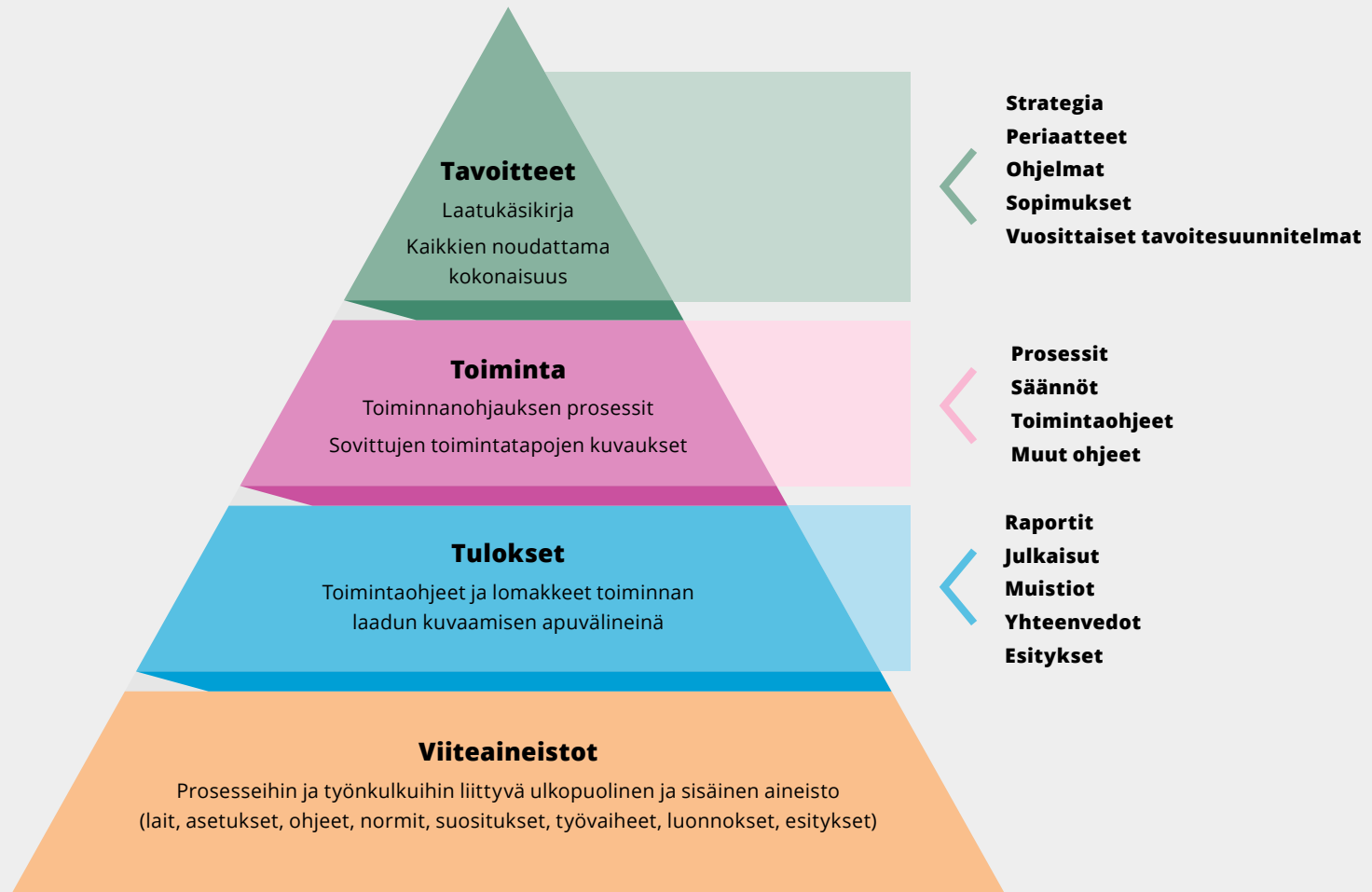
Diakin laatudokumentaatio sisältyy Diakin toiminnasta syntyvään dokumentaatioon. **Kuviossa 11** sivulla 35 on kuvattu laadunhallinnan dokumentaation tasot ja dokumentaation rooli.

## 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. Diak julkaisee verkkosivuillaan koosteita palautteista ja arvioinneista.

Laatuviestinnällä varmistamme tiedon avoimen saatavuuden läpi organisaation: 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.



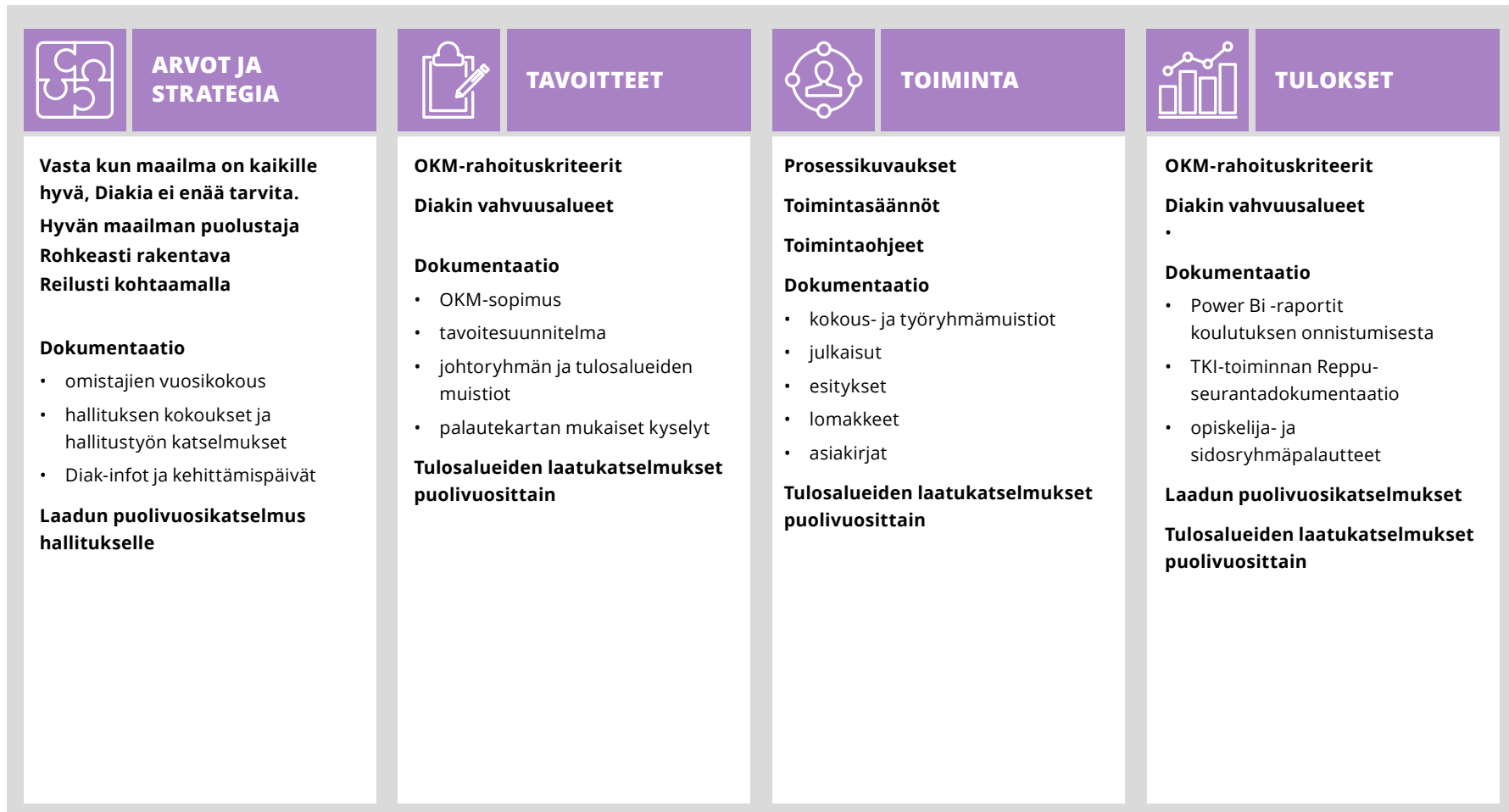
**Kuvio 11.** Diakin laadunhallinnan dokumentaation rakenne.




# **5. LAADUN- HALLINNAN MENETTELYT**

**K**oko Diakin tasolla ja tulosalueilla määritellään tavoite- suunnittelun yhteydessä seuraavan vuoden tavoitteet suhteessa strategiaan ja laatujärjestelmään 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 laatukatselmuksissa tilannekuvaraporttiin, jossa esitetään kootusti laadunhallinnan seuranta, toteuma, tunnistetut kehittämistarpeet ja toimet tulosalueella. Tulosalueiden koosteet esitellään kootusti puolivuositain Diakin hallitukselle.



**Kuvio 12.** Laatujärjestelmä osana Diakin toimintaa.

Laadunhallinnan jatkuva parantaminen	Tavoite	Mittarit	Toteuma 	Arvioi & opi	Kehitä
<p>Laadunhallinta toimii Diakissa. Laadunhallinnan kehittäminen on kiinteä osa Diakin toimintaa.</p> <p><b>Laatukäsikirja:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selkeys ja johdonmukaisuus toiminnassamme</b> (esimerkiksi prosessikuvaukset)</li> <li>• <b>Tavoitteet</b> (esimerkiksi OKM tulosneuvottelussa sovittavat tavoitteet, jotka tulosalueet vievät toiminnaksi hallituksen ja johtoryhmän käsittelyjen kautta)</li> <li>• <b>Yhteiset toimintaohjeet ja -mallit</b> (esimerkiksi ajantasaiset ohjeet)</li> <li>• <b>Selkeä vastuunjako</b> (esimerkiksi toimivaltuusohjeet)</li> <li>• <b>Tieto siitä, mitä Diakissa tapahtuu</b> (esimerkiksi. palautejärjestelmät, toimintaa kuvaavat tiedot tietojärjestelmissä)</li> <li>• <b>Menettelytavat, joilla puututaan poikkeamiin</b></li> <li>• <b>Jatkuvan parantamisen kulttuuri ja tapa toimia</b></li> </ul>	<p><b>Laadunhallinnan menettelyt ovat arjen työn tuki.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uusinta-auditoinnin kehittämiskohteet on sisällytetty osaksi tulosalueiden toimintasuunnitelmia</li> <li>• Tulosalueiden kehittämisen tavoitteet saavutetaan ja ne juurtuvat osaksi toimintaa.</li> </ul>				
	<p><b>Laatujärjestelmän toimintamallit ovat vakiintuneet.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Laadun näkökulma on huomioitu tulosalueiden tavoitteissa ja niiden seurannassa.</li> <li>• Laatukäsikirja päivitetään ja tuetaan sen hyödyntämistä jokaisen arjessa.</li> </ul>				

**Kuvio 13.** Laadunhallinnan tavoitteet ja toteuman seuranta.



## 5.1 Rehtoraatti

Rehtoraatin tulosalue kattaa strategisen suunnittelun ja johtamisen, henkilöstö- ja taloushallinnon palvelujen kokonaisuudet ja Diakin viestinnän palvelut sekä tukee Diakia kehittyvänä ja hyvinvoivana korkeakouluna. Rehtoraatti vastaa toiminnanohjauksen 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. Talouden, henkilöstöhallinnon ja viestinnän jatkuvan kehittämisen kehät on purettu PDCA-taulukoihin.

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

Kuvio 14. Henkilöstöhallinnon PDCA-kehittäminen.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diakin strategia</li> <li>• Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat</li> <li>• Talouspalveluiden vuosikello</li> <li>• Taloushallintoa koskeva lainsäädäntö, OKM:n ohjeistukset ja rahoittajien hankehallinnon ohjeet</li> <li>• Talouspalveluiden ja prosessien kehittäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouden palveluiden toteuttaminen, lakisääteinen sekä sisäinen laskenta.</li> <li>• Talouden suunnittelun prosessin toteuttaminen ja koordinointi.</li> <li>• Talouden raportointi ja ennakointiprosessi sekä tulosalueiden ja rehtoraatin tuki ja yhteistyö talouden prosesseissa.</li> <li>• Hankkeiden taloshallinnointi</li> <li>• Taloustiedonkeruu ja muut talouden tilastotiedot</li> <li>• Ammattikorkeakouluverkostoissa toimiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouden tunnuslukujen seuranta ja ennusteiden laatiminen ja toteutumien analysointi</li> <li>• Tavoite- ja työhyvinvointikeskustelut</li> <li>• Tiimipalaverit</li> <li>• Palautteet sekä tiimissä ja yhteisissä tapaamisissa käytävät keskustelut ja sisäinen palaute</li> <li>• Hankkeiden ohjausryhmien kokoukset ja päätökset</li> <li>• Hankkeiden maksatuspäätökset</li> <li>• Tilinpäätös ja tilintarkastuskertomus sekä tilintarkastusraportti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talousennusteiden mukaiset toimenpiteet</li> <li>• Prosessien kehittäminen</li> <li>• Palautteiden analysointi ja toiminnan kehittäminen niiden pohjalta</li> <li>• Oman osaamisen kehittäminen</li> <li>• Tilintarkastuksen palautteen pohjalta tehtävä kehittäminen</li> </ul>

Kuvio 15. Talouden PDCA kehittäminen.

Plan	Do	Check	Act
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diakin strategia</li> <li>• Vuosittaiset tavoite- ja toimintasuunnitelmat</li> <li>• Viestinnän vuosikello</li> <li>• Viestinnän budjetti</li> <li>• Toimintokohtaiset viestintäsuunnitelmat</li> <li>• Opiskelijaviestinnän suunnitelma</li> <li>• Opiskelijamarkkinoinnin suunnittelu</li> <li>• Viestinnän kehittämisprojektien suunnitelmat</li> <li>• Viestinnän vuosisuunnitelma</li> <li>• Sisältösuunnitelma</li> <li>• Alumnitoiminnan suunnitelma</li> <li>• Turvallisuusviestinnän suunnitelma</li> <li>• Kriisiviestintäsuunnitelma</li> </ul>	<p><b>Sisäinen viestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstöintranetin päivittäminen</li> <li>• Infonäyttöjen päivittäminen</li> <li>• Henkilöstön kouluttaminen</li> <li>• Muu sisällöntuotanto ja ohjeistus</li> <li>• Opiskelijaviestinnän kanavien päivittäminen</li> </ul> <p><b>Ulkoinen viestintä</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Somekanavien ylläpito</li> <li>• Verkkosivujen ylläpito ja kehittäminen</li> <li>• Viestintä- ja markkinointimateriaalien tuotanto</li> <li>• Julkaisujen tiedotus</li> <li>• Dialogi-verkkomedian toimittaminen</li> <li>• Diakin uutiskirjeiden tuottaminen</li> <li>• Mediaviestintä</li> <li>• Mediaseuranta</li> <li>• Opiskelijamarkkinointi</li> <li>• Tapahtumien järjestäminen ja koordinointi</li> <li>• Alumnitoiminnan koordinointi</li> <li>• Jatkuvien opintojen markkinointi</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastuu brändi-ilmeen toteutumisesta</li> <li>• Viestinnän kehittämisprojektien toteuttaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkkoanalytiikan seuraaminen</li> <li>• Vuosittaiset alumnikyselyt</li> <li>• Mediabarometri (joka toinen vuosi)</li> <li>• Yhteishaun kampanjamittaus</li> <li>• Tavoite- ja hyvinvointikeskustelut</li> <li>• Sisältöpalaverit (viikoittain)</li> <li>• Eri kanavien kautta tuleva palaute</li> <li>• Tulosten seuraaminen</li> <li>• Projektipalaverit</li> <li>• Mediaseuranta</li> <li>• Opiskelijapalaute 1. ja 3. vuoden opiskelijoille sekä AVOP</li> <li>• Yhteishaun tulokset (Vipunen)</li> <li>• Jatkuvien opintojen ilmoittautumiset</li> <li>• Somen kehittämispalaverit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alumnitoiminnan kehittäminen yhdessä alumnien kanssa ja heiltä saadun palautteen avulla</li> <li>• Toimintojen optimoiminen analytiikan perusteella</li> <li>• Prosessien kehittäminen</li> <li>• Työnkuvien selkeyttäminen</li> <li>• Sisältöjen kehittäminen analytiikan perusteella</li> <li>• Toiminnan kehittäminen saadun palautteen avulla</li> </ul>

Kuvio 16. Viestinnän PDCA.

## 5.2 Koulutus (osaamista luova korkeakoulu)

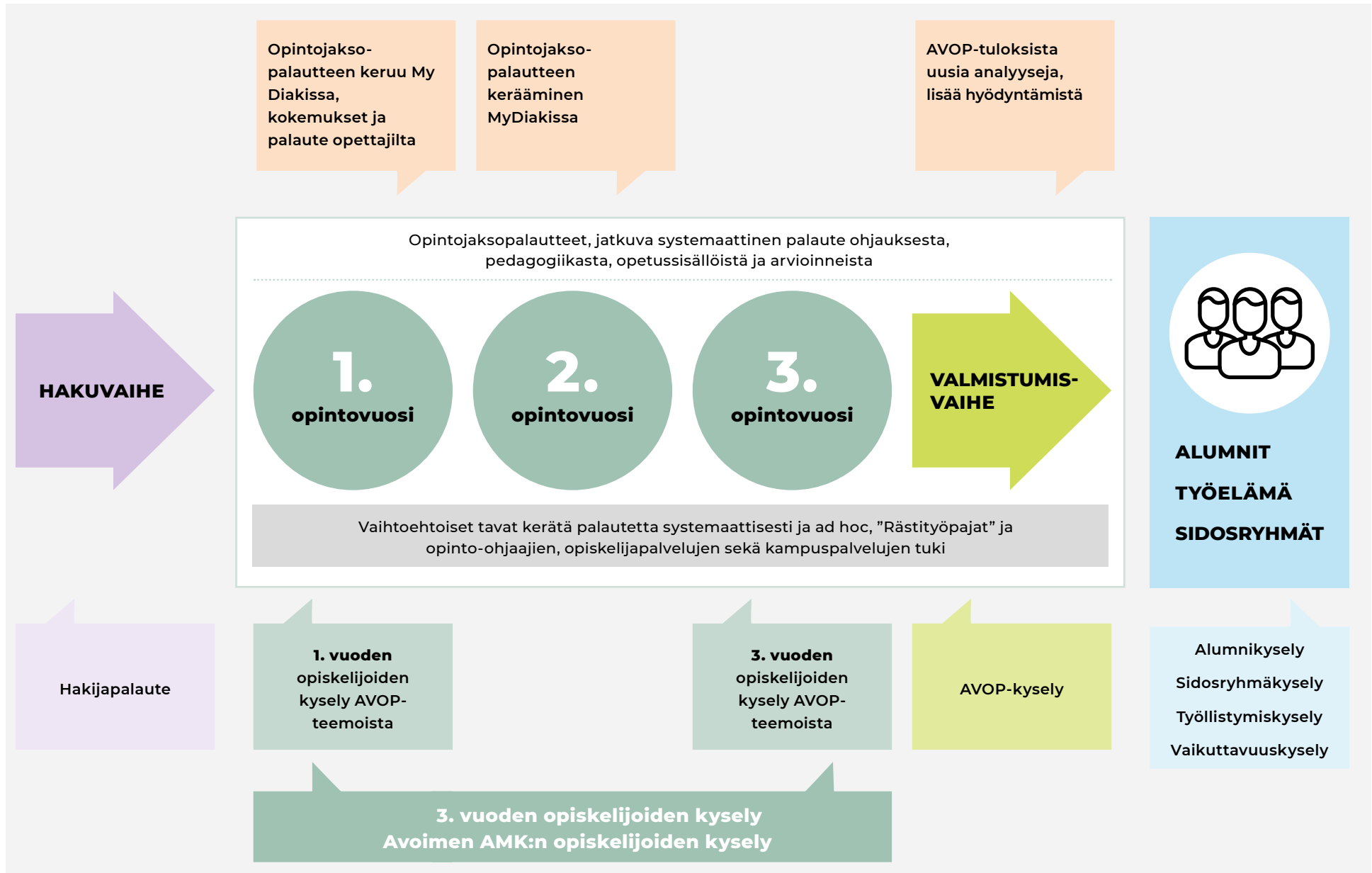
Koulutustoiminnan tulosalue on kuvannut keskeiset jatkuvan kehittämisen kohteet PDCA-taulukkomuodossa **kuviossa 17**.

Oppijan polun tarkistuspisteet eri palautekanavien tuottaman tiedon kautta on kuvattu **kuviossa 18**.

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

**Kuvio 17.** Koulutuksen PDCA.

## Oppimisen laadun tunnistuspisteet



Kuvio 18. Opiskelijan oppimisen laatu.

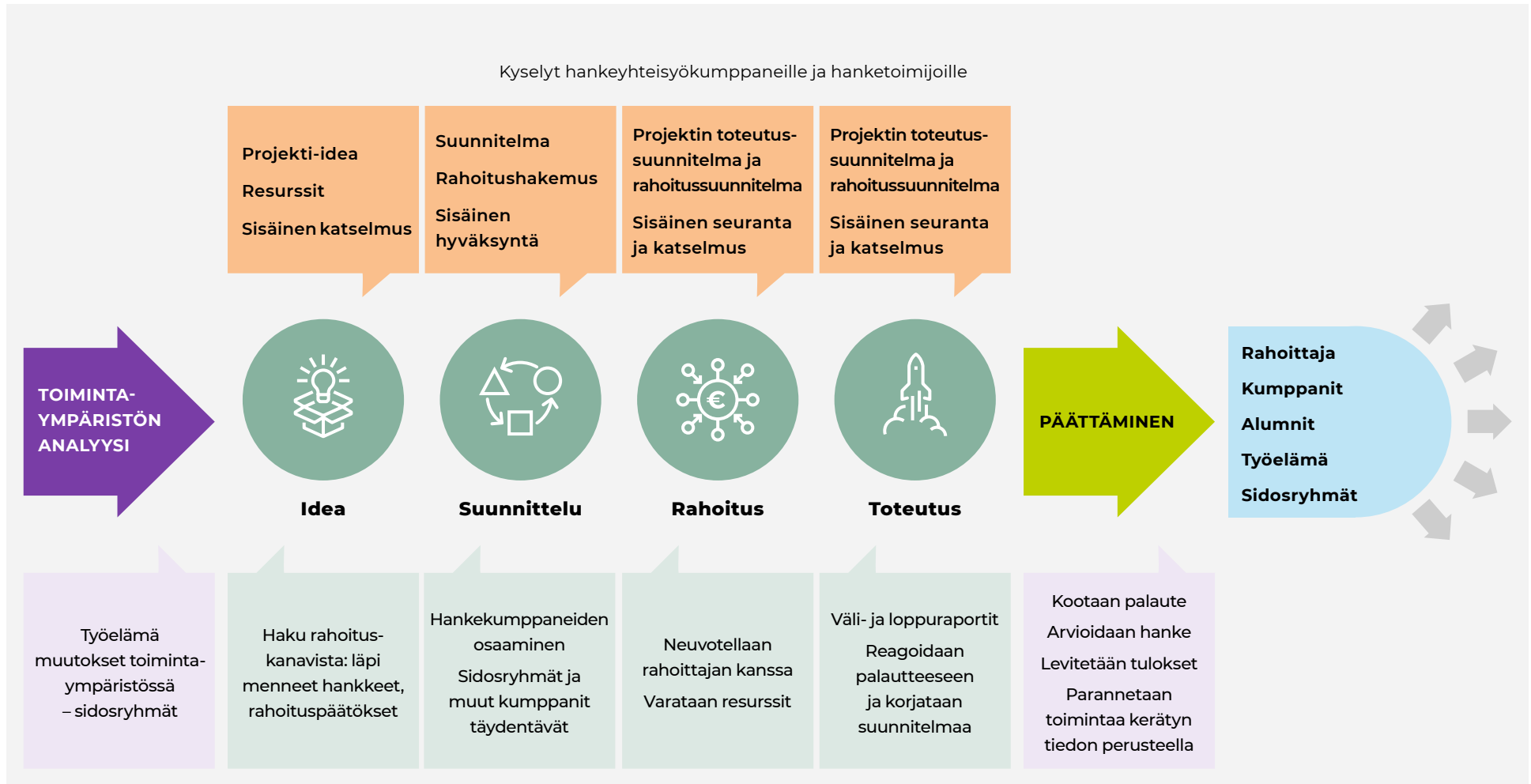
## 5.3 Innovaatiotoiminta (vaikuttava ja uudistava korkeakoulu)

Innovaatiotoiminnan tulosalueen jatkuvan PDCA-kehittämisen kuvausta täydentää kehittämis-toimenpiteiden tunnistaminen TKI-toiminnan prosessin osalta, joka on kuvattu **kuviossa 19**.

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

**Kuvio 19.** Innovaatiotoiminnan PDCA-kehittäminen.

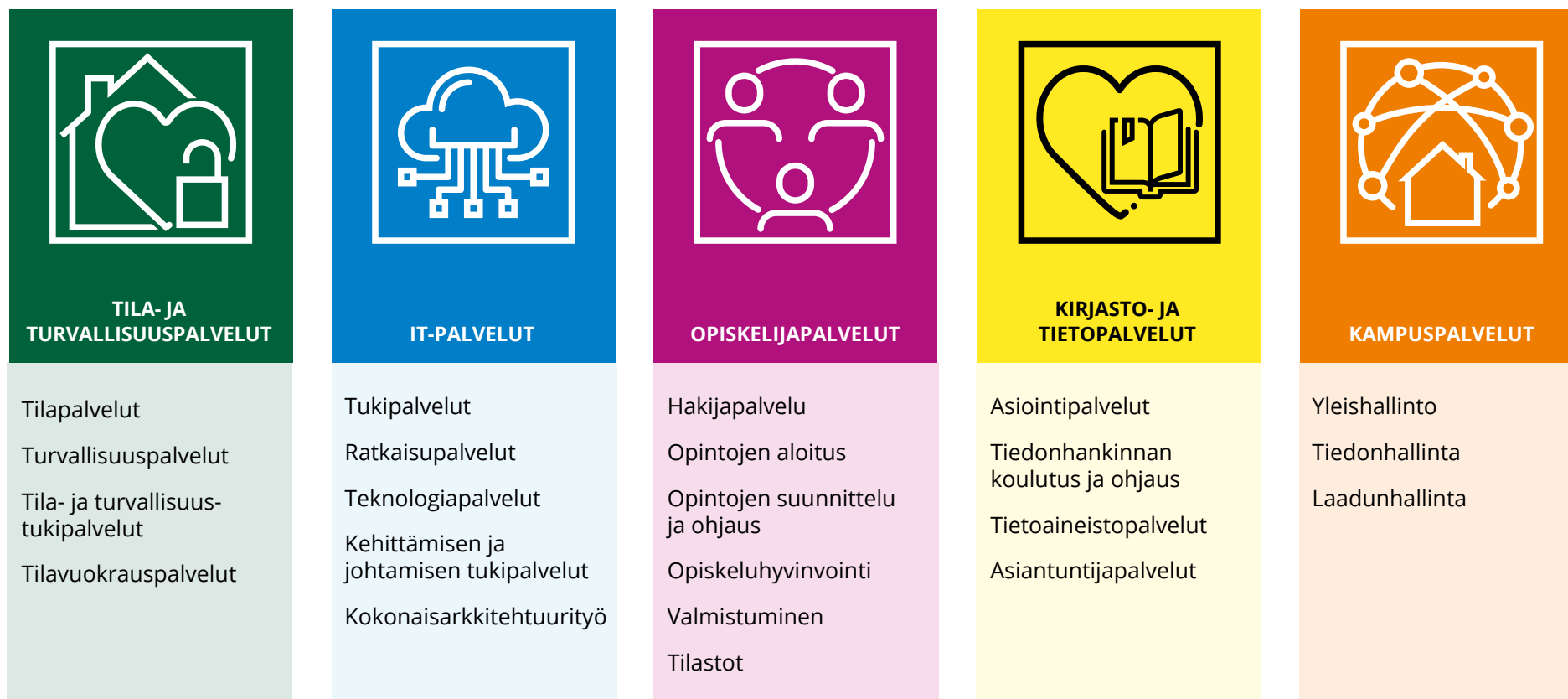
## Laadun tunnistuspisteet



Kuvio 20. 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 laatukselmuksen yhteydessä. Palvelukuvaukset sisältävät kunkin palvelualueen kuvauksen yhtenäisin periaattein.



Kuvio 21. Kampuspalvelujen palvelukuvausten 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	Tiedonhallinta	Laadunhallinta
Opiskelijat																						
Kumppanit																						
Henkilöstö																						
Kuka vain																						
Laadunhallinta																						

Kuvio 22. Kampuspalvelut keskeisimpien asiakasryhmien mukaan.

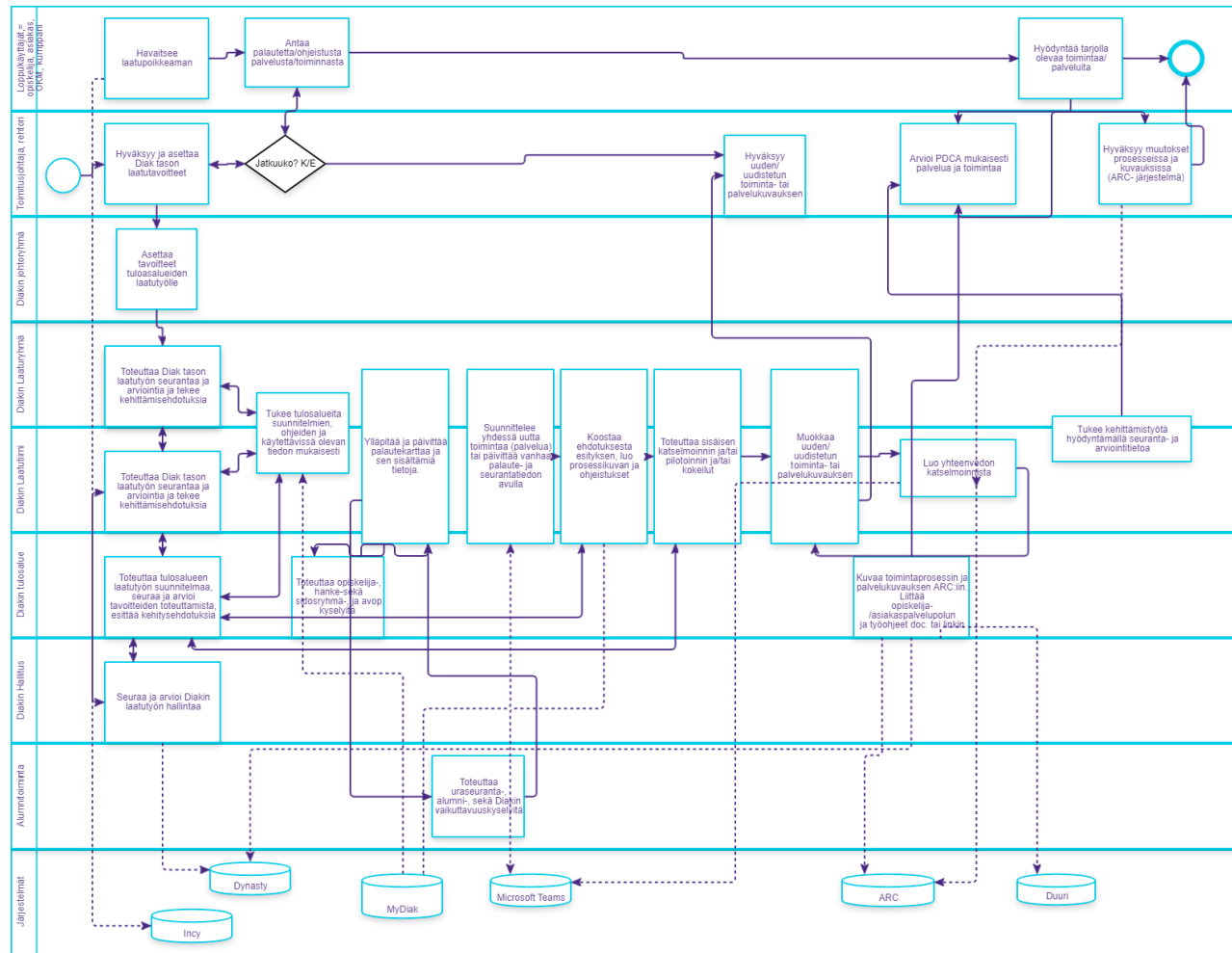
Kampuspalvelujen tulosalue on kuvannut jatkuvan kehittämisen keskeiset kokonaisuudet seuraavasti:

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

**Kuvio 23.** 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 24. Laadunhallinnan prosessikuvaus.

# 6. LAADUN- HALLINNAN KEHITTÄMINEN

**D**iakin laatujärjestelmää kehitetään eurooppalaisen laatujärjestelmän sekä Kansallisen koulutuksen arviointikeskuksen suositusten mukaisesti<sup>7</sup>. 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 auditointikäsi kirja 2018–2024 ohjaa osaltaan korkeakoulujen laatujärjestelmien kehittämistä.

### Auditoinnin tehtävä on

- arvioida vastaako korkeakoulun laatutyö 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 laatutyöstä.

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

Diakin laatujärjestelmän uusinta-auditointi toteutettiin 1.-2.9.2020. Karvin arviointijaosto antoi hyväksyvän päätöksen 16.12.2020 ja Diakilla on Karvin myöntämä laatuleima voimassa 16.12.2026 saakka. Ohessa on tiivistetty Karvin arviointijaoston päätös Diakin laadunhallinnan tasosta.

UUSINTA-AUDITOINTIKOHDE	Puuttuva	Alkava	Kehittyvä	Edistynyt
Strateginen johtaminen ja toiminnanohjaus				X
Tutkintotavoitteinen koulutus				X
Yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja aluekehitystyö			X	
Laatujärjestelmän kokonaisuus				X

**Kuvio 25.** Karvin arviointijaoston arvio Diakin laadunhallinnan tasosta.

<sup>7</sup> [karvi.fi/korkeakoulutus/enqa.eu/index.php/home/esg/](https://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 täsmennyksestä. Uusinta-auditoinnissa todetut Diakin laadunhallinnan strategiset vahvuudet ja kehittämiskohteet on esitetty **kuviossa 26**.

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, seuraamalla palautetta ja laatukatselmusten yhteydessä. Laatuorganisaatio kerää vertaispalautetta laatuhydyshenkilöiden valtakunnallisissa tapaamisissa.

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



**Kuvio 26.** Diakin laatujärjestelmän vahvuudet ja kehittämiskohteet.



Kuvio 27. Laatuorganisaation kokonaisuus.

## 6.3 Laadun kehittämisen tulevaisuus

Diak yhteisön laatu työ on osa vuosikellon mukaista toimintaa. Laadun tarkistus pisteet, katselmoinnit ja kehittämistoimet ovat osa tulosalueiden toimintaa. Ulkoisissa auditoinneissa ja sisäisissä katselmuksissa tunnistetut kehittämisaalueet siirtyvät jatkuvan kehittämisen PDCA-mallinnuksen mukaiseen toimintaan. Laadun kehittämissuunnitelma on osa vuosittaista Diakin tavoitesuunnittelua.

**Diak**  **LAATU**  
**QUALITY**



## LÄHTEET

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

Juntunen, E., & Räsänen, R. (2016). Pirulliset ongelmat ja johtajuuden henki. Oppilaitoksen rakenneuudistuksen johtaminen 2015–2016. Luentodiat 29.8.2016, Tampere.

Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. (2020). Diakonia-ammattikorkeakoulun uusinta-auditointi 2020.

<https://karvi.fi/publication/diakonia-ammattikorkeakoulun-uusinta-auditointi-2020/>

Schein, E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. J. Wiley & Sons. (s.7–12)

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.

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015). (i. a.)

[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](http://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)

