



Henkilöstön kouluttamisesta henkilöstön osaamisen kehittämiseen

Tea Raatikainen

**Opinnäytetyö
Toukokuu 2008**

Opettajan pedagogiset opinnot



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) Raatikainen Tea	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Henkilöstön kouluttamisesta henkilöstön osaamisen kehittämiseen		
Koulutusohjelma JAMK Opettajan pedagogiset opinnot		
Työn ohjaaja(t) Outi Pylkkä		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö kuvaa miten henkilöstön kouluttamisesta syntyy näkemys laajemmasta kokonaisuudesta. Henkilöstön osaamisen kehittämistä tarkastellaan pedagogisen johtajuuden ja ammatillisen opettajuuden näkökulmasta, joiden välisten roolien tarkastelu paljastaa useita yhtymäkohtia. Opinnäytteen lopputuloksena on suunnitelma osaamisen kehittämisen suuntaviivoista ja konkreettisenä tuotoksena henkilöstön koulutusohjelma Etelä-Savon työvoima- ja elinkeinokeskuksen työvoimatoimistoissa 2007.</p> <p>Henkilöstön osaamisen kehittymistä tapahtuu organisaation näkyvissä ja näkymättömissä rakenteissa. Osaamista ei nähdä yhden yksittäisen henkilön osaamisena, vaan koko organisaation yhteisenä, jaettuna ja vuorovaikutuksessa syntyvänä osaamisena. Organisaatiossa pedagoginen johtaminen on kollektiivisten oppimismahdollisuuksien rakentamista ja näkyväksi tekemistä. Opettaja ja johtaja johtavat osaamisen kehittämistä. Molemmilla on samanlaisia osaamisalueita, kuten ammattialansa tekniset tiedot ja käsitteelliset taidot. Molemmilta edellytetään myös kykyä havainnoida osaamisen kehittymistä sekä toimia ryhmän johtajana.</p> <p>Työhallinnon osaamisstrategian visiona on osaamisen jatkuva parantaminen. Työ edellyttää uusia osaamisalueita tietotyön ja teknologisten muutosten vuoksi ja erityisesti uusien verkostomaisten työskentelytapojen vuoksi. Ammatillinen osaaminen on monien erilaisten kvalifikaatioiden ja kompetenssien, työssä hankitun kokemuksen, tietoisten ja tiedostamattomien tietojen ja taitojen sekä sosiaalisten taitojen omien voimavarojen tunnistaminen yhdistelmä. Tämän lisäksi osaamisen kehittämiseen liittyy kustannustietoisuus, vaikuttavuuden arviointi sekä aikajänne. Opinnäytetyön kirjoittaminen ja työstäminen on rakentanut pedagogista näkemystä ja omaa opettajuuden käyttöteoriaa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) pedagoginen johtajuus, osaamisen kehittäminen, osaamisen johtaminen, työhallinto		
Muut tiedot		



Author(s) Tea Raatikainen	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title On a Path from Educating to Developing Knowledge		
Degree Programme JAMK Teacher's professional studies 60 p		
Tutor(s) Outi Pylkkä		
Assigned by		
Abstract <p>The aim of this study is to show how the path from educating staff in organization becomes more of awareness how to develop knowledge. The theoretical frame of the study is to examine this phenomenon from the points of pedagogical leadership and professional teacher. The study reveals many confluences in these roles. As the result of this study becomes a plan how to develop knowledge and as a concrete result an education programme for the employment offices in the region of Employment and Economic Centre for South Savo.</p> <p>The results of this study show that developing the knowledge happens in the visible and invisible constructions inside the organisation. Knowledge is not seen as a private matter of one individual, but as a common, shared process that evolves from dialogue in the organisation. Pedagogical leadership is to build collective learning opportunities and make them visible. Teacher and leader are both pedagogical managers in the area of knowledge management. The both of them have same kind of areas of knowledge like professional and theoretical skills. They are also expected to show their ability to percept the development of knowledge and act as a team leader.</p> <p>The vision of labour administration is to evolve its know-how continuously. This aim demands new areas of learning in organisation because of the on going changes and especially because of the new styles of working as a member in net works. Professional skills are a combination of many different qualifications and competencies, work experience, known and unknown skills, social skills and recognizing of one's resources. Also awareness of costs, evaluation and time span are connected to the development of knowledge. Studying and writing this study has built pedagogical view and teacher's theory.</p>		
Keywords Pedagogical leadership, knowledge development, knowledge leadership, employment organisations		
Miscellaneous		

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto.....	2
2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen.....	3
2.1 Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma	4
2.2 Osaava ja kehittyvä työorganisaatio.....	5
2.2.1 Oppiva organisaatio.....	6
2.2.2 Pedagoginen johtaja.....	7
2.3. Kohti pedagogisen johtajuuden olemusta.....	11
3 Työhallinnon osaamisstrategia ja sen toteuttaminen.....	13
3.1 Työhallinnon strategia 2003 - 2007- 2010 ja missio	13
3.2 Ammatillinen osaaminen työvoimatoimistoissa	15
3.3 Osaamisen tunnistaminen	19
3.4 Osaamisen arviointi.....	20
4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen eteläsavolaisissa työvoimatoimistoissa	22
4.1 Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma.....	23
4.2 Alueellinen henkilöstökoulutusohjelma	24
5 Pohdinta.....	26
5.1 Työvoimatoimistojen ohjaus- ja kehittämisstrategia.....	28
5.2 Tiellä pedagogisen johtamisotteen löytämiseen.....	29
5.3. Lopuksi	30
LÄHTEET	34

KUVIOT:

KUVIO 1. Työvoimaneuvojan osaamisen rakentuminen

KUVIO 2 . Hidas ja nopea oppiminen.

TAULUKOT:

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen keskeisiä käsitteitä

TAULUKKO 2 Henkilöstön koulutustaso 2003-2007

TAULUKKO 2. Henkilöstökoulutuksen suunnitteluprosessi.

1 Johdanto

Tässä henkilöstön osaamisen kehittämistä kuvaavassa raportissa sitä, miten henkilöstön kouluttamisesta syntyy näkemys henkilöstön osaamisen kehittämiseen laajempaan kokonaisuuteen. Kehittämishankkeen raportti on myös oman opettajuuteeni ja pedagogisen johtamisosaamiseni kehittymisen kuvausta – matkakertomus, jossa ollaan matkalla, vaan ei ihan vielä perillä. Matkaan lähdössä ja matkalla olemisessa on aina oma viehätyksensä.

Tarkastelen henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman rakennusaineita ja osaamisen kehittämisen tuottamista pedagogisen johtamisen ja oman ammatillisen opettajuuteni kehittymisen näkökulmasta Tuloksena on suunnitelma henkilöstön osaamisen kehittämisen suuntaviivoista ja konkreettisenä tuotoksena henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma ja henkilöstökoulutusohjelma, joka on yksi tapa tehdä näkyväksi ja saattaa ilmiä oppiva organisaation rakentuminen.

Kehittämishankkeen raportti on tuotettu noin puolentoista vuoden (2006-2007) työrupeaman aikana, jolloin oli vasta aloittanut uudessa tehtävässä työvoimapalvelupäällikkönä Etelä-Savon työvoima- ja elinkeinokeskuksessa. Organisaatio koki vuoden 2007 keväällä kehittämissuunnitelman historiansa suurimman mullistuksen: työministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö päätettiin lakkauttaa ja tilalle perustettiin 1.1.2008 työ- ja elinkeinoministeriö. Tässä raportissa en kuitenkaan kuvaa tätä muutosta, vaikkakin se vaikutti erityisesti kehittämistyön loppuvaiheisiin vuoden 2007 aikana. TE-keskusten ja sen alaisten työvoimatoimistojen toimintaa ollaan myös ryhmittelemässä uudestaan. Se tarkoittaa muutoksia koko organisaatiossa sen eri tasoilla, myös henkilöstön osaamisen kehittämisen organisoinnissa. Työ- ja elinkeinoministeriön muutosprosessien ollessa vielä kovin keskeneräisiä keväällä 2008, jää tämän kehittämissuunnitelman raportin keskeiseksi anniksi pohdinta työorganisaation ja sen henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelman laadinnassa huomioitavista seikoista ja koulutusohjelman toteuttamisen käynnistäminen.

Työministeriöllä on pitkä ja ansiokas historia oman henkilöstönsä osaamisen ja palvelutuotteiden ja –prosessien kehittämisessä. Tuskin missään muussa valtion virastossa on jouduttu muuttamaan toimintatapoja ja oppimaan uutta niin paljon kuin työvoimatoimistojen turbulentsissa toimintaympäristössä. Tämä historia ja

omakohtaiset kokemukset oppivan organisaation jäsenenä, esimiehenä ja kouluttajana ovat kehittämishankkeeni taustatukena ja voimavarana.

Kehittämishanketta käynnistäessäni edessäni oli noin vuosi aiemmin (2005) muiden laatima suppea henkilöstön koulutussuunnitelma, jota lähdin toteuttamaan.

Koulutussuunnitelmaa toteuttaessani muokkasin sitä uuteen muotoon ja kehitelin omaa henkilöstön kouluttamisen toimintatapaani. Raportin lopussa arvioin, miten olen tähän mennessä onnistunut.

2 Henkilöstön osaamisen kehittäminen

Työyhteisön osaamista voidaan kehittää monin eri tavoin mm. uuden henkilön rekrytoinnilla, henkilöstökoulutuksella, mentoroinnilla, työnohjauksen, henkilökierron ja erilaisten projektitöiden avulla. Osaamisen johtaminen (Knowledge Management) on laaja kokonaisuus, jonka sisälle voidaan sijoittaa organisaatioiden osaamista ja oppivaa organisaatiota käsittelevät keskustelut. Tähän keskusteluun liitetään kuitenkin harvoin opettajuutta tai pedagogiikkaa. Pedagogista johtajuutta kaiken kaikkiaan on tutkittu toistaiseksi vielä varsin vähän, samoin kuin osaamisen johtamista (Knowledge Leadership) (Taipale 2004, 72; Viitala 2005, 38). Mielenkiinto tätä aihealuetta kohtaan selvästikin kasvaa ja keskustelu on jo lisääntynyt, josta tämä työ on yksi osoitus.

Johtamisessa ja opettamisessa on useita analogioita. Opettaminen ja oppiminen ovat toisistaan erottamattomia vastinpareja, kuten johtaminen ja johdettavana oleminenkin: ilman toista ei voi olla toistakaan. Työelämässä keskeinen osaamisalue on taito havainnoida ympäristön muutoksia ja kehittää sen pohjalta organisaation kilpailukykyä, jolloin oppiminen usein on ongelmakeskeistä, ennakoimatonta ja satunnaistakin, työympäristön kontekstiin sidottua oppimista (Poikela & Poikela 2005, 11). Oppimaan oppiminen on tärkeimpiä elämänhallintataitoja niin työssä kuin muussakin elämässä.

2.1 Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma

Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelma on yhteenveto organisaation ja sen henkilöstön kehitystarpeista (Hätönen 2000). Kehittämissuunnitelmassa kuvataan, millaisia kehittämistarpeita organisaatiolla on esimerkiksi asiakaspalveluosaamisessa, työyhteisöosaamisessa ja johtamisessa. Osaamisen kehittämisen suunnitelman syntytarinani alkoi keväällä 2006, jolloin aloitin uudessa tehtävässä työvoimapalvelupäällikkönä, jonka keskeinen tehtäväkenttä oli työvoimatoimistojen palvelujen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. Opettajan pedagogisten opintojen aloittamisen yksi tärkeä kimmoke oli perehtyä ammatillisen osaamisen tunnistamiseen ja sen kehittämiseen.

Henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana on se, mitä työssä tulisi tehdä toisin tai paremmin, jotta kilpailuetumme kasvaisi muihin toimijoihin verrattaessa (Hätönen 2000). Perinteinen tapa on ollut kysyä esimerkiksi kehityskeskusteluissa, mitä koulutusta kukin virkamies haluaisi. Vastaukset vaihtelevat laidasta laitaan oman kokemukseni mukaan riippuen kunkin vastaajan omista tarpeista, toiveista ja työmotivaatiosta. Työorganisaation tarpeet eivät usein ole olleet etusijalla. Vastaukseen vaikuttaa käsitys oman osaamisen riittävydestä nykyisissä tehtävissä ja tiedon laatu ja määrä organisaation strategisista tavoitteista tulevaisuudessa. Osaamisen kehittämissuunnitelman rakennusaineiksi ei tämän tyyppisistä vastauksista ole. Ratkaisuksi tähän kysymykseen on työyhteisötasoisena osaamiskarttamenetelmän systemaattisen käytön opettelu ja käyttöönotto kehityskeskustelujen työvälineeksi.

Toinen olennainen kysymys on arvioida liittyvätkö kehitystarpeet asioihin, joihin pitää saada nopeasti muutoksia, kuten ottaa käyttöön nopeasti uusia menetelmiä tai työvälineitä (lainsäädännön, tietotekniikan tai toimintaohjeiden muutokset jne.) vai tarvitaanko työmenetelmien tai toimintatapojen muuttamiseen tai kehittämiseen pitkä aika. Kehittämistarpeen laajuus tai suppeus vaikuttaa olennaisesti valittaviin menetelmiin ja aikatauluihin.

Kolmas keskeinen asia on aika- ja raharesurssien käytöstä päättäminen, kuten kuinka paljon henkilöstön työaika voidaan käyttää kouluttautumiseen (mm. palkkauskustannukset ao. ajalta), paljonko koulutustilat ja -laitteet maksavat, kouluttajien palkkiot, osallistujien matkakulut ja päivärahat, mahdolliset yöpymiset,

tarjoilut ja oppimismateriaalit, koulutusta järjestävän työaikakustannukset. Millainen kustannusvastaavuus koulutuksella on toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden kannalta? Suunnitelmassa on hyvä ottaa kantaa myös esimiehen valtaan tehdä taloudellisia päätöksiä ja siten sitoutua kehityskeskusteluissa esille tulleisiin kehittämiskohteisiin, sillä ilman sitä suunnitelma ei toteudu aidosti.

Muita suunnitelman keskeisiä tekijöitä ovat viestintä ja siihen liittyvä avoimuus ja läpinäkyvyys sekä toisaalta osaamisen kehittämiseen liittyvä yksilötason luottamuksellisuus. Lisäksi organisaatiossa kouluttajina toimivien henkilöiden roolit, vastuut ja velvollisuudet, kouluttajaosaamisen kehittäminen sekä palkitseminen ovat olennainen osa onnistumista.

2.2 Osaava ja kehittyvä työorganisaatio

Työn tekemisen muodot ja tavat muuttuvat lainsäädännön, kuluttajien, palvelujen, teknologian ja toimintaympäristön muutosten myötä. Työorganisaation kilpailuetu edellyttää, että henkilöstön osaaminen kehittyy jatkuvasti suhteessa tulevaisuuteen. Organisaation osaaminen on yhteisön ominaisuus: se ei ole kuvattavissa vain yhden henkilön osaamiseksi, vaikka hän olisikin organisaation avainosaaja. Osaavaa ja kehittyvää työorganisaatiota voidaan kuvata oppivaksi organisaatioksi, jota johdetaan pedagogisella johtamisotteella.

Ammatillisen osaamisen käsitteeseen kuuluvat tietojen ja taitojen monipuolinen ja luova käyttäminen, ajattelun taidot, kyky organisoida työtä ja toimia ryhmässä, kyky joustaa ja mukautua muutoksiin, taitoa oppia oppimaan, kyky arvioida omaa toimintaa ja samalla kehittää sitä. *Taito* –käsite liittyy esineiden maailmaan, kuten esimerkiksi taito käyttää ICT-teknologiaa, kun taas *osaaminen* viittaa sosiaaliseen maailmaan, jossa taitoja sovelletaan sosiaalisessa kontekstissa (Hämäläinen 2007). Liike-elämän käsitteitä käyttäen osaamista voidaan kuvata henkilöstön ja organisaation tietämyksen tuotteistamisena (Laamanen 2004). Osaamisen kehittäminen edellyttää tahtoa, motivaatiota ja sitoutumista, joita taitava pedagoginen johtaja voi suunnata organisaation tavoitteiden suuntaisesti erilaisin keinoin.

Työorganisaatiossa henkilöstön oppimista ohjaavat organisaation strategiset tavoitteet ja parhaimman ja tuottavimman tuloksen saavuttaminen vähimmillä mahdollisilla kustannuksilla. Tuloksena voi olla yksityisen sektorin tavoittelemaa liiketaloudellista hyötyä tai yhteiskunnallisesti mitattavia tuloksia julkisissa organisaatioissa. (Lecklin 2002; Viitala 2004). Työorganisaatiolla on aina jokin käsitys tietoisesta tai tiedostamattomasta oppimisen ja osaamisen kehittämisen strategiastaan. Osaamisen kehittymistä tapahtuu myös ilman, että osataan tunnistaa tilanteet missä, miten ja milloin osaamisen kehittymistä tapahtuu ja miten sitä todennetaan. Vaikka ammatillisen osaamisen muutos on työorganisaatioille suuri haaste ja osaamisen merkitys kasvaa jatkuvasti, on työpaikkatasolla tapahtuva osaamisen kehittäminen edelleen usein alikäytetty resurssi, vaikkakin Suomen kilpailuetu perustuu inhimillisen resurssin tiedon, taidon ja oppimisen moninaisten mahdollisuuksien käyttöön.

2.2.1 Oppiva organisaatio

Oppivan organisaation tutkimuksessa mielenkiinto on suuntautunut organisaation oppimiseen ja lähtökohtana ovat usein sosiologiaan tai psykologiaan nojaavat tieteenalat. Oppivan organisaation käsitteiden avaaminen on haasteellista, sillä käsitteet ovat monimuotoisia riippuen kulloinkin käsillä olevasta näkökulmasta. Oppimisen katsotaan käynnistyvän usein kriisilähtöisestä ongelmien ratkaisemisesta. Usein toistuvia oppivan organisaation käsitteitä ovat esimerkiksi proaktiivisuus, muutoksia ja virheitä sietävä, tiedon ja osaamisen jakamiseen kannustava, kaikkien osaamista hyödyntävä, elävä organismi ja ihmisten vuorovaikutuksessa rakentama oppiminen (mm. Moilanen 2001, Taipale 2004, Viitala 2004).

Oppivan organisaation tutkimuksessa organisaatiota tarkastellaan kokonaisuutena, ei niinkään yksilön osaamisen kehittämisen pedagogisena näkökulmana. Oppimista ei nähdä yksittäisenä prosessina tai osatekijänä, vaan osana organisaation strategisia liiketaloudellisia tavoitteita, kannattavuutta ja taloudellisuutta sekä vuorovaikutus-, seuranta- ja valvontajärjestelmiä. Laatuajattelun (Suomen laatupalkintokilpailu, CAF, BSC ¹). kehittymisen myötä on inhimillisen resurssin merkitys korostunut

¹ Suomen laatupalkintokilpailu: <http://www.laatukeskus.fi/> 25.11.2007; CAF (Common Assessment Framework) on EU-jäsenmaiden yhteistyönä kehitetty julkisen sektorin

organisaation tuottavuuden, tehokkuuden ja tuloksetekokyvyn rakentamisessa (mm. Lecklin 2002).

Työorganisaatioissa oppiminen tapahtuu usein tilannesidonnaisesti oman tekemisen, kokemisen ja sen muille jakamisen kautta. Organisaatio voi myös muuntaa paitsi itseään, myös toimintaympäristöään oppimalla uutta (Hätönen 2000, 8). Henkilöstön osaamisen kehittymisen ja kehittämisen johtaminen on kollektiivisten oppimismahdollisuuksien rakentamista ja näkyväksi tekemistä. Henkilöstön kehittämisestä vastaavan johdon on tehtävä nämä rakenteet ja toimintamahdollisuudet todeksi ja näkyviksi.

Yksilön kyky oppia ja osaamisen kehittäminen rakentavat osaltaan organisaation kokonaisuuden osaamista vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ryhmässä yksilö on oppija, joka rakentaa yhdessä muiden kanssa kollektiivisen oppimisfoorumin. (Hätönen 2005; Moilanen 2001). Oppivassa työorganisaatiossa oppimisen keskiössä on yksilö, jonka oppimisen kautta organisaatioon syntyy rakenteita, prosesseja ja toimintatapoja, joissa oppiminen todentuu toiminnaksi ja varastoituu organisaation kulttuuriksi. Tämä edellyttää organisaatiolta osaamisen kehittämistä tukevaa ilmapiiriä: aikaa, tilaa ja rakenteita, joissa yhteisiä merkityksiä luodaan ja uutta tietoa tulkitaan ja hyödynnetään yhteiseksi hyödyksi. Oppiminen nähdään aktiivisena, tavoitteisiin suuntautuvana jatkuvasti tietoa etsivänä ja refleктоivana toimintana. (Moilanen 2001; Taipale 2004).

2.2.2 Pedagoginen johtaja

Pedagogisen johtamisen käsitettä on käytetty viime aikoina lähinnä erilaisissa kasvatus-, hoiva- ja sosiaalialan opetuksen johtamiseen liittyvissä keskusteluissa (mm. Väyrynen 2005, Heiskanen 2004). Näissä keskusteluissa pedagoginen johtajuus liittyy oppilaitoksen, opetustoiminnan, opetuksen tai kasvatus- ja oppimistapahtuman johtamiseen. Taipale (2004; 72) määrittelee pedagogisen johtajuuden

organisaatioiden laadunarviointimalli
http://www.vm.fi/vm/fi/13_hallinnon_kehittaminen/10_EU-yhteistyö/07_CAF_yhteinen_arviointimalli/index.jsp 25.11.2007; BSC (Balanced Scorecard) tasapainotettu tuloskortti, ks. esimerkiksi Kaplan ja Norton 2000

liiketaloustieteessä esimiehen kyvyksi ohjata alaisiaan kohti yhteistä päämäärää, tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan sekä keskustelemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen, keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin.

Esimies ja opettaja toimivat vuorovaikutuksessa johdon, työntekijöiden tai oppilaiden kanssa (taulukko 1). Puhuessaan ja toimiessaan he molemmat ilmaisevat omaa ajatteluaan, arvojaan ja käsityksiään merkityksellisestä tiedosta. Molemmat ammattilaiset tekevät mitä ilmeisimmin ihmissuhdetyötä, johon liittyy ohjaaminen, oppimisen tukeminen sekä toiminnan suuntaaminen kohti päämäärää sekä ihmisten motivointi ja inspirointi. Opettamisen ja johtamisen muodoissa tapahtuneet muutokset noudattavat myös opettamisen ja liikkeenjohdon historiallista kehittymistä: muodollisista ja autoritaarisista malleista on siirrytty vapaaseen ja yhteistoiminnalliseen toimintaan, jossa jokainen osallistuu kehittämiseen ja arviointeihin ja jossa yhteisesti reflektoidaan hankittua tietoa. (Patrikainen 1999; Peavy 2006; Salmimies 2001; Taipale 2004; Viitala 2005).

Pedagoginen johtaja johtaa henkilöstönsä osaamisen kehittymistä. Hän vastaa henkilöstön hankintaan liittyvistä kokonaisuuksista ja siihen liittyen tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen määrittelystä ja mm. perehdyttämisestä. Johtajan ja opettajan ammattitaidon osaamisalueista keskeisintä osaa ovat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot. Hyvä johtaja hallitsee tämän lisäksi myös ammattialaan liittyvät tekniset tiedot ja käsitteelliset taidot. Hyvän opettajan ammattitaidon kulmakivenä on pidetty kykyä tehdä tulkintoja opiskelijoiden työskentelystä ja osaamisen tasosta sekä kykyä toimia luovasti näiden tulkintojen perusteella. Molemmilta odotetaan myös ryhmänjohtajuutta eli kykyä pitää yllä ryhmän koheesiota, koordinoita suorituksia ja määrittellä suoritusstandardeja.

Modernin opettajuuskäsityksen tarkastelu paljastaa lisää samanlaisia vertauskuvia opettajan ja johtajan välisessä tarkastelussa. Opettajuudella ymmärretään yleisesti opettajan työn ilmentymää, joka koostuu yhteiskunnan opettajaa kohtaan asettamista edellytyksistä, kuten mm. opetussuunnitelmien sisältöjen noudattamisesta (Luukkainen 2005, 18-39). Julkisella rahoituksen varassa toimivan opettajan asema on mielenkiintoisella tavalla yhtä aikaa itsenäinen ja alisteinen: toisaalta opettajan ammatti on professionaalisesti autonominen ja toisaalta työn sisältöä kontrolloidaan

lainsäädännöllä ja erilaisilla ohjeilla. Opettajan toimintaympäristönä on usein keinotodellisuus, kun taas esimies toimii todellisessa työympäristössä. Opettaja voi opettaa vain sitä, mitä oppimistuloksia julkinen valta maksajana haluaa, kun taas liike-elämässä ja työorganisaatioissa toimivan kouluttaja-konsultin-esimiehen työtä ohjaa selkeästi maksavan asiakkaan tai työnantajan toimeksianto ja sen tuomat reunaehdot. Nämä reunaehdot liittyvät usein varsin turbulenttiseen toimintaympäristöön, jossa oppimiseen vaikuttavat monet erilaiset elementit ja ilmiöt (Viitala 2005).

Taipale (2004) kuvaa pedagogisen johtajan rooleja tiimien johtamisessa seuraavasti: esimiehellä on suunnan näyttäjän, arvioijan, palautteen antajan, tukijan, tehokkuuden edistäjän, viestien välittäjän, vuorovaikutuksen ohjaajan, valmentajan ja verkoston rakentajan roolit, joissa tarvitaan pedagogisen johtamisen osaamista. Pedagoginen osaaminen on kykyä siirtää henkilöstölle tietoa organisaation tulevaisuuden näkymistä ja strategioista, arvioida erilaisten näkemysten ja merkitysrakenteiden yhtenäisyyttä, organisaation sitoutumisen ja innostumisen asteita sekä ihmisten välisten suhteiden emotionaalista ymmärtämistä. Pedagoginen johtaja ohjaa organisaationsa tiedonhankintaan ja sen hyödyntämiseen liittyviä strategioita, arvioi organisaation toimintakykyä ja tavoitteellisuutta sekä viestintään liittyviä kokonaisuuksia.

Oppimistapahtuman lainalaisuudet ovat samoja riippumatta siitä, missä oppiminen tapahtuu. Työssä oppimisen erottaa muusta oppimistapahtumasta sen tapahtumapaikka ja -aika, joka on työpaikka ja työyhteisö. Työssä oppiminen voidaan jaotella professionaalisen, organisaationaalisen, ryhmän ja yksilön oppimistasoihin. Osa näistä tasoista on tunnettuja ja tiedostettuja, osa toisille tasoille tuntemattomia ja tiedostamattomia eikä työorganisaatioissa useinkaan osata havainnoida, milloin tosiasiallista työssä oppimista tapahtuu (Järvinen & Poikela, 2000, 98-99). Organisaation jäsenet rakentavat jatkuvasti keskenään viestinnällisiä, verkostomaisia prosesseja ja ratkaisevat erilaisia ongelmia, tekevät päätöksiä sekä vaikuttavat toisiinsa ryhmän sisäisen koheesion kautta, joka tuottaa myös oppimista eri tasoille. Tasojen erottaminen toisistaan on ongelmallista, sillä kaikki kietoutuu toisiinsa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kulttuuristen rakenteiden kautta. Huomion arvoista on myös se, että työyhteisöissä syntyvällä oppimisella ja kehittämisellä on kiistämättä myös monitasoista yhteiskunnallista käyttöarvoa.

TAULUKKO 1. Kehittämishankkeen keskeisiä käsitteitä (mukaillen Patrikainen 1999; Peavy 2006; Salmimies 2001; Taipale 2004; Viitala 2005).

Käsite	Määrittely
Ohjaus, ohjaaminen	Ohjaamisessa pyritään lähestymään kokonaisvaltaisesti kaikkia niitä asioita, joita ohjattava kohtaa. Ohjaaja auttaa ohjattavaa tunnistamaan omia vahvuuksia, saavutuksia ja mahdollisuuksia (konstruktivistinen oppimiskäsitys). Ohjauksessa autetaan ja opetetaan löytämään ratkaisuja ja arvioimaan kriittisesti asioita tavoitteena oman osaamisen, kykyjen ja taitojen kehittyminen. Sosiodynaamisessa ohjauksessa painottuvat erityisesti dialogisuus, aktiivinen kuunteleminen ja kielelliset merkitykset.
Pedagoginen johtaja	Kykyä opettaa ja kasvattaa yksilöitä (ja työorganisaatioita) kokonaisuuksien ymmärtämiseen, jatkuvaan muutokseen, palautekeskusteluun, arviointiin, ratkaisukeskeisyyteen ja yhteishengen vaalimiseen. Pedagoginen johtaja on tietoinen oman osaamisensa ammatillisesta kasvuprosessista ja sen kehittämistarpeista. Hänellä on laaja ammatillinen pätevyys ja kokemus toiminnasta erilaisissa osaamisen kehittämiseen liittyvissä rooleissa.
Pedagoginen johtajuus	Sosiaalinen prosessi, jossa esimiehellä on kykyä ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää, tehdä näkyväksi visiot ja tavoitteet positiivisessa vuorovaikutuksessa avoimuuden keinoin. Esimies pyrkii vaikuttamaan omalla toiminnallaan alaistensa kognitiivisiin, affektiivisiin ja konatiivisiin rakenteisiin niin, että oppimisen tuloksena saadaan aikaan tavoiteltuja muutoksia.
Esimies (osaamisen kehittämisen näkökulmasta)	Taitoa kulkea alaisten rinnalla ohjaajan roolissa. Esimies on oppimisen ja osaamisen kehittämisen tukija ja luottamuksen rakentaja, viestinnän ja muiden organisaation rakenteiden fasilitaattori. Esimiestä tarvitaan erityisesti mm. vuorovaikutustilanteiden rakentajana, palautteen käsittelyssä, tulkintojen tekemisessä ja uusien ratkaisumallien hakemisessa.
Valmentaja (osaamisen kehittämisen näkökulmasta)	Valmentaja keskusteluttaa ja auttaa tekemään tulkintoja arkityön lomassa

Esimerkiksi verkkoteknologia ja –opiskelu toimii hyvin sellaisessa ympäristössä, jossa tarvitaan ongelmien ratkaisutaitoja ja tutkivaa työskentelyä tai tuotosten kehittelyä ja yhteisöllistä toimintaa. Tavanomaisesta luentotyypisistä oppimisympäristöistä poikkeava verkko-opiskelu edellyttää sellaisten rakenteiden luomista, jotka tukevat oppimista uudenaikaisessa oppimisympäristössä (scaffolding). Pedagogisesti orientoitunut esimies pyrkii rakentamaan edellytyksiä yhteisölliselle tiedon

tuottamiselle ja tarjoaa siihen tukeaan. Oppimisen tuki tarkoittaa työorganisaatiossa johdon ja oman esimiehen, työtovereiden, toimintakäytäntöjen, käytössä olevan teknologian ja tiedonhankintakanavien ja –materiaalien kokonaisuutta

2.3. Kohti pedagogisen johtajuuden olemusta

Pedagogisen johtajan pedagoginen malli ja käyttöteoria rakentuvat hänen ihmis-, tiedon- ja oppimisen käsityksistään. Ne kertovat siitä, millaiseen filosofiseen ajattelumaailmaan hänen työskentelynsä perustuu. Johtajan eettinen arvomaailma, käsitys todellisuuden luonteesta, tulevaisuudesta sekä kyky havainnoida ja analysoida ympäristön muutoksia muodostavat pohjan hänen käsityksilleen siitä, mikä on työorganisaatiolle ja alaisille merkityksellistä tietoa ja miten sitä on järkevää opiskella (Patrikainen 1999, 7-9). Tämä määrittely on edellytyksenä pedagogisen johtajuuden olemuksen ytimen tunnistamisessa. Myös johtajan työssä menestymisen ja jaksamisen näkökulmasta on tärkeää, että hän voi toimia omana aitona itsenään johdonmukaisesti oman teoriansa ja pedagogisten käsitysten pohjalta

Behavioristinen oppimiskäsitys perustuu mekanistiseen ihmiskuvaan, jossa ihminen on ympäristönsä armoilla vailla vapaata tahtoa ja ulkoisin ärsykkein ohjattavissa. Tiedonkäsitys perustuu positivismiin, jonka mukaan tietoa on vain se, mikä on aistien havaittavissa ja mitattavissa. Johtaja on Opettaja isolla O-kirjaimella, sillä epistemologisesti opettajuuteen sisältyy ”enemmän tietämisen” tai ”edellä olemisen idea”, jossa opettaja ohjaa asiantuntemuksellaan oppilaiden oppimista ja oppilaat luottavat opettajan antamaan tietoon, ”todistajanlausuntoon” ja tiedonvälittämiseen (Malinen 2005). Opettajan auktoriteetti perustuu asiantuntemukseen, pedagogiseen aika- ja rakennetietoisuuteen sekä oppilaiden tietämyksen tunnistamiseen. Behavioristisesta, teknokraattisesta ja objektivistisesta näkökulmasta opettajan työ on perinteistä luokkahuoneessa tapahtuvaa opetusta, jossa vastuu oppimisesta on opettajalla, joka suunnittelee ja kontrolloi oppimistilanteita, siirtää tietoa teknisesti oppilaille ja jossa oppilaat ovat passiivisia informaation vastaanottajia (Patrikainen 1999, 16, 82-92, 136-137). Oppimiskäsityksen tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi erilaisten pelien ja työkirjojen käyttäminen opetuksessa.

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan uuden oppiminen rakentuu vanhan tiedon varaan. Oppimista tapahtuu esimerkiksi kokeilemalla aktiivisesti eri vaihtoehtoja, sillä käsitys tiedon olemuksesta on, että se on suhteellista ja muuttuvaa. Oppimista ohjaa oppilas itse ja opettajan roolina on toimia oppimisen ohjaajana ja jäsenneilyn, suunnitelmallisen tiedon jakajana, sillä tiedon omistaa opettaja itse. Tavoitteena on saada aikaan oppilaan oma henkinen konstruointiprosessi käyntiin herättämällä esimerkiksi tiedollisia ristiriitoja. Kognitiiviseen oppimiskäsitykseen liittyvät ryhmätyöt, sillä oppimisen ajatellaan olevan sosiaalinen tapahtuma, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Ihmiskäsitys on humanistinen, jolloin ihminen nähdään pohjimmiltaan hyvänä ja itsenäisenä toimijana, jolloin oppimiseen liittyy motivaatio, vapaa tahto ja vastuu (Auvinen 2004). Tähän näkemykseen liittyy läheisesti näkemys oppimisesta sosiaalisena tapahtumana, jossa korostetaan sosiaalisen ympäristön merkitystä (mm. työssä oppiminen ja taitolajien, kuten musiikin, opetus). Tietäminen ja asioiden oppiminen on ihmisten olemassa olon näkökulmasta aina sosiaalista, yhteistä tietämistä: tiedolla on merkitystä vain silloin kun se tulee jaetuksi muille.

Konstruktivistisen oppimisenäkemyksen mukaan oppiminen on aktiivista kognitiivista toimintaa, jossa tulkitaan havaintoja ja tietoa aikaisemman kokemuksen perusteella. Oppija konstruoi tiedon omassa päässään opettajan antamien välineiden ja materiaalien avulla (Järvilehto 1997). Vuorovaikutus ja siihen liittyvä sosiaalinen merkityksenanto sekä opiskelijan oman ajattelun reflektointi esimerkiksi oppimispäiväkirjan avulla on keskeisellä sijalla oppimisprosessissa. Konstruktivistisessä oppimiskäsityksessä korostetaan oppilaan omia aikaisempia kokemuksia ja niiden transferenssia uusiin tilanteisiin. Opettajan tehtävänä on rakentaa oppimisympäristöä ja puitteita oppimiselle sekä ohjata ja tukea oppimisprosessia. Humanistis-objektivistis-konstruktivistisen näkemyksen mukaan oppiminen on paljon muutakin kuin kognitiivisia ja sosiaalisia prosesseja. Vastuu oppimisesta on siirtynyt opettajalta oppijalle, joka nähdään oppimistilanteessa aktiivisena, itseohjautuvana, pohdiskelevana toimijana ja informaation käsittelijänä sekä tiedon konstruoijana (Patrikainen 1999, 16, 82-92, 136-137). Tämä korostuu aikuisten oppimisprosessin tukemisessa, jossa on oleellista tunnistaa opiskelijoiden taustatietämyksen laatu ja kyky avata erilaisia näkökulmia opittavasta asiasta (Viitala 2005, 107).

Viime vuosina on alettu painottaa yksilön oppimisen sijaan oppimisen sosiaalisia ja kulttuurisia piirteitä sekä tietotyötaitoja. Aikuisia kouluttavien opettajien/ ohjaajien/ valmentajien ajattelu voi rakentua näiden monien näkökulmien ja kokemusten välillä ja muuttua opettajan ja opiskelijan oman henkilökohtaisen kasvuprosessin myötä, sillä myös opettaja/ valmentaja/ kouluttaja oppii yhtä lailla prosessin aikana kuin opiskelijakin. Oppilas antaa myös opettajalle mahdollisuuden astua uuteen maailmaan ja koetella omia käsityksiään. Kasvuprosessi voi olla siten molemmille yhteinen kehittymisen mahdollisuus.

Kun työelämä muuttuu, myös oppimisen muodot ja sisällöt muuttuvat, kuten johtamisenkin metodit ja opit. Työelämän monet ristikkäiset paineet edellyttävät paljon johtajan elämähallinnan taidoilta suhteessa itseen ja muihin. Ammatillisesti kehittyäkseen on opettaja/johtajan osattava tunnistaa konstruktivistisen ajattelutavan mukaan omat aikaisemmat ja nykyinen kehitysvaiheensa ja sen lisäksi osattava ennakoita tulevaa. Tästä näkökulmasta laaja-alainen työ- ja elämäkokemus sekä rohkean utelias ja ennakkoluuloton asenne uusiin asioihin on yksi kehittyvän opettajan/johtajan tunnusmerkki.

3 Työhallinnon osaamisstrategia ja sen toteuttaminen

3.1 Työhallinnon strategia 2003 - 2007- 2010 ja missio

Työpolitiikan strategian 2003 – 2007 - 2010 visiona on, että ”vuonna 2010 Suomi on osaamiseen perustuva hyvinvointiyhteiskunta, jossa on työmahdollisuuksia kaikille. Työvoimapalvelut on uudistettu vastaamaan uuden työmarkkinatilanteen ja muuttuvan työelämän haasteita.” (Työministeriö 2006)

Osaamisstrategian visiona on ”osaamisen jatkuva parantaminen, joka on hallinnon hyvän toimivuuden ja henkilöstön jaksamisen edellytys. Osaamisen kehittämisen periaatteet johdetaan strategisista tavoitteista ja tehdyistä palveluvalinnoista. Henkilöstön osaamistasoa ja sen kehittämistä käsitellään henkilöstöpoliittisessa ohjelmassa ja arvioidaan vuosittain tehtävässä henkilöstötilinpäätöksessä ja henkilöstöbarometreissä.”

Työhallinnon missio ja toiminnan peruslähtökohta on sen koko olemassa olon ajan ollut välittää ensisijaisesti työtä ja työntekijöitä². Laaja-alainen julkinen työvoimapalvelu on eräs Suomen valtion keskeisimpiä tehtäviä (Heinonen & al. 2004, 71). Työvoimatoimiston palvelut koostuvat työnvälityspalveluista, joita on segmentoitu eri asiakasryhmille, ammatinvalinta- ja urasuunnittelupalveluista, koulutus- ja ammattitietopalvelusta, ammatillisen kuntoutuksen palveluista sekä työvoimapolitiittisesta aikuiskoulutuksesta. Lisäksi työvoimatoimistot päättävät työllisyysdenhoitoon paikallisesti käytettävistä määrärahoista. Palvelut ovat EU-kansalaisille maksuttomia, mutta osa palveluista on maksullisia työnantajille. Työhallinnon strategisten linjausten mukaan se kehittää toimintatapojaan ja organisointiaan ja panostaa työnvälityksen ja asiakkaiden palvelujen kehittämiseen.

Työvoimatoimistot toimeenpanevat työvoimapolitiikan strategiaa alueellisista lähtökohdista käsin. Työvoimatoimistoilla on kaksi asiakasryhmää, kansalaiset (henkilöasiakkaat) ja työnantajat, joille tarjottavat palvelutuotteet on määritelty lainsäädännössä. Lainsäädäntö ja palvelutuotteet uudistuvat jatkuvasti, jonka lisäksi palvelujen tuotantomuoto on muuttumassa enenevässä määrin sähköisesti tuotettavaksi. Henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa aiemmin tehty perinteinen asiakaspalvelutyö muuttuu konsultoivaksi ja ohjaavaksi asiantuntijatyypiksi työksi.

² Työnvälityksen aloitti vuonna 1885 Suomen naisyhdistys, joka välitti työtä välityspalkkiota vastaan palvelijattarille. Työllisyysasetuksessa (1918) kiellettiin yksityinen työnvälitys ja määrättiin jokaiseen yli 5000 asukkaan kaupunkiin perustettavaksi sosiaalishallituksen johtama kunnallinen työnvälitystoimisto. Työnvälitys valtiollistettiin 1961, jolloin sen tavoitteeksi asetettiin työmarkkinamekanismin toiminnan tehostaminen. Suurten 1990-luvun lamavuosien aikana työttömyysaste nousi lähes 22 %:iin. (Heinonen & al. 2004.) Lamavuodet muuttivat radikaalisti työmarkkinoiden toimintaa ja siten myös työvoimatoimistojen toiminnan sisältöä ja volyymeja. Vuonna 1998 toteutettiin työvoimapolitiikan perusuudistus, jolloin ensimmäisen kerran määriteltiin työttömyys yhteiskunnan ja yksilön välisenä suhteena päätoimiseksi työnhauksi . 1.1.2008 työministeriö ja kauppa- ja teollisuusministeriö lopetettiin ja ne yhdistyivät uudeksi työ- ja elinkeinoministeriöksi (TEM).

3.2 Ammatillinen osaaminen työvoimatoimistoissa

Työvoimatoimistossa tehtävä työ on tietointensiivistä työtä, jossa työmarkkina- ja lainsäädännöllistä tietoa käsitellään ja sovelletaan asiakaskohtaisesti. Tietotyö määritellään yleensä työksi, jossa 1) käytetään tietotekniikkaa, 2) työ edellyttää suunnittelua ja siten 3) koulutusta, sekä 4) ettei työ ole liukuhihnamaista ja automaattista rutiinien toistoa. (Blom & al., 2001, 42). Yksittäisten työvoimaneuvojien tehtäväkuvaukset vaihtelevat merkittävästi riippuen työvoimatoimiston kokoluokasta, palveluvalikoimasta sekä paikallisesta työmarkkinatilanteesta.

Työhallinnon virkamieheksi ei voi valmistua mistään tietystä oppilaitoksesta. Työvoimatoimistojen henkilöstön koulutustausta on kerrostunut vuosikymmenten aikana tehtyjen rekrytointien mukaan. 1970- ja -80 -luvuilla työhallinnon tulleilla työvoimaneuvojilla on usein opistotasoinen koulutus, joka siinä vaiheessa riitti asiakaspalvelun työtehtävistä suoriutumiseen. 2000 -luvun alussa useimmin rekrytoidaan ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita sosionomeja, tradenomeja, sosiaalipedagogeja tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita kasvatusta-, yhteiskunta- ja kauppatieteilijöitä. Ammatinvalinta- ja urasuunnittelopsykologeilta edellytetään ylempää korkeakoulututkintoa, johon sisältyy korkein arvosana psykologiasta.

Merja Mäkitalo (2000) määrittelee työvoimaneuvojan osaamisen rakentuvan perusosaamisesta, ydinosaamisesta ja avainosaamisesta. Perusosaamiseen sisältyvät

1. tiedonhallinta, joka muodostaa ammatin teoriapohjan (yhteiskunta- ja työpolitiikan, yritystoiminnan, koulutus-, ammatti – ja työelämän, lainsäädännön jne. tuntemus),
2. oman työn hallinta (kuten ajankäyttö, työkyky, työn eettinen hallinta),
3. sisäisen asiakkuuden hallinta (yhteistyö- ja tiimitaidot, konsultointi jne.)



KUVIO 1. Työvoimaneuvojan osaamisen rakentuminen (Mäkitalo 2000).

Ydinosaaminen rakentuu työhallinnon omien palveluprosessien ja palvelutuotteiden hallinnasta. Avaintaitoja ovat vuorovaikutus- ja ohjaukselliset taidot. Avainosaamista Mäkitalo kuvaa pullon korkiksi, joka vapauttaa perusosaamisen ja ydinosaamisen varsinaiseksi asiakkaalle lisäarvoa tuottavaksi ammatilliseksi osaamiseksi.

Työhallinnon henkilöstön osaamisen kehittäminen ja toisaalta työssä jaksamisen edistäminen ovat koko hallinnonalan ja yksittäisten työvoimatoimistojen johdon keskeinen haaste. Työvoimatoimistossa henkilöstö kohtaa erityisesti uudenlaiseen osaamiseen kohdistuvia vaatimuksia, jotka johtuvat toimintaympäristön muutoksista. Perinteinen, kasvokkain virkamiehen ja kansalaisen välinen kahden kesken virastossa ja virkahuoneessa tapahtunut asiakaspalvelu on muuttumassa sähköisten palvelujen lisääntyessä virtuaaliseksi palveluksi. Arkityö sisältää työnhakuklubien ja asiakasryhmien vetäjänä toimimista tai se on konsultoivaa ja ohjaavaa työtettava edellyttävää asiantuntijatyötä, jota tehdään moniammatillisissa työryhmissä usean eri organisaation kesken. Asiakkailta on monia muitakin palveluntuottajavaihtoehtoja valittavana, joten palvelun laatuun ja sen asiakkaalle tai yhteistyökumppanille tuotettuun vaikuttavuuteen ja lisäarvoon on kiinnitettävä huomiota. Asiakkaiden ongelmat ovat monimutkaisempia kuin aiemmin, eikä ratkaisuksi voida löytää yhtä yksittäistä toistuvaa ratkaisumallia.

Joitakin keskeisiä muutoksia työvoimatoimistojen henkilöstön työnkuissa 2000-luvulla:

Teknologian muutokset, jotka ovat muuttaneet perustyövälineitä, palvelukanavia ja asiakkaan kanssa tapahtuvaa vuorovaikutustilannetta

Asiakkaiden diversiteetti kasvaa ja ongelmat monimutkaistuvat, joka näkyy mm. asiakasryhmittelyjen monimuotoisuudessa:

- Henkilöasiakkaat: työssä olevat työnhakijat, nuoret, syrjäytymisuhanalaiset, ikääntyneet, pitkäaikaistyöttömät, vajaakuntoiset, ammatinvaihtajat, maahanmuuttajat, pätkätyöläiset, akateemiset, opintonsa keskeyttäneet jne.
- Työnantaja-organisaatiot: työvoimapula- ja rekrytointivaikeustoimialat ja -organisaatiot, yritysten omistussuhteiden ja verkostojen sirpaloituminen, palvelujen ulkoistaminen, ulkomaiset omistajat, joustavan työvoiman käyttäjät, kasvukeskuksissa toimivat uuden teknologian menestyjät, taantuvalla maaseudulla toimivat mikroyritykset jne.

Ammatillisen kehittymisen palvelujen käyttäjät: työssä olevien moninaisista syistä johtuvat ammatinvaihtamisen palvelutarpeet, ammatillisen kuntoutuksen palvelujen käyttäjät (psykkiset ja fyysiset ammatin vaihtoon tai eläköitymiseen liittyvät palvelutarpeet), koulutus- ja ammattitietoa hakevat, opintojen rahoittaminen, ulkomailla opiskelusta kiinnostuneet jne.

Kansainvälistyminen ja globalisaatio ja niiden tuomat muutokset: kielitaitovaatimukset, maahanmuuttaja-asiakkaat, EU, uudet EU-jäsenvaltiot, työvoiman vapaa liikkuvuus jne.

Verkostoituminen ja kumppanuus: työvoimatoimistossa työtä ei voi tehdä yksin eikä vain yhtenä hallinnonalana, vaan on verkostoiduttava julkisen, puolijulkisen, kolmannen sektorin ja yksityisen sektorin kanssa.

Laadullinen näkökulma: entisen määrällisen ajattelun tilalle on nyt prosessien välisten rajapintojen tarkastelu ja laadun kehittäminen, joka edellyttää laadun kehittämisen työvälineiden hallintaa.

Ennakoiva työote, joka edellyttää uutta asennoitumista työn kehittämiseen ja työmarkkinatiedon keräämistä ja analysointia erilaisten ennakointityövälineiden kanssa.

Seudullisen työvoima- ja elinkeinoelämän strategian kehittäminen: työ- ja elinkeinoministeriön perustaminen 1.1.2008.

Työhallinnon henkilöstön on ollut pakko olla erityisen oppimiskykyinen koko olemassa olonsa ajan. Työhallinnon henkilöstön haasteeksi ei näytä mielestäni tällä hetkellä muodostuvan kuitenkaan tietotyön ja uuden teknologian oppiminen, vaan uusien sosiaalisten suhteiden ja verkostomaisten työskentelytapojen omaksuminen. Toinen haaste on nopeasti muuttuvan ja uudistuvan, tilanneriippuvaisen työmarkkinatietouden ja työelämätietouden työstäminen: tietoa on paljon, mutta kuka työstäisi sen arkityöhön näkyväksi ja nopeasti omaksuttavaksi?

Työhallinnossa on ollut käynnissä 2000 -luvun alussa asti suuri palvelumalliuudistus: työvoimatoimistot muuttuivat työnhakukeskuksiksi ja työvoiman palvelukeskuksiksi. Yhteistoimintaa julkisen työvoimapalvelun, yksityisten palveluntuottajien ja seudullisten yrityspalvelujen kanssa rakennetaan. Yritys- ja työnantaja-asiakkaille suunnattuja palvelukokonaisuuksia tuotetaan uuden työ- ja elinkeinoministeriön strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Toimistoverkosto supistuu merkittävästi ja noin 1000 eläkkeelle jäävän virkamiehen viroista vain noin 500 tullaan täyttämään vuoteen 2014 mennessä. Tämä kaikki tarkoittaa sitä, että jäljelle jäävän henkilöstön osaamiselle tullaan asettamaan entistä suurempia vaatimuksia.

Emme tee sitä siksi, että se on helppoa, vaan koska se on vaikeaa.

John. F. Kennedy

3.3 Osaamisen tunnistaminen

Osaamisen tunnistamiseen ja kehittämiseen luo oman haasteensa se, onko osaaminen vanhentunutta, tänään vai tulevaisuudessa tarvittavaa. Esimerkiksi vanhentuneen tietojärjestelmän käyttöosaaminen on ”turhaa osaamista” (Hätönen 2000). Sellaisen osaamisen painoarvo taas voi olla korkealla, jota myös tänään ja ehdottomasti myös tulevaisuudessa tarvitaan ja sen muutostarve on myös todennäköisesti vähäinen. Tulevaisuuden osaamista ei vielä tänään tarvita, tiedetä tai osata tunnistaa ja arvioida.

Osaamisen tunnistamiseen on työhallinnossa kehitetty osaamiskarttamenetelmä, jossa työyhteisön osaamista pyritään arvioimaan suhteessa nykyisiin tehtäviin ja tuleviin haasteisiin (Hätönen 2005; Työministeriö 2007). Osaamiskartta, jota voidaan käyttää apuna arvioitavien osaamisalueiden ja -tasojen tunnistamiseen, on eräs uusi osaamisen johtamisen työväline työvoimatoimistoissa. Se otetaan laajemmin käyttöön vuoden 2008 aikana.

Osaamiskartta on työyhteisön yhteinen osaamisen tahtotilan kuvaus ja erityisesti se on osaamisen johtamisen työväline johdolle. Osaamiskarttatyöskentely tapahtuu esimiehen vetämänä työyhteisössä ja siihen liittyy olennaisena osana kehityskeskustelujen tekeminen.

Työhallinnon osaamiskarttapohjan osaamista on lohkottu osaamisstrategian mukaisesti:

- Tiedot: miten tietoja hyödynnetään ja miten tietoja hankitaan?
- Taidot: millaisia taitoja edellytetään, miten tietoja sovelletaan ja käytetään?
- Välineet: miten työvälineitä ja prosesseja suunnataan, tunnistetaan ja miten niiden tuloksellisuudesta varmistutaan?
- Verkostot: miten hallitaan verkostomainen työskentely, miten yhteistyö sujuu?

Osaamiskarttatyöskentelyssä kuvataan ensin työyhteisön osaamisvaranto ja sen jälkeen arvioidaan, onko kuvattu osaaminen kunnossa vai tarvitseeko se kehittämistoimia. Konkreettisten kehittämissuunnitelmien jälkeen laaditaan työyhteisön kehityssuunnitelma: mitä kehitetään ja keitä kehittäminen koskee. Suunnitelman osana

kirjataan, miten kehittämistoimi toteutuu käytännössä ja missä aikataulussa. Ohjeistuksen mukaan osaamista tulisi kartoittaa kahden vuoden välein ja sitä olisi suositeltavaa tarkastella 2-3 kertaa vuodessa. Osaamiskartan käyttämiseen on laadittu ohje.

3.4 Osaamisen arviointi

Osaamisen arviointi on uutta luovaa ja kehittävää toimintaa ja siten sitä itsessään voi pitää osana oppimisprosessia (Keurulainen 2006). Pedagogisen johtajuuden näkökulmasta osaamisen arviointi heijastaa työssä oppimisen prosessia. Työelämässä osaamisen kehittymistä ei voi arvioida irrallisena osana työtä ja siinä onnistumista. Mittareina ja arvosanoina työyhteisön tasolla toimivat silloin mm. tulostavoitteet, asiakaspalvelun laatupalautteet, henkilöstöbarometrit ja henkilöstötilinpäätöksen tiedot. Henkilökohtaisella tasolla arviointi tapahtuu vähintään kehityskeskusteluissa ja palkkaukseen vaikuttavana henkilökohtaisen työsuorituksen arviointina.

Oppilaitosympäristössä oppimista taas voidaan vertailla ja luokitella standardoiduilla menetelmillä (testit, tentit, kokeet, havainnointi), mutta työympäristössä osaamisen arviointi on haasteellista: arvioijilla ja arvioijilla ei ole siihen välttämättä työvälineitä, tarvittavaa osaamista tai käsitystä siitä, mitä osaaminen tässä ainutkertaisessa työorganisaatiossa on. Osaamisen kehittymisen arviointiin liittyvät keskeiset kysymykset ovat:

1. Mitä arvioidaan?
2. Miksi arvioidaan?
3. Miten arvioidaan ja kenen toimesta?

Ensiksi tarvitaan työyhteisön yhteinen käsitys olemassa olevasta osaamisesta ja työvälineitä, joilla osaamistasoja ja sen aukkoja voidaan arvioida. Osaamisesta ja sen käsitteistöstä tulisi olla laaja yhteisymmärrys, sillä osaamista ja ammattitaitoa voidaan kuvata ja ymmärtää monin eri tavoin arvioijasta ja arvioitavasta riippuen. Yhteisen ymmärryksen pohjana on organisaation yhdessä jaettu ja näkyväksi tehty missio, visio tulevaisuudesta ja strategiset johtopäätökset siitä, miten tavoitteisiin päästään. Tämä on pohja kaikelle organisaation johtamistyölle.

Toiseksi osaamisen arviointi työorganisaatiossa on luottamuskysymys. Se, miksi arvioidaan ja mihin arviointi vaikuttaa, on tehtävä henkilöstölle vilpittömästi läpinäkyväksi ja avoimeksi. Työyhteisön hyvinvoinnille ja ilmapiirille on riski, jos arvioinnin kohde epäilee joutuvansa epäoikeudenmukaisesti tai väärin kohdeksi, sillä osaamisen arviointi vaikuttaa palkan määrään (tehtävien vaativuustasot, henkilökohtaisen palkanlisän muodostuminen). Jollekin osaamisen arviointi saattaa olla uhkana työtehtävien muuttumiselle vaativammiksi - tai vaatimattommiksi. Joku saattaa pohtia sitä, joutuuko luopumaan jostain mieleisistä tehtävistä tai saako lisää työtehtäviä, jos osaa jotakin hyvin tai on alansa erikoisosaaja. Osaamista tulisi olla riittävästi tämän päivän tehtäviin, mutta samalla sitä pitää kehittää myös tulevaisuutta varten. Samalla jokin osa omasta osaamisesta voi olla väistyvää osaamista, joka jonkun organisaatiossa tulee kuitenkin hallita. Osaamisen kehittäminen saatetaan kokea yhtä lailla palkkioksi kuin rangaistukseksi riippuen henkilön työorientaatiosta ja työmotivaatiosta.

Työelämässä arviointi perustuu useimmin esimiehen ja alaisen väliseen (puolistrukturoituun) kehityskeskusteluun, jolloin esimiehen subjektiiviset käsitykset henkilön osaamisesta ja työtaidosta vaikuttavat arviointiin³. Osaamista arvioidaan vuoropuhelussa esimiehen, alaisen ja usein myös työryhmän tai yhteistyötahojen kanssa tai asiakkailta saatavan palautteen sekä itsearvioinnin kautta. Lisäksi osaamisen arvioinnissa voidaan käyttää erilaista tosiasiallista tietoa, mm. tulostavoiteseurantaa ja erilaisia sisäisen valvonnan menetelmiä, kuten virkamiehen tekemien päätösten oikeellisuutta ja laillisuutta..

Osaamisen kehittymisen arviointi on osaamisen suhteuttamista muihin työyhteisössä, suhteessa osaamistavoitteisiin ja omaan aikaisempaan osaamiseen (Keurulainen 2006; Mäkitalo 2000). Oman osaamisen arviointi suhteessa toisten osaamiseen ja sen kehittymiseen on haastavaa. Pienissä ja toisiaan lähellä sijaitsevilla yksiköillä se voinee onnistua esimerkiksi osaamiskartoitusmenetelmän avulla. Haastavuutta tuo esimerkiksi maantieteellinen etäisyys muista saman asiantuntija-alueen kollegoista, jolloin vertailu toisiin on ainakin haastavaa, jos ei mahdotontakin.

³ Sundvikin (1998) mukaan mm. sukupuoli, alaisen pituus, nuoruus ja herkkyys toisen ilmaisulle ennustavat myönteiseen suuntaan vinoutunutta esimiesarviota.

4 Henkilöstön osaamisen kehittäminen eteläsavolaisissa työvoimatoimistoissa

Työhallinnon tulosoheutusneuvotteluihin laaditaan vuosittain henkilöstösuunnitelma, jonka yhtenä osa-alueena on henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma (Etelä-Savon TE-keskus 2006). Henkilöstösuunnitelma perustuu työhallinnon henkilöstöpolitiikan arvoihin (oikeudenmukaisuus, turvallisuus, tietoisuus omista oikeuksista ja velvollisuuksista) ja antaa suuntaviivat henkilöstön johtamiselle ja päätöksenteolle.

Henkilöstösuunnitelmaan on kirjattu osaamisen kehittämisen tavoitteita ja mittareita. Konkreettiset keinot kuvataan valtakunnallisessa henkilöstökoulutusohjelmassa, jota alueelliset koulutusohjelmat täydentävät. Eteläsavolaisten työvoimatoimistojen henkilöstön osaamisen kehittämisen lähtökohtana on työministeriön osaamisstrategia ja sitä täydentäen Etelä-Savon TE-keskuksen vahva visio olla Suomen työvoimapolitiikan mallialue 2010 (Etelä-Savon TE-keskus, 2006).

Etelä-Savon työvoima- ja elinkeinokeskuksen alueen työvoimatoimistojen tavoitteena on nostaa henkilöstön vuoden 2005 koulutustasoindeksi 5,0 tasoon 5,2 vuoteen 2008 mennessä (taulukko 1). Tähän tavoitteeseen pyritään mm. rekrytointikriteerien avulla, jolloin vähimmäiskoulutustasoksi uutta henkilöstöä rekrytoitaessa on asetettu ammattikorkeakoulututkinto.

TAULUKKO 2. Henkilöstön koulutustasoindeksi 2003-2007.

Koulutusaste	Lukumäärä					% -jakautuma koulutusasteittäin				
	2003	2004	2005	2006	2007	2003	2004	2005	2006	2007
Perustaso	12	13	11	11	9	7,9	8,4	7,1	6,6	5,8
Keskiaste	19	17	17	15	14	12,6	11,0	10,9	9,0	9,0
Alin korkea-aste	90	83	82	79	76	59,6	53,5	52,6	47,6	48,7
Alempi korkeakouluaste	13	20	25	32	31	8,6	12,9	16,0	19,3	19,9
Ylempi korkeakouluaste	16	20	20	28	25	10,6	12,9	12,8	16,9	16,0
Tutkijakoulutus	1	2	1	1	1	0,7	1,3	0,6	0,6	0,6
Tutkinnon suorittaneet	139	142	145	155	147					
Yhteensä	151	155	156	166	156	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Koulutustasoindeksi	4,8	5,0	5,0	5,2	5,2					

Toinen tavoite on tuottavuuden kehittäminen, jota mitataan erilaisilla prosessien kulkuun liittyvillä ja toimenpiteiden vaikuttavuutta mittaavilla mittareilla (tulosasiakirjat). Kolmas tavoitekokonaisuus ovat henkilöstö- ja johtamisbarometrien tulosten positiivinen kehitystrendi (henkilöstötilinpäätökset). Tavoitteisiin pääsyä tukevat työvoimapalvelujen tuottamissuunnitelman ja henkilöstökoulutusohjelman toteuttaminen, joihin henkilöstörakenne mm. virkasuhteen laadun, iän ja koulutustason mukaan vaikuttaa huomattavasti.

4.1 Henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitelma

Osaamisen kehittämisen johtaminen sisältää monia elementtejä alkaen toimintatapojen kehittämistyöstä johdon valmentamiseen. Osaamisen kehittämisen eri osa-alueita ryhmittelin seuraavasti tehdessäni omaa työsuunnitelmaani.

- Alueellisen henkilöstökoulutuksen suunnittelu ja toteutus (4.3.)
- Osaamiskartoitusmenetelmän käyttöön ottaminen 2008-2009 ja osaamisen kehittäminen osana kehityskeskusteluprosessia esimiehille.
- Valtion tuottavuusohjelman ja rekrytointiohjelman yhteensovittaminen (mm. millaista osaamista tarvitsemme tulevaisuudessa, sähköisen rekrytointijärjestelmän käyttöönotto).
- Perehdyttämisohjelman suunnittelu ja toteuttaminen alueellisella ja paikallisella tasolla (verkko-oppiminen).
- Kouluttajaverkoston (oman toimen ohella kouluttajina toimiva oma henkilöstö) ylläpitäminen ja huoltaminen (kokoukset, palkitseminen).
- Toimistoverkkoudistuksen läpivienti (muutosvalmennus).
- Erilaisten kehittämishankkeiden ja ESR-hankkeiden kytkeminen osaksi työvoimatoimistojen työtä ja osaamisen kehittämistä
- Omaehtoisen opiskelun kautta syntyvien henkilöstön opinnäyte- ja lopputöiden sitominen osaksi työn kehittämistä
- Henkilöstön ikääntymisen ja eläköitymisen huomioiminen, mentorointijärjestelmän käyttöön ottaminen
- Työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen näkökulman esille tuominen

Luettelo ei ole edes tyhjentävä henkilöstön osaamisen kehittämisen kuvaus, mutta kuvaa hyvin sitä työkenttää, jossa osaamisen kehittämisen työsaralla ollaan. Osa näistä kehittämialueista voidaan toteuttaa nopeastikin, osa vaatii pitkän aikajänteen. Työorganisaatiossa osaamisen kehittämistä ei voi irrottaa muusta toiminnasta erilliseksi toiminnaksi, vaan se on osa johtamistyötä.

Monet em. osa-alueista edellyttävät jonkin toiminnan organisointia tai näkyväksi tekemistä, osa siitä on selkeästi erilaisten henkilöstökoulutustilaisuuksien ja oppimismahdollisuuksien järjestämistä. Niihin sisältyy oppimistavoitteiden laatimista, opiskelumateriaalien tuottamista, oppimisen arviointia ja tosiasiallisena kouluttajana/valmentajana/ opettajana toimimista. Johtaminen ja opettaminen kulkevat tässä aivan rinta rinnan.

4.2 Alueellinen henkilöstökoulutusohjelma

Henkilöstökoulutussuunnitelman laatiminen käynnistyi prosessikuvauksen ja vuosikellon laatimisella toukokuussa 2006. Niiden avulla oli helpompi jäsentää omaa työtä uudessa työpaikassa. Alla olevaan taulukkoon olen koonnut prosessin kehittämiskohteet.

Henkilöstökoulutusta suunnitellaan yhdessä monen eri toimijan kanssa. Henkilöstökoulutus myös rakentuu monista palasista: toimintaympäristön, työorganisaation, työnantajan, eri yksiköiden ja ammattialojen tarpeista, johdon näkemyksistä ja yksilön omasta tahdosta, motivaatiosta ja sitoutumisesta tehtäviinsä. Kehittämiskohteet liittyvät koko henkilöstön mukaan ottamiseen osaamisen kehittämiseen ja sen organisointiin. Johdon rooli henkilöstön osaamisen suunnittelussa on merkittävä: pedagoginen ote johtamisessa tarkoittaa osaamisen kehittämisen rakenteiden näkyväksi tekemistä ja ihmisten osallistumisen mahdollistamista työorganisaation kehittämistehtävässä, kuten aidossa oppivassa organisaatiossa tapahtuu .

Yksittäisistä ja toisistaan irrallisista koulutuspäivistä on tavoite päästä eroon ja rakentaa koulutusohjelmasta strategiaa tukevia, pitkäkestoisia, prosessinomaisia oppimistapahtumia, joissa on mahdollisuus valita omalle oppimistyyliille erilaisia

toteuttamistapoja: asiantuntijaluentoja ja toiminnallisia menetelmiä yhdistellen, yksin ja ryhmässä tapahtuvia oppimistapahtumia, verkko-opiskelua, vertailuoppimista, ongelmienratkaisua. Keskeistä on kannustaa opiskelijoita reflektoimaan ja arvioimaan omaa ja toisen oppimista.

TAULUKKO 3. Henkilöstökoulutuksen suunnitteluprosessi.

HENKILÖSTÖKOULUTUKSEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	2006	toteutus, vastuu
Prosessikuvaus ja vuosikellon laadinta	toukokuu	tvp-päällikkö
Työpolitiikan visio ja strategian tukeminen, tulohausasiakirjat osaamisstrategia, jossa huomioidaan eri-ikäisten ja eri tehtävissä toimivien osaaminen, valtion tuottavuusohjelman vaikutukset, toimistoverkkouudistus, maakunnallisuus ja seudullisuus	elo-syyskuu	johtoryhmä
Määrärahat ja budjetointi	tulohausneuvottelujen jälkeen lokakuu	johtoryhmä
Valtakunnallinen henkilöstökoulutusyhdyshenkilöiden työkokous ja suuntaviivat seuraavalle vuodelle	lokakuu	TM, tvp-päällikkö/ koulutusyhdyshenkilö
Alueellisten koulutustarpeiden kartoittaminen yhdessä työvoimaosaston ja työvoimatoimistojen johdon kanssa, neuvottelut muiden TE-keskusalueiden kanssa yhteisistä koulutustapahtumista. <i>Kehittämiskohde: kehityskeskustelujen sisältö ja aikataulutuksen siten, että ne tukevat koulutustarpeiden kokoamista, johdon työkokousjärjestelyt ja osaamiskartoitustyövälineen käyttö (syksy 2008)</i>	loka-marraskuu <i>Kehittämistehtävä: esimiesvalmennuskoulutus syys-lokakuu 2008</i>	johtoryhmä, toimistojen johto
Alueellisen koulutussuunnitelman kokoaminen (liite 1), koordinointi ja työstäminen osana toimintasuunnitelmaa. <i>Kehittämiskohde: toiminnassa jo olevat maakunnalliset kehittämissuunnitelmat otetaan yhdeksi</i>	marraskuu <i>Kehittämistehtävä: aikaistetaan suunnittelua ja annetaan ryhmille selkeä kehittämissuunnitelma</i>	tvp-päällikkö, johtoryhmä

<i>teemaksi henkilöstökoulutuksen suunnittelun</i>		
YT-menettely	joulukuu	YT-elimet/henkilöstö
Valtakunnalliseen henkilöstökoulutukseen haku, hakemusten käsittely ja esitykset osallistujista tm:öön	joulukuu	tvp-päällikkö, YT-elimet
	2007	
Alueellisen henkilöstökoulutussuunnitelman julkaiseminen <i>Kehittämistehtävä: viestintäkanavien määrittely, ilmoittautumismenettelyjen kehittäminen</i>	tammikuu <i>koko vuoden</i>	tvp-päällikkö
Alueellisten koulutustilaisuuksien toteuttaminen ja palautteiden kerääminen <i>Kehittämistehtävä: Kouluttajille yhtenäiset toimintaohjeet, henkilöstön osaamisen hyödyntäminen aikaisempaa paremmin koulutustilaisuuksissa</i>	ohjelman mukaan <i>kesän aikana</i>	koulutuspäivien vastuhenkilöt, toimistos sihteeri
Osaamisen kehittymisen arviointi <i>Kehittämistehtävä: Digium-palautteiden julkaiseminen ja yhteenvedojen kehittäminen</i>	henkilöstötilinpäätöstiedot, henkilöstöbarometrit <i>kesän aikana</i>	TEK hallintopalvelut, johtoryhmä, tvp-päällikkö
Seuraavan vuoden koulutuksen suunnittelun käynnistäminen ja kehittämiskohteiden toimeenpano	elokuu	johtoryhmä

5 Pohdinta

Tämä kehittämishankkeen raportti on kertomus työvoimatoimistojen henkilöstön osaamisen kehittämismatkan aikana syntyneistä oivallus- ja oppimiskokemuksistani. Henkilöstön osaamisen kehittämistä ei opi lukemalla vaan tekemällä, työssä oppimalla ja soveltamalla aiemmin opittua ja uutta tietoa, kokeilemalla ja keskustelemalla muiden rinnalla kulkijoiden kanssa. Perille pääsemisestä en oikein rohkene edes haaveilla.

Perustehtäväni TE-keskuksessa on ohjata ja kehittää työvoimapalvelujärjestelmien toimivuutta ja laatua. Ohjausvälineistä voin virkamiehenä asemani perusteella valita behavioristisen oppimis- ja johtamiskäsityksen mukaan käskyt ja ohjeet ja toteuttaa siten myös autoritaarista johtamisotetta. Toisaalta voin valita humanistisen ihmiskäsityksen ja konstruktivistisen oppimis- ja johtamisnäkömyksen. Valitsen viimeksi mainitun ja näen, että on ainoa tapa ohjata toimintaa asiantuntijaorganisaatiossa. Työyhteisö voi olla oppiva ja kehittyvä vain jos se sietää muutoksia, sallii virheistä oppimisen, kannustaa kaikkien tiedon ja osaamisen jakamisen ja hyödyntämisen. Henkilöstön osaamisen kehittäminen ja kehittymisen seuranta vaikuttavat koko organisaation tasolla toimintaa: niitä ei voi irrottaa erilliseksi johtamisen osaksi vaan henkilöstövoimavarojen johtaminen on olennainen osa strategian johtamista

Henkilöstökoulutusohjelman laatiminen näyttää vain huipun jäävuoresta: sen osan, joka on itselle ja ulkopuolisille näkyvää. Opetussuunnitelma on samoin itselle ja muille näkyväksi tehty osa oppilaitoksen, opettajan ja opiskelijan työstä. Se osa, joka ”näkymättömäksi” on työkuultuurin sisäisessä vuorovaikutuksessa ja kokemuksen kautta syntyvää osaamista ja sen siirtämistä toisille. Työyhteisössä osaamisen kehittymisen mahdollisuuksien taustalla on kehittymistä tukeva työkuultuuri ja pedagogisen ajattelun taitava johtaja, joka toimii visionäärinä tulevaisuuteen.

Organisaation on tehtävä oppiminen ja oman työn jatkuva kehittäminen mahdolliseksi ja luvalliseksi, vaikka siihen sisältyykin monia riskejä, joista eräs varteenotettava on osaavan henkilöstön vaihtuvuus. Toisaalta kehittymisen mahdollistava ja sen vuoksi työssään onnistuva yhteisö on myös erittäin houkutteleva työnantaja.

5.1 Työvoimatoimistojen ohjaus- ja kehittämisstrategia

Kehittämishankkeen työrupeaman aikana 1.1.2008 tapahtunut organisaation lakkauttaminen ja uuden perustaminen toivat esille kysymyksen työvoimatoimistojen ohjaamisesta, joka on yksi keskeinen osa TE-keskuksessa tehtävää työtä. Olen pyrkinyt nostamaan esiin työvoimatoimistojen ohjauksen kaksi ääritasoa eri keskustelufoorumeilla uuden työ- ja elinkeinoministeriön ohjausjärjestelmien ja henkilöstökoulutuksen kehittämistyössä: joko ohjaus tapahtuu TE-keskuksen henkilöresursseja ja asiantuntijuutta hyödyntämällä, jolloin henkilöstön osaamisen kehittämisellä on vain ohut rooli (behavioristinen oppimis- ja ohjauskäsitys), tai ohjaus tapahtuu henkilöstökoulutuksen ja osaamistason nostamisen kautta kohti kehittyvää ja itseohjautuvaa asiantuntijaorganisaatiota (konstruktivistinen oppimis- ja ohjauskäsitys).

Työ- ja elinkeinoministeriön, TE-keskusten ja työvoimatoimistojen välisen ohjausjärjestelmän rakentaminen on kesken tätä kirjoitettaessa, on siis mahdoton sanoa millaiset arvot ja ihmiskäsitykset ohjaavat jatkossa henkilöstön osaamisen johtamista. Kysymys on kahden hyvin erityyppisen organisaatiokulttuurin yhdistämisestä (kauppa- ja teollisuusministeriö, työministeriö).

Muutostilanteessa osaamiskartoituksista hyödytään kun tehtäviä uudelleen organisoidaan ja resursoidaan. Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat osasujuvien työketjujen ja yhteisen organisaatiokulttuurin ja yhteistoiminnan rakentamista, laatutyötä ja prosessien kehittämistä. Tässä pedagogisella johtamisotteella on erityinen tehtävä. Muutostilanteessa on myös tärkeää luoda osaamista edistäviä ja ylläpitäviä rakenteita oppivan organisaation ideologian mukaisesti. Rakenteiden luomiseen kuuluu mm. tieto kuka suunnittelee, miten ja missä (valtakunnallisesti, konserniyksiköittäin, TEK-alueittain) ja mikä on mahdollista toteuttaa, mikä taas mahdotonta (resursointi).

Osaamiskartoituskäytäntöjen luominen on siis eräs keskeisimpiä osaamisen kehittämisen välineitä tässä kehittämishankkeessa.

Henkilöstön osaamisen kehittämiseen kuuluvat selkeästi kehityskeskustelujen kautta tapahtuva henkilöstön ohjaaminen ja kehittäminen. Kehittämishankkeessa

kehityskeskusteluosaamiseen ei sinällään paneuduta, sillä niitä tekevillä esimiehillä Etelä-Savossa on niistä pitkä kokemus ja hyvä osaaminen. Osaamisen kartoittaminen uudella työvälineellä sen sijaan on uusi elementti ja sen käyttöön ottaminen edellyttää menetelmän tuntemista ja yhteisistä menettelytavoista sopimista.

5.2 Tiellä pedagogisen johtamisotteen löytämiseen

Kehittämishankkeen aikana yritin tarkastella itseäni ja sitä, miten pedagoginen työote näyttäytyy omassa työssä ja tekemisessä. Ymmärrykseni pedagogiikasta ainakin kehittyi ja samalla oma roolini osaamisen kehittämisessä. Ymmärrän nyt paremmin miten erilaisia ihmiset ovat oppiessaan ja miten erilaisissa ympäristöissä oppimista tapahtuu. Toiset osaavat löytää oppimisen kohdat ja tavat kuin itsestään, toisille oppiminen ei ole sinällään mitään erityistä arvoa tuottava tapahtuma.

Kun aiemmin henkilöstökoulutus oli mielestäni jotakin hyvin muodollinen ja ennalta tarkkaan suunniteltu tapahtuma, olenkin muuttanut nyt suuntaani. Oppimista tapahtuu koko ajan, vaikkakaan ei aina siinä muodossa ja hetkessä kuin suunnittelen etukäteen: opiskelijat (kollegat siis!) oppivat kaikesta ympärillään näkemästä ja kuulemasta ja he keskustelevat keskenään runsaasti ”virallisessa oppimistapahtumassa” ja jos koulutustilanne on heitä jollakin tavalla liikauttanut, myös koulutuksen jälkeen, epävirallisesti. Itse asiassa oppimista on tapahtunut vasta koulutustilaisuuden jälkeen, jos se on saanut aikaan jonkin muutoksen, ”kolahduksen”, työtavoissa tai asiakaspalvelutilanteessa. Silloin olen onnistunut koulutustapahtuman puitteiden ja oppimISRakenteiden luomisessa.

Koen henkilöstön kehittämisen ohjaus- ja valmennustehtävänä, joka tapahtuu yhdessä opiskelijoiden kanssa dialogissa. Silloin olen usein itsekkin oppijan roolissa ja annan tilaa muille ja konsultoivalle työotteelle. Työvoimatoimistoissa tehtävä työ on niin monikerroksista ja muuttuvaa, että ulkopuolisen on mahdotonta hahmottaa, tunnistaa ja arvioida tarvittavaa osaamista. Tehtäväni on luoda tilaisuuksia, mahdollisuuksia ja puitteita tuon osaamisen kehittämiseksi. Käytän mielelläni nykyisin sanaa oppimistapahtuma kaikista niistä tilanteista, joista ”otamme opiksi”: työkokoukset,

henkilöstön koulutuspäivät, kehittämishankkeiden raportointi, aamupalaverit, ja vaikkapa virheiden tekeminen ja niistä oppiminen. Tärkeää on pysähtyä hetkeksi ja todeta ääneen, että mitä opittiin tästä tapahtumasta – vai opittiinko mitään?

Kaikki oppimistilanteet ja -mahdollisuudet eivät kuitenkaan ole oppimista ja osaamisen kehittymistä. Oppimisesta ei voi puhua, ellei oppimistilanne ole muuttanut jotain toiminta- tai ajattelutapaa, tuonut jotain uutta tekemiseen, uutta oivallusta tai auttanut hahmottamaan kokonaisuutta. Johtajan roolissa on osattava havaita muutokset: se puolestaan edellyttää että toiminnalle ja siinä oppimiselle on asetettu mitattava laadullinen tai määrällinen tavoite tai mittari.

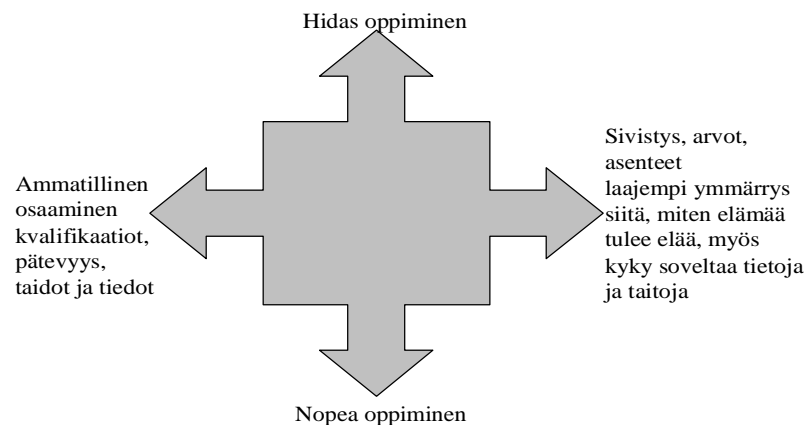
Toinen tärkeä oppimisen ja pedagogisen johtamisotteen merkki on palautteen antaminen ja arviointi. On tärkeää antaa tunnustusta, kannustusta ja myös kehittävää palautetta, toisin sanoen johtamistyön arjessa on huomattava miten osaaminen ja tekeminen ovat kehittyneet. Se puolestaan vaatii johtajalta, kuten opettajaltakin, tarkkanäköisyyttä, havainnointikykyä ja tilannetajua. Palautteen on oltava rehellistä, tosiasioihin perustuvaa ja rakentavassa mielessä annettua, muutoin ajaudutaan kauas pedagogisen johtamisotteen ideasta. Palaute on annettava heti, sen vaikutus väljähtyy nopeasti. Pedagoginen johtaminen on taitavaa henkilöstön johtamista strategisen tavoitteen suuntaan, kehittämistä ja kehittymistä tuloksena motivoitunutta ja osaavaa henkilöstöä.

5.3. Lopuksi

Kehittämishankkeen aikana pohdin oppimiseen ja ammatilliseen osaamiseen liittyvää problematiikkaa monilta eri tahoilta. Ammatillinen osaaminen asiantuntijatyössä on lukuisten erilaisten kvalifikaatioiden ja kompetenssien hallitsemista, muodollisia ammatillisia tutkintoja ja työssä hankittua kokemusta, tietoisia tai tiedostamattomia, näkyviä ja näkymättömiä (hiljaisia) tietoja ja taitoja, vuorovaikutus- ja sosiaalisia taitoja, rutiinien toistamisen sietämistä ja omien voimavarojen ja jaksamisen tunnistamista.

Tämä kaikki syntyy sivistyksen ja kulttuurin omaksumisen kautta, siitä ymmärryksestä, miten elämää tulee elää, jotta tulee omassa yhteisössään hyväksytyksi ja arvostetuksi. Se vaikuttaa myös siihen, miten suhtaudumme yleensä oppimiseen ja

kehittämiseen. Onko meillä tahtoa, motivaatiota ja halua sitoutua työelämän tavoitteisiin, vastaako työelämä ja työnantajamme niihin henkilökohtaisiin panostuksiimme, joita ammatillisen osaamisen kehittymisessä tarvitaan? Pedagogisuus johtamisessa tarkoittaa näiden asioiden oivaltamista ja ratkaisujen löytämistä.



KUVIO 2 . Hidas ja nopea oppiminen.

Pedagogista johtajuutta ja sen toteuttamista käytännössä harjoitelleena, joudun pohtimaan myös osaamisen kehittämisen kustannusten ja vaikuttavuuden näkökulmasta aikajännettä. Aikajänne osaamisen kehittämisessä voi olla lyhyt ja nopea tai se voi olla pitkä ja hidaskäyttöinen (kuva 2). Ihmiset oppivat esimerkiksi nopeastikin erilaisia teknisiä taitoja ja pystyvät omaksumaan paljon tietoa, kun ovat siihen motivoituneet. Yhteiskunnallista asiantuntija- ja kansalaisten palvelutyötä tekevien arvot vaikuttavat siihen, miten työtä tehdään ja kehitetään. Sivistys, arvot ja kyky soveltaa oppimaamme vaihtelevissa tehtävissä sen sijaan syntyy hitaasti. Hyvä esimerkki tästä on asiakaspalvelutietojärjestelmän käytön oppiminen. Rekrytoitavilla uusilla henkilöillä on pääsääntöisesti hyvät tietotekniset valmiudet ja he oppivat nopeasti, miten ohjelma toimii teknisesti. Sen sijaan ohjelmassa sovellettavan tiedon sisällön haltuun ottaminen ja tiedon soveltaminen erilaisissa asiakastapauksissa vaatii kahden kolmen vuoden oppimisjakson.

Oma pedagogisen johtajuuden käyttöteoria perustuu tämän kehittämishankkeen myötä edelleen kehittyvään humanistiseen ihmiskäsitykseen ja konstruktivistiseen

oppimiskäsitykseen. Korostan erityisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen, dialogin, viestinnän ja avoimuuden ilmapiiriä, jossa myös virheet ja erehtyminen on sallittua. Toinen keskeinen näkemykseni johtamistyössä on osaamisen kehittämisen moninaisten rakenteiden, riittävän tilan ja ajan mahdolliseksi ja myös näkyväksi tekeminen työyhteisössä. Tällöin kehittämistyötä voidaan jatkaa edelleen kenen tahansa toimesta.

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on kuin kaleidoskooppi. Tiedämme kaikki, mistä osista se koostuu, mutta joka kerta se näyttää meille erilaisen kuvion riippuen siitä, miten paljon ja miten kauan siitä liikutamme. Työhallinto on toimintaympäristö, jossa voi työskennellä vain oppimaan halukas ja kyvykäs henkilö. Tässä ympäristössä osaamisen kehittäminen johtaminen on mielenkiintoista ja haastavaa ja tarjoaa uutta opittavaa jokainen päivä. Mahdollisuus tehdä tätä kehittämistyötä, reflektoida ja kirjoittaa eri asioita oppimispäiväkirjaan ja myös tavoite tuottaa muiden luettavaksi kehittämishankkeen raportti, ovat olleet minulle oppimismatka. Tunnistan nyt ne elementit, joita pedagogiselle johtamisotteella on, osaan arvioida sen eri osa-alueita: Olen aloittanut matkan, joka jatkuu.

Sinulla on aihe – paljon aiheita – ja ympärillesi kerääntyy ihmisiä.
Sinulla ei ole mitään apuvälineitä etkä tarvitse mitään.
Jos tiedät aiheesta tarpeeksi ja sinulla on tahto kertoa siitä muille,
saada heidät innostumaan asiasta,
antaa heille omasta osaamisestasi niin paljon kuin he jaksavat kantaa etkä vierasta
heitä ihollasi, olet opettaja.

Sinä puhut, kysyt, kuuntelet ja toimit,
sinä osoitat esimerkein ja tunteita ravistelevin mielikuvin, että oppiminen kannattaa.
Sinä autat oppijat huojastelevan riippusillan yli,
mutta he eivät muista läsnäoloasi.
Sinä taputat vastarannalla,
kun he viimein läikähtyneinä mutta onnellisina uivat rantaan.
Silloin sinä olet opettaja.

Ja kuitenkin tiedät, että mutkan takana,
kuulijoiden mielissä ja omissa ajatuksissa syntyy koko ajan uutta tietoa, jota et vielä
hallitse.
Olet itsekin ikuisesti matkalla
ja siksi sinulla on itsevarmuutta opettaa myös muita matkaamaan sitä loputonta tietä.

Joku voi sanoa sinua ammattilaiseksi, ja sinä hyväksyt sen.
Mutta koska olet todellinen pedagogi,
tulet tyytyväiseksi vasta,
kun näet, että ihmiset ympärilläsi puhkeavat kukkaan, onnistuvat.
Sinun tehtävänäsihän on tehdä kukkiminen mahdolliseksi.

Maria Elina Taipale (2004)

LÄHTEET

- Auvinen, P. 2004. Ammatillisen käytännön toistajasta monipuoliseksi aluekehittäjäksi? Sivut 44-45. Väitöskirja. . Joensuu: Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja N:o 100
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Castren, P. (toim.). 2001. Viisas valta. Johtamisen paradoksit. Helsinki: WSOY.
- Etelä-Savon TE-keskus. 2006. Henkilöstösuunnitelma 2007 – 2010 – 2014. Julkaisematon työpaperi.
- Heinonen, E., Hämäläinen, K., Räisänen, H., Sihto, M. & Tuomala Juha. 2004. Mitä on työvoimapolitiikka? VATT-julkaisuja 38. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hämäläinen, M. 2007. Osaamisen käsitteistä. Näkökulmia osaamiseen. Teoksessa Koivumäki, K., Pulliainen H. & Ahola, T. 2007. Ohjauskäytäntö 2007. Helsinki: Työministeriö.
- Hätönen, H. 2000. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Palmenia Oppimateriaaleja 87. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvilehto, T. 1997. Uudet oppimiskäsitykset ja opettajan rooli. Viitattu 19.11.2005. <http://wwwedu.oulu.fi/homepage/tjarvile/oaj.htm>.
- Järvinen, A. & Poikela, E. 2000. Työssä oppimisen reflektiivisyys ja kontekstuaalisuus. Aikuiskasvatus 4/2000, 316-324. Oppiminen ja työ.
- Keurulainen, H. Arvioinnin lyhyt historia. Julkaisematon opintomoniste. Jyväskylän ammatillinen opettajakorkeakoulu. Luentomateriaali 6.-7.2.2006.
- Koivumäki, K., Pulliainen H. & Ahola, T. 2007. Ohjauskäytäntö 2007. Helsinki: Työministeriö.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Suomen laatu keskus. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Luukkainen, O. 2005. Opettajan matkakirja tulevaan. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Helsinki: Tammi.

Mäkitalo, M. 2000. Henkilöstön osaamisen kehittäminen työhallinnossa. Työhallinnon julkaisu 260. Helsinki: Työministeriö.

Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu: ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys opettajan pedagogisessa ajattelussa ja toiminnassa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologien kustannus Oy.

Poikela E. & Poikela S. 2005. Ongelmista oppimisen iloa. Ongelmaperustaisen pedagogiikan kokeilua ja kehittämistä. Tampere: Tampere University Press.

Salmimies, P. 2001. Nykyaikaisen johtajuuden psykologia. Teoksessa Castren, P. (toim.). 2001. Viisas valta. Johtamisen paradoksit. Helsinki. WSOY.

Sundvik, L. 1998. Organisaatiossa tehtyjen suoritusarviointien luotettavuustekijät. Väitöskirja. Psykologitoimisto Cresco Oy. Helsinki: Helsingin Yliopistopaino.

Taipale, M.E. 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi. Taustatutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina ohjaajina prosessiorganisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Väitöskirja. Tampere: Tampere University Press.

Työministeriö. 2006. Työhallinnon henkilöstön osaamisstrategia 2006-2010. Työhallinnon julkaisusarja 367. Helsinki: Työministeriö.

Työministeriö. 2007. Osaamisen ja osaamistarpeiden kartoittaminen työhallinnossa. O/10/2007 TM

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Edita.

Viitala. R. 2005. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta wasaensia. No 109. Väitöskirja. Vaasa: Universitas Wasaensis.