

OPETTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RATKAISUKESKEISESTI AMMATILISESSA OPPILAITOKSESSA

Mari Rantanen

Toukokuu 2014

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Rantanen, Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 8.5.2014
	Sivumäärä 152	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (x)
Työn nimi OPETTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RATKAISUKESKEISESTI AMMATILLISESSA OPPILAITOKSESSA		
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi AMK		
Työn ohjaaja(t) Mertanen, Enni		
Toimeksiantaja(t) Ammatillinen oppilaitos		
Tiivistelmä Opinnäytetyön toimeksiantajana oli ammatillinen koulutusorganisaatio. Lähtökohtana oli luoda osaamisen kehittämisen prosessi oppilaitoksen matkailu-, ravitsemis- ja talousalan osastolle. Ratkaisukeskeisen tutkimusotteen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tapaustutkimuksen lähestymistapoja. Eri menetelmiä käyttämällä pyrittiin saamaan syvälinen ja monipuolinen ratkaisu ongelmaan. Kehittämiprojekti aloitettiin selvittämällä opettajien nykyhetken ja tulevaisuuden osaamistarpeita. Määriteltyjen tarpeiden pohjalta laadittiin osaamiskartoituslomake, joiden vastausten perusteella määriteltiin henkilökohtaiset osaamiskartat sekä ryhmän yhteinen osaamiskartta. Prosessi jatkui kehittämiskeskusteluilla ja yksilö- sekä ryhmäkohtaisten kehityssuunnitelmien laadinnalla. Tutkimuksen tulokseksi muodostui kirjallisen raportin lisäksi uudistettu opettajien osaamisen kehittämisprosessi sekä käyttöön otetut osaamiskartoituslomakkeet ja yksilö- ja ryhmäkohtaiset kehittämissuunnitelmat. Tutkimuksen tietoperusta osoittaa, että henkilöstön menestyminen on organisaation menestyksen keskiössä. Osaaminen on yksi tärkeimmistä organisaation ydinkysymyksistä. Osaamisesta on pidettävä huolta ja osaamistarpeet on ennakoitava ajoissa. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on tärkeä osa työhyvinvointia, sillä se luo turvallisuuden tunteita ja auttaa jaksamaan työssä. Esimies osoittaa arvostustaan kiinnittämällä huomiota työntekijöidensä osaamiseen ja vahvuuksiin sekä niiden mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen työyhteisössä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää laajasti koulutussektorilla. Osaamisen kehittämisen prosessi sopii myös muiden koulutuksen järjestäjien käyttöön. Osaamiskartoituslomake on helposti muunnettavissa myös muille koulutusaloille ja sopii sellaisenaan myös muiden oppilaitosten majoi- tus-, ravitsemis- ja talousalan opettajille.		
Avainsanat (asiasanat) Osaaminen, osaamisen kehittäminen, osaamiskartoitus, ennakointi, arvostus, ratkaisukeskeinen toimintamalli		
Muut tiedot Liitteenä osaamiskartoituslomake, 19 sivua.		



Author(s) Rantanen, Mari	Type of publication Master's Thesis	Date 8.5.2014
	Pages 152	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title COMPETENCE DEVELOPMENT OF TEACHERS IN A VOCATIONAL SCHOOL THROUGH A PROBLEM ORIENTED SOLUTION		
Degree Programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Tutor(s) Mertanen, Enni		
Assigned by A vocational school		
<p>Abstract</p> <p>This thesis was assigned by a vocational school. The main idea was to create a competence development process for the Tourism, Catering and Domestic Services department. The research methods used included a case study with a problem oriented solution. The purpose of using different research methods was to find an in-depth and comprehensive solution to the problem. The development project was started by exploring the teachers' current and future competence needs. This led to a competence survey form. The responses to the questions of the form were used to define personal competence maps, as well a group competence map. The process continued with development discussions and the preparations for personal and group development plans.</p> <p>In addition to a written report, the thesis resulted in a new vocational teacher's competence development process and introduced competence survey forms and individual and group development plans. According to the theoretical framework, the personnel are the core of an organization's success. Competence is one of the most important of issues in an organization's core activities. The competence of the employees has to be taken care of and the skills needed in the future have to be anticipated in time. The competence of the personnel is an important part of well-being, it creates feelings of security and it helps the employees cope at work. Supervisors show their appreciation by paying attention to the competences and strengths of the employees and to their exploitation in the working community.</p> <p>The results of the thesis can be extensively used in education. The competence development process is also suitable for other providers of education. The competence survey form can also be easily adapted to other fields of study and suits, as such, the teachers of Tourism, Catering and Domestic Services in the other vocational schools.</p>		
Keywords competence, competence development, competence survey, anticipation, appreciation, problem oriented solution		
Miscellaneous Appendix: the competence survey form, 19 pages.		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
2	AMMATILLINEN KOULUTUS SUOMESSA	9
2.1	Ammatillinen koulutus	9
2.2	Sastamalan koulutuskuntayhtymä	10
3	AMMATILLISEN OPETTAJAN ASiantuntijuus	12
3.1	Asiantuntijuus ja osaaminen	12
3.2	Substanssiosaaminen	15
3.3	Pedagoginen osaaminen	16
3.4	Kehittämisoosaaminen	17
3.5	Työyhteisöosaaminen	18
4	OSAAMISEN JOHTAMINEN EDELLYTTÄÄ ARVOSTAMISTA	18
4.1	Osaaminen	18
4.1.1	Tieto, tietämys	18
4.1.2	Osaamisen määrittelyä	21
4.2	Osaamisen strateginen johtaminen	26
4.3	Osaamisen ennakointi	30
4.3.1	Ennakoinnin taustaa	30
4.3.2	Megatrendit ja heikot signaalit	34
4.3.3	Ennakointihankkeiden ja tutkimusten tulevaisuuden visioita	35

4.3.4	European Qualifications Framework, EQF	38
4.4	Osaamisen kehittäminen	38
4.5	Osaamisen arviointi ja mittaaminen	42
4.5.1	Taustaa	42
4.5.2	Osaamiskartoitus ja osaamiskartta	45
4.5.3	Kehityskeskustelut.....	47
4.5.4	Osaamisen kehittämisen menetelmiä.....	51
4.6	Osaamisen arvostus	53
5	OPETTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RATKAISUKESKEISELLÄ MENETELMÄLLÄ.....	56
5.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus	56
5.2	Tutkimusmenetelmät	56
5.3	Prosessikuvaus osaamisen kehittämisestä	60
5.3.1	Taustatyö.....	62
5.3.2	Osaamiskartoituksen toteutus ja osaamiskarttojen laadinta	63
5.3.3	Kehittämis- ja osaamiskeskustelut sekä kehittämissuunnitelmat	65
5.3.4	Kehittämissuunnitelmista osaamisen kehittämiseen	67
6	TULOKSET JA NIIDEN TARKASTELU	68
6.1	Substanssiosaaminen	70
6.2	Pedagoginen osaaminen.....	78
6.3	Kehittämisosaaminen	83

6.4	Työyhteisöosaaminen.....	87
7	TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	91
7.1	Osaamisen kehittäminen	91
7.2	Osaamiskartoituksen toteutus.....	93
7.3	Osaamiskartoituksen tulokset	96
7.3.1	Ammatillinen tietotaito ja osaaminen sekä työelämäosaaminen	96
7.3.2	Kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta	97
7.3.3	Työelämän, oman alan ja oman osaamisen kehittäminen	100
7.3.4	Työyhteisöosaaminen	102
7.4	Kehittämisen- ja osaamiskeskustelut.....	103
7.5	Osaamisen kehittäminen.....	105
8	POHDINTA.....	106
8.1	Ajatuksia prosessista ja päätuloksista	106
8.2	Luotettavuus ja pätevyys.....	116
8.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet	118
	LÄHTEET	120
	LIITTEET	127
	Liite 1. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys, EQF	127
	Liite 2. SWOT-analyysi	130
	Liite 3. Osaamiskartoitus	131

KUVIOT

KUVIO 1. Sastamalan koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat	11
KUVIO 2. Ammatillisen opettajan asiantuntijuuden osa-alueet.	14
KUVIO 3. Ammatillisen opettajan dynaaminen tulevaisuuden työnkuva.....	15
KUVIO 4. Jäävuorimalli osaamisesta.	22
KUVIO 5. Osaamisen johtamisen prosessi	28
KUVIO 6. Yrityksen menestyksen avainkysymyksiä	33
KUVIO 7. Kehittämissuunnitelmassa määriteltäviä asioita.	40
KUVIO 8. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus.....	42
KUVIO 9. Henkilöstön kehittämisen muotoja	53
KUVIO 10. Nelikenttäanalyysi.....	60
KUVIO 11. Esimerkki osaamisen kuvaamisesta kvalifikaatioympyrällä	66
KUVIO 12. Osaamisalueiden kokonaistulokset	69
KUVIO 13. Osaamisalueiden ja osa-alueiden kokonaistulokset.....	69
KUVIO 14. Tarjoilijan substanssiosaaminen	70
KUVIO 15. Tarjoilijan substanssiosaaminen: asiakaspalvelu 1/2.....	71
KUVIO 16. Tarjoilijan substanssiosaaminen: asiakaspalvelu 2/2.....	71
KUVIO 17. Tarjoilijan substanssiosaaminen: työvälineet ja majoituspalvelut.....	72
KUVIO 18. Tarjoilijan substanssiosaaminen: tuotetietous ja anniskelu	73
KUVIO 19. Kokin substanssiosaaminen	73

KUVIO 20. Kokin substanssiosaaminen: ruoanvalmistus	74
KUVIO 21. Kokin substanssiosaaminen: ravitseminen ja elintarvikkeet	75
KUVIO 22. Kokin substanssiosaaminen: työelämän pelisäännöt ja toimialan tunteminen.....	76
KUVIO 23. Työelämäosaaminen.....	77
KUVIO 24. Työelämäosaaminen: alan järjestelmien ja tietolähteiden käyttäminen sekä tietotekniikan ja verkostojen hyödyntäminen.....	77
KUVIO 25. Työelämäosaaminen: kielitaito ja ammattikieli sekä alan tapojen ja perinteiden tunteminen.....	78
KUVIO 26. Pedagoginen osa-alue: kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessi.....	79
KUVIO 27. Pedagoginen osa-alue: ohjaus ja motivointi.....	80
KUVIO 28. Pedagoginen osa-alue: opetuksen arviointi ja opetussuunnitelmaosaaminen.....	81
KUVIO 29. Pedagoginen osa-alue: opetuksen toteutus.....	82
KUVIO 30. Pedagoginen osa-alue: työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestäminen ja ohjaus, aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen sekä työpaikkaohjaajien koulutus ja opastus.....	83
KUVIO 31. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen	84
KUVIO 32. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen 1/2.....	84
KUVIO 33. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen 2/2.....	85
KUVIO 34. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen.....	86
KUVIO 35. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen 1/2	86
KUVIO 36. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen 2/2	87

KUVIO 37. Työyhteisön osa-alue: tiimityö ja verkosto-osaaminen.....	88
KUVIO 38. Työyhteisön osa-alue: tiimityö ja verkosto-osaaminen.....	89
KUVIO 39. Työyhteisön osa-alue: talous- ja hallinto-osaaminen.....	90
KUVIO 40. Työyhteisön osa-alue: talousosaaminen	90
KUVIO 41. Työyhteisön osa-alue: hallinto-osaaminen.....	91
KUVIO 42. Työroolit.....	114

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tietämyksen tasot	19
TAULUKKO 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat.	27
TAULUKKO 3. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys.	29
TAULUKKO 4. Toimintaympäristön muutosten vaikutuksia koulutusklusteriin.	31
TAULUKKO 5. Erilaisia näkökulmia osaamisen tunnistamiseen.....	45
TAULUKKO 6. Onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuuksia.	49
TAULUKKO 7. Tuloksellinen kehityskeskustelu.	51
TAULUKKO 8. Työelämässä tapahtuvan oppimisen eri tyypit.	52
TAULUKKO 9. Työn arvo ja merkitys.	55
TAULUKKO 10. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan periaatteet.	57
TAULUKKO 11. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot.....	58
TAULUKKO 12. Osaamisen kehittämisen prosessikaavio: menetelmät ja aikataulu ...	61
TAULUKKO 13. Esimerkki kokon substanssiosaamisen yhteenvedosta.	66

1 JOHDANTO

Henkilöstön osaaminen on organisaation menestyksen keskiössä. Työntekijän ja tiimin pätevyyttä verrataan tehtävän vaatimaan osaamiseen, ja siten löydetään kehittämistarpeet ja keinot, jotta tarpeet saadaan tyydytettyä. (Kauhanen 2009, 143.)

Osaaminen on yksi tärkeimmistä organisaation ydinkysymyksistä. Henkilöstön osaamisesta on pidettävä huolta, ja osaamistarpeita on ajoissa ennakoitava. Osaamisella tarkoitetaan työn vaatimien tietojen ja taitojen hallintaa sekä niiden soveltamista käytännön työtehtäviin. (Hätönen 2010, 3.) Henkilöstön on uudistettava osaamistaan koko työuransa ajan. Työssä menestymisen, mutta myös viihtyvyyden kannalta on erittäin tärkeää, että jokainen henkilö on tietoinen oman osaamisensa tilasta. (Hätönen 2010.) Organisaatioiden pitää pyrkiä varautumaan tulevaisuuteen ja koettaa ennakoida sitä. Laatimalla tulevaisuudenkuvia, skenaarioita ja visioita tulevaisuudeltaan organisaatiot pyrkivät vahvistamaan strategian toteutumiseen vaadittavaa osaamista. Työntekijöidenkin kannattaa ylläpitää ja kehittää omia taitojaan sellaisilla osaamisalueilla, joiden he arvelevat olevan tarpeen tulevassa työelämässään. (Kuntatyönantajat 2011, 9.)

Jatkuva ammatillisen identiteetin rakentaminen ja oman osaamisen uudelleen määrittely on haaste, joka koskettaa yhä useampaa työntekijää. Työntekijältä vaaditaan oman osaamisen tunnistamista, näkyväksi tekemistä ja markkinointia, mikä edellyttää tietoisuutta omasta ammatillisesta identiteetistä ja osaamisesta. (Onnismaa & Terkki-Mallat 2008, 4.) Kun pidämme hyvää huolta osaamisestamme, pidämme huolta työsuhdeturvastamme ja kasvatamme markkina-arvoamme. Tässä on uuden psykologisen työsopimuksen ydin. Työntekijä on kiinnostunut työskentelemään yrityksessä, joka investoi työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen. Monesti se on paras tapa pitää asiantuntijat talossa. (Sydänmaalakka2006, 230.)

Opettajalla tulisi olla kyky, taito ja halu ymmärtää, analysoida yhteiskuntaa ja sietää muutosta, kykyä elää muutospaineitten keskellä sekä halua ja voimaa vaikuttaa aktiivisesti muutosten suuntaan (Luukkainen 2005, 144). Tulevaisuustietoisuus kasvaa siitä, että tarkastelemme nykyisyyttä ympärillämme ja ymmärrämme sen menneiden

päätösten ja tapahtumien summaksi. Tulevaisuuden rakentamisen hyväksi lähtökohdaksi Lehtisalo (2002, 19) näkee kolme näkökulmaa: mennyttä tarkasteleva muisti, nykyhetkeä havainnoiva ymmärrys ja tulevaa tarkasteleva huolenpito. Näiden näkökulmien aktiivinen jatkuva tarkastelu on tulevaisuushakuisen opettajan ja oppilaitoksen tunnusmerkki. Ennakointivastuu kuuluu koulutukseen: mahdollisten, todennäköisten ja myös toivottavien tulevaisuuksien kartoittaminen onkin välttämätöntä myös koulutuksessa (Mannermaa & Ahlqvist 1998, 129).

”Hallituksen tavoitteena on nostaa suomalaiset maailman osaavimmaksi kansaksi vuoteen 2020 mennessä. Keskeinen tavoite on vahvistaa suomalaisen osaamisen kilpailukykyä” (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2012, 7). Yhteistoimintalaki velvoittaa työnantajia suunnittelemaan ja ennakoimaan henkilöstönsä koulutustarpeita osana henkilöstösuunnittelua, eli yrityksessä on laadittava yhteistoimintaneuvotteluissa vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi (Yhteistoimintalaki 16§). Hallituksen vuoden 2011 toiminnassa painotetaan talouden vakautta, työllisyyttä, kestäväää kasvua ja hyvinvointia koko Suomessa. Taloudellisen taantuman ylittäminen edellyttää keskittymistä osaamiseen, koulutukseen, tutkimukseen, kulttuuriin ja innovaatiotoimintaan, ja opetus- ja kulttuuriministeriön hallinnonalalla jatketaan vahvaa keskittymistä koulutukseen ja opetustoimen henkilöstön osaamiseen. Yksi hallituksen tavoitteista on edistää pidempiä työuria. Pitkä työura edellyttää säännöllistä vuosihuoltoa ja laajempia ammattitaitoa uusintavia remontteja. Niihin tarvitaan paikallisesti vastuullista toimintaa ja keskittymistä henkilöstöön sekä taloudellisia edellytyksiä ammattitaidon parantamiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2011, 12.)

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa yksilö- ja ryhmäkohtaisia sekä organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. Päättökimusiongelmana oli osaamisen kehittämisen prosessin luominen Mäntän seudun koulutuskeskuksen (MSKK) majoitus- ja ravitsemisalun osastolle. MSKK on osa Sastamalan koulutuskuntayhtymää. Työn tietoperustassa tuodaan esille osaaminen ja asiantunti-

juus sekä osaamisen kehittämisen päämääriä. Myös osaamisen ennakkoinnin ja osaamisen arvostuksen merkitys työelämässä on nostettu esille. Opinnäytetyn tutkimusosasta selviää, mistä toimenpiteistä osaamisen kehittämisprosessi muodostui.

2 AMMATILLINEN KOULUTUS SUOMESSA

2.1 Ammatillinen koulutus

Ammatillisen koulutuksen tarkoituksena on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää ja vastata sen osaamistarpeita sekä edistää työllisyyttä.

(2§) Ammatillinen peruskoulutus on ammatilliseen tutkintoon johtavaa koulutusta.

(3§) Ammatillisessa peruskoulutuksessa suoritettavat tutkinnot ovat ammatillisia perustutkintoja. (4§) Ammatillisen peruskoulutuksen tavoitteena on antaa opiskelijoille ammattitaidon saavuttamiseksi tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä valmiuksia itsenäisen ammatin harjoittamiseen. Koulutuksen tavoitteena on lisäksi tukea opiskelijoiden kehitystä hyväksi ja tasapainoisiksi ihmisiksi ja yhteiskunnan jäseniksi sekä antaa opiskelijoille jatko-opintojen, harrastusten sekä persoonallisuuden monipuolisen kehittämisen kannalta tarpeellisia tietoja ja taitoja sekä tukea elinikäistä oppimista.

(L 21.8.1998/630.)

Perustutkintoon johtavaa ammatillista koulutusta järjestävät ammatilliset oppilaitokset, kansanopistot, ammatilliset erityisoppilaitokset ja muut oppilaitokset. Ammatillinen peruskoulutus johtaa perustutkintoon, joka on 120 opintoviikon laajuinen. Ammatillinen perustutkinto antaa laaja-alaiset ammatilliset taidot eri tehtäviin sekä erikoistuneemman osaamisen suoritetun koulutusohjelman mukaisesti. Työelämään voi siirtyä heti perustutkinnon jälkeen, tai voi hakeutua jatko-opintoihin ammattikorkeakouluihin tai yliopistoihin. Ammatillisia tutkinnon osia on yhteensä 90 opintoviikkoa, ja niihin sisältyy työssäoppimista, opinnäyte sekä mm. yrittäjyysopintoja. Kaikkiin ammatillisiin perustutkintoihin sisältyy vähintään 20 opintoviikkoa työssäoppimista, jolla

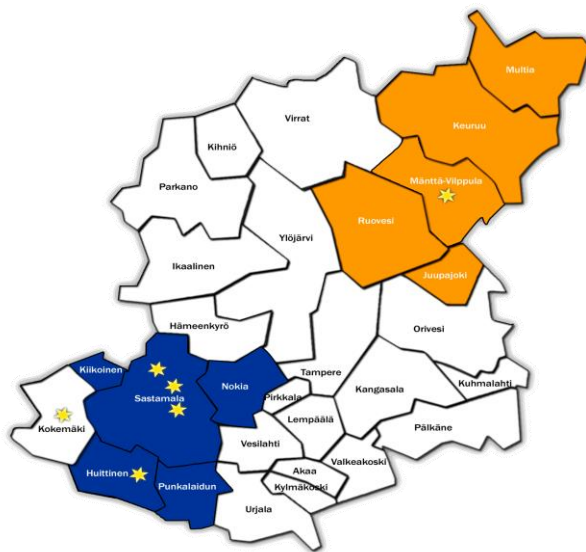
tarkoitetaan työpaikoilla, aidoissa työympäristössä, tapahtuvaa oppimista. Tutkinnot, koulutusohjelmat ja tutkintonimikkeet perustuvat opetus- ja kulttuuriministeriön asetukseen. Ammatillinen peruskoulutus toisella asteella jakaantuu seuraaviin koulutusaloihin: humanistinen ja kasvatusala, kulttuuriala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala, luonnontieteiden ala, tekniikan ja liikenteen ala, luonnonvara- ja ympäristöala, sosiaali- ja terveys- ja liikunta-ala sekä matkailu-, ravitsemis- ja talousala. (Opetushallitus 2013.)

2.2 Sastamalan koulutuskuntayhtymä

Sastamalan koulutuskuntayhtymän (Sasky) toiminta alkoi 1.1. 2009, ja yhtymä muodostui alkuun neljästä oppilaitoksesta: Huittisten ammatti- ja yrittäjäopisto, Karkun kotitalous- ja sosiaalialanoppilaitos, Tyrvään käsi- ja taideteollisuusoppilaitos ja Vammalan ammattikoulu. Mäntän seudun ammatillisen koulutuksen kuntayhtymä (Mäntän seudun koulutuskeskus) yhdistyi koulutuskuntayhtymään vuoden 2010 alusta lähtien. Uusia omistajakuntia olivat Mänttä-Vilppula, Keuruu, Juupajoki, Multia ja Ruovesi (ks. kuvio 1.). Yhtymävaltuusto käyttää ylintä päätösvaltaa. Koulutuskuntayhtymän hallinnollinen keskus sijaitsee Sastamalassa. Saskyssä opiskelee vuosittain ammatillisessa peruskoulutuksessa noin 2 050 opiskelijaa ja ammatillisessa aikuiskoulutuksessa noin 750 opiskelijaa. Henkilökuntaan kuuluu noin 350 työntekijää, joista suurin osa eli 75 % työskentelee opetustehtävissä. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012.)

Sastamalan koulutuskuntayhtymän missio on järjestää työelämälähtöistä koulutusta, joka tukee opiskelijan oppimista ja ammatillista kasvua yhteiskunnan vastuulliseksi jäseneksi. Saskyn visiona on olla maakunnallisesti ja valtakunnallisesti kiinnostava oppimisen edistäjä, haluttu yhteistyökumppani ja aktiivinen aluekehittäjä. Arvoiksi on nimetty asiakaslähtöisyys, ammatillisuus ja vastuullisuus. Strategisiksi tavoitteiksi on nostettu yhteistyö, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä sekä seudullisen päätöksenteon kehittäminen. Verkostoituminen, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä enna-

kointi ovat toimintatapoja, jotka tukevat strategian toteutumista. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012.) Sastamalan koulutuskuntayhtymä on jälleen laajentunut vuoden 2014 alusta alkaen. Koulutuskuntayhtymään liittyi Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä. Opetus- ja kulttuuriministeriö pitää fuusiota hyvänä ja kannatettavana. (Lahti 2013.) Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymän opiskelupaikkakunnat sijaitsevat Hämeenkyrössä, Ikaalisissa, Parkanossa ja Kihniössä (Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä).



KUVIO 1. Sastamalan koulutuskuntayhtymän jäsenkunnat (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012)

Mäntän seudun koulutuskeskus (Mskk) on monialainen ammattioppilaitos, jossa voi opiskella tekniikan ja liikenteen alalla, matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla, sosiaali- ja terveys- ja liikunta-alalla, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon alalla sekä luonnontieteiden alalla. Noin 600 opiskelijaa suorittaa opintojaan Mskk:ssa vuosittain. Henkilöstöä työskentelee yhteensä noin 110 henkeä erilaisissa opetus- ja tuki-palvelutehtävissä, kehittämistoiminnassa ja projekteissa. Tavoitteena on kehittää ammatillista osaamista ja työelämää, lisätä kouluttajien ja yritysten välistä yhteistyötä sekä edistää osaavan työvoiman saatavuutta ja kansainvälisiä yhteyksiä. Mäntän ammattikoulu aloitti toimintansa vuonna 1960, ja ensimmäiset opiskelijat valmistuivat ammattiin kahdessa vuodessa. Ensimmäisiä valmistuvia opiskelijoita oli reilu

sata, ja he valmistuivat mm. viilaaja-koneistajiksi, koneenkorjaajiksi, rakennusmiehiksi, keittäjiksi ja ompelijoiksi. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012.)

Matkailu-, ravitsemis- ja talousalalla eli marata-alalla opiskelee noin 80 opiskelijaa. He opiskelevat joko tarjoilijoiksi, kokeiksi tai vastaanottovirkailijoiksi. Matkailu-, ravitsemis- ja talousosastolla työskentelee päätoimisesti viisi ammatillista opettajaa ja koulutuspäällikkö. Kaikilla opettajilla on ammatillisen opettajan pedagoginen pätevyys ja yhtä opettajaa lukuun ottamatta myös restonomin (AMK) tutkinto.

3 AMMATILLISEN OPETTAJAN ASIANTUNTIJUUS

3.1 Asiantuntijuus ja osaaminen

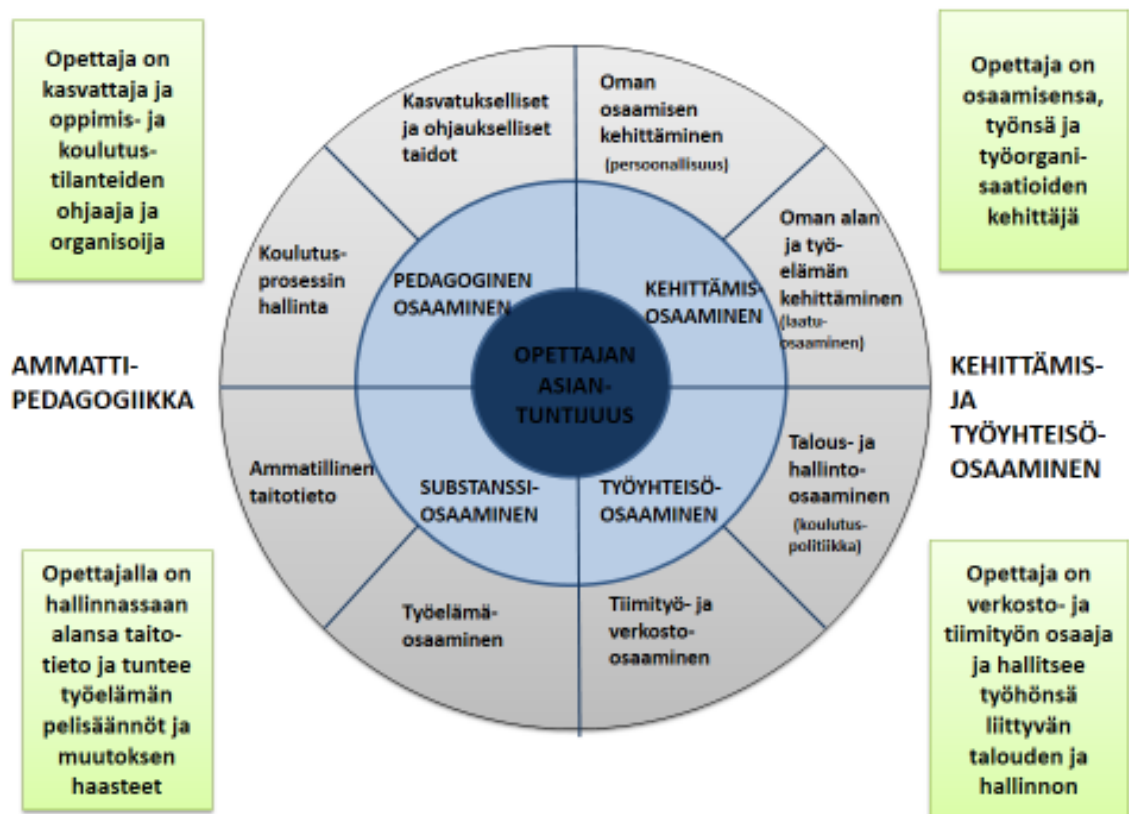
Työelämän ammattitaitovaatimukset muuttuvat yhä monipuolisemmiksi ja edellyttävät henkilöstöltä jatkuvaa oppimista, ammattitaidon ja pätevyyden ylläpitämistä ja kehittämistä. Muutos koskee varsinkin osaamisvaatimuksia, työsuhteita, työnjohtamista ja työorganisaation rakenteita. Osaajat ovat usein fyysisesti etäällä toisistaan, jopa eri puolella maailmaa, joten osaamisen kehittäminen tapahtuu yhä useammin tietoverkoissa. (Helakorpi, Aarnio & Majuri 2010, 25.) Asiantuntijuus liittyy yhä enemmän kaikkiin työtehtäviin. Itsenäinen ja tiimissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedonhallinta ja sen jalostaminen sekä tarve pitää osaamistaan ajan tasalla korostuvat joka tehtävässä. Henkilöstö tarvitsee yhä enemmän ja monipuolisemmin osaamista, uutta on opittava jatkuvasti. (Ojala 2008, 23.) Ammatillinen opettaja onkin Helakorven (2006, 101) mukaan ammattikasvatuksen keskeinen henkilö, jonka tieto- ja taitovaatimukset ovat erittäin laajat.

Ammatillisen opettajan osaamisen tarkastelussa ei pidä vain huomioida, mitä muodollista koulutusta opettaja on saanut, vaan mitä hän todella osaa (Helakorpi ym. 2010, 25). Opettajan pitää olla niiden sisältöjen ekspertti, joita hän opettaa (Patrikainen 2009, 28). Kerran saavutettu kelpoisuus ei varmista osaamista ikuisesti. Jokaisen

työntekijän vaatimuksena on oppiminen ja itsensä jatkuva kehittäminen, koska uutta tietoa syntyy yhä kiihtyvällä vauhdilla ja vaarana on ammatillinen pysähtyneisyys ja jälkeen jääminen. (Helakorpi ym. 2010, 25; Luukkainen 2004, 301.) Opettajan ammattitaidon keskeisiä asioita ovat:

- Ihmisenä kasvamisen tukeminen
- Tehtävän mukaan oleellisten osaamisalueiden asiantiedon tuntemus
- Työelämän tulevaisuuden haasteiden ja osaamisvaatimusten tuntemus sekä käytäntöjen omakohtainen hallinta
- Ihmisen kohtaaminen, oppimisen tukeminen ja siihen innostaminen henkilökohtaisella tasolla. Kyky jakaa visioita muiden kanssa, ennakkoluuloton asenne uusia ideoita ja ihmisiä kohtaan, kansallisissa ja kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa toimiminen
- Tiedon etsimisessä, hyödyntämisessä, jalostamisessa sekä uuden tiedon rakentamisessa tarvittavat taidot
- Oman osaamisen jatkuva kehittäminen
- Luovuuteen opettaminen, innovaatioiden omakohtainen luominen, oppimisprosessien jatkuva kehittäminen (Aluehallintovirasto 2011.)

Ammatillisen opettajan asiantuntijuus jaetaan neljään osa-alueeseen: substanssi-osaaminen, pedagoginen osaaminen, kehittämisosaaminen ja työyhteisöosaaminen. Ammatillisen opettajan osaamisalueita voidaan rajata myös pienempiin alakohtiin, jotka tulevat esille alla olevasta kuviosta (ks. kuvio 2). (Helakorpi ym. 2010, 120.)



KUVIO 2. Ammatillisen opettajan asiantuntijuuden osa-alueet. (Helakorpi 2006)

Paaso (2010, 118) jakaa väitöstutkimuksessaan ammatillisen opettajan osaamisen myös neljään osa-alueeseen, mutta ne poikkeavat jonkin verran Helakorven jaotte-
 lusta. Hänen osaamisalueensa ovat ammatillinen osaaminen, koulutuksen ja työelä-
 män yhteistyöosaaminen, pedagoginen osaaminen ja työyhteisöosaaminen (ks. kuvio
 3). Helakorven mallista poiketen Paaso (2010) on muodostanut koulutuksen ja työ-
 elämän yhteistyöstä oman osaamisalueen. Työssäoppiminen on poistettu ammatilli-
 sesta osaamisesta, ja se on liitetty osaksi koulutuksen ja työelämän yhteistyön saa-
 misalueeseen. Paason (2010, 119) mukaan kehittämisosaaminen sisältyy jokaisen
 osa-alueen sisälle, eikä hän siten tehnyt siitä omaa osaamisaluetta.



KUVIO 3. Ammatillisen opettajan dynaaminen tulevaisuuden työnkuva. (Paaso 2010, 209)

3.2 Substanssiosaaminen

Substanssiosaaminen muodostuu työssä tarvittavasta ammatillisesta taitotiedosta, eli opettajan on hallittava ko. ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Opettajan on hallittava myös laajemmin työelämää, kuten eettisiä toimintaohjeita, työnantajan ja työntekijän välille sovittuja pelisääntöjä sekä asiakaspalveluun liittyvää osaamista. (Helakorpi ym. 2010, 119). Ammatillinen koulutusjärjestelmä ja ammatilliset oppilaitokset ovat kokeneet runsaasti muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Oppilaitoksia on yhdistetty suuriksi monialaisiksi koulutusorganisaatioiksi, mutta samalla oppilaitosten mahdollisuus suunnitella ja toteuttaa koulutusta ovat lisääntyneet. Uudistukset ja koulutuspoliittiset linjaukset ovat lisänneet opiskelijoiden työs-

säoppimisen määrää, ja koulutus on liitetty yhä suuremmin työelämään. Työelämä-
lähtöisyydestä on tullut ammatillisessa peruskoulutuksessa lähes itseisarvo ja sen
merkitys eri kouluasteilla lisääntyy. Tästä johtuen myös ammatillisen opettajan työn-
kuva on laajentunut ja muuttunut. (Vähäsantanen 2007, 156; Elinkeinoelämän kes-
kusliitto 2010, 11; Luukkainen 2004, 301.) Opettaja on tärkeässä asemassa suunnitel-
lessaan ja ohjatesaan työpaikoilla tapahtuvaa oppimista. Opettajuus on yhteisöllistä
ja opettajien tulisikin laajentaa työyhteisöään oman työpaikan rajojen yli. (Elinkei-
noelämän keskusliitto 2010, 11.) Ammatillisen opettajan tulee toimia työelämän ja
koulutuksen rajapinnoilla ja tarpeen mukaan ”olla kuka tahansa, osata mitä tahansa
ja kotiutua minne tahansa”. Opettajalla tulee olla laajaa osaamista ja hänen on oltava
valmis sopeutumaan ja muuntautumaan erilaisiin tilanteisiin sekä hyväksyä toimin-
taympäristöjen moninaisuus ja pirstaleisuus. (Vähäsantanen 2007, 176.) Jokaisen am-
matillisen opettajan tulisikin osallistua säännöllisesti työelämäjaksoille (Elinkeinoelä-
män keskusliitto 2010, 12). Työelämän edustajien ja opettajien yhteistyön kautta
koulutussisällöt ja -muodot vastaavat nopeasti muuttuviin osaamistarpeisiin. Myös
yhteistyökumppaneiden uusin välineistö ja todelliset työympäristöt ovat koulutuk-
senkin käytössä. (Luukkainen 2004, 301.)

3.3 Pedagoginen osaaminen

Pedagoginen osaaminen liittyy kasvattajan rooliin eli opettajan on hallittava oppimi-
sen ja sen ohjaamisen teoriaa ja käytäntöä. Uusissa oppimisympäristöissä toimimi-
nen edellyttää monia uusia taitoja kuten verkosto-osaamista ja kykyä itsenäisesti
suunnitella, toteuttaa ja arvioida koulutusta. (Helakorpi ym. 2010, 119.) Opettajan
työ koulutuksen organisoijana, opiskelijoiden työssäoppimisen järjestäjänä ja verkos-
tojen ylläpitäjänä on tulevaisuudessa korostumassa, kun vastaavasti kasvattajana toi-
mimisen merkitys on heikentymässä. (Vähäsantanen 2007, 156.) Opettajalla on pe-
dagoginen sekä opetus- ja oppimisteoreettinen kompetenssi. Tutkinto antaa valmiu-
det seurata alan tutkimusta ja tietoisesti kehittää omaa osaamistaan. Ammatillisen
pätevyyden osoituksena opettajalla on pedagoginen vapaus kehittää ja soveltaa ope-

tussuunnitelmaa sekä suunnitella ja toteuttaa opetustaan. Hänen pitää yksin tai kollegiaalisesti käsitellä ja ratkaista kasvatukseen, opetukseen, ohjaukseen ja työyhteisöön liittyviä ongelmia. Yhteiskunnan kannalta opettajan työ hyvin tärkeää ja siihen liittyy myös kasvatusvastuu. (Patrikainen 2009, 28.) Opettajan työ on asiantuntijatyötä ja oppimisen edistyminen on työn keskeisin tavoite. Menestyksellä toiminta koulutuksessa, edellyttää uudenlaisia kykyjä: johtamistaitoja, tiedon prosessointia ja luovuuden innostamista. (Luukkainen 2004, 298). Kehittyvät oppimisympäristöt asettavat uusia haasteita opettajille. Perinteisten opetusmenetelmien ohella on kyettävä hyödyntämään monipuolisesti uusia oppimisympäristöjä ja lisättävä tekemällä oppimista. Näin tuetaan luovuutta, innovatiivisuutta ja yrittäjyyttä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 12). Opetuksen toteuttaminen edellyttää opettajilta jatkuvaa innostusta, innovatiivisuutta ja kysyä liikkuu opiskelijan toiveet ja tarpeet huomioiden (Luukkainen 2004, 298). Ammatillisen opettajan tulee lisäksi osata tunnistaa ja ottaa huomioon opiskelijoiden yksilöllisyyttä ja edistää ammatillista kasvua (Helakorpi ym. 2010, 101). Nämä huomioiden opettajan rooli oppimisen ohjaajana vahvistuu (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 12).

3.4 Kehittämisaaminen

Kehittämisaaminen vaatii opettajalta näkemyksellisyyttä yhteiskunnallisesta kehityksestä ja oman filosofisesta arvopohjasta sekä eettisen toimintaperustan luomista ja uudistamista. Opettajan tulee jatkuvasti pitää yllä tietoisuuttaan alan kehityksestä seuraamalla esim. tieteellistä keskustelua ja raportointia. (Helakorpi ym. 2010, 119.) Ammatillisen opettajan työnkuvassa painotetaan yhä enemmän myös kehittämistyötä ja hallintotehtäviä. Usein opettajat veloitetaan näihin tehtäviin kysymättä heidän omaa halukkuuttaan ja mielipiteitään. (Vähäsantanen 2007, 175.) Oppilaitosten pitäisi löytää tasapaino organisaation vaatimusten sekä yksilön tarpeiden ja resursien välille. Tähän vaaditaan oppilaitoksen johdon ja opettajien välistä tasavertaista dialogia. Näin olisi mahdollista nykyistä paremmin hyödyntää opettajien osaamista ja tietämystä koulutuksen kehittämisessä ja uudistamisessa (Vähäsantanen 2007, 156.) Ammatillisessa koulutuksessa pitäisi analysoida opettajan työn sisältöjä sekä toimia

työyhteisössä erilaisissa tiimeissä, kehittämishankkeissa ja verkostotyössä, varsinkin työelämän kanssa (Helakorpi ym. 2010, 101).

3.5 Työyhteisöosaaminen

Työyhteisöosaamiseen liittyy yhteistoimintaosaaminen ja taloushallinto-osaaminen. Yhteistoimintaosaamiseen liittyy opettajan toiminta erilaisissa tiimeissä sosiaalisissa verkostoissa, joten hänellä pitää olla taitoja vuorovaikutukseen, tiimityöhön ja johtamiseen. (Helakorpi ym. 2010, 120.) Elinkeinoelämän keskusliiton (2010, 11) mukaan tulevaisuuden opettajan pitää osata verkostoitua. Työssä menestyminen vaatii opettajalta laajaa koulutuksen ja työelämän henkilöstöverkostoa. Opettajan on hallittava myös koulutuksen taloutta, jotta voi suunnitella ja toteuttaa taloudellisesti kannattavia koulutustilaisuuksia sekä laatia ja seurata talousraportteja. Henkilökohtaisen työn lisäksi opettajan pitää osallistua työyhteisön kehittämiseen, kuten erilaisiin projekteihin ja hankkeisiin sekä pitää yhteyttä asiakasryhmiin ja osallistua koulutuksen markkinointiin. (Helakorpi ym. 2010, 120.)

4 OSAAMISEN JOHTAMINEN EDELLYTTÄÄ ARVOSTAMISTA

4.1 Osaaminen

4.1.1 Tieto, tietämys

Tieto voidaan ryhmitellä usealla eri tavalla ja yksi eniten käytetyistä tavoista on jako näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Työntekijä pystyy helposti kuvaamaan näkyvää tietoa joko sanallisesti tai kirjallisesti. Näkyvän tiedon siirtäminen ja hallinta onkin melko helppoa organisaatioissa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 126.) Taulukossa 1 esitetään Kitchenerin & Kingin (1996, 183- 186) tiedon ja tietämyksen jakaminen seitsemään eri tasoon.

TAULUKKO 1. Tietämyksen tasot (Kitchener & King 1987, 183- 186)

Taso	Kuvaus	Kohde
1.	Totta on se, minkä henkilö todeksi havaitsee. Yksilöt olettavat, että tieto on sekä ehdotonta että konkreettista, joten uskomuksia ei ole tarpeen perustella. Sellaisten ongelmien olemassaoloa ei tunnusteta, joihin ei ole ehdottoman tosia vastauksia.	Pikkulapsilla
2.	Tietäminen monimutkaistuu, vaikka totuus on saavutettavissa, ei se ole välttämättä suoraan jokaisen tiedossa. Kaikkia ongelmia pidetään ratkaistavina, koska totuus on tiedettävissä.	Murrosiän varhaisvaiheessa, jonkin verran myös collegeopiskelijoiden keskuudessa
3.	Yksilöt ajattelevat, että totuus on tietyillä alueilla tilapäisesti tavoittamattomissa. Uskotaan, että totuus ilmenee konkreettisina tosiasioina. Uskomusten perustana on se, mikä sillä hetkellä tuntuu oikealta. Oletetaan, että kaikilla ongelmilla on ratkaisunsa ja pitkällä aikavälillä tullaan pääsemään varmuuteen.	Lukion kahden viimeisen luokan ja collegen ensimmäisen luokan opiskelijat
4.	Tietämisen epävarmuus myönnetään ensi kertaa ja liitetään tietäjän omiin rajoituksiin. Tiedon ulkoinen pätevöittäminen on mahdollista, jos varmuus puuttuu. Epävarmuuden hyväksyminen ymmärretään tietämisen sisäiseksi ominaisuudeksi.	Vanhemmat collegeopiskelijat
5.	Uskotaan, että tieto on nähtävä yhteydessä viitekehukseensä. Tulkinnalla uskotaan olevan aina vaikutusta yksilön havaintoihin. Samasta asiasta esitettyjen tulkintojen suhteellisia asioita ei vielä verrata ja arvioida.	Collegesta valmistuneet opiskelijat
6.	Uskotaan, että tietäminen on epävarmaa ja se ymmärretään siihen viitekehukseen, josta se on johdettu. Tietäminen sisältää arviointia, Tiettyjä näkökulmia ja perusteluja voidaan pitää muita parempina. Tämä edellyttää eri viitekehyksissä esitettyjen näyttöjen ja mielipiteiden vertailua.	Pidemmälle ehtineet yliopisto- opiskelijat
7.	Uskotaan, että tietäminen on epävarmaa ja tulkinnanvaraista. Epistemologisesti perustellut väitteet tukevat sitä, mikä on paras ratkaisu olemassa olevaan ongelmaan. Tieto on konstruoitavissa kriittisen ajattelun tieltä ja syntetisoimalla olemassa olevaa näyttöä ja mielipiteitä väittämissä.	Harvinaista vielä yliopisto-opiskelijoilla-kin, esiintyy joillakin koulutetuilla aikuisilla, yli 30 vuoden iässä

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista ja se muodostuu yksilön omista kokemuksista, havainnoista ja vaistonvaraisista asioista (Kujansivu ym. 2007, 127). Hiljainen tieto sisältää sekä kognitiivisia että teknisiä osatekijöitä. Kognitiiviset tekijät viittaavat mentaaliin malleihin, joiden avulla ihmiset hahmottavat, käsitteellistävät ja ymmärtävät ympäröivää todellisuutta. Tekniset osa-alueet puolestaan liittyvät ammattitaitoon ja tietotaitoon. (Aarnikoivu 2010, 66.) Se karttuu vuosien työkokemuksen aikana ja sen jakaminen toisille on haastavaa (Kujansivu ym. 2007, 127). Avoin ja rakentava

työilmapiiri kannustaa hiljaisen tiedon jakamiseen työyhteisössä. Myös työntekijöiden välinen luottamus edistää hiljaisen tiedon siirtämistä. (Kujansivu ym. 2007, 128.) Nykyään puhutaan hiljaisesta tiedosta osana ammattitaitoa. Joissakin ammateissa hiljaisen tiedon osuus voi nousta hyvinkin merkittävään osaan ammattitaidossa. (Aarnikoivu 2010, 66.) Arvioiden mukaan näkyvän tiedon osuus yritysten koko tietomäärästä olisi vain noin 10- 20 % luokkaa. Hiljainen tieto voi muodostaa yrityksen kilpailukyvyyn ja osaamisen ytimen. Huomioitavaa onkin, että työntekijöiden vaihtaessa työpaikkaa tai jäädessä eläkkeelle, vain näkyvä tieto jää yritykseen. Jotta yritykset eivät olisi riippuvaisia yksittäisistä työntekijöistä, pitää niiden saada hiljainen tieto hallintaan. Hiljaisen tiedon siirtymiseen pitää luoda oikea ilmapiiri ja siihen pitää kannustaa henkilöstöä. (Kujansivu ym. 2007, 127.) Yritysten pitäisi kiinnittää nykyistä paljon enemmän huomiota siihen, että taitojen, osaamisen ja kokemuksen siirtyminen organisaation sisällä etenee yksilöiltä toiselle ja työyhteisöstä toiseen erittäin hitaasti. Kilpailu pätevistä työntekijöistä on kiivas ja yritysten olisikin tehostettava henkilöstönsä ammatillista koulutusta, oman alansa osaamisen kehittämistä ja hiljaisen tiedon ja kokemuksen siirtymistä organisaation sisällä. (Lankinen, Miettinen & Sipola 2004, 34.)

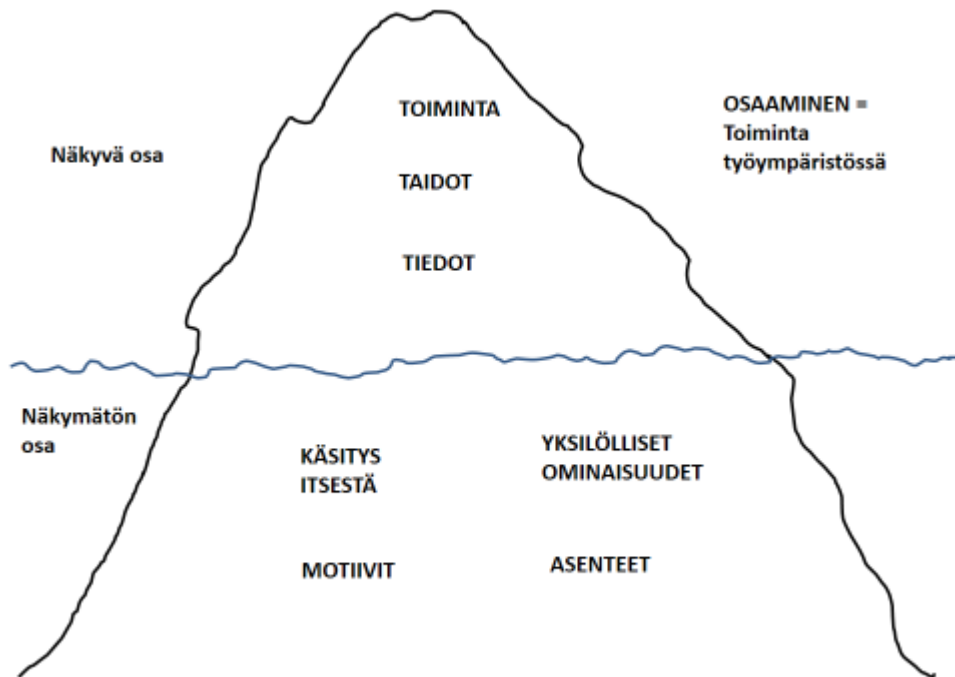
Hiljaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi järjestämällä perehdyttämisohjelmia, työnohjausta ja mentorointia sekä kertomalla koulutuksien sisällöistä muulle henkilöstölle (Kujansivu ym. 2007, 127). Organisaation rakenteissa piilevä hiljainen tieto pitää säilyttää ja muuttaa täsmälliseksi tiedoksi. Näin syntyy uutta tietoa, ja yritys menestyy ja pystyy luomaan uusia menestystuotteita. (Hakala 2006, 105.) Ammattiin opitaan tekemisen ja kokemuksen kautta. Hiljainen tieto on nivottu lujasti ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin, ihanteisiin, arvoihin ja tunteisiin. Tästä johtuen se on hyvin henkilökohtaista tietoa ja sitä on haastavaa kommunikoida ja jakaa. (Aarnikoivu 2010, 66.) Hiljaisen tiedon (tacit knowledge) on peräisin unkarilaisyyntiseltä filosofilta Michael Polanyilta (Hakala 2006, 104; Toom, Onnismaa & Kajanto (toim.) 2008, 59).

4.1.2 Osaamisen määrittely

Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista. Ne auttavat selviytymään erilaisissa työtilanteissa ja niistä seuraa hyvä työsuoritus. (Ojala 2008, 50.) Osaaminen tarkoittaa ihmisten käyttäytymiseen liittyviä opittuja kykyjä ja valmiuksia. Osaaminen on siis taidon soveltamista esim. työorganisaatiossa. (Helakorpi ym. 2010, 15.) Osaaminen kuvaa työn edellyttämiä tietoja, taitoja, laajuutta sekä monipuolisuutta. Nämä ovat sekä koulutuksella että työkokemuksella hankittuja ominaisuuksia. Tietojen osalta pitää arvioida työn edellyttämää koulutusta ja ammatinhallinnan edellyttämää uuden tiedon hankkimista. Taitojen osalta pitää arvioida työn edellyttämää työkokemuksella saavutettua osaamisen tasoa, unohtamatta erityisosaamista ja kokonaisuuksien hahmottamista. Jos työ edellyttää useiden eri tehtäväalueiden osaamista sekä monien asioiden yhtäaikaista hallintaa tai toisaalta toisistaan poikkeavien tietojen ja taitojen hallintaa, vaikuttaa myös tämä työn edellyttämien taitojen vaatavuuteen. (Kuntaosaaja 2012, 18.) Osaamisen ja ammattitaidon merkitys on kasvanut ja tulee kasvamaan, koska perinteiset työpaikat ovat vähentyneet ja erilaiset asiantuntija- ja palvelutehtävät lisääntyneet (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 146). Työtehtävät ovat nykyään kuitenkin usein niin vaativia, että harva kykenee niitä yksin täyttämään. Vaativien ja laaja-alaisten töiden osaamisvaatimukset pystytään täyttämään useamman henkilön tiimeillä, jos tekijät omaavat erilaisia kompetensseja. Tästä johtuen osaaminen ymmärretään myös yhteisötason käsitteeksi. Osaamisesta täytyy pitää hyvää huolta ja sitä tulee uusintaa koko ajan. (Helakorpi ym. 2010, 101.)

Osaamista voidaan jaotella käsitteillä näkyvä eli eksplisiittinen ja näkymätön eli implisiittinen. Näkyvä osaaminen koostuu yksilön tiedoista ja taidoista sekä sitä voidaan ilmaista sanoin ja numeroin. Näkymätön eli hiljainen tai piilevä osaaminen on syvällä organisaatiossa ja ihmisissä. Tällaista osaamista on vaikea täsmentää tai konkretisoida. Näkymättömään osaamiseen kuuluvat yksilön motiivit, käsitys itsestä ja yksilölliset ominaisuudet ja ne vaikuttavat toimintaan, jossa osaaminen konkretisoituu. Osaamista voidaan kuvata jäävuorimallin avulla (ks. kuvio 4). Erityisen tärkeää onkin

määritellä jäävuoren huippu eli se osaaminen, joka ilmenee erilaisissa tilanteissa näkyvänä toimintana. Näkyvän toiminnan perustan luo henkilön näkymätön osaaminen. (Hätönen 2011, 11.)



KUVIO 4. Jäävuorimalli osaamisesta. (Hätönen 2011, 1; mukailen Spencer & Spence-riä 1993)

Sumkinin ja Tuomen (2012, 26) mukaan tieto on hyvin perusteltua faktatietoa, taito kehittyy työn tekemisen kautta ja kokemus on tiedon ja taidon yhdistämistä toimintatavaksi, joka vielä rakentuu hiljaisen tiedon varaan. Osaaminen on siis toimintaa, joka muodostuu näistä kolmesta elementistä: tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Työ muodostuu osaamisen ja toiminnan yhdistelmästä siis osaamisesta ja tekemisestä. Viitala (2005,113) puolestaan liittää mukaan myös asenteet. Hänen mukaansa hyvä ammattitaito sisältää tietoja, taitoja, valmiuksia ja asenteita. Hän määrittelee ammattitaidon monipuoliseksi ja kokonaisvaltaiseksi kyvykkyudeksi suoriutua työtehtävistä. Ammattitaito sisältää myös laajaa toiminta- ja kehityskykyisyyttä. Monipuolisuus ja kokonaisvaltaisuus viittaavat hyvään työtehtävien hallintaan ja tämä mahdol-

listaakin tehtävistä suoriutumisen itsenäisesti. (Viitala 2005, 113.) Osaaminen on keskeinen osa organisaation kulttuuria, johon sisältyy tekijän tiedot ja taidot, mutta myös yhteistyöhön, asenteeseen ja motivaatioon liittyviä tekijöitä (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 147; Lankinen ym. 2004, 111).

Kvalifikaatio (qualification) tarkoittaa niitä vaatimuksia, joita johonkin työhön tai ammattiin edellytetään eli ammattitaitovaatimuksia. Kvalifikaatio tarkoittaa siis niitä yleisiä valmiuksia, joita tietty työtehtävä vaatii. (Helakorpi ym. 2010, 65.) Kvalifikaatio liittyy ammattitaitoon siten, että työelämä tuottaa ne vaatimukset, joita ammattitaitoiselta työntekijältä vaaditaan. Työn tekeminen ja kehittäminen edellyttävät tietynlaista osaamista. Kvalifikaatio on se tunnustettu osaaminen, jolla työntekijä vastaa työn tai työnantajan haasteeseen. Kvalifikaatio-, ammattitaito- ja pätevyyskäsitteet voidaan nähdä myös synonyymeiksi. (Luukkainen 2004, 71.)

Kompetenssi (competence) eli pätevyys tarkoittaa työntekijän omaavia valmiuksia suoriutua tietystä tehtävästä. Se on siis henkilökohtaista osaamista. Henkilöllä voi olla kompetenssia useisiin eri työtehtäviin. (Helakorpi ym. 2010, 65; Luukkainen 2004, 71.) Kompetenssi liittyy ammattitaitoon työntekijän näkökulmasta. Taalaksen mukaan (1993, 172) kompetenssi on se ammatillinen osaaminen, jolla vastataan työn asettamiin kvalifikaatiovaatimuksiin. Kompetenssi siis ilmenee käytännön toimintojen kautta. Siihen sisältyy sekä taitoja että arvoja ja se muodostuu eri ihmisillä eri reittejä. Työkokemuksella on kuitenkin keskeinen osuus kompetenssin kasvamisessa. Kvalifikaatiot voidaan purkaa osiin ja arvioida osien kautta tarvittavaa kompetenssia. (Luukkainen 2004, 71.)

Ydinosaaminen on määritellyn ammattialan osaamista eli liiketoiminnalle tärkeää erityistä asiaosaamista. Yleensä näihin taitoihin erikoistutaan koulutuksen ja uravallinnan myötä. Usein ydinosaaminen onkin tärkein kriteeri, kun yritykseen rekrytoidaan henkilöstöä. Tämän osaamisen pitää olla riittävällä tasolla, jotta työtehtäviä voidaan suorittaa ja niissä onnistutaan. Tietty osaamistaso ei tuota vielä yksin huippusuorituksia, vaan tueksi tarvitaan myös muuta osaamista. (Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 33.) Ydinosaaminen muodostuu ainoastaan yksilöiden osaamisen kautta.

Ydinosaaminen luo lujan perustan koko osaamisen johtamiselle. Onnistunut ydinosaamisen määrittely innostaa työyhteisön kehittämiseen ja luo uusia tulevaisuuden mahdollisuuksia ja kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. (Sumkin & Tuomi 2012, 20.) Sydänmaalakan (2007, 144) mukaan tärkein osaamisen johtamiseen vaikuttanut teos 1990-luvulla on Hamelin ja Prahaladin teos ”Competing for the Future” (1994). Siinä esitetään viitekehys ydinosaamiskonseptille ja se, miten ydinosaamista voidaan kehittää. Uutta tässä viitekehyksessä on se, että osaamisen kehittäminen aloitetaan määrittelemällä yrityksen visio, strategia ja tavoitteet. Tämän jälkeen määritellään yrityksen tämän hetkinen ydinosaaminen ja tulevaisuudessa tarvittava ydinosaaminen. (Sydänmaalakka, P. 2007, 144.) Yrityksen strategian tekemisen yhteydessä on tärkeää pohtia, mitä osaamista tarvitaan, jotta visio saadaan toteutettua. Strategian perustaan kuuluu ydinosaamisen määrittely. Ydinosaamisen tunnistamiseen voi käyttää apuna seuraavia kysymyksiä:

1. Millaisella osaamisella strategia saadaan toteutettua?
2. Onko tämä osaaminen ainutlaatuista ja asiakkaille lisäarvoa tuottavaa?
3. Tuoko tämä osaaminen uusia mahdollisuuksia tulevaisuudessa?

(Sumkin & Tuomi 2012, 20.)

Osaamisen johtamisen teoria perustuu organisaation oppimisen teoriaan, jonka kehittäjänä pidetään Peter Sengeä. Sengen perusideana on, että yhden organisaation jäsenen oppiminen ei varmista koko organisaation oppimista, mutta organisaatio voi oppia vain oppivien jäsentensä avulla. **Oppiva organisaatio** rakentuu viidestä perusteesta: henkilökohtainen kasvu, mielen mallit, yhteisen vision luominen ja tiimioppiminen sekä systeemiajattelu. (Sumkin & Tuomi 2012, 13.) Osaaminen, joka jää organisaatioon senkin jälkeen, kun henkilökunta on lopettanut työpäivänsä, kutsutaan organisaatio-osaamiseksi. Tähän osaamiseen kuuluvat työtavat, työkalut ja järjestelmät sekä käyttäytymistavat työyhteisössä. Organisaatio-osaamiseen sisältyvät myös ajattelumallit ja käsitykset, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. (Kuntaosaaja 2012, 21.) Organisaatio voi oppia tarkastelemalla virheiden takana olevaa toimintaa, ei siis vain virheitä korjaamalla. Näin voidaan vaikuttaa organisaation toimintamalleihin ja luomaan niistä entistä parempia ja kehittyneempiä. Organisaatiossa tapahtuu

oppimista, kunhan organisaatiossa tarvittavaa osaamista johdetaan määrätietoisesti. (Sumkin & Tuomi 2012, 13.)

Organisaatioissa saattaa olla vaikeaa tunnistaa niitä asioita, joista olisi jo hyvä oppia pois. Poisopittavat asiat osataan yleensä parhaiten. Luopuminen vanhoista käytänteistä voi olla tuskaisaa, koska nämä tuntuvat turvallisilta. Arkityön ongelmana onkin, ettei pohdita sitä, miten työ olisi parasta tai tehokkainta tehdä, vaan se tehdään niin kuin on aiemmin opittu. (Sumkin & Tuomi 2012, 46- 47.) Jokaisen olisikin tärkeää tiedostaa omat työtapansa ja tarkastella niitä kriittisesti, mutta tämä on haasteellista. Poisoppimisen jälkeen organisaatiossa on syytä pysähtyä pohtimaan millaisia seurauksia luopumisesta oli, ja miten se vaikutti toimintaan. (Sumkin & Tuomi 2012, 48.) Ammatillinen pätevyys sekä työ- ja elämäkokemuksen myötä kertynyt osaaminen muodostavat työntekijän todellisen osaamisen. Puhuttaessa käytössä olevasta osaamisesta, pitää vertailla työntekijän todellista osaamista ja työssä tarvittavaa osaamista. (Kuntaosaaja 2012, 19.) Ammattitaidon kehittäminen ja ammatillinen kasvu korostuvat nykypäivän työtehtävissä hyvin voimakkaasti. Muuttuvat työympäristöt, työpaikat, työtehtävät ja ammattiteissa vaadittava osaaminen edellyttävät jatkuvaa, elinikäistä oppimista ja ammatillisen osaamisen ylläpitämistä ja täydentämistä. Ammatillisesti ajan tasalla olevan työntekijän ominaisuudet:

- Pyrkii kehittymään ja ottaa vastaan haastavia, kehittäviä työtehtäviä
- Kehittää suoritustaan systemaattisesti
- Tuntee viimeisimmän tiedon, sovellukset ja alansa saavutukset
- Hyödyntää tietoa ja etsii uudelle tiedolle sovelluksia
- Hakee ja esittää ongelmiin aktiivisesti ratkaisuja
- Panostaa asiantuntemukseensa ja tunnetaan asiantuntemuksestaan
- Verkostoituu ja pitää yllä kontakteja
- Kykenee kriittiseen ajatteluun
- Osa hyödyntää palautetta kehittymisensä tukena (Aarnikoivu 2010, 67.)

Työelämän muutokset vaikuttavat myös opettajien kvalifikaatioihin, muutokset vaativatkin opettajien jatkuvaa ammatillista kehittymistä ja päivittämistä. Toteutuva ammattitaito tarkoittaa, että henkilön kyky, osaaminen ja motivaatio toteutuvat laadukkaana toimintana työympäristössä. Huomioitavaa on se, että työntekijän ja työnantajan näkemykset saattavat erota toisistaan. (Luukkainen 2004, 49.) Muodollinen osaaminen tarkoittaa tehtävässä vaadittua ammatillista, lähinnä koulutuksen kautta, hankittua pätevyyttä. Muodollinen osaaminen ei kuitenkaan vielä takaa, että työntekijällä olisi työssä vaadittava osaaminen. Työssä vaadittava osaaminen muuttuu koko ajan hyvin nopeasti. Uusia osaamisvaatimuksia syntyy mm. uusista toimintatavoista ja teknologian kehityksestä johtuen. (Kuntaosaaja 2012, 19.)

4.2 Osaamisen strateginen johtaminen

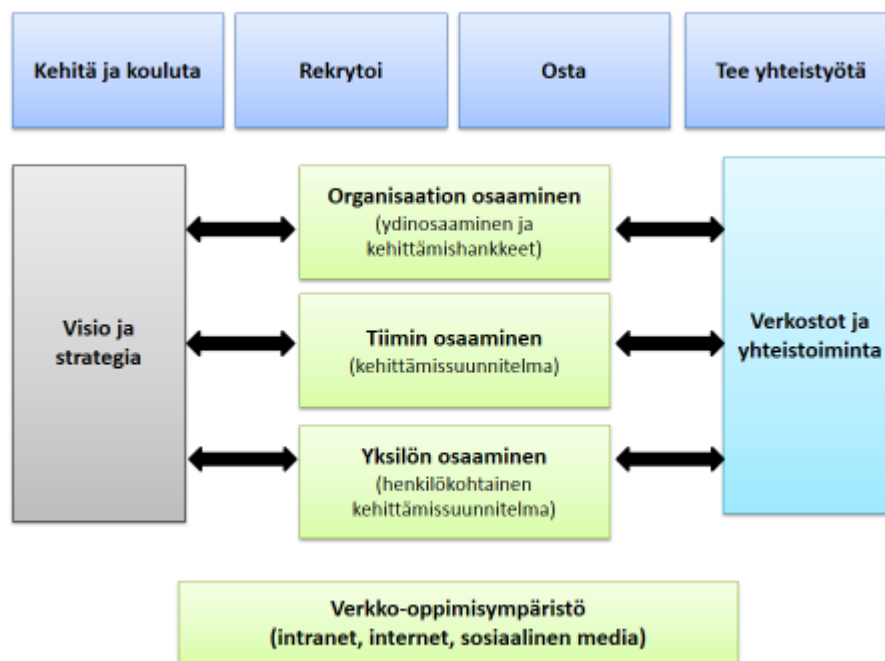
1990-luvun alusta lähtien suomalaiset työnantajat ovat panostaneet noin kolminkertaisen määrän resursseja henkilöstön osaamisen kehittämiseen saavuttaen nykyisen tasonsa. Talouden laskusuhdanteessa kehittämisen menoja on leikattu jonkin verran, mutta kehittämisestä karsiminen ei kuitenkaan ole pitkällä aikavälillä hyvä valinta. Siitä aiheutuneet seuraukset, 1990-luvun kokemuksen perusteella, ovat yksinomaan negatiivisia. (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009.) Osaamisen johtamista pidetään yhä tärkeämpänä yritysten johtamisessa ja esimiestyössä (Kuntaosaaja 2012, 8). Yritysten henkilöstöhallinto pitää määritellä ja sitoa yritysten visioon, liiketoiminnan strategiaan ja tavoitteisiin. Henkilöstöhallinnon näkökulma on vallannut alaa liiketoimintastrategialta viime vuosikymmenen aikana. Samalla myös strateginen näkökulma on saanut jalansijaa henkilöstöhallintoon. Henkilöstöhallinnon toimet pitää koordinoita johdonmukaisesti ja sopusoinnussa liiketoiminnan strategiaan. (Laakso-Manninen & Viitala 2007, 39.) 1980- ja 1990-lukujen vaihteessa käytiin useilla eri tieteen aloilla keskustelua tiedosta, osaamisesta ja oppimisen hallinnasta. Osaamisen johtaminen on saanut vaikutteensa tietojärjestelmätieteestä, organisaatioteoriasta, johtamistieteistä ja talousteoriasta. Myös kasvatustieteilijöiden esiin nostama elinikäisen oppimisen- malli kiinnosti johtamisen asiantuntijoita. Taulukossa 2 kuvataan tiedon ja

osaamisen johtamisen teoreettisia tarkastelukulmia. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2000, 11- 12.)

TAULUKKO 2. Tiedon ja osaamisen johtamisen teoreettiset tarkastelukulmat. (Kirjavainen & Laakso- Manninen 2000, 12)

Koulukunnat ja niitä hallitsevat tutkimusnäkökulmat	Tunnettuja käsiteperustan kehittäjiä	Fokus, pääasiallinen anti
Tiedon johtaminen (Knowledge Management) -tietojärjestelmätiede -yrityksen taloustiede -tieteen filosofia, erit. epistemologia	-Nonaka, I. -Sveiby, K.E. -Roos, J. & Roos, G. -Davenport, T. & Prusak, L. -Leonard-Barton, D.	Tietämyksen syntyyn ja jalostumiseen liittyvien prosessien käsitteellistäminen sekä käytäntöjen kehittäminen niiden hallintaan
Älykkään pääoman johtaminen (Intellectual Capital Management) -yrityksen taloustiede -laskentatoimi	-Edvindsson, L. & Malone, M.S. -Stewart, T.	Yrityksen näkymättömän omaisuuden mallintaminen sekä tekniikoita sen hallintaan ja erityisesti mittaamiseen
Kompetenssipohjainen johtaminen (Competence-based Strategic Management) -strateginen johtaminen -HRM	-Hamel, G. & Prahalad, C.K. -Stalk, G., Evans, Ph., Schulman, L. ym. -Ulrich, D. & Lake, D.	Uusi tapa hahmottaa yrityksen strategiaa ja kilpailua, jonka johdannaista on syntynyt myös uusia näkökulmia siihen, miten henkilöstön kehittäminen kytketään strategiaan
Oppiva organisaatio (Learning Organization) -psykologia -kasvatustieteet -organisaatioteoria	-Argyris, C. & Schön, D.A. -Senge, P.M.	Kokonaisvaltainen organisaation kehittämisfilosofia, jonka taustalla perinteisiä johtamisoppeja moniulotteisempi näkemys ihmisestä organisatorisena toimijana

Osaamisen johtaminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta, visiosta ja tavoitteista. Näiden asioiden olla selviä, jotta yrityksen ydiosaaminen voidaan määritellä. Strategia tarkoittaa yksinkertaisesti tapaa, jolla organisaatio yrittää saavuttaa päämääränsä. Vision pitäisi olla mahdollisimman realistinen ja hyvin perusteltavissa, koska se määrittelee yrityksen mielikuvan tulevaisuudesta. Strategiaa voidaan kutsua tieksi nykytilasta visioon, koska nykytila ja tulevaisuuden visio yhdistyvät strategiassa. Kuviossa 5. kuvataan osaamisen johtamisen prosessia. Strategisten asioiden pohdinta on ollut perinteisesti organisaation johdon tehtävä, mutta nykyään strateginen pohdinta kuuluu monissa yrityksissä koko henkilökunnalle. (Sydänmaalakka 2007, 136.)



KUVIO 5. Osaamisen johtamisen prosessi (Sydänmaalakka 2007, 136)

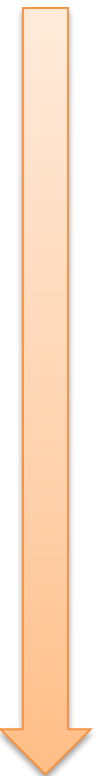
Strategiaan perustuva osaamisen johtaminen on menestyvän organisaation perusta. Strategiaa voidaan kutsua toimintamalliksi, jolla yrityksen visio toteutetaan. Strategian ytimessä on organisaation ydiosaaminen eli yhteinen, ainutlaatuinen ja tulevaisuuteen vievä osaaminen. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Organisaation osaaminen ei useinkaan kehity yksittäisten henkilöiden osaamisen kehittymisen kautta vaan vasta, kun osaaminen on jaettua ja muuttuu tiimien ja ryhmien toiminnan kautta yhteiseksi

osaamiseksi (Sumkin & Tuomi 2012, 31). Koskinen (2006, 21) toteaa, että esimiehen strateginen kyvykkyys voi johtaa hyviin osaamisen johtamisen tuloksiin, joskin se ei ole vielä kovin yleistä. Esimiesten ja johtajien henkilökohtaiset ominaisuudet ja taidot ovat tärkeitä osaamisen johtamisessa. Heiltä edellytetään paljon erilaisia taitoja mm. strategian muuttamista osaamistarpeiksi, osaamisen arvioinnin ja kehittämisen menetelmien hallintaa, henkilöiden valmentamista ja kannustamista sekä organisaatiokulttuurin eri prosessien ymmärtämistä. (Valtiovarainministeriö 2001, 11)

Osaamisen johtamisesta on mahdollista erottaa myös neljä eri vaihetta (ks. taulukko 3). Sitä strategisempaa osaamisen johtaminen on, mitä pidemmällä näiden vaiheiden asteikolla ollaan. Edistyneemmät vaiheet sisältävät myös aiempien vaiheiden menetelmiä ja keinoja, mutta niillä on selkeä yhteys organisaation tulevaisuuden tahtotilaan. (Lankinen ym. 2004, 148- 149.)

TAULUKKO 3. Osaamisen johtamisen kehittyneisyys. (Lankinen ym. 2004, 150)

Vaihe	Menetelmät/ keinot
Henkilöstön kehittämis- ja koulutustoimintaa ilman yrityksen strategiaan liittyvää päämäärää	*toiminta on yksittäisten ihmisten tai ryhmien tasolla *osaamista arvioidaan lähinnä suhteessa tehtävien nykyisiin vaatimuksiin *tähän vaiheeseen liittyvät useimmissa organisaatioissa myös kehityskeskustelukäytännöt.
Pyrkimys osaamisen kartoittamiseen ja taltioimiseen laajempaa käyttöä varten organisaatiossa.	*mukana saattaa olla myös pyrkimys tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointiin
Osaamisen johtamisen näkeminen kokonaisvaltaisena kehittämistoimintana koko organisaation tulevaisuuden päämääriä kohden	*organisaation strategia ohjaa tällöin voimakkaasti kaikkea kehittämistä sekä yksilöiden, ryhmien, työyhteisön ja verkostojen tasolla. *kehittämisen keinovalikoima on suuri *osaaminen on mukana organisaatioiden strategiaprosessissa
Osaamisen johtamisen tavoitteena on ennen kaikkea uuden, innovatiivisen tiedon ja osaamisen luominen sekä organisaatiossa että sen verkostoissa	*muiden kehittämisen keinojen rinnalla työyhteisön kulttuurilla ja dialogilla on keskeinen merkitys.



Osaamisen hallinnasta ei ole juurikaan hyötyä, jos se jää vain muiden analyysityökalujen joukkoon, joita ei ehkä koskaan käytetä. Osaamisen johtamisesta pitäisi tulla olennainen osa niitä ajattelumalleja, joita henkilöstö- ja liiketoimintajohtajat käyttävät organisaation menestyksen edistämiseen. (Boudreau & Ramstad 2008, 314.) Osaamisen johtaminen kuuluu yleensä henkilöstön kehittäjien vastuulle, mutta tällöin se eriytyy organisaation johtamisesta. Osaamisen johtaminen on kuitenkin ennen kaikkea johtamistyötä, jota tulee tehdä yhdessä henkilöstön kehittäjien kanssa. (Sumkin & Tuomi 2012, 14.) Organisaation osaamisen johtaminen ei tapahdu vahingossa eikä sattumalta, vaan edellyttää aktiivista johtamista (Sumkin & Tuomi 2012, 13).

4.3 Osaamisen ennakointi

4.3.1 Ennakoinnin taustaa

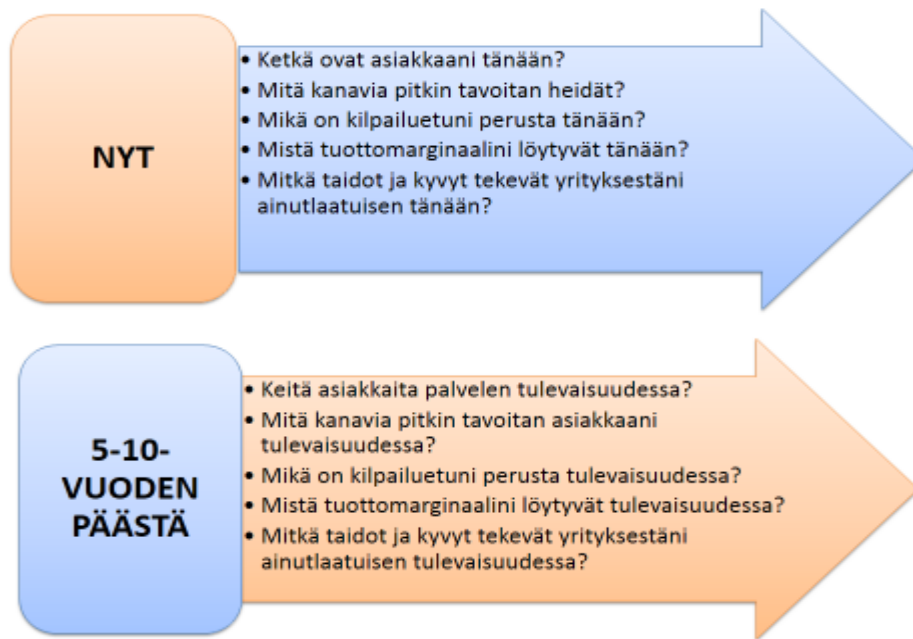
Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuosituksen (Opetushallitus 2008a) mukaisesti koulutuksenjärjestäjän pitää olla selvillä opetushenkilöstönsä nykyisistä ja tulevista osaamistarpeista. Koulutuksenjärjestäjän osaamistarpeiden pohjalta tulee määrittellä alan, organisaation ja opetushenkilöstön osaamisalueet sekä opettajakohtaiset osaamisprofiilit. Osaamisalueet koostuvat konkreettisista osaamisista ja niissä pitää ennakoida tulevaisuuden osaamistarpeita. (Paaso 2012, 39-40.) Lehtisalo & Raivolan (1999, 242- 243) mukaan oppilaitoskohtainen ja opettajakohtainen tulevaisuuden ennakointi on välttämätöntä, varsinkin ammatilliselle opettajalle. Poliitikot ja päättäjät eivät kiinnitä tarpeeksi huomiota muutostekijöihin. Muutosvoimat tunnistetaan usein niin myöhään, että yhteiskunnallinen kriisi on jo ehtinyt syntyä. Koulutuksen kehittämisen ja opettajan työn lähtökohta onkin muutosvoimien tunnistaminen, mutta se kuitenkin riitä. Pitää myös pohtia, mitä seurauksia niillä on koulutuksessa ja koulutuspolitiikassa ja tuovatko ne epävarmuustekijöitä mukanaan. Globalisoituminen koskee myös koulumaailmaa. EU:ssa on tehty jo pitkään monia toimenpiteitä koulutuksen kehittämiseksi Euroopassa. Taulukossa 4 esitetään muutostrendejä ja niiden vaikutuksia koulutusklusteriin. (Helakorpi 2006, 24.)

TAULUKKO 4. Toimintaympäristön muutosten vaikutuksia koulutusklusteriin. (Hela-korpi 2006, 24)

Globalisoituva talous ja kansainvälisyyskehitys	Koulutuksen ja tutkintojen vertailtavuus, osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen, monikulttuurinen koulu
Verkostoituminen ja verkottuminen	Oppiminen verkoissa ja verkostoissa, eLearning, koulutuksen alueverkot ja – verkostot, kumppanuudet ja ostopalvelut
Tietoyhteiskunta	Uusi teknologia, uudet tiedon ja oppimisen käsitykset, innovatiiviset kehittäjäverkostot ja tietämyksen johtaminen
Yksilöllisyys ja asiakaslähtöisyys	Elinikäinen oppiminen, työssäoppiminen, yksilöllisesti räätälöity koulutus, työyhteisöjen henkilöstökoulutus
Polarisoituminen, syrjäytyminen, ”kolmas sektori”	”Elämään ja olemaan” – oppiminen, ammattikoulutus kaikille, alueellinen yhteistyö mm. sosiaalitoimen ja kolmannen sektorin kanssa
Työn ja työorganisaatioiden muutos	Uudet koulutussisällöt ja uudet toimintatavat, laatuajattelu, työssäoppiminen, koulusta oppiva organisaatio
Väestörakenteen muutos, eläköityminen, maaltamuutto, kaupungistuminen, puute ammattityövoimasta	Joustavat innovatiiviset koulutuspalvelut, etäopetus, maahanmuuttaneiden koulutus, ”hiljaisen tiedon” siirto, muuntokoulutus

Osaamisen johtamisella pitäisi ennakoida henkilöstön osaamiseen kohdistuvia tulevaisuuden tarpeita, jotta ehdittäisiin riittävän ajoissa varmistamaan tarpeen mukaiset henkilöstöresurssit ja kehittämään heidän osaamistaan ja koulutustaan oikeaan suuntaan. Osaamisen ennakkoinnin avulla pystytään paremmin turvaamaan yritysten kilpailu- ja toimintakyky pitkällä aikavälillä. (Kuntaosaaja 2012, 22.) Tulevaisuuden haltuunotto on erittäin tärkeää koulutukselle ja oppilaitokselle, mutta myös opettajille. Ilman ennakointia halutun kaltainen tulevaisuus on hankala saavuttaa. Kun tulevaisuuden ennakkoinnilla pyritään tulevaisuuden hallintaan, on se myöskin tulevaisuusriskien hallintaa. (Luukkainen 2005, 148.) Koska talouden globalisoituminen etenee lujaa vauhtia, nähdään ihmiset ja heidän tietonsa, taitonsa ja kokemuksensa kes-

keisenä organisaatioiden menestyksen ehtona (Aaltonen & Wilenius 2002, 10). Yritysten osaamistarpeiden selvittämisen lähtökohdat muodostuvat asiakkaiden tarpeista ja odotuksista, toimintaympäristön muutoksista lyhyellä ja pidemmällä aikavälillä sekä strategisista tavoitteista. Osaamistarpeiden selvittäminen edistää strategian viemistä käytäntöön, koska se lisää kommunikaatiota ja auttaa henkilöstöä ymmärtämään strategiaa paremmin. Osaamistarpeita kannattaa työstää laajalla joukolla yhteisen tulevaisuuden luomiseksi. Tämä on hyvä tapa saada yritysten henkilöstö pohtimaan toiminnan ja tulevaisuuden kannalta tärkeitä asioita ja luomaan niistä yhteinen näkemys ja visio. (Ojala 2008, 109.) Vaikka yritykset eivät voi tietää mitään varmaa tulevaisuudesta, on heidän toimittava kuin he tietäisivät siitä jotain. Yritysten on vaurauduttava tulevaisuuteen ja pystyttävä toimimaan epävarmuudessa. Oikeat kysymykset helpottavat ennakkoinnin tekemistä ja Ståhle & Wilenius (2006, 55) ovatkin laatineet listan yrityksen menestyksen avainkysymyksistä avuksi osaamisen ennakointiin organisaatioille (ks. kuvio 6). Myös Aaltonen & Wilenius (2002, 11) toteavat, että yritysten kannattaisi pohtia, mihin osaamiseen heidän toimintansa perustuu, millä markkinoilla he haluavat tulevaisuudessa toimia ja mitä osaamista siellä toimiminen edellyttää. Vision pohjalta yritysten on arvioitava, keitä asiakkaita se palvelee tulevaisuudessa ja miten tämä pitäisi huomioida osaamisen näkökulmasta.



KUVIO 6. Yrityksen menestyksen avainkysymyksiä (Ståhle & Wilenius 2006, 55)

Osaamisen ennakointi tarkoittaa kykyä tehdä tulevaisuus todeksi jo tänään (Aaltonen & Wilenius 2002, 13). Strategista suunnittelua tehdäänkin nykyään lähes kaikissa yrityksissä ja organisaatioissa. Strateginen ennakointi ei kuitenkaan ole valitettavasti rautautunut yhtä selkeästi yritysmaailmaan kuin sen olisi olettanut tehneen. Jos yrityksen tavoitteena on toimia vielä useamman vuoden päästä, olisi silloin järkevää pohtia myös tulevaisuuden vaihtoehtoja eri ennakointimenetelmiä hyväksi käyttäen. (Hiltunen 2007.) Jokaisen organisaation strategiaprosessin keskeisiin tehtäviin pitäisikin kuulua osaamisen ennakointi ja kehittäminen (Aaltonen & Wilenius 2002, 11).

Hiltunen (2007) pitää heikkoja signaaleja muutoksen merkkeinä, jotka tulevat joko muutoksesta itsestään tai joku on jo tulkinnut ne ja viestittää niistä edelleen. Hänen mielestään on tärkeää muistaa heikkojen signaalien olevan olemassa olevia, tosia asioita. Heikot signaalit eivät ole villejä visioita tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista asioista, mutta niitä voisi käyttää tällaisten visioiden pohjana. Oppilaitos- ja opettajakohtainen tulevaisuuden ennakointi on erittäin tärkeää. Varsin tärkeää tämä on ammatilliselle opettajalle. Koulutuspoliitikot ja päättäjät eivät ole kiinnittäneet riittävästi huomiota erilaisiin muutostekijöihin. Yhteiskunnallisen kriisin syy onkin usein

siinä, että muutostekijät tunnistetaan vasta niin myöhään, että jo kärsitään niiden seuraamuksista. Muutostekijöiden tunnistaminen on siis yksi koulutuksen kehittämisen ja opettajan työn tärkeimmistä lähtökohdista. Tosin pelkkä tunnistaminen ei kuitenkaan riitä, vaan on pohdittava, mitä seurauksia muutoksilla on koulutuksessa ja koulutuspolitiikassa ja minkälaisia epävarmuustekijöitä ne tuovat mukanaan. (Lehtisalo & Raivola 1999, 242.)

4.3.2 Megatrendit ja heikot signaalit

Ympäröivän maailman seuraaminen ja muutosten ennakointi on yritysten yksi keskeinen menestystekijä. Kartoittamalla muutosten suuntaviivoja yritykset pystyvät jäsentämään kehitysilmiöitä ja ymmärtämään paremmin muutoksia yrityksen toimintaympäristössä. Tärkeää olisikin tunnistaa kehityksen suuria aaltoja eli megatrendejä.

Vaikka näihin suuriin aaltoihin ei juurikaan voi vaikuttaa, voi niiden kuvaamisessa muutovoimissa suunnistaa. Ensin niistä on oltava tietoinen ja on pystyttävä luomaan menettelytavat megatrendien tunnistamiseksi. Uhat voidaan saada käännettyä mahdollisuuksiksi, kunhan ne ensin tunnistetaan. Tämän hetken tärkeimpinä megatrendeinä pidetään mm. globalisaatiota, teknologisoitumista, verkostoitumista, yksilöllistymistä ja kestävästä kehitystä. (Manka & Mäenpää 2010, 9.) Maailma muuttuu huijaa vauhtia, ja passiivisuus ei enää riitä. Henkilöstön työyhteisötaidot tulevat nousemaan arvokkaaksi pääomaksi organisaatiossa. Kaikilta edellytetään substanssiosaamisen lisäksi metataitoja esim. ajan käytön hallintaa ja ongelmanratkaisukykyä, epävarmuuden ja muutoksen keskellä elämistä sekä innovointia. Lisäksi henkilöstöltä odotetaan ihmisten johtamistaitoja, ihmisiin vaikuttamistaitoja, asiakkaiden kohtaamistaitoja ja verkottumiskykyä. (Manka & Mäenpää 2010, 12.)

Kun yrityksissä mietitään tulevaisuuden osaamista, kannattaisi silloin miettiä myös vihjeitä heikoista signaaleista eli uusista muutoksen suunnista. Heikot signaalit elävät vain hetken, ovat ainutkertaisia ja ei-toistuvia. Signaalien löytyminen ei tietenkään yksin riitä, vaan niiden merkitys on huomattava ja osattava viedä tämä toiminnaksi. Tällöin yritys on liikkeellä ennen muita ja saa näin kilpailuetua itselleen. (Manka &

Mäenpää 2010, 13.) Heikkojen signaalien ja trendien tunnistaminen etenee yleensä seuraavasti: tutkijat → media → hallinnon rakenteet. Nykyään tähän ketjuun kannattaa lisätä myös nettiyhteisöt, koska monet uudet oivallukset syntyvät siellä, jopa ennen tutkimusta. Yritysten halutessaan hyödyntää heikkoja signaaleja ja trendejä omassa strategioissaan, pitäisi yritysten olla aktiivisesti mukana jo varhaisessa tunnistamisvaiheessa ja miettiä, miten tuleva trendi saattaa vaikuttaa yrityksen toimintaan, millaisia muutoksia se voi tuoda tullessaan ja millaisia osaamishaasteita siitä mahdollisesti seuraa. (Manka & Mäenpää 2012, 117). Jos yritys havaitsee trendin vasta sanomalehtien kautta, siihen reagoidaan aivan liian myöhään (Ojala 2008, 113). Yrityksissä on mahdollista saada etulyöntiasema muihin nähden, kun ryhdytään toimimaan heikkojen signaalien vihjeiden mukaan jo silloin, kun muut vasta hylkivät niitä (Manka & Mäenpää 2010, 12).

4.3.3 Ennakointihankkeiden ja tutkimusten tulevaisuuden visioita

Erilaisten ennakointihankkeiden tuloksena on laadittu luetteloita yleisistä tulevaisuuden osaamistarpeista. Viime vuosina on tehty useita toimialakohtaisia tai aihepiiri-kohtaisia ennakointeja. Julkiset ennakointiraportit ovat sisällöltään yleispäteviä, mutta niiden trendejä kannattaa peilata oman yrityksen näkökulmasta ja pohtia, miten jokin trendi tai muutos vaikuttaa meihin ja meidän toimintaamme. Pääkysymys kuuluukin: mitä osaamista muutos edellyttää ja millaisiin osaamisvaatimuksiin meidän kannattaa alkaa varautua. (Ojala 2008, 115.) Yrityksissä pitäisikin pohtia, miten tulevaisuuden osaamiset soveltuvat omalle alalle, omaan yritykseen ja mitä niiden soveltaminen omassa yrityksessä tarkoittaa (Ojala 2008, 119). Seuraavassa esitellään viiden eri ennakointihankkeen ja tutkimusten tuloksia.

Osaava opettaja 2010- 2010 – Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen - osaamishankkeessa tuodaan esille laajan asiantuntijajoukon näkemyksiä ammatillisten opettajien tulevaisuuden osaamistarpeista ja -alueista. Tuloksista selviää, että tulevaisuudessa ammatillinen koulutus tarvitsee joustavaa ja kehittyvän työidentiteetin omaavaa opetushenkilöstöä, jonka osaamisalueisiin kuuluu substanssin osaamisen lisäksi yhteistyökyvykyys, kansainvälisyys, tietotekniikka, ver-

kostoituminen, teknologiaosaaminen, ihmisten hyvinvointi ja terveellinen elämä, työelämäosaaminen, kehittämisosaaminen ja yrittäjyys. (Paaso & Korento 2010, 102-104.)

Palvelut 2020-ennakointihanke toteutettiin Elinkeinoelämän keskusliitossa, ja sen tavoitteena oli ennakoida yksityisellä palvelusektorilla tapahtuvia muutoksia ja tulevaisuuden toimintaympäristöjä eri alojen osaamisvaatimuksiin. Ennakointi ulottuu vuoteen 2020. Tutkimuksessa on eritelty tarkemmin eri alojen osaamistarpeita. Majoitus- ja ravitsemisalalan työntekijöiden merkittävimmät osaamisalueet ovat: asiakaspalveluosaaminen, yhteistyökyky, myyntitaidot, asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ennakointi, muutosvalmius ja tiimityötaidot. Asiantuntija- ja esimiestehtävissä toimivien osaamisalueisiin kuuluvat myös: ongelmanratkaisukyky, asiakasosaaminen, ihmisten johtaminen sekä kyky jakaa osaamista sekä kyky ymmärtää toisten osaamista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006a, 40- 41.)

Elinkeinoelämän keskusliitto on tuottanut **Tulevaisuusluotaimen**, ja sen loppuraportissa esitellään yleiset osaamistarpeet vuoteen 2015. Tulevaisuusluotain oli ennakointihanke, jossa selvitettiin elinkeinoelämän osaamistarpeita vuoteen 2015. Ennakoinnin kohteena oli teollisuus- ja rakentamistaustaista klusteria. Hankkeen tavoitteena on vaikuttaa koulutussuunnitteluun siten, että yritykset saavat tarvitsemaansa osaavaa henkilöstöä riittävästi. Tulevaisuuden osaamistarpeita ovat: liiketoimintaosaaminen, teknologiaosaaminen, muotoiluosaaminen, palveluosaaminen, verkostoosaaminen, monikulttuurisuuden hallinta, luovuus ja innovatiivisuus, vastuullinen liiketoiminta sekä erikoisosaaminen, monitaitoisuus ja monitieteisyys. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006b.)

Oivallus-hankkeessa eli ”Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden-Suomessa”- hankkeessa tarkasteltiin kolmen vuoden ajan (2008- 2011) elinkeinoelämässä tarvittavia osaamisia tulevaisuudessa sekä niiden kehittämistä. Oivallus-hankkeeseen osallistui lukuisia yritysedustajia, tutkijoita, opettajia ja muita asiantuntijoita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 4). Oivalluksen 2. väliraportissa tuotiin esille 2020-luvun elinkeinoelämän osaamistarpeiden suuria linjoja. Korostuvat osaamistarpeet ovat: ihmisten halu ja kyky tehdä töitä uudella tavalla, verkosto-osaaminen,

kansainvälisyys, liiketoimintaosaaminen, teknologiaosaaminen, ympäristöosaaminen, palveluosaaminen ja design-ajattelu. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 12.)

Opetushallituksessa toteutettu **”Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE)”**- projektin tavoitteena oli luoda valtakunnallinen osaamistarpeiden prosessimalli. Projekti pyrkii antamaan ajantasaista tietoa muuttuvista työelämän osaamistarpeista erityisesti opetushallinnolle, ammatillisen koulutuksen järjestäjille ja oppilaitoksille, ammattikorkeakouluille ja yliopistoille. Ennakointiryhmä pohti matkailu- ja ravitsemisalan osaamistarpeita vuosi 2021- 2026. (Taipale-Lehto 2012, 7.) Tulokset ovat matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiryhmän tuottamia ennakointituloksia, eivätkä siis ole Opetushallituksen kannanotto. Seuraavassa on lueteltu matkailu- ja ravitsemisalan ennakointiryhmän ennakointitulokset alan osaamistarpeista: tieto- ja viestintäteknikan perustaidot, atk- perustaidot ja yleisimpien työvälineohjelmien käyttötaidot, asiakaspalvelutaidot ja palvelualttius, kielitaito ja työn kannalta riittävän kielitaidon hallinta, henkilöstön johtamistaidot, englannin kielen perustaito, erityisruokavalioidiin liittyvä osaaminen, myyntitaidot ja kaupantekotaito, markkinointiin ja mainontaan liittyvä osaaminen sekä kansainvälisyysmyönteisyys ja ymmärrys monikulttuurisesta maailmasta. (Taipale-Lehto 2012, 28.)

”Kestävän kasvun malli”- raportissa Himanen (2013, 94- 95) kuvaa filosofisella tasolla hyvinvointiyhteiskunnan kohteita, jotka edistävät puutteiden poistamista, mutta varsinkin hyvinvoinnin edistämistä. Ensimmäisenä on siirtyminen negatiivisesta hyvinvointivaltion käsitteestä positiiviseen hyvinvointivaltion käsitteeseen, joka määrittellään hyvinvoinnin edistämisen kautta. Määrittelyä voidaan verrata positiivisen psykologian päämääriin. Samalla tavalla uuden informaatioajan yhteiskunnan tulee keskittyä hyvinvoinnin edistämiseen, eikä pahoinvoinnin vähentämiseen. Toisena asiana nousee esiin jälkeinpäin reagoivasta hyvinvointiyhteiskunnasta ennakoivaan hyvinvointivaltioon. Kolmantena halutaan ihmisiä kohdeltavan hyvinvointivaltion subjekteina, ei objekteina eli pyritään ihmiskeskeiseen hyvinvointivaltioon järjestelmakeskeisen sijaan. (Himanen 2013, 96). Neljäs askel on lähestymistavan muuttaminen kokonaisvaltaiseksi. Kokonaisvaltaisuus tarkoittaa hyvinvoinnin järjestelmällistä edistämistä esimerkiksi koulujärjestelmässä, johtamis- ja työkultuurissa. Raportissa

nimetään kolme hyvinvointia edistävää tekijää, joita olisi hyvin järjestelmällisesti levitettävä kaikille elämänalueille, esimerkiksi työhön ja oppimiseen:

- 1) Autonomia: vapaus, toimijuus, voimaantuneisuus
- 2) Sosiaaliset suhteet: sosiaalisten suhteiden laatu ja yhteisöön kuulumisen kokemus
- 3) Merkityksellinen tekeminen: työ, leikki jne.
- 4) Viimeisenä kohtana mainitaan hyvinvointivaltiosta siirtyminen osallistavampaan hyvinvoinnin yhteiskuntaan. (Himanen 2013, 98.)

4.3.4 European Qualifications Framework, EQF

Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät keväällä 2008 suosituksen eurooppalaisesta tutkintojen viitekehuksesta; European Qualifications Framework, EQF (ks. liite 1). Viitekehysten päämääränä on helpottaa eri maiden tutkintojen ja tutkintotasojen vertailua. EQF pyrkii edistämään kansalaisten liikkuvuutta ja elinikäistä oppimista. Se muodostuu kahdeksasta tasosta ja tasot kattavat kaikki tutkinnot perustasosta edistyneeseen tasoon eli kaikki yleissivistävän, ammatillisen ja korkeakoulutuksen tutkinnot sekä jatko-opintojen tuottamat tutkinnot. Oppimistulokset määritellään tietoina, taitoina ja pätevyysinä. Jokainen Euroopan unionin jäsenmaa luokittelee kansalliset tutkintonsa eurooppalaisen tutkintojen viitekehysten kahdeksalle tasolle. Apuna käytetään kansallista tutkintojen viitekehystä tai kansallisen tutkintojärjestelmän tasoja. (Euroopan komissio 2009; Opetushallitus 2008b; Opetusministeriö 2012.)

4.4 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen kehittäminen on keskeinen osa osaamisen ylläpitämistä, kehittämistä ja uudistamista, vaikka osaamisen johtamiseen kuuluu monia muitakin asioita. Se kuuluu perinteisesti henkilöstötoimintojen vastuualueeseen ja suuremmissa yrityksissä

erillisille kehittämissyksiköille. (Aarnikoivu 2010, 68.) Osaamisen kehittämisestä puhutaan usein vielä henkilöstön kehittämisenä eli human resource development, HRD.

Henkilöstön kehittämistoiminnan päämääriä ovat:

- Yrityksen kilpailustrategian vaatiman osaamisperustan turvaaminen
- Työtehtävien suorittamisen tehostuminen
- Muutosten toteuttamisen mahdollistaminen ja tukeminen
- Toiminnan laadun varmistaminen ja parantaminen
- Luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkiminen
- Yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen (Aarnikoivu 2010, 68).

Osaamisen kehittämisessä on tärkeää laittaa asiat tärkeysjärjestykseen sekä tehtävävalintoja ja varattava kehittämiselle aikaa ja voimavaroja. Seuraavassa lueteltu yrityksen mahdollisuudet varmistaa tarvittava osaaminen:

- Sitoutetaan olemassa olevaa ja tulevaisuudessakin arvokasta osaamista taalloon (esim. avainhenkilöpolitiikka)
- Kehitetään osaamista eli investoidaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen.
- Ostetaan osaamista eli ostetaan yritys tai sen osa, jossa on tarvittavaa osaamista, sekä rekrytoidaan uusia osaajia yrityksen palvelukseen.
- Lainataan osaamista eli ostetaan palvelut yrityksiltä, joilla on tarvittavaa osaamista (esim. konsultit ja partnerit)
- Siirretään tarpeettomaksi käyvää tai vanhentunutta osaamista pois yrityksestä (esim. toimintojen myyminen ja irtisanomiset (Aarnikoivu 2010, 184-185.)

Yritysten toimintaa suuntaavien tavoitteiden ja erityisesti osaamistarvekartoitusten pohjalta laaditaan yritykselle osaamisen kehittämissuunnitelma ja kehittämissuunnitelma. Ne laaditaan yleensä muutaman vuoden aikajänteelle ja ne koostuvat koko henkilöstöä, yksiköitä, ryhmiä, tiimejä ja yksittäisiä henkilöitä koskevasta kehittämissuunnitelmasta. Kehittämissuunnitelmien tulisi olla linjassa osaamisen kehittämis-

strategian kanssa. Niiden pitäisi olla riittävän konkreettisia, jotta käytännön toteutusta on helppo suunnitella ja toteuttaa. Suunnitelmassa voidaan määritellä esim. seuraavia kuviossa 7 esitettyjä asioita. (Aarnikoivu 2010, 185.)



KUVIO 7. Kehittämissuunnitelmassa määriteltäviä asioita. (Aarnikoivu 2010, 185)

Osaamisen kehittäminen voi tapahtua muodollisesti, ei-muodollisesti tai vapaamuotoisesti. Muodollinen eli formaali oppiminen tarkoittaa tutkintoon johtavia koulutusjärjestelmiä. Ei- muodollinen eli nonformaali oppiminen puolestaan tarkoittaa koulutusjärjestelmän ulkopuolisia oppimistilanteita, jotka eivät johda tutkintoon ja perustuvat yksilön tai organisaation tarpeisiin. Vapaamuotoinen eli informaalinen oppiminen tarkoittaa tekemällä oppimista, kokemuksellista oppimista, harjoittelua, ”yritystä ja erehdystä”, ongelmien ratkaisemista, vuorovaikutusta yhteistyössä ja muutostilanteissa. (Aarnikoivu 2010, 68.) Henkilöstön kehittämisellä voidaan tukea muutoksen hallinnan lisäksi uuteen tilanteeseen tai pitkiltä vapailta työhön paluuseen sopeutumisesta (Kuntatyönantajat 2011, 8). Osaamisen kehittämisessä jokainen työntekijä sitoutuu pitämään oman osaamisensa ajan tasalla ja vastavuoroon työnantaja sitoutuu

tukemaan häntä siinä (Aarnikoivu 2010, 8; Kuntatyönantajat 2011, 8.) Aarnikoivun (2010, 68) mukaan kaikki ovat vastuussa omasta, mutta myös työyhteisönsä osaamisen kehittymisestä. Yrityksien on annettava oppimiselle hyvät edellytykset ja mahdollisuudet. Johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla pitää tukea näitä kehittymisen prosesseja. Vastuu on siis yhteinen. (Aarnikoivu 2010, 68.) Nykyajan muuttuvassa työelämässä henkilöillä pitäisi olla kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti. Yksilöiden ammatillisen kasvun tulisi jatkua koko työiän ajan ja monipuolistua jatkuvasti. Suuri osa ammatillisesta kasvusta on työtilanteisiin sidoksissa olevaa oppimista ja perustuu erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Ruohotie 2005, 200.) Henkilöstön osaamisen kehittämissuunnitelmat tehdään usein yrityksen eri yksiköissä ja se on osa normaalia vuosisuunnittelua. Kehityskeskustelujärjestelmä tukee hyvin säännöllistä ja jatkuvaa osaamisen kehittämisen suunnittelua ja seuranta. (Aarnikoivu 2010, 186).

Osa opettajista ei halua täydennyskoulutukseen, vaikka siihen olisikin mahdollisuuksia. Oman osaamisen kehittäminen ei ole itsestään selvyys kaikkien opettajien kohdalla, näin ollen opettaja ei ole sisäistänyt tehtäviensä eikä ammattinsa luonnetta. Itsensä kehittäminen on ammattitaitoisen opettajan mahdollisuus ja oikeus sekä myös velvollisuus. Oman kehittymisen ylläpitäminen on opettajuuden keskeinen elementti ja osa professiota. (Luukkainen 2004, 298.) Nopeiden muutosten myötä henkilöstön osaamisen kehittämisen merkitys kasvaa ja samalla vaatimukset toiminnan kustannustehokkuudelle ja vaikuttavuudelle lisääntyvät. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tuloksia voidaankin harvoin täsmällisesti osoittaa rahassa tai taloudellisina tunnuslukuina. Tästä huolimatta, on tärkeää määritellä tavoitteet osaamisen kehittämiseksi ja vasta tavoitteiden määrittelyn myötä on mahdollista valita parhaiten niihin vastaavat menetelmät. Tärkeää onkin tuntea tarkasti erilaisten kehittämismenetelmien ominaisuuksia sekä tehokkuustekijöitä. (Aarnikoivu 2010, 184.) Hätönen (2011, 17) kuvaa osaamisen kehittämisen kokonaisuutta kuviossa 8.



KUVIO 8. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus. (Hätönen 2011, 17)

4.5 Osaamisen arviointi ja mittaaminen

4.5.1 Taustaa

Viitalan (2005, 153) mukaan Suomessa ryhdyttiin suunnilleen 1970-luvulla jäseny-neemmin arvioimaan työsuorituksia Yhdysvalloista meille tulleen tulos- ja tavoitejohtamisen myötä. Tällöin tarkasteltiin pääasiassa tavoitteiden saavuttamista ja tuloksia. Arviointi on vuosien saatossa kehittynyt täsmällisemmäksi ja järjestelmällisemmäksi suomalaisissakin yrityksissä. Nyt puhutaan suoritusten arvioinnista (performance assessment) ja osaamisen arvioinnista (competence assessment). (Viitala 2005, 153.)

Osaamisen arviointi on edellytys osaamisen johtamiselle ja kehittämiselle. Paras osaamisen arvioija on henkilö itse, mikäli hänellä on riittävästi tietoisuutta oman osaamisensa ja oppimisensa kriittiseenkin tarkasteluun. (Helsilä & Salojärvi (toim.)

2009, 150.) Toinen tärkeä osaamisen arvioija on esimies ja hänellä tulisikin olla ajan-
tasainen käsitys eri tehtävien edellyttämästä osaamisesta sekä riittävä käsitys kunkin
alaisensa osaamisista, sekä vahvuuksista että kehittämisen tarpeista. Osaamista voi-
daan arvioida myös laajemmin. Henkilön itsensä ja esimiehen lisäksi arviointia voivat
tehdä myös kollegat sekä asiakkaat tai muut verkostokumppanit. Tällöin arviointi voi-
daan toteuttaa esimerkiksi 360-asteen arvioinnin muodossa, jossa pyydetään lähiym-
päristön arvioita henkilön osaamisesta. (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 151.) Otalan
(2008, 126) mukaan 360-asteen arvioinnissa henkilö itse, hänen alaisensa, mahdolli-
sesti kollegat ja esimies arvioivat henkilön osaamista tietyissä asioissa. Optimaalisin
tilanne olisi, jos mukana on myös asiakkaan arvio. Tämä arviointitapa sopii erityisen
hyvin silloin, kun osaaminen ei ole oikein konkreettinen ja selkeä, vaan lähinnä arvioi-
daan osaamisen tuloksena olevaa toimintaa ja käyttäytymistä. 360-asteen arviointia
käytetään eniten johtamisen taitojen arvioinnissa. Hätönen (2011, 36.) tuo esille
myös 90-, 180- ja 270- arvioinnit. 90-asteen arvioinnissa esimies arvioi alaisensa toi-
mintaa ja mahdollisia kehittymistarpeita. Tämä liittyy yleensä kerran vuodessa tapah-
tuvaan kehityskeskusteluun. 180-asteen arvioinnissa esimiehen lisäksi henkilö tekee
itsearviointin ja mahdollisesti myös arvioi myös esimiestään. Näin saadaan synty-
mään kahdensuuntaista palautetta. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua arkuus
antaa palautetta, jos esim. pelätään esimiehen reaktiota. 270-asteen arvioinnissa pa-
lautetta antavat myös työtoverit.

Asiantuntijuuden arviointi on tärkeä osa organisaation osaamisen kartoitusta ja mm.
henkilöstön kehittämissuunnitelman laadintaa. Eri henkilöistä ja henkilöstöryhmistä
voidaan laatia asiantuntijuusprofiileja, joita voidaan hyödyntää tiimityön kehittämi-
sessä ja henkilöstökoulutuksessa. Mittari ei suinkaan ole jokin väline, joka antaisi ab-
soluuttisen kuvauksen henkilön asiantuntijuudesta, vaan on tarkoitettu kehittämisen
instrumentiksi, jota voidaan käyttää kouluyhteisöissä ja ammatillisten opettajien kou-
lutuksessa. (Helakorpi ym. 2010, 120). Osaamisen arviointi ja arvioinnin tulokset pi-
täisi olla arvioijista riippumattomia. Arvioinnin tulee olla objektiivista ja sitä kutsu-
taan usein myös mittaamiseksi. (Keurulainen 2006, 26.)

Keurulaisen (2006, 36) mukaan arvioinnin keskeisiä periaatteita ovat:

- Arviointi on osa oppimisprosessia ja sen tulee sellaisenaan tarjota mahdollisuus oppimiseen
- Arviointi tapahtuu pääsääntöisesti arvioitavan toiminnan kannalta aidoissa olosuhteissa
- Arviointi perustuu yhteistyöhön ja kaikilla asianosaisilla on mahdollisuus osallistua arviointiin
- Arviointiin osallistuvat ovat tietoisia arviointikriteereistä
- Arviointi tukee ja edistää kykyä itsearviointiin

Tulevaisuuden mahdollisuuksia koskevan tiedon pohjalta arvioidaan, mitä osaamista organisaatiossa on sekä kuinka puuttuvaa osaamista kehitetään tai hankitaan. Tällainen osaamisen arvioinnin prosessi edellyttää usein vision lisäksi nykytilan kuvausta henkilöstön osaamisesta. Osaamiskartoitus sisältää tietoa yksilöiden osaamisesta, taidoista, kyvyistä ja kehityspotentialista sekä pätevydestä. Yksilön osaamisen arvioinnin päähenkilö on aina hän itse. Osaamisen arvioinnin tärkein hyöty on, että sen avulla voidaan auttaa osajat tunnistamaan oman osaamisensa tilan ja kehittämistarpeet. Esimiehen osallistuminen yksilötason osaamisen arviointiin on tärkeää johtamistyötä. (Kuntatyönantajat 2011, 7.) Kriittinen asia osaamisen arvioinnissa on, mitä arvioidaan ja minkä takia. Usein osaamiskartoituksissa rajaudutaan hyvin rajallisesti yksilön työssä tarvitsemiin osaamisiin, jotka edustavat niin sanottua substanssiosaamista. (Viitala 2005, 155.) Toiminta ja työn tulokset viestivät osaamisesta, tosin niihin vaikuttavat myös olosuhteet ja välineet. Jotta kehittämistarpeita pystytään paikantamaan, pitää osaamista arvioida yksityiskohtaisesti. (Viitala 2005, 156.) Laajempien osaamisalueiden ja niihin kuuluvien yksittäisten osaamisten määrittelyä kutsutaan osaamisen tunnistamiseksi. Se voidaan nähdä myös hiljaisen tiedon kartoittamistapana. Osaamisalueita ja osaamisia on mahdollista tunnistaa monella eri tapaa (ks. taulukko 5). Niitä voidaan tunnistaa esimerkiksi yrityksen strategiaan valintoihin liittyvien, tulevaisuudessa vaadittavien osaamisalueiden avulla. (Kujansivu yms. 2007, 117.)

TAULUKKO 5. Erilaisia näkökulmia osaamisen tunnistamiseen. (Kujansivu yms. 2007, 118)

Näkökulma	Esimerkkejä osaamisen tunnistamista tukevista kysymyksistä
Yrityksen strategia	Minkälaista osaamista tulevaisuudessa edellytetään?
Havaitut ongelmat ja osaamispuutteet	Onko jokin osaamisen puuttuminen aiheuttanut ongelmia (esim. tarjousten häviäminen kilpailijoille, reklamaatiot)?
Asiakkaat	Minkälaista osaamista tarvitaan, jotta nykyiset asiakkaat pysyvät tyytyväisinä?
Yrityksen toimintaympäristö	Asettavatko lainsäädäntö tai kehittyvä teknologia osaamisvaatimuksia?
Käytössä olevat johtamisjärjestelmät ja johtamisen apuvälineet (esim. laatujärjestelmät, työroolien kuvaukset)	Mitä osaamisvaatimuksia käytössä olevat johtamisjärjestelmät ja johtamisen apuvälineet asettavat?

4.5.2 Osaamiskartoitus ja osaamiskartta

Nykyisen osaamistason selvittäminen voidaan tehdä osaamiskartoituksen kautta. Niiden avulla olemassa olevaa tai nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Osaamiskartoitusten tarkoituksena on tunnistaa osaamisvahvuudet ja -puutteet. Osaamiskartoituksessa jokainen henkilö arvioi omaa osaamistaan itse tai yhdessä esimiehen kanssa kunkin organisaation strategisen osaamisen osalta. (Ojala 2008, 123; Viitala 2007, 181.) Viitala (2007, 181) mainitsee, että joissakin yrityksissä osaamiskartoituksista käytetään nimitystä kompetenssikartoitus. Osaamisen arvioinneissa tasoja voidaan kuvailla monella eri tavalla. Jos kuvauksen kohteena on laaja ammattitaitoalue, käytetään yleensä verbaalisia kuvauksia. Yksittäisten taitojen tasoja puolestaan jaotellaan usein erilaisilla asteikoilla. (Viitala 2005, 157.) Kujansivun yms. (2007, 119) mukaan osaamiskartoituksissa valittu kysymysmuoto määrittää, minkälaisella asteikolla osaamista mitataan. Arviointi voidaan tehdä myös ilman asteikkoa sanallisten kuvausten avulla, tällöin kuitenkin ongel-

maksi voi tulla keskeisen informaation löytäminen nopeasti suuresta massasta. Kriteereitä laadittaessa on haastavaa eritellä osaamisia, jotka liittyvät hiljaiseen tietoon. Etenkin reflektiiviseen ja sosiaaliseen osaamiseen liittyvä käsitteistö on työyhteisöjen arviointikäytännöissä vielä kehittymätöntä. Työelämä ja hyvä työsuoritus edellyttävät työntekijöiltä: ammatin teknistä pätevyyttä, oikeaa asennetta, yhteistyökykyä, kokeisuutta, kykyä oppia ja kehittyä vähintään työnsä tasalle. Näiden ominaisuuksien muotoilu arvioinnin kohteeksi on haastava tehtävä. (Viitala 2005, 159.) Vaikka osaamiset olisivat määritelty yksityiskohtaisesti, siitä huolimatta ihmiset ovat yksilöitä ja arviointi vaihtelee henkilön mukaan. Arviointiin vaikuttavat henkilön tausta, persoona, koulutus, kulttuuri ja ympäristö. Arvioinnin tarkkuus paranee kokemuksen myötä. (Ojala 2008, 126.)

Viimeisteltäessä osaamislistaa, kannattaa pitää mielessä seuraavat kolme asiaa:

- Ovatko kaikki yksittäiset osaamiset olennaisia?
- Onko mukana samankaltaisia tai päällekkäisiä osaamisia, jotka voisi yhdistää?
- Onko jokainen osaaminen riittävän yksiselitteinen? (Kujansivu yms. 2007, 118.)

Osaamiskartan etuna on sen visuaalinen helppous, koska siitä näkee yhdellä silmäyksellä, mistä osaamisista menestys riippuu. Siinä kuvataan tavoitteeseen vaikuttavat osaamiset (avainosaamiset, strategiset osaamiset ja tulevaisuuden strategiset osaamiset) ja niiden keskinäinen riippuvuus. (Ojala 2008, 119.) Osaamisen määrittelyyn on käytössä useita erilaisia tekniikoita, esimerkiksi kvalifikaatioympyrät, osaamispuut ja matriisit. Kaikkien eri menetelmien tavoitteena on työn menestyksellisen suorittamisen kannalta nimetä tärkeät osaamiset ja niiden painoarvot. (Viitala 2007, 182.) Osaamiskartan avulla voidaan tehdä esim. työn suunnittelua, sijaishakuja, projektien miehityssuunnitelmia, seuraajasuunnitelmia ja osaamisen kehittämis- ja rekrytointisuunnitelmia (Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 152). Mitään varsinaista sääntöä tai ohjetta osaamisalueiden ja osaamisten lukumääristä ei ole, sillä niiden määrät ovat riippuvaisia kyseessä olevasta työtehtävästä. Myös osaamisen tunnistamisen käyttötarkoitus vaikuttaa asiaan. (Kujansivu yms. 2007, 119.) Osaamista voidaan arvioida muodostamalla erilaisia osaamistasoja, mutta niitä ei kannata olla yli viittä yhteensä

(Helsilä & Salojärvi (toim.) 2009, 152). Jos kyselyssä käytetään mittausasteikkoa, voi se olla esim. 0-3asteiko. 0 tarkoittaa, että työntekijällä ei ole lainkaan kyseistä osaamista ja arvo 3 puolestaan tarkoittaa, että henkilö hallitsee kyseiset asiat erinomaisesti ja osaa opastaa myös muita. Asteikon ei kuitenkaan tarvitse olla moniportainen. voidaan arvioida vain sitä, onko työntekijällä ylipäätään jotain osaamista. (Kujansivu yms. 2007, 120.)

Yritys saa hyötyä osaamisen mittaamisesta vasta sitten, kun saatua informaatiota hyödynnetään. Tuloksien avulla voidaan tunnistaa henkilöt, joilla on jotain tiettyä osaamista. Henkilökohtaisia tuloksia tulisikin hyödyntää operatiivisen esimiestyöskentelyn apuvälineenä. Hyväksi havaittu tapa osoittaa, että osaamisen arvioinnit kannattaa yhdistää säännöllisesti käytäviin kehityskeskusteluihin. (Kujansivu yms. 2007, 122.) Osaamiskyselyn tulokset tukevat henkilökohtaisten kehittymistavoitteiden asettamista ja näiden tavoitteiden toteutumisen seuranta sekä samalla toimivat myös kehityskeskustelun pohjana. Kehityskeskustelun avulla on mahdollisuus parantaa työntekijöiden omien itsearviointitulosten luotettavuutta ja vertailtavuutta. Vastaavasti kehityskeskusteluissa havaitut kehitystarpeet voidaan hyödyntää, kun laaditaan osastokohtaisia toimintasuunnitelmia ja koko organisaation henkilöstöstrategiaa. (Kujansivu yms. 2007, 123; Viitala 2007, 182.) Osaamiskartoitusten suurin hyötylienee kehittämisen jäsentyminen ja suuntaaminen. Jo olemassa olevan osaamisen arvostus lisääntyy, koska se saadaan uudella tavalla näkyväksi. Liiketoimintaa voidaan kehittää paremmin tiedostetun osaamisen varaan. Osaamiskartoitusten avulla voidaan tehdä perusteltuja valintoja kehitettävistä osaamisalueista, kehittymisen suunnasta sekä vauhdista. Kun tämä prosessi tehdään tietoisesti ja harkiten, mahdollistuu samalla myös osaamisen kehittämisen realistinen aikataulusuunnittelu (Viitala 2007, 182.)

4.5.3 Kehityskeskustelut

Suomalaisessa yritysmaailmassa levisi 1970-luvulla innostuneisuus erilaisia kehityskeskusteluja kohtaan. Niitä pidettiin tärkeinä ihmisten motivoinnissa, tulosten parantamisessa, viestinnän parantajina sekä koulutus- ja kehitystarpeiden määrittelyn helpottajana. Kehityskeskustelu-termin vakiintui organisaatioiden käyttöön vasta 1990-

luvulla. (Autio ym. 2010, 34.) Viitalan (2009, 186) mukaan kehityskeskustelut ovat ennalta sovittuja ja suunniteltuja esimiehen ja hänen alaistensa välisiä keskusteluja ja niillä pitää olla selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Keskusteluja tulisi pitää vähintään kerran vuodessa, mielellään jopa 3-6 kuukauden välein sekä tarvittaessa erilaisten muutostilanteiden yhteydessä. Kehityskeskusteluissa annetaan henkilökohtaista ohjausta sekä samalla kerätään tietoa yrityksen kehittämissuunnitteluun. Toisaalta ne myös tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Esimies saa keskusteluissa arvokasta tietoa ja tukea oman kehittymisensä suunnitteluun, mutta kehityskeskustelun päähenkilö on kuitenkin alainen.

Kehityskeskusteluissa on kaksi eri näkökulmaa: nykyinen työtehtävä ja sen vaatimat osaamiset sekä tulevaisuuden muutokset ja niiden haasteet osaamisten kehittämiseksi. Kannattaa myös selvittää sellaisia henkilön osaamisia, joita hän ei tällä hetkellä pääse riittävästi hyödyntämään nykyisessä työssään ja etsiä niille toteuttamisen mahdollisuuksia. Jos yrityksellä on osaamiseen oma arviointijärjestelmänsä, liitetään se osaksi kehityskeskusteluja. Esimies voi myös vapaasti teettää jokaisella arvioin omista osaamisistaan kehityskeskustelun pohjaksi, jos tällaista järjestelmää ei ole käytössä. (Viitala 2009, 187.) Kehityskeskusteluissa tulisi keskittyä työntekijän työssä suoriutumiseen, ammatissa kasvamiseen ja kehittymiseen sekä esimiehen ja työntekijän väliseen yhteistyöhön. Kehityskeskustelussa käsitellään asioita kokonaisvaltaisesti ja pitkäjänteisesti, se ei siis ole mikä tahansa jokapäiväinen työkeskustelu. Onnistuneilla käytänteillä (ks. taulukko 6) voidaan edistää työntekijän työssä suoriutumista ja varautua tulevaisuuden haasteisiin. Kehityskeskustelua voidaankin pitää keskeisenä yksilön ammatillisen kasvun foorumina organisaatioissa. (Autio ym. 2010, 29.) Kehityskeskustelussa pitäisi pyrkiä aitoon dialogiin, koska se synnyttää uusia merkityksiä ja uutta toimintaa keskustelukumppaneiden välille. Aidolle dialogille on tunnusomaista tasavertaisuus, myönteinen suhtautuminen toiseen ja ajatusten vapaa virta. Esimiehen ja työntekijän uskaltautuessa visioimaan tulevaisuutta, syntyy samalla toivoa ja motivaatiota työn tekemiseen. (Autio ym. 2010, 33.)

TAULUKKO 6. Onnistuneen kehityskeskustelun ominaisuuksia. (Autio ym. 2010, 39)

Kehityskeskustelu ei saa olla	Kehityskeskustelun tulee olla	Kehityskeskustelu voi olla
Keskustelu, jossa esimies antaa tietoa työ- tai uratavoitteista ja miten ne parhaiten saavutetaan.	Suunniteltu, mutta kuitenkin avoin kommunikaatiotilanne siitä, miten edessä olevia työtavoitteita ja työtilannetta parhaiten voidaan hyödyntää yksilön (ja osaston) uudelleen kehittämiseksi lyhyellä ja pitkällä tähtäimellä.	Esimies voi auttaa työntekijää selventämään henkilökohtaisia tavoitteitaan ja rajoituksiaan ja mahdollisuuttaan saavuttaa ne osaston/organisaation palveluksessa.
"Ylidemokraattinen", jossa esimies pyrkii antamaan liioittelevan (=ei todenmukaisen) kuvan alaisille vaikutusmahdollisuuksista/ työsuunnitelmista ja urasta.	Keskustelu, jossa esimies antaa realistiset raamit (reunaehdot) ja jossa saadaan selville molemminpuoliset odotukset (organisaation/työntekijän/ esimiehen kannalta) sekä vaihtoehtoiset suunnitelmat/ mahdollisuudet yksilön kehitykselle.	Keskustelu, jossa luodaan keskinäistä ymmärrystä ja realistisia odotuksia (vasta kohtana epävarmuus ja väärät odotukset).
Keskustelu, jossa esimies jakaa tuomioita ja esittää arvioita alaisen suorituksista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista.	Avoin keskinäinen idea- ja mielipiteiden vaihtotilaisuus, siitä miten tuloksia voidaan parantaa ja saada asiat sujumaan paremmin.	Avoin syiden kartoitustilaisuus. Miksi tulokset muotoutuivat sellaisiksi kuin muotoutuivat – olivatpa ne hyviä tai huonoja.
Keskustelu, jossa käsitellään pääasiassa palkkaa.	Keskustelu, jossa palkka ei ole keskiössä (paitsi, jos se seuraa sovituista teoista, jotka tullaan suorittamaan)	Keskustelu, jossa molemmin puolin saadaan selville tyytyväisyyden/ tyytymättömyyden aste (nyt ja tulevaisuuden näkymät) – ilman "neuvottelun" tai "hevoskaupan" leimaa.
Keskustelu, jossa päätarkoituksena on, että alainen esittää valituksia.	Keskustelu, jossa keskitytään alaisen ammatilliseen osaamiseen ja sen kehittämiseen.	Avoin dialogi, jossa visioidaan yhdessä ja synnytetään uusia merkityksiä sekä uutta toimintaa.
Keskustelu, joka päättyy ilman konkreettista lopputulosta.	Keskustelu, joka päättyy molemmin puolin hyväksytyihin konkreettisiin toimiin.	Keskustelu, joka päättyy sopimukseen jonkinlaisesta seurannasta tai keskustelun jatkamisesta lähemmin ilmoitettavana ajankohtana.

Kehityskeskustelu voidaan käydä myös ryhmäkehityskeskusteluna, johon osallistuu koko työyksikkö tai ryhmä. Tällainen keskustelu tulisi käydä ennen henkilökohtaisia kehityskeskusteluja ja se ei kuitenkaan saisi olla kahdenkeskisten keskustelun korvike

vaan mielummin niiden lisä. Tiimimäisessä työssä ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut ovat varsin hyödyllisiä, koska ryhmän tavoitteiden ja toiminnan vaatimista osaamisen kehittymistarpeista luodaan eritelty ja yhteinen käsitys. Ryhmäkehityskeskustelussa ei mennä kovin yksityiskohtaisesti henkilökohtaisiin kysymyksiin, vaan keskittään ryhmän osaamisiin. (Viitala 2009, 187.) Seuraavassa lista kysymyksistä, joita ryhmä voisi käsitellä: Miten toimintamme sujuu? Mitkä ovat sen vahvoja puolia ja mitkä asiat vaatisivat kehittämistä? Mitä pitäisi oppia aikaisemmasta toiminnasta? Mitä osaamista ryhmään tarvittaisiin lisää, mitä pitäisi kehittää? Miten osaamistarpeet muuttuvat tulevaisuudessa? Miten tarvittavaa osaamista kehitetään? Mistä kukakin vastaa? (Viitala 2009, 187.) Molemmat kehityskeskustelut, yksilökohtaiset ja varsinkin ryhmän kehityskeskustelut, parantavat tiedon kulkua organisaatiossa. Tästä johtuen myös työviihtyvyys paranee. Työviihtyvyys on keskeinen asia, koska sen taso heijastuu myös asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin suhteisiin. (Meretniemi 2012, 40.)

Kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä: tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista, henkilöstövoimavarojen tehokkaampi kohdentaminen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen, tiedonkulkua ja yhteistyö paranee ja kehittämistoimien suunnittelu mahdollistuu. Kehityskeskustelu voidaan nähdä investointina, jonka avulla parannetaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2009, 187.) Tämän päivän suomalaisessa työelämässä kehityskeskustelut ovat oleellinen osa johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä (Autio ym. 2010, 35). Tuloksellisen kehityskeskustelun ydinasiat on koottu taulukkoon 7. (Meretniemi 2012, 39).

TAULUKKO 7. Tuloksellinen kehityskeskustelu. (Meretniemi 2012, 39)

Säännöllisyys	Kehityskeskustelut tulisi järjestää tuloskaudella aina samoina aikoina riippumatta siitä, pidetäänkö niitä yksi vai useampia.
Huolellinen valmistautuminen	Mieti valmiiksi, mitä asioita on syytä ottaa esille. Hanki kaikki tarvittavat tiedot kulloisenkin keskustelun pohjaksi. Huolehdi siitä, että työntekijällä on samat tiedot käytettävissään etukäteen. Harkitse, miten tuleva kausi tai tulevaisuus pitemmällä aikavälillä pitäisi huomioida keskustelussa organisaation ja työntekijän kannalta.
Ole reilu	Kaikilla, jotka tekevät samaa työtä, tulee olla samat vaatimukset ja standardit. Jos jollakin on vaikeuksia hoitaa tehtävänsä hyväksytysti, anna hänelle aikaa korjata tilanne ja anna opastusta siihen, kuinka onnistutaan. Keskustelujen pohjana käytettävät lomakkeet varmistavat oikeudenmukaisen vertailun työntekijöiden välillä.

4.5.4 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Henkilöstön kehittämisen muotoja ovat henkilöstökoulutukset (jatko-, täydennys- ja uudelleenkoulutus), erilaiset työssä oppimisen tavat (mentorointi, tutorointi, osaamisen jakaminen, työ- ja henkilökierto, tiimityö), kehityskeskustelut, joissa sovitaan henkilökohtainen kehityssuunnitelma, perehdyttäminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen ja valmennus sekä osallistumismahdollisuudet. (Viitala 2009.) Viitalan (2009, 187) mukaan kaikki oppiminen ei vaadi erityisiä järjestelyjä tai rahaa, vaan oppimista tapahtuu työelämän eri tilanteissa. Työelämässä tapahtuva oppiminen jaetaan neljään eri tyyppiin, joita kuvataan taulukossa 8.

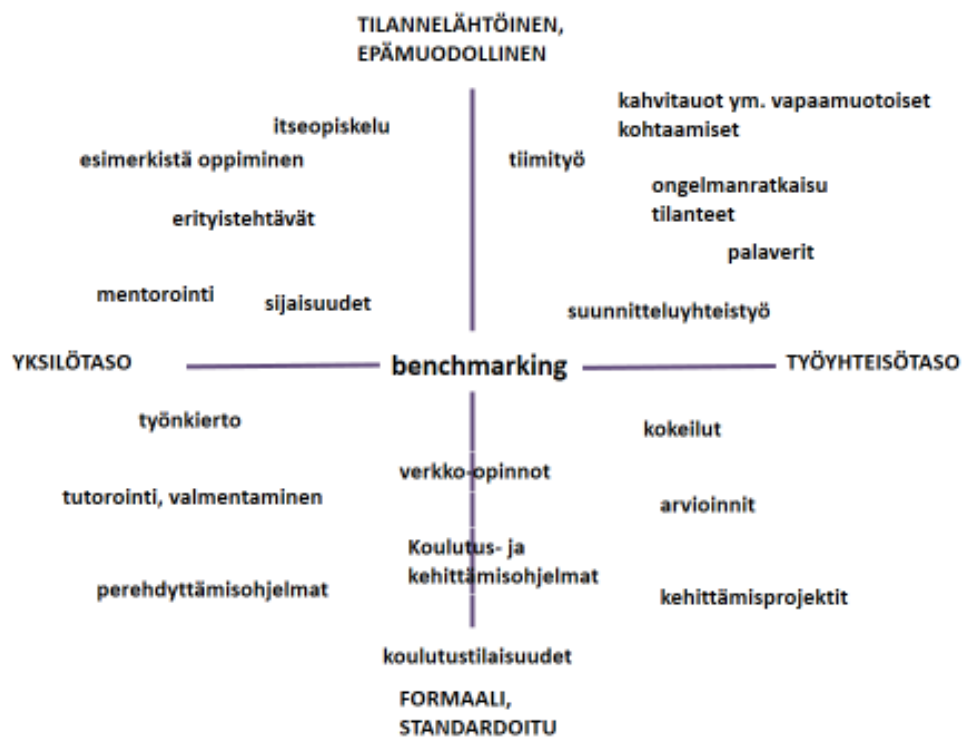
TAULUKKO 8. Työelämässä tapahtuvan oppimisen eri tyypit. (Viitala 2009, 187- 188)

Formaali oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -Tapahtuu koulutusorganisaatioiden piirissä -Opiskelu on määrämuotoista ja se johtaa yleensä tutkinnon tai opintokokonaisuuden suorittamiseen ja usein myös sitä osoittavaan todistukseen, diplomiin tai sertifiointiin. -Yritysten piirissä tuetaan ulkopuoliseen formaaliin koulutukseen osallistumista tai luodaan omia sisäisiä opinto-ohjelmia diplomeineen
Nonformaali oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -Sisältää yrityksen itsensä järjestämiä tai ulkopuolta hankkimia oppimistapahtumia, jotka eivät johda muodollisiin tutkintoihin -Esim. laatukoulutus, vuorovaikutusvalmennus tai kielikurssi
Informaali oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -Ei ole systemaattisesti suunniteltua ja organisoitua -se tapahtuu työssä ja työympäristössä -Sitä edistää kehittämistä painottava yrityskulttuuri, jonka myötä vaikkapa palaverit alkavat palvella oppimisfoorumeina
Satunnainen oppiminen	<ul style="list-style-type: none"> -Tapahtuu tahattomasti ja suunnittelemattomasti – oikeastaan vahingossa -Eteen tuleva ongelma ja yllättävä haaste voivat pakottaa oppimaan -Tällainen oppiminen on usein tiedostamatonta

Taloudellisista syistä osa uuden oppimisesta on tapahduttava yhä enemmän lähellä työtä. Osa uuden oppimisesta kuitenkin vaatii myös ulkopuolista tukea. Tämän vuoksi keskitetysti suunniteltu henkilöstön kehittäminen onkin yrityksissä yleensä tarpeellista. (Viitala 2009, 188.)

Henkilöstön kehittämisen muotoja voidaan ryhmitellä eri tavoilla. Jako voidaan tehdä sen mukaan, kehitetäänkö yksilön, ryhmän vai koko yhteisön osaamista, tai sen mukaan, kuinka formaaleja tai epäformaaleja ne ovat. Näiden jaottelujen perusteella Viitala (2009, 189) on muodostanut nelikenttäkuvion (ks. kuvio 9). Yrityksissä olisi suotavaa käyttää etenkin kuvion oikeanpuoleisissa kentissä olevia menetelmiä. Yrityk-

sissä pystyttäisiin kehittämään toimintaa myös sillä, jos tietoisesti kehitettäisiin työyhteisön palaverikäytäntöjä ja työn tekemisen käytäntöjä arvioimaan ja kehittävään suuntaan.



KUVIO 9. Henkilöstön kehittämisen muotoja (Viitala 2007, 189)

4.6 Osaamisen arvostus

Esimies osoittaa arvostustaan kiinnittämällä huomiota työntekijöidensä onnistumisiin, vahvuuksiin ja niiden mahdollisimman hyvään hyödyntämiseen työyhteisössä. Tärkeää on muilta kysyminen, aito kuuntelu, asiallinen ja ystävällinen puhetyyli sekä rakentava palaute. Arvostava esimies järjestää aikaa työntekijöilleen ja huomioi työn-

tekijänsä säännöllisesti. Työntekijöiden kanssa vietetty aika on vähintään yhtä tärkeää kuin asiakkaiden tai omien esimiesten kanssa vietetty aika. (Kurttila ym. 2010, 50.) Arvostuksen kokemus saa innostumaan ja ponnistelemaan yhä enemmän tavoitteiden eteen sekä lisää ammatillista itsetuntoa ja halua kehittyä. Arvostava esimies luo yhteishenkeä, luottamusta ja intoa tehdä töitä. Arvostus tukee yksilön roolia ja asemaa työyhteisössä sekä auttaa ihmisiä toimimaan toistensa kanssa. (Kuusela 2013, 64.) Kun työntekijä kokee aitoa arvostusta, tekee hän parhaansa, jotta pystyy toteuttamaan työn vaatimat tehtävät yhä paremmin. Arvostavaan vuorovaikutukset kuuluvat mm. seuraavat asiat: huomioiminen ja rakentava palautteen antaminen, arvostava ja inhimillinen kohtelu haastavissakin tilanteissa sekä huomion kiinnittäminen vahvuuksiin heikkouksien sijasta. (Kurttila ym. 2010, 50.) Ne työntekijät, jotka kokevat luottamusta työssään, pärjäävät yleensä paremmin työtehtävissään. Luottamus antaa kuitenkin hyvän perustan yhteistyölle ja ohjaa kantamaan vastuuta. Arvostus on se lisä, joka saa innostumaan ja ponnistelemaan vielä hiukan enemmän tavoitteiden toteutumiseksi. (Kuusela 2013, 66.)

Rauramon (2012, 14) mukaan työntekijän arvostuksen tarvetta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta samanaikaisesti edistävä päämäärä ja strategia sekä eettisesti kestävät arvot, jotka näkyvät käytännön toiminnassa. Oikeudenmukainen palkka- ja palkitsemisjärjestelmä, palautekäytännöt sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä arkea ja pitkäjänteistä toimintaa. (Rauramo 2012, 14.) Työn luonnetta on tutkittu vuosi kausia ja 1960-luvulla Kahn ja Wiener ovat esittäneet seuraavan luokittelun (ks. taulukko 9), jonka mukaan työhön voi suhtautua kuuden näkökulman mukaisesti (Rauramo 2012, 125).

TAULUKKO 9. Työn arvo ja merkitys. (Rauramo 2012, 125-126)

Keikka	Työ on välttämätön paha, häiritsevä tekijä. Työn tarkoitus on tulojen saaminen, millä tavalla on jokseenkin yhdentekevää. äärimuoto tällaisesta voi olla omaisuusrikos.
Homma	Työssä voi olla jotakin kiinnostavaa etenkin mukavassa seurassa tehtynä, mutta tavoitteena on ennen muuta toimeentulo. Siten hommaa voi helpostikin vaihtaa.
Ammatti	Työn tekijälle tuottaa tyydytystä harjoittaa taitoja, joihin hänellä on taipumusta ja koulutusta. Tähän liittyy myös oman työn arvostaminen.
Ura	Henkilö haluaa jatkuvasti kehittää työtään, edetä ja ottaa vastuuta.
Kutsumus	Siihen sisältyy sisimmän itsensä toteuttamista, toisten palvelemista. Vaikuttaa siltä, että palkkatyö on tänä päivänä hyvinkin kattavasti syrjäyttänyt tällaisen kutsumustyön ja työn välineellinen luonne on korostunut.
Elämäntehävä, missio	Henkilö omistautuu täysin työlleen, jonka uskoo ratkaisevalla tavalla hyödyttävän yhteiskuntaa. Tähän voi liittyä uskonnollinen näkemys ihmistä korkeammasta tehtävän antajasta.

Jokainen henkilö kaipaa arvostusta ja arvostus tai sen puute onkin läsnä jokaisessa sosiaalisessa tilanteessa. Arvostusta kaivataan eniten itselle tärkeiltä ihmisiltä, esimies ja kollegat kuuluvat tähän joukkoon, koska työskentelemme heidän kanssaan lähes päivittäin. Myös yrityksen johdon kiinnostusta tai välinpitämättömyyttä ei pidä jättää huomiotta. (Kuusela 2013, 64.)

5 OPETTAJIEN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN RATKAISUKESKEISELLÄ MENETELMÄLLÄ

5.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada organisaation tarvitsema tulevaisuuden osaaminen sellaiseen näkyvään muotoon, että voidaan suunnitella ja toteuttaa sekä yksilö- ja ryhmäkohtaisia että organisaatiokohtaisia kehittämissuunnitelmia. Päättökysymyksenä oli osaamisen kehittämisen prosessin luominen Mäntän seudun koulutuskeskuksen (MSKK) majoitus- ja ravitsemisalain osastolle. Alatutkimuskysymyksiä määriteltiin kolme:

- Mitä asiantuntijuus ja osaamisen johtaminen ovat?
- Mistä eri toimenpiteistä kehittämisprosessi koostuu?
- Millaista osaamista ammatillisella opettajalla pitää olla nyt ja tulevaisuudessa?

Opinnäytetyön tietoperusta keskittyy asiantuntijuuteen ja osaamisen johtamiseen. Osaamisen johtaminen on hyvin laaja kokonaisuus, ja sieltä on nostettu esille: osaamisen strateginen johtaminen, osaamisen ennakointi, osaamisen kehittäminen, osaamisen arviointi ja mittaaminen sekä osaamisen arvostus. Opinnäytetyö perustuu teorioihin ja aiempiin tutkimuksiin. Niihin on tärkeää perehtyä perusteellisesti ja yrittää löytää niistä olennainen oman tehtävän kannalta. Tutkimuskohteena on case-yrityksen yksi osasto ja siellä kaikki opettajat, yhteensä viisi henkilöä.

5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmällisesti pääpaino tässä tutkimuksessa oli ratkaisukeskeisellä tutkimusotteella. Ratkaisukeskeisen menetelmän periaatteet selviävät taulukosta 10. (Kurttila yms. 2010, 16- 17; Katajainen yms. 2006.) Ratkaisukeskeisyys on lähestymis-

tapa, joka tarkoittaa tietynlaista asennetta ongelmallisiin tilanteisiin. Se pyrkii ratkaisuihin, tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen sekä suuntautuu tulevaisuuteen ja etsii voimavaroja ja toiveikkuutta. (Katajainen yms. 2006.)

TAULUKKO 10. Ratkaisukeskeisen lähestymistavan periaatteet. (Kurttila yms. 2010, 16-17; Katajainen yms. 2006)

<p>1. Tavoitteita luomalla pääsee pidemmälle kuin ongelmia analysoimalla</p>	<p>-Ongelmia ei tarvitse sivuuttaa, mutta on hyödyllistä suunnata huomiota siihen, mitä toivotaan ongelman sijasta. Jos käytämme energiamme ongelmien vatvomiseen, meillä ei usein riitä energiaa tulevaisuuteen katsomiseen.</p> <p>-Tavoitteet löytyvät ideoista, unelmista, haaveista, suunnitelmista – siitä, mitä halutaan saavuttaa ongelman sijasta.</p>
<p>2. Kannattaa keskittyä siihen mitä on ja mikä toimii, ei siihen mitä puuttuu ja mikä ei toimi.</p>	<p>-Yksilöillä ja työyhteisöillä on energiaa, kykyjä, taitoja, tietoa, onnistumisia ja suhteita, joita vahvistamalla ja hyödyntämällä päästään hyvinvointiin ja menestykseen.</p> <p>-Parhaat vastaukset, ratkaisut ja ehdotukset löytyvät yksilöistä ja työyhteisöistä itsestään.</p>
<p>3. Pieni askel on merkittävä, kun vain huomaat sen.</p>	<p>-Pienikin edistys kertoo, että suunta on kääntynyt oikeaksi ja muutos on alkanut.</p> <p>-Huomioimalla pieniäkin askelia mahdollistat muutoksen. Jos pieni muutos otetaan tosissaan, siitä voi seurata iso loikka.</p>
<p>4. Arvostamalla muita saavutat enemmän.</p>	<p>-Arvostus näkyy haluna tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä erilaisetkin ihmiset ja mielipiteet. Tällainen käytös kasvaa ja kumuloituu työyhteisössä.</p> <p>-Arvostava esimies haluaa nähdä muissa hyvää ja oivaltaa, että jokaiselta voi oppia.</p>
<p>5. Myönteisyys, keveys ja luovuus tuovat tuloksia.</p>	<p>-Kaikkea voi tehdä, mikä toimii. Myönteisyyden, luovuuden ja keveyden avulla vapautetaan energiaa, joka helpottaa yhteistyötä ja uusien ratkaisujen löytymistä. Liika vakavuus kangistaa ja tuo virheiden pelkoa.</p>
<p>6. On olemassa monia erilaisia ratkaisuja.</p>	<p>-Jokaisella meillä on oma tapamme nähdä asiat. Hyväksymällä erilaisia vaihtoehtoisia näkemyksiä meille avautuu mahdollisuus päästä tavoitteeseen monia erilaisia polkuja pitkin. Monesti yhteen ongelmaan voi olla monia vaihtoehtoisia ratkaisuja.</p>

Ratkaisukeskeisen tutkimusotteen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin tapaustutkimuksen lähestymistapoja. Tapaustutkimuksen tehtävänä on tuottaa kehittämisideoita ja -ideoita, siksi se soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksen kohteena eli tapauksena (case) voi olla yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus pyrkii tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Siinä on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. (Ojasalo ym. 2009, 52.) Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?” (Ojasalo ym. 2009, 53; Kvali-MOTV.) Tutkimuksen kohde valitaan aina käytännön tarpeiden sekä kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden mukaisesti (Ojasalo ym. 2009, 53). Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että monenlaisia menetelmiä käyttämällä saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksen voi tehdä niin määrällisin kuin laadullisinkin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. (Ojasalo ym. 2009, 55; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka.)

Tässä tapaustutkimuksessa käytettiin monia eri menetelmiä, osa menetelmistä kuului kvalitatiiviseen ja osa kvantitatiiviseen menetelmään. ”Samassa tutkimuksessa on mahdollista käyttää erilaisia teorioita, menetelmiä ja aineistoja, myös kvalitatiivista ja kvantitatiivista aineistoa, saman tutkimusongelman ratkaisemiseksi.” Taulukossa 11 on vertailtu laadullisen ja määrällisen tutkimuksen eroja. (Tilastokeskus.)

TAULUKKO 11. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. (Tilastokeskus)

Laadullinen tutkimus	Määrällinen tutkimus
<ul style="list-style-type: none"> -yleensä haastatellaan valittuja yksilöitä -haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema -ei kriittisiä pisteitä, tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle -aineiston totuudellisuudella ei merkitystä 	<ul style="list-style-type: none"> - haastattelut perustuvat yleensä satunnaisotokseen - tutkimuksessa kriittisiä pisteitä, joiden jälkeen ei voi enää palata edeltäviin vaiheisiin - tutkimukseen kuuluu aina numeraalinen havaintomatriisi, johon aineisto on tiivistetty - oleellista on aineiston totuudellisuus

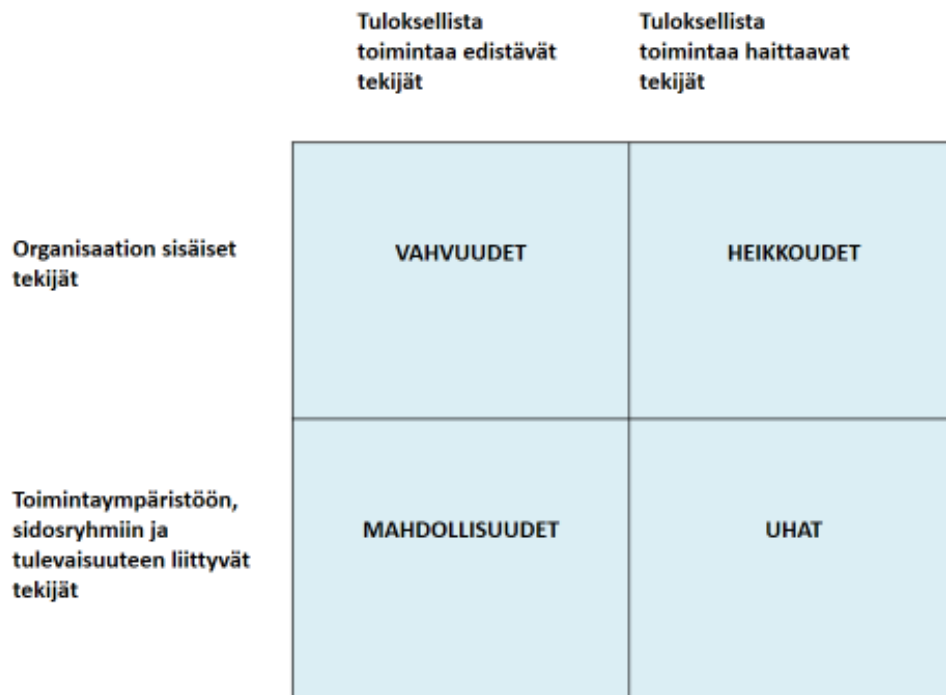
Tutkimuksessa käytetyt menetelmät olivat: kysely, havainnointi, ryhmähaastattelu, keskustelu ja SWOT-analyysi. **Kyselyiden** etuna on se, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyt tuottavat yleensä paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Näiden tilastollisten tietojen käsittelyyn on kehitetty erilaisia tilastollisia analysointitapoja ja ohjelmistoja. Kyselyn heikkouksina pidetään tiedon pinnallisuutta sekä sitä, ettei voida arvioida, kuinka tosissaan vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Lisäksi vastauslomakkeen onnistuneisuus, vastaajien tietoisuus ja perehtyneisyys tutkittavaan asiaan vaikuttavat tulokseen. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

Havainnointi (observointi) on tärkeä kehittämistyön menetelmä. Sitä voidaan käyttää itsenäisesti tai jonkin muun menetelmän tukena, kuten kyselyjen ja haastattelujen. (Ojasalo ym. 2009, 103.) Havainnointi voi olla systemaattista ja jäseneltyä tai vapaata ja luonnolliseen toimintaan mukautuvaa. Havainnoija voi olla tarkkailtavan ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. Systemaattista havainnointia käytetään yleensä kvantitatiivisessa tutkimuksessa ja osallistuvaa havainnointia kvantitatiiviseen tutkimuksen menetelmänä. (Hirsjärvi ym. 2009, 214.)

Haastattelu on aina vuorovaikutuksellinen tilanne ja se edellyttää osallistujien välistä luottamusta. Haastateltavalle on etukäteen kerrottava haastattelun tarkoitus ja luottamuksellisuus. Haastattelu eroaa tavallisesta keskustelusta, koska haastattelijä ohjaa haastattelussa käytävää keskustelua. (Ojasalo ym. 2009, 95.) Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelu on varsin tehokas tapa, koska silloin saadaan tietoja usealta henkilöltä samaan aikaan. Toisaalta haastattelun tulos saattaa vääristyä, jos ryhmässä on dominoivia henkilöitä, jotka pyrkivät määräämään haastattelun suunnan. Nämä asiat kannattaa ottaa huomioon, kun tulkitsee tuloksia ja tekee johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 210- 211.)

Nelikenttäanalyysi koostuu organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä mahdollisuuksista ja uhkista, jotka liittyvät ulkoisiin tekijöihin (ks. kuvio 10). SWOT- lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista: strength, weakness, opportunities ja threats. (KT Kuntatyönantajat 2011, 8.) SWOT-analyysi saattaa olla hyvin subjektiivinen, siksi SWOT-analyysin tuloksia tulisi käyttää lähinnä suuntaa antavina ja jokaisen

osatekijän kriteereiden lisääminen ja niiden painottaminen parantavat analyysin käyttökelpoisuutta.(Opetushallitus).



KUVIO 10. Nelikenttäanalyysi. (KT Kuntatyönantajat 2011, 8)

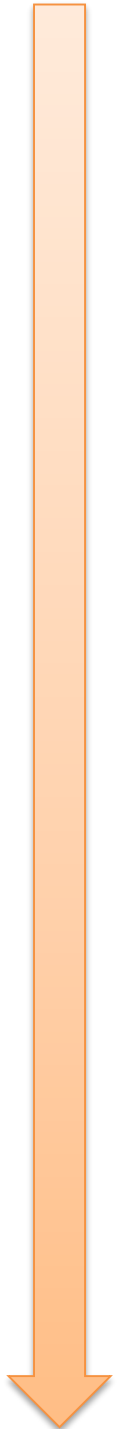
5.3 Prosessikuvaus osaamisen kehittämisestä

Opinnäytetyön keskeinen tavoite oli luoda kehittämisen prosessi Mäntän seudun koulutuskeskuksen (MSKK) majoitus- ja ravitsemisalan osastolle. Kehittämistyön alussa piti perehtyä tärkeisiin peruskysymyksiin: toimintaympäristön strategiaan sekä alalla tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja tiedon ennakointitietoihin ja tutkimuksiin. Sastamalan koulutuskuntayhtymän strategisiksi tavoitteiksi on nostettu yhteistyö, työelämän palvelu- ja kehittämistehtävä sekä seudullisen päätöksenteon kehittäminen. Verkostoituminen, asiakaslähtöinen toimintatapa sekä ennakointi ovat

toimintatapoja, jotka tukevat strategian toteutumista. (Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012.) Kehittämisen prosessista tehtiin prosessikaavio (ks. taulukko 12). Prosessikaavion sisällöt ja tehdyt toimenpiteet selvitetään tarkemmin tämän luvun aluvuissa.

TAULUKKO 12. Osaamisen kehittämisen prosessikaavio: menetelmät ja aikataulu

PROSESSIN VAIHEET	AJANKOHTA
Tutkimussuunnitelman ja aiheen esittely	11/ 2012
Tutkinnon osien muuttaminen osaamisperustaiseen muotoon	12/ 2012
Ennakointiraportteihin perehtyminen: osaamisalueiden ja -tasojen määrittely	02/ 2013
Osaamiskartoituslomakkeen tekeminen	04/ 2013
Osaamiskartoitus: jokaisen osallistujan itsearviointi	05/ 2013
Henkilökohtaisen osaamiskarttojen/ profiilien laadinta	05/ 2013
Ryhmän yhteisen osaamiskartan/ profiilin laadinta	05/ 2013
Ryhmän yhteinen osaamiskeskustelu	05/ 2013
Kehittämissuunnitelmalomakkeen laadinta ja esitayttäminen	06/ 2013
Henkilökohtaiset kehityskeskustelut ja kehittämissuunnitelmien täydentäminen	06/ 2013
Palauttekeskustelu (teemahaastattelu) osallistujille prosessista	08/ 2013
Osaston kehittämissuunnitelman laadinta	08/ 2013
Osaamisen kehittäminen suunnitelman mukaan	08/ 2013→
Ryhmän yhteinen osaamiskeskustelu	03/ 2014
Prosessin esittely oppilaitoksen johdolle → hyödynnettävyys	04/ 2014
Henkilökohtaiset kehityskeskustelut	05/ 2014



5.3.1 Taustatyö

Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen ja tiedon ennakointitietoja ja tutkimuksia on tehty melko paljon, mutta suurin osa niistä ennakoi tulevaisuutta enimmillään vuoteen 2020 saakka. Kun vertailin näitä tietoja, löysin niistä paljon yhteneväisyyksiä, joita olen siten hyödyntänyt sekä osaamisalueiden että osaamiskartan laadinnassa. Ennakointiraporteissa nousivat keskeisesti esille substanssin osaamisen lisäksi mm. kansainvälisyys, tieto- ja viestintätekniikan taidot, verkostoituminen, ihmisten hyvinvointi ja terveellinen elämä, ympäristöosaaminen, työelämäosaaminen, kehittämisosaaminen ja yrittäjäyys. Nostaisin esille seuraavat ennakointitutkimukset- ja hankkeet: Osaava opettaja 2010- 2010, Palvelut 2020- ennakointihanke, Tulevaisuusluotain- hanke, Oivallus- hanke, Valtakunnallinen ammatillisten osaamistarpeiden ennakointi (VOSE)- projekti sekä Himasen ym. (toim.). Kestävän kasvun malli- raportti. Osaamisalueiden laadinnassa vertailin myös Helakorven (2010) ja Paason (2010) osaamisalueiden määrittelyjä. Osaamistarpeiden pohjalta määrittelin opetushenkilöstön osaamisalueet. Ne koostuvat konkreettisista osaamisista ja niissä on ennakoitu tulevaisuuden osaamistarpeita. Osaamisalueiksi muodostuivat: substanssi osa-alue, pedagoginen osa-alue, kehittämisen osa-alue ja työyhteisön osa-alue.

Osaamisalueiden lisäksi määriteltävänä olivat myös osaamistasot. Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät keväällä 2008 suosituksen eurooppalaisesta tutkintojen viitekehyksestä; European Qualifications Framework (EQF). EQF pyrkii edistämään kansalaisten liikkuvuutta ja elinikäistä oppimista. Se muodostuu kahdeksasta tasosta ja tasot kattavat kaikki tutkinnot perustasosta edistyneeseen tasoon. (Opetushallitus 2008b; Opetusministeriö 2012.) Osaamistasoiksi määriteltiin viisi (5) tasoa: 1 = en osaa, 2 = hallitsen perusteet, tarvitsen tukea, 3 = toimin itsenäisesti, 4 = hallitsen laaja-alaiset tiedot ja taidot (teoria ja käytäntö) ja osaan ohjata muita sekä 5 = olen asiantuntija, huippuosaaja, kehitän eteenpäin osaamisaluetta. Osaamisteikon tulee olla riittävän laaja, jotta osaamiselle saadaan riittävästi eroja. Opettajalle asetettiin osaamisen vähimmäistasoksi taso neljä (4) eli hänellä on alastaan laaja-alaiset tiedot ja taidot (teoria ja käytäntö) ja hän osaa ohjata muita. Jokaisen opettajan osaamisen tulisi siis olla vähintään tällä tasolla. Tämä tasokuvaus vastaa EQF:n

osaamistasoa viisi (5). Jotta opettajien koko työryhmässä olisi riittävä osaamistaso, pitää kuitenkin vähintään yhdellä opettajista olla myös tason viisi (5) osaamista eli hän on asiantuntija, huippuosaaja ja pystyy kehittämään osaamisaluetta eteenpäin. Tämä tasokuvaus vastaa EQF:n osaamistasoa kuusi (6). Kehittämisen ja työyhteisön osa-alueilla on kuitenkin myös niin vaativia tavoitteita, että niihin mielestäni vaaditaan jo tason seitsemän (7) osaamista, mikä tarkoittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista.

- huippuosaaminen niin vaativaksi, että se voisi olla yleensä vain yhden henkilön tavoitteena vain jollain osaamisalueilla.
- olennaista on eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä suhteessa ryhmän työhön ja työn tavoitteisiin.

Osaamisalueiden ja -tasojen lisäksi tehtävänä oli muuntaa kaikki hotelli-, ravintola- ja cateringalan perustutkinnon kahden osaamisalan, kokin ja tarjoilijan, tutkinnon osat osaamisperustaiseen muotoon ja hyödyntää tätä osaamisalueiden määrittelyssä. Tutkinnon osia työstettiin yhteistoiminnallisesti yhdessä koko ryhmän kanssa, mukana olivat kaikki opettajat ja koulutuspäällikkö. Tapaamiskertoja oli yhteensä kolme kappaletta, mutta tätä työtä tullaan jatkamaan vielä jatkossakin. Oppilaitoskohtainen opetussuunnitelmahan ei ole koskaan valmis, vaan sitä pitää tarkastella ja kehittää joka vuosi ja tehdä opetuksen toteutustapaan tarvittavia muutoksia.

5.3.2 Osaamiskartoituksen toteutus ja osaamiskarttojen laadinta

Päätimme selvittää opettajien nykyistä osaamistasoa osaamiskartoituksen avulla. Tällöin olemassa olevaa tai nykyistä osaamista verrataan tarvittavaan ja tavoitteena olevaan osaamiseen. Tarkoituksena oli tunnistaa opettajien osaamisvahvuudet ja -puutteet. Osaamiskartoituslomakkeen laatiminen aloitettiin keväällä 2013. Lomakkeen laatimisen pohjana käytettiin aiemmin tehtyjä osaamisalueiden – ja -tasojen määrittelyjä. Lomakkeen laadinta vaati hyvää perehtyneisyyttä sisältöihin, jotta pystyy muotoilemaan kysymykset selkeästi, yksityiskohtaisesti ja ymmärrettävästi. Tästä huoli-

matta ihmiset ymmärtävät kysymykset eritavalla ja arviointi saattaa vaihdella henkilön mukaan. Lopuksi vielä pohdin, ovatko kaikki yksittäiset osaamiset todellakin olennaisia ja voisiko vielä joitain osaamisia yhdistää, koska helposti kyselyyn jää samankaltaisia osaamisia. Osaamiskartoituslomakkeessa (ks. liite 2) on neljä osa-alueita: substanssi osa-alue (ammattillinen tietotaito ja työelämäosaaminen), pedagoginen osa-alue (kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta), kehittämisen osa-alue oman osaamisen kehittäminen ja sekä oman alan ja työelämän kehittäminen) ja työyhteisön osa-alue (tiimityö- ja verkosto-osaaminen sekä hallinto- ja talousosaaminen). Kysymysten määrä vaihteli eri osa-alueilla, koska halusin avata substanssin osa-alueen kysymykset hyvin tarkasti, koska nämä jäävät helposti liian yleiselle tasolle, eikä kyselystä saataisi riittävän luotettavaa tulosta. Laajuus siis melko yhteneväinen eri osa-alueiden välillä, mutta kysymysten tarkkuus ja yksityiskohtaisuus riippuu osa-alueen sisällöstä. Kysymysten määrä jakautui seuraavasti: substanssiosaaminen: kokki 100 kpl ja tarjoilija 93 kpl, pedagoginen osaaminen 48 kpl, kehittämisosaaminen 34kpl ja työyhteisöosaaminen 21 kpl. Kysymysten muotoiluun ja sisältöön otti kantaa myös koulutuspäällikkö, joka aktiivisesti oli tämän tutkimuksen toteutuksessa mukana. Vain substanssiosaamisen osiossa opettajat valitsivat kysymyssarjan sen mukaan, opettivatko he kokkeja vai/ ja tarjoilijoita. Kaikkien muiden osa-alueiden kysymykset olivat kaikille vastaajille aivan samoja. Koska kyselyyn osallistui vain viisi osallistujaa, käytettiin apuna word- ja excel-ohjelmia. Mikäli osallistujia olisi ollut enemmän, silloin käyttöön olisi kannattanut ottaa jokin sähköinen palautejärjestelmä, esim. Webropol.

Kaikille vastaajille selvitettiin osaamiskartoituksen etenemisen vaiheet ja heidän tehtävänsä. Osaamiskartoituslomakkeen sisältö ja kysymykset käsiteltiin yhdessä ennen vastaajien itsearviointia. Näin halusimme varmistaa, että kysymykset ymmärrettäisiin mahdollisimman samanlailla, eikä tulkinnanvaraa juurikaan jäisi. Lomake lähetettiin kaikille s-postilla toukokuussa 2013, mutta lomake oli mahdollista saada myös paperisena versiona. Kaksi vastaajista vastasi kyselyyn sähköisesti, loput kolme vastasivat perinteisesti tulostamalla lomakkeen ja kirjoittamalla kynällä vastaukset. Vastausaika annettiin kaksi viikkoa ja kaikki noudattivat tätä aikataulua sovitusti.

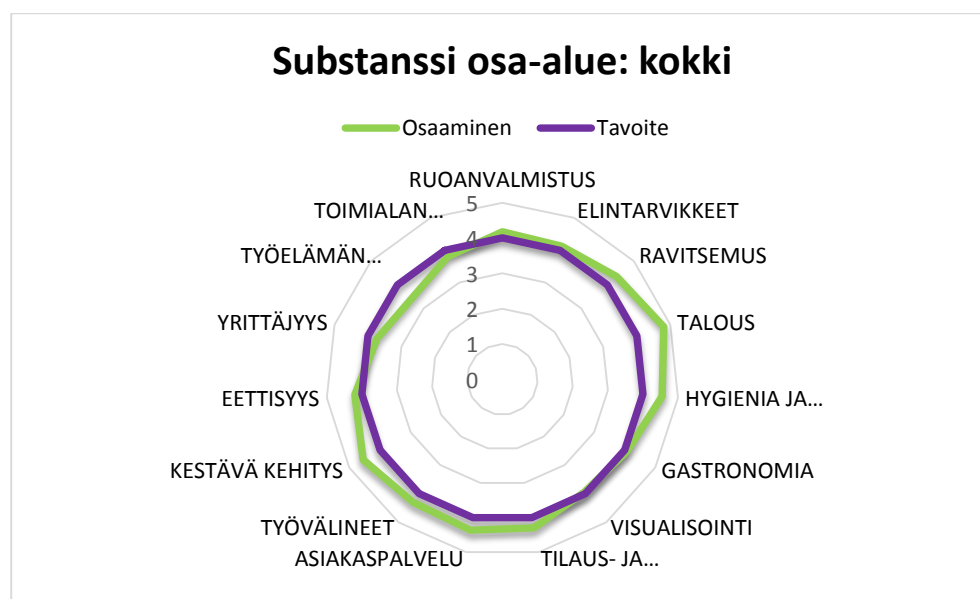
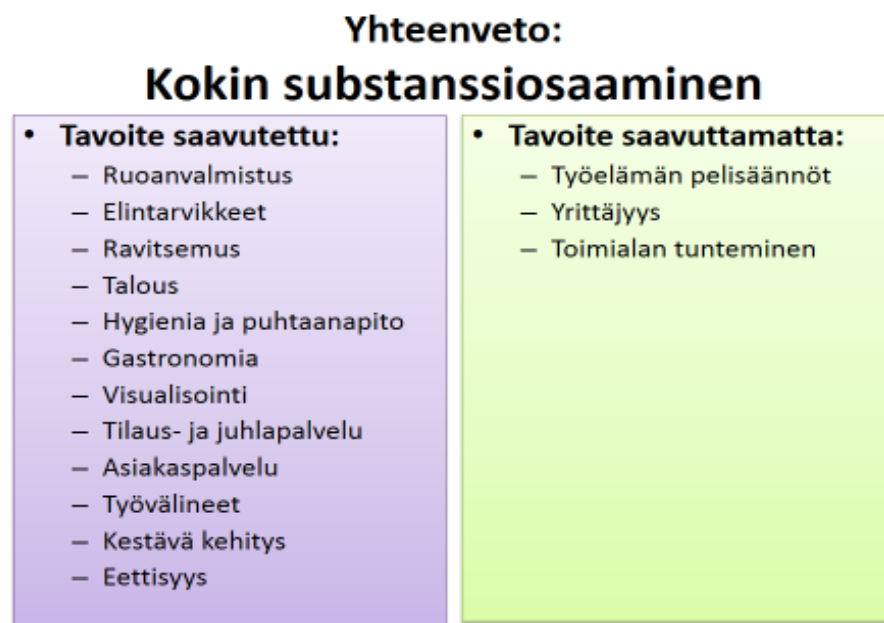
Saaduista vastauksista laadittiin jokaiselle vastaajalle oma henkilökohtainen osaamiskartta sekä osaston yhteinen osaamiskartta, mistä selviää osaston osaamisen nykytilanne vastaajien itsearvioinnin perusteella. Osaamiskartassa ei korostettu osaamisen puutteita, vaan myönteisiä osaamisen kuvauksia. Tätä näkökulmaa korostettiin koko prosessin ajan, koska sitä vietiin ratkaisukeskeisesti eteenpäin. Jokaisen vastaajan vastauksista tehtiin jokaisesta osa-alueesta oma kvalifikaatioympyrä, josta selviää havainnollisesti osaamisen taso. Lisäksi osa-alueiden vastauksista on tehty tarkempia pylväsdigrammeja, joista selviää yksityiskohtaisesti jokaisen vastauksen sijoittuminen tavoiteprofiiliin. Nykyosaamista verrataan siis laadittuihin tavoitearvoihin ja kaikista osa-alueista on laskettu keskiarvo. Esimerkkejä näistä kuvioista löytyy tutkimuksen tulokset- osiosta. Osaamisen arviointiin osallistui tässä tutkimuksessa vain arvioija itse sekä esimies. Kysymyksessä oli ns. 180-asteen arviointi. Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin, jolloin arviointiin voisi osallistua kollegat, asiakkaat tai muut verkostokumppanit. Koska osaamiskartoitus oli hyvin laaja, päätimme pitäytyä vain kahdessa näkökulmassa. Jatkossa voidaan tehdä suppeampi kysely, esim. vain jotain tiettyä osa-aluetta koskeva. Tällöin näkökulmia voitaisiin ottaa tutkimukseen enemmän.

5.3.3 Kehittämisen- ja osaamiskeskustelut sekä kehittämissuunnitelmat

Ensimmäinen kehityskeskustelu pidettiin toukokuussa 2013 ryhmäkehityskeskusteluna, johon osallistui kaikki vastaajat eli osaston opettajat. Keskustelusta ilmoitettiin hyvissä ajoin osallistujille ja sen sisältö ja eteneminen suunniteltiin yhdessä koulutuspäällikön kanssa. Opettajien tiimimäisessä työssä ryhmäkehityskeskustelut ovat hyvä tapa, koska yhteisten tavoitteiden ja esille nousseista osaamisen kehittämistarpeista luodaan yhteinen käsitys. Ryhmäkehityskeskustelussa ei menty kovin yksityiskohtaisesti henkilökohtaisiin kysymyksiin, vaan keskityttiin ryhmän osaamisiin. Pääpaino olikin juuri ryhmän osaamisilla eli liikkeelle lähdettiin positiivisella otteella. Keskustelun sävy oli motivoiva koko keskustelun ajan. Pohdimme myös, mitä osaamista ryhmään tarvittaisiin lisää eli mitä pitäisi kehittää. Keskusteluun nousi myös se, pitääkö kaikkien osata kaikkia, vaan riittääkö, että vain yksi tai osa osaa. Olennaistahan on eri henkilöiden osaamisten yhdistelmä suhteessa ryhmän työhön ja työn tavoitteisiin.

Keskustelua varten jaettiin kaikille jo ennakkoon tiedoksi omien tulosten lisäksi myös ryhmän yhteinen tulos. Jokaisesta osa-alueesta oli tehty konkreettinen yhteenveto (taulukko ja kvalifikaatioympyrä), niistä oli helppo nähdä, onko tavoite saavutettu vai onko se saavuttamatta. Esimerkkinä ovat kokin substanssiosaamisen yhteenvedot taulukossa 13 ja kuviossa 11.

TAULUKKO 13. Esimerkki kokin substanssiosaamisen yhteenvedosta



KUVIO 11. Esimerkki osaamisen kuvaamisesta kvalifikaatioympyrällä

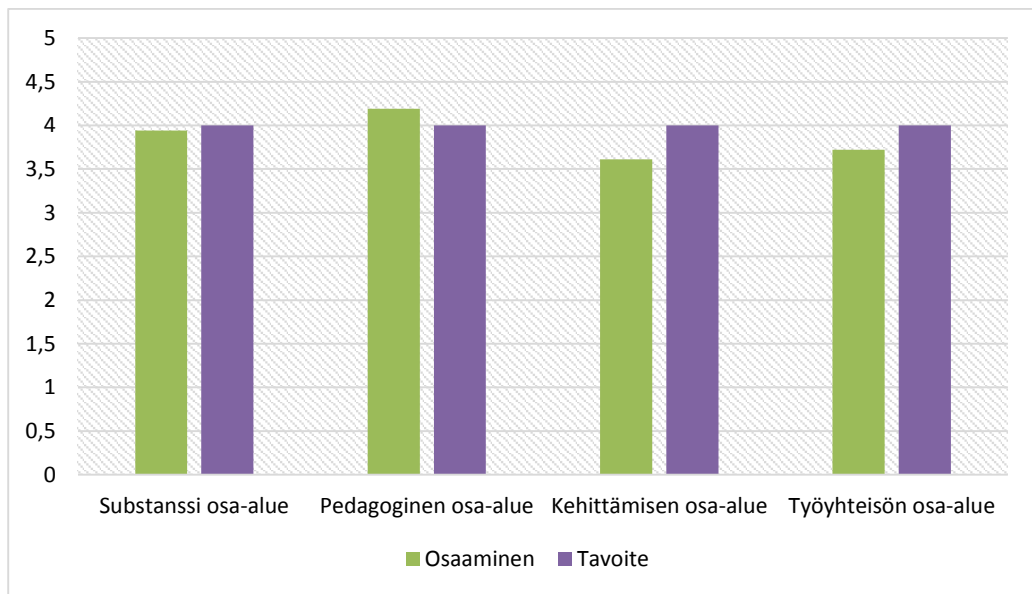
Ryhmäkehityskeskustelun lopuksi jaettiin kaikille osallistujille esitetyt kehittämissuunnitelmalomake, johon he saivat laittaa omia ehdotuksiaan oman osaamisensa kehittämiseksi. Lomakkeessa oli myös osio, johon oli esitetyt jokaisen omat vahvuudet. Jokainen näki siis vain omat kehittämiskohteensa ja vahvuutensa. Tämä lomake oli avuksi toista kierrosta eli henkilökohtaista kehityskeskustelua varten. Toiseen keskusteluun osallistuivat vastaajan ja koulutusjohtajan lisäksi myös tutkimuksen tekijä, jolla oli lähinnä havainnoijan rooli keskustelussa. Tässä keskustelussa keskiöön nousi vastaajan henkilökohtaiset tulokset. Tuloksia käytiin läpi jälleen vahvuuksien kautta. Vastaaja sai itse ensin kertoa kehittämisen kohteistaan ja toiveistaan eli mitä ja miten haluaisi itse edetä. Näin dialogi eteni yhdessä koulutusjohtajan kanssa ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma täydentyi. Keskustelussa näkyi tasavertaisuus ja myönteinen suhtautuminen toiseen.

5.3.4 Kehittämissuunnitelmista osaamisen kehittämiseen

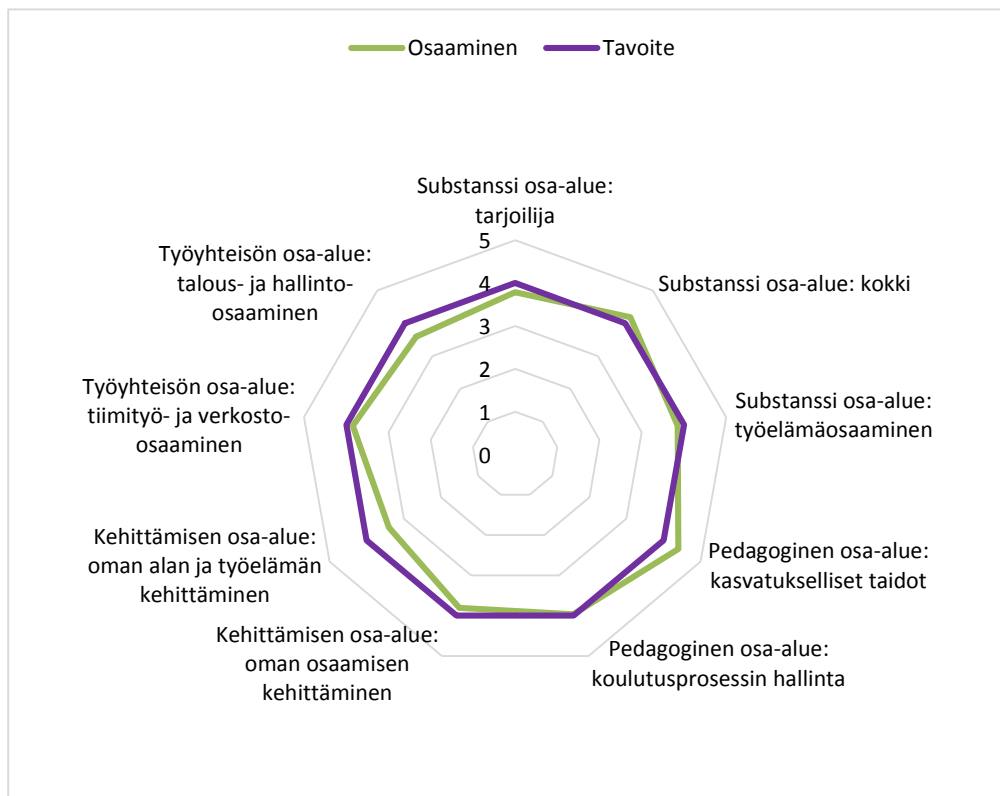
Osaamisen arviointien tulokset taltioitiin ja hyödynnettiin kehittämissuunnitelmien laadinnassa. Kehityskeskustelun pohjalta koottiin ryhmän yhteinen kehittämissuunnitelma. Suunnitelmasta esiin nousseet kehittämiskohteet listattiin taulukkoon. Tämän jälkeen arvioitiin niiden tärkeysjärjestystä, laadittiin aikataulu ja koottiin asiat koulutuskalenteriin. Koulutuspäiviä sovittiin 2-3 viikoin välein 2-3 tuntia kerrallaan. Suurin osa koulutuspäivistä hoidettiin oman henkilöstön toimesta eli ne henkilöt, joilla oli aiheen huippuasiantuntijuutta ja osaamista, kouluttivat ryhmän muita henkilöitä. Näin saimme kustannustehokkaasti osaamisen kehittämisen hyvään vauhtiin ja samalla nostettua esille ryhmässä jo olevaa ammattitaitoa. Jokaiselta osallistujalta löytyi huippuasiantuntijuutta ainakin muutamilta osa-alueilta. Näin jokaiselle saatiin koulutuspäiviä pidettäväksi ja jokaisen erityisosaaminen ja asiantuntijuus saatiin näkyväksi. Osaamisen jakaminen jää helposti huomioimatta ja koulutusta lähdetään etsimään muista kohteista.

6 TULOSTEN ESITTELY

Saaduista vastauksista laadittiin jokaiselle vastaajalle oma henkilökohtainen osaamiskartta sekä osaston yhteinen osaamiskartta, josta selviää osaston osaamisen nykytilanne vastaajien itsearviointin perusteella. Tulosten tarkastelussa keskitytään osaston yhteiseen osaamiseen ja osaamisen kehittämisen keskeisiin kohtiin. Tuloksista nähdään kaikkien osa-alueiden osaaminen kvalifikaatioympyrällä kuvattuna. Lisäksi jokaisesta osa-alueesta on nostettu esiin muutamia tarkempia kohteita, mikäli niihin liittyy jotain erityisosaamista tai kehittämistä. Kaavioita ja diagrammeja muodostui paljon, mutta niitä kaikkia ei ole tutkimuksen kannalta merkityksellistä esitellä tässä raportissa. Kaikista osa-alueista tehtiin lisäksi oma SWOT-analyysi (ks. liite 2), jotta vahvuuksista saatiin paremmin näkyviin yrityksen tulevaisuuden mahdollisuudet ja vastaavasti heikkouksien myötä mahdolliset uhkatekijät. Näitä SWOT-analyysin tuloksia käsitellään tulosten kertauksen yhteydessä. Kysymykset oli jaoteltu neljään pääryhmään: substanssiosaaminen, pedagoginen osaaminen, kehittämisosaaminen ja työyhteisöosaaminen (ks. kuvio 12). Kuviossa 12 esitetään myös osaamisalueiden keskiarvot diagrammeina. Nämä pääryhmät jaettiin vielä kahteen tai kolmeen osa-alueeseen, jotka näkyvät kuviossa 13. Kysymyksiä oli yhteensä 318 kappaletta, joista suurin osa liittyi substanssiin osaamiseen, koska tähän liittyvät osaamiset avattiin mahdollisimman tarkasti.



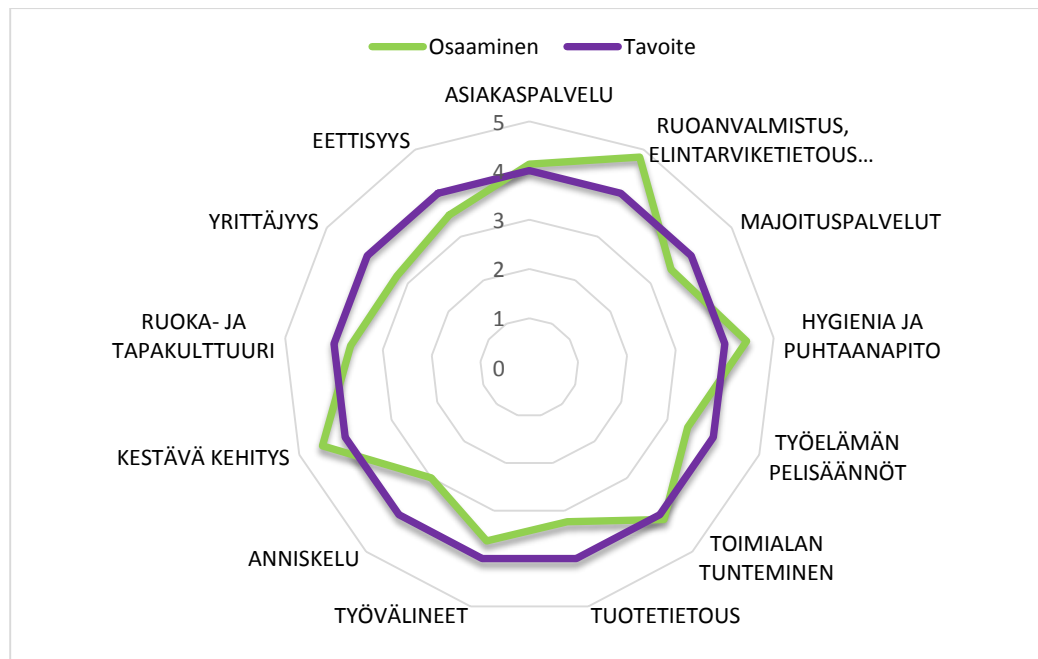
KUVIO 12. Osaamisalueiden kokonaistulokset (ka. 3,82)



KUVIO 13. Osaamisalueiden ja osa-alueiden kokonaistulokset

6.1 Substanssiosaaminen

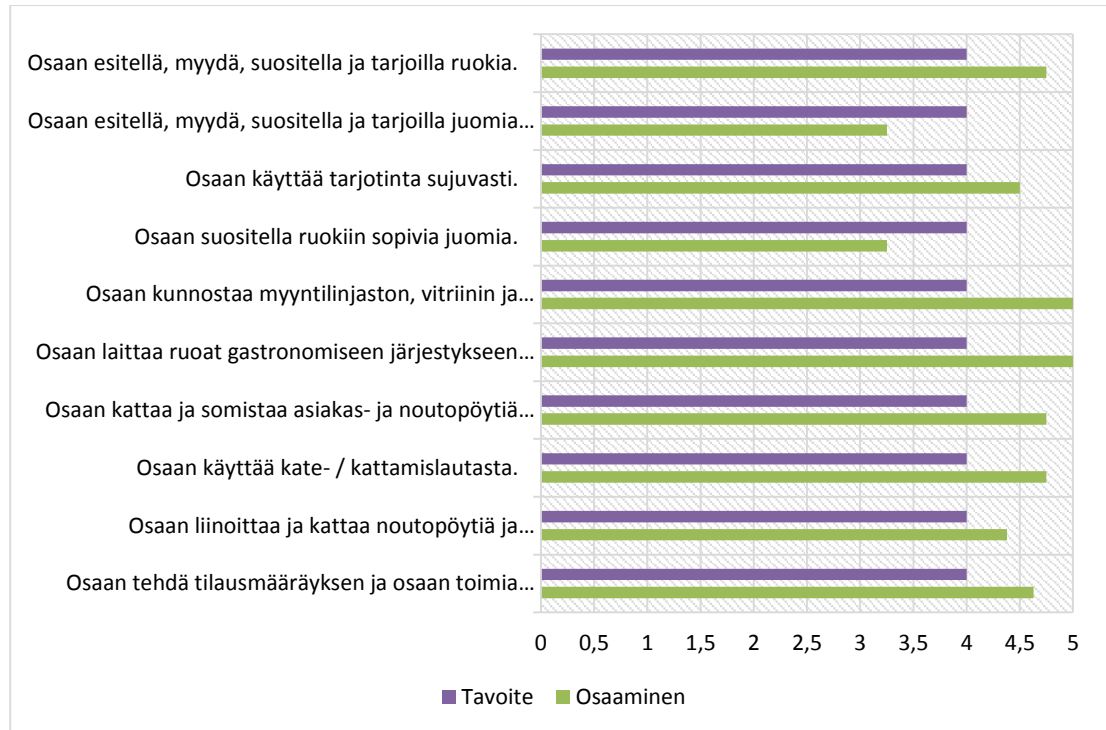
Substanssiosaaminen jaettiin kolmeen osaan: tarjoilijan ja kokin osaamiseen sekä työelämäosaamiseen. Tarjoilijan substanssiosaamisesta oli tehty 93 kysymystä, joihin vastasivat kaikki muut vastaajat yhtä lukuun ottamatta. Osaamisen keskiarvo oli 3,79 eli hiukan alle tavoitetason 4. Vahvuuksina (ks. kuvio 14) esiin nousivat asiakaspalvelu, hygienia ja puhtaanapito, kestävä kehitys, ruoanvalmistus, elintarviketietous ja ravitsemusosaaminen sekä toimialan tunteminen. Heikompia kohteita (ks. kuvio 14) puolestaan olivat majoituspalvelut, ruoka- ja tapakulttuuri, tuotetietous, työvälineet ja anniskelu sekä yrittäjyys.



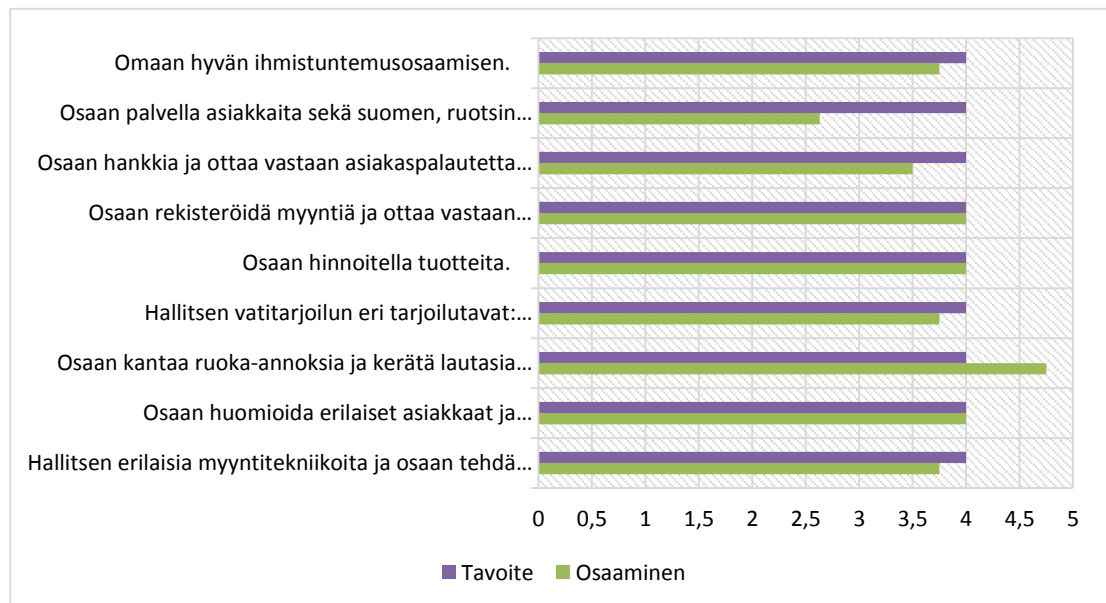
KUVIO 14. Tarjoilijan substanssiosaaminen (n=4)

Vastaajien arviot omasta asiakaspalveluosaamisestaan (ks. kuviot 15 ja 16) jakautuivat arvojen 2,63–5,0 välille. Eniten osaamisen kehittämistä vaatii englannin ja ruotsin kielen taito. Myös ruokien ja juomien pöytiin tarjoiluun liittyvä myyntityö ja tarjoilutyö vaativat osaamisen parantamista. Parhaiten vastaajien mukaan sujuvat myyntilinjaston, vitriinin ja noutopöydän kunnostaminen sekä gastronomisen järjestyksen noudattaminen. Osaamisen keskiarvo nousi siis yli tavoitetason, mutta on syytä kiinnittää

erityistä huomiota kohtiin, joiden tulos jää alle 3,0:n. Vastauksissa oli iso jakauma, koska kahdella vastaajalla oli erityisosaamista ja asiantuntijuutta.

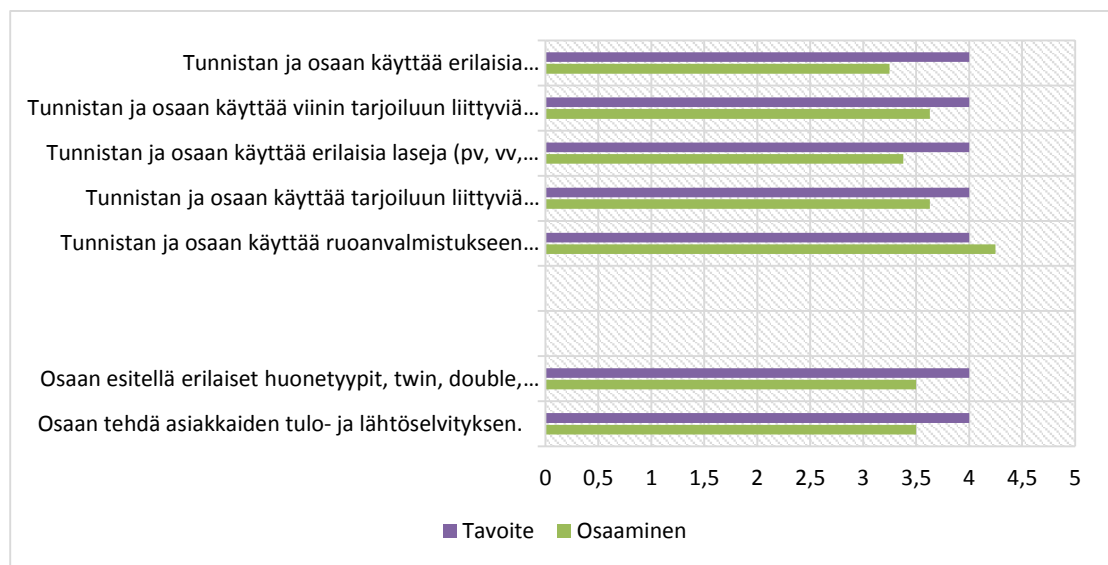


KUVIO 15. Tarjoilijan substanssiosaaminen: asiakaspalvelu 1/2 (n=4)



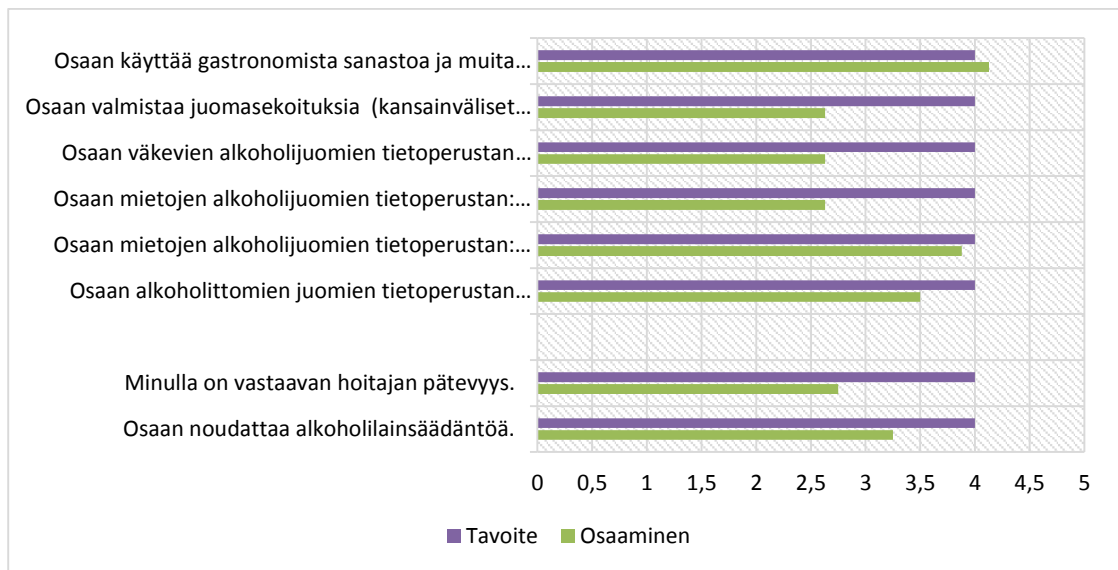
KUVIO 16. Tarjoilijan substanssiosaaminen: asiakaspalvelu 2/2 (n=4)

Työvälineiden osaaminen (ks. kuvio 17) jakautui kahtia vastaajien kesken. Kahdella vastaajalla oli huippuosaamista, ja osalla ei juuri lainkaan osaamista. Tässä tapauksessa keskiarvo ei kerro koko totuutta, vaan pitää tarkastella tuloksia yksilökohtaisesti. Keskiarvoksi muodostui 3,63, joka jää alle tavoitetason. Varsinkin baarin työvälineisiin tarvitaan lisää perehtyneisyyttä. Hotellipalveluihin liittyvä majoituspalveluosaamisen (ks. kuvio 18) keskiarvo jää vain 3,50:een. Vain yhdellä vastaajalla oli erityisosaamista.



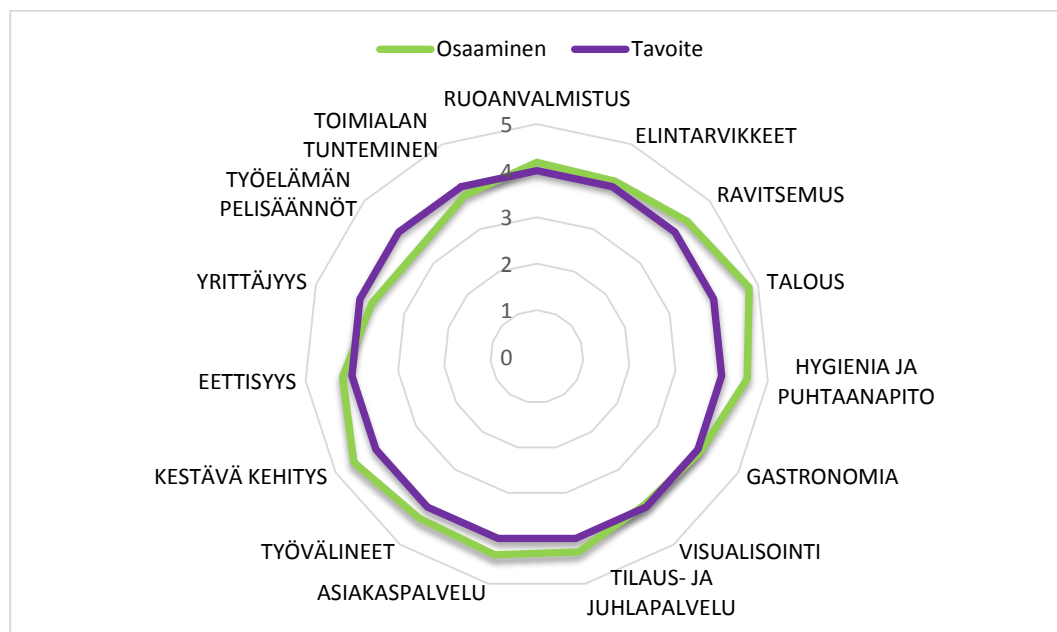
KUVIO 17. Tarjoilijan substanssiosaaminen: työvälineet ja majoituspalvelut (n=4)

Tuotetietousosaamiselle (ks. kuvio 18) muodostui keskiarvoksi vain 3,23. Tässä osassa on paljon kehitettävää, koska kelläään vastaajilla ei mielestään ole huippuasiantuntijuutta eikä erityisosaamista. Miedot ja väkevät alkoholijuomat sekä juomasekoitusten valmistaminen vaativat eniten kehittämistä. Näiden kohtien keskiarvot jäivät vain 2,5:n tuntumaan. Puolella vastaajista on pätevyys toimia vastaavana hoitajana ja vastaukset jakautuivat tämän mukaisesti kahtia.



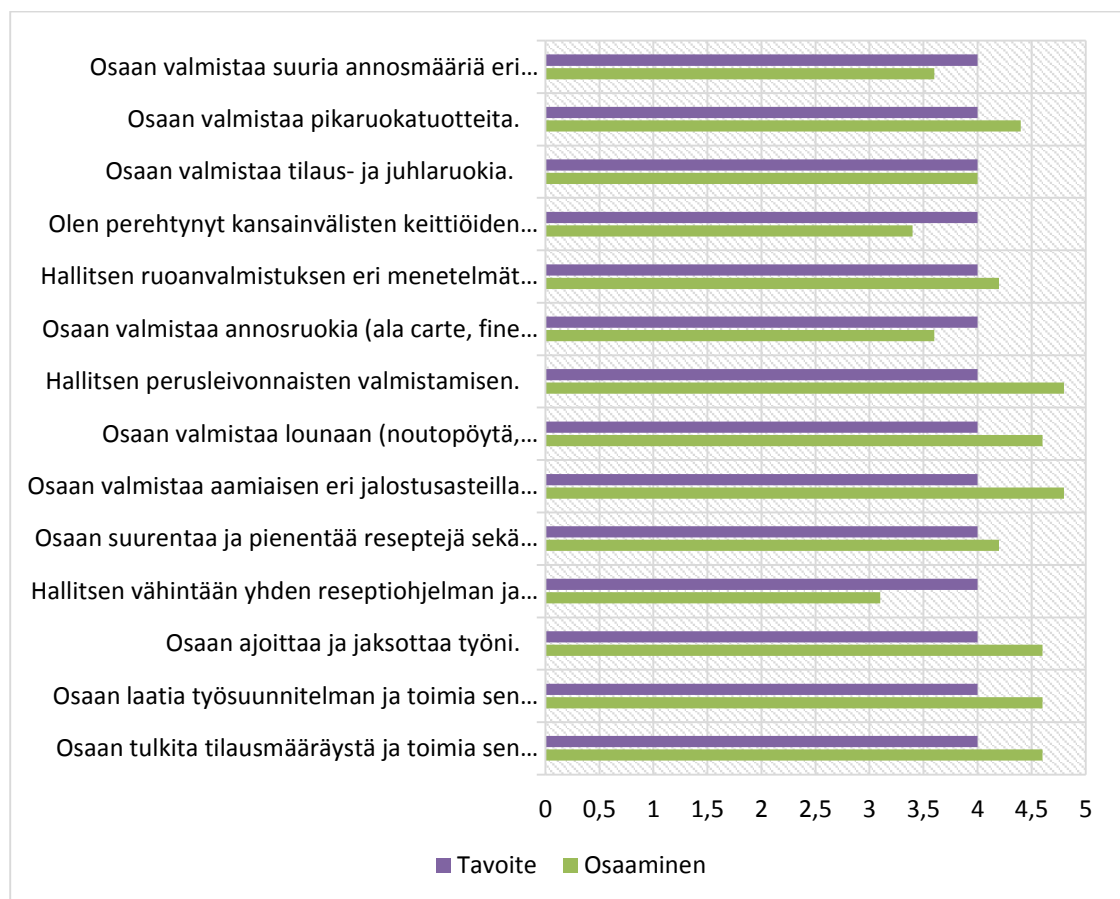
KUVIO 18. Tarjoilijan substanssiosaaminen: tuotetietous ja anniskelu (n=4)

Kokin substanssiosaamiseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 100 kpl, ja kaikki viisi vastaajaa vastasivat näihin kaikkiin kysymyksiin. Vastausten keskiarvo oli 4,18 eli hiukan yli tavoitetason 4. Kokin vahvuuksia (ks. kuvio 19) olivat ruoanvalmistus, ravitseminen ja elintarvikkeet, hygienia ja puhtaanapito, gastronomia ja visualisointi, tilaus- ja juhlapalvelu sekä kestävä kehitys ja eettisyys. Kehittämisen kohteiksi (ks. kuvio 19) nousivat vain toimialan tunteminen, työelämän pelisäännöt ja yrittäjyys.



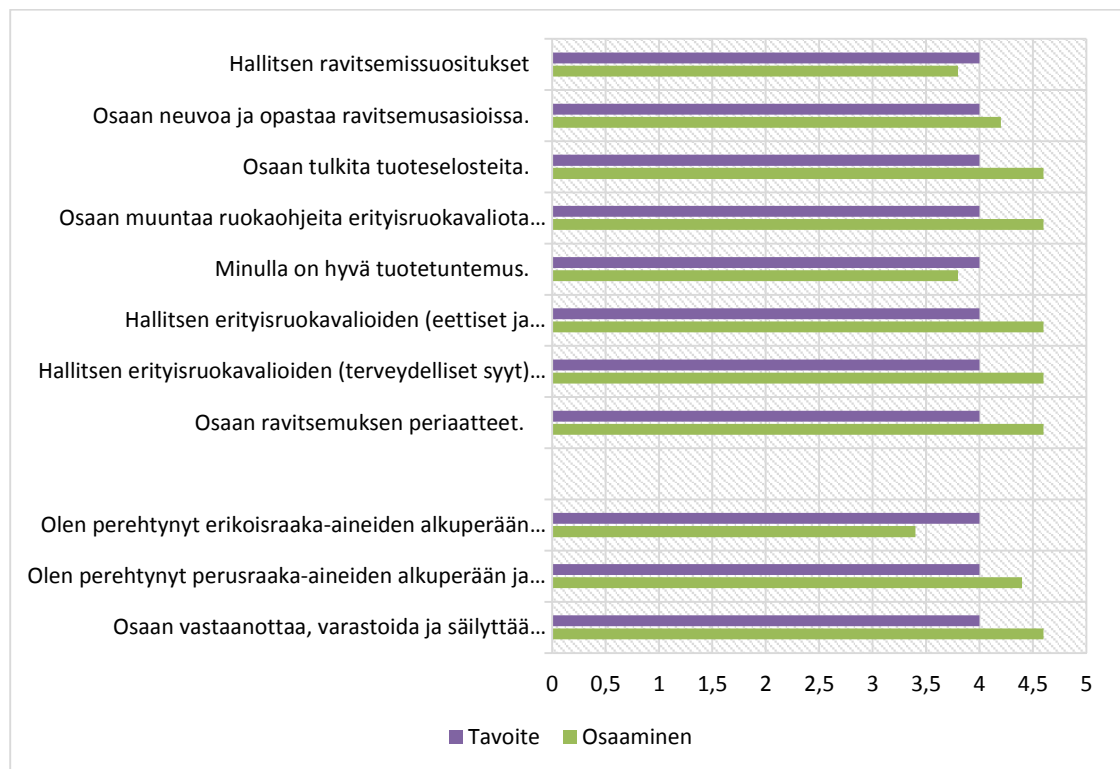
KUVIO 19. Kokin substanssiosaaminen (n=5)

Ruoanvalmistusosaamisen keskiarvo nousi yli tavoitetason, sillä se oli 4,18 (ks. kuvio 20). Huomioitavaa on nostaa muutamia kehittämisen kohteita esiin, kuten kansainväliset keittiöt (3,40), suurien määrien ruoanvalmistus (3,60), reseptiohjelmien käyttäminen (3,10) sekä annosruokien valmistaminen (3,60). Kaikista näistä kehittämisen kohteista löytyy kuitenkin myös erityisosaamista. Vahvuuksina vastaajien mielestä ovat mm. pikaruokatuotteiden valmistus (4,40), perusleivonnaisten valmistaminen (4,80), aamiaisen ja lounaan valmistaminen (4,70) sekä työsuunnitelmien laatiminen ja työn ajoittaminen (4,60).



KUVIO 20. Kokin substanssiosaaminen: ruoanvalmistus (n=5)

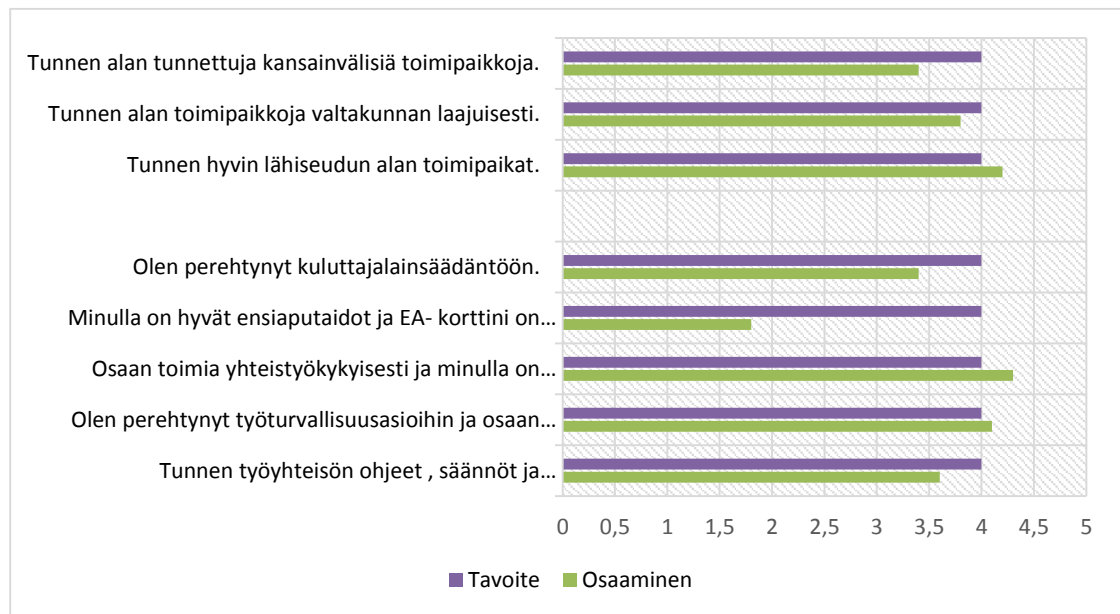
Ravitsemusosaamisen keskiarvo oli yli tavoitetason, sillä se oli 4,35 (ks. kuvio 21). Vastaajien mielestä heillä on asiantuntevaa osaamista ravitsemusasioissa. Vain ravitsemussuositusten hallinnassa (3,80) ja tuotetuntemuksessa (3,80) on kehittämistä, muuten osaaminen on vastaajien mukaan asiantuntevaa. Varsinkin erityisruokavaliointiin liittyvä osaaminen on erinomaista (4,60). Elintarvikeosaamisen keskiarvo oli tavoitetason tuntumassa eli 4,13. Erityisosaamista löytyi elintarvikkeiden vastaanotossa, varastoinnissa ja säilytyksessä (4,60) sekä perusraaka-aineiden käsittelyssä (4,40). Erikoisraaka-aineiden käsittelyyn pitää kiinnittää huomiota, koska siinä tulos oli vain 3,40 ja kenelläkään ei ollut vahvaa asiantuntijuutta ja erityisosaamista tällä osa-alueella.



KUVIO 21. Kokin substanssiosaaminen: ravitsemus ja elintarvikkeet (n=5)

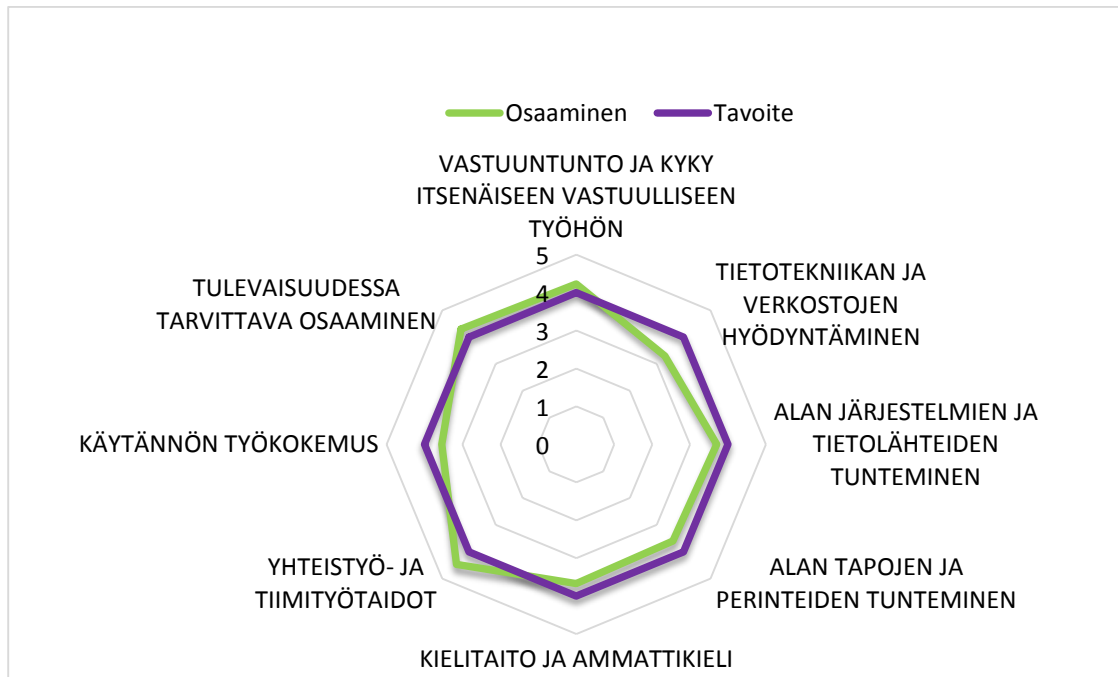
Toimialan tuntemisen keskiarvo jäi alle tavoitetason, sillä se on 3,80 (ks. kuvio 22). Asiantuntemusta löytyi lähes kaikilla vastaajilla lähiseudun toimipaikoista (4,20).

Valtakunnan toimipaikkojen tuntemus oli keskiarvoltaan 3,80, mutta kansainväliset hotelli- ja ravintolayritykset ovat tuntemattomimpia, sillä osaamisen keskiarvo oli vain 3,40. Työelämän pelisäännöt ovat pääosin hyvin tiedossa, kuten työturvallisuusasiat (4,10) ja yhteistyökyvykyys ja vuorovaikutustaidot(4,30). Koko osion tulosta laskee huomattavasti EA-taitojen hallinnan puuttuminen ja EA-kortin vanhenemiset (1,80). Kuluttajalainsäädäntö kaipaa myös päivittämistä, sillä keskiarvo oli vain 3,40.



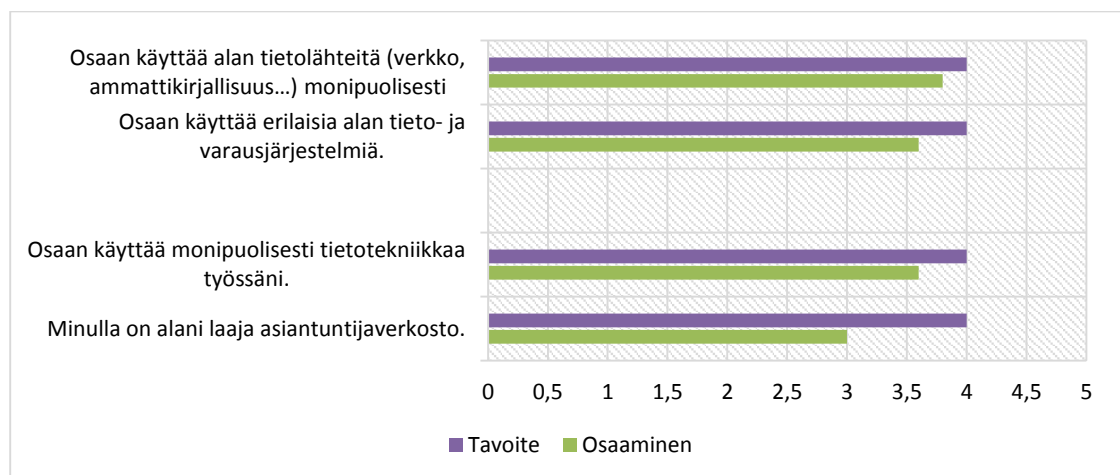
KUVIO 22. Kokin substanssiosaaminen: työelämän pelisäännöt ja toimialan tunteminen (n=5)

Substanssiosaamiseen kuuluvan työelämäosaamisen keskiarvo oli 3,85 eli hiukan alle tavoitetason 4. Tähän osaamiseen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä 22 kpl, ja kaikki vastaajat vastasivat kaikkiin kysymyksiin. Työelämäosaamisen vahvuuksia (ks. kuvio 24) olivat vastuuntunto ja kyky itsenäiseen työhön (4,23), tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen tiedostaminen (4,30) sekä yhteistyö- ja tiimityötaidot (4,47). Heikkouksia (ks. kuvio 23) olivat tietotekniikan ja verkostojen hyödyntäminen (3,30), alan järjestelmien ja tietolähteiden tunteminen (3,70), kielitaito ja ammattikieli (3,67), alan tapojen ja perinteiden tunteminen (3,60) sekä käytännön työkokemus (3,55).



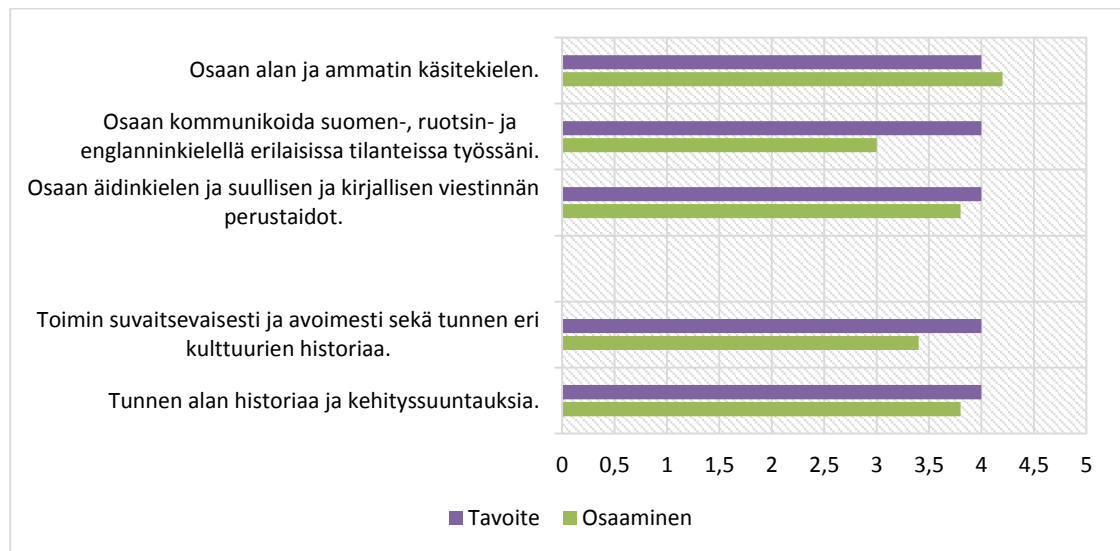
KUVIO 23. Työelämäosaaminen (n=5)

Alan järjestelmien ja tietolähteiden käyttämisen keskiarvo jäi alle tavoitetason, sillä se oli 3,70 (ks. kuvio 25). Asiantuntemusta tai erityisosaamista ei tähän osioon ollut kenelläkään vastaajalla. Tietotekniikan ja verkostojen hyödyntämisessä (ks. kuvio 24) on myös kehitettävää. Tämän osion keskiarvo oli vain 3,30. Sekä tietotekniikan monipuolinen käyttö työssä että laaja asiantuntijaverkosto vaativat kehittämistä.



KUVIO 24. Työelämäosaaminen: alan järjestelmien ja tietolähteiden käyttäminen sekä tietotekniikan ja verkostojen hyödyntäminen (n=5)

Kielitaidon ja ammattikielen hallinnassa keskiarvo jäi hieman alle tavoitetason, sillä se oli 3,67 (ks. kuvio 25). Asiantuntemusta löytyi vain alan ammattikielen kohdalla kahdella vastaajalla. Kielitaidon hallinta erilaisissa työtilanteissa vaatinee toimenpiteitä, koska tulos oli vain 3,00. Kukaan vastaajista ei kokenut, että olisi kielitaidossa asiantuntijatasolla. Kirjallinen ja suullinen viestintä suomen kielellä (3,80) on pääosin tavoitetasolla, sillä yksi vastaajista tarvitsee siihen tukea. Alan tavat ja perinteet jäivät alle tavoitetason, sillä tuloksena oli 3,60 keskiarvo. Vastaajat kokivat pääsevänsä tavoitetasoon yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Erityistä osaamista ei kukaan vastaaja tuonut esille.

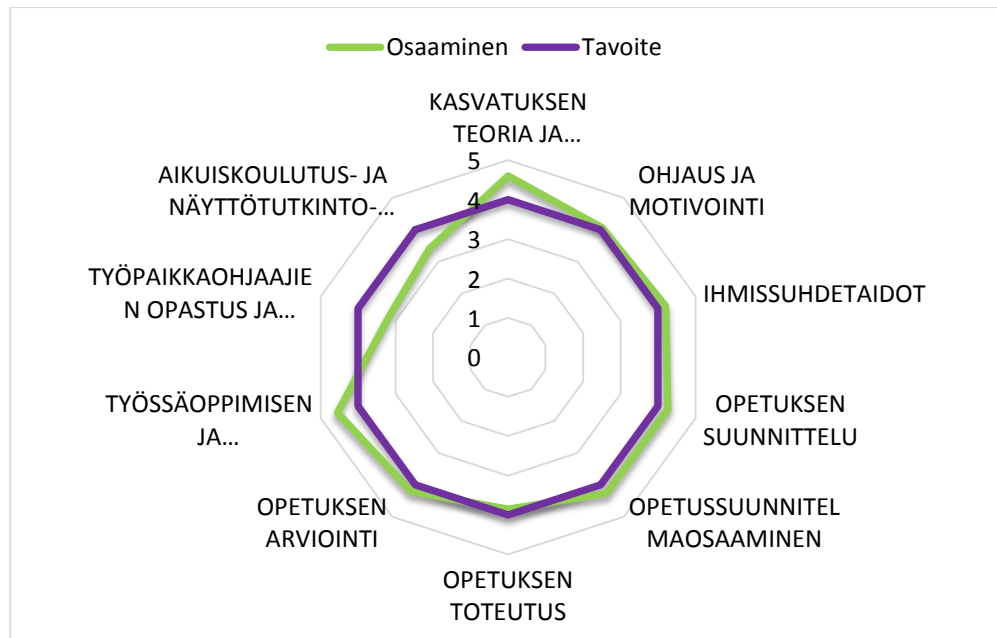


KUVIO 25. Työelämäosaaminen: kielitaito ja ammattikieli sekä alan tapojen ja perinteiden tunteminen (n=5)

6.2 Pedagoginen osaaminen

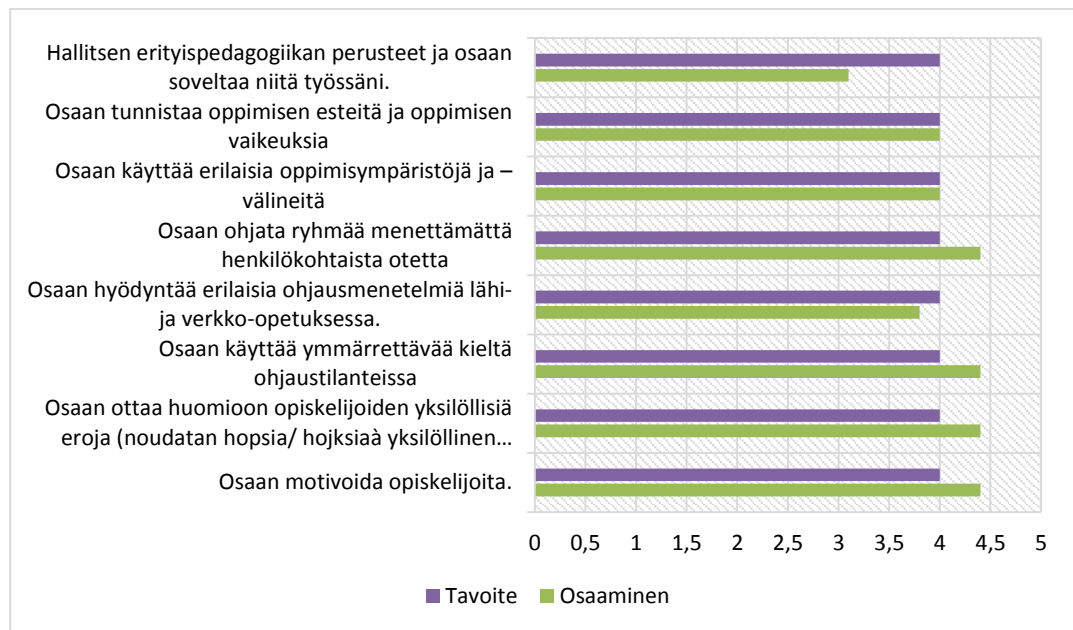
Pedagogisen osa-alueen keskiarvo oli 4,06 eli hiukan yli tavoitetason 4. Pedagogisen osaamisen vahvuuksia (ks. kuvio 27) olivat kasvatuksen teoria ja käytäntö, ohjaus ja motivointi, ihmissuhdetaidot, opetuksen suunnittelu ja arviointi opetussuunnitelmaosaaminen sekä työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestäminen ja

ohjaus. Heikkouksia (ks. kuvio 26) olivat opetuksen toteutus, työpaikkaohjaajien opastus ja koulutus sekä aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen.



KUVIO 26. Pedagoginen osa-alue: kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta (n=5)

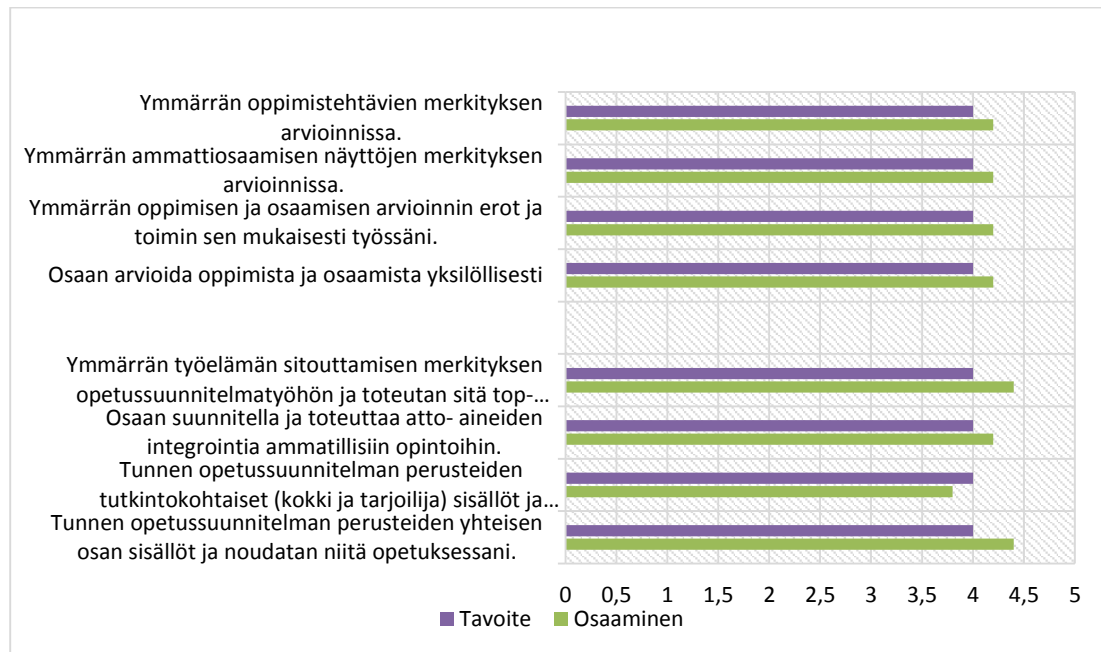
Pedagogisista taidoista (ks. kuvio 27) opiskelijoiden ohjaus ja motivointi saavutti 4,06 keskiarvon eli juuri tavoitetason. Parhaiten vastaajien mielestä sujuvat opiskelijoiden motivointi (4,40), ymmärrettävän kielen käyttäminen ohjaustilanteissa (4,40) sekä opiskelijoiden yksilöllisten erojen huomioiminen (4,40). Kehittämisen kohteina ovat erilaisten ohjausmenetelmien käyttö lähi- ja verkko-opetuksessa (3,80) sekä erityispedagogiikan perusteiden hallinta ja niiden soveltaminen omassa työssä (3,10).



KUVIO 27. Pedagoginen osa-alue: ohjaus ja motivointi (n=5)

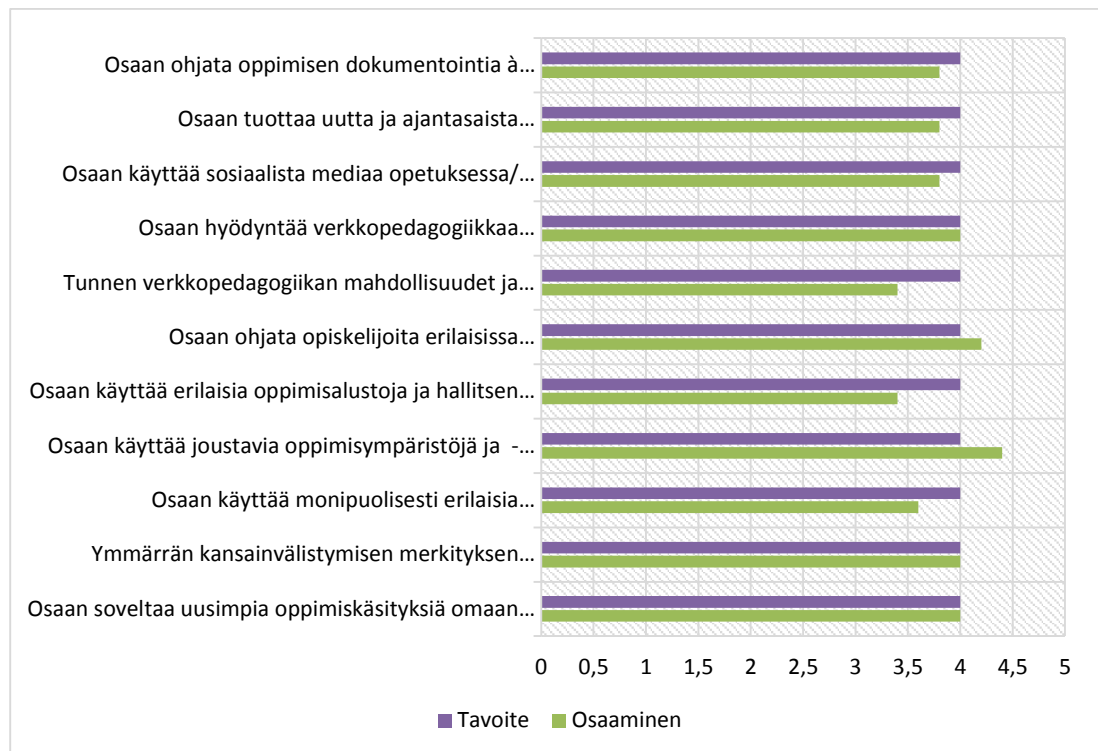
Opetuksen arvioinnin keskiarvo (ks. kuvio 28) ylitti tavoitetason, sillä se oli 4,20. Varsinaisia kehittämisen kohteita ei tästä osiosta noussut esiin, koska kaikkiin kysymyksiin tuli sama arviointi eli 4,20. Keskeisiä arvioitavia asioita olivat oppimisen ja osaamisen arvioinnin eroavaisuudet sekä ammattiosaamisen näyttöjen ja oppimistehtävien merkitys arvioinnissa.

Opetussuunnitelmaosaaminen (ks. kuvio 28) on varsin hyvällä pohjalla vastaajien mielestä, sillä keskiarvoksi tuli 4,20. Vastaajat kokivat tuntevensa opetussuunnitelman perusteiden yhteisen osan ja myös noudattavansa niitä opetuksessa (4,40). Myös atto-aineiden integrointi saa hyvän keskiarvon, 4,20. Vain opetussuunnitelman perusteiden tutkintokohtaisissa sisällöissä ja niiden noudattamisessa on hieman parannettavaa, sillä tulos jäi hieman keskiarvon alapuolelle eli 3,80. Tässä kohdassa piti siis arvioida sekä tarjoilijan että kokin opetussuunnitelman perusteiden tietämystä. Kaksi vastaajaa arvioi, että heillä on vahvaa asiantuntemusta opetussuunnitelman osaamisessa.



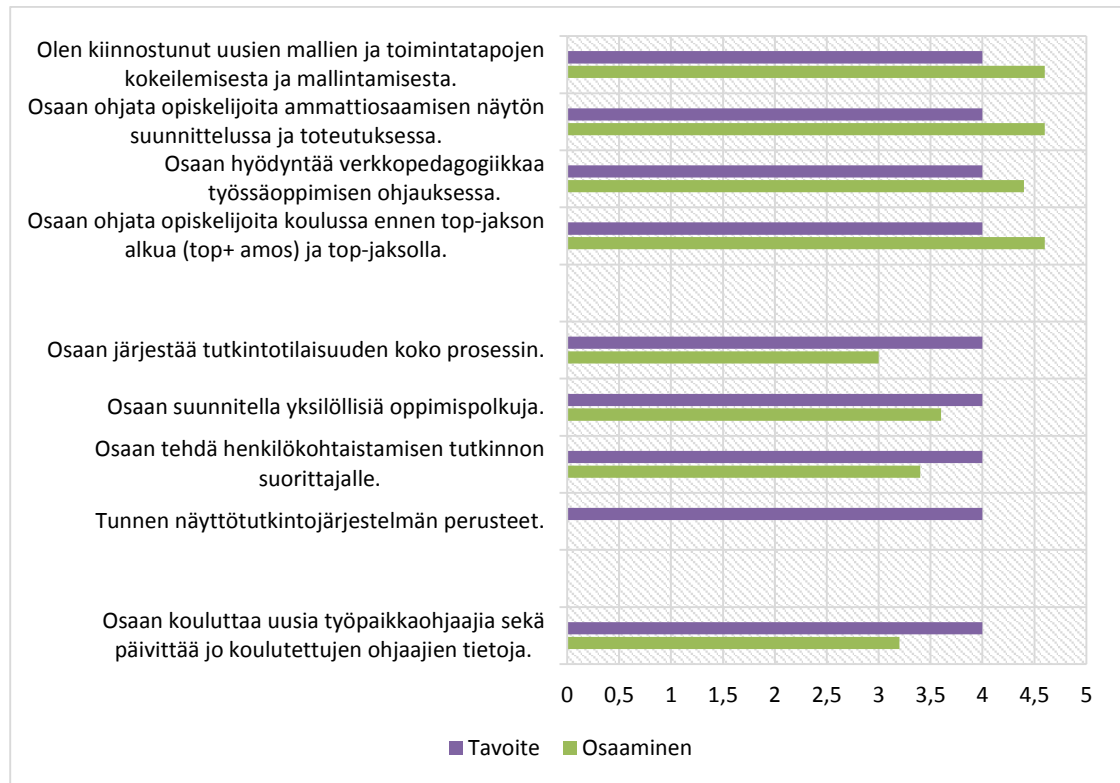
KUVIO 28. Pedagoginen osa-alue: opetuksen arviointi ja opetussuunnitelmaosaaminen (n=5)

Opetuksen toteutuksen keskiarvo (ks. kuvio 29) jäi hieman alle tavoitetason, oltuaan 3,85. Asiantuntemusta löytyi erilaisten oppimisalustojen ja verkkopedagogiikan käyttämisessä, vaikka näiden keskiarvot jäivät kaikkina vain 3,40 tasolle. Erilaisten uusien opetusmenetelmien käyttäminen (3,60), oppimisen dokumentoinnin ohjaaminen (3,80) sekä sosiaalisen median käyttö opetuksessa ja ohjauksessa (3,80) vaativat osaamisen päivittämistä. Osaamisen hajonta oli varsin moninainen eri vastaajien kesken. Selkeästi osa osaa asian, mutta osalla on vielä paljon oppimista.



KUVIO 29. Pedagoginen osa-alue: opetuksen toteutus (n=5)

Työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestäminen ja ohjaus osataan vastaajien mielestä oikein hyvin, keskiarvoksi muodostui jopa 4,55. Opiskelijoiden ohjaus (4,60) osataan tehdä ennen työssäoppimisjaksoa, jakson aikana että jakson jälkeen. Myös ammattiosaamisen näyttöjen suunnittelu ja toteutus osataan (4,60). Verkkopedagogiikan hyödyntäminen sai heikoimman tuloksen, joskin sekin on 4,40. Vastaajien mukaan työpaikkaohjaajien opastuksen ja koulutuksen keskiarvoksi tuli 3,20. Tässä oli vastaajien kesken paljon hajontaa. Kaksi vastaajista koki omaavansa erityisosaamista ja asiantuntijuutta. Loput vastaajista vastasivat joko 2,00 tai 3,00, joten koulutustarvetta on myös tässä asiassa. Aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen saavutti vain 3,40 keskiarvon. Mikään kysymyksistä ei saavuttanut tavoitetasoa. Heikoin tulos tuli tutkintotilaisuuden koko prosessin hoitamisesta (3,00). Huomioitavaa on, että vastaukset jakautuivat hyvin paljon. Kaksi vastaajista arvioi tuntevansa ja osaavansa asiat hyvin, mutta lopuilla ei ole juurikaan kokemusta asiasta ja arviointi oli sen mukainen. (ks. kuvio 30.)



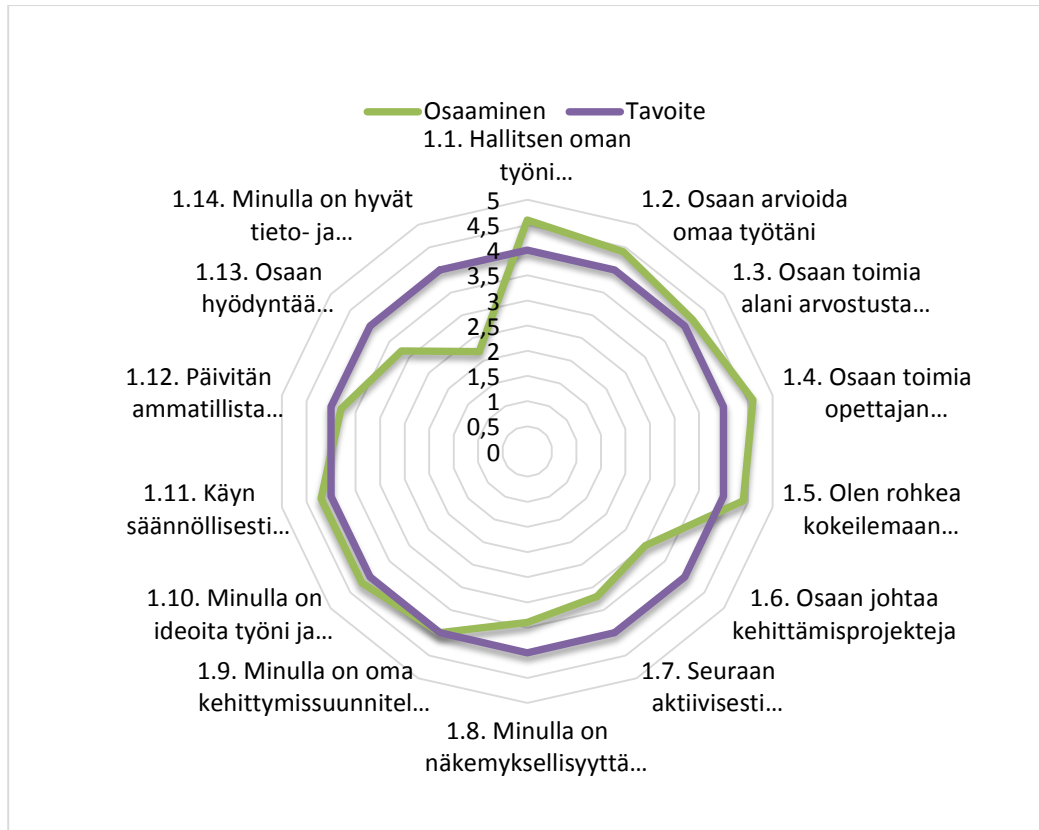
KUVIO 30. Pedagoginen osa-alue: työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestäminen ja ohjaus, aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen sekä työpaikkaohjaajien koulutus ja opastus (n=5)

6.3 Kehittämisaosaaminen

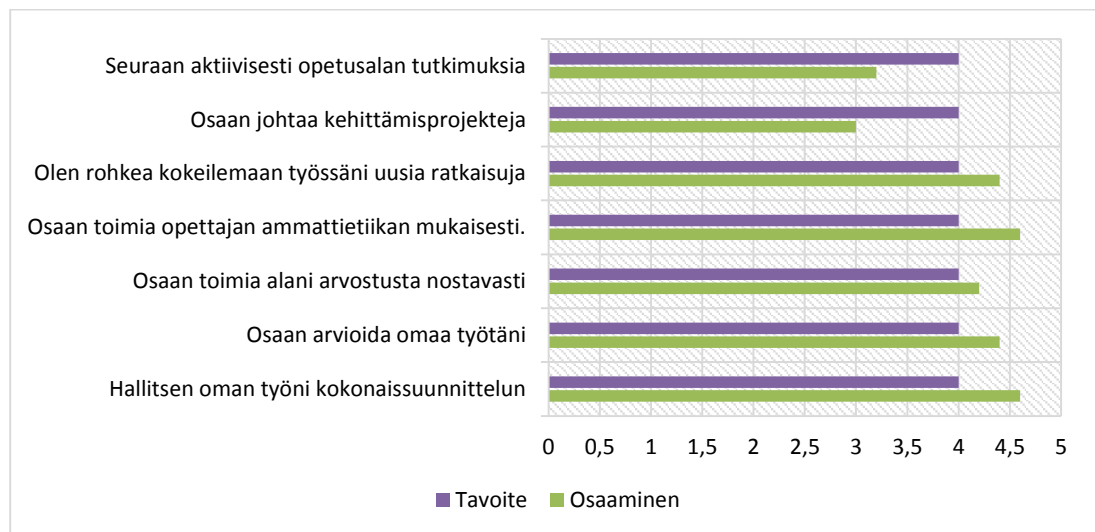
Kehittämisen osa-alue on jaettu kahteen osaan, oman osaamisen kehittämisen osa-alueeseen sekä oman alan ja työelämän kehittämiseen.

Oman osaamisen kehittämisen (ks. kuvio 31) keskiarvoksi muodostui 3,81 eli jonkin verran alle tavoitetaso. Tavoitteeseen päästiin mm. oman työn kokonaissuunnittelussa (4,60), oman työn arvioinnissa (4,40), ammattietiikan mukaisessa toiminnassa (4,60), uusien ratkaisujen kokeilemisessa työssä (4,40), oman työn ideointi ja opetusalan kehittäminen (4,20) sekä säännöllinen koulutuksissa käyminen (4,20). Kehittämisen kohteita on myös useita: kehittämisprojektien johtaminen (3,00), opetusalan tutkimuksien seuraaminen (3,20), näkemyksellisyys oman alan kehittämiseen (3,40),

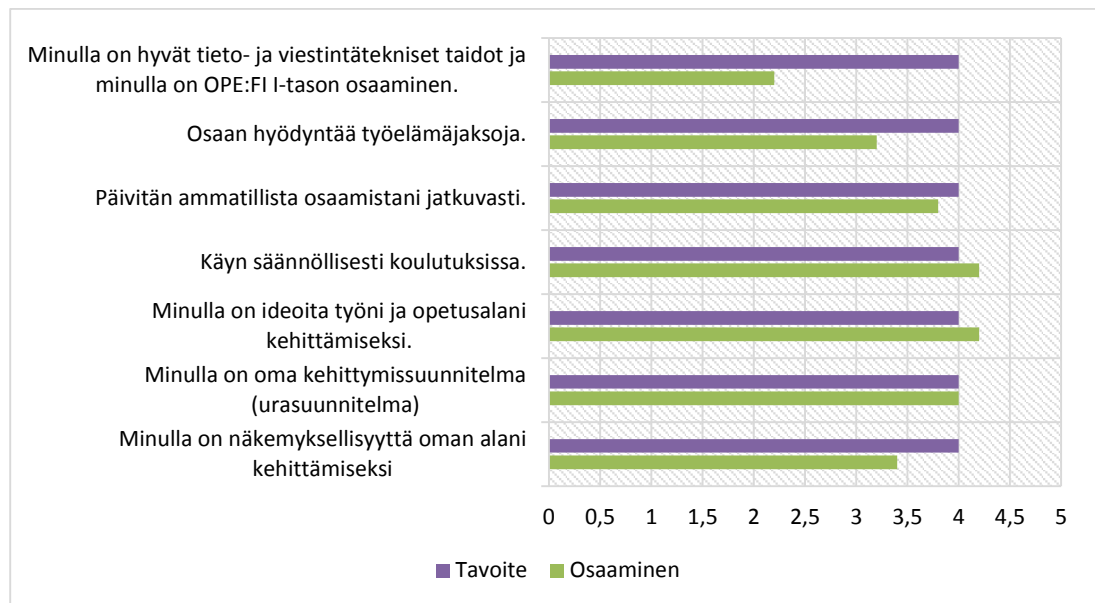
työelämäjaksojen hyödyntäminen (3,20) sekä OPE.FI-tason tieto- ja viestintätekniiset taidot (2,20). Oman osaamisen kehittäminen on kuvattu kuvioissa 32 ja 33.



KUVIO 31. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen (n=5)

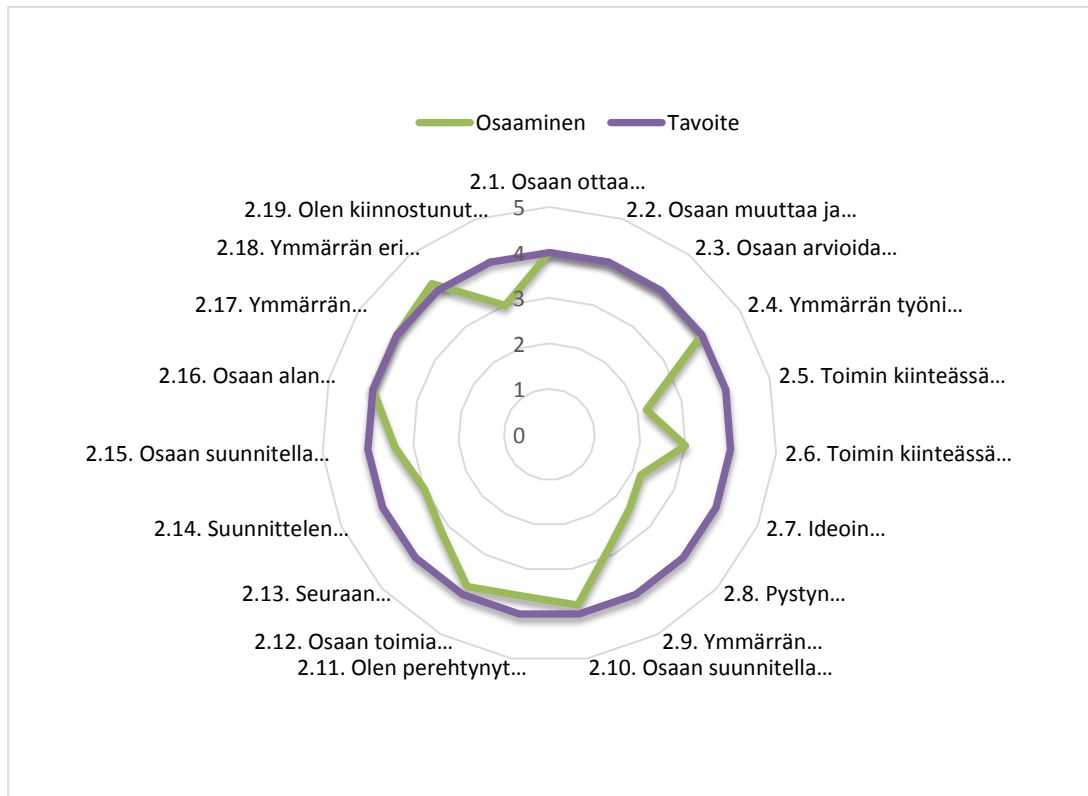


KUVIO 32. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen 1/2 (n=5)

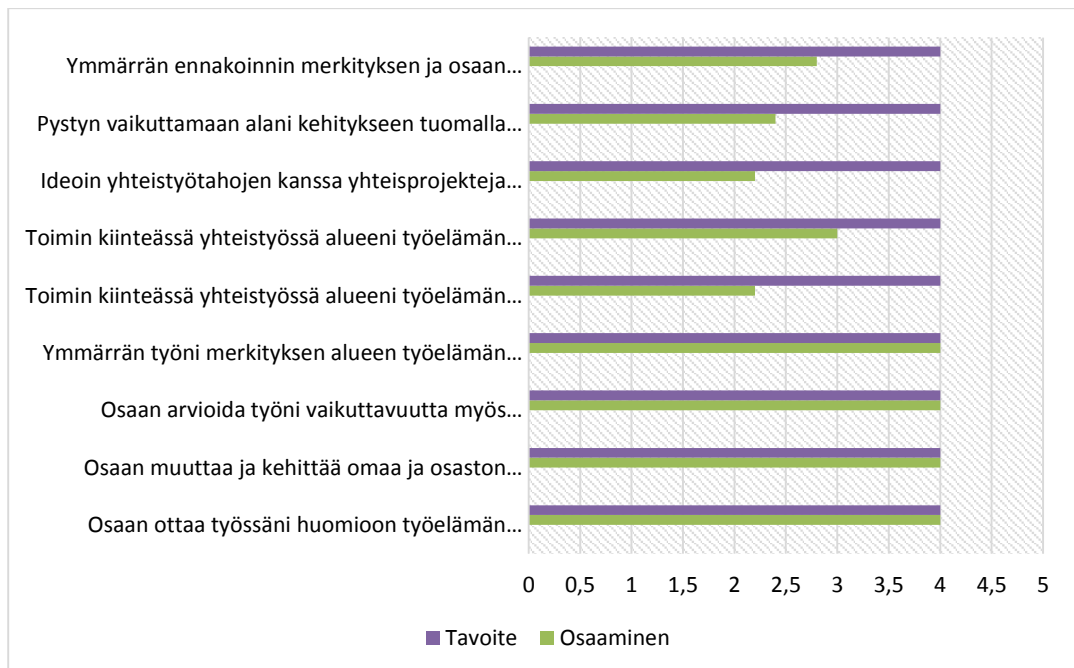


KUVIO 33. Kehittämisen osa-alue: oman osaamisen kehittäminen 2/2 (n=5)

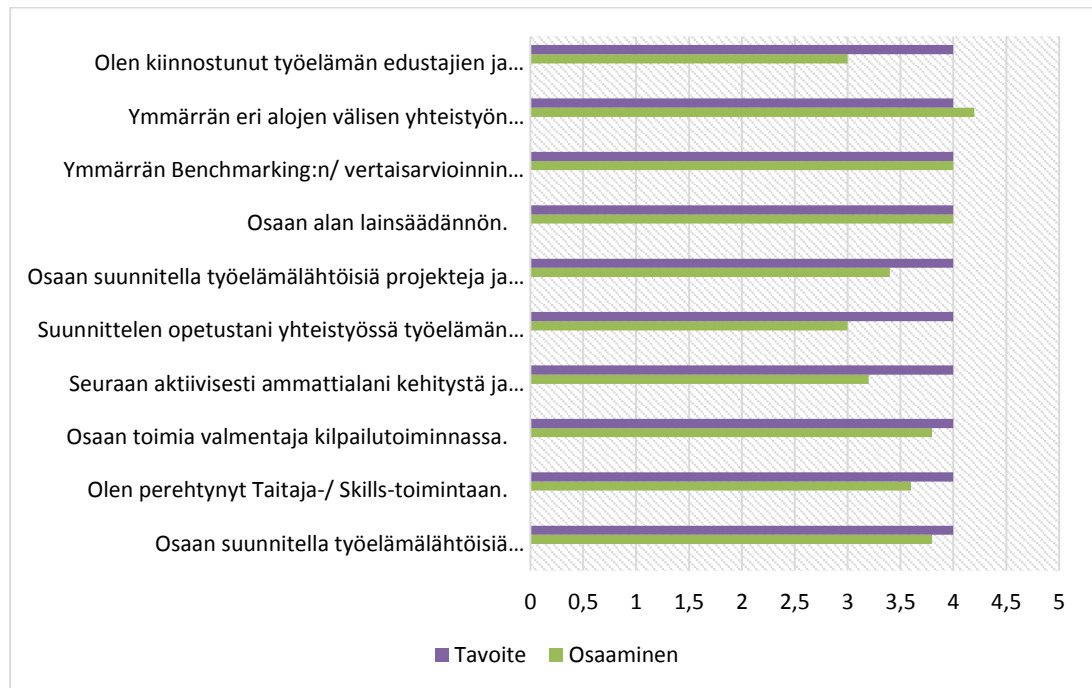
Kehittämisen osa-alueen toinen osa on oman alan ja työelämän kehittäminen (ks. kuvio 34). Tämän osa-alueen keskiarvoksi muodostui 3,40 eli reippaasti alle tavoitetasoon 4. Vahvuuksia olivat alan lainsäädännön tunteminen (4,00), Benchmarking:n ja vertaisarvioinnin merkitys ja hyödynnettävyys omassa työssä(4,00), työelämän kehittämistarpeiden huomioiminen (4,00), työelämän palautteen hyödyntäminen (4,00) sekä oman työn vaikuttavuuden arviointi (4,00). Kukaan ei omaa erityistä osaamista tai asiantuntijuutta tällä osa-alueella. Tavoitteeseen pääsivät muutamat, mutta eivät kuitenkaan joka kohdassa. Heikkouksia olivat kiinteä työelämäyhteistyö kv-hankkeissa (2,20), yhteisprojektit työelämän kanssa (2,20), alan kehittäminen uutta tutkimustietoa hyödyntäen (2,40), ennakoinnin merkityksen huomioiminen ja tiedon kerääminen, hyödyntäminen sekä trendien ja heikkojen signaalien tunnistaminen (2,80), työelämälähtöisten kehittämissuunnitelmien suunnittelu (3,40), Taitaja-valmennukseen perehtyminen (3,60) ja valmentajana toimiminen (3,80), ammattialan kehityksen ja trendien seuraaminen (2,80), kiinnostus työelämän ja opettajien vaihtoihin (3,00) sekä opetuksen suunnittelu yhdessä työelämän kanssa (3,00). Oman alan ja työelämän osaaminen on kuvattu kuvioissa 35 ja 36.



KUVIO 34. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen (n=5)



KUVIO 35. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen 1/2 (n=5)



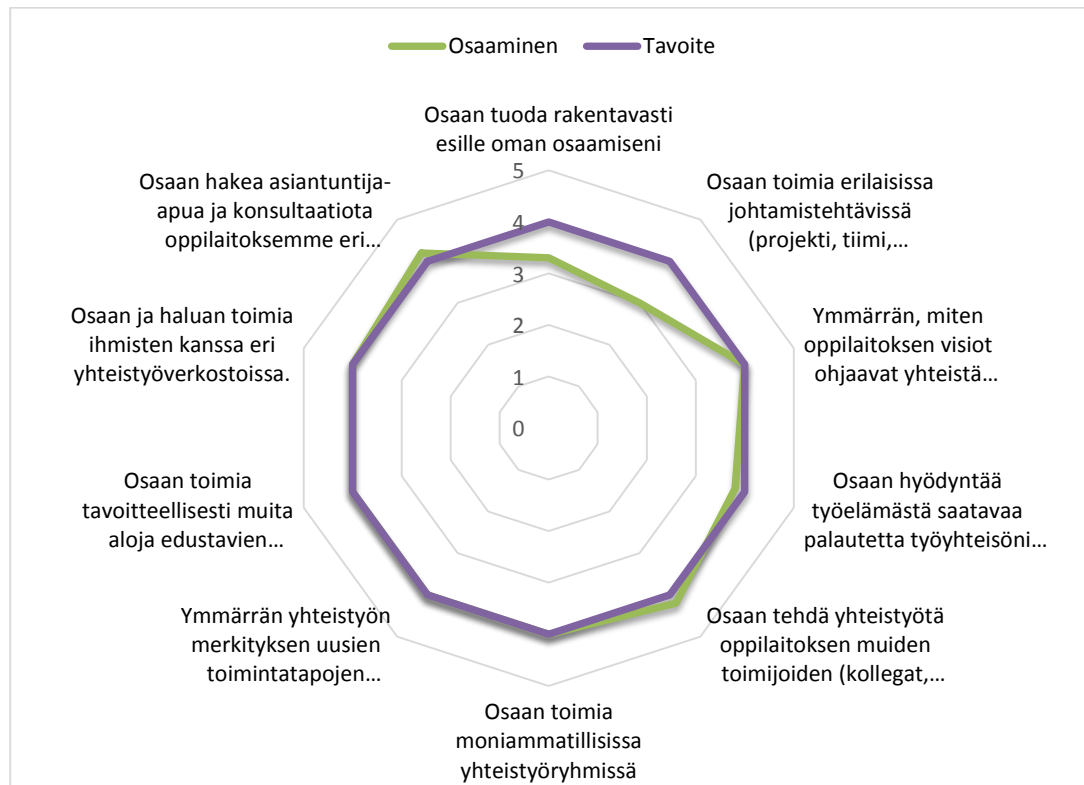
KUVIO 36. Kehittämisen osa-alue: oman alan ja työelämän kehittäminen 2/2 (n=5)

6.4 Työyhteisöosaaminen

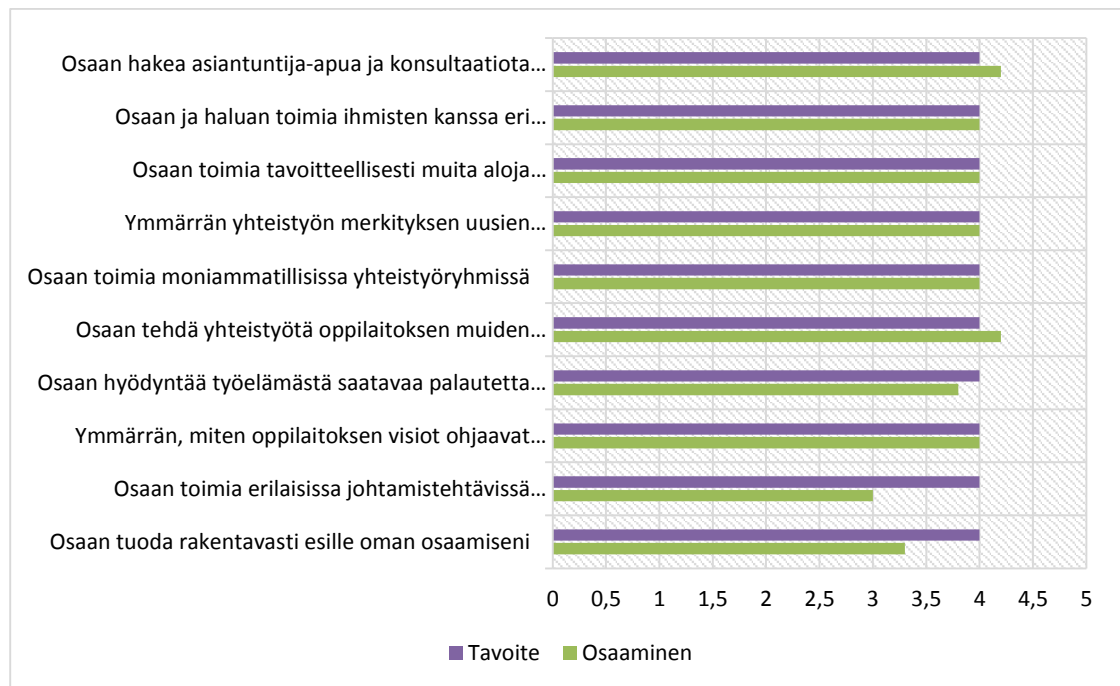
Työyhteisön osaamisalue on ajettu tiimityö- ja verkosto-osaamisen sekä talous- ja hallinto-osaamisen osa-alueisiin.

Tiimityö- ja verkosto-osaamisen (ks. kuviot 37 ja 38) keskiarvoksi tuli 3,85 eli hieman alle tavoitetason 4. Vahvuuksia olivat oppilaitoksen vision tunteminen ja että, ne ohjaavat yhteistä kehittämistä (4,00), yhteistyö muiden kanssa ja uusien toimintatapojen innovointi (4,00), taito toimia moniammatillisissa yhteistyöryhmissä (4,00), yhteistyöverkostoissa toimiminen (4,00) sekä taito hakea asiantuntija-apua ja konsultaatiota oppilaitoksen eri aloilta (4,20). Vahvuudetkin olivat arvioitu tasolle 4, sen korkeampaa asiantuntijuutta ja osaamista ei vastaajien mielestä heillä ollut. Heikkouksina olivat oman osaamisen esilletuominen (3,30), erilaisissa johtamistehtävissä

toimiminen (3,00) sekä työelämästä saadun palautteen hyödyntäminen (3,80). Vastaukset jakautuivat melko moninaisesti, neljällä vastaajista oli useita kehittämisen kohteita, mutta myös joitakin vahvuuksia.

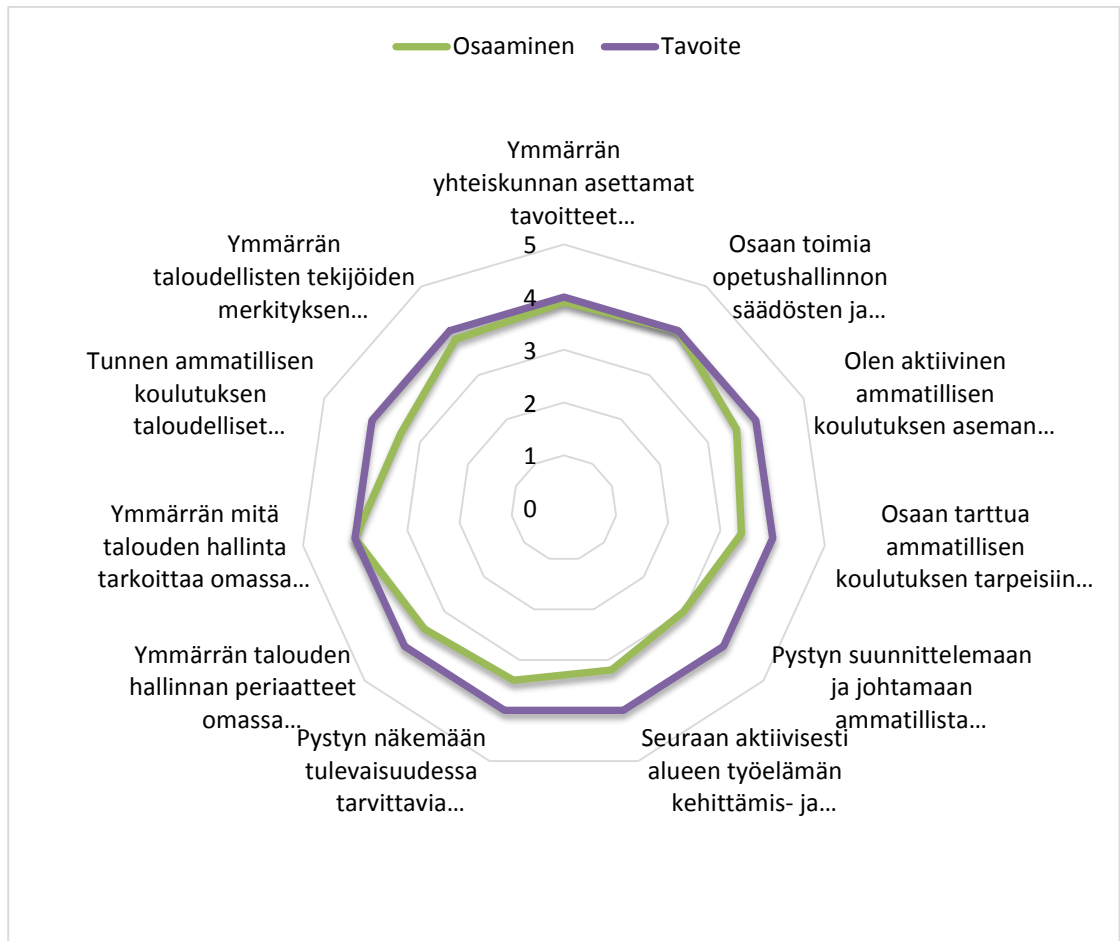


KUVIO 37. Työyhteisön osa-alue: tiimityö ja verkosto-osaaminen (n=5)

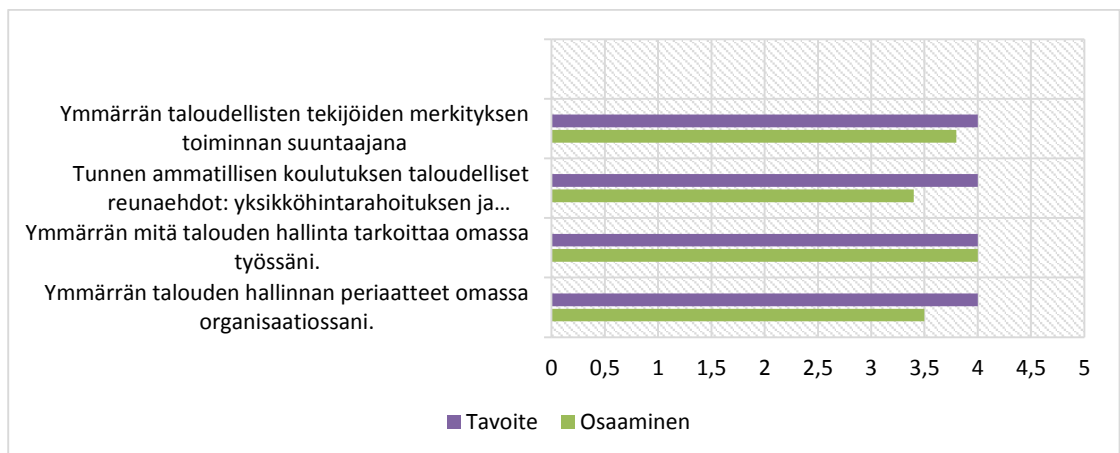


KUVIO 38. Työyhteisön osa-alue: tiimityö ja verkosto-osaaminen (n=5)

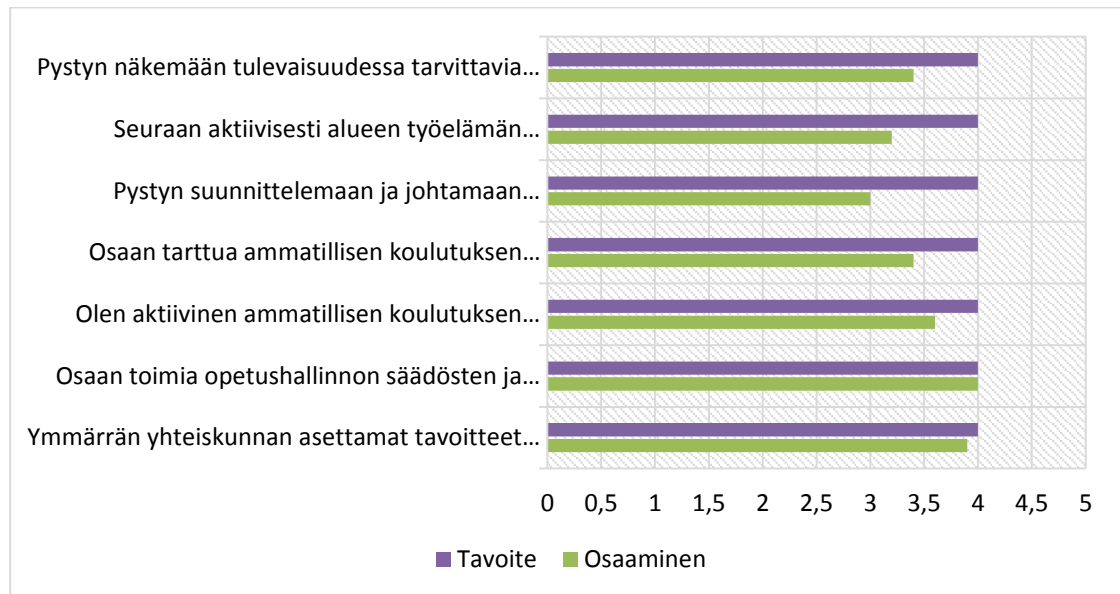
Työyhteisön toinen osa-alue on talous- ja hallinto-osaamisen osaamisalue (ks. kuviot 39- 41), jonka keskiarvoksi tuli 3,59 eli jonkin verran alle tavoitetaso 4. Vahvuuksina olivat vain talouden hallinnan ymmärtäminen omassa työssä (4,00) sekä opetushallituksen säädösten ja määräysten noudattaminen omassa työssä (4,00). Kehittämisen kohteita oli melko paljon, kuten ammatillisen täydennyskoulutuksen suunnittelu ja johtaminen (3,00), työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminnan seuraaminen (3,20), tulevaisuuden ammattirakenteiden näkeminen (3,40), ammatillisen koulutuksen aseman kohottaminen (3,60), yksikköhintarahoituksen ja tulosrahoituksen periaatteet (3,40) sekä talouden hallinnan ymmärtäminen omassa organisaatiossa (3,50). Yksi vastaajista pääsee keskiarvoon 4,00, mutta hänelläkään ei ole mitään erityisosaamista. Suurin osa arvioi osaamisensa 2,00 tai 3,00 eli kehitettävää riittää.



KUVIO 39. Työyhteisön osa-alue: talous- ja hallinto-osaaminen (n=5)



KUVIO 40. Työyhteisön osa-alue: talousosaaminen (n=5)



KUVIO 41. Työyhteisön osa-alue: hallinto-osaaminen (n=5)

7 TULOSTEN TARKASTELU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Osaamisen kehittäminen

Kokonaisuudessaan kehittämisprosessiin kului aikaa noin vuosi. Vuoden mittainen prosessi oli ajallisesti hyvä, koska silloin pystyttiin riittävästi suunnittelemaan ja prosessoimaan tapahtumia. Henkilöstön eli prosessiin osallistujien motivointiin on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota, jotta innostus oman osaamisen pohdintaan ja kehittämiseen lähtee hyvin alkuun. Aloitimme prosessin esittelemällä tämän kehittämisprosessin sisältöä ja tavoitteita, miksi tällainen työ tehdään, miten työ tullaan tekemään, milloin mitäkin tapahtuu. Mitä tämä edellyttää osallistujilta? Jotta osaamisen kehittäminen tuntuisi kaikista osallistujista ajankohtaiselta ja tärkeältä asialta, aloitimme kaikille tutulla ja tärkeällä teemalla. Työstimme yhdessä kokin ja tarjoilijan pe-

rustutuksen kaikki tutkinnon osat osaamisperustaiseen muotoon. Tämä työ olisi pitänyt tehdä joka tapauksessa tulevan ECVET:n eli ammatilliseen koulutukseen kuuluvien opintosuoritusten eurooppalaisen siirtojärjestelmän vuoksi. Näin henkilöstöä ei kuormitettu ylimääräisellä työllä, eikä siten aiheuttanut mitään resurssiongelmia. Ennakointiraportteihin ja tutkimuksiin perehtyminen vaati yllättävän paljon aikaa, varsinkin niiden vertaileminen toisiinsa ja keskeisten tulevaisuuden visioiden esille nostaminen. Osallistujilta kannattaa kysyä palautetta osaamisen kehittämisen prosessista, jotta prosessia pystyy paremmin kehittämään. Palaute pitää käsitellä huolellisesti ja ottaa kehittämiskohteet huomioon seuraavalla ”kierroksella”. Kyselyyn osallistujille järjestettiin teemahaastattelu, jossa he saivat antaa palautetta prosessin onnistumisesta. Aluksi osallistujilta kysyttiin, mitä hyötyä tai haittaa heidän mielestään tällaisilla osaamiskartoituksilla on sekä miten he kokivat vastaamisen ja itsearvioinnin tekemisen. Seuraavana on joitain tyypillisiä vastauksia.

Kyllä mä koen, että tästä on hyötyä sekä osastolle että itelle.

Tottakai siitä on hyötyä. Huomasin, että kyllähän sitä toisaalta itelle on usein liian kriittinen, monia asioita ehkä sitä osaakin, mutta mä rupesin kaivaan asioita jotenkin liikaa ja ajattelin etten mä totakaan osaa.

Kummallekin oli hyötyä, sekä osastolle että itelle

En osaa oikein vastata, olihan se mielenkiintoista, aina on hyvä opetella uusia asioita.

Sillain itelle varmaan semmonen hyvä puoli, että asiat oli niin pilkottu, siinä sitten tuli oikeesti mietittyä juttuja, sillain niin kuin enemmän henkilökohtaisella tasolla. Kun yhteenvedon tekee, niin sit mietii, että osastolla olis joka kohtaan ainakin joku joka osaa.

Ehkä useimpiin kohtiin oli helppo löytää vastaus.

Substanssiosaaminen oli selkee, sillain käsin kosketeltava ja näin

Varmastikin nimenomaan loppua kohden piti enempi miettiä kysymystä ja vastausta.

Sitten aina se, että äkkiä sitä valitsee vain kivan keskitien mihin laitella rukseja, mut se että oikeesti laittaa myös ääripäihin, jos tarvetta.

Kyllä se vaikuttaa, se oma tuntemus asiaan. Kyllä työyhteisön osa-alueet oli vaikeita, kyllä niihin oli vaikea vastata.

Lähes kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että osaamisen näkyväksi tekeminen on hyödyllistä niin itselle kuin osastollekin. Substanssin osaamisalueen kysymyksiin oli helppompaa vastata, koska ne olivat niin yksityiskohtaisia ja konkreettisia. Loppua kohden moni joutui miettimään huomattavasti kauemmin vastaustaan.

7.2 Osaamiskartoituksen toteutus

Osaamiskartoituslomakkeen tekeminen oli haastavaa ja aikaa vievää. Ensin piti määrittellä pääryhmät eli osa-alueet sekä näiden osaamisalueet. Osaamisalueille määriteltiin kysymyksiä ottaen huomioon ennakoitiraporteista ja tutkimuksista nousseet asiat sekä opetussuunnitelman perusteet. Kysymyksiä laadittaessa piti kiinnittää erityistä huomiota kysymysten määrään, laatuun ja ymmärrettävyyteen. Kysymyksissä pitää olla mahdollisimman vähän tulkinnanvaraa, jotta niistä saataisiin oikea mittaus-tulos. Kysymykset testattiin yhdellä opettajalla ja koulutuspäälliköllä, ja jonkin verran pieniä muutoksia niihin tehtiinkin. Kyselyyn vastaaminen pitää ohjeistaa hyvin huolellisesti. Osaamiskartoitukseen osallistumisen tarkoitus ja motiivit pitää selittää hyvin vastaajille, jotta ei pääse syntymään turhia epäluuloja. Hyvin nopeasti nousee kysymyksiä: Miksi meille tehdään tällainen? Mikä idea tällä taas on? Tehdäänpö muillakin osastoilla tällainen?

Osaamiskartoituslomakkeen laadintaan kannattaa perehtyä hyvin, jotta sillä saadaan vastaukset toivottuihin asioihin, vastaajien osaamisvahvuuksiin ja -puutteisiin. Osaamiskartoituksen laajuuteen ja kartoituksen tiheyteen on hyvä tehdä pitkän aikavälin suunnitelma. Laaja ja perusteellinen kartoitus ei ole tarpeellinen vuosittain, mutta pienempiä osa-alueita voisi hyvin ottaa teemoiksi aina kehittämiskeskustelujen yhteydessä. Niiden pohjalta on helppoa lähteä miettimään henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä. Olennaisten kysymysten laadinta on tärkeää, jotta niistä tulisi selkeitä, ymmärrettäviä ja yksityiskohtaisia. Muuten vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset väärin ja tulokset vääristyvät. Valitsin osaamiskartoituslomakkeeseen neljä osa-alueita: substanssi osa-alue (ammattillinen tietotaito ja työelämäosaaminen), pedagoginen osa-alue (kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta), kehittämisen osa-

alue oman osaamisen kehittäminen ja sekä oman alan ja työelämän kehittäminen) ja työyhteisön osa-alue (tiimityö- ja verkosto-osaaminen sekä hallinto- ja talousosaaminen). Kysymysten määrä vaihteli osaamisalueen sisällön mukaisesti. Jatkossa voisi vuosittain ottaa vain yhden osaamisalueen tarkasteluun ja substanssiosaamisen voisi jakaa vielä pienempiin osa-alueisiin vuosittain. Tällä tavalla päästään vielä syvemmälle yksittäisiin osaamisiin. Vastaajat kannattaa perehdyttää hyvin kysymyksiin, jotta vastaaminen ei ole liian aikaa vievää ja kysymykset ymmärrettäisiin mahdollisimman samalla tavalla. Lomakkeen täyttämiseen kannattaa varata aikaa riittävästi, mutta ei kuitenkaan liikaa, koska sitten saattaa koko asia unohtua. Tässä kyselyssä vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa ja se tuntui varsin sopivalta. Vastaajilta kysyttiin, millä tavoin he kokivat kyselyyn vastaamisen. Myöskin kysymysten määrästä, laadusta ja kattavuudesta annettiin palautetta. Vastauksista nousi esiin:

Oli järkee, mutta aikaa vievää, mä tein sen monessa erässä, en tehnyt kaikkea kerralla. Sitten huomas sen, että se oli huono juttu, kun tein sen monessa erässä. Osa jutuista unohtui, kun teki monessa erässä, jotenkin oli vielä raskaampaa.

Täytin kerralla koko paperin hartaudella, siihen meni kaksi tuntia. Istuin jalkahoidossa täysin hiljaa ja täytin kyselyn rauhasa. En ole ennen täyttänyt näin perusteellisesti mitään lappua.

Mähän tein tän koneella yhdellä kerralla. Musta sinänsä kiva, kun siinä oli niin pieneksi pilkottu noita asioita, ylipäätensä hyvä.

Oli nimenomaan hyvä, että ne oli pilkottu pieniksi alueiksi ja selkeiksi, että siinä pääsee asian ytimeen, niin voi miettiä osaanko vai enkö, aika tarkkaan.

Niitä kysymyksiä oli paljon, mutta sillä lailla se oli hyvä, että se on sillain eroteltu. Oli ihan omaa tyhmyyttä, jos ei osannu erottaa mihin vastaa.

Ihan samaa mieltä kuin XX, hyvä, että ne oli pilkottu tosi pieniksi paloiksi, nyt oli pakko miettiä, toi ja toi juttu kuuluu tähän ja se oli loogista.

Sillain oli selkee, että omasta mielestä ainakin ymmärsin kaikki.

Eiköhän tässä nivaskassa ollut kaikki mahdollinen.

Kysymyksiä oli tosi paljon, en näkis, että sieltä mitään puuttuis.

Vastaajat kokivat, että kyselyyn kannattaa vastata yhdellä kertaa, muuten keskittymisen katkeaa ja ajatusta on vaikea saada uudelleen kasaan. Hyvänä pidettiin sitä, että

kysymykset olivat riittävän tarkkoja ja yksityiskohtaisia. Myöskin laajuutta pidettiin riittävänä, mitään tärkeää ei kenenkään mielestä puuttunut. Joskin kyselyyn vastaaminen vei 1-2 tuntia aikaa ja se koettiin hieman raskaana. Tämän vuoksi näin laajaa kyselyä ei pidäkään tehdä vuosittain, ehkäpä 3-5 vuoden välein olisi sopiva kyselytiheys. Palautteessa tuli esiin seuraavat näkökulmat:

Isompi kartoitus viiden vuoden, pienempi pala 1-2 vuoden välein.

Vaikeeta... tuntuu, että vuodet menee niin äkkiä. Tuleeko se liian äkkiä, jos on joka vuosi?

Osaamisen arviointiin osallistui tässä tutkimuksessa vain arvioija itse sekä esimies. Kysymyksessä oli ns. 180-asteen arviointi. Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin, jolloin arviointiin voisi osallistua kollegat, asiakkaat tai muut verkostokumppanit. Koska osaamiskartoitus oli hyvin laaja, päätimme pitäytyä vain kahdessa näkökulmassa. Jatkossa voidaan tehdä suppeampi kysely, esim. vain jotain tiettyä osa-aluetta koskeva. Tällöin näkökulmia voitaisiin ottaa tutkimukseen enemmän. Kyselyyn vastaajat pohtivat haastattelussa, olisiko hyvä, jos myös kollegat tai asiakkaat eli opiskelijat arvioisivat opettajien osaamista ja mitä haasteista se voi tuoda.

Ensi vaikutelma on se, että kuulostaa kauheelta.

Mä kerään muutenkin jatkuvasti itelleni palautetta opiskelijoilta, kyllä mulle käy tällainen.

Jos kokee, ettei saa sitä tukea tai kiitosta ja kunniaa keneltäkään, mutta sitten saat sen paperilla opiskelijoilta, sehän kuittaa sen puutteen. Jos sitä ei koskaan kukaan muu jaa, mehän olemme täällä kuitenkin oppilaita varten, niin jos sieltä suurin osa on sitä mieltä, että kaikki on hyvin, musta se on ok.

Oppilaat mieluummin, työkavereita on vaikeempi arvioida, se ei ole helppoa ollenkaan.

Pitää olla jotenkin samantyylinen, miten sen asian osaa esittää, ettei toinen esim. loukkaannu.

Aikuiset miettii asioita, mutta nää keskenkasvuiset oppilaat annattaa tulla kaiken kiukuspäissään tai onnellisessa mielentilassa.

Kollegoiden tai opiskelijoiden osallistuminen osaamisen arviointiin herätti ristiriitaisia tunteita. Osan mielestä opiskelijat eivät voisi osallistua arviointiin, koska vastaukset eivät olisi välttämättä relevantteja. Myöskin kollegoiden arviointiin suhtauduttiin hiukan epäileväisesti, koska pelättiin sitä, miten kollegat reagoivat kehittämisen kohtiin. Varsinkin siinä tapauksessa, jos vastaaja omasta mielestään osaa hyvin ja kollegat ovatkin eri mieltä. Tässä tapauksessa on haastavaa, jotta työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä.

7.3 Osaamiskartoituksen tulokset

7.3.1 Ammatillinen tietotaito ja osaaminen sekä työelämäosaaminen

Tarjoilijan substanssiosaamiseen liittyvään osaamiseen vastasivat neljä viidestä vastaajasta. Yksi vastaajista ei juurikaan osallistunut tarjoilijoiden opetukseen, joten tämän vuoksi hän ei vastannut näihin kysymyksiin. Kokonaisuudessaan osaamisen keskiarvo jäi alle tavoitetason, mutta tätä keskiarvoa tärkeämpää on perehtyä eri osaamisalueisiin ja vastaajien henkilökohtaisiin tuloksiin. Henkilökohtaisten tulosten jakauma oli arvojen 2,73- 4,40 välillä eli melko suurta hajontaa vastaajien kesken. Vastaajien arvioinnin perusteella ryhmässä on paljon vahvuuksia, kuten asiakaspalvelu, hygienia ja puhtaanapito, kestävä kehitys, ruoanvalmistus, elintarviketietous ja ravitsemusosaaminen sekä toimialan tunteminen. Vahvuuksien myötä tulevaisuuden mahdollisuuksiksi nousee useita asioita. Toimialan tunteminen varmistaa toimivat työelämäyhteydet jatkossakin, mutta erilaisten yhteistyömuotojen monipuolisuuteen kannattaa kiinnittää entistä enemmän huomiota. Opettajien osaaminen on hyvällä tasolla, joten sitä kannattaisi hyödyntää laaja-alaistamalla koulutustarjontaa enemmän myös aikuiskoulutuksen piiriin. Koulutustarjonta voisi olla edelleen tutkintoon johtavaa koulutusta, mutta myös erilaisia ”lyhytkurseja” kannattaisi miettiä lisää ja tarjota näitä lähiseudun yritysten henkilöstölle. Opettajien osaamisen esilletuominen nostaa koulutusalan profiilia ja lisää opettajien motivaatiota kehittää omaa työtään ja osaamistaan edelleen. Kehittämisen kohteita puolestaan olivat majoituspalvelut, ruoka- ja tapakulttuuri, tuotetietous, työvälineet ja anniskelu sekä yrittäjäyys. Eniten osaamisen

kehittämistä vaatii opettajien kielitaito. Kehittämisen kohteiden myötä uhkakuviksi nousee monia asioita. Opettajien yrittäjyysosaaminen ei vastaa toivottua tavoitetasoa. Yrittäjyys on nostettu sekä opetussuunnitelmissa että tulevaisuuden osaamistarpeissa tärkeään rooliin. Miten yrittäjyyskasvatus toteutuu, jos asiaan ei kiinnitetä nopeasti huomiota? Yrittäjyyskasvatus on niin moninainen ja laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään sekä sisäisen yrittäjyyden että ulkoisen yrittäjyyden elementtejä. Miten yrittäjyys puretaan opetussuunnitelmasta todelliseen käytännön tekemiseen jokaisen opettajan toimesta, on erittäin tärkeä asia myös tulevaisuudessa. Puutteellinen kielitaito puolestaan estää kansainvälisen toiminnan jatkumisen ja kehittymisen. Osa opettajista hallitsee hyvin englannin kielen ja pystyy hoitamaan yhteistyötä kansainvälisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Pitäisikö kuitenkin kaikilla opettajilla olla edes välttävä suullinen englanninkielen taito, että pystyisivät osallistumaan yhteisiin tapahtumiin kansainvälisten vieraiden kanssa. Uusien tuotteiden ja työmenetelmien hallinnan kehittäminen on hiukan kaksijakoinen asia, voisivatko opettajat oppia näitä asioita työelämässä vai pitäisikö opettajien pystyä viemään tätä osaamista työelämään. Opettajien työelämäjaksot voisivat olla oiva väylä tuotetietouden eteenpäin viemiseen molempiin suuntiin. Varsinkin erikoisraaka-aineiden osalta opettajilla oli kehittämistarpeita.

7.3.2 Kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta

Pedagogisen osa-alueen keskiarvo oli 4,06 ja vastaajien keskiarvot asettuivat 3,40-4,64 välille. Vahvuuksia olivat kasvatuksen teoria ja käytäntö, ohjaus ja motivointi, ihmissuhdetaidot, opetuksen suunnittelu ja arviointi, opetussuunnitelmaosaaminen sekä työssäoppimisen ja ammattiosaamisen näyttöjen järjestäminen ja ohjaus. Näiden vahvuuksien myötä nousee esille monia mahdollisuuksia tulevaisuudessakin. Opettajat osaavat työskennellä erilaisten oppijoiden kanssa, luoden heille yksilöllisiä ja joustavia opinpolkuja. Opiskelijat motivoituvat ja viihtyvät, näin ollen on mahdollisuus, että myös opintojen läpäisyaste paranee. Vastaajilla on myös erilaisten ohjauksellisten taitojen vahvaa hallintaa, joten he pystyvät hyödyntämään ohjaustapoja monipuolisesti, osa myös verkko-opiskelijoiden parissa. Opetussuunnitelman käyttä-

minen ja hyödyntäminen päivittäisessä työn suunnittelussa ja työskentelyssä varmistaa sen, että opetus toteutetaan sen mukaisesti. Opetussuunnitelmaa on myös helppompaa pitää ajan tasalla ja mahdollisesti päivittää sitä esimerkiksi työelämästä saadun palautteen perusteella, kun sen itse tuntee perin pohjaisesti. Vastaajien osaaminen myös varmistaa laadukkaan ja ammattitaitoisen työssäoppimisen sekä ammattiosaamisen näyttöjen ohjauksen. Opiskelijoiden oppiminen tulee tapahtumaan eniten enemmän työssäoppimispaikoilla tai muunlaisen työelämäyhteistyön parissa, siksi onkin erittäin tärkeää, että tämä ohjaustyö on hallinnassa ja sen merkitystä ja tärkeyttä korostetaan.

Opetuksen suunnittelemisen yhdessä muiden opettajien kanssa mahdollistaa kaksoisopettajuuden toteutumista opetuksessa. Näin saadaan paremmin molempien osaaminen ja vahvuudet käyttöön ja samalla voidaan oppia toisilta ja näin oma osaaminen täydentyy sekä saada vertaistukea työhön. Kaksoisopettajuus voi tapahtua kahden ammatinopettajan kesken, mutta se on mahdollista myös ammattitaitoa tukevien oppiaineiden (atto-aineet) opettajien kanssa. Oppilaitoksessamme on ollut mielenkiintoinen kokeilu atto-aineiden integroimisesta ammattiaiheisiin ja olemme saaneet tästä varsin hyviä tuloksia. Jotta tämä integrointi onnistuu, vaatii se ammatinopettajalta hyvää opetussuunnitelmaosaamista sekä yhteistyökykyä ja -halua.

Opetuksen arvioinnin hyvä osaaminen mahdollistaa uudenlaisen arvioinnin toteutumisen. Opettajien tulee työssään erottaa oppimisen ja osaamisen arvioinnin erot, niin oppilaitoksessa kuin työssäoppimisjaksoilla. Arvioinnissa pitää huomioida ammattiosaamisen näyttöjen ja arvioitavien oppimistehtävien merkitys koko tutkinnon osan arvioinnissa. Opettajien pitää päästä eroon ns. jatkuvasta näytöstä ja koenumeroihin perustuvasta arvioinnista. Opetuksen toteutuksen keskiarvo jäi kokonaisuutena alle tavoitetason, mutta siellä oli osa-alueita, joissa oli vahvaa asiantuntemusta ja osaamista. Erilaisten oppimisalustojen ja verkkopedagogiikan hyödyntäminen opetuksen toteuttamisessa mahdollistaa osaltaan erilaisten ja yksilöllisten opintojen etenemisen suunnittelun. Tämä mahdollistaa myös sen, että oppilaitos voi kouluttaa

opiskelijoita verkon välityksellä myös etäisyydeltään kaukana olevia opiskelijoita. Esimerkiksi ne opiskelijat, jotka suorittavat työssäoppimisjakson ulkomailla pidemmän aikaa, pystyy opettaja verkon välityksellä ohjaamaan heitä paremmin.

Kehittämisen kohteena oli opetuksen toteutus, joista varsinkin erilaisten ohjausmenetelmien käyttö lähi- ja verkko-opetuksessa sekä erityispedagogiikan perusteiden hallinta ja niiden soveltaminen omassa työssä. Uhkana on opetuksen toteutuksen joustamattomuus ja annettujen toteutusmahdollisuuksien hyödyntämättömyys. Myöskin koulutusalan vetovoimaisuus on uhattuna, jos uusia opetuksen toteutuksen mahdollisuuksia ei oteta monipuolisesti käyttöön. Yhä useammalla opiskelijalla on erityistarpeita, esim. opiskelijat, joilla on oppimisvaikeuksia, vaikeuksia oman elämän hallinnassa, maahanmuuttajat tai erityisen lahjakkaat opiskelijat. Nämä kaikki vaativat yksilöllistä huomioimista opetuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Vastaajat kokivat tarvitsevansa lisää koulutusta näiden asioiden hallintaan.

Vastaajista kenelläkään ei ole vielä erityispedagogiikan opintoja. Nyt onkin tarpeen linjata, pitäisikö ainakin osan opettajista hakeutua näihin opintoihin. Vastaajien mukaan työpaikkaohjaajien opastukseen ja koulutuksen tarvitaan osaamisen kehittämistä. Koska työssäoppimista on paljon ja onkin hyvin tärkeää varmistaa, että lähiseudulla on riittävästi koulutettuja työpaikkaohjaajia. Muuten on haastavaa varmistaa laadukas työssäoppimisen ohjaus työpaikoilla. Tällä hetkellä lähiseudun toimipaikoissa on aivan liian vähän koulutettuja työpaikkaohjaajia. Puolet vastaajista pystyy hoitamaan ja järjestämään koulutuksia työpaikkaohjaajille, mutta puolella on tarve parantaa osaamistaan. Tätä työtä pitää jatkossa pystyä jokaisen opettajan tekemään, koska yhä enemmän koulutus tapahtuu työssäoppimiskäytien tai opettajien työelämäjaksojen yhteydessä.

Aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen eivät saavuttaneet vaadittua tavoitetasoa. Vastaajien vastaukset jakautuivat kahtia, puolet vastaajista koki osaavansa asiasta hyvin, mutta lopuilla ei ole juurikaan kokemusta asiasta. Vastaajista puolet on suorittanut näyttötutkintomestarin koulutuksen ja he pystyvät hoitamaan koko näyttötutkintoprosessin alusta loppuun laadukkaasti. Tarkoituksena on kuitenkin kehittää aikuiskoulutuksen koulutustarjontaa tulevaisuudessa, joten näyttötutkintojärjestämän

osaaminen on tärkeää kaikille opettajille. Koulutussuunnittelussa kannattaa pohtia myös muiden osalta näyttötutkintomestarikoulutuksen suorittamista.

7.3.3 Työelämän, oman alan ja oman osaamisen kehittäminen

Kehittämisen osaamisalue on jaettu oman osaamisen kehittämiseen sekä oman alan ja työelämän kehittämiseen. Molemmat osa-alueet jäivät alle halutun tavoitetason. Oman osaamisen kehittämisen vahvuuksina nousivat esiin oman työn kokonaissuunnittelu ja arviointi, ammattietiikan mukainen toiminta, uusien ratkaisujen kokeileminen työssä, oman työn ideointi ja opetusalan kehittäminen sekä säännöllinen koulutuksissa käyminen. Osaava henkilöstö on menestyvän yrityksen kivijalka ja perusta. Kehittämisen osaamisalueen toinen osa on oman alan ja työelämän kehittäminen. Vahvuuksia olivat alan lainsäädännön tunteminen, Benchmarking:n ja vertaisarvioinnin merkitys ja hyödynnettävyys omassa työssä, työelämän kehittämistarpeiden huomioiminen, työelämän palautteen hyödyntäminen sekä oman työn vaikuttavuuden arviointi. Ennakointiraporteissa nousi vahvasti esiin verkostoitumisen merkitys. Verkostoituminen on tärkeää sekä eri koulutuksen järjestäjien että työelämän edustajien kanssa. Yhteistyö eri koulutuksen järjestäjien kanssa mahdollistaa hyvin käytänteiden levittämisen. Yhteistyön avulla opitaan toisilta ja jaetaan tietoa toisille. Hyvin usein tällainen yhteistyö hyödyttää kaikkia osallistujia, aina on jotain opittavaa toisilta. Työelämän kehittämisen keinoja ei ole välttämättä helppo havaita. Yksi tapa voisi olla työelämäyhteistyön laajentaminen erilaisten kehittämistöiden kautta, mistä saadaan hyötyä sekä työelämälle että oppilaitokselle. Haasteena kaikille kehittämiselle on yleensä resurssipula, mistä löytyy aikaa ja rahaa tärkeälle kehittämistyölle. Opettajat eivät pysty hoitamaan kaikkea opetuksen ohella, ”siinä samalla”. Opettajat alkavat olla väsyneitä kaikkeen muuhun työhön ja kiinnostus erilaisiin kehittämishankkeisiin on vähäistä. Tämä on iso ongelma, johon ei ole helppoa ratkaisua. Esimerkiksi opettajien palkkausta on syytä miettiä eri lähtökohdista, koska se nyt perustuu pidettyihin opetustunteihin. Tällainen palkkausperuste ei millään tavalla edesauta kehittämistöiden tekemistä.

Oman osaamisen kehittämisen kohteina olivat kehittämisprojektien johtaminen, opetusalan tutkimuksien seuraaminen, näkemyksellisyys oman alan kehittämiseen, työelämäjaksojen hyödyntäminen sekä Ope.fi -taitotason tieto- ja viestintätekniiset taidot. Oman alan ja työelämän kehittämisen heikkouksia olivat kiinteä työelämäyhteistyö kansainvälisissä hankkeissa, yhteisprojektit työelämän kanssa, alan kehittämisen uutta tutkimustietoa hyödyntäen, ennakkoinnin merkityksen huomioiminen ja tiedon kerääminen ja kerätyn tiedon hyödyntäminen sekä trendien ja heikkojen signaalien tunnistaminen. Myös työelämälähtöisten kehittämisprojektien suunnittelu, taitaja-valmennukseen perehtyminen ja valmentajana toimiminen, ammattialan kehityksen ja trendien seuraaminen, kiinnostus työelämän ja opettajien vaihtoihin sekä opetuksen suunnittelu yhdessä työelämän kanssa vaativat kehittämistä.

Uhkakuvina voidaan nähdä kehittämistyön tekemisen väheneminen, koska oppilaitokset tekevät kehittämistyötä paljolti erilaisilla hankerahoituksilla. Miten käy sitten, kun hankerahaa ei enää olekaan, onko koulutuksen järjestäjillä resursseja jatkaa kehittämistyötä riittävästi sen jälkeenkin omalla panoksellaan. Onko vaarana, että keskitytään vain substanssiin osaamiseen ja muu kehittämistyö jää taka-alalle. Heikkouksena nousi esiin myös työelämälähtöisten kehittämisprojektien suunnittelu ja toteutus. Puutteellinen työelämäyhteistyö vaarantaa sen, että hyvät käytännön oppimislanteet jäävät hyödyntämättä eikä opetuksen suunnitteluun oteta työelämää mukaan. Jos ei olla selvillä uudesta tutkimustiedosta eikä seurata trendejä ja heikkoja signaaleja, silloin ollaan vaarassa pudota kehityksen virrasta ja opetuksen taso jää menneelle vuosikymmenelle. Alan vetovoimaisuus kärsii tästä varmasti, eikä kilpailussa pärjätä mukana ja se tulee näkymään suoraan hakijamäärissä.

Opetus- ja kulttuuriministeriön toimesta laadittiin vuonna 2010 työryhmämuistio opetustoimen kehittämisen tueksi. Opetushenkilöstön henkilöstökoulutukseen on luotu tieto- ja viestintätekniikan opintokokonaisuus. Opintokokonaisuus perustuu ope.fi- taitotasokuvauksiin ja keskeiset painopisteet ovat pedagoginen-, johtamis-, tietotekninen, ja oman osaamisen kehittämisessä tarvittava osaaminen, käytännön ammatissa ja työyhteisössä toimimisessa tarvittavat tiedot ja taidot, yhteistyö- ja viestintävalmiudet sekä toimintaympäristön kehittämiseen liittyvä osaaminen. (Opefi

2014). Ope.fi- tason osaaminen vaatii systemaattista kouluttautumista, koska siinä vaaditaan hyvin laaja-alaista osaamista. Uhkaksi voidaan nostaa esiin opettajien ha- luttomuus lähteä koulutuksiin. Opettajien tieto- ja viestintätekni- nen osaaminen on jo nyt hyvin kahtia jakautunutta, osa osaa hyvin ja osalla taidot ovat hyvin heikot. Miten taataan opiskelijoille tasapuolinen kohtelu, jos opettaja ei pysty ohjaamaan heitä ny- kyaikaisin menetelmin tai opettaja ei osaa käyttää työyhteisön moninaisia järjestel- miä. Taitaja-kilpailuihin osallistuminen on oiva keino nostaa oppilaitoksen profiilia julkisuudessa. Taitaja- kilpailuihin valmentaminen on kuitenkin vain hyvin harvojen hallinnassa. Erityisosaamista omaavista opettajista voisi koota tiimin, joka vastaisi kil- pailutoiminnan kehittämistä. Kilpailutoimintaa ja siinä menestymistä pitäisi hyö- dyntää markkinoinnissa mahdollisimman paljon, koska sillä voitaisiin omalta osaltaan parantaa alan vetovoimaisuutta ja saada hakijamäärät nousemaan tai vähintään py- symään ennallaan.

7.3.4 Työyhteisöosaaminen

Työyhteisön osaamisalue on ajettu tiimityö- ja verkosto-osaamisen sekä talous- ja hallinto-osaamisen osa-alueisiin. Tässä osiossa on paljon enemmän kehittämisen kohteita kuin vahvuuksia. Tiimityö- ja verkosto-osaamisen vahvuuksia olivat oppilai- toksen vision tunteminen ja että, ne ohjaavat yhteistä kehittämistä, yhteistyö mui- den kanssa ja uusien toimintatapojen innovointi, taito toimia moniammatillisissa yh- teistyöryhmissä, yhteistyöverkostoissa toimiminen sekä taito hakea asiantuntija-apua ja konsultaatiota oppilaitoksen eri aloilta. Työyhteisön toinen osa-alue on talous- ja hallinto-osaaminen, jonka vahvuuksia olivat vain talouden hallinnan ymmärtäminen omassa työssä sekä opetushallituksen säädösten ja määräysten noudattaminen omassa työssä. Henkilöstö on syytä ottaa mukaan oppilaitoksen strategiatyöhön, jotta he pääsevät luomaan yhteisiä visioita tulevaisuudesta ja siten sitoutuisivat pa- remmin työyhteisöönsä. Yhdessä tekeminen lujittaa ja laajentaa yhteistyötä myös eri koulutusaloilla ja yhdessä kehittämällä pystytään luomaan uusia menestyksekkäitä toimintatapoja. Liian paljon toimitaan vain pienissä tiimeissä omilla koulutusaloilla, kun sen sijaan pitäisi enemmän suosia moniammatillisia yhteistyöryhmiä. Tiimityö- ja

verkosto-osaamisessa kehittämistä vaatii oman osaamisen esilletuominen, erilaisissa johtamistehtävissä toimiminen sekä työelämästä saadun palautteen hyödyntäminen. Oman osaamisen esilletuominen helpottuu, jos esimiehet järjestävät säännöllisiä kehityskeskusteluja, joissa keskustellaan vahvuuksista ja kehittämisen kohteista. Esi- miesten tulisi ymmärtää näiden keskustelujen merkityksellisyys.

Hallinto- ja talousosaamisen kehittämisen kohteita oli melko paljon, kuten ammatillisen täydennyskoulutuksen suunnittelu ja johtaminen, työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminnan seuraaminen ja tulevaisuuden ammattirakenteiden näkeminen. Myös ammatillisen koulutuksen aseman kohottaminen, yksikköhintarahoituksen ja tulosrahoituksen periaatteet sekä talouden hallinnan ymmärtäminen omassa organisaatiossa vaativat parantamista. Erilaisten koulutusten suunnittelu ja johtaminen eivät kiinnosta kuin harvoja ”riviopettajia”, suuri osa ei halua ottaa vastuuta enempää, koska kehittämistyö tuntuu heistä vieraalta. Rahoitus ja talouden hallinta koskettaa koko työyhteisöä, mutta opettajat eivät ole kovin hyvin tietoisia näistä asioista. Tämä teema olisi hyvä ottaa joskus vaikka osastonkokouksen teemaksi. Olisi hyvin tärkeää, että kaikki ovat tietoisia oman työpaikkansa kustannusrakenteesta. Ammatillisen koulutuksen aseman kohottamista ei ehkä koeta omakohtaisena asiana, vaikka se on meidän kaikkien yhteinen asia. Opiskelijat hakeutuvat muualle opiskelemaan, jos emme pysty pitämään ammatillista koulutusta vetovoimaisena.

7.4 Kehittämis- ja osaamiskeskustelut

Kehittämis- ja osaamiskeskusteluissa asiat pitäisi käsitellä positiivisessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Kenenkään mahdollista ”osaamattomuutta” ei saa korostaa, vaan päinvastoin, heidän osaamisia ja erityisosaamisia pitäisi nostaa esille. Aikaa pitää varata riittävästi keskustelulle. Kannattaa korostaa, että kaikkien ei tarvitse osata kaikkea. Opettajien tiimimäisessä työssä ryhmäkehityskeskustelut ovat hyvä tapa, koska yhteisten tavoitteiden ja esille nousseista osaamisen kehittymistarpeista luodaan yhteinen käsitys. Ryhmäkehityskeskustelussa ei ole syytä mennä kovin yksityiskohtai-

sesti henkilökohtaisiin kysymyksiin, vaan kannattaa keskittyä ryhmän osaamisiin. Keskustelun sävy on hyvä pitää kannustavana ja motivoivana koko keskustelun ajan. Kyselyn tulokset on hyvä jakaa ennakkoon osallistujille, jotta he voivat tutustua niihin rauhassa ennen keskustelua. Näin kenenkään ei tarvitse pelätä tai jännittää, millaisia tuloksia on tulossa. Ryhmäkeskustelu sujui hyvin ja kyselyn tulokset herättivät paljon keskustelua. Tilaisuuteen oli varattu aikaa 2,5 tuntia ja se riitti juuri ja juuri. Toisessa keskustelussa eli henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa tarkastelun kohteena olivat vastaajien henkilökohtaiset tulokset. Keskustelun pohjalta muodostui jokaiselle vastaajalle henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jossa oli huomioitu sekä vastaajan että esimiehen näkökulmat ja niistä muodostettu yhteinen osaamisen kehittämisen suunnitelma. Kehityskeskustelut herättivät monia tunteita ja mielipiteitä, seuraavassa osallistujien ajatuksia keskusteluista:

Joo, mä mietin jopa sitä, onko kehityskeskustelu hyvä sana, kun sillä välillä on hiukan huono kaiku, voisko se olla vaikka palautekeskustelu tai joku teema, jossa on etukäteiskysymykset ja pureuduttais niihin.

Kehityskeskustelut vois olla kaksi kertaa vuodessa vaikka vähän lyhyemmin, mutta vähintään kerran. Etukäteen joku A4 teeman kysymyksiä ja niihin vois etukäteen valmistautua.

Se vois olla myös ryhmäkeskustelu, toinen olis kahdenkeskinen ja toinen olis yhteinen. Yhdessä saatais taas ehkä tulevia ideoitakin enemmän.

Osais vähän miettiä mitä tuleman pitää.

Sais tukea ja paremman ja positiivisemmän fiiliksen, kun saa käydä asioita läpi yhdessä ja se parantaa myös työilmapiiriä.

Mä oon aina varovainen tällaisissa tilanteissa.

Tuntuu etten osaa oikein esittää asioita.

Mun oli helppo olla siellä, kun olin täyttänyt paperin tarkkaan. On ollut tilanteita, jossa olen ollut kuin seipään niellyt.

Kehityskeskusteluilla on monia hyötyjä: tietämys henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista, henkilöstövoimavarojen tehokkaampi kohdentaminen, yh-

teisiin tavoitteisiin sitoutuminen, tiedonkulkua ja yhteistyö paranee ja kehittämistoi-
mien suunnittelu mahdollistuu. Kehityskeskustelu voidaan nähdä investointina, jonka
avulla parannetaan yrityksen tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Viitala 2009, 187).

7.5 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen arviointien tulokset kannattaa hyödyntää kehittämissuunnitelmien laa-
dinnassa. Ryhmän yhteisen kehittämissuunnitelman mukaan laaditaan aikataulu ja
sisältö lukuvuodeksi eteenpäin. Syntynyttä tuotosta voitaneen kutsua myös koulutus-
kalenteriksi. Koulutuspäivien sijoittelua kannattaa miettiä huolellisesti, ettei niitä lai-
teta liian usein. Me innostuimme liikaa ja sovimme koulutuspäiviä 2-3 viikoin välein
2-3 tuntia kerrallaan. Henkilöstö väsyy ja kyllästyy, jos koulutuksia on enemmän kuin
kerran kuukaudessa. Koulutuksissa kannattaa hyödyntää mahdollisimman paljon
oman osaston asiantuntijuutta ja erikoisosaamista. Näin saadaan näkyväksi heidän
osaamisensa ja samalla säästetään kustannuksissa. Vastaajien mielipide kiteytyy hy-
vin yhden vastaajan kommenttiin:

*Tästähän seurasi meille laaja koulutuskalenteri, se olis pitänyt jakaa heti kahdelle
vuodelle. Liikaa asiaa yhdelle vuodelle, muuten hyvä.*

Nonformaaliin oppimiseen pitää kiinnittää riittävästi huomiota myös organisaation
sisällä tapahtuvana koulutuksena ja oppimisena. Muutamia osa-alueisiin saimme op-
pia oppilaitoksen muilta opettajilta sekä koulutuspäälliköltä. Myös ulkopuolisia, for-
maalin oppimisen piiriin kuuluvia koulutuksia tarjottiin osallistujille, varsinkin koskien
esim. erityispedagogiikkaa ja näyttötutkintoja. Suunnitelmiin kuuluu myös panosta-
minen informaaliin oppimiseen eli opettajia kannustetaan esim. kaksoisopettajuus-
teen ja erilaisiin tiimityöskentelyn malleihin, joissa oppiminen ei ole suunniteltua ja
organisoitua, koska se tapahtuu työympäristössä ikään kuin vahingossa.

8 POHDINTA

8.1 Ajatuksia prosessista ja päätuloksista

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin osaamisen kehittämisen prosessia. Päättökäsitteiden ongelmana oli osaamisen kehittämisen prosessin luominen Mäntän seudun koulutuskeskuksen (MSKK) majoitus- ja ravitsemisalalan osastolle. Tutkimusmenetelmällisesti pääpaino tässä tutkimuksessa oli ratkaisukeskeisellä tutkimusotteella. Se pyrkii ratkaisuihin, tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen sekä suuntautuu tulevaisuuteen ja etsii voimavaroja ja toiveikkuutta. (Katajainen yms. 2006). Ratkaisukeskeinen menetelmä sopii erittäin hyvin osaamisen kehittämisen prosessiin, siinä luodaan tavoitteita tulevaisuuteen eikä vain analysoida ongelmia. Ongelmia ei sivuuteta, vaan suunnataan huomio siihen mitä toivotaan, mitä halutaan saavuttaa ongelman sijasta. Arvostava esimies haluaa nähdä muissa hyvää ja oivaltaa, että jokaiselta voi oppia. Hän haluaa tehdä yhteistyötä, kuunnella, rohkaista ja hyväksyä erilaisetkin ihmiset ja mielipiteet. Opetushallituksen strategia (Opetushallitus 2011) linjaa seuraavaa: ”Vahvistetaan opettajien elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia. Lisätään opetustoimen henkilöstökoulutuksen vaikuttavuutta. Vahvistetaan opettajien täydennyskoulutusta ja työelämäyhteyksiä. Tiivistetään opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen välistä yhteyttä.” Kuntia koskevaan yhteistoimintalakiin lisätään uusi 4 a §. Sen mukaan kunta on velvollinen laatimaan yhteistoimintamenettelyssä vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelman. Uudet säännökset liittyvät myös osaamisen kehittämiseen. (Kuntatyönantajat 2013)

Kokonaisuudessaan kehittämisprosessiin kului aikaa noin vuosi. Vuoden mittainen prosessi oli ajallisesti hyvä, koska silloin pystyttiin riittävästi suunnittelemaan ja prosessoimaan tapahtumia. Prosessin alussa kannattaa selvittää osallistujille parhaiten sopivat työskentelytavat. Työyhteisöllä pitäisi olla mahdollisuus oppia yhdessä ja jakaa avoimesti erilaisia tietoja ja taitoja, tällainen ajatusten vaihto ja keskusteleminen johtavat usein syvempään pohdintaan. Osallistujien tulisi tiedostaa, että jokaisen oma hyvä osaaminen hyödyttää koko työyhteisöä. Luottamus, vuorovaikutustaidot ja

joustavuus ovat edellytyksiä sille, että yhteisö voi toimia toistensa hyväksi. (Toivai-
nen & Hänninen 2006, 107- 108.) Henkilöstön eli prosessiin osallistujien motivointiin
on tärkeää kiinnittää erityistä huomiota, jotta innostus oman osaamisen pohdintaan
ja kehittämiseen lähtee innostuneesti liikkeelle. Tulosten tarkastelussa keskityttiin
osaston yhteiseen osaamiseen ja osaamisen kehittämisen keskeisiin kohtiin. Tulok-
sista nähdään kaikkien osa-alueiden osaamisentaso kvalifikaatioympyröillä kuvat-
tuna. Kvalifikaatioympyrät ja muut kuviot ovat visuaalisesti olennaisessa asemassa.
Yrityksen osaamisia on hyvin vaikea ymmärtää, jos niitä ei konkretisoida organisaat-
tion eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Hätönen 2009, 40). Kaikista osaamis-
alueista tehtiin lisäksi oma SWOT- analyysi, koska haluttiin analysoida vahvuuksien ja
heikkouksien kautta nousseita mahdollisuuksia ja uhkakuvia. SWOT- analyysi on yk-
sinkertainen menetelmä ja sitä voidaan käyttää yrityksessä sekä yksin että ryhmissä
työskennellen. (Suomen Riskienhallintayhdistys 2012). Mikäli aika olisi antanut myö-
ten, koko osaamiskartoitukseen osallistuneen ryhmän olisi ollut hyvä yhdessä miettiä
myös mahdollisuuksia ja uhkakuvia. Näin osastomme tilanne olisi ehkä saatu selvitet-
tyä vielä kattavammin.

Osaamiskartoitukset ovat tuottaneet melko vähän todellista hyötyä yrityksille. (Vii-
tala 2005, 123). Prosessi on käytännössä tarkoittanut sitä, että osaamista on arvioitu
selvittämällä yrityksen nykyistä osaamista sekä osaamisen puutteita ja täydentämällä
havaittujen puutteiden jättämiä aukkoja (Ojala 2008, 106). Perinteiset osaamiskartoi-
tukset tuottavat toisinaan niin suuren määrän erilaisia koulutustarpeita, etteivät yri-
tykset pysty vastaamaan niihin. Yritysten henkilöstöä ei ole onnistuttu motivoimaan
sitä, että he olisivat osallistuneet toimintaan odotetulla tavalla. (Virkkunen & Aho-
nen 2007, 84). Osaamiskartoitusten avulla on mahdollisuus kartoittaa omaa osaa-
mistaa sekä saavuttaa tietoa ja näkemystä, jonka perusteella koulutukseen hakeutu-
minen on enemmän tarpeisiin kuin pelkkiin toiveisiin perustuvaa. Osaamiskartoituk-
sista nousee esille kehittämishaasteita, ne voivat herättää motivaation oman työn ke-
hittämiseen sekä vahvistaa ammatillista itsetuntoa ja työn hallinnan tunnetta. (Työ-
terveyslaitos 2010.) Tässä kehittämistyössä osallistujat otettiin mukaan työhön heti
alusta alkaen, jossa he pääsivät miettimään yhteistoiminnallisesti tulevaisuuden

osaamistarpeita. Tämä osallistaminen saattoi auttaa siinä, että tämä osaamisen kehittämisen prosessi onnistui hyvin ja kaikki osallistujat olivat kiinnostuneita arvioimaan ja kehittämään itseään ja organisaatiotaan. Hätösen (2009, 39) mukaan yrityksen henkilökunnan on olennaista päästä mukaan osaamisen käsitteen määrittelyyn, jotta osaamiskartoitus voi onnistua.

Kysymyksiä laadittaessa pitää kiinnittää erityistä huomiota kysymysten määrään, laatuun ja ymmärrettävyyteen. Kysymyksissä pitää olla mahdollisimman vähän tulkinvaraa, jotta niistä saataisiin oikea mittaustulos. Kyselyyn vastaaminen pitää ohjeistaa hyvin huolellisesti. Osaamiskartoitukseen osallistumisen tarkoitus ja motiivit pitää selittää hyvin vastaajille, näin ei pääse syntymään turhia epäluuloja. Kysymysten määrä vaihteli osaamisalueen sisällön mukaisesti. Jatkossa on mahdollista ottaa vuosittain vain yksi osaamisalue tarkasteluun ja substanssiosaamisen voisi jakaa vielä pienempiin osa-alueisiin vuosittain. Tällä tavalla päästään vielä syvemmälle yksittäisiin osaamisiin, eikä kartoitus tunnu niin raskaalta ja aikaa vievältä. Tästä johtuen näin laajaa kyselyä ei pidä tehdä vuosittain, ehkäpä 3-5 vuoden välein olisi sopiva kyselytiheys riippuen organisaatiosta.

Osaamisen mittaamiseen liittyy monia haasteita: mitattavien asioiden tulisi olla yhteisesti hyväksytyjä, mittaustapojen pitäisi olla yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, mitausjärjestelmä pitäisi voida kokea oikeudenmukaiseksi ja sen tulisi olla mahdollisimman läpinäkyvä (Manka & Mäenpää 2010, 26). Tässä kehittämistyössä toteutettu arviointi oli ns. 180-asteen arviointi, jossa esimiehen lisäksi alainen arvioi omaa toimintaansa ja mahdollisia kehittymistarpeitaan. Arvioinnissa on mahdollista myös se, että alainen arvioi esimiestään, jolloin saadaan muodostettua kahdensuuntaista palautetta. Osaamista voidaan arvioida myös laajemmin, jolloin arviointiin voisi osallistua kollegat, asiakkaat tai muut verkostokumppanit. Otalan (2008, 126) mukaan 360-asteen arvioinnissa henkilö itse, hänen alaisensa, mahdollisesti kollegat ja esimies arvioivat henkilön osaamista tietyissä asioissa. Optimaalisin tilanne olisi, jos mukana on myös asiakkaan arvio. Earleyn (2011) mukaan oikeanlainen sekoitus osallistujia on

yksi menestyksen avaimia, hän kannustaa ottamaan myös asiakkaita mukaan osallistujaryhmiin. Osaamiskartoitusprosessin pitäisi herättää osallistujissa luottamusta, kannustaa riskienottoon ja vähentää vastakkain asetelmia.

Tämän päivän suomalaisessa työelämässä kehityskeskustelut ovat oleellinen osa johtamistoimintaa ja organisaatioiden johtamisjärjestelmiä. (Autio ym. 2010, 35). Tuloksellisen kehityskeskustelun ydinasiat ovat: säännöllisyys, huolellinen valmistautuminen ja tasapuolisuus. (Meretniemi 2012, 39) Vastaajilta saadun palautteen perusteella he kaipasivat juuri säännöllisyyttä ja tasapuolisuutta kehityskeskusteluiden pitämiseen. Vaikka kehityskeskustelun painopiste on onnistumisissa, edellyttää aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun toteutuminen sitä, että keskustelussa käsitellään myös mahdollista heikkoa suoriutumista ja epäonnistumisia, toisin sanoen ylitetään mukavuusraja. Ratkaisukeskeinen esimies asennoituu palautteeseen siten, ettei mikään palaute, jonka tavoitteena on tukea henkilön kehittymistä, ole sanan varsinaisessa merkityksessä negatiivista. Kriittistä on palautteen antamistapa, on otettava huomioon alaisen yksilöllisyys, ja arvostava toimintaote. Esimies, joka ei anna koskaan korjaavaa palautetta, menettää palautteen merkityksen suoritusta korjaavana tekijänä. Perussääntö on, että henkilön tulisi saada määrällisesti enemmän palautetta onnistumisista kuin epäonnistumisista. Jos tehdään päinvastoin, sisältyy siihen riski, että henkilö kohdistaa palautteen itseensä henkilönä eli personoi palautteen. Tällöin palautetta ei kyetä hyödyntämään toimintatapojen kehittämisessä. (Aarnikoivu 2011, 147- 148.) Kehityskeskustelujen aikana syntyneet henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat koettiin erittäin tärkeiksi, ja vastaajat kokivat, että heistä huolehditaan ja välitetään. Paason (2010, 218- 219) mukaan työntekijöiden kehityssuunnitelmissa pitäisi yhdistyä sekä heidän että organisaation kehitystavoitteet ja niiden pitäisi koskea nykyistä ja tulevaa osaamista. Nämä suunnitelmat mahdollistavat työssä kehittymisen, työn tekemisen ja opiskelun yksilöllisen suunnittelun.

Kööpenhaminan prosessin yhtenä tavoitteena on parantaa ammatillisen koulutuksen suorituskykyä, laatua ja vetovoimaa. Tavoitteisiin pyritään mm. tutkintorakenteiden yhdenmukaistamisella ja laadunhallinnan kehittämisellä. (Opetusministeriö 2009,

12.) Euroopan parlamentti ja neuvosto hyväksyivät keväällä 2008 suosituksen eurooppalaisesta tutkintojen viitekehuksesta, European Qualifications Framework (EQF). Se muodostuu kahdeksasta tasosta (ks. liite 1), ja tasot kattavat kaikki tutkinnot perustasosta edistyneeseen tasoon eli kaikki yleissivistävän, ammatillisen ja korkeakoulutuksen tutkinnot sekä jatko-opintojen tuottamat tutkinnot. (Opetushallitus 2008b; Opetusministeriö 2012). Tässä osaamiskartoituksessa osaamisen tavoitetasoksi määriteltiin EQF-taso viisi (5). Jotta organisaation yksittäisellä osastolla olisi riittävä ja kattava osaamistaso, pitäisi kuitenkin vähintään yhdellä opettajista olla myös EQF-tason kuusi (6) osaamista, eli hän on asiantuntija, huippuosaaja ja pystyy kehittämään osaamisaluetta eteenpäin. Kehittämisen ja työyhteisön osa-alueilla on kuitenkin myös niin vaativia tavoitteita, että niihin mielestäni vaaditaan jo tason seitsemän (7) osaamista, mikä tarkoittaa ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tai ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista. Kitchener & King (1996, 183- 186) jakavat tiedon ja tietämyksen seitsemään eri tasoon (ks. s. 16). Mielestäni opettajien tietämyksen tason pitäisi olla vähintään tasolla kuusi (6). Silloin henkilö ymmärtää, että tietäminen on epävarmaa ja ymmärtää sen siihen viitekehykseen, josta se on johdettu. Henkilö pystyy vertailemaan eri viitekehyksissä esitettyjä mielipiteitä, osaa arvioida ja perustella eri näkökulmia.

Substanssiosaamisen osaamisalueessa oli monia vahvuuksia, kuten asiakaspalvelu, ruoanvalmistus, kestävä kehitys ja ravitsemusosaaminen. Ravitsemusosaaminen saavutti peräti 4,35 keskiarvon. Vuolle (2013, 61- 62) selvitti opinnäytetyössään opettajien ravitsemusosaamista. Hänen tutkimuksessaan 154 opettajaa vastasi ravitsemuspassin kysymyksiin ja vain neljä vastaajaa eli 2,6 % läpäisi testin. Tämä tulos kyseenalaistaa tämän kehittämistyön vastausten luotettavuutta. Kuinka paljon vastaajien motiivit ja asenteet vaikuttivat vastauksiin? Olisiko kysymysten pitänyt olla paremmin avattuja ja tarkempia? Vastattiinko kysymyksiin totuudenmukaisesti? Vastattiinko kysymyksiin halutun tavoitetaso mukaisesti? Kyselyn luotettavuutta pohditaan viedä tarkemmin tämän luvun lopussa. Puutteellinen kielitaito puolestaan estää kansainvälisen toiminnan jatkumisen ja kehittymisen. Osa opettajista hallitsee hyvin englannin kielen ja pystyy hoitamaan yhteistyötä kansainvälisten yhteistyökumppa-

neiden kanssa. Pitäisikö kuitenkin kaikilla opettajilla olla edes välttävä suullinen englanninkielen taito, että pystyisivät osallistumaan yhteisiin tapahtumiin kansainvälisten vieraiden kanssa. Opettajien osaamisen laaja-alaisuudessa on kehittämistä, jos edellytetään, että kaikilla on vähintään tavoitetason osaamista kaikilla osaamisalueilla. Nyt olisikin tärkeää linjata, mikä on ryhmän tavoite. Riittääkö, että vähintään yhdellä on erityisosaamista, osalla tavoitetason osaamista ja osalla alle tavoitetason osaamista. Opettajien pitää tietää, mitä heiltä vaaditaan, jotta heidän työmotivaationsa pysyy kunnossa. Pedagogisen osaamisen yhtenä kehittämisen kohteena oli opetuksen toteutus, joista varsinkin erilaisten ohjausmenetelmien käyttö lähi- ja verkko-opetuksessa sekä erityispedagogiikan perusteiden hallinta ja niiden soveltaminen omassa työssä. Uhkakuvana nousee esiin opetuksen toteutuksen joustamattomuus ja annettujen toteutusmahdollisuuksien hyödyntämättömyys. Sosiaalisen median hyödyntäminen opetuksessa on jo tärkeä nykyään, mutta sen merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa. Rongaksen (2011) mukaan sosiaalisessa mediassa viestinnän ja vuorovaikutuksen rajat rakentuvat kielen ja verkoston perusteella. Sen avulla voi nopeasti saavuttaa uusia kontakteja ja verkostoja. Sosiaalisen median voima onkin nopeudessa, vuorovaikutteisudessa ja edullisuudessa.

Työelämäyhteistyön eri muotojen kehittäminen ja lisääminen nousee esille tulevaisuuden ennakointiraporteissa. Opiskelijoiden työssäoppimisen määrä on vähintään 20 opintoviikkoa, mutta käytännössä sitä on usein paljon enemmän. Jopa kokonaisia tutkintoja suoritetaan pääsääntöisesti työssäoppien. On tärkeää, että opiskelijoilla on mahdollisuus valita joustavasti hänelle sopiva tapa opiskella ja toisinaan työssäoppiminen saattaa olla paras vaihtoehto. Yrityskohtaisiin osaamistarpeisiin pystytään parhaiten vastaamaan, kun tiivistetään koulutuksen järjestäjien ja yritysten yhteistyötä. Yhteistyön keskeisiä muotoja ovat myös opettajien työelämäjaksot ja työpaikkaohjaajien kouluttaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2010, 10). Opettajia rohkaistaan miettimään uusia yhteistyömuotoja, mutta voiko tämä yhteistyö laajentua kuinka pitkään? Mikä on koulutuksen järjestäjän rooli ja työelämän rooli? Puhutaanko asioista asioiden oikeilla termeillä? Onko kyse työelämäyhteistyöstä vai koulutusvastuun siirtymisestä pois oppilaitoksista työpaikoille? Onko tämä oppilaitosten ratkaisu talousongelmiin? Työssäoppiminen on loistava mahdollisuus ja ratkaisu opiskelijoille, jos



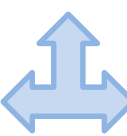

opettajille taataan riittävät resurssit ohjaustyöhön, eikä tätä käytetä säästökeinona opettajien tuntien leikkaamisessa.

Taloudellisista syistä osa uuden oppimisesta on tapahduttava yhä enemmän lähellä työtä. Osa uuden oppimisesta kuitenkin vaatii myös ulkopuolista tukea. Tämän vuoksi keskitetysti suunniteltu henkilöstön kehittämistoiminta onkin yrityksissä yleensä tarpeellista. (Viitala 2009, 188). Koulutus- ja kehittämiskeskus American Society arvioi, että työntekijät oppivat omassa työssään informaalisesti jopa 80% opittavista asioista yhteistyössä kollegoidensa kanssa. Muodollisen koulutuksen osuus on vain murto-osa. (Dessler 2008, 301) Nonformaaliin oppimiseen pitää kiinnittää riittävästi huomiota myös organisaation sisällä tapahtuvana koulutuksena ja oppimisena. Koulutuksissa kannattaakin hyödyntää mahdollisimman paljon oman osaston asiantuntijuutta ja erikoisosaamista. Näin saadaan näkyväksi heidän osaamisensa ja se, jos mikä kannustaa ja motivoi henkilöstöä ja samalla säästetään kustannuksissa. Kannattaakin lähteä välittömästi soveltamaan oppeja, koska edistymisen vahvistaa motivaatiota ratkaisevasti ja innostaa jatkamaan. Kannattaa mieluummin aloittaa toistuvasti pienillä asioilla, kuin jäädä odottamaan isoja asioita, joita ei mahdollisesti tule lainkaan. Oppimisessa voi parhaimmillaan päästä onnistumisen kehään. (Mäkirintala 2011, 249.)

Osaaminen on kytköksissä henkilön motivaatioon, sosiaaliseen kyvykkyyteen, arvoihin ja henkiseen orientaatioon. Millaiseksi toimijaksi ja osaajaksi henkikö mieltää itsensä? Miten henkilö itse arvostaa osaamistaan? Miten hän näkee osaamisensa tukevan sitä, miten hän määrittelee itsensä? Miten hän tunnistaa osaamisensa osana yhteisön osaamista? (Ristikangas ym. 2008, 23.) Henkilöstö ei välttämättä aina tiedosta mitään kehittämistarvetta työssään. He saattavat olla tyytyväisiä ammattitaitoonsa, eivätkä osaa reflektoida omaa työtään. Pelkkä kollegoiden tuki ja osaamistarpeiden kartoittaminen ei kuitenkaan riitä. Tarpeellista onkin paneutua uuteen tietoon oppimisesta, organisaatioiden kehittymisestä ja koulutuksen vaikuttavuudesta. (Hämäläinen & Hämäläinen 2011, 46.) Arvostuksen merkityksen tiedostaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat keskeisiä asioita esimiestyössä ja johtamisessa, koska arvostuksen

puute johtaa sitoutumisen vähenemiseen ja siihen, ettei haluta ponnistella tavoitteiden saavuttamiseksi. Arvostava kohtelu tarkoittaa sekä luottamuksen että arvostuksen osoittamista. Luottamus ei synny yksipuolisesti, vaan se on molemminpuolinen tunne, työyhteisön suhteiden perusta ja yhteistyön edellytys. ”Luottamus on tunne siitä, että tapahtuu se, mitä odottaa, eikä se, mitä pelkää.” (Kuusela 2013, 65) Tulevaisuuden osaamistarpeista saa helposti kuvan, että työelämässä tarvitaan jatkossa vain superosaajia. Kenenkään ei kuitenkaan tarvitse tulevaisuudessakaan osata kaikkea, mutta ryhmän ja verkoston pitäisi osata. Tulevaisuudessa on haasteena koota verkostoja, joissa opitaan toisilta ja jalostetaan toisten ideoita. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011, 13.)

Tuomi ja Sumkin (2012,061) kuvaavat erilaisia työrooleja ja roolit on henkilölle ominainen tapa toimia arjen työssä. Työrooleista on nimetty neljä pääroolia (ks. kuvio 43). Roolit saattavat muuttua, sillä ne eivät ole pysyviä. Henkilöiden elämäntilanteet ja organisaation tilanne saattavat vaikuttaa meidän rooliimme. Odiorne (1984) on kuvannut roolit kehittymispotentiaalin ja työn tuloksellisuuden kautta. Kehittymispotentiaali tarkoittaa henkilön suhtautumista omiin mahdollisuuksiinsa ja kykyyn kehittää työtään ja organisaatiotaan. Työn tuloksellisuus taas tarkoittaa yksilön työn tuottavuutta. (Tuomi & Sumkin 2012, 61)

<p>Korkea</p>	<p>Lupaus:</p> <ul style="list-style-type: none"> * korkea kehityspotentiaali * työn tuloksellisuus on vasta kehitysmässä * useimmiten vasta aloittanut uudessa tehtävässään * muutostilanteissa lupausroolissa oleva on useimmiten etulinjassa ja innokkaana viemässä muutoksia eteenpäin 	<p>Avainhenkilö:</p> <ul style="list-style-type: none"> *tuottava ja kehityskykyinen *organisaation kehittämisen avainpeilaaja *näkee muutoksen ja oman kehittymisensä mahdollisuutena 
<p>Kehityspotentiaali</p> <p>Alhainen</p>	<p>Liukuja:</p> <ul style="list-style-type: none"> * alisuoriutuja * vastakkainen avainhenkilöroolille * ajautunut toimimattomuuteen tai tuottamattomaan tekemiseen * ei ole kehittymishalua tai se suuntautuu ohi strategiasta. 	<p>Toimija:</p> <ul style="list-style-type: none"> *organisaatiolle välttämättömyys * tekee annetut tehtävät hyvin * panostaa oman työnsä tuloksellisuuteen ja oman osaamisensa ylläpitämiseen * useimmiten erittäin lojaali * arvostaa työssään turvallisuutta * menee muutokseen mukaan, mutta ei etulinjassa – enemmänkin lojaalisuudesta työnantajaa kohtaan. 

Matala

Tuottavuus/ tuloksellisuus

Korkea

KUVIO 42. Työroolit. (Tuomi & Sumkin 2012, 61)

Esimiesten on syytä huomioida, että työntekijät voivat siirtyä roolista toiseen hyvin nopeasti ja siirtymät voivat tapahtua mihin suuntaan hyvänsä (Tuomi & Sumkin 2012, 70). Kun ymmärtää työroolien dynamiikkaa, ymmärtää myös yhteisen osaamisen kehittämisen haasteita paremmin. Tuloksellisuuden toteutuminen vaatii yksilöllisiä ratkaisuja eri työrooleissa oleville. Osaaminen, motivaatio ja johtaminen yhdessä vaikuttavat työn tuloksellisuuteen. (Tuomi & Sumkin 2012, 71). Esimiesten pitäisi pystyä tiedostamaan oman henkilöstönsä työroolit, jotta tuloksellisuus olisi paras mahdollinen. Yksi osaamisen kehittämisen päämäärästä on yksilöiden suoriutumisen, motivaation, sitoutumisen ja työmarkkinakelpoisuuden vahvistaminen. Työroolien tiedostaminen varmasti auttaa pääsemään tähän päämäärään. Kun tämä on huomioitu, se edes auttaa muiden päämäärien toteutumista, kuten työtehtävien suorittamisen tehostumista sekä luovuuden ja innovatiivisuuden perustan ruokkimista. Pelkkä henkilön osaaminen ei auta yritystä menestymään, jos hänen osaamistaan ei osata hyödyntää. Paason (2010, 222) mukaan henkilöstövoimavarojen hallinnan ja kehittämisen arvioinnin pitää selvittää, miten koulutusorganisaatioissa hallitaan ja kehitetään henkilöstön kaikkia voimavaroja. Osaamisen johtamisen kehittäminen pitäisi liittää osaksi normaalia vuosisuunnittelua. Organisaatioissa kannattaisi päättää seurantamittareista jo kehittämisprosessin alkuvaiheessa. Oppilaitosten esimiesten haasteena on monesti toimenkuvan laajeneminen, silloin resursseja ei jää riittävästi työyhteisön kehittämiseen ja pedagogiseen johtamiseen (Volmari, Helakorpi & Fridmodt 2009, 42)

”Vaalikaudella 2007- 2011 on pidetty tärkeänä parantaa opetustoimen henkilöstön mahdollisuuksia johdonmukaiseen osaamisen kehittämiseen. Samalla vahvistetaan opettajien asemaa voimavarana, joka kohottaa suomalaisten osaamis- ja koulutustasoa sekä koulutuksen laatua. Tavoitteeseen päästään parantamalla henkilöstön työolosuhteita, jossa henkilöstökoulutuksella on tärkeä rooli. Opetustoimen henkilöstön tulee kuitenkin myös itse sitoutua säännölliseen oman ammatillisen osaamisensa kehittämiseen yhdessä työnantajiansa kanssa.” (Hämäläinen & Hämäläinen 2011.) Kehittämistyöhön tarvitaan molempien osapuolien tahto ja innostus. Työnantajan tulee tarjota puitteet ja mahdollisuudet kehittää itseään, mutta henkilöstön pitää myös sitoutua asiaan.

Osaamisen järjestelmälliseen kehittämiseen pitää kiinnittää huomiota, jotta pystytään hyödyntämään osaaminen kokonaisvaltaisesti. Myös resursseja säästyy, koulutukset ja muu osaamisen kehittäminen suunnitellaan etukäteen yhteistyössä. Henkilöstön osaamisesta huolehtiminen on tärkeä osa työhyvinvointia, koska silloin henkilöstö jaksaa ja viihtyy työssään paremmin. He sitoutuvat yritykseen lujemmin, kun huomaavat, että heitä arvostetaan ja heidän osaamiseensa panostetaan. Henkilö voi olla muodollisesti pätevä, mutta ei osaa tehdä työtään vaatimusten mukaisesti. Tällöin hän on tiedostamattomasti osaamaton. Toisaalta jos hän tiedostaa osaamattomuutensa, voi se johtaa uupumukseen. Osaamisen ja ryhmän vahvuuksien tunnistaminen sekä avoin ja keskusteleva työyhteisö vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Osaamisen hallinnan tunne luo turvallisuutta, joka on tärkeä vastapaino loppuun palamiselle tai uupumiselle. Osaamisen kehittäminen on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla, sillä työntekijän pitäisi sitoutua pitämään osaamisensa ajan tasalla ja työnantajan pitää tukea häntä siinä. Työnantajan ei kuulu kantaa yksin vastuuta työntekijöiden hyvinvoinnista ja osaamisesta, vaan jokaisen työntekijän pitää myös itse huolehtia siitä. Opetus- ja kulttuuriministeriön (2011, 41) muistiossa ”Opetustoimen henkilöstökoulutuksen hyviin käytänteisiin ja kehittämistoimiin” ohjataan koulutuksen järjestäjiä koulutus- ja kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Siinä mm. ohjeistetaan laatimaan periaatteet henkilökohtaisen ammattiosaamisen ylläpitämiseksi, arvioimaan henkilöstön kehittämistarpeita, kuvaamaan kehittämisen kohteiden osaamisalueita sekä laatimaan periaatteet siitä, miten täydennyskoulutuspalvelut hankitaan organisaation ulkopuolelta ja mitkä ovat osallistumisen reunaehdot.

8.2 Luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyössä hyödynnettiin ratkaisukeskeisesti tapaustutkimuksen lähestymistapoja. Työn tarkoituksena oli kehittää osaamisen kehittämisen prosessi ja selvittää ammatilliselta opettajalta vaadittavaa osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen kehittäminen on hyvin ajankohtainen tutkimuksen aihe, josta oli hyvin paljon aineistoa saatavissa. Kehittämistyön tuloksena syntyi prosessimalli sekä kaikille osaamis-

kartoitusprosessiin osallistuneille henkilökohtainen kehityssuunnitelma sekä ryhmäkohtainen kehityssuunnitelma. Tässä tapaustutkimuksessa käytettiin monia eri menetelmiä, osa menetelmistä kuului kvalitatiiviseen ja osa kvantitatiiviseen menetelmään. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää huomioida, että kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuutta käsitellään eri tavalla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuus varmennetaan pohtimalla reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että jos tutkimus toistetaan, saadaanko sama lopputulos. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaanko oikeita asioita. (Kananen 2010, 128) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden arvioiminen on vaikeampaa, koska luotettavuusmittarit eivät sovellu hyvin tutkimuksiin, joissa kohteena on ihminen tai ihmisryhmä. Ihmisillä on usein rationaalisuus kaukana ja myös sattuma vaikuttaa ilmiöön. (Kananen 2010, 68)

Opinnäytetyössä on kattava teoreettinen viitekehys ja lähdeaineistoa on käytetty laaja-alaisesti. Alkuperäislähteitä on käytetty aina, kun se on ollut mahdollista ja ovat olleet relevantteja. Lähteet ovat pääsääntöisesti suomenkielisiä, mutta myös englanninkielisiä lähteitä on käytetty. Vieraskielisten lähteiden sisältöön on paneuduttu huolella, jotta asian sisältö pysyi alkuperäislähteen mukaisena. Työssä perehdyttiin erilaisiin ennakkointiraportteihin ja niiden avulla koottiin opettajien osaamisen tulevaisuudenkuvia. Raportteja tutkittiin alle kymmenen, mutta niiden sisältö toistui melko samana, joten useampien raporttien tutkiminen ei olisi todennäköisesti muuttanut tulosta. Tapaustutkimuksessa on tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Tutkimukseen osallistuivat marata- osaston viisi opettajaa, joten joukko ei ollut kovin laaja. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää tämän otannan osaamista, eikä yleistää ammatillisten opettajien osaamisen tasoa. Jos yleistettävyys olisi ollut tarkoituksena, tutkimusotanta olisi ollut liian suppea. Työssä oli kuitenkin myös toinen aspekti, jossa yleistettävyys pätee: osaamisen kehittämisen prosessin luominen koulutusorganisaatiolle.

Osaamiskartoituslomakkeen sisältöä pohdittaessa on syytä nostaa esille kaksi asiaa: mittasivatko kysymykset oikeita asioita ja olivatko kysymykset asetettu niin, että kaikki ovat ymmärtäneet samalla tavalla? Substanssiosaamiseen liittyviä kysymyksiä

oli huomattavasti enemmän kuin muissa osaamisalueissa, koska ne oli avattu hyvin yksityiskohtaisesti, jotta tulkinnanvaraa ei vastaajille jäisi. Muiden osa-alueiden kysymyksiä oli vähemmän, mutta niissä ei ollut niin paljoa tulkinnan varaa. Vastaajat peuhdyttiin lomakkeen kysymyksiin huolellisesti ja selitettiin prosessin eteneminen. Vastaaminen koettiin melko työlääksi sen laajuuden vuoksi, mutta kaikki palauttivat vastaukset määräaikaan mennessä. Luotettavuutta arvioitaessa on tärkeää pohtia myös vastaajien itsearviointitaitoja, motiiveja ja asenteita. Kuinka hyvin tiedostetaan oma osaaminen? Kehdataanko tunnustaa, jos jotain ei osaa, vaikka se pitäisi osata? Vastataanko rehellisesti? Näihin kysymyksiin on vaikea tietää vastausta, mutta aikaisemmin tässä pohdinnassa esille tuotu ravitsemusosaamisen tutkimus opettajien ravitsemusosaamisesta ei vastaa lähellekään tämän tutkimuksen tulosta. Tämä vertailu antaa aihetta kyseenalaistaa tämän tutkimuksen tuloksia ainakin substanssiosaamisen kohdalla. Substanssiosaaminen koetaan niin läheiseksi ydiosaamiseksi, että ei ole aivan helppoa tuoda esiin omaa mahdollista osaamattomuuttaan. Mahdollista on myös, että kysymykset eivät ole olleet tarpeeksi yksityiskohtaisia ja ovat antaneet vastaajille liikaa tulkinnanvaraa. Osaamiskartoitus perustui vastaajien itsearviointeihin, joita esimies käsiteli henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa. Esimiehen ei ole helppoa antaa eriävää mielipidettä vastaajan osaamisen tasosta, jos hän ei itse näe omia puutteitaan. Ratkaisukeskeisessä menettelytavassa ei paneuduttu puutteisiin, vaan keskiössä olivat vastaajien vahvuudet. Tällainen näkökulma teki kehityskeskusteluista rentoja ja avoimia, osallistujat eivät olleet lainkaan niin jännittyneitä kuin yleensä. Osaamiskartoituksen tulos olisi varmasti moniulotteisempi ja luotettavampi, jos siihen osallistuisi myös muita osapuolia, esim. kollegat. Tällainen tutkimus vaatii paljon enemmän aikaa, rohkeutta ja avointa työilmapiiriä.

8.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys ja jatkotutkimusaiheet

Mielestäni luotu prosessi sopii hyvin myös muiden koulutuksenjärjestäjien käyttöön. Osaamiskartoituslomake sopii sellaisenaan kaikille marata- alan opettajille koulutusorganisaatiosta riippumatta. Se on helposti räätälöitävissä myös muille koulutus-

aloille, koska siihen tarvitsee muuttaa vain substanssiin osaamiseen liittyvät kysymykset. Osaamiskartoitusta voisi käyttää jopa valtakunnallisesti myös muissa alan oppilaitoksissa sellaisenaan tai siihen voisi tehdä koulukohtaisia muutoksia toiveiden mukaisesti. Toivon, että koulutuskuntayhtymämme ja oman oppilaitoksemme muutkin osastot lähtisivät opettajien osaamisen kehittämiseen tosissaan. Tämä toki vaatii koulutuskuntayhtymän johdon sitoutumisen ja halun asian eteenpäin viemiseksi. Osaamisella on niin suuri merkitys myös työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation tuloksellisuuteen. Tästä juontuukin ensimmäinen jatkotutkimusaihe: ”Osaamisen merkitys työhyvinvointiin”. Oppilaitosjohto ei aina tiedosta näiden kahden asian yhteyttä ja tutkimuksen tulokset saattaisivat antaa uutta energiaa henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja sitä kautta organisaatioiden tuloksellisuuden paranemiseen. Kiinnostavaa olisi myös tutkia, miten työelämä kokee yhä laajenevan yhteistyön oppilaitosten kanssa. Tästä saadut tulokset antaisivat paljon tietoa oppilaitoksille yhteistyön kehittämistä varten.

LÄHTEET

Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Aluehallintovirasto. 2011. Osaamisen poluilla – Kokemuksia osaamisen kehittämisestä opetuslalla. Toim. Holappa, A-S., Kokko, S. & Albert, J. Viitattu 17.10.2013. [Http://www.academia.edu/1839472/Osaamisen_poluilla](http://www.academia.edu/1839472/Osaamisen_poluilla).

Autio, VM., Juuti, P. & Wink, H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto. Helsinki: JTO.

Blomberg, S., Komulainen, J., Lange, K., Lapinoja, K., Patrikainen, R., Rohiola, U., Sahi, S. & Turunen, T. 2009. Opettajuuteen ohjaaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Boudreau, J. W. & Ramstad P. M. 2008. Osaamisen hallinnan uusi ulottuvuus. Gummerus Kirjapaino. (Englanninkielinen alkuteos: Beyond HR. The new Science of Human Capital. Harvard Business School Publishing Corporation.)

Dessler, G. 2011. Human Resource Management. 12. painos. Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Earley, S. 2011. Knowledge Mapping – a Fast Way to the Heart of the Organization. Viitattu 25.11.2011. [Http://www.earley.com/knowledge/articles/knowledge-mapping-a-fast-way-to-the-heart-of-the-organization](http://www.earley.com/knowledge/articles/knowledge-mapping-a-fast-way-to-the-heart-of-the-organization).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006a. Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa. Viitattu 15.1.2013. [Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_2006_Palvelut2020_loppuraportti.pdf).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2006b. Tulevaisuusluotain. Verkostoitumisesta voimaa osaamiseen. Loppuraportti. Viitattu 15.1.2013. [Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/18_10_06_Tulevaisuusluotain_final.pdf).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2010. Osaava henkilöstö – menestyvät yritykset. EK:n koulutus- ja työvoimapolitiittiset linjaukset vuoteen 2015. Viitattu 16.1.2013. [Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/6_kesa/Osaava_henkilosto_menestyvat_yritykset.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/6_kesa/Osaava_henkilosto_menestyvat_yritykset.pdf).

Elinkeinoelämän keskusliitto EK. 2011. Oivallus- hankkeen loppuraportti. Viitattu 21.1.2013. [Http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/5_touko/Oivallus-web-v4_final.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2011/5_touko/Oivallus-web-v4_final.pdf).

- Euroopan komissio, koulutus ja kulttuuri. 2009. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys elinikäisen oppimisen edistämiseksi (EQF). Viitattu 22.3.2014. [Http://file:///C:/Users/Mari/Downloads/broch_fi.pdf](http://file:///C:/Users/Mari/Downloads/broch_fi.pdf).
- Hakala, J. T. 2006. Informaatiohyöky. Tiedon ja osaamisen hallinta työelämässä. Tampere: Tammer-Paino.
- Helakorpi, S. 2006. Koulutuksen kehittävä arviointi – työkaluja osaamisen johtamiseen. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 4/ 2006. Hämeenlinna: ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Helakorpi, S., Aarnio, H. & Majuri, M. 2010. Ammattipedagogiikkaa uuteen oppimiskulttuuriin. HAMK ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 1/ 2010. Viitattu 10.9.2012. [Http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf](http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-313-4.pdf).
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Hiltunen, E. Yritys 2.0. ja tulevaisuuden ennakointi. Viitattu 13.12.2013. [Http://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-3-yritys-20-ja-tulevaisuuden-ennakointi/](http://yritys20.wordpress.com/kirjan-sisalto/luku-3-yritys-20-ja-tulevaisuuden-ennakointi/).
- Himanen, P. 2013. Suomen malli: kohti kestävästä kehitysmallista? Teoksessa Kestävän kasvun malli. Globaali näkökulma. Toim. Castells, M. & Himanen, P. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2013. Viitattu 5.1.2014. <http://vnk.fi/julkaisukan-sio/2013/j22-Kestavan-kasvun-malli/PDF/fi.pdf>.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hätönen, H. 2009. Mistä liikkeelle? Kehitystarveanalyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Helsinki: Palmenia.
- Hätönen, H. 2010. Osaamisen kehittämisen kokonaisuus – Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Educa-instituutti. Viitattu 19.11.2012. [Http://www.sppl.fi/files/983/Hatonen_Osaamisen_kehittamisen_kokonaisuus-osaamiskartoituksesta_kehittamiseen.pdf](http://www.sppl.fi/files/983/Hatonen_Osaamisen_kehittamisen_kokonaisuus-osaamiskartoituksesta_kehittamiseen.pdf).
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Educa-instituutti.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 11. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2006. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa. Viitattu: 23.10.2012. [Http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00012&p_teos=onn&p_selaus=](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00012&p_teos=onn&p_selaus=).
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.

Keurulainen, H. 2006. Tunnistatko taiturin? Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen korkea-asteella. Toim. Niskanen, A., Lepänjuuri, A. & Rautio, T. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 67. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kirjavainen, P. & Laakso- Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen. Helsinki: Edita.

Kitchener, K. S. & King, P. M. 1996. Reflektiivisen pohdinnan malli: tietämistä koskevien oletusten muuttaminen. Teoksessa Uudistava oppiminen – kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Toim. Mezirow, J. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Koskinen, K. 2006. Johda yrityksesi osaamista – näkökulmia pk- yrityksille. Viitattu 19.10.2013. http://www.tuottavuustyo.fi/files/130/Johda_yrityksesi_osaamista.pdf.

KT Kuntatyönantajat. 2011. Osaamista kehittämään! Periaatteita ja menetelmiä osaamisen ylläpitoon ja lisäämiseen. Viitattu 10.5.2013. [Http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/julkaisut/Sivut/julkaisu.aspx?product=2011-004).

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aiheettomat menestystekijät – mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.

Kuntatyönantajat. 2013. Taloudellinen tuki ammatillisen osaamisen kehittämiseen ja yhteistoimintasääntelyn uudistaminen. Yleiskirje 11.9.2013. Viitattu 7.12.2013. [Http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-amatillinen-osaaminen.aspx](http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2013/Sivut/11-13-amatillinen-osaaminen.aspx).

Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Tammi.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laakso-Manninen, R. & Viitala, R. 2007. Competence management and Human resource development. A theoretical framework for understanding the practices of modern Finnish organizations. Haaga- Helia University of Applied Sciences. Viitattu 4.1.2014. [Http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hrdweb.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/hrdweb.pdf).

Lahti, A. 2013. Fuusiotiedote 24.4.2013. Sastamalan koulutuskuntayhtymä.

Laki ammatillisesta koulutuksesta. 21.8.1998/630. Viitattu 10.9.2012. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19980630).

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Viitattu 1.10.2013. [Http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334](http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334).

Lankinen, p, Miettinen, A. & Sipola, V. 2004. Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta. Helsinki: Talentum.

- Lehtisalo, L. & Raivola, R. 1999. Koulutus- ja koulutuspolitiikka 2000- luvulle. Porvoo: WSOY.
- Lehtisalo, L. 2002. Tieto, oppiminen, sivistys: avauksia ihmisen vuosisataan. Helsinki: WSOY.
- Luukkainen, O. 2004. Opettajuus – Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampere University press.
- Luukkainen, O. 2005. Opettajan matkakirja tulevaan. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä. Viitattu 12.5.2013 [Http://www.lpkky.fi/dynamic/1/1.html](http://www.lpkky.fi/dynamic/1/1.html).
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettomen pääoman johtaminen. Oitmäki: JTO-palvelut.
- Manka, M-L. & Mäenpää, M. 2010. Tulevaisuuden osaajaksi. Tulosta osaamistarpeiden tunnistamisella. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto. Viitattu 20.8.2013. [Http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/534/punk_osaamisopas_www.pdf).
- Mannermaa, M. & Ahlqvist, T. 1998. Varsinainen tietoyhteiskunta. Työministeriön ESR-julkaisut 36. Edita.
- Meretniemi, I. 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Helsinki: Talentum.
- Mäkirintala, E. 2011. Luova ote huippusuoritukseen, resonanssi ratkaisee. Helsinki: Talentum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Onnismaa, J. & Terkki-Mallat, M. 2008. Henkilöstön ammatillinen kehittyminen työyhteisössä – valmennusohjelman taustaa ja kriittisiä menestystekijöitä. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia. Viitattu 12.11.2013. [Http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf](http://www.palmenia.helsinki.fi/valmennus/loppuartikkeli.pdf).
- Opefi. 2014. Opetustyön ammattilaisten digiyhteiskuntaosaamisen viitekehys. Viitattu 11.3.2014. [Http://opefi.wikispaces.com/Ope.fi+-viitekehys+hy%C3%B6dynt%C3%A4minen](http://opefi.wikispaces.com/Ope.fi+-viitekehys+hy%C3%B6dynt%C3%A4minen).
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2011. Muistio opetustoimen henkilöstökoulutuksen hyviin käytänteisiin ja kehittämistoimiin. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:9. Viitattu 29.6.2013. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okm09.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okm09.pdf?lang=en).

Opetus- ja kulttuuriministeriö. 2012. Koulutus- ja tutkimus vuosina 2011-2016. kehittämissuunnitelma. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2012:1. Viitattu 16.7.2013. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2012/liitteet/okm01.pdf?lang=fi).

Opetushallitus. 2008a. Ammatillisen koulutuksen laadunhallintasuositus. Helsinki. Viitattu 3.3.2013. [Http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf](http://www.oph.fi/download/46734_ammattillisen_koulutuksen_laadunhallintasuositus.pdf).

Opetushallitus. 2008b. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys. Viitattu 12.12.2013. [Http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehukset](http://www.oph.fi/koulutus_ja_tutkinnot/tutkintojen_tunnustaminen/tutkintojen_viitekehukset).

Opetushallitus. 2011. Osaaminen ja sivistys 2020. Opetushallituksen strategia. Viitattu 25.7.2013. [Http://www.oph.fi/download/133481_osaaminen_ja_sivistys_2020.pdf](http://www.oph.fi/download/133481_osaaminen_ja_sivistys_2020.pdf).

Opetushallitus. 2013. Koulutusopas 2013- Ammatillinen koulutus ja lukiokoulutus sekä vapaa sivistystyö. Viitattu 26.7.2013. [Http://www02.oph.fi/koulutusoppaat/Koulutusopas.pdf](http://www02.oph.fi/koulutusoppaat/Koulutusopas.pdf).

Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. Viitattu 10.11.2013. [Http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi).

Opetusministeriö. 2009. Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2009:24. Viitattu 6.4.2013. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr24.pdf?lang=fi](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/tr24.pdf?lang=fi).

Opetusministeriö. 2012. Eurooppalainen tutkintojen viitekehys (EQF). Viitattu 9.10.2013. [Http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/ammattillisen_koulutuksen_koepenhamina-prosessi/Eurooppalainen_tutkintojen_ja_osaamisen_viitekehys_xEQFx.html?lang=fi](http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/artikkelit/ammattillisen_koulutuksen_koepenhamina-prosessi/Eurooppalainen_tutkintojen_ja_osaamisen_viitekehys_xEQFx.html?lang=fi).

Opetustoimen henkilöstökoulutus osaamisen voimavarana. Muistio opetustoimen henkilöstökoulutuksen hyviin käytänteisiin ja kehittämistoimiin. 2011. Toim. Hämäläinen, K. & Hämäläinen, K. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2011:9. Viitattu 26.4.2013. [Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okm09.pdf?lang=en](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2011/liitteet/okm09.pdf?lang=en).

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. 2005. Kuntaosaaja 2012 –työkirja. Viitattu 26.10.2012. [Http://www.laaninhallitus.fi/lh/ita/sivistys/home.nsf/files/AF4573A549C21546C225785B003782C1/\\$file/Osaamisen%20johtamisen%20kuntasektorilla.pdf](http://www.laaninhallitus.fi/lh/ita/sivistys/home.nsf/files/AF4573A549C21546C225785B003782C1/$file/Osaamisen%20johtamisen%20kuntasektorilla.pdf).

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Paaso, A. & Korento, K. 2010. Osaava opettaja 2010- 2020. Toisen asteen ammatillisen koulutuksen opetushenkilöstön osaaminen. Helsinki: Opetushallitus.

Paaso, A. 2010. Osaava ammatillinen opettaja 2020. Tutkimus ammatillisen opettajan tulevaisuuden työnkuvasta. Akateeminen väitöskirja, kasvatustieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Paaso, A. 2012. ammatillisen opettajan osaamisen kehittäminen koulutusorganisaatioissa. Teoksessa Osaamisen poluilla – Kokemuksia osaamisen kehittämisestä opetuslalla. Toim. Holappa, A-S., Kokko, S. & Albert, J. Viitattu 5.3.2013. [Http://www.avi.fi/fi/virastot/pohjoissuomenavi/Ajankohtaista/julkaisut/Documents/2012/Osaamisen%20poluilla%2009012012.pdf](http://www.avi.fi/fi/virastot/pohjoissuomenavi/Ajankohtaista/julkaisut/Documents/2012/Osaamisen%20poluilla%2009012012.pdf).

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.

Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2008. Asiantuntijasta esimies - Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: WSOYpro.

Rongas, A. 2011. Sosiaalinen media. Viitattu 10.1.2014. [Http://www.edu.fi/materiaaleja_ja_tyotapoja/tvt_opetuksessa/mika_ihmeen_sosiaalinen_media](http://www.edu.fi/materiaaleja_ja_tyotapoja/tvt_opetuksessa/mika_ihmeen_sosiaalinen_media).

Ruohotie, P. 2005. Teoksessa Osaaminen ja kokemus – työ, oppiminen ja kasvatus. Toim. Poikela, E. Tampere: Tampere University press.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. KvaliMOTV. Tapaustutkimus. Viitattu 2.2.2014. [Http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_5.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L5_5.html).

Sastamalan koulutuskuntayhtymä 2012. Taitoa työelämään – Osaamista tulevaan.

Ståhle, P. & Wilenius, M. 2006. Luova tietopääoma – tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.

Sumkin, T. & Tuomi, L. 2012. Osaamisen ja työn johtaminen – organisaation oppimisen oivalluksia. Helsinki: Sanoma Pro.

Suomen Riskienhallintayhdistys. 2012. Viitattu 20.2.2014. [Http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot](http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot).

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Taalas, M. 1993. Ammattitaidon ja sen arvioinnin tarkastelunäkökulma. Teoksessa Mäkinen, R. & Taalas, M. (toim.) Producing and certifying vocational qualifications. Kasvatustieteiden tutkimuslaitoksen julkaisusarja B. Teoriaa ja käytäntöä 83. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Taipale-Lehto, U. 2012. Matkailu- ja ravitsemisalalan osaamistarveraportti. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2012:13. Helsinki: Edita.
- Tilastokeskus. Virsta- virtual statistic. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Viitattu 15.8.2013. [Http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/](http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/).
- Toivianen, H. & Hänninen H. (Toim.) 2006. Rajanylitykset työssä -Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS- Kustannus.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.)2008. Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Työterveyslaitos. 2010. Viitattu 21.11.2011. [Http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx](http://www.ttl.fi/fi/terveys_ja_tyokyky/tykytoiminta/erilaisia_keinoja/sivut/tyopaikan_osaamiskartoitus.aspx).
- Valtiovarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Osaamisen johtaminen. Kehittämishankkeen loppuraportti. Viitattu 6.4.2013. [Http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/4064/4065_fi.pdf).
- Viitala, R. 2005. Osaamisen johtaminen esimietyössä. Acta Wasaensia No 109. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. 2007. Oppiminen muutoksessa – Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Helsinki: Infor.
- Volmari, K., Helakorpi, S. & Frimodt, R. 2009. Competence framework for VET professions. Handbook for practitioners. European Centre for the Development of Vocational Training. Finnish national board of education. Viitattu 1.5.2013. [Http://www.cedefop.europa.eu/en/files/111332_Competence_framework_for_Vet_professions.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/en/files/111332_Competence_framework_for_Vet_professions.pdf).
- Vuolle, S. 2013. Ammatinopettajien ravitsemusosaaminen hotelli-, ravintola- ja cateringalalla. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 20.1.2014. [Https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62091/Vuolle_Sirpa.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/62091/Vuolle_Sirpa.pdf?sequence=1).
- Vähäsantanen, K. 2007. Ammatillisen opettajan ammatti-identiteetti muutoksessa. Teoksessa Työ, identiteetti ja oppiminen. Toim. Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. Helsinki: WSOY.

LIITTEET

Liite 1.

Tutkintojen ja muun osaamisen kansallinen viitekehys, EQF. (Euroopan komissio 2009; Opetusministeriö 2012)

Kansallinen vaativuus-taso	Osaaminen	Tutkinnot
Taso 1	Hallitsee yleistiedot ja perustaidot, joita vaaditaan opiskelua varten sekä yksinkertaisten tehtävien suorittamiseksi selkeässä toimintaympäristössä suoran valvonnan alaisena. Ottaa ohjattuna vastuuta oppimisestaan. Osaa viestiä suullisesti ja vastaa yksinkertaiseen kirjalliseen viestintään omalla äidinkielellään.	
Taso 2	Hallitsee oman alansa perustiedot sekä kognitiiviset ja käytännön perustaidot, joita vaaditaan, jotta pystyy hyödyntämään näitä tietoja tehtävien suorittamiseksi ja rutiininomaisten ongelmien ratkaisemiseksi. Noudattaa yksinkertaisia sääntöjä ja käyttää tavanomaisia välineitä ja työkaluja jonkin verran itsenäisyyttä vaativassa valvotussa toimintaympäristössä. Kantaa vastuuta ja toimii oma-aloitteisesti. Ottaa vastuuta oppimisestaan. Osaa viestiä suullisesti ja tuottaa tavanomaista tekstiä. Peruskielitaito toisessa kotimaisessa ja ainakin yhdessä vieraassa kielessä.	Perusopetuksen oppimäärä
Taso 3	Hallitsee oman alansa faktat, periaatteet, prosessit ja yleiset käsitteet sekä tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot, joita vaaditaan tehtävien suorittamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Valitsee ja soveltaa perusmenetelmiä, -työkaluja, -materiaaleja ja informaatiota Mukauttaa toimintansa olosuhteisiin ja toimintaympäristöön ratkaistessaan ongelmia. Vastaa omien tehtäviensä loppuun suorittamisesta ja toimii turvallisesti työyhteisössä. Valmiudet toimia yrittäjämäisesti toisen palveluksessa. Arvioi omaa osaamistaan sekä työhön tai opintoihin liittyviä toimia. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti eri tilanteissa ja tuottaa monipuolisia tekstejä. Valmius kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja ainakin yhdellä vieraalla kielellä.	
Taso 4	Hallitsee oman alansafakta- ja teorian tiedot laajoissa asiayhteyksissä sekä tietyt kognitiiviset ja käytännön taidot ja pystyy hyödyntämään näitä tietoja ja taitoja ratkaistaessa oman alan erityisongelmia. Työskentelee itsenäisesti yleensä ennustettavissa, mutta mahdollisesti muuttuvissa toimintaympäristöissä. Vastaa omien tehtäviensä loppuun suorittamisesta sekä toimii turvallisesti vastuullisesti työyhteisössä. Kykenee taloudelliseen, tulokselliseen ja suunnitelmalliseen toimintaan ja töiden järjestelyyn.	Lukion oppimäärä ja ylioppilastutkinto Ammatilliset perustutkinnot Ammattitutkinnot Vankeinhoidon perustutkinto Poliisin perustutkinto Pelastajatutkinto Hätäkeskuspäivystäjä-

	Kykenee valvomaan muiden suorittamia rutiinitehtäviä. Valmiudet toimia yrittäjämaisesti toisen palveluksessa tai alan itsenäisenä yrittäjänä. Arvioi omaa osaamistaan ja parantaa työhön tai opintoihin liittyviä toimia. Kehittää itseään ja työtään. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä monimuotoisesti ja vuorovaikutteisesti eri tilanteissa ja tuottaa monipuolisia, myös alaan liittyviä tekstejä. Selviytyy kansainvälisestä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta toisella kotimaisella ja ainakin yhdellä vieraalla kielellä.	tutkinto
Taso 5	Hallitsee oman alansa laaja-alaiset ja/ tai erikoistuneet fakta- ja teorian tiedot sekä kognitiiviset ja käytännön taidot ja pystyy hyödyntämään näitä tietoja ja taitoja ratkaistessaan luovasti abstrakteja ongelmia. Ymmärtää eri alojen tietojen rajat. Kykenee johtamaan ja valvomaan toimintaympäristöjä, jotka muuttuvat ennakoimattomasti. Kykenee valvomaan muiden suorittamia tehtäviä. Hyvä valmius toimia alan itsenäisenä yrittäjänä. Arvioi ja kehittää omia ja muiden suorituksia ja työtä. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle. Kykenee kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen omalla alallaan toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.	Erikoisammattitutkinnot Lennonjohdon perustutkinto Rakennustuotannon ammattitutkinto Poliisialipäällystötutkinto Alipäällystötutkinto (pelastusala)
Taso 6	Hallitsee laaja-alaiset ja edistyneet oman alansa tiedot, joihin liittyy teorioiden, keskeisten käsitteiden, menetelmien ja periaatteiden kriittinen ymmärtäminen ja arvioiminen. Ymmärtää ammatillisten tehtäväalueiden ja/ tai tieteenalojen kattavuuden ja rajat. Hallitsee edistyneet taidot, jotka osoittavat asioiden hallintaa, kykyä soveltaa ja kykyä luoviin ratkaisuihin, joita vaaditaan erikoistuneella ammatti-, tieteen- tai taiteenalalla monimutkaisten tai ennakoimattomien ongelmien ratkaisemiseksi. Kykenee johtamaan monimutkaisia ammatillisia toimia tai hankkeita tai kykenee työskentelemään itsenäisesti alan asiantuntijatehtävissä. Kykenee päätöksentekoon ennakoimattomissa toimintaympäristöissä. Perusedellytykset toimia alan itsenäisenä yrittäjänä. Kykenee vastaamaan oman osaamisensa arvioinnin ja kehittämisen lisäksi yksittäisten henkilöiden ja ryhmien kehityksestä. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä riittävästi suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle. Kykenee itsenäiseen kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.	Ammattikorkeakoulututkinnot Alemmat korkeakoulututkinnot Alemman korkeakoulututkinnon jälkeen suoritettavat korkeakoulutettujen erityis-pätevyydet Muutama erikoisammattitutkinto
Taso 7	Hallitsee laaja-alaiset ja pitkälle erikoistuneet oman alansa erityisosaamista vastaavat käsitteet, menetelmät ja tiedot, joita käytetään itsenäisen ajattelun ja/ tai tutkimuksen perustana. Ymmärtää alan ja eri alojen rajapintojen tietoihin liittyviä kysymyksiä ja tarkastelee niitä ja uutta tietoa kriittisesti. Kykenee ratkaisemaan vaativia ongelmia tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa, jossa kehitetään uusia tietoja ja menettelyjä sekä sovelletaan ja yhdistetään eri alojen tietoja. Kykenee työskentelemään itsenäisesti alan vaativissa asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä. Kykenee johtamaan ja kehittämään monimutkaisia, ennakoimattomia ja strategisia lähestymistapoja. Kykenee johtamaan asioita ja/tai ihmisiä. Kykenee arvioimaan yksittäisten henkilöiden ja ryhmien toimintaa. Kykenee kartuttamaan oman	Ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot Ylemmät korkeakoulututkinnot Ylemmän korkeakoulututkinnon jälkeen suoritettavat korkeakoulutettujen erityis-pätevyydet

	<p>alansa tietoja ja käytäntöjä ja/tai vastaamaan muiden kehityksestä. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä suullisesti ja kirjallisesti sekä alan että alan ulkopuoliselle yleisölle. Kykenee vaativaan kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.</p>	
Taso 8	<p>Hallitsee laajat kokonaisuudet ja asiayhteydet. Hallitsee edistyneimmät ja/tai erikoistuneimmat sekä syvällisimmät tiedot, taidot ja/tai teoriat, jotka sijoittuvat oman alan edistyneimmälle ja /tai erikoistuneimmalle tasolle ja alojen väliselle rajapinnalle. Kykenee luovaan soveltamiseen. Kykenee luomaan uutta tietoa hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Kykenee itsenäiseen ja luotettavaan tieteelliseen ja ammatilliseen tutkimustyöhön. Kykenee kehittämään ammatillisia tehtäväalueita ja/tai tieteenalaa. Kykenee uusien ideoiden, teorioiden, lähestymistapojen tai prosessien kehittämiseen ja soveltamiseen vaativimmissa toimintaympäristöissä. Kykenee työskentelemään itsenäisesti alan vaativimmissa asiantuntijatehtävissä tai yrittäjänä. Kykenee johtamaan asioita ja/tai ihmisiä. Kykenee sellaisten synteesien tekemiseen ja kriittiseen arviointiin, joita vaaditaan monimutkaisten ongelmien ratkaisemiseen tutkimus- ja/tai innovaatiotoiminnassa sekä tietojen tai ammattikäytäntöjen laajentamiseen ja uudelleenmäärittelyyn. Kykenee kartuttamaan oman alansa tietoja ja/tai vastaamaan muiden kehityksestä. Valmius jatkuvaan oppimiseen. Osaa viestiä hyvin suullisesti ja kirjallisesti sekä tiedeyhteisölle että yleisölle oman tutkimusalan ja koko tieteenalan ja/tai ammattialan kysymyksistä. Kykenee vaativaan kansainväliseen viestintään ja vuorovaikutukseen toisella kotimaisella ja vähintään yhdellä vieraalla kielellä.</p>	<p>Lisensiaatin tutkinnot lukuun ottamatta eläinlääketieteen, hammaslääketieteen ja lääketieteen lisensiaatin tutkintoja Tohtorin tutkinnot Erikoislääkäri Erikoishammaslääkäri Erikoiseläinlääkäri Yleisesikuntaupseeri</p>

SWOT-analyysi

Liite 2.

SUBSTANSSI OSAAMISALUE

<p>VAHVUUDET</p> <p>Tarjoilijan substanssiosaaminen Asiakaspalvelu Hygienia ja puhtaanapito Kestävä kehitys Toimialan tunteminen</p> <p>Kokin substanssiosaaminen Ruoanvalmistus, elintarvikkeet ja ravitsemus Hygienia ja puhtaanapito Gastronomia ja visualisointi Tilaus- ja juhlapalvelu Kestävä kehitys ja eettisyys</p> <p>Työelämäosaaminen Vastuuntunto ja kyky itsenäiseen työhön Tulevaisuudessa tarvittava osaaminen Yhteistyö- ja tiimityötaidot</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Tarjoilijan substanssiosaaminen Majoituspalvelut Ruoka- ja tapakulttuuri Tuotetietous, työvälineet ja anniskelu Yrittäjyys ja eettisyys</p> <p>Kokin substanssiosaaminen Yrittäjyys Toimialan tunteminen</p> <p>Työelämäosaaminen Tietotekniikan ja verkostojen hyödyntäminen Alan järjestelmien ja tietolähteiden tunteminen Kielitaito ja ammattikieli Käytännön työkokemus</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>-toimivat työelämäyhteydet → eri yhteistyömuotojen monipuolinen käyttö -laaja-alainen koulutustarjonta → osaava henkilöstö -aikuiskoulutukseen panostaminen, myös "lyhytkurssien" tarjonnan monipuolistaminen -koulutuksen kehittäminen vetovoimaisemmaksi</p>	<p>UHAT</p> <p>-yrittäjyyskasvatuksen toteutuminen -osaamisen kapea-alaisuus, tarvitaanko "monitaitureita" -uudet tuotteet ja menetelmät → opitaanko työelämässä vai viekö koulu näitä työelämään -kansainvälisyystoiminnan/ yhteistyön laantuminen (kielitaidon puute) -opettajat eivät mene työelämäjaksoille -muodollisesti pätevä, riittääkö se? -työelämä "väsy"</p>

PEDAGOGINEN OSAAMISALUE:

<p>VAHVUUDET</p> <p>Pedagoginen osaaminen Kasvatuksen teoria ja käytäntö Ohjaus ja motivointi Ihmissuhdetaidot Opetuksen suunnittelu arviointi Opetussuunnitelmaosaaminen Top ja amos järjestäminen ja ohjaus</p>	<p>HEIKKOUEDET</p> <p>Pedagoginen osaaminen Opetuksen toteutus Top-ohjaajien opastus ja koulutus Aikuiskoulutus- ja näyttötutkinto-osaaminen</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -erilaisten oppijoiden kanssa työskentely → yksilölliset, joustavat opinpolut/polut → läpäisyaste paranee -ohjauksellisten taitojen vahva hallinta → erilaisten ohjaustapojen hyödyntäminen → myös verkko-opiskelijat -opsien hyödyntämien päivittäisessä työskentelyssä → ajantasalla pitäminen → työelämäyhteistyö -laadukasta ja ammattitaitoista top-ohjausta/ amos-ohjausta top/ amos palautejärjestelmien hyödyntäminen (top-ohjaajien palaute) -atto-opetuksen integraatio -kaksoisopettajuus (vahvuuksien/ osaamisen jakaminen, toisilta oppiminen, vertaistuki) -työelämän tarjoamat oppimisympäristöt 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -opetuksen toteutuksen joustamattomuus, ei hyödynnetä annettuja mahdollisuuksia -yhä useammilla opiskelijoilla erityistarpeita (oppimisvaikeudet, maahanmuuttajat, lahjakkaat...) → ei huomioida riittävästi -lähiseudulla pulaa koulutetuista top-ohjaajista, miten varmistetaan laadukas top-ohjaus -verkko-ohjaustaitoisen henkilöstön rajallisuus -näyttötutkintomestareiden riittämättömyys

KEHITTÄMISEN OSAAMISALUE:

<p>Oman osaamisen kehittäminen Oman työn kokonaissuunnittelu Oman työn arviointi Alan arvostusta nostava toiminta Ammattietiikka Uusien ratkaisujen kokeileminen Säännöllinen kouluttautuminen Oma kehityssuunnitelma</p> <p>Oman alan ja työelämän kehittäminen Alan lainsäädäntö Vertaisarvioinnin merkitys ja hyödynnettävyys Työelämän kehittämistarpeiden huomiointi Työelämän palautteen hyödyntäminen Oman työn vaikuttavuuden arviointi</p>	<p>Oman osaamisen kehittäminen Kehittämisprojektien johtaminen Opetusalan tutkimusten seuraaminen Oman alan kehittäminen Ammatillisen osaamisen päivittäminen Työelämäjaksot OPE.FI I-tason osaaminen</p> <p>Oman alan ja työelämän kehittäminen Työelämäyhteistyö kv-hankkeissa Yhteisprojektit työelämän kanssa Alan kehittäminen uutta tutkimustietoa hyödyntäen Ennakoinnin merkitys Työelämälähtöiset kehittämisprojektit Taitaja-valmennus Ammattialan kehitys/ trendit Opetuksen suunnittelu työelämän kanssa Työelämän ja opettajien vaihdot</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> -osaava henkilöstö → systemaattinen kehittäminen → osaamisen kokonaisvaltainen hyödyntäminen -etukäteen suunniteltu kouluttautuminen → resurssien säästyminen → työssäjaksaminen, työhyvinvointi, työssävihtyminen → sitoutuminen yritykseen -yhteistyö eri koulutuksenjärjestäjien kanssa → toisilta oppiminen → tiedon jakaminen -työelämäyhteistyön laajentaminen erilaisten kehittämistöiden kautta (win-win) 	<p>UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> -ei huomioida riittävästi kehittämisosaamisen merkitystä, vaan keskitytään vain substanssiin osaamiseen -kehittämistyötä tehdään pääasiassa hankerahoituksella, kauanko riittää ? -kilpailu uusista opiskelijoista → jos ei osata ennakoida ja ennustaa tulevaisuutta, ei voida pärjätä kilpailussa -Taitaja-valmennus vain harvojen hallinnassa → erityisosaamisen hyödyntäminen ja motivointi → ei hyödynnetä mahdollisuutta alan vetovoimaisuuden parantamisessa (markkinointi) -käytännön oppimistilanteet jää hyödyntämättä, puutteellinen työelämäyhteistyö -pudotaan kelkasta, ei seurata alan kehitystä ja trendejä -opettajat haluttomia lähtemään kouluttautumaan

TYÖYHTEISÖN OSAAMISALUE:

<p>Tiimityö- ja verkosto-osaaminen Oppilaitoksen visiot Yhteistyö muiden kanssa + toimintatapojen innovointi Moniammatillisissa ryhmissä toimiminen Tavoitteellinen toiminta Yhteistyöverkostoissa toimiminen Asiantuntija-avun hakeminen</p> <p>Talous- ja hallinto-osaaminen Talouden hallinta omassa työssä OPH:n säädökset ja määräykset omassa työssä Talouden hallinta omassa työssä Yhteiskunnan asettamat tavoitteet amm.koul.</p>	<p>Oman osaamisen esilletuominen Erilaiset johtamistehtävät (projektit, tiimit...)</p> <p>Talous- ja hallinto-osaaminen</p> <p>Amm. koulutuksen aseman kohottaminen Amm. koulutuksen tarpeet/ yritykset Amm. täydennyskoulutus → suunnittelu ja johtaminen Työelämän tutkimus- ja kehittämistoiminta Tulevaisuuden ammattirakenteet Talouden hallinnan ymmärtäminen omassa organisaatiossa Yksikköhintarahoitusta ja tulosrahoitusta</p>
<p>MAHDOLLISUUDET</p> <p>-Henkilöstö mukaan strategiatyöhön → sitoutuminen, yhteiset visiot -Yhteistyön lujittuminen ja laajeneminen, yhdessä pystytään kehittämään uusia toimintatapoja</p>	<p>UHAT</p> <p>-esimiehet eivät huolehdi osaamisen kartoittamisesta, kehittämissuunnitelmien laatimisesta → säännölliset kehityskeskustelut eivät toteudu -opettajat eivät ymmärrä rahoitusta ja talouden hallintaa -opiskelijat hakeutuvat muualle, koska amm.koulutus ja ala eivät ole vetovoimaisia -ei vastata työelämän koulutustarpeisiin, aikuiskoulutus taantuu -”riviopettajat” eivät halua ottaa vastuuta enempää, kehittämistyö tuntuu vieraalta</p>

HOTELLI-, RAVINTOLA- JA CATERINGALAN AMMATTINOPETTAJIEN OSAAMISKARTOITUS 2013



OSAAMISKARTOITUKSEEN VASTAAMINEN

Vastaajan nimi: _____

Osaamiskartoitus koostuu neljästä (4) osa-alueesta:

1. **Substanssi osa-alue:** Ammatillinen tietotaito ja työelämäosaaminen
 - erilliset kysymykset kokin ja tarjoilijan osaamisalueista
 - mikäli opetat vain kokkeja, voit vastata vain kokin osaamisalueiden kysymyksiin tai mikäli opetat vain tarjoilijoita, voit vastata vain tarjoilijan osaamisalueiden kysymyksiin
 - mikäli opetat sekä kokkeja että tarjoilijoita, vastaathan kaikkiin kysymyksiin
2. **Pedagoginen osa-alue:** Kasvatukselliset taidot ja koulutusprosessin hallinta
3. **Kehittämisen osa-alue:** Oman osaamisen kehittäminen sekä oman alan ja työelämän kehittäminen
4. **Työyhteisön osa-alue:** Tiimityö- ja verkosto-osaaminen sekä hallinto- ja talousosaaminen

Ohjeita:

Osaamistasot: Vastaa jokaiseen kohtaan rastittamalla mielestäsi sinua parhaiten kuvaava osaamistaso
1 = en osaa
2 = hallitsen perusteet, tarvitsen tukea
3 = toimin itsenäisesti
4 = osaan ohjata muita
5 = olen asiantuntija, huippuosaaja, kehitän eteenpäin osaamisaluetta

Täydennyskoulutushalukkuus: Mikäli haluat ko. asiaan täydennyskoulutusta, laita rasti ruutuun

Perustelut: Ryhmäkeskustelua varten olisi hyvä, jos perustelisit omaa osaamistasi muutamalla sanalla

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET	1	2	3	4	5	HALUAN KOU- LUTUSTA	PERUSTELUT
12. Yrittäjyys								
13. Eettisyys								

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET	1	2	3	4	5	HALUAN KOU- LUTUSTA	PERUSTELUT
2.Elintarvikkeet								
3.Ravitsemus								
4. Talous								
5.Hygienia ja puhtaanapito								
6.Gastronomia								
7.Visualisointi								

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET	1	2	3	4	5	HALUAN KOU- LUTUSTA	PERUSTELUT
2.0man alan ja työelämän ke- hittäminen								

OSAAMISALUE	KONKREETTISET OSAAMISET	1	2	3	4	5	HALUAN KOU- LUTUSTA	PERUSTELUT
2.Hallinto-osaaminen								
3.Taloulosaaminen								